



T.C. BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DİJİTALLEŞMENİN İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlgar CHARKAZZADE

BURSA-2022



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DİJİTALLEŞMENİN İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlgar CHARKAZZADE

0000-0002-8026-8175

Danışman:

Prof. Dr. Kurtuluş KAYMAZ

BURSA- 2022

T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701720017 numaralı Öğrenci Ilgar CHARKAZZADE'nin hazırladığı "Dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Süreçleri Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans Tezi Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 29/03/2022 günü 11:00-12:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav
Komisyonu Başkanı)
Prof. Dr. Kurtuluş KAYMAZ
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye
Prof. Dr.Çağatan TAŞKIN
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye
Dr. Öğr. Üyesi Umut EROĞLU
Çanakkale Onsekiz Mart
Üniversitesi

29/03/2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Süreçleri Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazım ve etik kurallara uygun şekilde tarafımdan yazıldığına, tezde yapılan bütün alıntılardaki kaynakların usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: İlgar CHARKAZZADE

Öğrenci No: 701720017

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim ve Organizasyon

Tezin türü: Yüksek Lisans

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tez Başlığı / Konusu: “Dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Süreçleri Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 97 sayfalık kısmına, 09/02/2022 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programında aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanmıştır. Alınan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 4'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Ilgar CHARKAZADE

Öğrenci No: 701720017

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim ve Organizasyon

Statüsü: Yüksek Lisans

Danışman

Prof. Dr. Kurtuluş KAYMAZ

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: Ilgar CHARKAZZADE

Üniversite: Bursa Uludağ Üniversitesi Enstitüsü

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Tezin Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Sayfa Sayısı: x+81

Mezuniyet Tarihi: .../.../2022

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kurtuluş KAYMAZ

DİJİTALLEŞMENİN İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bankalarda insan kaynakları yönetim sürecinin dijitalleşmesi bu sektörün karşı karşıya olduğu bir sorun olarak görülmektedir. Bu dijital dönüşüm sürecinde bankalar, neredeyse tüm işbirliği süreçlerine uygulanması gereken birtakım yeniliklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bankacılık sektöründeki dijital dönüşüm süreçleri, dijital yaklaşımların doğru ve eksiksiz uygulanması ile yakından ilgilidir. Bahsi geçen konu modern bilim literatüründe yeterince yer almadığından dolayı, söz konusu araştırmanın temel amacı, bankacılık sektöründeki dijitalleşmenin insan kaynakları süreçleri üzerindeki etkisini incelemek, insan kaynakları yönetiminde kullanılan dijital teknolojileri tespit etmek ve dijitalleşmenin insan kaynakları süreçlerinin çalışma şekli üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerini araştırmaktır. Bu araştırma, Azerbaycan'da faaliyet gösteren bankalardan birinin İnsan Kaynakları Departmanında yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular bankacılık sektöründeki dijitalleşme olgusunun, İnsan Kaynakları süreçlerindeki çalışma şekli üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Dijitalleşme, Dijital Dönüşüm, Bankacılık sektörü

ABSTRACT

Name and Surname: Ilgar CHARKAZZADE

University: Bursa Uludag University

Institution: Institute of Social Sciences

Field: Business Administration

Subfiled: Management and Organization

Degree Awarded: Master

Page Number: x+81

Degree Date: .../.../2022

Supervisor: Prof. Dr. Kurtuluş KAYMAZ

THE EFFECTS OF DIGITALIZATION ON HUMAN RESOURCES PROCESSES: A RESEARCH ON BANKING INDUSTRY

The digitalization of the human resource management process in banks is seen as a problem facing the banking sector. In this digital transformation process, banks are faced with disruptive innovations that require the harmonization of almost all collaboration processes. Digital transformation in the banking sector is associated with barriers that appear to be barriers to the correct and complete implementation of digital approaches. This subject is not covered enough in the modern scientific literature. The main purpose of this research is to examine the effect of digitalization in the banking sector on human resources processes, to identify the digital technologies used in human resources management and to investigate the positive and negative effects of digitalization on the way human resources processes work. This research was carried out in the Human Resources Department of one of the banks operating in Azerbaijan. Research findings reveal that digitalization in the banking sector has an impact on the way the Human Resources process works.

Keywords: Human Resources Management, Digitalization, Digital Transformation, Banking Sector

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitim sürecimde çok değerli bilgi ve tecrübeleriyle, tez konumun belirlenmesinden tezin son aşamasına kadar ilgi ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, her anlamda destek olan çok değerli sayın danışman hocam Prof. Dr. Kurtuluş KAYMAZ'a,

Her zaman bilgi ve tecrübelerini bana aktaran, başarılı ola bilmem için beni motive eden, değerli dostlarım Orkhan YAHYAYEV ve Behruz BAYRAMOV'a

Hayatımın her döneminde beni destekleyen, daima arkamda duran, maddi ve manevi yardımlarını asla esirgemeyen, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim değerli aileme sevgi, saygı ve şükranlarımı sunarım.

ŞEKİLLER

Şekil 1: Dijital Dönüşüm Kavramı ve Çerçevesi.....	11
Şekil 2: Blok Zinciri Teknolojisinin Çalışma Mekanizması.....	19
Şekil 3: Endüstri 4.0.....	26
Şekil 4: İş Süreçleri Yönetimi.....	27
Şekil 5: İşe Alım Sürecinin Dijitalleşmesi.....	34
Şekil 6: İnternet ve İtranet.....	43
Şekil 7: Bankacılıkta Dijital Dönüşüm.....	48

TABLÖLÄR

Tablo 1: İK Süreçlerinin Dijitalleşmeden Etkilenme Oranı.....	63
Tablo 2: İKY'nin Dijitalleşmesinin Olumlu ve Olumsuz Etkileri.....	70

KISALTMALAR DİZİNİ

BT	Bilgi Teknolojisi
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
E-İKY	Elektronik- İnsan Kaynakları Yönetimi
İSY	İş Süreçleri Yönetimi
KDSOB	Kompakt Disk - Salt Okunur Bellek
M2H	Makineler Arası Haberleşme
İNİ	Nesnelerin İnterneti
SFS	Siber-Fiziksel Sistem
SM	Sosyal Medya
UVŞ	Uluslararası Veri Şirketi

İÇİNDEKİLER

DİJİTALLEŞMENİN İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ İNTİHAL YAZILIM RAPORU.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ	iv
ŞEKİLLER.....	v
TABLolar	vi
KISALTMALAR DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ARAŞTIRMANIN SORUNSALI, AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ VE KISITLARI	3
1. Araştırmanın Sorunsalı	3
2. Araştırmanın Amacı	4
3. Araştırmanın Yöntemi.....	5
4. Araştırmanın Kapsamı	5
5. Araştırmanın Kısıtları	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
DİJİTALLEŞME, İLİŞKİLİ KAVRAMLAR VE İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNDE DİJİTALLEŞME.....	7
1. Dijitalleşme ve İlişkili Kavramlar.....	7
1.1. <i>Dijitalleşme Kavramı ve Önemi</i>	8
1.2. <i>Dijital Dönüşüm Olgusu</i>	10
1.3. <i>Dijital Dönüşümde SMACI ve Diğer Kavramlar</i>	13
2. İşletmelerde Dijital Dönüşüm Süreçleri.....	20
2.1. <i>İşletmelerde Dijital Dönüşüm Alanları</i>	20
2.1.1. <i>Yeni iş modelleri</i>	21
2.1.2. <i>Yeni örgütsel yapı</i>	23
2.1.3. <i>Dijital Liderlik</i>	23
2.1.4. <i>Yeni iş süreçleri</i>	25
3. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme.....	28

3.2. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi	30
3.3. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme	32
3.3.1. İşe alım sürecinin dijitalleşmesi	33
3.3.2. İnsan kaynakları planlaması sürecinin dijitalleşmesi	36
3.3.3. Performans değerlendirme sürecinin dijitalleşmesi	37
3.3.4. Kariyer yönetimi sürecinin dijitalleşmesi	38
3.3.5. Eğitim ve geliştirme sürecinin dijitalleşmesi	40
3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Teknolojik Yazılımlar ve Teknolojik Uygulamalar	41
4. Bankacılık Sektörü Bağlamında İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijital Dönüşüm	43
4.1. Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin Evrimi	43
4.2. Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşüm	46
4.3. Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Süreçlerinin Dijital Dönüşümü	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	52
ARAŞTIRMA	52
DİJİTALLEŞMENİN İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ANALİZ	52
1. Araştırmanın Amacı	52
2. Araştırmanın Kapsamı	52
3. Araştırmanın Yöntemi	52
4. Araştırmanın Güvenirliliği	53
5. Bulgular	54
5.1. Bankacılıkta dijitalleşmeye ilişkin bulguların analizi	54
5.1.1. Araştırma yapılan kurumda dijital dönüşüm ve önemine ilişkin bulgular	54
5.1.2. Dijital dönüşüm aşamalarına ilişkin bulgular	55
5.1.3. Dijital dönüşüm bankalara getirdiği yeniliklere ilişkin bulgular	55
5.1.4. Araştırma yapılan kurumun dijital dönüşüm stratejilerine ilişkin bulgular	56
5.2. Dijitalleşmenin İK süreçleri üzerindeki etkilerine ilişkin bulguların analizi	56
5.2.1. İnsan kaynaklarında dijitalleşme ve önemine ilişkin bulgular	56
5.2.2. Araştırma yapılan kurumda insan kaynaklarının dijital dönüşüm stratejilerine ilişkin bulgular	57
5.2.3. Araştırma yapılan kurumun dijital dönüşüm çalışmalarına ilişkin bulgular	58
5.2.4. İnsan kaynaklarının dijitalleşmesine etki eden faktörlere ilişkin bulgular	59
5.2.5. Dijital dönüşümün uygulanmasının önündeki engellere ilişkin bulgular	59

5.2.6. Araştırma yapılan kurumun İK fonksiyonlarının dijitalleşmesinde kullanılan kriterlere ilişkin bulgular	60
5.2.7. İK süreçlerinin dijitalleşmeden etkilenme oranına ilişkin bulgular	61
5.2.8. Kurumun işe alım sürecinde kullanılan dijital teknolojilere ilişkin bulgular	61
5.2.9. Kurumun İK planlamasında kullanılan dijital teknolojilere ilişkin bulgular	62
5.2.10. Kurumun performans değerlendirme sürecinde kullanılan dijital teknolojilere ilişkin bulgular	62
5.2.11. Kurumun kariyer yönetim sürecinde kullanılan dijital teknolojilere ilişkin bulgular	63
5.2.12. Kurumun Eğitim ve geliştirme sürecinde kullanılan dijital teknolojilere ilişkin bulgular	64
5.2.13. Dijital teknolojilerin etkili olmayacağı İK fonksiyonlarına ilişkin bulgular	64
5.2.14. Dijital teknolojilerin gelecekte daha çok etkili olacağı İK fonksiyonlarına ilişkin bulgular	65
5.2.15. Dijitalleşmenin etkisiyle tamamen değişecek veya ortadan kalkacak İK fonksiyonlarına ilişkin bulgular	65
5.2.16. Dijitalleşmenin etkisiyle insan kaynaklarının iş sürecinde, iş yapısında yaşanan değişimlere ilişkin bulgular	65
5.2.17. Dijitalleşmenin insan kaynaklarına olumsuz etkilerine ilişkin bulgular	66
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	68
KAYNAKÇA.....	70
EKLER.....	80

GİRİŞ

Yirmibirinci yüzyıl, uluslararası ticaret üzerinde kısıtlamaların çok düşük seviyelere indiği, küresel pazarların entegrasyonunun derinleştiği, sosyo-ekonomik ve kültürel faaliyetlerin ulusal sınırları aştığı bir küreselleşme dönemini ortaya çıkarmaktadır. Bu süreçte küreselleşme olgusunu hızlandıran unsurlar olarak bilgi ve teknoloji ön plana çıkmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, sürekli değişim ve evrimin kaçınılmaz olduğu bir toplumsal yapı olan bilgi toplumuna geçiş sağlamaktadır. Bu durum insanlar arasında artan etkileşim sürecinin kısaltmasına, ödeme araçlarının çeşitlenmesine ve bütün teknolojik gelişmelerin çok hızlı gerçekleşmesine neden olmaktadır.

Son birkaç yılda dijital dönüşüm olgusu, yönetim, işletme, bilgi sistemleri, bilgi teknolojisi ve pazarlama alanlarında büyük ilgi görmektedir. Dijital çağda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin örgütler üzerinde önemli ve değişken etkileri bulunmaktadır. Geleneksel iş ekosistemlerindeki değişiklikler, “dijital iş ekosistemleri” adı verilen yeni iş ortamları yaratmıştır. İş ekosistemlerindeki değişiklikler, kuruluşların iç ve dış çevre ile ilgili stratejik kararlarını etkilemektedir. Bu değişikliklerin boyutu ve sıklığı, değişim kavramını daha anlamlı kılan parametrelerden oluşmaktadır. Dijital dönüşüm ve yeni teknolojilerin benimsenmesi geleneksel şirketlerin, yanıt vermesi için uygulaması gereken değişiklikler hakkında giderek artan sayıda soruyu gündeme getirmektedir. Bu yanıt, dijital teknolojilerin yardımıyla yeni iş modellerinin oluşturulmasını veya mevcut iş modellerinde değişiklikler yapılmasını kapsamaktadır. Günümüzde yeni teknolojilerin uygulanması ve iş performansının iyileştirilmesi şirketler için önemli bir konu haline gelmektedir. Yaşanan bu karmaşık dönüşümler, stratejik yön, rekabet gücü, iş modeli, karar verme, inovasyon, girişimcilik, üretkenlik ve müşteriler dahil olmak üzere birçok boyutu etkilemektedir. Yaşam tarzlarında sürekli artan dijitalleşmeye ve müşteri davranışındaki değişikliklere dayanarak, dünya giderek daha bilgili, şeffaf ve verimli hale gelmektedir. Böylece, teknoloji ve müşteri davranışındaki sürekli değişimlerle birlikte yeni satış ve hizmet pazarları ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, birden fazla sektördeki geleneksel iş modelleri sadece birbirleriyle değil, aynı zamanda iş alanlarının dışında kalan yeni modellerle de rekabet etmektedir. Bu pazar temelli değişiklikleri karşılamak için işletmelerin geleneksel temellerini yeniden gözden geçirip reforme ederek uyum sağlamaları gerekmektedir.

Bankacılıktaki temel sorun, geleneksel finansal hizmet sağlayıcıların henüz kapsamlı dijitalleşmeyi hayata geçirmemesinden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, bankalar genellikle eksik bir hizmet yelpazesi sunarak, dijital dönüşüm sürecinde hem stratejik hem de operasyonel engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Günümüzde yerleşik hizmet sağlayıcıların aksine, yeni konseptlere, ürünlere, hizmetlere ve müşterilere farklı şekillerde yaklaşan dağıtım, iletişim ve pazarlama açısından modern bir yaklaşıma sahip yenilikçi rakipler ortaya çıkmaktadır. Son araştırmalar, bu iş modellerinin insan kaynakları üzerinde artan ve olası etkisini doğrulamaktadır. Geleneksel şirketler, modern ve değişen pazar şartlarına yavaş bir şekilde uyum sağladıkça, yeni teknolojilerin ve iş modellerinin neden olduğu yüksek bir aksama riski ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden mevcut birçok kurumlar insan kaynakları yönetim sürecinde ve iş modellerinde duyulan temel değişikliklerin farkına vararak reformlar yapmaktadırlar.

Bu çalışmada, Azerbaycan'da faaliyette bulunan özel bankaların birinde dijitalleşmenin insan kaynakları süreçleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırma 3 bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde araştırmanın amacı, problemi, kapsamı, yöntemi ve sınırlılıkları kısaca açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde dijitalleşme kavramı ve önemi, şirketlerde dijital süreçlerin yönetimi ve uygulaması araştırılmıştır. Daha sonra, dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimi alanında uygulanması ile şirketin personel politikasının gelişim özellikleri arasındaki ilişki analiz edilerek, bankacılık sektörü bağlamında insan kaynakları süreçlerinin dijital dönüşümü incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise dijitalleşmenin insan kaynakları süreçlerine etkisi esas alınarak, araştırmanın amacı ve soruları doğrultusunda bulguların analizi yapılmış ve elde edilen bilgiler yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN SORUNSALI, AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ VE KISITLARI

1. Araştırmanın Sorunsalı

Her geçen gün hızla değişen çevre koşullarında işletmeler, rekabete devamlı olabilmeleri ve varlığını sürdürebilmeleri için teknolojik değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Dijitalleşen çağda teknolojinin hızla gelişmesi işletmelerin dijital dönüşüme girmesine ve bu dijital dönüşüm sonucunda da yeni çalışma şekillerinin, yeni iş modellerinin, yeni ihtiyaç ve koşulların yaranmasına olanak tanımaktadır. Dijital dönüşümle birlikte, insan kaynakları süreçlerinde de önemli değişimler yaşanmakta ve bu değişimler, insan kaynakları yönetiminde yeni bir araştırma alanını ortaya çıkarmaktadır.

Kırılmaz (2020), dijital dönüşümün getirdiği değişimlerin insan kaynakları uygulamalarına etkisini araştırarak, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını dijital ortama aktarmasıyla beraber, İKY uygulamalarında chatbot, iş başvurularında QR kod, mobil İK uygulamaları, dashboard ve işe alım sürecinde ise yapay zeka tabanlı teknolojilerinin kullanılmasını tespit etmiştir.

Akduman (2019), yaptığı çalışmada insan kaynaklarında dijital teknolojilerin kullanılmasının olumsuz etkilerini aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

“Çalışanlar ve iş arasındaki mesafeyi arttırması: Çalışanların çalışarak edindikleri deneyim, işlerini geliştirmek için bir anlamda eğitim ve gelişim imkanı yaratırken, yapay zekanın sahip olduğu deneyim, çalışanlara öğrenme avantajı sağlamamaktadır”.

“Yeni ve eski teknolojileri kullanma becerisine ihtiyaç duyulması: Çalışanların hem yeni hem de eski teknolojileri kullanma becerisine sahip olması gerekliliği büyük bir yetkinlik yelpazesine sahip olma zorunluluğunu beraberinde getirmektedir”.

“Herkesi eğitime ihtiyacı: Dijital teknolojiler ve yapay zeka kullanımı konusunda çalışanlar ve yöneticilerin eğitilmesi için yapay zeka akademilerinin kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır”.

Gültekin (2021), tarafından COVID-19 salgını sürecinde bankaların insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi üzerine yapılan çalışmada, uzaktan ve evden çalışmanın bankaların yeni insan kaynakları stratejisi olduğu ortaya çıkmıştır.

İlgili literatür incelendiğinde, dijitalleşmenin insan kaynakları süreçleri üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğu bilinmektedir. Dijital teknolojilerin kullanılması sonucunda, insan kaynakları süreçlerinde eski den daha çok zaman alan işlerin, artık kısa zamanda yapıldığı ve verimliliğin arttığı tespit edilmektedir. Bununla beraber, dijitalleşme olgusunun bazı dezavantajları olduğuna dair görüşler de ireli sürülmektedir.

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Bankacılık sektöründe dijitalleşme olgusu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin hangi işlevlerini daha çok etkilemektedir?

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinde kullanılan Teknolojik Uygulamalar nelerdir ve ne tür etkileri vardır?

3. Bankacılık sektöründe dijitalleşmenin, İnsan Kaynakları sürecinin çalışma şekli üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri nelerden oluşmaktadır?

2. Araştırmanın Amacı

Son dönemlerde dijitalleşme, dijital dönüşüm ve dijital teknolojiler her gün karşılaştığımız kavramlar haline gelmektedir. Sektörler açısından baktığımızda, finans sektörü dijitalleşmeye öncüllük etmektedir. Dijitalleşmenin etkisi ile insan kaynakları yönetiminde de önemli değişimler yaşanmakta ve bu değişimler sonucunda geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışı yerine dijital insan kaynakları yönetimi anlayışı önem kazanmaktadır.

Söz konusu araştırmanın temel amacı, Bankacılık sektöründeki dijitalleşmenin insan kaynakları süreçleri üzerindeki etkisini incelemek, insan kaynakları yönetiminde kullanılan dijital teknolojileri tespit etmek ve dijitalleşmenin insan kaynakları süreçlerinin çalışma şekli üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin neler olduğunu araştırmaktan ibarettir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, dijitalleşmenin insan kaynakları süreçleri üzerindeki etkilerini derinlemesine anlamak için, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmada ele alınan konu doğal ortamda yürütülerek açıklayıcı ve derinlemesine yaklaşımla konuya ilişkin algı ve olaylar yorumlanmakta ve katılımcıların attığı olgulara odaklanılmaktadır (Baltacı, 2019: 370). Araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından olan fenomenoloji yaklaşım izlenilmiştir. Fenomenoloji, belirli bir olgu veya kavram ile ilgili yaşanmış deneyimleri, bakış açılarını, algıları ve ifadeleri ortaya çıkaran nitel araştırma yöntemlerindedir. Fenomenoloji yaklaşım birçok araştırma alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Fenomenoloji yaklaşımda veri toplama yöntemi olarak, derinlemesine görüşme öncül veri toplama tekniği olarak görülmektedir (Tekindal ve Uğuz, 2020: 179). Derinlemesine görüşme, araştırmacıdan alınan cevap doğrultusunda ortaya çıkan yeni sorularla konuyu mümkün olduğunca detaylı bir şekilde incelemeye ve katılımcı ile daha verimli mülakat yapılmasına olanak sağlamaktadır. Derinlemesine görüşme sosyal bilimlerin bütün alanlarında profesyonel veri toplama yöntemi olarak görülmektedir (Tekin, 2006: 102). Bu bağlamda, araştırmada ele alınan konuya ilişkin verilerin açıklayıcı ve detaylı bir şekilde elde edilebilmesi için veri toplama yöntemi olarak, derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır.

4. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, Azerbaycan'da faaliyet gösteren özel bankalardan birinin İnsan Kaynakları Departmanında yapılmıştır. Banka Azerbaycan'ın ilk finans kurumu olarak, yaklaşık 140 yıldır faaliyette bulunmaktadır. Kurum, faaliyette bulunduğu sektörde en büyük banka olmakla beraber hem de, Azerbaycan'da en büyük hizmet ağına sahip bankadır. Bünyesinde toplam 4 bin çalışanı olmakla birlikte bulunduğu sektörde lider konuma sahip olmaktadır.

5. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada, ortaya çıkan ilk kısıt COVID-19 salgını nedeniyle veri toplama aşamasında yüz yüze mülakat yapılırken karşılaşılan zorluklar olmuştur.

Araştırmada bir diğer kısıt ise, mülakat ile ilgili randevuların alınması için yapılan başvurulara birçok bankalar tarafından geri dönüş yapılmaması ve yüz yüze mülakat

görüşlerine açık olmamalarıdır. Gösterilen bu sebepler araştırma esnasında karşılaşılan önemli kısıtlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM.

DİJİTALLEŞME, İLİŞKİLİ KAVRAMLAR VE İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNDE DİJİTALLEŞME

1. Dijitalleşme ve İlişkili Kavramlar

Küresel olarak dijitalleşme, dijital teknolojilerin yaşamın ve üretimin çeşitli alanlarına girmesine dayalı bir ekonomik faaliyet kavramı şeklinde bilinmektedir. Başarılı küresel dijitalleşmenin göstergelerinden biri, sosyal ve politik alanda iş süreçlerini değiştiren ve yaşam kalitesinde iyileşmeye yol açan faaliyet türü olmasıdır (Şeker, 2014: 1).

Dijitalleşme, yanlış bir bilgi iletişim teknoloji altyapısına sahip olmak yerine, mevcut kaynakları işletmeye değer katacak sonuçlara dönüştürmek gibi nitelendirilmektedir. Dijitalleşme, yeni iş modellerinin geliştirilmesi, yeni ürün ve hizmet şekillerinin yaratılması, kısacası işletmenin tüm kaynaklarını etkin kullanması için teknoloji ile uyum sağlayabilmesi anlamını ifade etmektedir (Kaufman ve Horton, 2015: 65).

Dijitalleşme, hem toplumu hem de işletmeyi değiştiren en önemli teknolojik trend olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde firmalar, dijital teknolojileri kullanmak ve iş modellerini bu yeni gerçekliğe uyarlamak için sürekli baskı altında kalmaktadır. Dijital teknolojilerin gözle görülür ilerlemesi göz önüne alındığında, soru, dijitalleşmenin uygulayıcılar tarafından nasıl kullanıldığı ve bu ilerlemenin akademisyenler tarafından ne ölçüde takip edilmekte olduğudur (Rachinger vd., 2019: 1154).

Dijitalleşme kavramıyla sıkça karıştırılan kavramlardan biri sayısallaştırma (digitization) kavramıdır. Sayısallaştırma ve dijitalleşme kavramları birbiriyle yakından ilişkili olup, genellikle birbirinin yerine kullanılırlar da onlar iki farklı kavram olarak nitelendirilmektedir. Sayısallaştırma, bilgiyi fiziksel biçimde dijital ortama aktarma işlemi olup, dijital olmayan bir şeyin dijital forma dönüştürülerek bilgisayar sistemleri tarafından kullanılabilir hale getirilmesi ve süreçlerin otomatikleştirilmesidir. Sayısallaştırma, verilere ihtiyaç duyan iş değeri yaratmayı mümkün kılararak ve mevcut verilerden yararlanarak çalışanların iş süreçlerinin temelini oluşturmaktadır. Dijitalleşme, sayısallaştırma araçlarından yararlanılarak iş süreçlerinin iyileştirilmesi

olarak adlandırılmaktadır. Dijitalleşmede işletmeler genellikle iş süreçlerini verimli, faydalı ve daha karlı duruma getirmeyi amaçlamaktadır (<https://www.webtures.com/tr/blog/sayisallastirma-dijitallesme-ve-dijital-donusum-arasindaki-farklar-nelerdir/>, erişim tarihi 15.09.2021).

Dijitalleşme ile karıştırılan bir diğer kavram ise otomasyon kavramıdır. Bazıları, ofiste İnternet erişimi olan bilgisayarlara sahip olmanın, işletmenin bir anlamda dijitalleştiğini farz etmektedir. PC ve internet, süreçleri basitleştirmeyi ve hatta otomatikleştirmeyi mümkün kılan araçlardır, ancak hiçbir şekilde dijital dönüşüme yol açmamaktadırlar. Dijitalleşme, iş ve üretim süreçlerini otomasyonlaştırmak ve iyileştirmekten çok tüm iş modelini değiştirmeyi amaçlamaktadır (Fichman, 2014: 343).

Dijital dönüşümle birlikte ürünün kendisi değişmekte, müşteri ve tedarikçiler arasındaki ilişki dönüşmekte ve şirketin konumu esaslı biçimde değişmektedir (<https://edinedir.com/b2b-ticaret/87-otomasyon-ve-dijitallesme-fark-nedir>, Erişim tarihi: 15.09.2021).

1.1. Dijitalleşme Kavramı ve Önemi

Dijitalleştirme, analog bilgilerin dijital bir formata dönüştürüldüğü, pratik olarak dijital bir görüntü veya belgenin, nesnenin, görüntünün, sesin veya sinyalin dijital bir formunun oluşturulduğu bir süreçten ibarettir (Stolterman, 2004: 12).

Günümüzde tüketiciler, internetten online olarak mal ve hizmet satın almakta, iletişim kurmakta ve bilgi kullanmaktadırlar. Dijitalleşme, tüm bu süreçleri kolaylaştırmaktadır. Modern dünyamızda tüketicilerin çoğu evde, işte, devlet ve endüstriyel kurumlarda dijitalleşmenin sağladığı tüm kolaylıklardan faydalanmaktadır. İnsanların çoğu için evlerin dijitalleşmesi uzun zamandır anlaşılabilir ve tanıdık durum haline gelmektedir. Buna “akıllı” ev gibi sistemlerden başka aynı zamanda, Wi-Fi kontrolüne sahip sıradan bir multicooker, ev tipi dijitalleştirilen en iyi örneği şeklinde gösterilebilir. Birçok kişi tarafından sıklıkla kullanılan bir diğer dijital sistem ise sinyalizasyon sistemidir. Özel bir sensör, apartmanda yabancı olup olmadığını izler ve tespit edebilmektedir. Ayrıca, izinsiz giriş durumunda binadan çıkışları engelleyen daha karmaşık sistemler de mevcut olmaktadır (Schallmo, Williams, 2018: 3-6).

Endüstriyel dijitalleşme, makinelerin, ürünlerin, insanların ve sistemlerin birbirleriyle gerçek zamanlı iletişim halinde olmalarının, birbirlerine veri aktarmalarının ve bu verileri analiz ederek süreçleri sürekli optimize etmelerinin yolunu belirlemektedir. Endüstriyel dijitalleşme, dijital dönüşüm sürecinin önemli faktörlerinden biri olan nesnelere internetine duyulan ihtiyaç ve endüstriyel süreçleri optimize etmek için üretilen büyük miktardaki büyük veriyi herhangi bir zamanda işleyebilmesi nedeniyle ortaya çıkmıştır (Boyes vd., 2018: 3).

Dünya üzerinde işler giderek daha çok dijital ortama aktarılmakta, yenilenen bilgi kaynakları ve düşük maliyetli ekipmanlar insanlığı modern dijital çağa doğru götürmektedir. Bugün ilgi alanımıza dahil olan ve merak edilen hemen her konuyla ilgili internetten kolaylıkla onlarla dijital bilgi almak mümkündür. Elektronik iletişim kanalları, cep telefonları, çevrimiçi alışveriş, sosyal medya ve küresel konumlandırma sistemleri, normal işlemlerin alternatifini olarak sürekli yenilenen veriler üretmektedir. Dijitalleşmenin boyutu arttıkça, doğal olarak her kişi ve nesne birer veri üreticisi olarak değerlendirilmektedir (McAfee vd., 2012: 62).

Dijital formda kullanılan bilgilerin en belirleyici özelliklerinden biri istenildiği zaman kolayca silinebilmesi, değiştirilebilmesi veya düzenlenebilir olmasıdır. Farklı görsel seçeneklerin nasıl görüldüğünü hayal etmek yerine görmek için herhangi bir sayıda değer, renk tonu ve yerleşim varyasyonunu hızlı bir şekilde toplamak kolaydır. Ayrıca, dijital bir dosyadan sonsuz sayıda kopya oluşturulabilir çünkü dosya kopyalama yoluyla bozulmaz (Lee vd., 2014: 5).

Dijitalleşmenin şirket için önemini kısaca aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Savic, 2019: 37):

- Zamandan tasarruf etmek,
- Çalışanları şirkete kar getirmeyen işlerden kurtarmak,
- Personele karmaşık ve sorumlu görevleri çözme fırsatı vermek,
- Gerçekleştirilen işlemlerin doğruluğunu artırmak,
- Sunulan ürünlerin, hizmetlerin kalitesini artırmak,
- İşgücü verimliliğini artırmak,

➤ Mal üretim hacmini veya hizmet sunumunu ve bununla birlikte şirketin karını artırmak.

➤ Süreç iyileştirme: Yeni teknolojiler, işletmelerin basit süreçleri otomasyon yardımıyla hızlandırmasına zemin hazırlamakta, daha karmaşık süreçlerde ara adımları ortadan kaldırmasına olanak tanımaktadır. Bu da insan kaynağını daha verimli kullanabilen işletmelerin esnekliğini artırmaktadır.

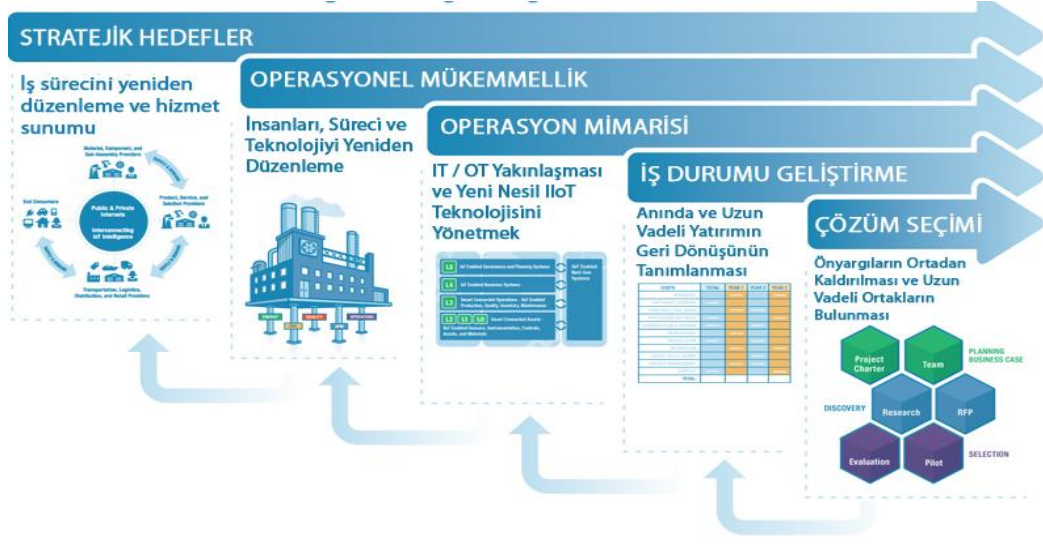
➤ Yeni gelir kaynakları bulmak: Yeni teknolojilerin ortaya çıkmasıyla, daha önce mevcut olmayan yeni kazanç alanları oluşturulabilmektedir.

1.2. Dijital Dönüşüm Olgusu

20. yüzyılın sonlarından itibaren ortaya çıkan ve son yıllarda daha da hızlanan dijitalleşme olgusunun kurumsal yapılarda ve işlerin yapılış biçimlerinde esaslı değişiklikler yarattığı gözlemlenmektedir. Teknolojik ürünler; robotlar, akıllı sistemler, e-ticaret, sosyal medya, mobil iletişim vb. gibi uygulamalarla; hem imalat sektöründe hem de hizmet sektöründe iletişim, bankacılık ve sağlık kurumlarında büyük bir değişim yaşanmaktadır. Bu köklü değişimin esasını teknolojinin yardımıyla yapılan işlerin daha hızlı, daha etkin ve düşük maliyetli olması gibi imkanlarının yanı sıra, bilgilerin anlık olarak kaydolunması, hızlı bir şekilde işlenmesi gibi faktörler oluşturmaktadır (Fahri, 2019: 14).

Günümüzde her ne kadar iş adamları dijitalleşmeyi dijital dönüşüm için bir şemsiye terim olarak kullansalar da, bu kavramlar sanılanın aksine birbirinden farklıdır. Dijitalleşme sayesinde dijital teknolojiler hem iş hem de günlük hayata entegre ederek iş modellerinin, süreçlerinin ve insanların hayat tarzlarının değiştirilmesine neden olmaktadır. Bu yüzden dijitalleşme, dijital dönüşüme yönelik önemli adım olmakla birlikte ürün, hizmet sunumu ve insanlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Değer yaratma ve işin yürütülme şeklini yeniden şekillendirerek, organizasyon içinde bir kültür değişimine işaret etmektedir (Agarwal vd., 2011: 634).

Şekil 1: Dijital Dönüşüm Kavramı ve Çerçevesi



Kaynak: https://www.dijitalyasam.com/Dijital_donusum_cercevesi_neye_beniyor_ma_kale-487 (Erişim tarihi: 10.10.2021)

Dijital dönüşüm ise dijitalleşme kavramından daha geniş olup, teknolojiyi mevcut işe uygulamaktan çok, teknolojilerin ve bilginin akıllı kullanımı yoluyla işletmelerin modern dünyaya adapte olma kapasitesidir. Dijital dönüşüm dijitalleşmeden farklı olarak, modern bilgi ve bilgisayar teknolojilerini kullanarak işleri farklı yapmak, tamamen yeni bir iş modeli yaratmakla ilgilidir. Dijital dönüşüm, organizasyonun özünü, kültürünü, yönetim stratejisini, teknolojik karışımını ve operasyonel düzenini derinden değiştirmek için mevcut bilgiyi güçlendirmekte ve müşteriye tüm kararlarının ve eylemlerinin merkezine yerleştirmektedir. Mobil uygulamaları, yapay zekayı, bulut bilişimini, sohbet robotlarını ve diğer dijital hizmetleri tanıtmak, görülmekte olan işin özünü değiştirmeden güçlendirmektedir. Bu yüzden dijital dönüşüm, işletmeler için olduğu kadar devlet ve kamu kuruluşları için de muazzam fırsatlar sunmaktadır (Theodosiou vd., 2003: 143).

Dijital dönüşüm, modern teknolojilerin bir işletmenin iş süreçlerine dahil edilmesidir. Bu yaklaşım, yalnızca modern donanım veya yazılımın kurulmasını değil, aynı zamanda yönetim, kurumsal kültür ve dış iletişim yaklaşımlarında da temel değişiklikleri ifade etmektedir. Sonuç olarak, her çalışanın verimliliği ve müşteri memnuniyeti seviyesi artırılmakta, şirket ilerici ve modern bir organizasyon olarak

itibar kazanmaktadır. (<https://www.isnet.net.tr/BlogIcerik/Dijital-donusum-nedir-isnet-blog>, 27.05.2021).

Süreçlerin dijitalleştirilmesi yalnızca bireysel işletmeler düzeyinde geçerli değildir, tüm endüstriler, kendilerini çevreleyen dünyanın hızla değişen koşullarını karşılamak için tek fırsat olarak bu gelişme yolunu seçerler. Süreçlerin dijitalleştirilmesinin işletmeler açısından sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir (Savic, 2019: 38):

➤ *Müşteri deneyimini geliştirmek*: Dijitalleşme teknolojileri, çoğu müşterinin tercih ettiği en kişiselleştirilmiş etkileşimi organize etmemizi sağlamaktadır. Dijital iletişim kanalları, çok kanallı, yapay zeka, robotizasyon - zaten tüm bunlarla günlük hayatımızda karşılaşırız. Müşteri deneyimi ile sadece dış müşterilerin şirket ile etkileşimi değil, aynı zamanda iç müşterilerin de etkileşimi kastedilmektedir. Süreçlerin dijital dönüşümü, kurumsal çalışanların çalışmalarını optimize ederek her bir ekip üyesinin üretkenliğini artırmaktadır.

➤ *İş süreçlerinin esnekliği ve hızlandırılması*: Bir işletme modern teknolojilerin olanaklarını kullanmazsa, iş yapmanın hızına ve özelliklerine uyum sağlayamazsa, diğer işletmelerle rekabet edemez. Başarılı olmak için hızlı ve esnek olmak gerekmektedir. İş süreçlerinin dijital dönüşümü, şirketlerin hızlı karar vermesini, çalışmalarını hızlı bir şekilde içinde bulunduğu anın gereksinimlerine uyarlamasını ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılamasını hedeflemektedir.

➤ *İş geliştirme için yenilikçi fırsatlar*: İşin dijitalleşmesi, kurumsal gelişimin yenilikçi yollarına giden yolu açmaktadır. Bulut teknolojileri, birkaç ekibin aynı anda bir proje üzerinde çalışmasına ve şirket kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmasına olanak tanımaktadır. Çeşitli uygulamalar, şirketin çalışmasını optimize etmektedir. Bütün bunların uygulanması ve uyarlanması için minimum zaman diliminin ayrılması gerekmektedir.

➤ *Verilerle çalışmak için modern teknolojileri kullanma*: Bilgi, modern dünyada önemli bir kaynaktır. Mevcut bilgilerin tüm olanaklarından yararlanmak için onu biriktirmek, yapılandırmak ve analiz etmek gerekmektedir. İşletmenin dijital dönüşümü, örneğin Büyük Veri veya Yapay Zeka gibi ileri teknolojiler sayesinde buna katkıda bulunur.

➤ *Ortaklık ve işbirliği*: Dijitalleşme, diğer şirketlerle işbirliği için yeni fırsatlar sunmaktadır. Örneğin, modern teknolojiler sayesinde uzak mesafeler çalışmak için bir engel değildir. Dünyanın herhangi bir yerinde iş yapabilmek ve ortak aramak mümkündür. Dijitalleşme olmadan en iyi olmanın veya en iyilerle çalışmanın imkânsız olduğunu da hatırlamak gerekmektedir. Önde gelen şirketler, dijital dönüşüm stratejilerini hayatlarında uyguluyarak, kendi gelişim seviyelerine uygun olanlarla ortak olmak istemektedirler. Genel olarak dijital dönüşüm, işletmelerin her geçen gün daha da artan bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaratmış olduğu fırsat veya olanaklara ve toplumun değişen ihtiyaçlarına göre en etkili ve verimli hizmet sunma yeteneği olarak nitelendirilmektedir (Bohnsack vd., 2018: 197).

Dijital dönüşüm bilgi teknolojilerinin kurumsal yapıya, rutinlere, bilgi akışına ve bilgi teknolojilerine uyarlanması olup organizasyonel yetenekler üzerinde etki sahibi olmasıdır. Bu anlamda dijital dönüşüm sürecinde bilişim teknolojilerinin teknolojik kökenine ve bilişim teknolojileri ile işletmeler arasındaki uyuma daha fazla önem verilmesi gerekmektedir (Li vd., 2017: 14).

Kısaca özetleyecek olursak dijital dönüşüm, dijital teknolojiler sayesinde ortaya çıkan değişikliklerden, fırsatlardan ve bu fırsatların toplum üzerinde yarattığı iş faaliyetlerinin, süreçlerinin, yetkinliklerinin ve modellerinin derin ve hızlı bir şekilde dönüştürülmesi sürecinden oluşmaktadır (Demirkan vd., 2016: 16).

1.3. Dijital Dönüşümde SMACI ve Diğer Kavramlar

Sosyal medya, mobilite, analitik, bulut teknolojisi ve internet (SMACI), bir bütün olarak teknoloji ağı oluşturmaktadır. Bu teknoloji ağı ürün ve hizmetleri, müşteri deneyimlerini, operasyonları ve işgücünü içeren kritik dijital ölçümleri birleştirmektedir (Ross vd., 2017: 195).

SMACI, insanlara her zaman ve her yerde kapsayıcı, kişiselleştirilen, bağlantılı ve en uygun maliyette içerikler, ticari ve ekip çalışması getirmede fayda sağlamaktadır. İş açısından bakıldığında, SMACI, müşterilerin bilgileri birleştirmesi ve düzenlemesi için daha geniş ve daha kapsamlı bir yol sağlayarak müşteri katılımını artırmaktadır (King, 2013: 214).

➤ *Sosyal Medya (Social Media)*

Sosyal medya, müşterilerle şirketler arasındaki karşılıklı fayda yaratma ağlarını güçlü hale getiren, iş ilişkileri yaratma işlevlerine sahip olan iletişimin teknolojik bileşenidir. Sosyal medya yalnızca şirketlerin müşterileriyle ilişki kurduğu anlamına gelmez, sosyal medyanın yönetilmesi ayrı stratejik faaliyet biçimi olarak düşünülmelidir (Çabuk vd., 2019: 209).

Twitter, Facebook, Instagram ve Snapchat gibi sosyal medya platformları işletmelere müşterilere ulaşmak, onlarla etkileşim kurmak, hedeflemek ve müşteri kazanmak için yeni yollar sağlamaktadır. Sosyal medya fenomeni veya dijital influencer gibi yeni iş unvanlarına, viral pazarlama kampanyaları gibi yeni pazarlama taktiklerine ve ağ bağlantıları gibi yeni veri kaynaklarına yol açmaktadır (Bağcı, 2018: 125).

➤ *Mobilite (Mobility)*

İş mobilize etmenin birkaç nedeni vardır. Bir yandan bunlar, oldukça zor bir pazar ortamında başarılı olmak için rekabet avantajı elde etmesi gereken şirketlerin ihtiyaçlarıdır. Öte yandan, hücresel operatörler, 3G teknolojilerini ve diğer iletişim standartlarını kullanarak küresel İnternet'e yalnızca yüksek hızlı erişim sağlamakla kalmaz, aynı zamanda ticari kullanıcıların yeni görevleri yerine getirmelerine izin veren çeşitli kurumsal hizmetlere eşlik eder (Joao vd., 2018: 445).

Mobil teknolojiler, genellikle iş seyahatlerinde olan uzmanların çalışma verimliliğinin artmasına erişim sağlayarak yeni ve temsilcilik ofisleri açmayı kolay ve hızlı hale getirebilmektedir (<https://searchcio.techtarget.com/definition/SMAC-social-mobile-analytics-and-cloud>, erişim tarihi 01.06.2021).

➤ *Analitik (Analytics)*

Kuruluşların anlayış kazanmak ve bilinçli kararlar almak için büyük hacimli verileri incelemesine izin vermektedir. Büyük veri, yeni fırsatlar, yeni müşteriler ve yeni pazarlar açarak dijital dönüşüm için yakıt sağlamaktadır. Şirketin ihtiyaçlarına bağlı olarak, analistin görevlerinin kapsamı ve tanımı önemli ölçüde değişebilmektedir. Veri analitiği, işletmelerin insanların belirli mal ve hizmetleri nasıl, ne zaman ve nerede tükettiğini anlamalarına olanak tanımaktadır. İşlem gücü ve depolama maliyeti

azaldıkça, analitik şirketler için en önemli öncelik haline geldi. (Parviainen ve Teppola, 2017: 65)

➤ *Bulut Bilişim (Cloud Computing)*

Yazılım ve tesislerin satılma ve teslim edilme şeklini yeniden tasarlıyor. Son 10 yılda bulut bilişim, şirketlerdeki iş süreçlerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Bulutlar dijital dönüşümü hızlandırarak şirketlerin süreçleri otomatikleştirmek ve ekipleri yönetmek için web uygulamalarını aktif olarak kullanmasına neden olmaktadır. Bulut bilişim, bir işletmenin değişen pazarlara hızla yanıt vermek ve işletme sorunlarını çözmek için ihtiyaç duyduğu teknolojiye ve verilere erişmenin yeni bir yolunu sağlamaktadır. Bulut hizmeti sağlayıcıları, bilgi işlem kaynaklarını farklı müşteriler arasında dağıtmaktadır (Bilgin, 2019: 4).

➤ *İnternet (Internet)*

İnternet kullanarak ortaklarla teknoloji, hizmetler, ürünler, haberler, standartlar vb. dâhil olmak üzere çeşitli konularda bilgi alışverişinde bulunmak mümkündür.

SMACI teknolojileri, robotik ve bilişsel sistemler tarafından yönlendirilen dijitalleşme, işletmeler ve hükümetler arasında büyük ilgi görmektedir. 3 boyutlu baskı teknolojileri, geleneksel üretim işlerini basitleştirip, iyileştirerek, ek destek sistemleri ve insan müdahalesi ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Kuşkusuz, makineler belirli tür görevler için insanlardan daha iyidir ve gün geçtikçe daha iyi ve daha akıllı hale gelmektedir. İnsanlar ve makineler arasındaki evrim hızındaki karşılıklı göz önüne alındığında, en azından bazı senaryolarda, makinelerin üstünlük kazanması sadece bir zaman meselesi olmaktadır (Osman, 2021: 138).

Makineler daha yüksek düzeyde gelişmişlik düzeyine ulaştıkça, insanlar, sıradan işlerden kurtulmaktadırlar. İnsan yaşamı için stratejik hedeflere ulaşma yolculuğunda, teknoloji baştan beri çok önemli bir kolaylaştırıcı rol oynamaktadır. (<https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-herewhat-next-bhaskara-srihari-vangaveti> erişim tarihi 03.06.2021).

International Data Corporation (IDC), SMAC'ı “üçüncü platform” olarak adlandırmaktadır. İlk platform, 1950'lerin sonlarında başlayan ve bugün de devam eden ana bilgisayar modeli olarak bilinmektedir. İkinci platform, bir programın başka bir

programdan bir hizmet veya kaynak talep ettiği ağ oluşturma rolünün merkezinde yer alan bir kavram olan istemci/sunucu modeli şeklinde sunulmaktadır. Üçüncü platform, “işletmelerin dijital dönüşümlerini hızlandırmalarına olanak tanıyan teknoloji sağlayıcıların” bir kombinasyonu olan SMAC'dir. IDC'ye göre üçüncü platform, artırılmış ve sanal gerçeklik, AI sistemleri ve robotik dâhil olmak üzere altı yenilikçi teknoloji ile hızlandırılmaktadır. Amazon, Facebook ve Google gibi büyük satıcılar genellikle bu yenedünya düzeninin mükemmel örnekleri olarak görülmektedir (<https://www.global-learning-development.com/2017/07/25/smac-4-levels-digital-business/>, Erişim tarihi, 06.06.2021).

Dijital dönüşüm sürecinde bilinen ve iş süreçlerinde yer alması gerekli olan esas kavramlar aşağıdaki gibidir (Bradley ve Atkins, 2015: 233)

➤ *Siber-Fiziksel Sistem (Cyber-physical system-CPS)*

Sanal dünya ile fiziksel dünyanın CPS yardımıyla birleştirilebileceği fikrini ilk kez Dr. James Truchard ortaya sürmüştür. Siber-Fiziksel Sistemler; 3 temel bileşenden-bilgisayar, internet ve kontrol sistemlerinden oluşmaktadır. Akıllı fabrika sayesinde ekipmanlar daha akıllı hale getirilmek sebebiyle sanal dünyayı fiziksel dünyayla birleştirilmekte, mümkün düzeyde akıllı üretimi ortaya çıkararak ve daha iyi üretim koşulları yaratmaya çalışmaktadır (Zhou vd., 2015: 2149).

Fiziksel dünyayı ve siber internete bağlayan sistemler Siber-Fiziksel Sistemlerdir (Cyber-Physical System). Sensörler tarafından desteklenen bu sistemler, internet servisleri ile fiziksel dünyadaki hareketleri toplayarak ve küresel olarak nesnelere etkileşimini içermektedir (Geisberger ve Broy, 2012: 316).

➤ *Nesnelerin İnterneti (IoT)*

Nesnelerin İnterneti (IoT) sadece bir bilgisayar ağı olmamakla birlikte aynı zamanda fiziksel nesnelere- akıllı telefonlar, ev aletleri, oyuncaklar, kameralar, tıbbi aletler ve endüstriyel sistemler, hayvanlar, insanlar, binaların ağı olarak bilinmektedir. IoT kavramı, 1999 yılında Radyo Frekansı Tanımlama topluluğunun bir üyesi tarafından icat edilerek ve son zamanlarda büyük ölçüde mobil cihazların, bulut bilişimin ve verilerin büyümesi nedeniyle pratik dünyayla daha analitik hale gelmektedir. İnternet'in yeni bir devrimi olan nesnelere internetinde nesnelere, kendileri hakkında bilgi iletebilmeleri sayesinde kendilerini tanımlanabilir kılmaktadırlar. Nesnelere

İnterneti (IoT), (fiziksel ve sanal) şeyleri birbirine bağlayarak gelişmiş hizmetler sağlayan bilgi toplumu için küresel bir altyapı olarak nitelendirilmektedir (Demirtaş ve Metin, 2015: 67).

➤ *Akıllı Fabrika*

Akıllı fabrika; süreçlerin otomasyonu ve kendi kendini iyileştirmesi mümkün olan, makine ve donanım tabanlı bir çalışma ortamı şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle akıllı fabrikalar; sanal ve fiziksel dünyaları bir birlerine birleştirmek için hızlı ve güvenilir veri alışverişi yapabilen en zeki organizma şeklinde izah edilebilir. Üretim ve tedarik süreçlerine ürün, bilgi ve iletişim teknolojilerinin entegre edilmesini sağlayan akıllı fabrikalar geleneksel fabrikalara kıyasla kaynak kullanımını önemli derecede artırmakta; özelleştirilmiş ürünlerin depolanma ve dağıtım döngülerini azaltmakta ve üretimin müşterilerin talepleri ile eş zamanlı olarak yapılmasını sağlamaktadır (Beste, 2020: 218).

➤ *Hizmetlerin İnternetinde (IoS)*

Hizmetlerin İnterneti'nde, hizmetler ve işlevler hassas (soft) yazılım bileşenleri gibi bilinmekte ve İnternet (bulut) üzerinden sunulmaktadır. Hizmetlerin İnterneti'nde, farklı piyasa oyuncularından gelen bulut-tabanlı gelişim ve hizmet platformları, web tabanlı hizmetlerin geliştirilmesi ve takdim edilmesi gibi seçenekler sağlamaktadır. Facebook ve Twitter gibi Web 2.0 uygulamaları ağırlıklı olarak tüketicileri hedef alırken, Nesnelerin ve Hizmetlerin İnterneti daha çok şirket ve kamu yönetimini hedeflemektedir. Hizmetlerin internetinin temel fikri, interneti hizmet sektöründe değer yaratmanın yeni yolları için sistematik olarak kullanmaktır. Bu bağlamda hizmet kavramı, Web hizmetleri olarak sağlanan yazılım işlevlerinin teknik olarak anlaşılmasına atıfta bulunmaktadır. Bir tarafın önceden belirlenmiş işlevleri yerine getirmekten dolayı diğer tarafın kaynaklarına (insan işgücü ve beceriler, teknik sistemler) geçici erişim izni verdiği işlem hizmetlerin internet olarak bilinmektedir (Papazoglou, 2003: 67).

➤ *Akıllı Ürünler*

Akıllı ürün, yaşam döngüsü boyunca farklı (akıllı) ortamlara kendi kendini organize etmek için tasarlanmış, bağlam aracılığıyla geliştirilmiş ürünler olarak bilinmektedir. Akıllı, bağlantılı ürünler, nasıl değer yaratılacağı ve elde edileceği,

geleneksel ve yeni tedarikçilerle nasıl çalışılacağı ve rekabet avantajının nasıl korunacağı konusunda yeni stratejik kararlar gerektirmektedir (Maass vd., 2008: 213).

Ürünlerin değişen doğası, değer zincirlerini alt üst ederek, şirketleri algılama, tasarlama ve kaynak ürünleri alma biçimlerinden, üretilme, denetlenme ve gerekli bilgi teknolojisi (BT) altyapısını güvence altına alma biçimlerine kadar hemen hemen her faaliyeti yeniden tasarlamaya zorlamaktadır. Bu nedenle akıllı ürünler, örneğin mikro çipler, yazılımlar ve bilgi toplayabilen, işleyebilen ve üretebilen sensörler biçiminde bilgi teknolojisi (BT) içeren ürünler olarak görülebilir. Bu, bu tür bir ürünün normal akıllı olmayan ürünlere kıyasla daha akıllı ve zeki olmasını sağlar. Ayrıca akıllı ürünler için temel gereksinim, durumlara ve özellikle kullanıcılara ve diğer ürünlere uyum sağlama yeteneğidir (Rijsdijk, 2009: 26).

➤ *Makineler Arası Haberleşme (M2M)*

M2M uygulamalarının geçmişi, çeşitli endüstrilerdeki otomasyon uygulamalarına dayanmaktadır. Özellikle otomotiv sektöründe seri üretim sorunlarının ortaya çıktığı alanlarda M2M'in başlangıcı olarak görülebilecek yaklaşımların geçmişi 1970'lere dayanmaktadır. Sürekli gelişen IP tabanlı ağlar ve veri aktarımlarını hızlandıran yeni nesil ağlar nedeniyle, bu uygulamalar üretim tesislerinde bulunan oldukça pahalı ve yüksek düzeyde düzenlenmiş makinelerden daha ucuz ve daha işlevsel cihazlara geçme eğiliminde olmaktadır (OECD, 2012: 35).

Makinelerarası iletişim veya M2M, tam olarak adında görüldüğü gibidir: iki makine, insan arabirimi veya etkileşimi olmadan “iletişim kuran” veya veri alışverişinde bulunur. Buna seri bağlantı, elektrik hattı bağlantısı veya endüstriyel Nesnelerin İnterneti'ndeki (IoT) kablosuz iletişim dahildir. Kablosuza geçiş, M2M iletişimini çok daha kolay hale getirerek daha fazla uygulamanın bağlanmasını sağlamıştır. Genel olarak, biri M2M iletişimi dediğinde, genellikle gömülü cihazlar için hücreli iletişimden bahsedilmektedir. Bu durumda M2M iletişimine örnek olarak, nakit verme yetkisi olan ATM makinalarını gösterebiliriz. M2M ve IoT kavramları genel anlamda birbirleriyle benzer olsa da, IoT tipik olarak kablosuz iletişimi, M2M ise birbirleriyle iletişim kuran herhangi iki makineyi (kablolu veya kablosuz) ifade etmektedir (Saadin ve Polat, 2018: 23).

➤ *Büyük Veri*

“Büyük Veri” terimi, toplumumuzda uzun süredir katlanarak büyüyen bir veri yığımından doğru zamanda doğru kullanıcıya doğru bilgiyi sağlayan teknolojilerin evrimi ve kullanımını anlamına gelmektedir. Bu bağlamda hızla artan veri hacimleriyle başa çıkmak ve giderek daha karmaşık, heterojen verilerin yönetilmesi bazı zorlukları beraberinde getirmektedir (Riahi vd., 2013: 5).

➤ *Blok Zinciri (Blockchain)*

Blockchain teknolojisi günümüzde global çapta, farklı uluslararası firmalar, özel ve kamu sektörü kurumları tarafından son derece ilgi görse de bazı uzmanlar tarafından potansiyel olarak internetten daha verimli ve güçlü teknoloji harikası olarak bilinmektedir. Blockchain sayesinde insanlar artık ürün veya hizmet transfer işlemleri için güvenlik ve doğrulama sağlamak amacıyla üçüncü taraf bir aracıya ihtiyaç duymamaktadır (Tapscott, 2015: 31).

Blok Zinciri teknolojisi, herkes tarafından ulaşılması mümkün olan açık sistem özelliği ile bilirse de son yıllarda meydana çıkan farklı ihtiyaçlar sebebiyle Özel Blok Zinciri (private blockchain) ve Kısmi Merkezi Blok Zinciri (partially-decentralized blockchain) olmak üzere iki farklı yapıdan oluşmaktadır (Develioğlu, 2018: 11).

Şekil 2: Blok Zinciri Teknolojisinin çalışma mekanizması



Kaynak: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/627936> (Erişim Tarihi: 13.11.2021)

Blok zinciri teknolojisini anlayabilmek için öncelikle bir veritabanının gerçekte ne olduğunu bilmek gereklidir. Veritabanı, bir bilgisayar sisteminde elektronik olarak depolanan bir bilgi topluluğudur. Veritabanlarındaki bilgiler veya veriler, belirli bilgiler

için daha kolay arama ve filtrelemeye izin vermek için tipik olarak tablo biçiminde yapılandırılmıştır. Tablodan farklı olarak bir veritabanı, aynı anda birden fazla sayıda kullanıcı tarafından hızlı ve kolay bir şekilde erişilebilen, filtrelenebilen ve manipüle edilebilen, önemli ölçüde daha fazla miktarda bilgiyi barındıracak şekilde tasarlanmaktadır (<https://www.investopedia.com/terms/b/blockchain.asp>, Erişim tarihi 21.09.2021).

2. İşletmelerde Dijital Dönüşüm Süreçleri

2.1. İşletmelerde Dijital Dönüşüm Alanları

Dijital Dönüşüm kavramı son zamanlarda özellikle son yıllarda Endüstri 4.0 kavramı ile birlikte ortaya çıkan ve popülerlik kazanan bir kavram olarak bilinmektedir. Aslında organizasyonlarda dijital dönüşüm kavramı, dijital teknolojilerin işletmelerin dâhilinde kullanılmasıyla yani dijitalleşme süreciyle ortaya çıkmaktadır (Klein, 2020: 1008).

Son yıllarda modern dijital teknolojiler organizasyonların üretim süreçlerini ciddi oranda etkilemekte ve farklı yönere doğru dönüştürmektedir. Akıllı robotların, sensörlü teknolojik aletlerin ve otonom sistemlerin piyasaya liderlik ettiği akıllı fabrikalar, organizasyonların üretim süreçlerinde dijital dönüşüm süreçlerine öncülük etmektedir. Bu kavram yalnızca üretim süreçlerinin farklılaşması anlamına gelmemekte, aynı zamanda Sosyal Medya, Yapay Zekâ, Büyük Veri gibi yeni dijital teknolojilerin kuruluşlarda her alanda kullanılması ve sonuç olarak yeni iş şekillerinin geliştirilmesi anlamına da gelmektedir. İşletmelerde dijital dönüşümü kapsayan tüm alanlar ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Örneğin kuruluşlarda dijital dönüşüm, işi geliştirmek için modern dijital teknoloji türlerinin (Sosyal Medya, Büyük Veri Analizi, Bulut Bilişim vb.) kullanılmasını ifade etmektedir (Fitzgerald vd., 2014: 14).

Organizasyonlarda dönüşüm alanları ile ilişkili durumlar dikkatlice incelendiğinde iş şekilleri ile iş süreçlerinin arasında sürekli döngüsel ilişkinin yaşandığı belirlenmiştir. Dijital teknolojiler sayesinde mümkün olan modern iş şekilleri kuruluşlardaki süreçlerde ve organizasyonun mevcut yapısında farklılara neden olmaktadır. Aynı zamanda iş süreçlerinde modern teknolojiyi kullanan şirketlerde iş süreçlerini ve organizasyonun

yapısını farklı hale getirecek daha yeni iş modelleri ortaya çıkmaktadır (Hess, et al. 2016: 13).

Modern çağa ayak uydurarak sürekli değişen iş şekilleri, kuruluşların iş süreçlerinde dönüşümler yaratmaktadır. Sadece aynı biçimde teknoloji kullanımı ile iş süreçlerinde meydana gelen değişim yeni iş modeli fırsatları ve iş şekillerinde bir fark yaratmaktadır. Kısaca özetleyecek olursak, çeşitli dijital teknolojilerin çeşitli iş biçimlerinde kullanılması, iş şekillerinin iş süreçleriyle aralarında olanı dönüşümünü tetiklemektedir. İş süreçlerinde meydana gelen temel değişiklikler, organizasyon yapısında da dönüşümü beraberinde getirmektedir (Foidl ve Felderer. 2015: 125).

Dijital dönüşümün en görünür olduğu alanlardan bir diğeri ise iş şekilleridir. İş şekilleri, organizasyonların ürettiği değerlerle ne kadar gelir elde ettiğini göstererek hangi müşteriye hangi ürünle nasıl ulaşılabacağı ve bundan ne tür bir gelir elde edileceği konusunda bir model oluşturmaktadır. Dijital dönüşüm, değer yaratma biçiminden gelir elde etme biçimine kadar iş modellerinde köklü değişikliklere yol açmakta ve dijitalleşmiş teknoloji ürünlerinin potansiyelini iktisadi açıdan bir değere dönüştürmektedir (Ehret & Wirtz, 2017: 115).

2.1.1. Yeni iş modelleri

Son yirmi yılda, iş modelleri teorisi, hem akademisyenlerin hem de iş dünyasında liderlerinin yoğun ilgisiyle hızla gelişmektedir. Günümüzde herkes tarafından dijital teknolojilerin, farklı sektörlerde iş modeli inovasyonlarını kolaylaştırmada kritik bir etkinleştirici rol oynadığı kabul edilmektedir. (Zott vd., 2011: 1023). İş modeli inovasyonlarında, özellikle de iş modellerinin dijital dönüşümünde ortaya çıkan belirgin eğilimleri hızla gelişmeye devam etmektedir (Spieth vd., 2014: 241).

Dijitalleşmiş ekonominin unsuru olan dijital değişim sayesinde şirketler, tüketiciler, değer zincirleri, müşteriler, sektörler ve ekosistemler herkes tarafından bilinmekte olan değişim hızından çok farklı bir değişim sürecine uğramaktadır. Bahsi geçen değişim süreci işletmelerin stratejileri, iş şekilleri, ürün ve hizmetler, müşteriler, süreçler, organizasyonel yapılar, karar alma mekanizmaları, teknolojik altyapı ve ortaklıklar gibi birçok sahada belirgin şekilde görülmektedir (Tüsiad, 2016: 2).

Dijital teknoloji yardımıyla kurulmuş modern iş şekilleri çoğu zaman mevcut iş modelini dijital bir ortama taşımakta, bazı durumlardaysa dijital teknolojilerin yardımıyla yepyeni iş şekli ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden dijital dönüşüm, organizasyonların kullandıkları geleneksel iş şekillerini değiştirebildiği gibi tam aksine yeni iş şekillerinin de ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dijital dönüşümle birlikte ortaya çıkan modern ve yenilikçi iş şekilleri aşağıdaki gibidir (Berman, 2012: 18):

➤ *Ortak iş şekilleri:* Ortak iş biçimleri, çeşitli kuruluşlar arasında ekosistemlerin geliştirilmesine dayanmaktadır. Organizasyonların ekosistemleri, arz ve talep faktörlerinin bir mekânda bir araya geldiği ekonomik topluluk olarak bilinmektedir. Burada ekosistemin paydaşı olan şahıslar çeşitli değerler sunarak kendileri için farklı faydalar yaratmaktadır.

➤ *Akıllı ürünlerle iş şekilleri:* Ürünlere entegre edilen sensörler, ürünlerin izlenebilir ve iletişime açık olabilmesini sağlayan ve organizasyonların ürünleri satın alan şahıslarla herdaim iletişimde kalmasını ve böylece ürünün kullanımı hakkında bilgi sahibi olmasını temin etmektedir.

➤ *Akıllı hizmet iş modelleri:* Müşteri tarafından kullanılan akıllı ürünlerin sağladığı bilgiler doğrultusunda çeşitli hizmet türlerinin sunulduğu iş şekilleridir.

Mevcut organizasyon yapıları ve anlayışla değişen iş modellerine ve iş süreçlerine uyum sağlamak mümkün değildir. Bu nedenle işletmelerin organizasyon yapılarının dönüştürülmesi gerekmektedir. Klasik, hiyerarşik organizasyon biçimlerinin yerini daha düz, ağ benzeri yapılar almaktadır (Schwab, 2017: 39).

Gerekli personeller, iş için en uygun şahıslardan oluşturulacak ve çalışanların hepsi kağıt üzerinde aynı departmana ait görünseler dahi uygun görülen farklı işler yapmak zorunda kalacaklar. Mevcut durum, yeni organizasyon yapısındaki personelin yüksek seviyede bireysel açıdan sorumluluk almalarını tetikleyecektir. Bu sayede organizasyonlarda daha modern yönetim ve liderlik anlayışı ortaya çıkacaktır (Schuh vd., 2017: 45).

2.1.2. Yeni örgütsel yapı

Örgüt yapısı, organizasyon şemasında kendini gösteren bir örgütsel unsurdur. Örgütsel yapı denilince yapısal boyutlar olarak; merkezileşme derecesi, formalleşme derecesi, karmaşıklık derecesi (farklılaşma), kontrol alanı, iş bölümü ve uzmanlaşma gibi bölümlere ayrılma akla gelmektedir (Efil, 2005: 67).

Son yıllarda organizasyonlarda meydana gelen dijitalleşme, organizasyon yapısının çeşitli unsurlarında çeşitli değişiklikler orataya çıkaracak gibi tahmin edilmektedir. Örneğin, organizasyon yapısının boyutlarında olan karmaşıklık düşünülürse; her üç karmaşıklık boyutu da (yatay, dikey ve coğrafi) dijitalizasyondan etkilenebilir. Organizasyon şemasına başka birimlerin eklenmesi ve şemanın yatay biçimde genişlemesi olarak tasavvur edilebilecek yatay karmaşıklığın, dijitalleşme ile birlikte artacağı tahmin edilmektedir. Çünkü organizasyonlar kaçınılmaz olarak dijitalleşme ile ilgili birimleri ve departmanları organizasyon şemalarına eklemektedir (Kuusisto, 2017: 352).

İşletmelerdeki hiyerarşik organizasyon yapılarının yerini, duruma göre kendilerini organize eden, hiyerarşik olarak daha düz, ağ bağlantılı, işbirlikçi ve esnek yapıların alması beklenmektedir. Kuruluşların mevcut yapısı, şirket personelinin birbirleri ile kısa sürede ve kendi çalıştıkları departmana bağımlı olmayarak birlikte çalışmasını sağlayan esnek ve dağınık forma dönüşmektedir. Kuruluşların organizasyon yapılarında personelin beceri kaymaları olmasına rağmen yeni iş tanımları da beraberinde gelmektedir. Bu durumda personelin başarı seviyesinin ölçümü ve iş motivasyonu eskisinden farklı biçimde olacak ve kuruluşlarda ortaya çıkan yenilikçi organizasyon yapılarını yönetecek liderlerin her zamankinden farklı yönetim becerilerine ve tarzlarına ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir (Alavi vd., 2014: 62-78).

2.1.3. Dijital Liderlik

Küresel bakış açısına ve dijital okuryazarlığa sahip olan, demografik açıdan farklı kişilerle rahatlıkla çalışabilen, katılımcılığı ve iş birliğini teşvik eden, bütün bunları özellikle yeniliğe ve değişime açık olabilmesi ile başarabilen liderlerin ortaya koyduğu kalıp, dijital liderlik olarak tanımlanmaktadır (Skog vd., 2018: 433).

Dijitalleşme ihtiyacı sektör genelinde yaygınlaştıkça, eski sistemleri güncellemek, işletme etkinliğini ve müşteri deneyimini iyileştirmek için çok çalıştıklarından dolayı her finansal kuruluş kaynaklarını dijital dönüşüm projelerine yatırmaktadır. Bu nedenle, finansal kuruluşlar önümüzdeki yıllarda maaş bordrosunda önemli ölçüde daha fazla teknoloji uzmanlığına ihtiyaç duymakla kalmayacak, aynı zamanda değişimi etkin bir şekilde yönetebilecek liderlere de gereksinim duyacaktır. (<https://hrfinance.wbresearch.com/blog/five-key-challenges-facing-financial-services-hr-recruitment-strategy> Erişim tarihi 10.10.2021).

Dijital liderlik kavramının ortaya çıkması örgütlerde yaşanan dijitalleşme ile gerçekleşmiştir. Dijitalleşme, işletmelerde kullanılan bilgisayarlar, programlar ve sistemler sayesinde dijital verilerin geçmişe oranla işletmelerde internet ve intranet kullanımının yaygınlaşması, internet tabanlı programların geliştirilmesi, iş sistemlerinde otomasyona ve iş modellerinde dijital teknolojiyi destekleyecek değişikliklere sebep olmaktadır (Ardelin, 2020: 42).

Günümüzde dijitalleşme olgusu, endüstriyel işgücünün dönüşümünün yanı sıra liderlik becerilerine olan talebi de tetiklemekte ve birden fazla ülkede yetenek yarışlarını gittikçe yoğun hale getirmeyi hedeflemektedir. Bu yarışta rekabete dayanabilmek için işletmelerin odak noktalarını stratejik işgücü planlamasına çevirmeleri gerekmektedir. Genel olarak planlama, bütün çalışanlar hakkında esas verilerin sistematik şekilde toplanması ve farklı çalışanların mevcut iş türüne göre sınıflara ayrılmasıyla başlamaktadır. Daha sonra kuruluşların personel ihtiyaçlarını öngörmesi, verimliliğin ve gelirin artışı için tahminlerin oluşturması, personellerin gelişimi, transferleri, iç ve dış kaynakların kullanılması ve yeni işe alma hedeflerinin belirlenmesiyle ilgili konularda gerekli analizleri yapması gereklidir (Shamim vd., 2016: 53-11).

“Dijital Liderlik”, komuta ve kontrol etmek yerine güven, işbirlikli öğrenme, birlikte yaratma, ağ oluşturma, iletişim ve insanları birbirine bağlamanın hâkim olduğu yeni liderlik olgusu olarak bilinmektedir. Bu yenilikçi liderlik modelinde; iletişim, bilim ve düşüncenin olduğu, muhakeme, problem çözme ve öz disiplinin önemli olacağı dijital bir ortamda çalışacak bir yapı öngörülmektedir (Snow vd., 2017: 3).

Dijitalleşmiş modern çağın liderleri; başkalarını cesaretlendirmeli, farklı düşüncelere sahip olmalı, geleceğe yönelik olmalı, yeni yaklaşımlara açık olmalı, yeniliklere karşı esnek olmalı, sürekli öğrenmeli, gerektiğinde kalıp yargıları terk etmeli ve empati kurmayı bilmelidir. Ancak modern zamanın liderleri; gereksiz yere fazla konuşmadan işi yapan, büyük resmi ortaya çıkaran, diğerlerinin faaliyetlerini kolaylaştıran, toplu eylem için bağlam ve fırsat sağlayabilen, ilham veren, diğerlerini motive eden ve tutkulu bir “sessiz lider” gibi davranan bir hizmet tutumuna sahip olmalıdır (Nikoloski, 2015: 21).

Dijital çağın liderleri, eskisi gibi sadece karizmaları, bilgileri, vizyonları ile yeterli ölçüde liderlik davranışlarını sergileyememektedir. Rekabetin nefesinin herdaim hissedildiği, iktisadi ve siyasal şartların sürekli değiştiği global dünya düzeninde modern çağın liderlerinin aşağıdaki özelliklerin birçoğuna sahip olması gerekmektedir (Matt vd., 2015: 340).

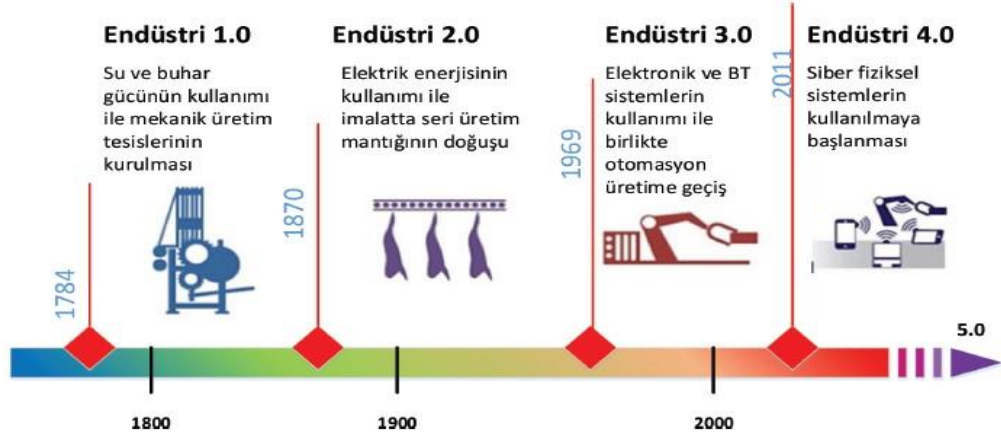
- Yaratıcı bakış açısından değerlendirme becerisine sahip olmak;
- Geleceğe odaklanmak;
- Vizyon sahibi olmayı bilmek;
- İnsanları teşvik etmeği bilmek;
- Problemlerin anında algılanması ve çözülmesini sağlamak;
- Yönetimde yeni metotlar denemek;
- Sosyal medyayı aktif olarak kullanmak;
- İşletme ile ilgili olumsuzlukları zamanında öğrenerek müdahale etmek;
- Orta düzeyde teknolojik bilgilere sahip olmak;
- Teknolojiyi sürekli takip etmek ve faydalanmak;
- Eleştiriler karşısında açık olmak;
- Kendisi ve izleyicileri için eleştirel düşünceyi teşvik etmek.

2.1.4. Yeni iş süreçleri

Son yıllarda organizasyonlar, inovasyona odaklanan, en az maliyetli ve müşterilerin isteklerine en iyi cevap vererek kolay şekilde çözüm yolları sunabilen akıllı

sistemler yardımıyla yeni bir paradigmaya geçmektedir. Son derece etkili, verimli ve üretken sistemlerle maksimum faydaya ulaşmayı hedefleyen Endüstri 4.0 çalışmalarının gelişimi, bu yolda çeşitli teknolojilerin kullanılmasına yol açmaktadır (Lu, 2017: 1).

Şekil 3: Endüstri 4.0

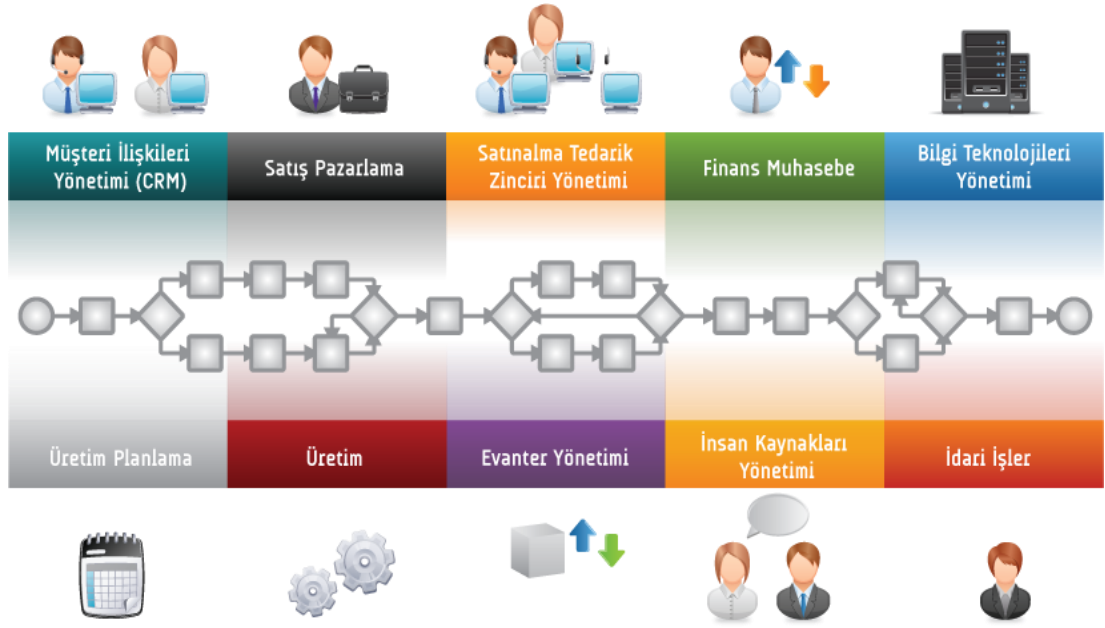


Kaynak: <https://docplayer.biz.tr/212479295-Ozel-konu-savunma-ve-havacilik-sektorune-bakis-turk-kompozit-2021-hazirliklari-basladi-uye-toplantilarimiz-internet-uzerinden-devam-ediyor.html> (Erişim Tarihi: 15.11.2021)

Modern dünyada popülerlik kazanan bu yeni iş şekilleri, Dünya'nın en önde olan uluslararası kuruluşlarının tercihi olmakla beraber, onların yeni üretim ve iş modellerini kullanarak yeni tasarımlar ortaya koymasına için yatırım yapmaya itmektedir. Yapılan yatırımların çok büyük bir kısmı dijitalleşen akıllı fabrikaların ve akıllı normların olduğu organizasyonlar tarafından hayata geçirilmektedir (Thames ve Schaefer, 2016: 12).

İş Süreçleri Yönetimi (Business Process Management / BPM), yenilikçi iş şekillerinin oluşturulmasında bütüncül bakış açısıyla Endüstri 4.0 ile birlikte çalışılması gerekli bilinen konulardandır. BPM, organizasyonlar tarafından piyasanın ve müşterilerin daim değişmekte olan ihtiyaçlarına, gereksinimlerine hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek amacıyla kullanılmaktadır. Ek olarak BPM, organizasyondaki iş stratejilerin geliştirilmesi yoluyla da sürekli iyileşme sağlayarak kuruluşların fayda ve değer elde etmesine katkıda bulunmaktadır (Neubauer, 2009: 166).

Şekil 4: İş Süreçleri Yönetimi



Kaynak: <https://www.esanteknoloji.com/bpm.html> (Erişim tarihi: 20.11.2021)

Akıllı iş süreçlerinin yönetim şekli Endüstri 4.0'ın üç esas unsurunu bir araya getirerek gerçekleştirir: ağ nesnelere-insanlar ve sistemler. Bu entegrasyondaki en uygun kombinasyon, iş, akıllı fabrikalar ve sosyal platformlar vasıtasıyla birleştirilen akıllı iş süreçlerinin oluşturulmasıdır. İş süreçlerinin akıllı yönetilmesi, verimli ve gerçek zamanlı bilgi alışverişi sayesinde güvenliğin ve güvenilirliğin ön planda tutulmasıyla başlamaktadır. Daha sonra organizasyonlarda iş süreçlerinin başlatılması, planlanması, programlanması ve yürütülmesi işlemleri gerçekleştirilmektedir (Chromjakova, 2017: 11).

Endüstri 4.0 alanında kullanılan dijital teknolojilerin her biri, iş süreçlerini çok yakından etkilemektedir. Modern dijital teknolojilerin üretim sürecinde kullanılması, organizasyonlarda değer zincirinin işleyişini tamamen değiştirmekte ve işletmelerin klasik değer zinciri anlayışındaki sınırları ortadan kaldırmaktadır. Kağıt esaslı ve bilgisayar destekli süreçlerden ibaret iş değer zinciri, mevcut geleneksel sistemin ötesine geçerek eksiksiz bir dijital sistem şeklinde yürütülmektedir. Butün bunlar işletmelerin iş süreçlerinde yatay ve dikey entegrasyon şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunun temel nedeni tedarikçilerin ve üreticilerin birbiriyle gerçek zamanlı ve doğru veri akışıyla bağlantılı olmasındadır (Sebastian, 2017: 126).

Üretim sürecinde modern teknolojilerin kullanılması, üretimde gerekli olabilecek hammaddelerin satın alınmasından itibaren üretim, satış ve satıştan ürünün hizmetine kadar bütün mal ve hizmetlerin genel akış biçimini temsil eden süreçlerin değişmesine neden olmaktadır. Gerçek zamanlı bilgi akışı sayesinde, işletmenin tüm faaliyetleri eksiksiz ve sorunsuz şekilde iş değer zinciri boyunca birbirine bağlanmaktadır (Akben vd, 2017: 101).

Organizasyonların iş süreçlerinde, verimliliğin ve hızın artmasını sağlayacak yatay ve dikey entegrasyon gerçekleşmektedir. Görülecek işlerin değer zincirlerini yaratan temel süreçlerin entegrasyonu yatay, bu süreçlerin diğer destekleyici süreçlerle birleşimi ise dikeydir. Dikey entegrasyon, üst yönetim fonksiyonları ile operasyonel fonksiyonlar arasındaki taahhüdü ve iletişimi sağlarken, yatay entegrasyon ise, değer zincirindeki bütün fonksiyonların sorunsuz iletişimini sağlamaktadır (Heil, 2017: 46).

3. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme

3.1. Teknoloji Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi

İnternet teknolojisinin ortaya çıkışı, İK profesyonellerinin görevlerini yerine getirme biçimindeki değişime önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Sonuç olarak, İK, yaygın olarak bir elektronik insan kaynağı (e-HR) olarak tanımlanan web geliştirme ile ilgili çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu nedenle teknolojik gelişmeler İK faaliyetlerinin müşteri hizmetleri, finans ve tedarik zincirini içeren diğer kurumsal süreçlere bağlanmasına ve entegrasyonuna sıklıkla önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Collings vd., 2009: 213).

İnsan kaynaklarının genellikle yüz yüze etkileşimlere vurgu yapmasına rağmen, internet tabanlı teknolojilerin erişilebilirliği daha verimli ve üretken yönetim şekline önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Çağdaş bilgi teknolojisi çağı, personele bilgi aktarma kabiliyetini kolaylaştırmayı amaçlayan çok sayıda fırsatın varlığı ile karakterize edilmektedir. Bu yüzden oldukça gerekli ve acil mesajlar, elektronik posta sistemi aracılığıyla hedeflenen kişilere gönderilebilmektedir. Bu kişiler, sırayla, her personelin sisteme erişemediği durumlarda gerekli bilgileri astlarına aktarabilmektedir. İşyerlerinde

benimsenen yaygın iletişim ortamlarından bazıları genellikle internet, bilgi sistemleri, intranetler ve insan kaynakları bilgi sistemlerinden oluşmaktadır (Bingöl, 2005: 118).

Bilgi ve teknolojinin verimli kullanımı kuruluşlarda bir dönüşüm sağlamaktadır. Teknolojinin kullanımı, organizasyonlardaki çalışanların sahip olduğu değerler, normlar, semboller gibi kültürel bileşenleri etkilemektedir. İKY, işletmeler açısından çok önemli stratejik faydalar sağlamaktadır. Bunlar, hem doğrudan organizasyona yönelik hem de kurum içinde görevleri olan personel kaynağını da yakından etkilemektedir. Teknolojik açıdan desteklenen insan kaynaklarının organizasyonlar açısından stratejik faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ruel vd., 2004: 364-380);

- Müşterilere işletme ile ilgili gerekli verileri ve yüksek kaliteli İK hizmetleri takdim etmek,
- İK uzmanlarının sunacağı hizmet ve uygulamalara odaklanmalarına olanak tanımak,
- İşletmede çalışanların motivasyon derecesini ve yeteneklerini yükseltmeye çalışmak,
- Kurum dahili bütçe, mali ve idari faaliyetlerin azaltılması,
- İç iletişim süreçlerinde insan kaynakları için özgür bir ortam sağlamak.

Personel temini ve seçim süreci; bir yanda işveren şirketler, diğer yanda iş başvurusunda bulunan şahıslar ile bağlantılı bir sistem şeklinde düşünülebilir. Bu sebeple teknolojik uygulamaların kullanımının sağladığı avantajlara her iki taraf için de “işveren şirket için avantajlar” ve “aday için avantajlar” olarak farklı yaklaşmak mümkündür. İşveren firma açısından ele alındığı zaman, personellerin alımı ve seçimi teknolojik gelişmelerin ve özellikle internetin yardımıyla elde edilen avantajlar şu şekilde sıralanmaktadır (Calp, 2016: 542).

- Billgilere anında erişim,
- Özgeçmişlerin standart formatta kabulü,
- 7/24 ilan yayınlatma,
- Organizasyonların tanıtım imkânları,

- Gereksiz yere zaman kaybetmeme,
- Güncel bilgilere sürekli erişim,
- Nitelikli adaylara kolayca ulaşma.

Adayların elde ettiği avantajlar ise aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2007:163):

- İş bulmada kolaylık,
- 7/24 kolay ulaşım,
- İş için başvuru maliyetlerinin minimum düzeye inmesi,
- Özgeçmiş bilgilerinin güncellenmesi,
- Aktif şekilde iş arayıp bulma,

E-İKY üç grupta ele alınarak aşağıdaki gibi incelenmektedir. (Ma ve Ye, 2015: 72):

- Operasyonel İKY: Çalışanlara web sitesi aracılığıyla kişisel verilerini güncel tutma ve bu doğrultuda tercih yapma imkânı yaratmaktadır.
- İlişkisel İKY: İster elektronik, isterse de geleneksel yöntemlerle yapılacak işe alım süreci için seçilmesi gereken kısımdır.
- Dönüşümsel İKY: İş gücünün organizasyonun stratejik seçimlerine göre geliştirilmesi ve değişmeye hazır mevcut iş gücünün oluşturulmasıdır.

3.2. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi

Günümüz dijital dünyasında dijital insan kaynakları yönetiminin, organizasyonun talebi nedeniyle geleneksel insan kaynakları yönetimine kıyasla öne çıkan bir işleve sahip olduğu açıkça görülmektedir. Birçok kuruluş, daha iyi kurumsal performans için yüksek verimli Dijital İnsan Kaynakları Yönetimine ihtiyaç duymaktadır. İK departmanı, İK'da dijital dönüşümü memnuniyetle karşılamalı ve ayrıca İK politikasını dijital dönüşüm ihtiyacına göre yükseltmelidir. Dijital İnsan kaynakları yönetimi, dünya çapında kuruluşa en iyi kalitede iş verebilmek için birçok zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Rekabetçi piyasa yapısına ulaşmak için organizasyon, ticareti küresel olarak genişletmelidir (Genç, 2016: 69).

İnsan kaynakları departmanı tarafından yürütülen çalışmaların önemli bir bölümünün dijital ortamda yürütülmesi dijital insan kaynakları yönetimi sürecidir. İnsan kaynakları çalışma alanı içerisinde yer alan işe alım, performans yönetimi, yetenek yönetimi, personel bağlılığı, insan kaynakları verilerinin değerlendirilmesi gibi bütün süreçler dijital ortamda hayata geçirilmektedir (Larkin, 2017: 57).

İnsan Kaynakları Yönetiminde geleneksel iş süreçlerini dijital bir platforma taşıırken dijital bir dönüşüme uyum sağlanması ve karmaşıklıkla baş edilmesi zorluk yaratmaktadır. Günümüz dünyasında internet tabanlı bir toplumda, İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanının İnsan Kaynakları ve Bilgi Teknolojileri arasındaki ilişkiyi anlamaya ve analiz etmeye çalışması çok yararlı olacaktır. Analiz, bilgi teknolojisinin entegrasyonu ile birlikte İK performansını artırmak için İK'da uygulanmalıdır. Dijital teknolojinin uyarlanması, herhangi bir organizasyonun verimliliği ve yenilikçi yönü arasında tam bir denge yaratacaktır (Bissola vd., 2018: 53).

Dijital İK, İK'yı daha verimli, etkili ve bağlantılı hale getirmek için sosyal, mobil, analitik ve bulut (SMAC) teknolojilerinin kullanıldığı bir süreç optimizasyonudur. Başka bir deyişle, İnsan Kaynaklarının çalışma biçimindeki tektonik bir değişimdir. Ancak İK'yı dijital yapan şey, yeni teknolojilerin tek uygulaması değildir. Dijital İK, kültürü, yeteneği, yapıyı ve süreçleri verimlilik ve yeniliği dengelemek ve sürekli dönüşen daha büyük organizasyon üzerinde ölçülebilir bir etki sürdürmek için aynı hizaya getirmelidir.

Günümüzde organizasyonların dijital İK yolculuğu dört aşamadan oluşmaktadır (Lazazzara vd., 2018: 5):

➤ **İK verimliliği.** Bu aşamada şirketler, İK süreçlerini verimli bir şekilde yöneten teknoloji platformlarına genellikle mevcut İK teknolojisi sağlayıcıları aracılığıyla yatırım yapmaktadır.

➤ **İK etkinliği.** Bu aşamada teknoloji, insanları (personel, eğitim), performans yönetimi, iletişim ve iş alanlarındaki uygulamaları yükseltmek için kullanılmaktadır.

➤ **Bilgi.** Bu aşamada, iş etkisi için bilgi paylaşılır. Dahili veriler harici verilerle birleştirilerek işle ilgili bilgiler oluşturmak için insan analitiğinden yararlanılmaktadır.

➤ **Bağlantı/deneyim.** Son aşamada, insanlar arasında bir bağlantı oluşturmak için dijital İK'dan yararlanılmaktadır. Burada sosyal ağlardan yararlanılarak, insanlar arasında deneyimler oluşturulmaktadır.

3.3. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme

İKY süreçlerinde internetin kullanılması, veri paylaşımı ve iletişimin gelişmesinde daha etkili olmasını sağlamaktadır. Günümüzde dijital dönüşüm, sektörden ve işletmenin büyüklüğünden bağımsız her alanda etkisini göstermeye devam etmekte olduğundan hızla değişen ve gelişen küresel rekabet ortamında, kurumsal hafıza oluşturan şirketler, dijital dönüşümün gerekliliğini kavramaya başladılar. Hali hazırda İnsan Kaynakları süreçlerinin bu dönüşümden pay alması neredeyse imkânsız hale gelmektedir. Peki, insan kaynakları süreçlerinin dijitalleşmesi nedir? En basit tabirle İnsan Kaynakları departmanı tarafından büyük ölçüde dijital ortamda yürütülen çalışmaların kontrolü ve yönetimidir (Dulebohn ve Marler, 2005: 167).

Genel anlamda İKY süreçlerinde elektronik yöntemler kendini daha çok “personel seçim sürecinde” gösterir. Günümüzde internet üzerinde web sayfası olan birçok firma aday havuzunu oluşturmak, ilk ön seçim sürecini gerçekleştirmek ve seçim sonuçlarını interneti kullanarak adaylarına göndermek için kullanılmaktadır. Web sitelerinin insan kaynakları departmanları tarafından seçilme sebeplerini organizasyonel ve bireysel açıdan ayrı-ayrı ele alıp incelemek mümkündür. İncelemeler sonucunda işletmelerin bu yöntem sayesinde işe alım sürecinin verimli ve hızlı olduğu tespit edilmiştir. Organizasyonlar üyelik haklarının olduğu sitelerde ne zaman isterlerse ilan verebilmekte ve ilanlarına verilen cevapları belirli kriterler esasında kısa zamanda inceleyebilmektedirler (Erdem ve Kabakçı, 2014: 77).

Mali açıdan zor bir süreçten oluşan iş analizinin yapılması, elektronik İK uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. Dijital ortamda gözlem, görüşme ve anket uygulama yöntemleri sayesinde gayet hızlı ve gerçekçi verilere ulaşmak mümkündür. Ek olarak bu verilerin teknolojik ortamlarda muhafaza edilmesi ve başka fonksiyonlarla entegre edilmesi işleri daha da basit hale getirmektedir (Uğur, 2013: 59).

İnsan kaynaklarının dijitalleşme süreçlerinde aşağıdaki konular önem kazanmaktadır (Amladi, 2017: 69):

- Çalışanların dijital dönüşümün katkısına olan inancını artırmak,
- Personelin beceri ve yetenek düzeylerini artırmaya yönelik eğitim programları düzenlemek,
- Organizasyon içerisinde çeşitli sistemlerin yardımıyla merkezi yapılar oluşturmak,
- Yaratıcı ve yapıcı kurgularla çalışan modellerin yenilenmesi,
- Dijital dönüşümün stratejik planlara dahil edilmesi,
- Dijital dönüşümü kurum kültürü haline getirmek.

3.3.1. İşe alım sürecinin dijitalleşmesi

1990'lı yılların ortalarından itibaren özellikle bilgi teknolojileri alanında çalışmak üzere başvuran adaylar için elektronik işe alım yöntemleri uygulanmaktadır. Küresel rekabetin artması nedeniyle iş hayatı daha yoğunlaşmış ve doğru adayları doğru zamanda işe almak da her zamankinden daha önemli konu haline gelmiştir. Günümüzde bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte iş ve teknolojiye büyük değişimler meydana gelmiştir. Dolayısıyla iş başvuruları ve insan kaynakları işe alım süreçleri bu değişimlerden etkilenmektedir. Bu sebepten dolayı, kurumların iletişim teknolojilerinden etkin olarak kullandığı önemli bir insan kaynakları işlevi de işe almaktır. (Comacciho vd., 2005: 121).

Şekil 5: İşe alım sürecinin dijitalleşmesi



Kaynak: <https://www.unilever.com.tr/news/press-releases/2016/unilever-y-kusaginin-sesini-duydu-ise-alim-sureclerini-tamamen-dijitallestirdi/> (Erişim tarihi: 25.11.2021)

Dijital işe alım süreci, başvuru yapan adayların İnternet yardımıyla işe alınmasıdır. Genel olarak, başlangıç seviyede olan işlerde yaygın şekilde kullanılmasına rağmen farklı türden iş ilanı bu şekilde yapılabilmekte ve adaylar bulunabilmektedir. Çoğu kurum, işe alım sitelerini veya şirketin kurumsal internet sitelerindeki insan kaynakları sayfalarını elektronik işe alım uygulamalarına dahil etmektedir (Öğe, 2014: 34).

Fransız Ulusal İstatistik ve Ekonomik Araştırma Enstitüsü'ne göre, işletmelerin %44'ü personel bulmak için sosyal ağları kullanmaktadır. İşverenler, yakın zamanlarda 7/24 hizmetlerinde sanal bir akıllı asistana sahip olmayı hedeflemektedirler. Örneğin, California merkezli startup FirstJob tarafından geliştirilen Mya robotu, işe alım sürecinin %75'ini otomatikleştirme gücüne sahip olmaktadır. (<https://group.bnpparibas/en/news/artificial-intelligence-participates-recruitment/amp> Erişim tarihi 08.10.2021).

Teknolojik işe alım da geleneksel işe alımla aynı süreçlerden geçmekte olup her ikisi yeni çalışan arama talebi ile başlamaktadır. Ardından dahili ve kenar kaynaklardan iş için uygun olduğu tespit edilen adaylar bulunur ve onların kuruma başvurmaları için mevcut ortam oluşturulur. Bu yüzden e-işe alım, uygun adayın kolaylıkla bulunmasını ve kuruma başvurmasını sağlar (Gairola, 2019: 34).

Genellikle kurum, kendine ait işe alım sitesi kurarak veya kurum dışından profösyönel firmaların veri tabanlarından faydalanarak aktif iş arayanlara, kurum içinde ve uzaktaki diğer organizasyonlarda çalışan pasif adaylara ulaşmaktadır. Adaylar başvurduktan sonra sıra adayları elemeye gelmektedir. Adayların elektronik ortamda elenmesi manuel olarak veya anahtar kelime aranarak yapılabilmektedir. Adaylar elendikten sonra kalan adaylar değerlendirilmektedir. Temel becerileri değerlendirmek için çevrimiçi testler kullanılmaktadır. Elektronik işe alımlarda e-posta ile referans kontrolü yapılabilmektedir. Referans kontrolünden sonra adaylara iş teklifi yapılır (Zusman vd., 2012: 32).

Başarılı örneklerden biri Singapur bankası tarafından uygulanan online platformdur. Bu sistem sayesinde banka, ayda personel başı 40 saat tasarruf etmek

amacıyla iş başvurularını taramak için yapay zeka (AI) kullanmaktadır. Banka şu anda büyüyen servet planlama işi için yöneticileri işe alarak ön taramayı otomatikleştirmek için bir platform kullanmaktadır. JIM (Jobs Intelligence Maestro) olarak bilinen platform, özgeçmişleri gözden geçirme, ön tarama sorularına yanıt toplama ve psikometrik testler yürütme konusunda personelin işini hafifletmektedir (<https://www-computerweeklycom.cdn.ampproject.org/c/s/www.computerweekly.com/news/252443238/Bank-uses-AI-to-select-job-candidates?amp=1> Erişim tarihi 08.10.2021).

Teknolojik işe alım kaynakları altı kategoride aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (King, 2013: 16-18).

1. Genel maksatlı iş ilanı siteleri: Farklı sektörlerde hem işverenlere hem de iş arayanlara kapsamlı bir çevrimiçi işe alım çözümü sunan bir web sitesi olarak bilinmektedir. Monster, HotJobs ve Careerbuilder gibi siteler bu kategoride en çok bilinenlerdendir. Burada, özelleştirilmiş iş uyarıları, iş başvurusu yapanların özelliklerini en son yayınlanan iş ilanlarıyla eşleştirerek mevcut işleri, iş arayan şahıslara e-posta yoluyla göndermektedir. İşverenlerin uygun niteliklere sahip personel bulmak için kullandığı bu sistem sayesinde ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip adaylar bulunduğu zaman, işe alım uyarıları, işe alım görevlilerine bu adayların listesini bildirmektedir (Heery & Noon, 2001: 112).

2. Niş iş ilanları: Niş iş ilan siteleri veya iş ilanları söz konusu olduğunda, bunlar genellikle konum veya sektör odaklı daha küçük iş panolarıdır. İşverenler, belirli bir hedef kitleyi ve adayı hedeflediğinden, özel iş kurullarını özellikle yararlı bulmaya başlamışlardır. Bunu yaparak, niş iş ilan siteleri, yalnızca belirli sektöre, beceriye veya deneyime odaklandıkları için nitelikli ve kalite odaklı adayları saptayabilmekte ve sunabilmekteydiler. Niş iş ilanları belirli bir meslek, endüstri, eğitim, konum veya bunların herhangi bir kombinasyonu gibi uzmanlaşmış iş piyasalarına hizmet etmektedir. Yalnızca gazetecilere, lojistikçilere veya yalnızca belirli bir ildeki vb. kişilere yönelik bir site buna örnek olarak gösterilebilir. Bu tür bir işe alım kaynağının avantajı, işe alım yapan kuruluşların daha nitelikli adaylardan oluşan bir havuz üzerinde daha etkili araştırma yapmasına izin vermesidir. Bu ilanlar genelde; mühendisler, programcılar, gazeteciler vb. alanlarda yeteri kadar bilgiye sahip adayları çekmek için uzmanlaşmış online topluluklarda kullanılmaktadır (Foster, 2003: 5).

3. *E-işe alım uygulaması ve hizmet sağlayıcısı*: Organizasyonlar personel arararak genellikle elektronik işe alım uygulamalarından sıklıkla yararlanmaktadırlar. Bu uygulamalar yardımıyla iş arayan çahıslar önceden kategorize edilmiş iş ilanları arasında kendilerine uygun olanı seçip başvuru yapabilecektir. Bu durum bilgi teknolojisi (BT) elemanlarının sayının az olduğu bir sıra küçük ve orta büyüklükteki kuruluşlarda kullanılmaktadır (Clark vd, 2000: 87).

4. *İşe Alım Karması (Çevrimiçi ve Çevrimdışı) Hizmet Sağlayıcılar*: Kuruluşların etkili ve karlı işe alım yöntemlerini seçmesiyle gazetelerde geleneksel iş ilanlarının kullanımı önemli ölçüde azalmaktadır. Özellikle yazılı basında medya kuruluşları, bu yönelimin neden olduğu maddi kayıpları telafi etmek için yazılı iş ilanlarına ek olarak elektronik yöntemleri de kullanmaya başlamıştır. Bu organizasyonlar iş ilanları için gerekli ödemelerin miktarını düşürmüş ve iş ilanlarının paylaşıldığı dijital sayfalarından farklı olabilecek hizmetler sunmuştur (Benson vd, 2002: 395).

5. *Dijital işe alım dernekleri*: İlan siteleri tarafından sunulan hizmetlere düşük maliyetli bir alternatif olarak bilinmektedir. Burada, kuruluşlar ortaklaşa kar gütmeyen işe alma dernekleri oluşturmaktadır (Arthur, 2001: 125).

3.3.2. *İnsan kaynakları planlaması sürecinin dijitalleşmesi*

İnsan kaynakları departmanında planlama sürecini kapsayan dijitalleşme yöntemleri; kurumdaki personellerin beceri ve yetenekleri hakkında gerekli verilerin bir arada toplanmasını, korunmasını, yenilenmesini ve erişilmesini kolaylaştıran araçlar sunmaktadır. Bu, organizasyondaki diğer departmanlara yeni girişimler yapılacağı zaman daha hızlı karar verme ve daha fazla bilgi alma fırsatı vermektedir (Ngai, 2008: 69).

Sürecin dijitalleşmesi yöneticilerin planlama sürecindeki tahminlerini ve karar almalarını kolay hale getirecek bilgi ve verileri bu yöneticilere online olarak bilgisayarlar aracılığıyla daha doğru, hızlı ve çeşitli formatlarda sunabilmektedir. Kuruluşun mevcut bir veritabanı varsa; çalışanların performans düzeyleri, iş gücü devir hızı, devamsızlığını gösteren bilgiler, organizasyonun mali durumu vb. verilerin bahsi geçen veritabanında bulunması onlara erişimin çok kolay ve verimli olmasına neden olacaktır (Strohmeier, 2007: 23).

Elektronik ortamda daha hızlı ve doğru bir şekilde toplanan bilgiler, bilgisayar vasıtasıyla da farklı yöntemlerle analiz edilebilmekte ve sonuçlar farklı şekillerde yöneticilere sunulabilmektedir. Yöneticiler, yetenek envanterlerini dikkatlice inceleyerek gelecekte boş olan pozisyonlar için ne tür insanlara gerek duyulacağını belirleyebilmektedirler. Ayrıca personele gerek duyulacak pozisyonların mevcut çalışanlarla veya dışarıdan başka personel alımıyla doldurulacağına karar verilmelidir. (Jian-cheng, 2008: 59).

3.3.3. Performans değerlendirme sürecinin dijitalleşmesi

Performans değerlendirmeleri, yöneticilerin astları değerlendirmesine yardımcı olmanın yanı sıra, çalışanların nerede iyi yaptıklarını ve şirketin nerede iyileştirmeleri gerektiğini düşündüklerini öğrenmelerine de yardımcı olmaktadır. Performans değerlendirmeleri, bir şirketin bir çalışanı elinde tutup tutmayacağına, onlara terfi verip vermeyeceğine veya bir personel üyesine zam veya ikramiye verip vermeyeceğine karar vermek için de önemlidir (Andersen ve Fagerhaug, 2001: 116).

Bilgi teknolojilerinin performans değerlendirmesinde kullanılması “elektronik performans yönetimi” olarak bilinmektedir. Elektronik performans yönetimi, kişi veya kuruluşun performans verilerini toplamak, depolamak, analiz etmek ve raporlamak nedeniyle ses, görüntü, bilgisayar gibi elektronik araçların kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Teknolojinin kurum çalışanlarının performanslarını değerlendirmelerinde kullanılmasının temel amacı, çalışanların işlerini ne derecede iyi yapabilmelerini belirlemek ve dolayısıyla örgütsel performanslarını iyileştirmekten ibarettir. Elektronik performans değerlendirmeleri, şirketin çalışanları hakkında daha objektif ve daha az zaman alan incelemeler oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Fakat aynı zamanda yanlış iletişime yol açmakta ve bir işletmenin daha profesyonel olmayan bir işveren gibi görünmesine neden olabilmektedir (Doğan, 2011: 63).

Çevrimiçi performans değerlendirme sistemlerinin faydaları aşağıdaki gibidir (: 179-180):

➤ *İşyerindeki göstericilere her zaman bakabilme.* Yöneticiler, geleneksel gözden geçirme sürecinde gerçekleşen yıllık gözden geçirmeyi beklemek zorunda kalmadan her incelemeden sonra ortaya çıkan sorunlar üzerinde hareket edebilir ve bir

sonraki inceleme döngüsünden önce bile bunlar üzerinde çalışmaya başlayabilmektedir. Bu da, yönetime daha esnek bir yaklaşım olanağı sağlamaktadır.

➤ *Daha iyi kararlar için analizlere erişim.* Dijital performans değerlendirmesi, İnsan Kaynakları yöneticilerine ve işletme sahiplerine çalışanlarını daha doğru bir şekilde değerlendirmeleri için daha fazla veri odaklı ölçümler sağlamaktadır. Bu sayede yöneticiler körü körüne hareket etmemektedir. Bunun yerine, toplanan verilere dayanarak bireyleri hedeflerine doğru etkili bir şekilde yönlendirmektedirler.

➤ *Çalışanların kuruma bağlılığını ve motivasyonu artırma.* Düzenli ve sistematik geri bildirim döngüleri, her bireyin büyümesi için önemlidir. Yerleştirilen bir dijital performans değerlendirme sistemiyle, şirket kültürüne geri bildirim oluşturmak, çalışanlara sürekli olarak nasıl performans gösterdiklerini bildirmek, performans gösterme motivasyonlarına katkıda bulunmak mümkündür.

3.3.4. Kariyer yönetimi sürecinin dijitalleşmesi

Teknoloji, kişinin kariyerini geliştirmede ve verimliliği artırmada çok önemli bir rol oynamaktadır. Yeni işler arayan ve hatta daha yüksek hedeflere ulaşmak isteyen kişilerin yeni teknik araçları, uygulamaları ve süreçleri öğrenmesi ve bunlara uyum sağlaması gerekmektedir. Aynı zamanda, çalışanların işletmelerin sürekli değişen BT senaryosunun taleplerini karşılayabilmeleri ve daha üretken olabilmeleri için kendilerini güncel tutmaları önem taşımaktadır (Beyza, 2020: 62).

Neredeyse 50 yıldan fazla bir süre boyunca hayatımızın bir parçası haline gelen dijitalleşme olgusu, ekonomide ve toplumda meydana gelen devrim niteliğinde bir değişim olarak bilinmektedir. 1990'ların başında internetin yaygınlaşması ve çok sayıda teknolojik hizmetlerin ortaya çıkmasıyla dijitalleşme, 1990'ların sonunda yüksek hızlı İnternet ve mobil veri erişimi tarafından daha da desteklenerek önem kazanmaya başlamıştır. (Heavin ve Power, 2018: 40).

İşletmelerde kariyer yönetimi sürecinin temelini genel olarak daha yüksek bir pozisyona terfi etme, bir şirkette veya pozisyonda ilerleme veya mevcut bir rolde daha fazla sorumluluk alma fırsatına sahip olmak şeklinde tanımlamak mümkündür. Konuyla ilgili araştırma yapıldığında genel anlamda karşımıza e-kariyer danışmalığı hizmetleri çıkmaktadır. Bu hizmetin sunulması için kurumlar kendi personellerine bu amaçla

kurulan özel yaratmış olduğu internet sayfalarını veya şirketin kendi internet sayfalarını önermektedirler (Selvan, 2015: 472).

Kariyer yönetimi kavramı kişinin kariyerinin yukarı doğru ilerlemesini ifade etmektedir. İşletmedeki çalışanlar, örneğin başlangıç seviyesindeki bir işten aynı alandaki bir yönetim pozisyonuna veya bir meslekten diğerine geçerek ilerleyebilmektedirler. Kariyer ilerletmenin maaş artışları, artan iş tatmini, seyahat fırsatları, bina becerileri ve kişisel gelişim gibi çok sayıda avantajları bulunmaktadır. Aşağıda, dijitalleşmenin kariyer gelişimine nasıl yardımcı olduğuna dair bazı noktalardan bahsedilmektedir (Güler, 2006: 21):

➤ *Dijitalleşme kariyer planlamasına yardımcı olur:* teknoloji, insanların ve çalışanların yeniden beceri kazandırma devrimi hakkında bilgi sahibi olmalarına ve yeni fırsatları ve mevcut çeşitli kariyer seçeneklerini tartışmak için birbirleriyle iletişim halinde kalmalarına, isteklerini gerçekleştirmelerine ve hedeflerinin daha net bir resmini elde etmelerine yardımcı olmaktadır.

➤ *Çok yönlü kariyer ilerlemesini teşvik etmek:* rekabetin ve insanların isteklerinin artmasıyla birlikte, bir kişi yoğun bir programla sonuçlanan birden fazla işe girme eğilimi göstermektedir. Bu yoğun yaşamda hem çalışanların hem de amirlerin aynı anda birden fazla görevi yerine getirebilmesi gereke bilmektedir. Bu yüzden tüm alanlar hakkında biraz fikir sahibi olmak ve tüm kariyer seçeneklerini keşfetmek önemlidir.

➤ *İçeriden seçim yapmayı sağlamak:* yeni bir iş açığı olduğunda, dış dünyadan aday aramak yerine ilk seçenek şirket içinden birini seçmektir. Bu durum işletmelere yeni bir adayı eğitmek için zaman kazandırarak, çalışanların moralini artırmaktadır.

➤ *Daha üretken olmaya yardımcı olmak:* cep telefonlarının, dizüstü bilgisayarların kullanımı her geçen gün artmaktadır. Bu araçlardaki yeni uygulamaların yardımıyla kişi daha verimli ve üretken hale gelebilir. Bu genel olarak, Microsoft PowerPoint, Microsoft Excel, Adobe Acrobat X, vb. gibi uygulamaları öğrenmek için işyerinde bazı dersler alarak veya dışarıda eğitim sınıflarına katılarak yapılabilmektedir.

İnternet sitelerinde sunulan materyaller arasında testler yer almaktadır. Bilgisayar kullanan testler farklı milletlerden kişilere uygulanabilir; Testlerin oluşturulması, tasarlanması, değiştirilmesi, güncellenmesi ve dağıtılması kolaydır. Siteyi ziyaret eden

kullanıcılar da bu testleri evde veya başka bir yerde boş zamanlarında ve kendi mahremiyetlerinde doldurabilmektedirler. Testler, kullanıcıların ilgi alanlarını, becerilerini, yeteneklerini, iş değerlerini ve/veya kişilik türlerini değerlendirmektedir (Altmann vd., 2015: 96).

Ek olarak, internetin kariyer danışmanlığındaki faydalarına dayalı olarak web tabanlı kariyer destek sistemleri de oluşturulmaktadır. Web tabanlı kariyer destek sistemleri, İnternet veya intranet aracılığıyla takdim edilmektedir (Lengnick, 2003: 368).

3.3.5. Eğitim ve geliştirme sürecinin dijitalleşmesi

Televizyonun ve teknolojik aletlerin gelişimi, öğrenme sürecini uzaktan ve elektronik hale getirmektedir. 1980'lerde kişisel bilgisayarlarla internetin yaygınlaşması geleneksel öğrenme yöntemlerine yeni bir alternatif olarak sunuldu. Eğitim ve Gelişim sürecinin dijitalleştirilmesi için kullanılan elektronik öğrenme kavramı: web tabanlı öğrenme, web tabanlı eğitim, web tabanlı eğitim, herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde öğrenme (her zaman, her yerde öğrenme) gibi tanımlanmaktadır (Yeniçeri, 2005: 57).

Örgütlerde eğitim ve gelişim sürecinin dijitalleştirilmesi süreçleri, çevrimiçi (online) ve çevrimdışı (offline) formları içermektedir. Çevrimiçi öğrenme, kurumsal İnternet veya İnternet kullanarak öğrenme anlamı taşımaktadır. Çevrimdışı yani offline öğrenme ise CD-ROM ve bilgisayar kullanarak öğrenme, yani bilgisayar temelli eğitim/öğrenme olarak ifade edilmektedir. Örgütlerdeki eğitim ve geliştirme sürecinin dijitalleşme avantajları aşağıdaki gibidir (Öksüz, 2012: 271-272):

- Kuruluşların tüm çalışanlarına sürekli eğitim vermesini sağlar.
- Eğitim içerikleri gerektiğinde güncellenebilir.
- Eğitim için herhangi bir yere gitmeye gerek yoktur. İş yerinden veya evden çıkmadan eğitim alabilirler.
- İşletme dışı eğitim faaliyetleri için yapılan ulaşım-seyahat maliyetlerinin ve harcamaların azaltılmasını sağlar.

- Çalışanlara istedikleri zaman ve yerde öğrenme fırsatı sunar.
- Çalışanlar öğrenme süreçlerini hem kontrol edebillme, hem de yönetme avantajı sunar.

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Teknolojik Yazılımlar ve Teknolojik Uygulamalar

İnsan kaynakları teknolojisi (İK teknolojisi), kuruluşlarda insan kaynakları işlevini otomatikleştirmek için kullanılan yazılım ve donanım sistemlerini ifade eden bir terim olarak kullanılmaktadır. İK teknolojisi, çalışanların bordrosu ve ücretlendirme, yetenek kazanımı ve yönetimi, iş gücü analitiği, performans yönetimi gibi süreçlerin yönetimini içermektedir. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, dijital veri aktarımı ve paylaşımı üzerine yapılan işler, iş ağları veya bilgisayar ağlar olarak adlandırılan yapıları ortaya çıkarmıştır. Bu bilgisayarların arasında veri iletişimi sağlanarak, “her türlü olası bilgisayar kullanıcılarının çok amaçlı kullanıma hazır hale getirildiği ağ” şeklinde tanımlanmaktadır. <http://www.businessdictionary.com/definition/product-innovation.html> (Erişim tarihi: 09.10.2021).

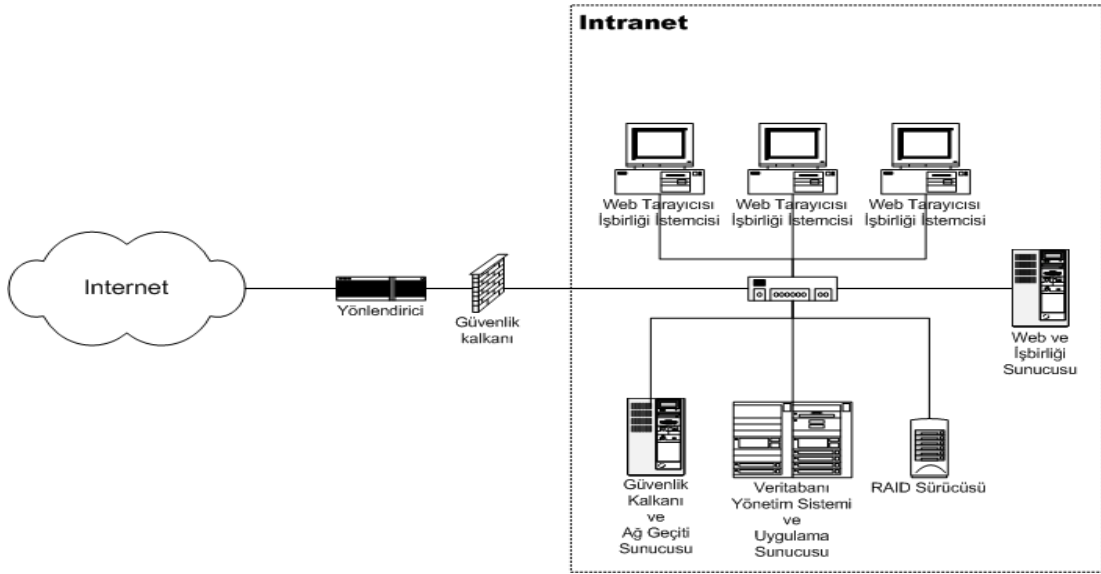
➤ *Yönetim Bilgi Sistemi (Management Information System-MIS)*: bilginin yönetsel fonksiyonlardaki öneminin artmasıyla, yöneticilerin doğru verilere, doğru zamanda ve gerçek kanallardan ulaşabilmelerini temin etmek için ortaya çıkarak yaygınlaşmıştır. Yönetim bilgi sistemi, zamandan ve paradan tasarruf etmek için organizasyonel faaliyetleri optimize etmek için yönetim işlevlerini kolaylaştırmayı amaçlayan etkileşimli bilgilerin yönetimini içeren bir sistemdir (Tidd ve Bessant., 2013: 67).

Bu sistem bilgiler üzerinde yönetim kontrolü sağlayarak bilgileri zamanında, doğru, güncel ve minimum belirsizlikle elde etmek, değerlendirmek, analiz etmek ve gerekli kullanıcıya aktarmaktadır. Karar destek sistemleri, karışık sorunların çözümü için programlama, BT ve normal zekasının verimli ve hızlı etkileşimini içeren bir sistemdir. Diğer bir deyişle, yapılandırılmamış problemlerin çözümünde elde edilen verilerle elde edilen formüllerin kullanılmasıdır (Cowden vd., 2013: 367).

➤ *Veri, Veri Tabanı ve Veri Deposu:* İnsan Kaynakları Yönetimi açısından, çalışanların kişisel verilerinin toplandığı dosyaların her sayfası gerekli bilgi olarak değerlendirilmektedir. Gerekliğinde bu bilgiler çeşitli farklı amaçlar doğrultusunda işlenmekte ve yöneticilere sunulmaktadır. Örneğin, işe alım başvurularında şirket adayların veri tabanında toplanmış özgeçmişleri sistem için veri niteliğinde değerlendirilmektedir. Veri kavramını daha iyi anlamak için veri tabanı ve veri ambarı kavramlarına da açıklama vermek gerekmektedir; veritabanı, bir başlık veya konu altında toplanabilen ve kendi içinde bir sistematığı olan veri topluluğudur. Veri ambarları ise, organizasyonların gerek duyduğu verileri gerek duyulduğunda kullanılabilir şekilde erişilebilir ve güvenli bir ortamda saklama ihtiyacına cevap veren ürünlerdir (Ashwani ve Khandelwal, 2018: 256).

➤ *Kurumsal Bilgi Portalları - İnternet ve İtranet kavramları:* İtranetler, şirket çalışanlarının bilgiye en kolay şekilde ulaşmasını sağlayan, şirket içi bilgi paylaşımını şirket iş ağları üzerinden temin eden elektronik tabanlı yapılardır. Genel anlamda intranetlerde bulunan belgeler arasında kurumun politika kararları, insan kaynakları süreçlerinin prosedürleri, teknik kılavuzlar, fiyat listeleri, vb. bilgileri bulunduran belgeler bulunmaktadır. Daha dar çerçevede “intranet nedir?” sorusunu “kurum içi internet” şeklinde cevaplayabiliriz. (Cappelli, 2018: 13).

Şekil 6: İnternet ve İtranet



Kaynak: <https://www.inploid.com/t/intranet-nedir/21441/> (Erişim Tarihi: 28.11.2021)

İnternet sadece bir tane değil, binlerce hatta milyonlarca birbirine bağlı ağdan oluşmaktadır. Bu, birçok bilgi kaynağı ve kullanıcı grubunu içeren, birbirleriyle haberleşen ağlar olarak düşünülebilmektedir. İnternet kelime olarak “International Network” kelimelerinin ilk hecelerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. İnternet aracılığıyla bizler gerekli bilgilere çok daha hızlı, kolay, düşük maliyetli ve güvenli bir şekilde erişebilmekte ve bu bilgileri rahatlıkla paylaşabilmekteyiz (Oke, 2008: 545).

4. Bankacılık Sektörü Bağlamında İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijital Dönüşüm

4.1. Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin Evrimi

Farklı ülkelerdeki finansal sektörler arası sınırların aradan kalkmasıyla birlikte bankacılık sektöründe rekabet ortamı global bir boyuta ulaşmıştır. Bankacılığın en karlı alanlara girmesini engelleyen düzenlemelerin zamanla etkisini yitirmesi ve değişime uğraması bankalar arasında rekabetin en üst seviyeye gelmesine neden olmuştur. Bunun neticesinde de bankalar müşterilerin ve piyasanın yenilenen talep ve ihtiyaçları karşısında yetersiz kalmıştır. Bankaların, banka haricindeki finans kuruluşlarının faaliyetlerindeki farklılıklar nedeniyle işlevleri neredeyse çakışmaktadır (Boehringer, 2004).

Bankacılık bir hizmet sektörü olduğu için insan kaynakları yönetimi bankalar açısından büyük öneme sahip olup, iki temel problemle- insan ve risk yönetimi ile karşı karşıya kalmaktadır. Günümüzde bankacılıkta personelin ve yönetim sürecinde yaranabilecek risklerin yönetilme şekli sektördeki başarıyı belirlemede temel faktördür. Bildiğimiz üzere, bankaların uzun süre faaliyetlerini sürdürebilmesi için verimli ve yetenekli insan gücü kaynaklarına ihtiyaç duyulmaktadır (Modigliani vd., 2008: 278).

Globalleşen dünyada bankacılık sisteminin evrimi, insan kaynaklarının, işe alım ve seçim uygulamalarını etkileyerek, İK yöneticilerinin personelle birlikte koordineli şekilde çalışmasına sebep olmuştur. Şirketin rekabetçi konumunu iyileştirmek için işe alım sürecinde pozisyona uygun yetenekli çalışanı belirlemek, çalışan seçme ve yerleştirmedeki hataları en aza indirmek büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları

yönetiminin, planlama, personel alımı, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri tüm organizasyon performansını yakından etkilemektedir (https://www.academia.edu/11482140/Project_Report_On_Human_Resource_Management_in_Banking_Sector, erişim tarihi 21.09.2021).

Bankacılık sektörü, esas olarak mevduat kabulü ve ticaret finansmanı ile ilgilenen birkaç kurumdan, çok sayıda ticari bankanın, finans kuruluşunun ve uzmanlaşmış bankaların çeşitli ürün faaliyetlerinden oluşan global pazarlar olarak nitelendirilmektedir. Diğer birçok organizasyon gibi, bankacılık sektöründe de çeşitli profesyonellere ve destek personeline gereksinim duyulmaktadır. Bu bağlamda bankaların faaliyetlerini sürdürülebilir kılması ve rekabet edebilmesi için İKY dikkat etmesi gereken unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Shifa, 2015: 121):

- Performansın ödüllendirilmesi gerekirken, işleri aksatanların cezalandırılması,
- Tek tip, tarafsız ve dengeli bir “çalışan performansını gözden geçirme sistemi” nin olması,
- Personelin müşteriye karşı hevesli ve güler yüzlü davranmasına dikkat edilmesi,
- Bankalarda açıkça tanımlanmış bir kariyer gelişimi planlaması sisteminin olması,
- Bankalarda, çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlendiği ve kariyer gelişiminin her aşamasında gerektiği gibi karşılandığı bir sistemin olması,
- İK gelişim politikalarının gözden geçirilmesi ve uygulanması için İK Departmanında özel Ar-Ge uygulamasına sahip olunması.

Günümüzde bankaların ihtiyaç duyduğu personel gereksinimleri planlanırken, bankaya yetenekli adayları çekmek ve elde tutmak için bir işveren olarak piyasa imajını geliştirmek de çok önemlidir. Planlama sürecinde dikkat edilecek unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Chakrabarty, 2012: 2):

- İşe uygun personel seçimi ve alımı,
- Çalışanların eğitim ve gelişimi,
- Personelin işten ayrılmasını / çıkışını yönetme.

İşe uygun personel seçimi ve alımı: “Doğru işe” “doğru kişinin” seçilip seçilmediğinin değerlendirilmesinde uyum kavramı önem taşımaktadır. Genel olarak yapılan araştırmalara göre personel seçimi esnasında belirlenen en belirgin uyum türleri: personel-iş uyumu ve personel-organizasyon uyumu olmakla ikiye ayrılmaktadır. Personel-iş uyumunu belirlerken şirketler, iş sahibinin bilgi, beceri ve yeteneklerini işin gereklilikleriyle eşleştirmeye çalışmaktadırlar. Personel-organizasyon uyumunda ise işletmeler, bireyin şirketin kültürüne veya değerlerine ne kadar iyi uyduğuna ve bireyin diğer şirket çalışanları ile takım uyumuna odaklanarak seçim yapmaktadırlar (Bartel vd., 2000: 68).

Personel seçimi yapmadan önce bankalar “Ne tür yeteneklere ihtiyaç duyuyoruz? “Doğru türde yeteneklere sahip insanları nasıl elde edebiliriz?” gibi sorularla hangi türde personel aradıkları ile ilgili hedeflerini belirlemek zorundadır. İşletmelerde mevcut pozisyona uygun personelin seçilmesini temin etmek için İK yöneticileri personel seçimi esnasında uygulanan form ve testleri geliştirmelidir. Bankalar, belirli becerilere ve deneyimlere sahip çeşitli düzeylerde uzmanları işe almak için yatay işe alım yöntemine ciddi şekilde dikkat etmeleri gerekir. Aday seçimlerinde uygulanan form ve testlerden en iyi sonucu alabilmek ve genellikle parlak zekaya sahip, ancak verilen görevleri gerçekten yerine getiremeyen insanlarla çalışmamak için adayların psikolojik yeteneklerini de test etmeye odaklanmak gereklidir (Bilgin vd., 2001: 45).

Çalışanların eğitim ve gelişimi: İşletmedeki personelin eğitimi/yeniden vasıflandırılması, performans ölçümü, terfi politikası, transfer politikası, yetenek yönetimi, iletişim vb. gibi çeşitli boyutları vardır. Bu yüzden iş için en uygun, doğru personeli bulduktan sonra onları işletmeye sadık olmaya teşvik etmek ve çeşitli eğitimlerle geliştirmek için gerekli uygulamalar yapılmaktadır (Greenhaus vd., 2010: 67).

Günümüzde işletmelerin büyük çoğunluğu işe yeni başlayanları işe ve kuruma alıştırmak, hak ve sorumlulukları hakkında bilgilendirmek, işletme kural ve politikalarını öğretmek ve işletme içinde sosyalleşmeyi sağlamak amacıyla oryantasyon programları düzenlemektedir. İşletmeler, oryantasyon programları dışında, çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik veya yasal

zorunluluklara uygun olarak eğitim ve gelişim programları geliştirir ve uygular ya da bu hizmeti dışarıdan temin ederler (Dessler, 2016: 32).

İnsanların ayrılmasını / çıkışını yönetmek: Geçmişte insanlar emeklilik nedeniyle işten ayrılırken, günümüzde insanların çoğu iş yerlerini rakip firmalar tarafından sunulan daha iyi iş fırsatları için terketmektedir. Bu sebepten dolayı, işletmelerde insan kaynakları yöneticileri sıklıkla personel memnuniyet anketi uygulamalı ve çalışanlar arasında iş yerine bağlılık seviyesini en üst düzeye kaldırmak için birtakım çalışmalar yapmalıdırlar. Çalışan memnuniyetini sağlamak ve çalışan devrini azaltmak için birçok firma ücret/maaşların yanı sıra ek fırsatlar da sunmaktadır. Bazı durumlarda, sağlanan ek faydalar çalışanlar için ücretlerden daha önemli olabilir (Armstrong, 2006: 78)

Ücretlendirme ve ek fırsatlar, çalışanlara kurum içindeki statüleri ve kuruma katkılarının nasıl değerlendirildiği konusunda önemli ipuçları sağlamaktadır Sağlanan finansal ve finansal olmayan fırsatlar, çalışan devrini ve iş tatminini önemli ölçüde etkiler. Ayrıca çoğu sektörde çalışanların ücretleri maliyetlerin önemli bir bölümünü oluşturduğundan, işletmelerin ücret ve maaşları doğru belirlenmesi hayati önem taşımaktadır. Aksi halde rakip firmalara geçiş yapan bir kişinin çıkması durumunda bankanın önemli işlevleri kesintiye uğrama tehlikesi ile karşı-karşıya kalacaktır. Bu gibi durumların karşısına geçmek için İK her zaman önemli mevkiler için eşleşen becerilere/deneyime sahip bir kişinin daha yanal olarak işe alınmasına dikkat etmek zorundadır (Kumar vd., 2018: 32).

4.2. Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşüm

Bankacılıkta dijital dönüşüm, sadece modern ekipman ve yazılımların kullanılmasıyla değil, aynı zamanda yönetim, iletişim ve kurum kültürüne yönelik yaklaşımların revize edilmesiyle de ilgilidir. Dijitalleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle ortaya çıkan krizin bir sonucu olarak, finansal yapılar kaliteyi korurken maliyetleri düşürmenin yeni yollarını aramak zorunda kalmış ve böylece bankacılık sektörü dijital dönüşümün en yaygın olduğu sektörlerden biri haline gelmiştir. Bu sektörde dijital teknolojilerin gelişim süreci bankaların kendilerine ve ticari mal varlıklarına yönelik tehditler açısından önem arz etmektedir (Dougall, 2001).

Dijitalleşme sürecinin tüketicilerin tercihinde önemli paya sahip olması ve maliyetleri en aza düşürmesi bankaların yaptığı teknoloji yatırımlarının artmasına neden

olurken, bankalar arasındaki rekabette rekabet avantajı sağlamada belirleyici role sahip olmaktadır. Bu sektörde dijital dönüşümün birinci aşaması internet vasıtasıyla gerçekleşirken, ikinci aşaması mobil uygulamalarla oluşturulmuştur. Öte yandan bankalarda dijital dönüşüm müşteri odaklı bir stratejinin altında yatan müşteri deneyiminin yeniden düşünülmesidir. Bu stratejinin sağlanması işin müşteriye elde tutma, memnuniyet ve iş sürdürülebilirliğini sağlamak için satın alma yolculuğunun tamamını otomatikleştirmek ve kişiselleştirmek gerekmektedir. Bir banka için dijital dönüşüm, işletme modelini gözden geçirmek, yeni yönler yaratmak ve hizmeti temelde yeni bir düzeye taşıyacak bir ortak ekosisteminde birleşmek anlamına gelmektedir. McKinsey, Deloitte, Accenture, Gartner ve Forrester gibi danışmanlık ve analitik alanında önde gelen uzmanlar, bankaların verimliliği artırmak için iş yaparken müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemelerini tavsiye etmektedir (Jyothi vd., 2009: 6).

Şekil 7: Bankacılıkta Dijital Dönüşüm



Kaynak: [https://fonturkey.medium.com/bankac%C4%B1%C4%B1k-](https://fonturkey.medium.com/bankac%C4%B1%C4%B1k-yat%C4%B1r%C4%B1m-sekt%C3%B6r%C3%BCnde-dijital-)

[yat%C4%B1r%C4%B1m-sekt%C3%B6r%C3%BCnde-dijital-](https://fonturkey.medium.com/bankac%C4%B1%C4%B1k-yat%C4%B1r%C4%B1m-sekt%C3%B6r%C3%BCnde-dijital-)

[d%C3%B6n%C5%9F%C3%BCm-notlar%C4%B1-2-480a2b441824](https://fonturkey.medium.com/bankac%C4%B1%C4%B1k-yat%C4%B1r%C4%B1m-sekt%C3%B6r%C3%BCnde-dijital-) (Erişim

Tarihi: 05.12.2021)

Bankacılıkta dijital teknolojilerin ortaya çıkmasıyla birlikte, yalnızca dış iletişim süreçleri değil, aynı zamanda analitik, pazarlama ve satış süreçleri de yeni seviyelere ulaşmaktadır. Bu, bankaların müşterileriyle doğru zamanda iletişim kurmasını ve tekliflerini daha kişisel hale getirmesini sağlamaktadır. Hedef kitleyi daha derinden anlamak, etkili bir pazarlama stratejisi oluşturmaya ve fiyatları talebe göre ayarlamaya yardımcı olmaktadır (Kusumawati, 2018: 56).

Her bankanın izlediği yol ve bu yolda kullandığı teknoloji ve bu sürece verdiği isim farklı olsa da dijitalleşme sürecinden bekledikleri amaçlar temelde aynıdır. Gelişmiş teknolojiler sayesinde hizmet modellerine entegre eden bankalar, aşağıdaki dört hedefi esas almaktadır (Jyothi, 2009: 13).

- Müşterilerde iyi deneyim algısı yaratmak,
- Müşterilerin dijital kanallarla bankalara çekilmesi,
- Banka personelinin daha çok hizmet sunum yetkinliklerinin artırılması ve satışa yönlendirilmesi,
- Daha hızlı performans sergileyerek daha fazla hizmet sunmak.

Bilgi ve iletişim konulu whitepaper raporuna göre, küresel olarak 4 milyardan fazla insan akıllı telefon kullanmakta bu da bankacılık sektörünün bağlanabileceği temas noktalarının çeşitliliğini artırmaktadır. Geçmişte bankalar ve müşteriler arasındaki tek bağlantı şubeler gibi fiziksel kanallardan geçse de, günümüzde internet ve yeni nesil teknoloji bankaların temas noktalarını genişletmeyi başarmış bulunmaktadır (Meena vd., 2020: 49-11).

Bankalar dijitalleştirme uygulayarak gelişmiş müşteri hizmetleri sağlamakta ve müşterilerin bankacılık hizmetlerine istedikleri zaman ve istedikleri yerden erişmesine olanak tanımaktadır. Şöyle ki, bankalar, faaliyetlerine ATM, kredi kartı, banka kartı, online ödeme hizmetleri, online yatırım, elektronik fon transferi, telefon bankacılığı, mobil bankacılık, mobil uygulama, cüzdan, internet bankacılığı gibi yenilikçi bankacılık hizmetlerini ekleyerek zamandan tasarruf sağlamaya yardımcı olmaktadır (Erdut vd., 2002: 688).

Dijital teknolojinin gelişimi, finans sektörü ve bankacılık sektörü de dahil olmak üzere tüm sektörler üzerinde bir etkiye sahiptir. Dijital teknolojinin gelişmesi,

müşterilerin günlük ihtiyaçlarını karşılamak için bankacılığı daha yüksek bir seviyeye ve daha geniş bir alana taşımaktadır. Dijital dönüşüm olgusunun banka sektörü üzerinde yarattığı etkileri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Gairola, 2019: 37-38):

➤ Bankaların dijitalleşme sebebiyle daha yüksek bütçeler ayırmasına neden olmaktadır. Bu süreç sayesinde bankacılık sektöründe müşterilerin hizmetleri daha kolay ve kusursuz şekilde alması sağlanmaktadır.

➤ Dijital dönüşümle birlikte müşterilerin istek ve ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Banka çalışanları dijital dönüşüm yardımıyla müşterileriyle ilgili bilgileri analiz ederek müşteri bazlı yani müşteriye özel ürün ve hizmetler oluşturmaktadır.

➤ Dijital dönüşüm sayesinde müşterilerin bankalar tarafından sunulan ürünlere ve hizmetlere istedikleri anda ve istedikleri yerden ulaşmaları mümkün olmaktadır. Bahsi geçen durum genel olarak müşterilerin harcamalarında bir artışa yol açmaktadır.

➤ Dijital dönüşümle birlikte şubeler servis sağlayıcıdan satış yapan ofislere dönüşmektedir. Bu dönüşümle birlikte, bankadaki personeller zamanlarını yüksek maliyetli ürünlerin tasarımına ve pazarlanmasına ayırarak müşteri sayısında artışa, müşteriler ile bankalar arasında güçlü bağlara ulaşmaktadırlar.

➤ Dijital dönüşümle beraber sayıları artmakta olan finansal teknoloji şirketlerinin (FinTeC) ve Google, Amazon, Facebook vb. gibi geniş teknolojik hizmetlere sahip şirketlerin oluşturduğu sistemler, gelecekte banka kuruluşlarını daha fazla rekabetle yüz yüze getirecektir.

4.3. Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Süreçlerinin Dijital Dönüşümü

Teknolojik dönüşümlerin yaşanması ve dijitalleşme olgusunun ortaya çıkması iş dünyasını şekillendiren gelişmelerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda internetin ve intranetin kullanılması, mobil uygulamaların ve aktif sosyal medya kullanıcılarının artması çalışma koşullarının değişmesine ve iş süreçlerinin değişen koşullara uyarlanmasına neden olmaktadır. Ortaya çıkan yeni değişimlere uyum sağlayan esas yönetim fonksiyonlarının başında insan kaynakları yönetimi durmaktadır (Diromualdo, 2018: 45).

Günümüzde “insan kaynağı”nın kuruluşlar için en değerli rekabet aracı haline gelmesinin en önemli nedeni küreselleşme ve ticaretin uluslararası alanda yayılması olarak bilinmektedir. Organizasyonlara rekabet avantajı sunan modern teknoloji bankalarda İKY fonksiyonlarının köklü değişimlerine neden olmaktadır. Artık kuruluşlar, insan kaynakları hakkında bilgi toplamak, işlemek ve depolamak için dijitalleşen insan kaynakları sistemlerini tercih etmektedirler (Omarini, 2017: 57).

Yapılan araştırmalara göre dijital İK uygulayan organizasyonlar için dört hedef mevcut olmaktadır. Bunlar, dijitalleşen İKY'nin stratejik yönelimini artırmak, maliyetleri azaltmak/verimliliği artırmak, personel ve müşteri hizmetlerini iyileştirmek ve çalışanlar tarafından yönetimi kolaylaştırmaktır. Daha önceki akademik çalışmalar çerçevesinde, teknolojik araç ve uygulamaların kullanımı yalnız üst yönetimin ortağı olmayıp aynı zamanda (Marchington ve Wilkinson, 2005: 65):

- Devamlı öğrenmeye ve gelişmeye yönelik örgütsel kültür geliştiren,
- Ödüllendirme, bilgi edinme, öğrenme ve kariyer planlama politikalarında doğruluğu sürdüren,
- Kurumsal iletişim sağlayan,
- Karar vermeyi destekleyecek yeteneklere sahip bir değişim aracı olarak bilinmektedir.

Dijital bankacılık, müşterilerine mobil, tablet ve internet gibi dijital platformlar aracılığıyla uçtan uca hizmetler sunmaktadır. Bu dijitalleşme, hem özel hem de kamu sektörü bankalarında banka işgücü arasında bir takım sorunlara yol açmaktadır. Dijital devrim, bankacılık sektörünün istisna olmadığı iş ortamını önemli ölçüde değiştirmektedir. Bankacılık sektörünün ileri teknolojik gelişmelere doğru ilerlemesi, dijitalleşmenin artan kullanımı bankacılık sektöründe yüzde 20-25'e yakın istihdam tehdidi yaratmaktadır (El-khoury, 2017: 23).

Bu alanda yapılan çalışmalar, dijitalleşmenin dönüşümünden sonra bankalarda çalışan personellerin yetenek ve becerilerinin geliştiğini ve son birkaç yılda %30 ile %40 oranında arttığını ortaya koymuştur. İnsan Kaynakları ve Dijital Bankacılık Teknolojisi üzerine yapılan araştırmalarda bilgi teknolojisinin çalışan performansını önemli ölçüde etkilemediği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, incelenen endüstri

bankalarının sınırlı bütçeler nedeniyle modern teknolojiyi uygulama kabiliyetinin sınırlı olduğu göz önüne alındığında, analiz sonuçlarının önemi şaşırtıcı değildir. Bu durum, çalışanların eğitim ve gelişiminin olmamasına sebep olan bütçe kısıtlamalarının, İnsan Kaynaklarının rekabet gücünü önemli ölçüde etkilemesine neden olmaktadır (Meenakshi 2017: 348).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

DİJİTALLEŞMENİN İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ANALİZ

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, bankacılık sektöründeki dijitalleşmenin insan kaynakları süreçlerindeki etkisini incelemek, insan kaynakları yönetiminde kullanılan dijital teknolojileri tespit etmek ve bu teknolojilerin insan kaynakları süreçlerinin çalışma şekli üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini araştırmaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Bankacılık sektöründe dijitalleşme, İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin hangi işlevlerini daha çok etkilemektedir?
2. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinde hangi teknolojik uygulamalar kullanılmaktadır ve bu uygulamaların ne tür etkileri vardır?
3. Bankacılık sektöründe dijitalleşme olgusunun, İnsan Kaynakları Sürecinin çalışma şekli üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?

2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, Azerbaycan'da faaliyet gösteren özel bankalardan birinin İnsan Kaynakları Departmanında yapılmıştır. Azerbaycan bankacılık sektöründe, 24 özel sermayeli ve 2 devlet sermayeli banka olmakla toplam 26 banka faaliyette bulunmaktadır. Piyasada faaliyette bulunan özel sermayeli bankaların sayısı dikkate alınarak araştırmanın örneklem kısmında özel bankalar tercih edilmiştir. Bu bankalara mülakatla ilgili başvurular yapılmış, sadece bir bankadan olumlu cevap alınmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, dijitalleşmenin insan kaynakları süreçleri üzerindeki etkilerini derinlemesine anlamak için, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nitel

araştırma yaklaşımlarından olan fenomenoloji yaklaşım izlenilmiştir. Fenomenoloji yaklaşım birçok araştırma alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Fenomenoloji yaklaşımda veri toplama yöntemi olarak, derinlemesine görüşme öncül veri toplama tekniği olarak görülmektedir (Tekindal ve Uğuz, 2020: 179). Bu bağlamda araştırmada ele alınan konuya ilişkin verilerin açıklayıcı ve detaylı bir şekilde elde edilmesi için veri toplama yöntemi olarak, derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır.

İlk önce, ön mülakat yapılarak bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi süreçlerinde dijitalleşmenin olduğu tespit edilmiş, ilgili literatür taraması yapılarak, hem yabancı ve hem de yerli kaynaklar incelenmiştir. Bankacılıkta dijitalleşmeye ilişkin soruları hazırlanırken Özçelik ve Akçay (2019) tarafından, İnsan Kaynaklarında dijitalleşmeye ilişkin sorularda ise, Johansson ve Herranen (2019), Castro (2019), Ziebell (2018) tarafından yapılan araştırmalardan yararlanılmış, elde edilen bilgiler yazar tarafından ilgili literatür taraması sonucunda daha da geliştirilmiştir. Daha sonra sorular, ilgili alanda hem profesör, hem de araştırmacı olan akademisyen kişilerin soru ile ilgili görüşleri dikkate alınarak revize edilmiş ve son olarak 21 mülakat sorusu oluşturulmuştur.

29.12.2021 tarihinde araştırma yapılan kurumun İnsan Kaynakları Departmanı müdür yardımcısı ile mülakat yapılmıştır. Mülakata başlamadan önce katılımcıdan ses kaydı alınması için izin istenilse de, ilgili şahıs ses kaydı yapılmasına izin vermemiştir. Bu nedenle, mülakat zamanı katılımcının cevapları kelimesi kelimesine not alınmış ve görüşme yaklaşık iki saat sürmüştür.

4. Araştırmanın Güvenirliliği

Bilimsel bir araştırmanın kabul görülmesi için, elde edilen verilerin güvenilir olması gerekmektedir. Bu nedenle araştırmada güvenirliliği sağlamak için Lincoln ve Guba (1985) tarafından geliştirilen birkaç ölçütler kullanılmıştır (Yahyayev, 2021: 102).

- **Araştırma yapılan kurumun tasviri:** Bu çalışmada görüşme yapılan kurumla ilgili araştırmanın kapsamı bölümünde bilgi verilmiştir. Verilen bilgilerden de görüldüğü üzere kurum bulunduğu sektörde önemli yer tutmaktadır.
- **Uzman incelemesi:** Görüşme için oluşturulan mülakat soruları hazırlanırken hem ilgili literatür taraması yapılmış, hem de ilgili alanda profesör ve araştırmacı olan akademisyen kişilerin mülakat soruları ile ilgili görüşleri dikkate alınmıştır. Bu

durum, görüşme esnasında elde edilen verilerin, araştırmanın konusu ve amacı doğrultusunda kapsamlı ve güvenilir olmasına olanak sağlamaktadır.

- **Araştırma yönteminin ayrıntılı tanıtımı:** Bu çalışmada araştırma yöntemi ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir.
- **Katılımcı teyidi:** Görüşme, araştırma yapılan kurumun İK departmanının müdür yardımcısı ile gerçekleştirilmiştir.
- **Görüşmenin kelimesi kelimesine transkripsiyonu:** Araştırma yapılan kurumda mülakat yapılırken, görüşmeye katılan kurum yetkilisinden ses kaydı alınması için izni istenirse bile, karşı taraf bu durumun kurumun etik kurallarına uygun olmadığını belirterek izin vermemiştir. Bu sebeple, görüşmeye katılan kişinin sorulara verdiği yanıtlar kelimesi kelimesine not alınmıştır.

Guba ve Lincoln (1994), Shenton, (2004)'e göre nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlayan birçok ölçütler olsa da, ancak bu ölçütlerle mutlak bir güvenilirlik analizi yapmak mümkün değildir (Baltacı, 2019: 380).

5. Bulgular

5.1. Bankacılıkta dijitalleşmeye ilişkin bulguların analizi.

Bankacılıkta dijitalleşme ile ilgili bulguların analiz edilebilmesi için seçilen kurumda yaptığımız görüşmeye verilen cevapların analiz edilmesi gerekmektedir.

5.1.1. Araştırma yapılan kurumda dijital dönüşüm ve önemine ilişkin bulgular

“Bankacılık sektöründe büyük bir banka olarak mevcut konumumuzu korumalı, rekabetçi olmalı ve avantajımızı kaybetmemeliyiz. Aynı zamanda dijitalleşme çağın bir gereğidir. Bu nedenle, müşterilere her zaman esnek ve verimli hizmet sunarak, müşteri sorunlarını kısa sürede çözerek, müşteri memnuniyetini sağlamak bankamızın temel amacıdır. Bu bağlamda, dijitalleşme bir müşteri talebi olarak bankalar için oldukça önemlidir. Dijitalleşme ile birlikte işletme maliyetleri azalmaktadır.”

Cevaptan da anlaşılacağı gibi, bankalarda süreçlerin ve operasyonların dijitalleşmesi küresel bir gerekliliktir. Finansal sistemlerin dijitalleşmesi, nakit paranın yakın gelecekte modasının geçeceği veya bankalardan yok olacağı anlamına gelmiyor. Bankalar, ürünlerini ve hizmetlerini iyileştirmek ve tüketici deneyimlerini geliştirmek için teknolojik gelişmeleri benimseyerek dijital çağda ilerlemek için iş modellerini

değiştirebilirler. Bağlı kuruluş modellerini geliştirenler ve fiziksel ile dijital arasında bir denge kuranlar, topluluklarında ve bir bütün olarak küresel ekonomide önemli bir rol oynamaya devam edecekler (Schmid, 2021). Modern teknolojiye uyum sağlayamayan bankalarla çalışmak oldukça zordur. Bankalar, bireylerin, ailelerin, işletmelerin ve toplulukların ekonomik olarak büyümesine yardımcı olan hayati sermayeye erişim sağlamak için teknolojiyi birincil amaçları için kullanarak topluluklarının temel direkleri olmaya devam edecekler. Küresel bir anket çalışması ile, katılımcıların yüzde 93'ünün bankalarına orta derecede veya tamamen güvendikleri ortaya çıkmıştır (Schmid, 2021).

5.1.2. Dijital dönüşüm aşamalarına ilişkin bulgular

“Bankamızın dijital dönüşümünü 3 aşamada değerlendirebilirim. Böylece; ilk aşamada dijital ürünleri piyasaya sürmeye ve süreçlerimizi otomatikleştirmeye çalıştık. İkinci aşamada hizmetlerin çoğunu dijital ortama aktardık. Üçüncü aşamada ise bankamızı tamamen dijital bir bankaya dönüştürmeyi hedefliyoruz. Şu anda bankamız dijital dönüşümün ikinci aşamasında.”

İşletmeler teknolojiye yatırım yapmadan önce müşterilerin yolculuğunu, davranışlarını ve beklentilerini anlamalıdır. Böylece banklar müşterilerinden yeni süreçlere uyum sağlamak için değişmelerini isteyebilir, hatta değişim sürecinde onları tamamen kaybetmek yerine, herhangi bir yatırımın temeli haline getirebilirler. Bunu yapmanın tek yolu, önce müşterinin deneyimine odaklanmaktır (Newman D. 2018). Disney, Apple, Starbucks ve Nike gibi şirketlerin kendi endüstrilerinde ikon haline gelmelerinin nedeni böyle açıklanmaktadır. Müşterilere deneyimlerle liderlik ederler ve onlarla bir ürün veya hizmetin çok ötesine geçen derin bağlantılar kurmaya özen gösterirler. Newman'a göre, dijital dönüşümün altı aşaması var. Araştırma yapılan kurumda bu aşamaların sayısı sadece 3'tür. Bu da şirketin dijitalleşmeye daha fazla önem vermesi gerektiğini göstermektedir.

5.1.3. Dijital dönüşüm bankalara getirdiği yeniliklere ilişkin bulgular

“Dijitalleşme ile eskiden daha çok zaman alan işler artık kısa sürede yapılıyor. Mevcut çalışanların yeni teknolojileri öğrenmeleri için gerekli tüm fırsatlar da sağlamayı planlıyoruz. Yeni teknolojilerle çalışmak, çalışanlara yeni bilgiler verecek ve

bu da bankaların dijital teknolojiler hakkında daha bilgili bir iş gücüne ihtiyaç duymasına neden olacaktır.”

Dijitalleşme, yıkıcı inovasyon ve yeni teknolojiler, geleneksel iş modellerini ve süreçlerini değiştirmektedir. Sonuç olarak, bankalar iş modellerini müşterilerle etkileşim biçimlerini değiştirmek, orta ve arka ofis operasyonlarını yönetmek, rekabetçi olmak ve geleceğe hazır olmak için uyarlamalıdır (Cziesla T. 2014). Görüşme yapılan kurumun yetkilisi dijital dönüşümle kısa sürede daha çok iş yapılmasına ve ayrıca kurumda daha yenilikçi bilgilere sahip ve inovasyona açık olan çalışanlara ihtiyaç duyulacağı görüşündedir. Buradan da görüldüğü gibi, dijital dönüşüm beraberinde getirdiği değişimlerle birlikte işgücü ve çalışma şekli üzerinde etkileri vardır.

5.1.4. Araştırma yapılan kurumun dijital dönüşüm stratejilerine ilişkin bulgular

“Evet stratejimiz var. Bankamız holding bünyesinde faaliyet gösteren şirket olduğu için hem holdingin, hem de bankamızın dijital dönüşüm stratejisi var.”

Genel olarak bu bölümü deyerlendirdiğimizde, araştırma yapılan kurumun sistematik ve sistemli bir şekilde dijitalleştiğini görebilirsiniz. Kurumun bir holding bünyesinde olması da bu sürecin uygulanmasına olumlu etki etmektedir. Banka ayrıca dijitalleşmeyi planlı olarak üç aşamada hayata geçirmektedir. Buradaki ana konulardan biri, çalışanların bilgi düzeyinde ve gereksinimlerinde süregelen değişikliklerdir. Bu nedenle, bankacılıkta dijitalleşmenin artan kullanımı, dijital teknolojiler hakkında daha bilgili bir iş gücüne talep yaratmaktadır.

5.2. Dijitalleşmenin İK süreçleri üzerindeki etkilerine ilişkin bulguların analizi

Bankacılıkta dijitalleşmenin İK süreçleri üzerindeki etkilerine ilişkin bulguların analiz edilebilmesi için araştırma yapılan kurumda görüşmeye verilen cevapların analiz edilmesi gerekmektedir.

5.2.1. İnsan kaynaklarında dijitalleşme ve önemine ilişkin bulgular

“Dijitalleşme günümüzün bir gereği olarak ortaya çıkıyor. Bu bağlamda dijitalleşme her alanda olduğu gibi insan kaynaklarında da bir ihtiyaç olarak

görülmektedir. Aynı zamanda verimli ve nitelikli çalışanların kısa sürede işe alınması açısından da dijitalleşme önemlidir.”

Cevaptan da anlaşılacağı üzere kurum, dijitalleşmenin insan kaynaklarında uygulanmasını bir ihtiyaç olarak görmektedir. İK-da dijitalleşmeyi anlamak için önce İK faaliyetlerinin doğasını anlamak gerekmektedir. Thite ve Kavanagh (2009) insan kaynakları yönetimi işlevlerini üç temel grupta toplamıştır: işlemsel faaliyetler, günlük işlemleri içeren ve kayıt tutma; işe alma, seçme, İK planlaması, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve performans değerlendirme gibi faaliyetleri kapsayan geleneksel insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ve dönüşümsel faaliyetler, organizasyonel gelişim, yetenek yönetimi ve organizasyonel öğrenme gibi şirkete değer katan faaliyetler. Son zamanlarda, genellikle emek yoğun olan işlemsel insan kaynakları faaliyetlerinin sunumunda, e-işe alım, e-koçluk, e-mentorluk vb. gibi daha teknoloji yoğun faaliyetlere geçiş meydana gelmektedir. Şirketler teknoloji tabanlı iş yapma biçimini benimsedikten sonra E-İK daha yaygın hale gelmeye başlamıştır. E-İKY'nin tanıtılması, İK profesyonellerinin geleneksel işlemsel iş yükünü önemli ölçüde azaltmaktadır (Parry & Tyson, 2011). Ayrıca, ortak bir teknolojik sistemin kullanılması, daha tutarlı İK süreçlerine yol açarak daha yüksek standardizasyon seviyelerine katkıda bulunmaktadır (Parry & Tyson, 2011).

5.2.2. Araştırma yapılan kurumda insan kaynaklarının dijital dönüşüm stratejilerine ilişkin bulgular

“Evet. Süreçleri otomatikleştirmek ve işlerimizi kısa sürede dijital olarak yapmak”.

Cevaptan da anlaşılacağı gibi araştırma yapılan kurumun İK'nın dijitalleşmesi için izledikleri stratejinin ana hedefi süreçlerini otomatikleştirip, işleri dijital olarak yapmaktan ibarettir. Schalk (2013)'e göre, İK-da dijitalleşmenin stratejik hedefler açısından başarılı olabilmesi için, İKY karar verme süreçlerinde stratejik değerlendirmelerin dikkate alınması gerekmektedir. İK-da dijitalleşme ile ilgili tüm hedefler, organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Örneğin; Maliyet düşürme stratejisinin benimsendiği bir şirkette, yüksek maliyetli yeni kariyer portallarını benimsemek anlamsız olacaktır.

“Stratejilerimiz arasında bir uygunluk var. Ana hedefimiz kârlılığımızı dijital olarak elde etmek ve veri odaklı bir banka olmaktır.”

Araştırma yapılan kurumun İK’da izledikleri dijital dönüşüm stratejilerinin bağlı oldukları holdingin genel stratejisi uyumlu bir halde yürütülmektedir. Aslında strateji uyumu, özellikle çalışanların ve yöneticilerin hayatları üzerinde çok önemli bir stratejik hedefi olan insan kaynakları yönetimi gibi kritik departmanlarda mutlaka olmalıdır. İK departmanında alınan birçok karar, organizasyon üyelerinin hayatlarında önemli değişiklikler yaratmaktadır. Örneğin, içselleştirmeye yönelik stratejik bir yönelimi benimseyen bir şirket, ikiden fazla yabancı dil bilen yeni adayları işe almayı ve terfilerde yabancı dil bilgisine önem vermeyi gerektiren yeni işe alımları benimsemeyi tercih edebilir.

5.2.3. Araştırma yapılan kurumun dijital dönüşüm çalışmalarına ilişkin bulgular

“Dijitalleşme için bir çok çalışma yaptık, işe alım portalı oluşturduk. Böylece aday, açık pozisyonları görüntülemek ve başvuruda bulunmak için portalımıza girer ve portal içerisinde profilini yani elektronik CV'sini oluşturur. Girilen bilgiler portalda kalır ve aday istediği zaman bu bilgilerde değişiklik yapabilir. Açık pozisyona başvururken aday, uygun pozisyonu seçip “Başvur” butonuna basarak ilana başvurur. Bu da adayların başvurularını kolaylaştırıyor ve özgeçmiş taramasında ihtiyacımız olan adayı en kısa sürede değerlendirmemizi sağlıyor. Kağıt CV'den dijital CV'ye geçtik. Personel büro işlerini otomatik hale getirdik. Çalışanların eğitimlere daha kolay katılabilmeleri için eğitimlerde online programları kullanmaya başladık. Performans değerlendirme sürecimizde dijital yazılımlar (SAP Access) kullanıyoruz.”

Görüşme yapılan kurumun yetkilisinin verdiği cevaba bakarsak, işe alım sürecinde özellikle *“Kağıt CV'den dijital CV'ye geçtik”* vurgusunu yapmıştır. Bununla kısa sürede daha çok aday değerlendirmeleri ve alınacak adayın pozisyonun gereksinimlerine daha uygun bir nitelikte olmasını sağlanmaktadır. Ayrıca personel tarafından yapılan bürokratik işlerin ve performans değerlendirme süreçlerinin de dijitalleştirildiği görülmektedir.

5.2.4. İnsan kaynaklarının dijitalleşmesine etki eden faktörlere ilişkin bulgular

“Bu faktörleri dış ve iç faktörler olarak ikiye ayırabilirim. Yaşadığımız ortamdaki teknolojik değişimler, bu değişimlere uyum sağlama ve rekabetçi olma dış etkenlere örnek olarak verilebilir. Bu durumun çalışanlarımızın düşünme biçimine ve dijital teknolojilere verdikleri değere ne kadar yüksek oranda etki ettiğini söyleyebilirim.”

Kurumun dijitalleşmeyle ilgili algıladığı faktörlerin temel noktası, uyumluluk ve rekabet gücüdür. Fakat yönetim literatüründe öne çıkan teknoloji ile ilgili çalışmaların ana akımı, insan faktörü ile teknoloji faktörü arasında zamanla oluşan dinamik etkileşim olarak bilinen akımdır. Bu yaklaşım, daha az belirleyici olarak kabul edilmektedir. Teknoloji, organizasyonunun gerçekleştirilebileceği karmaşık sürecin bir bileşeni olarak görülmemelidir. Teknolojinin örgütsel ortamda etkilerini anlamada birçok faktörler vardır. Bu nedenle, Strohmeier (2009), ikinci araştırma akışını aslında tamamen tahmin edilemeyen bir sonuç yaratmak amacıyla birden fazla faktörün etkileşime girdiği ılımlı örgütsel zorunlulukların çalışmaları olarak açıklamaktadır.

5.2.5. Dijital dönüşümün uygulanmasının önündeki engellere ilişkin bulgular

“Dijital dönüşüm sürecinde çalışanlarımızın bu değişimlere uyum sağlaması ve kullanılan teknolojileri öğrenmesi bazen zaman alıyor. Bunlar en çok karşılaştığımız zorluklar.”

Harvard Business Review tarafından hazırlanan bir rapora göre, kuruluşlar hala teknolojik yeniliklerle mücadele etmektedir. Ankete katılan CEO'lar, şirketlerin dijital dönüşüm projeleri gerçekleştirirken karşılaştıkları en büyük 10 engeli listelemişler. Bu 10 önemli engelin neredeyse tamamı, İK'nın büyük bir etki yaratabileceği alanlardır:

1. Hızlı deney yapamama (yüzde 53)
2. Eski sistemler (yüzde 52)
3. Silolar arasında çalışamama (yüzde 51)
4. BT ve iş kolları arasında yetersiz işbirliği (yüzde 49)
5. Riskten kaçınma kültürü (yüzde 47)
6. Değişim yönetimi yetenekleri (yüzde 46)

7. Dijital için kurumsal vizyon eksikliği (yüzde 39)

8. Gerekli yetenek/beceri eksikliği (yüzde 38)

9. Yetersiz bütçe (yüzde 37)

10. Siber güvenlik (yüzde 34)

(<https://hbr.org/resources/pdfs/comm/scoutrfp/HighPerformanceSourcing.pdf>,

Erişim tarihi 22.01.2022):

Yukarıdaki araştırmalardan da anlaşılacağı gibi, görüştüğümüz kuruluş, çalışanların bilgi düzeyi ve bu bilgi düzeyini artırmaya odaklanmış olsa da, uluslararası araştırmalar ve gelişmiş şirketlerle yapılan anketler, sürecin daha da genişletilmesi gerektiğini göstermektedir.

5.2.6. *Araştırma yapılan kurumun İK fonksiyonlarının dijitalleşmesinde kullanılan kriterilere ilişkin bulgular*

“Öncelikle dijitalleşme bize ne kadar katkıda bulunacak ve ne kadar kaynak kaybının önüne geçecek. Şimdiye kadar insan kaynaklarımızın %50-60'ını dijitalleştirdiğimizi söyleyebilirim.”

Dijital İK dönüşümüne doğru bir yola girmeye karar veren şirketlerin sayısı son birkaç yılda artış göstermektedir. Uygulanacak doğru İK işlevinin seçilmesi, dikkatli bir planlama, eğitim ve analiz ile öncelenmesi, eşlik etmesi ve takip edilmesi gereken bu karmaşık ve hassas süreçte temel adımlardan biri olmaktadır. İnsan kaynakları süreçlerinin dijitalleşmesi, sadece İnsan Kaynakları departmanının ihtiyaç ve beklentilerine hitap etmemelidir. Başarılı bir dijital dönüşümden bahsetmek istiyorsak süreçten en çok fayda alanların işletme çalışanları olmasına dikkat etmeliyiz. Çalışanların eğitim taleplerini sistem üzerinden kayıt altına almalarını sağlamak dijitalleşmenin bir hedefi olabilir.

Personel yönetimi ile ilgili olarak, literatürlerde diğer bir ana tartışmalı konu, hiper bağlantılı, girişimci ve artık firmaya bağlı olmayan yeni bir neslin, "Z Kuşağı"nın gelişimiyle ilgilidir. Camille (2011), İK Departmanının şu anda dikkate alınması gereken birkaç gelecek risk olduğunu belirtmektedir. Ona göre, "dijital yerliler" açısından çekici olmak için öncelikle iyi bir işveren markasına sahip olmak önemlidir. Bu yeni nesli şirkete entegre ettirmek ve İK Yöneticisinin firmayı oluşturan tüm nesillere eşlik etme taahhüdünden emin olmak karşı karşıya kalınan sorunlardandır. İlgili bir diğer sorun,

nesiller arası bölünme riskidir (Camille, 2011). "Tersine mentorluk", bununla yüzleşmek için yeni ve faydalı bir uygulamadır. Buna göre yönetici rolü ve yönetim kültürü değişmektedir.

5.2.7. İK süreçlerinin dijitalleşmeden etkilenme oranına ilişkin bulgular

Görüşme yapılan kişiden İK süreçlerinin dijitalleşmeden etkilenme oranını yanındaki beş seçenektan birini işaretleyerek belirtmesi istenilmiştir. (etki derecesi: 1-çok düşük, 2-düşük, 3-orta, 4-yüksek, 5-çok yüksek)

Tablo 1: İK süreçlerinin dijitalleşmeden etkilenme oranını

İK Süreçleri	Etki Oranı				
	1	2	3	4	5
İşe alım					X
İK Planlaması		X			
Performans Değerlendirme				X	
Kariyer Yönetimi		X			
Eğitim ve Geliştirme					X

Tablo 1'e baktığımızda, dijitalleşmenin kurumun insan kaynakları yönetiminde özellikle, işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme fonksiyonlarında daha etkili olduğu açıkça görülmektedir. Bu da şirketin belirlediği hedeflerin ve planlamanın uygulanma düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki bulgularda, bu tablonun iç unsurları daha derinlemesine analiz edilmektedir.

5.2.8. Kurumun işe alım sürecinde kullanılan dijital teknolojilere ilişkin bulgular

“Evet, İşe alım portalını oluşturduk. Başvuru sürecini otomatik hale getirdik. INDIGO programı ile adayların sınav aşamasını online olarak gerçekleştiriyoruz. Adayla Zoom programı ile görüşüyoruz. İşe alım portalı kurma süreci 1 yıl 6 ay sürmüştür. INDIGO programı 2 ay içinde kuruldu. Bu teknolojiler sayesinde adaylardan aldığımız bilgileri daha kısa sürede analiz ediyoruz. Kısacası, kısa sürede çok şey yaptık. Tabii bu da verimliliği artırıyor.”

Eshan ve Binoy (2018) çalışmalarında Dijitalleşmenin işe alım süreci ve işgücünün eğitim-geliştirilmesi üzerinde büyük etkisi olduğunu vurgulamaktadır:

- İşe alımda dijitalleşme
- Eğitim ve Geliştirmede Dijitalleşme

Nooruddin (2018), işe alma özel atıfta bulunarak, dijitalleştirilmiş İKY uygulamalarının benimsenmesinin, adayları seçmek, boş pozisyonu doldurmak için gerekli gereksinimlerle ilgili becerilerini analiz etmek ve işe alınacak konuları seçmek için iş yoğunluğunun azalmasıyla sonuçlandığını göstermiştir. Bu, zamanda bir azalmaya ve organizasyonun ana hedefleriyle başa çıkma yeteneğinde bir gelişmeye neden olmaktadır.

Etkililik söz konusu olduğunda, yapılan analiz, İK uygulamalarının dijitalleşmesinin, idari kalite ve İK esnekliğinde artışa ve fonksiyon içinde daha az bürokrasiye yol açtığını göstermektedir. Dijital araçların benimsenmesi, belirli faaliyetlerin yürütülmesi için gereken sürenin azalmasına yol açar. Görüşmeye katılan kişinin belirtildiği gibi, hem cv tarama aşamasında ve hemde adayla mülakat yapılırken dijital teknolojiler kullanılmaktadır. Araştırma yapılan kurumda işe alım sürecinde dijitalleşmenin zaman ve verimlilik açısından etkili olduğu görülmektedir. Bu bulguların yukarıda gösterilen çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir.

5.2.9. Kurumun İK planlamasında kullanılan dijital teknolojilere ilişkin bulgular

“Planlama yılda bir kez yapıldığı için bu fonksiyonun dijitalleştirilmesi bizim için bir öncelik değildir.”

Araştırma yapılan kurumda İK planlamasında dijitalleşme olduğu tespit edilmemektedir.

5.2.10. Kurumun performans değerlendirme sürecinde kullanılan dijital teknolojilere ilişkin bulgular

“Evet, Performans değerlendirmede SAP Access programı kullanılmaktadır. Program yaklaşık 6 ayda kuruldu ve kullanıma hazır hale geldi. Bu program ile performans değerlendirme daha az zaman almaktadır, daha kısa sürede sonuç

alınmaktadır ve çalışanlar program üzerinden değerlendirmeleri kendileri görebilmektedirler.”

Oxford Economics (2012), teknolojinin insan kaynaklarının performansını da yeniden şekillendirdiğine dikkat çekmektedir. Wolf (2015), performans yönetiminin aslında sosyal ve dijital teknolojiler tarafından dönüştürüldüğünü açıklamaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde dijital teknoloji kullanımı, kurumda çalışanlarla ilgili bilgilerin toplanması ve çeşitli analiz yöntemleriyle performanslarının değerlendirilmesi hem çalışanların bireysel açıdan geliştirilmesi hem de kurum vizyonu açısından önem taşımaktadır (Bayarçelik: 2019, 72). Bu bakımdan, araştırma yapılan kurumda performans değerlendirme sürecinde teknoloji kullanımının olumlu etkileri olduğu görülmektedir.

5.2.11. Kurumun kariyer yönetim sürecinde kullanılan dijital teknolojilere ilişkin bulgular

“Kariyer yönetim sürecinde teknolojik programlar kullanmıyoruz ve şu an dijitalleşmeyi düşünmüyoruz, lakin ilerde bu fonksiyonu dijital orama çevirmeyi planlıyoruz.”

Kariyer yönetiminde teknolojilerin kullanılmaması kurum için hiç de iyi bir gösterge değildir. Çünkü bilgisayar tabanlı ve web tabanlı kariyer yönetimi mekanizmaları, çalışanın gelişimi için gerekli ihtiyaçların belirlenmesi ve ortaya konulmasında önemli araçlardır. Ve bu mekanizmalar, çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneklerin mevcut veya gelecekteki görev ve pozisyonlar için gerekli beceri ve yeterliliklerle karşılaştırılmasında kolaylıklar sağlar (Rothwell ve diğerleri, 2005, s. 122-124). Dijital kariyer yönetimi, İK işlevinin çok daha etkili çalışmasını sağlayan bu mekanizmalardan biridir. Klasik kariyer yönetimi programlarında İK profesyonelleri, çalışanların özelliklerini ve potansiyellerini anlamaya çalışır ve çoğunlukla onları performanslarına, potansiyellerine ve kariyer planlarına göre gruplandırır. Ve her yıl uzun bir süre boyunca stoklanması ve analiz edilmesi gereken tüm bu bilgilerle ilgili çok büyük bir veri ortaya çıkmaktadır. Dijitalleşen kariyer yönetimi sayesinde bu zor görevler, teknoloji yardımıyla daha kolay gerçekleştirilebilir.

5.2.12. Kurumun Eğitim ve geliştirme sürecinde kullanılan dijital teknolojilere ilişkin bulgular

“Eğitim ve geliştirme sürecinde , iSpring programı kullanılmaktadır. Bu program sayesinde çalışanlarımız, bankamız tarafından düzenlenen eğitim ve kurslara her yerden kolaylıkla katılabilirler. Bu hem çalışanların öğrenme fırsatlarını artırıyor hem de zaman kaybını önüyor. Program 6 ay içerisinde kuruldu ve kullanıma sunuldu.”

Çalışanlara sağlanan uygun eğitim ve gelişim, organizasyonun amaç ve hedeflerinde başarıya yol açacaktır (Ershan, Binoy, 2018). Eğitim ve geliştirmedeki dijitalleşme, çalışanların istedikleri yerden teknolojik programlar yardımıyla kolayca eğitim almalarını sağlamaktadır. İşle ilgili videoları görüntüleme, çevrimiçi kurslar, bilgisayarlı öğrenme yöntemleri, öğretim tekniklerinde devrim yaratmaktadır.

5.2.13. Dijital teknolojilerin etkili olmayacağı İK fonksiyonlarına ilişkin bulgular

“Dijital teknolojilerin kullanılmayacağı insan kaynakları fonksiyonu yok denecek kadar az ama kanunen zorunlu olan evrak işlerinde yapay zeka tabanlı teknolojinin kullanılacağını düşünmüyorum.”

Elektronik sistemlerin durmadan geliştiği modern çağda, kâğıt evrak kullanılması yasal olarak gerekli olan belge sayısını azalmaktadır. On yıl önce Azerbaycan'daki kuruluşlar vergi beyannameleri, sigorta belgeleri vs. gibi dokümantasyon işlerinde kâğıt kullanmalarına rağmen günümüzde neredeyse hepsi dijital ortama aktarılmıştır. Bu sebepten dolayı gelecek yıllarda insan kaynakları yönetiminin tüm alanlarında dijitalleşme olgusundan kaçınmak neredeyse mümkün olmayacaktır.

Piyasalardaki en son teknolojik ve rekabetçi gelişmeler, gerçek zamanlı, bilgiye dayalı, kendi kendini yöneten ve etkileşimli iş ortamının yaratılmasını sağlamıştır. 1990'lardan sonra hayatın her alanında dijitalleşme olgusu öne çıkmaya başlamıştır. Web tabanlı teknolojilerdeki son gelişmeler, sosyal medya gönderilerinden dijitalleştirilmiş kütüphanelere kadar çok sayıda çevrimiçi verinin üretilmesini doğurmuştur. Bu yeni bilgi ve veri yapısı, klasik nicel ve nitel verileri tamamlayan ve bireylerin yönetsel, sosyal olgularla ilgili sağlam kalıpları çözmelerine olanak tanıyan önemli bir veri kaynağı sağlamıştır (Platanou, Mäkelä, Beletskiy ve Colicev, 2018).

5.2.14. Dijital teknolojilerin gelecekte daha çok etkili olacağı İK fonksiyonlarına ilişkin bulgular

“İşe alım ve performans değerlendirme işlevlerinde daha çok yapay zeka tabanlı uygulamalar kullanılacak.”

Mülakatdan da gördüğümüz gibi, İnsan Kaynakları, yetenekli adayların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması ile ilgilidir. Hunt (2014), yetenek yönetiminin dönüştürülmesinin dijitalleşmeyi gerektirdiğini, ancak aynı zamanda sosyal ve dijital teknolojilerin yalnızca bir çalışan ile kuruluş arasında değil, aynı zamanda çalışanların kendi aralarındaki iletişimini, işbirliğini ve bağlılığını teşvik edecek ve geliştirecek şekilde kullanılmasını da içerdiğini belirtmektedir. Bu yüzden gelecek yıllarda İK, yetenek süreçleri ve bunları sağlayan teknoloji artık kendi alanlarını oluşturmak yerine, İK ve yetenek yönetiminin birçok yönü, işin geleceğine tamamen entegre olacaktır (The Innovation Enterprise, 2015).

5.2.15. Dijitalleşmenin etkisiyle tamamen değişecek veya ortadan kalkacak İK fonksiyonlarına ilişkin bulgular

“Dijitalleşme sonucunda herhangi bir fonksiyonun tamamen ortadan kalkacağını düşünmüyorum ancak yapay zekaya dayalı programların etkisiyle işe alım fonksiyonu değişecek.”

İşe alım, İKY'nin ilk ve en önemli süreçlerinden biridir. İşe alım sürecinin tamamen değiştiği bu süreçte dijitalleşmenin (teknolojinin) etkisi daha belirgin olarak bilinmektedir. Eshan ve Binoy makalelerinde, adayın özgeçmişini yükleyebileceği tüm ayrıntıları tamamladıktan sonra gerekli bilgileri (Özgeçmiş) adını, e-postasını, deneyimini, niteliklerini ve becerilerini tamamlayabileceğini vurgulamaktadır. Günümüzde hızlı teknolojik gelişmeler sayesinde sürekli değişen işe alım platformları açısından farklı platformlar bulunmaktadır. Bu durum sayesinde dijitalleşmenin işe alım sürecinin etkinliğini artırdığını söylemek mümkündür. Bu da mülakat zamanı söylenen fikirlerin doğruluğunu onaylamaktadır.

5.2.16. Dijitalleşmenin etkisiyle insan kaynaklarının iş sürecinde, iş yapısında yaşanan değişimlere ilişkin bulgular

“Dijitalleşmenin bir sonucu olarak eskiden daha fazla zaman harcadığımız şeylere artık daha az zaman harcıyoruz. İnsan kaynakları kağıt ortamından dijital

ortama geçmiş durumda ve bunun sonucunda fonksiyonlar değişiyor, rutin işler azalıyor, maliyetlerimiz düşüyor ve dijitalleşmeye daha yatkın personele ihtiyacımız artıyor.”

İnsan doğası teknoloji açısından her zaman iki gruba bölünmüştür, bu değişimi benimseyen "iyimserler" ve buna karşı çıkmaya devam eden "kötümserler". Günümüzde teknolojinin her alanda etkisini her alanda- ister sosyal, ister ekonomik, ister sosyal hayatta yaygın bir biçimde görmekteyiz. Artık her şeyin teknoloji ile bağlantılı olduğu bir dönemde yaşamaktayız. Dijitalleşme, süreçleri kolaylaştırarak daha verimli hale getirerek insan kaynakları yönetimini önemli ölçüde etkilemektedir.

Çalışma, İKY uygulamalarının dijitalleştirilmesinin aynı zamanda verimlilikte bir iyileşmeye yol açtığını göstermektedir. Özellikle incelenen çalışmaların çoğu, İKY'nin dijitalleşmesinin zaman tasarrufu sağladığını da göstermektedir. Dionne Démeijer (2017), dijitalleşme sayesinde İKY süreçlerinin basitleştirdiğini ve daha hızlı hale geldiğini vurgulamaktadır.

5.2.17. Dijitalleşmenin insan kaynaklarına olumsuz etkilerine ilişkin bulgular

“Dijitalleşmenin olumsuz yönü olarak birkaç faktörden bahsedebilirim. Birincisi, çalışanlar arasındaki iletişimin azalması, böylece eğitimler ve kurslar eskiden canlı olarak yapılırdı ve bu durumda çalışanlar birbirleriyle etkileşime girerek daha iyi sonuçlar ala biliyorlardı, artık herkes çevrimiçi olarak bağlanıyor ve birbirleriyle daha az iletişim halinde oluyorlar. Çalışanlar arasındaki bağlantıların ve iletişimin azalması kuruma ve işe bağlılığı olumsuz etkileyerek ve duygusal zeka seviyesinin düşmesine neden olur. Video formatında çevrimiçi bir iş görüşmesi yapmak bazen bir gizem yaratır, bu nedenle bir banka müşterisi işe alındığında adayın beden dilini okuması zordur.”

Araştırma yapılan kurumdan elde edilen verilerin analizleri doğrultusunda, dijitalleşmenin insan kaynakları süreçlerine olumlu ve olumsuz etkileri (Tablo 2)'de gösterilmektedir.

Tablo 2: İKY'nin dijitalleşmesinin olumlu ve olumsuz etkileri

İKY dijitalleşmesinin olumlu etkileri	İKY dijitalleşmesinin olumsuz etkileri
<ol style="list-style-type: none">1. Maliyet tasarrufu2. Kısa sürede daha çok iş3. Evrak işlerinin ortadan kaldırılması4. Verimliliğin artması5. Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin gelişimi6. Nitelikli işçi istihdamı	<ol style="list-style-type: none">1. Veri Güvenliği2. Çalışanların yeni teknolojileri kullanmada zorluk yaşaması3. Çalışanlar arasında iletişimin azalması4. Çalışan bağlılığının azalması

Araştırma yapılan kurum dijitalleşmeyi planlı bir şekilde gerçekleştirdiğini, yani bu sürecin kurumun ana hedeflerinden biri olduğunu da belirtmiştik. İşe alım sürecinde ve çalışanların bilgi düzeyinin yükseltilmesi sürecinde dijitalleşmeye daha fazla önem verilmektedir. Örneğin, kurum işe alım sürecini elektronik olarak web sitesine yansıtarak, adayların seçmesi gereken genel şartları ve yükümlülükleri açıklar. Açık pozisyona başvuru yapan adaylar kendilerine uygun pozisyonu seçerek “Başvur” butonuna tıklayarak ilana başvuru yapılabilmektedirler. Bu durum adayların iş için başvuru süreçlerini kolaylaştırmak ve özgeçmiş taramasında ihtiyaç duyulan adayın en kısa sürede değerlendirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca banka kağıt CV'den dijital CV'ye geçmiştir. Personel tarafından yapılan bürokratik işler otomatik hale getirilmiş, çalışanların eğitimlere daha kolay katılabilmeleri için eğitimlerde online programlar, performans değerlendirme sürecinde dijital yazılımlar (SAP Access) kullanılmaya başlanmıştır.

Dijital dönüşümün uygulanmasının önündeki engellere gelince, en fazla görülen engeller çalışanların değişimlere uyum sağlaması ve kullanılan teknolojileri öğrenmesinin bazen zaman alması şeklinde tanımlanabilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Söz konusu araştırmanın temel amacı, Bankacılık sektöründeki dijitalleşmenin insan kaynakları süreçleri üzerindeki etkisini incelemek, insan kaynakları yönetiminde kullanılan dijital teknolojileri tespit etmek ve dijitalleşmenin insan kaynakları süreçlerinin çalışma şekli üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin neler olduğunu araştırmaktan ibarettir.

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda karşımıza çıkan ilk bulgu dijitalleşmenin insan kaynakları süreçlerinden İşe alım, Performans değerlendirme ve Eğitim ve geliştirme süreçleri üzerinde daha çok etkili olduğu tespit edilmiştir. Kariyer yönetimi ve İK planlama süreçlerinde ise, dijitalleşmenin az etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgunun ilgili literatürde incelenen araştırmalarla örtüşdüğü görülmektedir.

Çalışmada elde edilen başka bir bulgu ise İnsan kaynakları süreçlerinde kullanılan teknolojik uygulamalarla ilgilidir. Araştırma yapılan kurum işe alım portalı oluşturmuş, işe alım sürecinin sınav ve mülakat aşamalarında “INDIGO” ve “Zoom” teknolojilerinden yararlanmakla işleri dijital ortama aktarmıştır. Bu bulgunun Gairola (2019), Zusman vd. (2012) ve Castro (2019), yaptıkları araştırma sonuçları ile benzerlik sağladığı görülmektedir. Teknolojik uygulamalara ilgili bir diğer bulgu ise Performans değerlendirme ve Eğitim ve geliştirmede süreçlerinde kullanılan teknolojik uygulamalarla ilgilidir. Araştırma yapılan kurum Performans değerlendirmede “SAP Access”, Eğitim ve geliştirmede ise “iSpring” teknolojilerini kullanmaktadır. Bu teknolojiler sayesinde kurumun İK süreçlerinde işlerin daha hızlı yapılmakta ve verimliliğin artmakta olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmada karşımıza çıkan bir diğer bulgu ise, dijitalleşmenin ik süreçleri üzerinde olumsuz etkileri ile ilgilidir. Kurumda yapılan bu araştırmaya istinaden söylenebilir ki, İK süreçlerinde kullanılan teknolojilerin çalışanlar arasında iletişimin azalmasına, işe alımda mülakatların çevrimçi olarak yapılması bazen adayların beden dilinin okunmasında zorluklar yaşanmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca dijitalleşme ile ortaya çıkan teknolojilerin kullanımında bazı çalışanların zorluklar yaşaması sonucuna da varılmıştır. Gösterilen bu sonuçlar İK dijitalleşmesinin olumsuz etkilerinin göstergesidir. Bu sonuçların Akduman (2019), yaptığı çalışma sonuçları ile benzerlik teşkil etmektedir.

Çalışmada başka bir diğer bulgu ise İK süreçlerindeki dijitalleşmenin olumlu etkileri ile ilgilidir. Dijitalleşme ile işlerin daha hızlı yapılmasına, verimliliğin artmasına, nitelikli işçi istihdamına, maliyetlerin azalmasına ve yeni teknolojilerin kullanılması ile çalışanların bilgi düzeyinin gelişmesine neden olmaktadır.

Araştırma yapılan kurum dijitalleşmeyi planlı bir şekilde gerçekleştirdiğini, yani bu sürecin kurumun ana hedeflerinden biri olduğu görülmektedir. Ancak kurum dijitalleşme ile ilgili planlamsını yaparken kurum kültürü ile uyumlu bir halde yapması dijitalleşme sürecine olumlu yönde etki gösterebilir.

Genel olarak görüştüğümüz kurumun insan kaynakları departmanında uygulanan dijitalleşme önlemleri tatmin edici olarak değerlendirilebilir. Azerbaycan'da bu araştırmayla ilgili literatür ve deneyim eksikliği bankanın İnsan Kaynakları politikasına yansımış olsa da, yenilikleri hayata geçirmek için atılan adımlar dijitalleşme kavramına ayak uydurabilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma Azerbaycan'da bankacılık sektöründe faaliyette bulunan bir bankada yapılmıştır. Gelecek araştırmalar için öneriler kapsamında bir sonraki çalışmaların farklı sektörlerde yapılması ve örneklem kısmının daha geniş tutulması önerilmektedir. Bu sayede, Dijitalleşmenin İK süreçleri üzerindeki etkilerinin yeniden irdelenmesi mümkün olabilecektir ve elde edilen sonuçlar ile bu çalışmanın sonuçları arasında karşılaştırma yapılabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abdali M. (2019) "The strategic use of digital learning solutions: An HRM perspective" (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
- Agarwal R., Johnson S.L. and Lucas H.C. (2011) "Leadership in the Face of Technological Discontinuities: The Transformation of EarthColor", *Communications of the Association for Information Systems*, 29(1), 627-645
- Akben İ. & Avşar Ö.G. (2017), Dijital tedarik zinciri ve bulut bilişim. El-Ruha: 104
- Akduman G. (2019) "Dijital İşe Alım: Dijital Dünya'nın İnsan Kaynakları İşe Alım Fonksiyonuna Etkisinin Kavramsal ve Uygulama Örnekleriyle Değerlendirmesi". *Uluslararası Sanat ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), 24-44
- Alavi S., Wahab D.A., Muhamad N. ve Shirani B.A. (2014) "Organic Structure and Organizational Learning as the Main Antecedents of Workforce Agility" *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295
- Altmann P. ve Engberg R. (2015) "Managing Human Resources and Technology Innovation: The Impact of Process and Outcome Uncertainties", *International Journal of Innovation Science*, 7(2), 91-106
- Amladi P. (2017) "HR's guide to the digital transformation: ten digital economy use cases for trans-forming human resources in manufacturing". *Strategic HR Review* 16(2), 66-70.
- Andersen B., ve Fagerhaug T. (2001) "Performance Measurement Explained: Designing and Implementing Your State-of-the-Art System", USA: Amer Society for Quality.
- Ardelin L. (2020) "The Impact of Digitalisation on Human Resources Development" December *Prizren Social Science Journal*, 4(3), 39-46
- Armstrong M. (2006) "A Handbook of Human Resource Management Practice", (10th ed.) Kogan Page, London
- Arthur D. (2001) The Employee Recruitment and Retention Handbook. USA: AMACOM.
- Ashwani K.U. and Khandelwal K. (2018) "Applying artificial intelligence: implications for recruitment", *Strategic HR Review*, 17(5), 255-258.
- Bağcı E. (2018) "Endüstri 4.0: Yeni Üretim Tarzını Anlamak", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 9(24), 122-146
- Baltacı A. (2019), "Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388
- Bartel, Ann P. (2000) "Human Resources Management and Performance in the Service Sector: The Case of Bank Branches", Working Paper 7467, National Bureau of Economic Research
- Benson A.D., Johnson S.D., & Kuchinke K.P. (2002) "The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development", *Advances in Developing Human Resources*, 4(4), 392-404
- Berman S.J. (2012) "Digital transformation: opportunities to create new business models". *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24
- Beyza E. (2020) "Bayarcelik Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri *Dijital Dönüşüm ve Süreçler*", İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları Maltepe University
- Bilgin S. (2018) "Reflections of Industry 4.0 To Management of Service Enterprises: Smart Hotels", *Uluslararası Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 33-40

- Bilgin, Hüseyin, (2001) “Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, İş Yayınları, 2
- Bingöl D. (2005) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Bissola R., and Imperatori B. (2018), “HRM 4.0: the digital transformation of the HR department”. In: Cantoni F and Mangia G (eds) Human Resource Management and Digitalization. Abingdon: Routledge
- Bloom, M., & Bengtsson, C. (2017) “Human Resource Management in a Digital Era”.
- Boehringer R. (2004) “Implementing Organisational Change The Role Of Change”.
- Bohnsack R., Hanelt A., Marz D., & Antunes C. (2018) “Old Wine in New Bottles?” A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation. Academy of Management Global Proceedings,
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furmueller, E. (2017) “Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences”. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131
- Boyes H., Hallaq B., Cunningham J. ve Watson T. (2018) “The industrial internet of things (IIoT): An analysis framework”, Computers in Industry
- Bradley J.M. ve Atkins E.M. (2015) “Optimization and Control of Cyber-Physical Vehicle Systems”, Sensors, Sayı:15
- Braga C.B. (2019) “Digital Transformation in Recruitment: Best Practices in the Portuguese Market”, (Master Dissertations), Portuguese Catholic University,
- Calp M.H. (2016) İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veritabanı Kullanımının Önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 539-557
- Camille DiLullo, Patricia McGee, Richard M. Kriebel. (2011) “Demystifying the Millennial student: A reassessment in measures of character and engagement in professional education”. *Anatomical Sciences Education* 4(4), 214-226
- Cappelli P., Tambe P., & Yakubovich V. (2018) “Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward”, Available at SSRN 3263878
- Chakrabarty K.C. (2012) Human Resource management in banks - need for a new perspective Inaugural address by Dr K C Chakrabarty, Deputy Governor of the Reserve Bank of India, at the HR Conference of Public Sector Banks, Mumbai
- Chromjakova F. (2017) “Process Stabilisation-Key Assumption for Implementation of Industry 4.0 Concept in Industrial Company”, *Journal of Systems Integration*, 8(1), 3-12
- Clark G., Horan J.J., Tompkins-Bjorkman A., Kovalski T., & Hackett G. (2000) “Interactive Career Counseling on the Internet”, *Journal of Career Assessment*, C.VIII, No:1,
- Collings D.G., & Wood G. (2009) “Human resource management: A critical approach”. In D.G.
- Comacchio A. and Annachiara S. (2005) “E Learning Strategies of Italian Companies”, E-Human Resources Management: Managing Knowledge People, (Der. Teresa Torres-Coronas ve Mario Arias-Oliva), Idea Group, Pennsylvania
- Cowden, Birton J., and Hadi S. Alhorr. (2013) “Disruptive Innovation in Multinational Enterprises.” *Multinational Business Review* 21 (4), 358-371
- Cziesla, T. (2014) “A Literature Review on Digital Transformation in the Financial Service Industry”, In Proceedings of the Bled eConference, Bled, Slovenia
- Démeijer Dionne (2017) Making Digital HRM work: A study in changes in perceived consequences of eHRM in the past decade. MS thesis. University of Twente.
- Demirkan H., Spohrer J.C., Welser J.J. (2016) “Digital innovation and strategic transformation”. *IT Prof.*, 18 (6), 14-18

- Demirtaş B., Metin A. (2015) “Büyük veri ve pazarlamadaki dönüşüm: Kuramsal bir Yaklaşım”, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 15
- Dessler G. (2016) “Human Resource Management”, New York: Prentice Hall.
- Develioğlu H. (2018), “Blockchain Teknolojisi” *Cyberspot Dergisi*. Sayı: 12, 10-11
- Diromualdo A., El-Khoury D., & Girimonte F. (2018) “Strategic HR Review HR in the digital age: how digital technology will change HR’s organization structure, processes and roles Article information”, For Authors. Human Resource Management International Digest.
- Doğan A. (2011) “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları”, *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2(2), 51-80
- Dougall Mc.B. (2001) “The Rise of the ELabour Market and It’s Implications for the Federal Public Service”
- Dulebohn J.H., Ve Janet H.M. (2005) “E-Compensation: The Po-tential to Transform Practice?” *The Brave New World of EHR: Human Resources Management in the Digital Age*, (Der. Hal G. Gueutal, Dianna L. Stone), Jossey Bass, San Francisco
- Efil İ. (2005) “İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması” İstanbul: Aktüel Yayıncılık.
- Ehret M., & Wirtz J. (2017) “Unlocking value from machines: business models and the industrial internet of things”, *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 111-130
- El-Khoury D. (2017) “Digital transformation and the world-class HR difference”, *Strategic HR Review*.
- Erdem B. Ve Eda K. (2014) “Otel İşletmelerinde İnternet Üzerinden İşe Alım Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, 15. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir.
- Erdut T. (2002) “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim” Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 40, İzmir
- Fahri B.Y. (2019) “Araştırma Makalesi Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı”, *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi* 7(2), 1-38
- Fichman R.G., Dos Santos B.L., Zheng Z. (2014) “Digital Innovation As A Fundamental And Powerful Concept In The Information Systems Curriculum”, *MIS Quarterly* 38(2), 329- 353
- Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., & Welch M. (2014) “Embracing digital technology: A new strategic imperative” *MIT sloan management review*, 55(2)
- Foidl H., & Felderer M. (2015) “Research challenges of industry 4.0 for quality management”, In *International Conference on Enterprise Resource Planning Systems*
- Foster M. (2003) “Recruiting on the Web: Smart Strategies for Finding the Perfect Candidate”, USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gairola S. (2019) “Benefits of E-recruitment” *International Journal of Management, IT & Engineering* 9(7)
- Geisberger E., Broy M. (2012) *AgendaCPS, Integrierte Forschungsagenda CyberPhysical Systems (acatech Studie)*. acatech -Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, Munich.
- Genç Ç. (2016) “E-İnsan Kaynakları Yönetiminde E-İşe Alım Süreci” *Anadolu Üniversitesi E-Kurgu İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(1), 64-85
- Greenhaus J.F., Parasuraman S., Wormley W.M. (2010) “Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes”. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-85
- Güler E.Ç. (2006) İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(1), 17-23

- Gültekin Z. (2021) "Covid-19 Pandemisi Sürecinde Bankaların İnsan Kaynakları Stratejilerinin İçerik Analizi İle Belirlenmesi". *Journal of The Faculty of Applied Sciences of*, 1(2), 15-30
- Heavin C., & Power D.J. (2018) "Challenges for digital transformation-towards a conceptual decision support guide for managers", *Journal of Decision Systems*, 27(1), 38-45
- Heery E., & Noon M. (2001) "*A Dictionary of Human Resource Management*". Oxford: Oxford University Press.
- Heil, Andreas, Knoll, Mirko Ve Weis, Torben (2007) "The Internet of Things-Context-Based Device Federations 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07), IEEE
- Hess T., Matt C., Benlian A., & Wiesböck F. (2016) "Options for formulating a digital transformation strategy", *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Hunt, C. (2014) "Transforming Talent Management: The Impact of Social and Digital Tech", The Denovati group.
- Iles P., Chuai X., & Preece D. (2010) "Talent management and HRM in multinational companies in Beijing", Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189
- Jian-cheng S., & Song-zheng Z. (2008) "Virtual Human Resource Management", *China-USA Business Review*, 7(4)
- Joao R., Marlene A., Nuno M., Yuval C. and Mário R. (2018) "Digitalization: A Literature Review and Research Agenda", Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management -IJCIEOM
- Johansson J., Herranen S. (2019) "The application of Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management: Current state of AI and its impact on the traditional recruitment process", (Bachelor Thesis), Jönköping International Business School
- Jyothi P., Jyothi V. Sree, (2009) "HR Issues and Challenges in Indian Banking Sector", School of Management Studies, University of Hyderabad, India.
- Kaufman I., Horton C. (2015) "Digital transformation: leveraging digital technology with core values to achieve sustainable business goals"
- Ketolainen N. (2018) "Digitalization of Human Resources-the transformation journey into automated and data-driven service organization"
- King H. (2013) "What is digital transformation?" *The Guardian*, 21st November 2013.
- Kirilmaz S.K. (2020) "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm: İşletmelerin Dijital İKY Uygulamalarının Araştırılması". *Research Jour,al of Business and Management*, 7(3) 188-200
- Klein M. (2020) "İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları Kavramsal Bir Model Önerisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 1007-1010
- Kusumawati R.A. (2018) "The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences Asia International Multidisciplinary Conference. The change of human resources role in the banking digitalization era"
- Kuusisto M. (2017) "Organizational Effects of Digitalization: A Literature Review", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(3), 341-362
- Larkin J. (2017) "HR digital disruption: the biggest wave of transformation in decades", *Strategic HR Review*, 16(2), 55-59
- Lazazzara A. And Galanaki E. (2018) "E-HRM adoption and usage: a crossnational analysis of enabling factors." In: Rossignoli C., Virili F., Za S. (eds.) *Digital, technology and organizational change: reshaping technology, people, and organizations towards a global society*, Lecture Notes in Information Systems and Organisation.

- Lee J., Kao H.A. ve Yang S. (2014) "Service innovation and smart analytics for Industry 4.0 and big data environment". *Procedia CIRP* 16
- Lengnick-Hall M.L., & Moritz S. (2003) "The impact of e-HR on the human resource management function", *Journal of labor research*, 24(3), 365-379
- Li L., Su F., Zhang W., Mao J.Y. (2017) "Digital transformation by SME entrepreneurs: a capability perspective", *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157
- Lu Y. (2017) "Industry 4.0: A Survey on Technologies, Applications And Open Research Issues", *Journal of Industrial Information Integration*, 6, 1-10.
- Ma L. ve Ye M. (2015) "The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management" *Open Journal of Social Sciences*, (3), 71-78
- Maass W. and Varshney U. (2008) "Preface to the Focus Theme Section: Smart Products". *Electronic Markets*, 18(3), 211-215
- Maditheti, Nishad Nawaz. (2017) "A Comprehensive Literature Review of the Digital HR Research Filed", organization 7.4
- Marchington M., & Wilkinson A. (2005) "*Human Resource Management at Work: People Management and Development*", Third Edition, London: Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD) Publishing.
- Matt C., Hess T., & Benlian A. (2015) "Digital transformation strategies", *Business & Information Systems Engineering*, 57 (5), 339-343
- McAfee A., ve Brynjolfsson E. (2012) "Big data: the management revolution", *Harvard business review*, 90(10), 60-68
- Meenakshi M. (2017) "Digital Transformation in HR", *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)*
- Mishra, M. (2014) "Evaluation of Level of E-HRM in Indian Organizations" Bhagawan Chandra Sinha.
- Modigliani, Franco and Miller Merton H. (2008) "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment", *The American Economic Review* 48(3)
- MR. Eshan, D. (2018) "The Role of Digitalization in Human Resource Management in Star Category hotels", A review. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*
- Murphy, A. (2018) Can the digitisation of HR services alter employee perceptions of those services and the HR function at the same time as delivering HR operational cost savings to an organisation? (Doctoral dissertation, Dublin Business School).
- Nabila Z. Z. (2017) "Digital Trasformation: New Era of HR in perspective of Bata"
- Neubauer T. (2009) "An Empirical Study About The Status of Business Process Management", *Business Process Management Journal*, 15(2), 166-183
- Newman D. "Understanding The Six Pillars Of Digital Transformation Beyond Tech", (2018) <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/05/21/understanding-the-six-pillars-of-digital-transformation-beyond-tech/?sh=1cb651983f3b>, Erişim tarihi 22.01.2022.
- Ngai E.W. T. vd. (2008) Importance of the Internet to Human Resource Practitioners in Hong Kong. *Personnel Review*. 37(1)
- Nikoloski K. (2015) "Charismatic leadership and power: using the power of charisma for better leadership in the enterprises", (JPMNT) *Journal of Process Management - New Technologies*, International, 3(2), 18-26
- Njoku E., Ruel H., Rowlands H., Evans L. & Murdoch M. (2019) "An Analysis of the contribution of e-HRM to sustaining business performanc", In *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations*. Emerald Publishing Limited.

- Nooruddin F. (2018) “To Critically Evaluate How Digitisation/Automation Has Changed the Role of HR Department from Recruitment and Selection Perspective: The Case of Adecco in Middle East Market (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University)”.
- OECD, (2012) Machine-to-Machine Communications - Connecting Billions of Devices.
- Oke S.A. (2008) “A Literature Review on Artificial Intelligence”, *International Journal of Information and Management Sciences*, 19(4), 535-570
- Omarini A. (2017) “The Digital Transformation in Banking and The Role of FinTechs in the New Financial Intermediation Scenario The Wave of Digitalization in Banks”, *International Journal of Finance, Economics and Trade (IJFET)*, 1(1), 1-6
- Osman Y. Üyesi Ö.Ç., Cihan T., (2021) “Aile İşletmelerinde Dijital Teknolojiler”, Nobel Yayın.
- Oxford Economics (2012) “The Digital Transformation of People Management”
- Öge S. (2014) “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)”nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)”nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir
- Öksüz B. (2012) “E-işe alım sürecinde kurumsal web sitelerinin kullanımı ve konu üzerine bir araştırma” *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 267-283
- Özçelik M., Akçay V.H. (2019) “Bankacılık Sektöründe Dijitalleşmenin Kariyer Platosu İle İlişkisi”. *Türk & İslam dünyası sosyal araştırmalar dergisi*, 6(22), 150-163
- Papazoglou Mike P. (2003) “Service-Oriented Computing: Concepts, Characteristics and Directions, in: International Conference on Web Information Systems Engineering et al (Orgs.), Proceedings/Fourth International Conference on Web Information Systems Engineering” WISE 2003: IEEE Computer Society
- Parry, E., & Tyson, S. (2011) “Desired goals and actual outcomes of e-HRM” *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335–354
- Parsehyan, B. G. (2020) “İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm: İK 4.0”, *Turkish Studies*, 15(2), 211-224
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääräinen, J., Teppola, S. (2017). “Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice”, *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77
- Platanou, K., Mäkelä, K., Beletskiy, A., & Colicev, A. (2018) “Using online data and network-based text analysis in HRM research”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 81–97
- Rachinger M., Rauter R., Müller C., Worraber W. ve Schirgi E. (2019) “Digitilization and its Influence on Business Model Innovation” *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1142-1160
- Rathi Meena M., Parimalarani Dr.G. (2020) “January Impact Of Digital Transformation On Employment In Banking Sector”, *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 9(1), 4912-4916
- Rijsdijk S.A. and Hultink E.J. (2009) “How today's consumers perceive tomorrow's smart products”, *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 24-42
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Knight, S., & Lindholm, J. (2005) “Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization’s Talent-for Today and Tomorrow” Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Ruel H., Bondarouk T., & Looise J.K. (2004) “E-HRM: Innovation or irritation”, An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management revue*

- Saadin O. Hüseyin Polat (2018) “Bir Bütün Olarak M2M ve IoT Güvenliği”, İSC Turkey, Ekim
- Savic D. (2019) “From Digitization, Through Digitalization, to Digital Transformation”, Online Searcher, 43(1), 36-39
- Schalk, R., Timmerman, V., & Van den Heuvel, S. (2013) “How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications”, *Human Resource Management Review*, 23(1), 84–92
- Schallmo D., Williams C. (2018) “Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model”
- Schmid G., (2021) “For Banks, Digital Transformation Is An Opportunity, Not A Threat”, <https://internationalbanker.com/banking/for-banks-digital-transformation-is-an-opportunity-not-a-threat/>, Erişim tarihi 22.01.2022.
- Schuh G., Anderl R., Gausemeier J., ten Hompel M., & Wahlster W. (2017) “Industrie 4.0 Maturity Index”, *Managing the Digital Transformation of Companies*. Munich: Herbert Utz.
- Schwab K. (2017) “The Fourth Industrial Revolution”. Portfolio Penguin.
- Sebastian I., Ross J., Mocker M., Moloney K., Cynthia B., Nils F. (2017) “How Big Old Companies Navigate Digital Transformation”
- Selvan V.T. (2015) “Study on role of Technology in Human Resource Management”, *International Journal Of Applied Research*, 1(7), 472-475
- Shamim S., Cang S., Yu H. and Li Y. (2016) “Management Approaches for Industry 4.0: A Human Resource Management Perspective”, IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)
- Shifa Fathima J. (2015) “Human resource management in banking sector” *Madurai Institute of Social Sciences*, 2(3), 111-21
- Skog D.A., Wimelius H. ve Sandberg J. (2018) “Digital Disruption”, *Business & Information Systems Engineering*, 60(5), 431-437
- Snow C.C., Fjeldstad O.D. ve Langer A.M. (2017) “Designing the Digital Organization”, *Journal of Organization Design*, 6(7), 1-13
- Spieth P., Schneckenberg D., Ricart J.E. (2014) “Business model innovation - state of the art and future challenges for the field”, *RD Manag.*, 44 (3)
- Stolterman E. And Fors A.C. “Information Technology and the Good Life.” *In: Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*. Ed. Kaplan, B. et al., London: Kluwer Academic Publishers.
- Strohmeier S. (2007) “Research in e-HRM: Review and Implications”, *Human Resource Management Review*. 17(1), 19-37
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2009) “Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical explanation of major adoption factors” *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482-501
- Sunil Kumar R & Harold Andrew Patrick. (2018) “Transforming Role of HRM: Challenges, Policies and Practice in the Present Context” *International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)*. 6(7), 1-10
- Şeker Ş.E. (2014) “Dijitalleşme”, *YBS Ansiklopedi*, 1 p.
- Tapscott D., Tapscott A. (2015) “How the technology behind bitcoin is changing money, business and the world”, *Blockchain revolution*.
- Tekindal, M. & Uğuz A.Ş. (2020) “Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme”, *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-182
- Tekin, H.H.m(2006) “Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme”, *İstanbul University Journal of Sociology*, 3(13), 101-116

- Thames L. ve Schaefer D. (2016) “Software-Defined Cloud Manufacturing for Industry 4.0”.
Procedia Cirp
- The Innovation Enterprise (2015) “The Role of Human Resources in Digital Transformation”
- Theodosiou M., Leonidou L.C. (2003) “Standardization Versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research”.
International Business Review, 12(2), 141-171
- Tidd, Joe, and John Bessant. (2013) “*Integrating Technological, Market and Organizational Change, 5th Edition.*” In *Managing Innovation: 5th Edition, 5th ed.*,).
- Tripathy, P. (2013) “Digitalisation in Performance Management” p. 0-72. Available at: www.ircjournals.com
- Tüsiad (2016) “Türkiye’deki Dijital Değişime CEO Bakışı” İnternet Adresi: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology-media-telecommunications/turkiyedeki-dijital-degisime-CEO-bakisi.pdf>, Erişim Tarihi: 08.10.2021.
- Uğur A. (2013) “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Sakarya Kitabevi
- Wolf, W. (2015) “Collaborative Talks Series: Why Performance Matters in the Age of Digital”
- Yahyayev, O. (2021) “Hibrit Örgütler Olarak Sosyal Girişimlerin Analizi: Türkiye’den Bir Sosyal Girişim Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi), Bursa Uludağ Üniversitesi,
- Yeniçeri Ö. ve İnce, Mehmet. (2005) “*Bilgi Yönetim Stratejileri Ve Girişimcilik*”, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yılmaz Y. (2007) “İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm”, Gazi Üniversitesi.
- Zeng, H (2020) “Adaptability of artificial intelligence in Human Resources Management in this Era”
- Zhou K., Liu T. and Zhou L. (2015) “Industry 4.0: Towards Future Industrial Opportunities And Challenges”, IEEE 12th International Conference On Fuzzy Systems And Knowledge Discovery (FSKD), China
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011) “The business model: recent developments and future research”, *Journal of management*, 37(4), 1019-1042
- Zusman R.R., Landis R.S. (2012) “Applicant Preferences For Web-Based Versus Traditional Job Postings”, *Computers in Hu-man Behavior*, 18(3), 285-296

İnternet kaynakları

- Digital Transformation is here What next? <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-herewhat-next-bhaskara-srihari-vangaveti>, (Erişim tarihi, 03.06.2021).
- Dijital Dönüşüm Nedir?. <https://www.isnet.net.tr/BlogIcerik/Dijital-donusum-nedir-isnet-blog> (Erişim tarihi, 27.05.2021).
- <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/scoutrfp/HighPerformanceSourcing.pdf> (Erişim tarihi: 22.01.2022)
- <http://www.businessdictionary.com/definition/product-innovation.html> (Erişim tarihi: 09.10.2021).
- <https://searchcio.techtarget.com/definition/SMAC-social-mobile-analytics-and-cloud>, (Erişim tarihi 01.06.2021).

https://www.ida.gov.sg/~/_media/Files/Infocomm%20Landscape/Technology/TechnologyRoadmap/InternetOfThings.pdf, Erişim tarihi 11.09.2021).

<https://www.konzek.com/blog/dijital-donusum-icin-bilinmesi-gereken-kavramlar> (Erişim tarihi 09.10.2021).

https://www.seweurodrive.com.tr/irket/baarnz/gelecekteki_trendler/industry_40/basic_information/basic_information.html, Erişim tarihi 11.09.2021).

<https://www.tadviser.ru/index.php> (Erişim tarihi 22.05.2021).

<https://www.webtures.com/tr/blog/sayisallastirma-dijitallesme-ve-dijital-donusum-arasindaki-farklar-nelerdir/> (Erişim tarihi 15.09.2021).

Otomasyon ve Dijitalleşme: Fark Nedir?, <https://edinedir.com/b2b-ticaret/87-otomasyon-ve-dijitallesme-fark-nedir> (Erişim tarihi: 15.05.2021).

SMAC: The 4 Levels Of Digital Business, <https://www.global-learning-development.com/2017/07/25/smac-4-levels-digital-business/>, (Erişim tarihi, 06.06.2021).

<https://www.investopedia.com/terms/b/blockchain.asp>, Erişim tarihi 21.09.2021

https://www.academia.edu/11482140/Project_Report_On_Human_Resource_Management_in_Banking_Sector, erişim tarihi 21.09.2021

https://group.bnpparibas/en/news/artificial-intelligence-participates_recruitment/amp (Erişim tarihi 08.10.2021).

<https://hrfinance.wbresearch.com/blog/five-key-challenges-facing-financial-services-hr-recruitment-strategy> (Erişim tarihi 10.10.2021).

<https://wwwcomputerweeklycom.cdn.ampproject.org/c/s/www.computerweekly.com/news/252443238/Bank-uses-AI-to-select-job-candidates?amp=1> (Erişim tarihi 08.10.2021).

https://www.dijitalyasam.com/Dijital_donusum_cercevesi_neye_benziyor_makale-487 (Erişim tarihi: 10.10.2021)

<http://basin.ybu.edu.tr/?p=23760> (Erişim tarihi: 12.10.2021)

<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/627936> (Erişim Tarihi: 13.11.2021)

<https://docplayer.biz.tr/212479295-Ozel-konu-savunma-ve-havacilik-sektorune-bakis-turk-kompozit-2021-hazirliklari-basladi-uye-toplantilarimiz-internet-uzerinden-devam-ediyor.html> (Erişim Tarihi: 15.11.2021)

<https://www.esanteknoloji.com/bpm.html> (Erişim tarihi: 20.11.2021)

<https://blog.helloflock.com/blog/2017/11/14/traditional-hr-vs-digital-hr> (Erişim tarihi: 22.11.2021)

<https://www.unilever.com.tr/news/press-releases/2016/unilever-y-kusaginin-sesini-duydu-ise-alim-sureclerini-tamamen-dijitallestirdi/> (Erişim tarihi: 25.11.2021)

<https://www.inploid.com/t/intranet-nedir/21441/> (Erişim Tarihi: 28.11.2021)

<https://fonturkey.medium.com/bankac%C4%B1%C4%B1k-yat%C4%B1r%C4%B1m-sekt%C3%B6r%C3%BCnde-dijital-d%C3%B6n%C3%BCm-%C5%9F%C3%BCm-notlar%C4%B1-2-480a2b441824> (Erişim Tarihi: 05.12.2021)

EKLER

EK-1: Mülakat soru formu

Değerli katılımcı

Size sunulan mülakat formu, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan **“Dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Süreçleri Üzerinde Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”** başlıklı yüksek lisans tez çalışması için bilimsel veri toplama maksadıyla hazırlanmıştır. Mülakat sonucu toplanılan bilgiler genel anlamda değerlendirileceği ve gizli tutulacağı için isminizi, çalıştığınız kurumu ve bölümü belirtmenize gerek yoktur. Bu sebepten dolayı, soruları içtenlikle cevaplamanız rica edilmektedir. Sizden elde edilecek veriler tamamen akademik amaçlı kullanılacaktır. Yoğun iş temponuza rağmen araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Kurtuluş KAYMAZ
Uludağ Üniversitesi
İşletme bölümü/Tez Danışmanı

Ilgar CHARKAZZADE
Uludağ Üniversitesi
İşletme bölümü/Y.L öğrencisi

Bankacılıkta dijitalleşmeye ilişkin sorular

1. Bildiğiniz üzere dijital bir çağa girdik ve her geçen gün dünyada dijital dönüşüm hızla artmakta. Genel olarak baktığımızda dijitalleşmeye sektörler içerisinde finans sektörü öncülük etmekte. Size göre dijital dönüşüm ne anlam ifade emekte ve bankalar için neden bu kadar önemli?
2. Bankacılık sektörü dijital dönüşümde şu anda hangi aşamada?
3. Dijital dönüşüm bankalara neler getirecek?
4. Bankanızda uygulanan Dijital dönüşüm stratejisi var mı?

İnsan Kaynaklarında Dijitalleşmeye ilişkin sorular

1. İK süreçlerinde dijital dönüşüm size göre ne anlam ifade etmektedir?
2. Bankanız hangi İK dijital dönüşüm stratejisini izlemekte?
 - a. Bankanızın genel stratejisi ile izlediğiniz dijital dönüşüm stratejisi arasında ne kadar uyum var?
3. Bu dönüşüme ayak uydurmak için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz ve dönüşümde nelere dikkat ediyorsunuz?
4. İK süreçlerinin dijital dönüşümünde itici güçler nelerdir?
5. Dijital dönüşümün uygulanmasındaki engeller nelerdir?
6. İK süreçlerinden hangisinin dijitalleşeceğine karar vermek için kullandığınız kriteriler nelerdir? Ve süreçlerden ne kadarını dijital ortama aktardınız?

7. Lütfen aşağıda belirtilen İK süreçlerinin dijitalleşmeden etkilenme oranını yanındaki beş seçenekten birini işaretleyerek belirtiniz. Etki oranları düzeyi: 1-çok az, 2-az, 3-orta, 4-yüksek, 5-çok yüksek)

İK Süreçleri	Etki Oranı				
	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
İşe alım	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
İK Planlaması	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Performans Değerlendirme	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Kariyer Yönetimi	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
Eğitim ve Geliştirme	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

8. İşe alım sürecinizde dijital teknolojiden yararlanıyor musunuz?
- Evet ise, işe alım sürecinin hangi aşamasında ve hangi teknolojiler?
 - Kullandığımız teknolojiler işe alım sürecinizi nasıl değiştirdi?
 - İşe alım sürecinde dijital teknoloji kullanılmasının faydalarından bahsedebilir misiniz? ("Geleneksel işe alma" ile karşılaştırıldığında)
9. İK Planlama sürecinde uyguladığımız dijital teknolojiler var mı?
- Varsa, hangi uygulamalar? Ve süreci nasıl etkilemekte?
10. Performans değerlendirme sürecinde kullandığımız teknolojik uygulamalar var mı?
- Varsa, hangi uygulamalar? Ve süreci nasıl etkilemekte?
11. Kariyer yönetimi sürecinde kullandığımız teknolojik uygulamalar var mı?
- Varsa, hangi uygulamalar? Ve süreci nasıl etkilemekte?
12. Eğitim ve geliştirme sürecinde kullandığımız teknolojik uygulamalar var mı?
- Varsa, hangi dijital eğitim platformlarından, uygulamalardan veya dijital yöntemlerden yararlanıyorsunuz?
 - Kullandığımız dijital teknolojiler süreci nasıl etkilemekte?
13. Dijital teknolojilerin muhtemelen kullanılmayacağı bazı İKY işlevleri var mı?
- Varsa hangi işlevler? Ve neden ?
14. Dijital teknolojiler gelecekte İK süreçlerinin hangi işlevinde daha çok kullanılacak?
15. Dijitalleşme İK sürecinin bazı işlevlerini tamamen ortadan kaldıracığını veya değiştireceğini düşünüyor musunuz? Hangi işlev ve neden?
16. Genel olarak dijitalleşme İK süreçlerinizin çalışma şeklini değiştirdi mi? Öyleyse nasıl değişirdi?
17. Son olarak dijitalleşmenin İK süreçlerine her hangi bir dezavantajı olabilir mi?