

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM: İŞ YERİNDEN BAĞIMSIZ ÇALIŞMA VE DİJİTALLEŞME

Sinem SÖNMEZ<sup>1</sup> Nurdan KALAYCI<sup>2</sup>

**Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First):** 21.11.2022

**Makale Kabul Tarihi / Accepted:** 22.12.2022

**Atıf/©:** Sönmez, S., Kalaycı, N. (2022). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dönüşüm: İş Yerinden Bağımsız Çalışma ve Dijitalleşme. Journal of Management Theory and Practices Research, 3(2), 162 -171

### Özet

Dijitalleşen dünya ve iş süreçleriyle birlikte insan kaynakları yönetimi de bu değişim ve dönüşümden etkilenmiştir. Bu değişim insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarında görülmektedir. Bunların başında iş yerinden bağımsız çalışma gelmektedir. İş yerinden bağımsız çalışma, diğer bir deyişle uzaktan çalışma, dünyayı etkileyen pandemi dönemi ile önemini artırarak işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ev ve ev dışında internet imkânının olduğu farklı yerlerden çalışma imkânını sunan bu yeni iş modeli için işletmelerin teknolojik altyapısının oluşturulması gerekmektedir. Bu da dijitalleşmenin işletmeler açısından önemini göstermektedir. Hazırlanan bu çalışma ile insan kaynakları yönetiminin dönüşümü bahsedilen olgular ekseninden anlatılmak istenmiştir. Bu amaçla önce iş yerinden bağımsız çalışma ve dijitalleşme kavramları değerlendirilerek ele alınmıştır. Derleme türünde ele alınan çalışma ile önemi artan iş yerinden çalışmanın insan kaynakları yönetiminde dijitalleşme aracılığı ile nasıl geliştiği anlatılmak istenmiştir. Bu şekilde gelecekteki çalışmalar açısından önemli bir kaynak olması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönüşüm, Dijitalleşme, İş Yerinden Bağımsız Çalışma

## TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: WORKING INDEPENDENTLY OF THE WORKPLACE AND DIGITALIZATION

**Citation /©:** Sönmez, S., Kalaycı, N. (2022). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dönüşüm: İş Yerinden Bağımsız Çalışma ve Dijitalleşme. Journal of Management Theory and Practices Research, 3(2), 162 -171

### Abstract

With the digitalizing world and business processes, human resources management has also effected by change and transformation. This change is seen in all functions of human resources management. One of these is working independently from the workplace, as remote working. Working independently from the workplace, in other words, working remotely, has been adopted by businesses by increasing its importance with the pandemic period affecting the world. Because of this new business model, which offers the opportunity to work from different places where there is internet opportunity, it is necessary to establish the technological infrastructure of the enterprises. This shows the importance of digitalization for businesses. With this study, the transformation of human resources management is aimed to be explained in the axis of the mentioned facts. Therefore, firstly, the concepts of working independently from the workplace and digitalization were evaluated and discussed. With in compilation type of research is aimed to explain the work from the workplace, which has increased importance and has developed through digitalization in human resources management. In this way, it is expected to be an important resource for future studies.

**Keywords:** Human Resources Management, Transformation, Digitization, Remote Working

1 Dr., T.C. İnönü Üniversitesi, sesonmez16@gmail.com, Orcid no: 000-0001-6390-8911

2 Dr., Onbeş Kasım Kıbrıs Üniversitesi, phdkalaycinurdan@gmail.com, Orcid no: 0000-0002-0244-2422

## 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada sürekli olarak yaşanan değişim ve dönüşümler işletmelerin entelektüel sermayesi olan insan kaynağı için de bir değişim ve dönüşüm yaşanmasına zemin hazırlamaktadır. Personel Yönetiminden, İKY anlayışına geçilmesiyle birlikte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın yolunun üretim faktörlerinin sınırlılıklarını ortadan kaldıracak nitelikli işgörenlerin istihdam edilmesidir. Aynı zamanda, var olan nitelikli işgörenlerin elde tutulmasına ve potansiyelinden tam anlamıyla faydalanabilecek bir anlayışa sahip olunmasından geçtiği anlaşılmıştır. Bu açıdan, işgören bilgi, beceri, yaratıcı zekâ ve yeteneklerinin, katılımcı bir anlayışla işe yansıtılmasını sağlayacak yapıların oluşturulması temeline dayanan “stratejik insan kaynakları yönetimi” yaklaşımı, iş ve yönetim dünyasında en çok ilgi gösterilen ve önem kazanan konulardan biri olarak öne çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, bugün geldiği noktada küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte yeni bir yapı olarak şekillenmektedir. Bu örgütlerin İKY ile birlikte bütün süreçlerinde yaşanan büyük bir değişim ve dönüşümü belirtmektedir. Değişimin öncüsü ise dijitalleşme ve yeni dijital teknolojilerdir. Değişim sürecinde değişen, dönüşen ve dijitalleşme sürecine ayak uydurabilen işletmeler rekabette ve iş süreçlerinde ivme kazanmaktadır.

Teknolojinin ve yeni sosyo-ekonomik durumların bir sonucu olarak ortaya çıkan dijitalleşme ile İKY açısından yeni iş modelleri oluşmuştur. İşyerinden bağımsız çalışma bu yeni iş modellerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşverenin mekânından uzakta, teknoloji ve cihazları kullanarak bilgi ve iletişim süreçlerinin kullanılması ile sürdürülebilir uzaktan çalışma şekli İKY’de yeni bir değişim ve dönüşüm olarak kabul edilmektedir. Zamandan ve mekândan bağımsız çalışabilmenin sunduğu avantajlar ve dezavantajlar ise dijitalleşme süreçleriyle birlikte ele alınmaktadır.

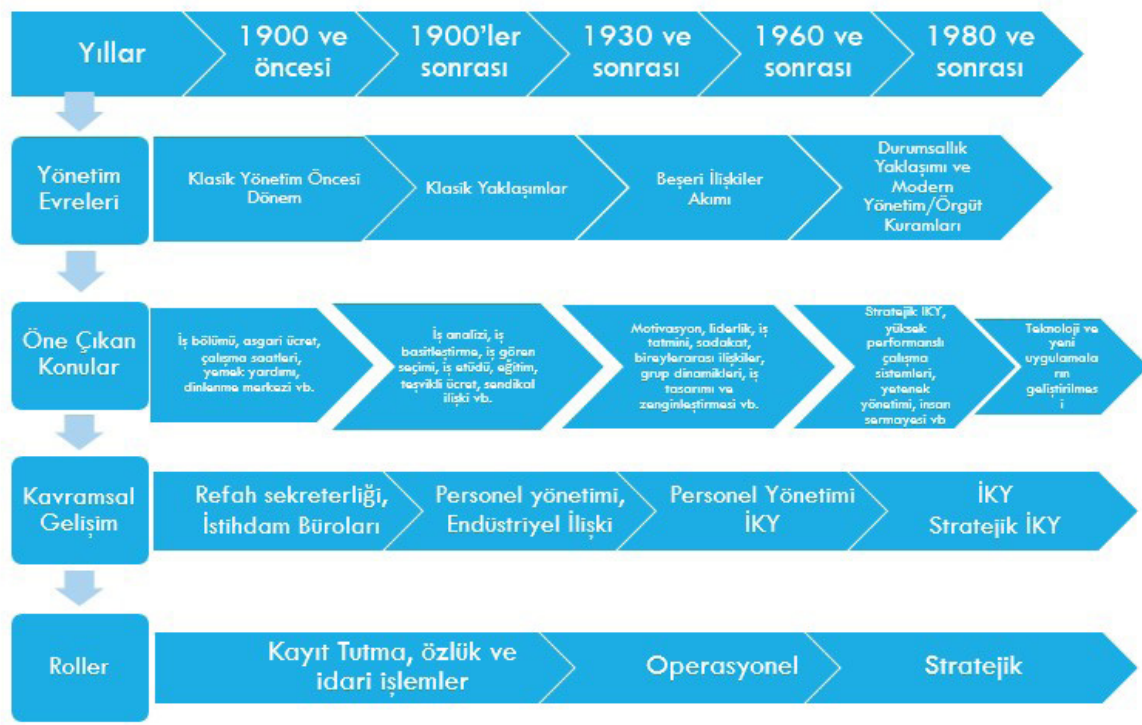
Bu araştırma kapsamında insan kaynakları yönetiminden dijital insan kaynakları yönetimine geçişin bir dönüşüm süreci olarak ele alınması ve dijitalleşmenin getirdiği İKY fonksiyonlarında yeni bir model olan işyerinden bağımsız çalışma ele alınmaktadır. Her alanda değişim ve dönüşümlerin yaşandığı süreçlerin İKY açısından ele alındığında işletmelere neler kazandıracığı ve beraberinde sürece dâhil olan iş yerinden bağımsız çalışma kavramları birlikte ele alınmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümün dijital teknolojilerin yaygınlaşması ve pandemi gibi zorunlu şartların etkisi ile nasıl geliştiğinin ele alındığı çalışmada temel odak noktası örgütsel dönüşümün nasıl gerçekleştiğinin anlaşılmasıdır. Bu amaçla çalışmada vurgulanmak istenen kavramlar genel olarak insan kaynağının dönüşümü, dijitalleşme ve işyerinden bağımsız çalışma şeklindedir.

Bilgi toplumuna geçişle birlikte İKY’nin örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesindeki rolü giderek daha çok vurgulanmaktadır. Bu sayede örgütler etkinlik, verimlilik ve performans hedefleri ile ileriye dönük beklentilerinin sağlanmasında yeni yollar aramaya ve geliştirmeye önem vermiştir.

En genel haliyle insan kaynakları yönetimi bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde örgütün beşeri sermayesinden en etkin ve verimli bir şekilde istifade edilmesidir. Kavram bu düşüncenin yaygınlaşmasından önce farklı durum ve süreçlerin etkisiyle tarih boyunca birkaç aşamadan geçmiştir. Bunlar refah sekreterliği ve istihdam ofisleri; personel yönetimi düşünce ve uygulamaları; insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları yönetimi şeklindedir. Bu süreçlerin özet hali Tablo 1’de ve devamında belirtildiği gibidir (Bingöl, 1997; Demirkaya, 2006; Gürbüz, 2017; Özçelik, vd., 2018):

**Tablo 1:** İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

**Kaynak:** (Gürbüz, 2017, s. 24)

Örgütlerin insan kaynağını çağdaş bir yaklaşımla değerlendirmesi uzun yıllar almıştır. Öncelikle işlerin yapılmasına odaklanan örgütler, insana bu süreçte beklenen değeri vermemiştir. 19. Yüzyılın sonlarında dünyada yaşanan gelişmeler refah sekreterliği ve istihdam ofislerinin kurulmasına neden olmuştur. Bu yapılar süresince örgütlerin iş ve verimlilik odaklı düşünmesi insanın makineye eşdeğer görülmesine sebep olmuştur. Böyle olması örgütlerin bir süre yaşam ve faaliyet alanı bulmasında kullanılsa da özellikle 1. Dünya Savaşı ve Bolşevik İhtilali gibi dünyayı etkileyen önemli olaylarla karşılaşılması emek ve iş gücünün önem kazanmasına neden olmuştur. Bu süreçte örgütlerde “Endüstriyel Demokrasi” görüşü gelişmiştir. Bu sayede refah sekreterliği büroları daha da geliştirilmeye çalışılmıştır. Savaş sonrası ve bu süreci takiben dünyayı etkileyen 1929 Dünya Ekonomik Buhranı neticesinde örgütlerde insan unsurunun araştırılmasına zemin hazırlanmıştır. Yönetim Yaklaşımları içinde “Beşeri İlişkiler” olarak bilinen “İnsan İlişkileri” yaklaşımının 1924-1932 yıllarını kapsayan süreçte gelişmesi dolayısıyla Hawthorne Araştırmaları gerçekleştirilmiştir. Bu süreç “Personel Yönetimi” düşüncesinin oluşmasına neden olmuştur.

Örgütlerin ilk etapta özlük işleri ile sınırladığı personel yönetimi, insanın önceki süreçlere göre değer kazanması ile yeni bir boyut kazanmıştır. Böylece örgütler, bireylerin verimliliğini artırarak örgütsel performansı arttırmanın yollarını araştırmıştır. Aynı zamanda 1950'lere gelindiğinde çalışanlar ile işveren ilişkileri gözden geçirilerek sendikal faaliyetler ve toplu pazarlıklar gündeme gelmiştir. 1960'lar yönetim alanında önemli değişimlerin gerçekleşerek örgütsel davranış alanında çalışmaların yapıldığı bir dönem olmuştur. Bu sürecin getirisi olarak personel yönetimi de örgütsel davranış ile birlikte değerlendirilmiştir. İlerleyen süreçte geleneksel bakışın aksine insan kaynağı düşüncesi başlamış ve sonrasında personel yönetimi ile önce eşdeğer ve daha sonra farklı şekilde düşünölmeye başlanmıştır.

İlk olarak Michael Beer (1984) tarafından iki kavramın birbirinden farklı olduğu belirtilmiştir. Buna göre insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden daha geniş bir bakış açısı ile insana ve örgüte baktığı belirtilmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminde iş zenginleştirme ve tasarımı gibi konuların ön plana çıktığı 1980'ler ve sonrasında kavram stratejik yönetim bağlamında ele alınmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde stratejik insan kaynakları yönetimi gelişmeye devam ederek örgütler için dikkat edilen bir konu olmuştur. İlerleyen süreçte yeni teknolojilerin geliştirilmesi insan kaynaklarında da yeni uygulama ve usullerin oluşmasına neden olmuştur. Özellikle dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler örgütlerin insan kaynağını yönetirken kullandığı her bir fonksiyon açısından yeni yollar sunmuştur. Bu durum sürecin ilerleyen dönemlerinde dönüşümsel ve esnek yapıları bir insan kaynaklarını beraberinde getireceğine inanılmaktadır.

İleriye dönük olarak, günümüzde önemi anlaşılan insan kaynakları yönetimi örgütlerde çeşitli kayıtların tutulması, operasyonel faaliyetlerin koordinasyonu ve stratejik olarak iş - örgüt- faaliyetler ve çevre ekseninde bir denge unsuru oluşturmaktadır. Fakat aynı zamanda sahip olduğu tüm fonksiyonlarını geliştirmeye de devam etmektedir.

Dijital dönüşümle birlikte, insan kaynakları fonksiyonlarında yeni kavramlar ve iş yapma şekilleri hakim olmaya başlamış ve örgütlerin iş yapış tarzlarında değişikliklere neden olmuştur. İşe alım süreçlerinde yeni yapılanmaların dijital teknolojiler ile daha kolay ve hızlı yapılabilmesi bu süreci hızlandıran bir unsur olarak görülmektedir. Bu durum örgütlerin rekabet üstünlüğü elde ederek faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde sürdürmelerine olanak sağladığından önemlidir.

Özellikle pandemi süreci tüm dünyayı etkilerken geçmişte yaşanan diğer olaylar gibi örgütlerin iş hayatına yeni bir boyutta bakmasına sebep olmuştur. Böylece ortaya çıkan “Yeni Normal” durumlar (Koca ve Tural, 2021) iş yerinden bağımsız çalışma gibi durumların önünü açmıştır. Burada örgütlerin yeni teknolojilere uyum sağlayarak dijitalleşebilmeleri insan kaynakları yönetiminin de gelişmesine katkı sağlamıştır. Bu sayede örgütsel dönüşümün gerçekleşmesi öncelikle dijital alt yapının sağlanması ve bunların uygulanması ile devam eden bir süreç olarak gelişmektedir.

Bahsedildiği gibi insan kaynakları yönetimi dijital teknolojiler aracılığı ile yeni kazanımlar elde etmektedir. Bunların bir kısmı olumlu olduğu gibi bazı olumsuz etkilerin olması da olasıdır. Çalışmanın devamında önce işyerinden bağımsız çalışma kavramı genel olarak açıklanırken akabinde dijitalleşme olgusu, kendisi ve insan kaynakları fonksiyonları açısından ele alınmaktadır.

## 2.1. İşyerinden Bağımsız Çalışma

Dünyayı şekillendiren çeşitli sosyal ve ekonomik boyutlu olaylar ile hastalık, salgın gibi durumlar toplumları tarihin ilk zamanlarından etkilemektedir. Bunlardan biri olan Covid 19 salgını tüm dünyayı etkisi altına alarak birey, toplum ve örgütlerin yeni karar ve uygulamalarına sebep olmuştur. Bunlardan biri de “uzaktan çalışma (remote work) ve evden çalışma (working at home)” gibi isimlerle anılan “işyerinden bağımsız çalışma (remote working)” uygulamasıdır (McTaggart ve McLaughlin, 2020). Çalışmanın amacı doğrultusunda kavram “işyerinden bağımsız çalışma” şeklinde yer almaktadır.

İşyerinden bağımsız çalışma ülkemizde, 6715 sayılı İş Kanunu ile düzenlenmiştir. Kavram buna göre Türkiye İş Kurumu Kanununda değişiklik yapılmasına dair hazırlanan kanunun ikinci maddesine göre; esnek çalışma modellerinden biri olarak zikredilmiştir. Buna göre işyerinden bağımsız çalışma; çalışan ve işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme ediminin çalışanın evi ya da teknolojik altyapının sağlandığı işyeri dışındaki bir mekânda yerine getirilmesi esasına dayalı ve yazılı

olarak kurulan bir iş ilişkisini ifade etmektedir (RG, 2016). Bu durum esasında çalışan ve işveren arasında bilgi teknolojileri aracılığı ile gerçekleşen bir iş ilişkisini ifade etmektedir. Kurumların bu altyapıyı sağlamasıyla oluşan ortamlarda bu yeni uygulamaların gerçekleştirilebilmesi sağlanacaktır.

İşyerinden bağımsız çalışma örgütler açısından önemli bir uygulama ve bir yenilik alanı sunmasına rağmen uygulanmasında birtakım zorluklar bulunmaktadır. Bunlar (ILO, 2020); örgüt kültürü, yönetimin direnci, uygun altyapı ve teknolojilerin olmayışı ya da kısıtlılığı, külfetli süreçler, bilgi ve deneyim eksikliği, konu ile ilgili belli düzenlemelerin henüz tam oluşturulamamış olması, mevzuat ile ilgili düzenlemeler ve verilerin güvenliği hususlarından oluşmaktadır.

Bahsedilen engellerin önüne geçebilmek çalışan ve işverenin ikisinin de gönüllülük esasıyla birlikte hareket edebilmesiyle mümkündür. Bu sayede işyerinden bağımsız çalışma etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşebilecektir. Bu çalışma şeklinin en önemli özelliği çalışanların kendi iş esnekliklerini oluşturmalarıdır. Nora Walsh'in (2022) New York Times gazetesinde yayınlanan makalesinde bu duruma vurgu yapılmaktadır. Aynı zamanda bu şekilde çalışmanın 2021 yılında yüzde elli bir olduğu ve ilerleyen süreçte işlerin bu alana yönelebileceği belirtilmiştir. Bunun sağlanmasında kuşkusuz gerekli yasal düzenlemeler ve uygulamaların takip edilmesi gerekmektedir.

İş yerinden bağımsız çalışma yolları genel olarak çalışanların evlerinden ya da gerekli teknolojik ve diğer altyapıya ulaşabilecekleri herhangi bir mekân ile sağlanabilmektedir. Bu mekân aynı zamanda farklı ülke sınırları ile içinde karma sistemleri de beraberinde getiren bir yer olabilmektedir (Özcan, 2018).

İşyerinden bağımsız çalışma, çalışanlar açısından gerekli esneklik ve düzenlemelerin sağlandığı ortamlarda faaliyetlerini sürdürmelerine olanak sağlarken birtakım sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bunlar genel olarak; iş ve yaşam dengesinin sağlanması, bağımsız bir mekân ve şartlarda çalışma, yeni kimselerle tanışabilme imkânı, çeşitli maliyetler ile ucuz iş gücünden faydalanabilme ve çalışma saatlerini istendiği gibi belirleyebilme, çalışanların kendini bir yere ait hissetmemesi, odaklanma sorunları yaşanabilmesi, çeşitli psikolojik sorunlar ile yeni düzenleme ve uygulamaların gerekliliğidir (Özcan, 2018; ILO, 2020).

## **2.2. Dijitalleşme**

İşletmelerin ürün ve hizmet alımında dijital teknolojilerden faydalanarak rekabet avantajı sağlayabilecekleri bir süreçtir. Dijitalleşme en basit anlamda otomasyonu ifade etmektedir (Seçer, 2017: 763). Dijital dönüşüm, işletmedeki tüm düzeylerdeki köklü değişiklikleri kapsar ve bu süreç kaynaklar, iç ve dış süreçler olarak paydaşları etkilemektedir. Bu değişikliklerin desteklenmesi için var olan sistemdeki gereksinimlere uyarlanabilmesi ve çalışma şekillerinin işletme yapısı içinde dijital yeteneklere uygulanması gerekmektedir.

### **2.2.1. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?**

1990'lı yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi işletme için istihdam, seçim, eğitim, performans yönetimi ve tazminat ile ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesinde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemlerini ve web tabanlı sistemleri kullanmaya başlamışlardır. 2000'li yıllara gelindiğinde internet kullanımındaki hızlı artıştan dolayı dijitalleşme sürecine geçilerek e-İKY uygulamaları yayınlamaya başlamıştır (Celep ve Fındıklı, 2018).

Dijitalleşme insan kaynakları yönetiminde işletmeye sürdürülebilir üstünlükler kazandırmaktadır (Şimşek ve Öge 2007:22-23). Bu nedenle hem rekabette üstünlük sağlamak için hem de dijitalleşmenin



kazandırdığı ekonomik, zamandan ve mekândan tasarruf sağlamaya yönelik ve daha verimli işler yapabilmek için işletme fonksiyonlarında dijitalleşme süreçlerine geçilmeye başlanmıştır. Üretim süreçlerinde başlayan bu dijitalleşme zamanla İKY süreçlerine uygulanmasıyla birlikte söz konusu birimin işleyiş ve yapısında önemli bir değişim ve dönüşüm yaşanmıştır.

E-İKY uygulamaları örgütlerin insan kaynakları fonksiyonlarına harcanan maliyetleri düşürmektedir. Etkin zaman yönetimi sağlamakla beraber veri bankacılığında öne çıkan motivatör etkiye sahiptir. Ayrıca e-İKY uygulamaları, örgüt ve çalışanlar arasında etkin bir iletişimin sağlanmasıyla karşılıklı etkileşim sağlamaya olanak sağlar. İKY'nin teknolojik yatırımlar aracılığıyla örgüt stratejilerini desteklemekte önemli bir stratejik paydaş olduğu bu sayede açıkça görülmektedir.

Son gelişmelerle birlikte özellikle 2000'li yıllarından başından itibaren internette yaşanan dinamik değişiklikler E-İKY fonksiyonlarının elektronik ortama taşınmasını teşvik etmekte ve yetenek yönetimi, uluslararası insan kaynakları yönetiminde küresel yeteneklerin ortaya çıkarılmasında, işgücünün iş davranışlarının hedeflenen seviyelere gelebilmesinde, örgüt-çalışan ilişkilerinin geliştirilmesinde önemli görevleri üstlenmiştir (Fındıklı ve Bayarçelik, 2015: 424).

Günümüz işletmelerinin büyük çoğunluğunda insan kaynaklarına ait bilgilerin sağlanmasında, işlenmesinde ve depolanmasında dijital insan kaynakları sistemleri kullanılmaya başlanmıştır (Öge, 2004: 110). Bu doğrultuda dijital insan kavramı ele alındığında ilgili terimleri belirlemek ve tanımlamak gereklidir. Teknolojiyi insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkilendiren Sanal İKY, Web tabanlı insan kaynakları, Bilgisayar tabanlı İKY sistemleri (CHRIS), insan kaynakları intraneti, bilgisayar kaynaklı insan kaynakları yönetim sistemleri (HIRS) ve insan kaynakları portalları olarak sıralanmaktadır. “Sanal İKY”, işletmelerdeki geleneksel insan kaynakları departmanları tarafından yürütülen faaliyetlerin sürdürülmesinde gerekli olan insan kaynakları hizmetlerini sağlayan birtakım iç ve dış aktörlerin teknolojiyle ilişkili ağ yapılarını ifade eder. İnsan kaynakları fonksiyonlarının internet teknolojileri ile eşleştirildiği sistem ise “Web tabanlı İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak adlandırılmaktadır. Dijital İKY daha çok web yönelimli olarak işler ve ağ bağlantısı yoluyla kurumsal kaynak planlaması sistemleri gibi ek teknolojileri de kapsamaktadır. “Bilgisayar Tabanlı İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri (CHRIS)” de insan kaynaklarının içeriğinde gerekli olan veri, bilgi, hizmet, veri tabanı gibi işlemsel süreçlerin tam entegre ve organizasyon çapında bir ağdan oluştuğu yapıdır (Fındıklı ve Rofcanin, 2016:38).

İKY ve teknolojiyi birleştiren bu terimler dijital insan kaynakları yönetimiyle yakından ilgilidir ancak işletme yapısına bütüncül olarak bakıldığında sadece bütünün küçük bir parçasını temsil etmektedir (Strohmeier, 2007: 20). Dolayısıyla dijital insan kaynakları yönetimi; “örgütsel yapı içindeki İKY stratejisi, politika ve uygulamalarının web tabanlı teknoloji kanallarının dikkatli ve doğrudan desteklenmesi ve kullanılması yoluyla uygulanması” olarak tanımlanır (Ruël vd., 2007:16). Iraz ve Yıldırım ise (2005) dijital İKY'ni, İK departmanının işlevlerini yerine getirmek için “bilgisayar sistemlerinin, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarının kullanılması” şeklinde tanımlamaktadırlar. Kısaca tanımlamak gerekirse dijital insan kaynakları yönetimi “işletmeler, tedarikçiler, müşteriler ve hizmet sağlayan çalışanlar arasındaki ilişkilerin yeniden oluşturulması ve uygulanmasını içeren dijital bir süreç” olarak görülmektedir. Dijital İKY'nin esasını oluşturan temel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Jones,1997: 5–6):

- Bilgi teknolojilerinin kullanılması
- Sürecin yeniden planlanıp düzenlenmesi
- Yüksek hızda yönetim ve rekabet avantajı elde etme

- Geleneksel yapıdan farklı olarak ağ organizasyonlarının kurulması
- Bilgiyi kullanabilen ve kendini yönetebilen bilgi işçileri
- Küreselleşme ve küresel iş stratejilerinin benimsenmesi.

### 2.2.2. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimin Amaçları ve Faydaları

Örgütler, insan kaynakları yönetiminde yaşanan dijital dönüşümle beraber örgütler bu yeni uygulamalarla beklentilerini daha üst seviyelere çıkarmışlardır. Ruël ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan bir vaka çalışması sonucunda dijital insan kaynakları uygulamaları yapan işletmelere yönelik dört çeşit hedef belirlenmiştir. Bu hedefler şu şekilde sıralanabilir:

- Dijital İKY'nin stratejik yöneliminin artırılması
- Maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması
- Çalışan ve müşteri hizmetlerinde iyileştirmelerin yapılması
- Çalışanların yönetimini kolaylaştırmasıdır.

Dijitalleşme ile birlikte teknolojik araçlar ve uygulamaların kullanılmasıyla dijital İKY faaliyetlerinde sadece üst yönetimin işlev ve kararları değil aynı zamanda örgütsel yapıda da değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler (Fındıklı ve Rofcanin, 2016).:

- Sürekli öğrenme, yeniliklere ve gelişimlere açık bir örgüt kültürünün geliştirilmesi,
- Bilgi süreçleri, öğrenme, kariyer ve ödüllendirme politikalarında şeffaf yönetim ilkesi,
- Çok boyutlu bir örgütsel iletişim yapısı kurmak,
- İş süreçlerinde maliyetleri azaltacak politikalar oluşturmak ve bilgiye erişimi kolaylaştırıp karar alma süreçlerini destekleyecek yeteneklere sahip değişim aracı olmasıdır.

### 3. SONUÇ

Geliştirilen her yeni teknoloji ve dijitalleşme gibi araçların etkin kullanımı sonucu birey, toplum ve örgütler bundan birçok açıdan etkilenmektedir. Bunlar olumlu seyrettiğinde ekonomik ve sosyal olarak etkililik ve verimliliğin artması kaçınılmazdır. Bu nedenle dijitalleşme konusu örgütler tarafından büyük ilgi görmektedir.

Dijitalleşmenin en yaygın kullanımı Finans alanından sonra ikinci olarak İnsan Kaynakları Yönetiminde gerçekleşmektedir. Bunda örgütün elindeki en değerli kaynak olan beşeri sermayesinin önemi büyük rol oynamaktadır. Bireyin örgüte kattığı değer sayesinde genel ekonomik başarının sağlanarak amaçların gerçekleştirilmesi sağlanabilecektir (Danilov ve Chugunova, 2022). Bu sayede hem elindeki kaynağı en etkin şekilde kullanabilecek hem de aynı zamanda yeni yeteneklerin bulunması ve bunların da istihdamı konusunda doğru adımların atılması sağlanabilecektir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonları içerisinde dijitalleşmenin odak noktası, beşeri sermaye aracılığı ile örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ile ilgilidir. Burada örgüt dijital teknolojiler aracılığı ile beşeri kaynağın temini, elde tutulması ve planlaması gibi İK fonksiyonlarını yürütmektedir (Danilov ve Chugunova, 2022). Böylece bu teknolojilerin kullanımı, İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili stratejik ve operasyonel kararların uygulanmasında bir destekleyici olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle son yıllarda yaygınlaşan işyerinden bağımsız çalışanların sağlanması ve bunların planlanması ile yönetimi de dijital teknolojiler aracılığı ile gerçekleşmektedir. Ek olarak denilebilir ki, bu teknoloji sayesinde süreçlerin verimliliğinin sağlanması beklenmektedir. Bunun sağlanması İnsan Kaynakları Yönetiminde bir kolaylık oluşturması bakımından önemlidir.

Genel olarak dijitalleşme kavramı, örgütlerin iş geliştirme, süreçleri iyileştirme ve dönüştürmek için gerekli teknoloji ve araçların kullanılmasını ifade etmektedir. Bu amaçla gerekli internet ve firma altyapısının sağlanması gereklidir. Bunların yanında birey tutum ve davranışlarının diğer unsurlar gibi İnsan Kaynakları Yönetimi bünyesinde geliştirilmesi de gerekmektedir. Bu sayede örgüt açısından hız, zaman, maliyet gibi kriterler bakımından fayda sağlanması beklenmektedir. Böylece İKY alanında gerçekleşecek dönüşüm ile örgütler işyerinden bağımsız çalışma gibi yeni ihtiyaç ve beklentilerle karşılaşacaktır. Bu durum yeni teknolojileri; teknoloji dijitalleşmeyi; dijitalleşme de yine yeni gelişmeleri tetikleyerek kümülatif bir etki oluşmasına sebep olacaktır. Tüm bunların örgütlerin İnsan Kaynaklarını nasıl daha etkin yönetebileceğinin yollarını bulmak için çalıştığı süreç içinde gerçekleşeceği beklenmektedir. Böylece değeri gittikçe daha fazla anlaşılan beşeri kaynaklar ile daha şeffaf ve yeniliklere açık bir düzen oluşturulmasının sağlanması mümkün olacaktır.



## KAYNAKÇA

- Afacan Fındıklı, M. and E.B. Bayarçelik (2015) "Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)?" , 11th International Strategic Management Conference.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: 3. Baskı, Beta Yayınları.
- Celep, M., & Afacan Fındıklı. (2018). The Effects Of Electronic Human Resources Practices On Organizational Outcomes: A Study On Foreign Enterprise Insurance Companies In Turkey. *BEYDER*, 13(1), s. 63-67.
- Danilov, A., & Chugunova, M. (2022). Use of digital technologies for HR management in Germany: Survey evidence. MPRA Paper, University Library of Munich, Germany, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:pra:mprapa:111530>.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*(27), 1-23.
- Fındıklı, M. A., & Rofcanin, Y. (2016). The concept of e-HRM, its evolution and effects on organizational outcomes. Technological challenges and management: matching human and business needs (1st edition), CRC Press, Boca Raton, 35-51.
- Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ILO. (2020). *COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu*. Uluslararası Çalışma Örgütü.
- Iraz, R. ve Yıldırım, E. (2005). Bilgi Yönetimi Anlayışının Benimsenmesi ve Bilgi Teknolojileri Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: E-Learning Örneği. 4.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı. Değişim Yayınları: 15-16 Eylül, Sakarya
- Koca, A., & Tural, O. (2021). COVID 19 Salgını Sürecinde Değişen Dinamikler Üzerinden Yeni Kamusal Alan Olasılıkları. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 11(2), 360-377.
- McTaggart, V., & McLaughlin, C. (2020). Remote Working the New Reality. 14th EIASM Colloquium on Organisational Change and Development. (s. 1-15). Brussels, Belgium: Organisational Change and Development in a Globalised Economy.
- Öge, S. (2004). Elektronik insan kaynakları yönetimi (E-HRM)'nde insan kaynakları enformasyon sistemi (HRIS)'nin önemi ve temel kullanım alanları. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Eskişehir, 109- 117.
- Özcan, D. (2018). *Uzaktan Çalışmanın Türkiye'deki Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma*. İstanbul: Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.
- Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Dündar, G. İ., Atalay, İ. D., . . . Tüzüner, V. L. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi (İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğretim Üyeleri)*. İstanbul: 8. Baskı, Beta Yayıncılık.

- RG. (2016). TC Resmi Gazete. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/05/20160520-24.htm> adresinden alındı
- Ruël, H. J., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee relations*, 29 (3), 280-291.
- Seçer, H. Ş. (2017). İnsan Kaynakları Alanına Bloglar Üzerinden Bakmak Nitel Bir İnceleme, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3): 759-782.
- Şimşek, M. Ş, & Öge H.S.(2007). Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Walsh, N. (2022, 10 7). The New York Times. <https://www.nytimes.com/2022/10/07/travel/remote-work-guide.html> adresinden alındı