

İnsan Kaynakları Yönetiminde Dönüşüm Sağlayan Stratejik Bir Kavram: Dijitalleşme

Emre ÜNVER¹

¹Öğr. Gör. Dr., Balıkesir Üniversitesi/Havran MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü,
emre.unver@balikesir.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0390-8327

Özet: Günümüz dünyasında birçok alanda yaşanan değişim ve dönüşüm insan kaynakları yönetimi alanında da değişimi gerekli kılmıştır. Sanayi devrimiyle başlayan ve günümüze kadar etkisi devam eden teknolojik gelişmeler örgütsel alanda da birtakım yeniliklerin oluşmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle 2000’li yılların başlangıcında internet ve iletişim endüstrisinde ortaya çıkan yenilikler dijital dönüşüm sürecinin hızlanmasına zemin hazırlamıştır.

Çalışmada; dijitalleşmenin insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkardığı değişim ve dönüşümler üzerinde durulmuştur. Ayrıca, dijitalleşme sonucunda insan kaynakları yönetimi yeni bir perspektifte değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi

A Strategic Concept Transforming Human Resources Management: Digitalization

Abstract: In today's world, changes and transformations in many areas have necessitated changes in the field of human resources management. Technological developments that began with the industrial revolution and have continued to affect the present day necessitate the emergence of some innovations in the organizational field. Especially the innovations that emerged on the internet and communication industry at the beginning of the 2000s have paved the way for the acceleration of the digital transformation process.

The paper focuses on the changes and transformations that digitalization has brought about in human resources management. In addition, human resources management has been evaluated from a new perspective because of digitalization.

Key Words: Digitalization, Human Resources Management, Digital Human Resources Management

1. GİRİŞ

Dijital çağda oluşan insan kaynağının niteliği, ekonomik hayatın tarihsel gelişim sürecinde daha önceleri bu kadar kritik bir rol üstlenmemiştir. Bunun yanı sıra; nitelikli insan kaynağının diğer ülke insan kaynaklarıyla günümüzdeki kadar ikame edilebileceği başka bir üretim faktörü de bulunmamaktadır (Toprak ve diğerleri., 2021: 70).

İnsan kaynakları alanında da etkin biçimde kullanılmaya başlayan dijital dönüşüm süreci, örgütlerin teknoloji alanındaki gelişmelere uyum sağlaması bakımından hayati bir öneme sahip olmaktadır. Bu doğrultuda; Endüstri 4.0 tabanlı dijital dönüşümde yaşanan yenilikler, yeni nesil dijital İnsan Kaynakları yönetiminin de ortaya çıkmasına neden olmuştur (Kırmızısaç, 2021: 156).

İnsan kaynakları yönetimi yaşanan dijital dönüşümden en fazla etkilenen işletme fonksiyonlarından birisi olmaktadır. İnsanı merkeze alan bir yaklaşımla personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimi almış, bu bakışa stratejik perspektif eklenerek stratejik insan kaynakları yaklaşımı hâkim olmuştur. Günümüzde ise teknolojik gelişmelerle birlikte insan kaynakları yönetiminde dijitalleşme kavramı önemli bir noktaya gelmiştir (Kılıç Kırılmaz, 2020: 189).

Hayatımızın her alanında hissettiğimiz dijitalleşme kavramına örgütlerin de kendilerini adapte etmelerini gerekli kılmaktadır. Değişen ve dönüşen dünyada örgütsel rekabet avantajı sağlamanın temel boyutlarından biri de insan kaynakları yönetiminde yaşanacak gelişmelerdir.

Dijitalleşme süreci işletmeleri başarıya taşıyacak çalışanların seçiminden insan kaynakları uygulamalarına kadar pek çok alanda yenilik ortaya koymakta ve insan kaynakları yönetiminin daha profesyonel süreçlerden geçmesine zemin hazırlamaktadır. Bu doğrultuda yeni teknolojik sistemlerin ortaya çıkmasıyla birlikte insan kaynakları uygulamaları da bu sisteme uyum sağlamaya ihtiyaç duymaktadır.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda yaşam biçimlerini etkileyen teknolojik değişimlerle birlikte dijitalleşmede yaşanan gelişmeler örgütsel alanda da kendisini göstermiş ve bu doğrultuda örgütlerin insan kaynakları yönetim tarzları da bu süreçten etkilenmiştir. Bu nedenle, çalışmada dijitalleşmenin insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkardığı dönüşüm üzerinde durulmuştur.

2. DİJİTALLEŞME KAVRAMI

Teknolojik düzen dijital uzantılar ile yorumlanmakta, yeni dijital kavramlar vasıtasıyla toplumsal ve kitlesel değişimler oluşmaktadır. Bu kavramlar; sadece tanımsal boyutta olmayıp, dijital teknoloji yönüyle de gündelik hayata kılavuzluk etmektedir (Baloğlu, 2023: 1189).

İçerisinde bulunduğumuz zamanda iş gücü hareketliliğine duyulan ihtiyaç daha da azalmış, dijital yeteneklerle oluşturulmuş insan kaynağına erişim oldukça önemli bir hal almıştır. Günümüzde oluşan dijital çağ, toplum ve birey yaşamı açısından üretim, tüketim, ağlar ve ilişkiler bakımından gerek yurt içi gerekse yurtdışı yüksek etkileşimin yer aldığı ve bundan kaçmanın mümkün olmadığı bir zaman dilimini oluşturmuştur (Toprak ve diğerleri., 2021: 70).

Dijitalleşme, örgütlerin birçok düzeyde teknoloji kaynaklı bir değişikliğini ifade etmektedir. Ayrıca, hem mevcut iş süreçlerini iyileştirmek için dijital teknolojilerin kullanılmasını hem de potansiyel iş modelini dönüştürebilen teknolojik yenilikler olarak tanımlamaktadır (Berghaus ve Back, 2016: 2).

Teknolojinin gelişmişlik seviyesi beraberinde; internet, bilgi teknolojilerinde değişimler, makine öğrenimi ve yapay zekâ gibi benzeri kavramlar yaşamın tüm evresine yayılan gerçeklik halini getirmiştir. Bu değişim sayesinde iş yaşamında da önemli dönüşümler yaşanmış ve yaşanmaya da devam edilmektedir (Uğurlu ve Doğan, 2023: 1).

Bir işletmeye bilişim teknolojisi uyarlamak, işletmelerden beklenen faydaları tam olarak elde etmek için işletmelerin organizasyonel yapılarını sistemin özelliklerine göre ayarlamaları gerektiğinden işletmeler için iş süreçleri yönetimi sağlamalarını da gerekli kılabilir. Teknoloji, iş süreçleri yönetimi açısından önemli bir kolaylaştırıcı olsa da temel dönüşüm sürecini yönlendirmesi nedeniyle dijitalleşmenin merkezinde yer alır (Imgrund ve diğerleri., 2018: 1728-1729).

Dijitalleşme bir örgüt içerisindeki birden fazla alanı aynı anda etkilemekte ve bir dönüşüm stratejisi

olarak pazarlama, bilgi teknolojileri, ürün geliştirme ve insan kaynakları gibi birçok paydaşı içermektedir. Tüm bu birimlerin dijitalleşme faaliyetleri konusunda ortak bir anlayış sergilemeleri gerekmektedir. Ayrıca, dijitalleşmenin farklı sektörlerde farklı etkiler doğuracağının bilinmesinde de fayda vardır (Berghaus ve Back, 2016: 2).

Dijitalleşme; sosyal medya kullanımı, bulut teknolojileri, otomasyon ve mobilite kapsamında insan kaynakları yönetiminde oluşturulmaktadır. Otomasyonun kullanılması ve yapay zekâ makinelerin oluşturulmasını, tasarlanmasını ve bakımını üstlenen teknik yeteneklerin önemini ortaya koymaktadır (Öztirak, 2023: 104).

Liu ve Su (2022) yapmış oldukları çalışmada dijitalleşmenin insan kaynakları yönetiminin kalitesini arttırdığını belirtmiştir. Zavyalova ve arkadaşları (2022) yapmış oldukları çalışmada ise; insan kaynaklarının dijitalleştirilmesi bir kriz yönetim aracı olarak görülmektedir.

Dijital insan kaynakları yönetimi teknolojilerinin fırsatlarından hızlı bir şekilde yararlanabilen firmalar, dijitalleşmeye daha az dikkat eden firmalara göre daha iyi bir konuma gelmektedir (Zavyalova ve diğerleri, 2022: 42). Belirtilenler ışığında, dijitalleşmenin firmalara bir rekabet avantajı sunduğunu da söyleyebiliriz.

Kambur (2022) çalışmasında; ulusal alanda insan kaynaklarında yapay zekanın kullanımını ilişkin yeni çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu, gelecek perspektifte yapay zekâ ile insan kaynaklarının birlikte incelenmesinin teşvik edileceğini belirtmiştir.

Samson ve Agrawal (2020) ise çalışmalarında; dijital insan kaynakları yönetiminin swot analizini oluşturarak dijital ortamdaki insan kaynakları yönetiminin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini Tablo 1'deki gibi ortaya koymuştur.

Tablo 1: Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY) Swot Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
•Operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel yönleri kolaylaştırır. •Etkili ve verimli hizmetlerin sağlanması. •Standardizasyon ve otomasyon yoluyla herkesin faydalanması.	•İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi'ni kurmak ve sürdürmek için gereken bütçenin eksikliği. •İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi'ni uygulamak için gereken becerilerin eksikliği. •Diğer departmanlarla işbirliğinin eksikliği. •Üst yönetim desteği ve bağlılığının eksikliği.

Fırsatlar

- Geniş bir uygulama alanına sahiptir ve şirket sistemlerinin farklı yönleri arasında entegrasyon sağlayabilir.
- Çalışanların İnsan Kaynakları web sitesi aracılığıyla kendi verilerini kontrol etmelerini ve temel İnsan Kaynakları işlemlerini çalışanlara devretmelerini sağlar.

Kaynak: Samson ve Agrawal, 2020: 4085.

Tehditler

- Giriş verilerinin gizliliğini korumak zordur.
- Teknolojiye bağımlılık, insan gücüne olan bağımlılığı azaltabilir, bu nedenle İnsan Kaynakları'nın temeli üzerinde büyük bir risk oluşturur.

Mevcut durumda insan kaynaklarındaki dijitalleşme temelde; dijital çalışma/iş, dijital çalışanlar ve dijital çalışan yönetimi olmak üzere üç odak alanı aracılığıyla uygulanmaktadır (Prakash ve diğerleri, 2019: 2).

3. DİJİTAL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Örgüt yapıları bünyesinde geçmişte personel yönetimi olarak bilinen günümüzde ise insan kaynakları yönetimi olarak isimlendirilen kavram dijitalleşme ile ele alındığında gerçekleşen tüm bu değişim süreçlerinin işin özünde ihtiyaçlar doğrultusunda, değişime ayak uydurabilmek için gerçekleştiği söylenebilir (Çetin ve Aydın, 2023: 35).

Geniş bant sistemi ve sesli iletişim teknolojileri ile internete bağlı dijital platformların oluşturduğu dijitalleşme dalgalarının ardından başlangıç noktası ve yaygınlaştırılması 2010 yılında oluşturulan üçüncü dijitalleşme dalgası da ortaya çıkmıştır. Üçüncü dijitalleşme dalgası, bilgi işlemeyi ve karar alma kalitesini yükseltmeyi hedefleyen bir dizi teknolojinin benimsenmesini ve aynı zamanda işletmeler içindeki rutin görevlerin daha da otomatikleştirilmesini gerekli kılmıştır. Bunlar; büyük veri/analitik (big data/analytics), nesnelerin interneti (internet of things), robotik teknoloji (robotics), 3D baskı (3D printing) ve yapay

zekâ/makine öğrenimi (artificial intelligence/machine learning)'dir (Katz, 2017: 8-11). Yapılan işin doğası gereği, insan kaynakları yönetimi de bu dijitalleşme dalgaları ile yeni bir boyuta evrilmiştir.

İnsan kaynakları politikalarının ve süreçlerinin gerçekleştirilmesinde kolaylık elde etmek ve bu konuda güncelleme yeteneğinin geliştirilmesi için dijitalleşmenin işletmelerde insan kaynakları yönetimi açısından uygulanması gerekmektedir. Genel perspektifte değerlendirildiğinde, işletmeler bakımından insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşümlerin etkisi olumlu yönde olmakta, pozitif yönde gelişim ve değişim sağlamaktadır (Seyidzade, 2023: 178).

Dijitalleşme ile insan kaynaklarında; profesyonel çalışanlar arasından en iyi seçim yapmaya imkân tanınacağı gibi, çalışanların performanslarını yakından takip etme, proaktif yönelim ortaya koyabilmek için eğitim ihtiyaçlarını belirleme, çalışanların potansiyellerini ortaya koyma imkânı sağlanmaktadır (Samson ve Agrawal, 2020: 4086).

Tablo 2'de Tutkunca (2020: 70); işletmelerde dijital dönüşüme yönelik yapılan çalışmaların, konuya yönelik kavramların birbiriyle ilişkilerine göre temel olarak altı alt kümeye ayrıldığını belirtmiştir.

Tablo 2: İşletmelerde Dijital Dönüşüm Kavramlarının Kendi Arasındaki İlişkiye Göre Dağılımı

1. Kavram Kümesi	2. Kavram Kümesi	3. Kavram Kümesi
Büyük Veri Analitiği	İş Süreci Yönetimi	Dijital
İş Modelleri	Bulut Bilişim	Dijital teknolojiler
İş Dönüşümü	Dijital Yenilik	Dijitalleştirme
Değişim Yönetimi	Dijital Olgunluk	Yayıncılık
İş Birliği	Dijital Teknoloji	Tedarik Zinciri Yönetimi
Tasarım Düşüncesi	Dijital Dönüşüm	Teknoloji
Yüksek Öğrenim	Dijitalleşme	Değer Zinciri
İnovasyon	Dinamik Yetenekler	Endüstri 4.0
Yönetim	Kurumsal Mimari	Bilgi Teknolojisi

Platform Servisleştirme Sosyal Medya Strateji Sürdürülebilirlik Dönüşüm İnovasyon Yönetimi	KOBİ'ler Nesnelerin İnterneti	
4. Kavram Kümesi	5. Kavram Kümesi	6. Kavram Kümesi
İş Modelleri Vaka Çalışması Dijital İş Dönüşümü Dijitalleştirme E-İş Finansal Teknoloji Bilgi Yönetimi İnovasyon	Katkı Maddesi Üretimi Yapay Zekâ Büyük Veri Blockchain Dijital Ekonomi E-Ticaret Makine Öğrenimi	İş Modeli İnovasyonu Dijital Ekosistem Dijital Platformlar Dijital İkiz Yıkıcı İnovasyon Paylaşım Ekonomisi

Kaynak: Tutkunca, 2020: 70.

Toprak vd. (2021: 78); üzerinde geniş bir mutabakat sağlanan beceriler/yetenikler listesini şu biçimde oluşturmuştur:

- İnsanlarla etkili ve pozitif etkileşim kurma, görgü kurallarına tanındık olma,
- Ağlar genelinde ortaklıklar yapma ve etki oluşturarak öncülük yapma,
- Hedeflerin doğru tespit edilmesi ve önceliklendirilmesi,
- Liderlik ve ekip çalışması yetkinlikleri,
- Girişken olabilme ve girişimcilik sağlama,

Bu özelliklerin pek çoğu günümüz dijital çağında, bizlere insan kaynakları yönetimi içerisinde çalışanlarda olması gereken özellikleri ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların bu gibi özellikleri içerisinde barındırdığı örgütler tarafından istihdam edilmesi ve etkili bir insan kaynakları yönetimi sisteminin kurulması günümüz dijital çağında bir gereklilik halini almıştır.

Dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimine sunduğu faydaları aşağıdaki gibi dört şekilde gruplandırmak mümkündür (Çetin ve Aydın, 2023: 37);

- Organizasyonu sağlama/zaman yönetimi yeteneklerinin etkin bir biçimde oluşturulması,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerini etkili kılma,
- Akademik yazım ve sunum yetenekleri,
- Bilgiye ulaşım ve bilginin analiz edilmesi,
- Soyut akıl yürütme, eleştirel düşünce ve analitik yetenekler,
- Mesleki standartların ve kalite ölçütlerinin farkındalığı.
- İşe alım ve yeteneklerinin yönetilmesi süreçlerinde yer alan işlemlerin etkili ve hızlı olarak gerçekleştirilmesi,
- Esnek çalışma çözümleri ve iş gören memnuniyetinin yükseltilmesi,
- Bilgiye erişmeye ve fırsatların analizine imkân sağlama,
- Tüm insanlık için önemli bir faktör olan zamanın etkin yönetilmesini sağlamaktadır.

4. SONUÇ

Özellikle yakın geçmişte gerçekleşen Covid-19 salgını sonucunda dijitalleşme hayatımızın her alanında yaygınlaşma sürecine girmiştir. Avrupa Komisyonu ilköğretim düzeyinden doktora kadar tüm eğitim derecelerinde dijitalleşmeyi öncelikli proje alanı olarak duyurmuştur (Toprak vd., 2021: 88). Benzer biçimde örgütlerin de benzer adımları attığı görülmektedir. Özellikle örgütlerin varlıklarını inşa eden insan kaynakları yönetiminde de dijitalleşme kendisine yoğun biçimde çalışma alanı açmıştır.

Günümüzde pek çok firmanın dijital firmalara dönüştüğü görülmektedir. Kullanılan bilgi teknolojileri değişimi gerçekleştirmekte, örgütsel yönetim süreçlerinin tasarlanmasını gerekli kılmakta ve örgütlerin varlıklarını sürdürebilmenin de bu bilgi teknolojilerine adaptasyon sağlanmasıyla olduğu belirtilmektedir (Öztürk, 2023: 104-105).

Öncelikle insan kaynaklarının işe alım süreçlerinde dijital dönüşümün etkili olması, iş başvurusu yapanların bireysel bilgilerine rahat ve kolay erişim sağlamak, aday kalitesinde iyileşme ve iş başvuru havuzunda genişleme, işletmeye uygun adayların kazandırılmasında gelişim yaşandığı söylenebilir. Bunun yanı sıra iş gören performansında da artış yaşandığı görülmektedir (Seyidzade, 2023: 178). Bu doğrultuda, günümüz çalışma koşullarına da etki eden dijital dönüşüm ve gelişmeler işletmelerin insan kaynakları süreçlerine de etki eden bir unsur olarak dikkate alınmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi üzerinde dijitalleşmenin en önemli etkilerinden bir tanesi de esnek çalışma sistemine olanak vermesidir. İşe fiziki katılımı gerekli kılmadan online ağlar vasıtasıyla hem iş görenler işlerini yapabilmekte hem de yöneticiler kontrollerini gerçekleştirebilmektedir. Bu sayede dijitalleşme hem işletme maliyetlerini azaltmakta hem de iş gören memnuniyeti açısından örgütlere yarar sağlayabilmektedir (Kılıç Kırılmaz, 2020: 198).

Bugün özellikle bilgi teknolojileri ve maliyetleri minimize etmeyi talep eden firma teknolojilerinde gözle görülür bir büyüme görülmektedir. Mevcut bilgisayar ve otomasyonun gelişmesi, firmaların departmanlarında daha fazla dijitalleşmeye gitmesini sağlamıştır. Dünya çapında ürün ve hizmetlerini satmak isteyen sektörlerdeki firmalar da dijitalleşmeye ayrıca önem vermektedir. İnsan kaynakları yönetiminde de yaşanan sorunların çözüme kavuşturulması amacıyla da dijitalleşmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Prakash ve diğerleri, 2019: 4).

Sonuç olarak, organizasyonların gerek işe alım süreçlerini gerekse de iş yapış şekillerini etkileyen dijitalleşmenin, iş süreçlerini takip etme ve iş verimini artırıcı etkisinin de olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Baloğlu Özçelik, Ö., (2023), Teknolojik Bir Dönüşüm Olarak Dijitalleşme Kavramı ve Etkileri, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2), 1189-1210.
- Berghaus, S. and Back, A., (2016), Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study, Tenth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), September, Paphos, Cyprus, 1-17.
- Çetin, R.B. ve Aydın, N., (2023), İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijitalleşme ve Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (Mebbis) Örneği, Uluslararası Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs, 2(1), 31-44.
- Imgrund, F., Fischer, M., Janiesch, C. and Winkelmann, A., (2018), Approaching Digitalization with Business Process Management, "Paul Drews, Burkhardt Funk, Peter Niemeyer und Lin Xie (Edt.)", Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, March 06-09, Lüneburg, Germany, 4, 1725-1736.
- Kambur, E., (2022), Yapay Zekâ Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Yazılmış Türkçe Makaleler Üzerine Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Ocak, 48, 139-152.
- Katz, R. L., (2017). "Social and Economic Impact of Digital Transformation on the Economy". İTÜ GSR-17 Discussion paper. (https://www.itu.int/en/ITUD/Conferences/GSR/Documents/GSR2017/Soc_Eco_impact_Digital_transformation_finalGSR.pdf/20.05.2025).
- Kılıç Kırılmaz, S., (2020), Digital Transformation in Human Resources Management: Investigation of Digital HRM Practices of Businesses, Research Journal of Business and Management, 7(3), 188-200.
- Kırmızısaç, E., (2021), Yeni Nesil İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm, European Journal of Educational and Social Sciences, October, 6(2), 156-169.
- Liu, L.-L. and Su, Y.-J., (2022), Digital Transformation and Strategic Analysis of Human Resource Value, Advances in Management & Applied Economics, 12(6), 99-130.
- Öztürk, M., (2023), İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm Süreci İK 4.0, In Book: Kamu ve Özel Sektör Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi, Editör: Dinçer, Evren, Efe Akademi Yayınevi, İstanbul, 87-117.
- Prakash, N. B., Krishna, G. S. R. and Mores, G. S., (2019), Digitalization of HRM Practice in the Present Scenario, International Journal of Research in Management Studies, 4(1), 1-5.
- Samson, H. and Agrawal, V., (2020), Effectiveness of Digitalization in HRM: An Emerging Trend, Journal of Critical Reviews, 7(4), 4082-4088.
- Seyidzade, J., (2023), Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetiminde Rolü: İşletmelerde Dijital İKY Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Turan SAM, 15, Özel Sayı, 170-179.
- Toprak, M., Bayraktar, Y., Yorgun, S. ve Özyılmaz, A., (2021), Digital Transformation, Research University and Restructuring of Higher Education: A Model

Proposal for Istanbul University Faculty of Economics,
Journal of Economy Culture and Society, 63, 67-92.

Tutkunca, T., (2020), İşletmelerde Dijital Dönüşüm ve
İlgili Bileşenlerinin Analiz Edilmesi Üzerine Kavramsal
Bir Araştırma, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,
17(1), 65-75.

Uğurlu Aksoy, Ü. H. ve Doğan, A., (2023), İnsan
Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm ve Dijitalleşen

İşe Alım İşlevi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler
Dergisi (KOSBED), 45, 1-16.

Zavyalova, E., Sokolov, D., Kuchеров, D. and Lisovskaya,
A., (2022), The Digitalization of Human Resource
Management: Present and Future, Foresight and STI
Governance, 16(2), 42–51.