



**KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**DİJİTALLEŞEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜT
PERFORMANSINA ETKİSİ: BANKACILIK VE FİNANS SEKTÖRÜ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Ömer YALÇIN

Yüksek Lisans Tezi

KONYA

Eylül 2021

DIJİTALLEŞEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜT
PERFORMANSINA ETKİSİ: BANKACILIK VE FİNANS SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Ömer YALÇIN

KTO Karatay Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN

Konya
Eylül 2021

BİLDİRİM

Enstitü tarafından onaylanan Yüksek Lisans tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını basılı veya dijital biçimde arşivleme ve aşağıda belirtilen koşullar dahilinde erişime açma iznini KTO Karatay Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle, Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak ve gelecekteki çalışmalar (makale, kitap, lisans, patent vb.) için tezimin tamamının veya bir bölümünün kullanım hakları yalnızca bana ait olacaktır.

Tezimin bütünüyle kendi çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izinle kullanılması zorunlu olan kaynakları, yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde izinlerin suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayımlanan “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” kapsamında, tezim, aşağıda belirtilen koşullar haricince, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve KTO Karatay Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.¹
- Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir.²
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.³⁻⁴

29 Eylül 2021

Ömer YALÇIN

¹ MADDE 6(1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

² MADDE 6(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ay aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

³ MADDE 7(1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

⁴ MADDE 7(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN danışmanlığında tarafımdan üretilen bu tez çalışmasında; sunduğum tüm veri, enformasyon, bilgi ve belgeleri bilimsel etik kuralları çerçevesinde elde ettiğimi, tüm değerlendirme, analiz, bulgu ve sonuçları bilimsel usullere uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım kaynakların tümüne bilimsel normlara uygun biçimde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

29 Eylül 2021

Ömer YALÇIN

TEŐEKKÖR

Tez konumun belirlenmesi ve araştırma aşamasında bana yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen sayın danışman hocam Dr. Ögr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN'a ve değerli aileme bu süreçte göstermiş oldukları sabır ve desteklerinden dolayı çok teőekkr ederim.

29 Eylül 2021

Ömer YALĐIN

ÖZET

Ömer YALÇIN

Dijitalleşen İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Performansına Etkisi: Bankacılık ve
Finans Sektörü Üzerine Bir Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

Konya, 2021

Değişen ve gelişen çalışma sistemleri ne kadar yüksek seviyelere ulaşırsa da insan gücüne her zaman ihtiyaç duyulacaktır. İşletmelerin bu hızlı değişimlerde nerede olduğunun farkına vararak varlığını devam ettirmesi için insan kaynağının yönetilmesine, ortak amaç ve hedeflere güdülenen bir örgüt yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzde iyi eğitim görmüş, yüksek vasıflı ve teknolojiyi iyi kullanabilen çalışanlar, insan kaynakları yönetimi tarafından tercih edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, yüksek teknoloji iletişim imkanlarını kullanabilen, bilgisayarları ve teknolojiyle birleşen her türlü aracı kullanabilme özelliklerine sahip, genç yetenekleri çekme ve elde tutma çabası içine girmiştir. Bu amaçla bu çalışmada, dijitalleşen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt performansına etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde; dijitalleşme ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların örgüt performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların örgüt performansını arttırarak, birey ve örgüt arasında bağlantı kurulmasını ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilerek işletmenin verimliliğini etkileyecektir. Buna göre, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işlemlerde etkili bir şekilde yer alması çalışanların örgütsel performans düzeyinde artışa sebep olmaktadır.

Anahtar Kelimeler

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt performansı, dijitalleşme.

ABSTRACT

Ömer YALÇIN

The Effect of Digitized Human Resources Management on Organizational Performance:
A Study on Banking and Finance Sector

Master Thesis

Konya, 2021

No matter how high the changing and developing working systems reach, manpower will always be needed. In order for businesses to be aware of where they are in these rapid changes and to continue their existence, they need to have an organizational structure that is motivated by the management of human resources and common goals and objectives. Today, well-educated, highly skilled employees who can use technology well are preferred by human resources management. Human resources management has made an effort to attract and retain young talents who can use high-tech communication facilities, use computers and all kinds of tools combined with technology. For this purpose, in this study, the effect of digitalized human resource management practices on organizational performance was investigated. When the research results are evaluated; It has been determined that digitalization and human resources management practices affect the organizational performance of the employees positively. Therefore, human resource management practices will increase the organizational performance of the employees, establish a connection between the individual and the organization and affect the efficiency of the enterprise by acting in line with common goals. Accordingly, the effective involvement of human resources management practices in the processes causes an increase in the organizational performance level of the employees.

Keywords

Human resources management, organizational performance, digitization

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM.....	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ	x
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	5
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Önemi.....	6
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	8
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri	9
2.4.1. İnsana Saygı İlkesi.....	9
2.4.2. Verimlilik İlkesi.....	9
2.4.3. Eşitlik İlkesi.....	9
2.4.4. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi	10
2.4.5. Açıklık İlkesi	10
2.4.6. Gizlilik İlkesi	11
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	11
2.5.1. İş Analizi	11
2.5.2. İşe Alım ve Seçim	12
2.5.3. Kararlara Katılım.....	13
2.5.4. Eğitim ve Geliştirme.....	14
2.5.5. Ödüllendirme.....	14
2.5.6. Çalışma Koşulları	15
2.5.7. Stratejik Planlama Sistemi.....	15
2.5.8. Ücret Yönetimi	17
2.5.9. Performans Değerlendirmesi	17
2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	18

2.6.1. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi	18
2.6.2. Yetenek Yönetimi	19
2.6.3. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	20
2.6.4. İş Motivasyonu ve Çalışan Tatmini	20
2.6.5. 360 Derece Performans Yönetimi Sistemi	22
3. DİJİTALLEŞME	24
3.1. Dijitalleşme Kavramı	24
3.2. Dijitalleşmenin Etkileri	25
3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijitalleşme	27
3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijitalleşmenin Sonuçları	30
3.5. Dijitalleşmenin Örgüt Performansına Etkisi	31
4. ÖRGÜT PERFORMANSI	33
4.1. Örgüt Performansı Kavramı	33
4.2. Örgüt Performansının Önemi	34
4.3. Örgüt Performansının Boyutları	35
4.3.1. Kalite Performansı	36
4.3.2. Üretim Performansı	36
4.3.3. Yenilik Performansı	37
4.3.4. Pazarlama Performansı	37
4.3.5. Verimlilik Performansı	37
4.3.6. Finans Performansı	37
4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Performansı İlişkisi	38
4.5. İlgili Araştırmalar	40
5. DİJİTALLEŞEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNE BİR UYGULAMA	44
5.1. Araştırmanın Metodolojisi	44
5.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	44
5.1.2. Araştırmanın Hipotezleri	44
5.1.3. Veri Toplama Araçları	45
5.1.4. Verilerin Analizi	46
5.2. Bulgular ve Yorumları	47
5.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi	47
5.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler	48
5.2.3. Normallik Testi	51

5.2.4. Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	55
5.2.5. Faktör Analizi Bulguları.....	58
5.2.6. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Bulgular	62
6. TARTIŞMA.....	77
7. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI	80
8. SONUÇ	80
KAYNAKLAR.....	89
ÖZGEÇMİŞ.....	97
EKLER	98

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı	47
Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler	48
Tablo 3. Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler	50
Tablo 4. Örgüt Performansı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler	51
Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Yönelik Normallik Testi	52
Tablo 6. Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeğine Yönelik Normallik Testi.....	53
Tablo 7. Örgüt Performansı Ölçeğine Yönelik Normallik Testi.....	54
Tablo 8. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri	56
Tablo 9. Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri ...	57
Tablo 10. Örgüt Performansı Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri	58
Tablo 11. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	59
Tablo 12. Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	60
Tablo 13. Örgüt Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	61
Tablo 14. Katılımcıların Cinsiyetleri ile İKY Uygulamaları Ölçeği, Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği ve Örgüt Performansı Ölçeği Arasındaki Farklılık Testi	62
Tablo 15. Katılımcıların Yaşları ile İKY Uygulamaları Ölçeği, Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği ve Örgüt Performansı Ölçeği Arasındaki Farklılık Testi	64
Tablo 16. Katılımcıların Eğitim Durumları ile İKY Uygulamaları Ölçeği, Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği ve Örgüt Performansı Ölçeği Arasındaki Farklılık Testi	66
Tablo 17. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi ile İKY Uygulamaları Ölçeği, Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği ve Örgüt Performansı Ölçeği Arasındaki Farklılık Testi	68
Tablo 18. Dijital Faaliyetlere Uyum, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgüt Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi	70
Tablo 19. İKY Uygulamaları Ölçeği Alt Boyutları Arası Korelasyon Analizi.....	72
Tablo 20. Dijital Faaliyetlere Uyum, İKY Uygulamaları ve Örgüt Performansı Regresyon Analizi.....	73
Tablo 21. Regresyon Analizi Anova Değerleri.....	74
Tablo 22. Regresyon Analizi Katsayı Değerleri	74
Tablo 23. Regresyon İstatistik Atık Değerleri	74
Tablo 24. Dijital Faaliyetlere Uyum, İKY Uygulamaları ve Örgüt Performansı Regresyon Analizi Doğrusallık Teşhisi	74

1. GİRİŞ

İnsanoğlu tarafından oluşturulan her yapı, dünyaya ait her canlı, hatta savunulan her fikir varlığını devam ettirme çabası üzerinedir. Bunun yolu etkin iletişimi kullanarak bilgi ve bilişim çağına, toplumsal yapıya, örgütsel süreçlere uyum sağlamakla mümkündür. İşletmelerde teknolojik değişimler ve gelişen durumlar için sahip olunan envanterin yanı sıra örgütsel yapının da değerlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu örgütsel süreçlerin çağın gerisinde kalmaması için etkin ve desteklenen bir insan kaynağı yönetim ve süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır. İnternet ve teknolojik alanda artan iletişim, geleneksel iletişim yöntemleri ile birlikte örgütsel iletişim şekillerini ve güdülenmeyi, yönetsel faaliyetlerin değişmesi, mal ve hizmet üretimleri için inovatif tasarımların belirlenmesi gerektiği hususunu perçinlemektedir. Globalleşen dünya rekabete dayalı bir arena oluşturmakta, devamlı bir başarı için insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans düzeylerine etkisi üzerine araştırmalar yapılmaktadır.

Hızla değişimi devam eden teknolojik gelişmeler, örgütsel iletişimi, hiyerarşik yapıyı, işletmelerin yapısını, sahip olunan personelin örgütsel durumunu etkilemektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin daha fazla görev ile karşılaşarak çalışma alanının gelişmesine sebebiyet vermektedir. İşveren ve işçi arasında köprü vazifesine sahip insan kaynakları, artık teknolojinin işletme ve çalışanlar arasındaki durumunu da dikkate alan yönetim ve uygulamalar da bulunmaktadır. Gelişmiş teknoloji ve internet, pek çok yeni özellikler ile değişimini devam ettirmekte ve insan kaynakları fonksiyonlarında da yer almaktadır. Özellikle geniş ve detaylı bilgilere ulaşabilme maliyet ve zaman tasarrufu sağlaması açısından işe alımlarda da insan kaynakları yönetimi tarafından fazlaca tercih edilmektedir (Yılmaz P., 2016: 38). Teknolojik devinimlerin gösterdiği artış, insan kaynakları yönetimini dijital dünya ile çalışmaya iterek internet ortamında edinilen bilginin saklanması, işlenmesi ve verilerin elektronik ortamda depolanmasına ihtiyaç oluşturmuştur. Bu sistemler hem çalışanlar hem yöneticiler için bilgiye ulaşımı kolaylaştırmakta, işletmelerin analiz imkânı yakalayarak stratejik kararlara çabuk yoğunlaşmasını sağlamakta ve bunlar için sarf edilen zaman ve maliyetlerin önüne geçilmiş bulunmaktadır. Bu nedenle bilgisayar becerileri ve internet kullanımı insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin ölçülmesi açısından öneme sahiptir (Bulgur ve Bal, 2019).

Günümüzde yaşanan ulusal ve uluslararası olaylar, dünyanın artık çok hızlı bir şekilde dijitalleşme sürecine geçerek birbirini takip edip etkilenebildiğini açıklamaktadır. Giderek çetinleşen rekabet ortamında toplumsal, kültürel ve ekonomik değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler bazı kurum ve kuruluşlar için fırsatlar sunarken, bazıları için de tehditler oluşturmaktadır. Bu sürecin farkına varabilen kurum ve kuruluşlar varlıklarının devamı için insan kaynakları yönetimi anlayışına ihtimam göstermeye başlamışlardır. Değişen ve gelişen çalışma sistemleri ne kadar yüksek seviyelere ulaşsa da insan gücüne her zaman ihtiyaç duyulacaktır. İşletmelerin bu hızlı değişimler de nerede olduğunun farkına vararak varlığını devam ettirmesi için insan kaynağının yönetilmesine, ortak amaç ve hedeflere güdülenen bir örgüt yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada, dijitalleşen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt performansına etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu yüzden bu çalışma, Konya'da bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, İKY uygulamaları, dijitalleşme ve çalışanların örgüt performansı arasındaki bağlantıları bulmak için yapılmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin her alan ve gelişmede aktif rol alması, teknolojik gelişmelere ve işgücü piyasasında yaşanan değişimlerden etkilenecek sürece ayak uydurması gerekmektedir. İşletmeler devamlılık için elektronik ortama iş süreçlerini aktarmalı, birçok faaliyeti dijitalleştirmelidir. Böylelikle zaman alan birçok iş, elektronik ortamda daha hızlı ve basit olarak yapılabilmektedir. Bunun için detaylı sistemler kurarak ilerlemeli ve örgüt olarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları anlayışı benimsenmelidir. İnsan kaynakları yönetimi ve uygulamaları, örgütün başarısı ve devamlılığı için örgütte yer alan tüm departmanlar arasındaki iletişimi sağlamalı, nitelikli işgücü ve eğitim faaliyetleri ile birlikte sahip olunan insan sermayesini koruyarak gelişmelerini yaşanan düzene ve ortama göre ilerletmelidir. Özellikle teknolojinin gelişmesi, elektronik cihaz ve sistemlere sahip olan işletmeler için yeterli olmamakta, sürece adapte olabilen geri bildirim ve eğitimler ile beslenerek motivasyonu sağlanan örgüt performansı ile mümkün olmaktadır.

Bu çalışma işletmeler açısından yol gösterici bir nitelik taşıyabilir. İşletmeler çalışanlarının potansiyelini göz önünde bulundurarak, etkin bir insan kaynakları yönetimi uygulamaları geliştirerek, bilgi iletişim teknolojilerinden faydalanarak, çalışanların örgütsel performansını yükselterek daha verimli faaliyet göstermelerine yardımcı

olabilirler. Bu çalışma akademisyenler/araştırmacılar açısından da yol gösterici bir özelliğe sahiptir. Çalışma konusu başka sektörlere de uygulanabilir. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları ile hem araştırmacılar açısından hem işletmeler açısından hem de işgörenler ve iş seçiminde bulunmak isteyen potansiyel işgörenler açısından fayda sağlaması hedeflenmiştir.

Konya’da bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik uygulanan ankette yer alan önermeler, söz konusu işletmelerde dijitalleşen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğini ve çalışanların örgütsel performanslarını ölçmek için yeterlidir. Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın konusuna, amacına ve sorunların çözümüne uygundur. Belirtilen örneklemin, evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.

Bu alışma, anket formunun uygulandığı il ve erişilen işletmelerle sınırlı olup, farklı yerlerde uygulandığında değişik sonuçlar verebilecek bir araştırmadır. Aynı zamanda bu çalışma, şubat-Haziran 2021 döneminde elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

Bu araştırmanın konusunu, dijitalleşen insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının çalışanların örgüt performansı üzerindeki etkisi oluşturmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmada ilk olarak İKY kavramı, İKY’nin gelişimi ve önemi, amaçları, işlevleri ve İKY uygulamaları detaylı olarak ele alınmıştır. İkinci olarak, dijitalleşme kavramı dijitalleşmenin etkileri, avantaj ve dezavantajları, İKY’de dijitalleşme, dijitalleşmenin örgüt performansına etkisi üzerinde durulmuştur. nc olarak örgüt performansı hakkında literatür taraması yapılarak örgüt performansının önemi, boyutları, örgüt performansının değerlendirilmesi, İKY ve örgüt performansı ilişkisi detaylı olarak ele alınmıştır. Ayrıca literatürde daha önce yapılmış çalışmalara yer verilerek konunun daha iyi anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır. Daha sonra Konya’da bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren firmalara yönelik dijitalleşen İKY uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, araştırma bulgularına yer verilmiştir. Son olarak tartışma, sonuç ve değerlendirme sunularak çalışma tamamlanmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bir ekonominin veya bir ulusun nihai amacı, halkının daha iyi yaşam standardıdır. Her ulus, geçmiş zaman dilimine kıyasla, dikkate alınan zaman diliminde daha iyi bir yaşam standardı elde etmeye çalışır. Nüfusun artması, yiyecek ve içecek başta olmak üzere çeşitli şeylerin üretimi ve dağıtımı, zengin ile fakir arasındaki uçurumun azaltılması ve yoksulluğun ortadan kaldırılması, işsizliğin azaltılması, hastalıkların önlenmesi ve hastaların iyileştirilmesi gibi birçok zorlukla karşı karşıya kalan uluslar, enflasyonu kontrol etmek, amortisman tabi tutulan kaynaklar için yeni enerji kaynakları aramak, emniyeti sağlamak ve diğer bilinmeyen zorluklar mevcut ekonomiyi son derece karmaşık bir hale getirmektedir. Bir ulus bu zorluklarla örgütlerin yaratılması yoluyla mücadele edebilir. Bir ulus, halkının sayısız ihtiyaçlarını karşılamak için ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreten kuruluşlara ihtiyaç duyar. Bir organizasyonda insan kaynaklarının yönetimi ile ilgilenen İKY'dir. Örgütsel yönetim veya işletme yönetiminin insani tarafıdır (Opatha, 2009: 5).

Günümüzde insana verilen önem, onun eğitilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi konuları, İKY içinde, sistemli bir şekilde ele alınmaktadır (Görmüş, 2009: 58). İKY kavramı, kurum içindeki rolünün artmasından ve alınan kararların çalışanların üretkenliğini, organizasyonun verimliliğini gün geçtikçe yadsınamaz oranda değiştirmesinden dolayı, geçmişte olduğundan çok daha fazla üzerinde durulması gereken bir konu haline gelmiştir (Palmer ve Winters, 1993: 7).

Çalışanların bir firmanın başarısındaki kritik unsur olduğu yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Gerçekten de, giderek artan sayıda araştırmacı, bir firmanın ekonomik başarısının anahtarının insan kaynaklarının etkin yönetimine atfedilebileceğini belirtmektedir (Huselid, 1995).

Piyasaların küreselleşmesi ve kuralsızlaşması, değişen müşteri ve yatırımcı talepleri ve sürekli artan ürün-pazar rekabeti, hızla değişen bir ekonomik ortam oluşturmuştur. İşletmeler rekabet edebilmek için, maliyetleri düşürerek, ürün ve süreçleri yenileyerek, kaliteyi, üretkenliği ve pazara sunma hızını artırarak performanslarını sürekli olarak iyileştirme çabasına girmiştir (Becker ve Gerhart, 1996: 779-786). Bu noktada, İKY yöneticileri ya verimliliği artırmalı ya da gelir artışına katkıda bulunmalıdırlar. Hem

işgücü hem de iş fonksiyonu olarak insan kaynakları, geleneksel olarak en aza indirilmesi gereken bir maliyet ve potansiyel bir verimlilik kazancı kaynağı olarak görölmektedir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İKY örgütlerin rekabet üstünlüğüne sahip olmak maksadıyla insan kaynağının temini ile beraberinde istihdamın sağlaması ve çalışanların gelişimi, örgütsel faaliyet stratejilerin belirlenmesi, planlaması, politikaların oluşturularak denetleme çalışmalarını gerçekleştiren bir disiplindir (Saldamlı, 2008). İnsan kaynakları, işverenler ve işçiler, formen, ustabaşı ve çıraklar, amirler, memurlar, yöneticiler, müdürler ve yardımcıları, şirketler ve bu işletmeler için emek veren bireyler arasındaki ilişkilerden doğmuştur (Jamrog ve Overholt, 2004). İşletmelerin devamlılığı rekabet ortamındaki üstünlüğüne bağlıdır. Bu başarı da çalışan insanların nitelikleri, varlığı, eğitilerek donanımlı hale gelmesi ve doğru şekilde yönetilmesiyle mümkündür. Verimli örgütsel öğeleri adeta “tutkal” gibi bir arada tutmak insan kaynakları yönetimiyle olmaktadır (Evans, 2013).

İnsan kaynakları yönetimi, “herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev çalışmalarının tümü olarak tanımlanmaktadır” (Sadullah, 2013: 3). İnsan kaynakları yönetimi, örgütün varmak istediği amaç ve hedefleri destekleyerek gereksinim duyulan insan kaynağını temin etmek, gelişimini ve devamlılığını sağlamak, ödüllendirmek ve moral motivasyonu sağlayarak belirlenen strateji ve tasarıların programlanmasıdır (Tanke, 1990).

Operasyonel sorunları çözmeye ve işletmelerin rekabet stratejisini uygulamaya odaklanan tutarlı bir İKY sistemi, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilecek temel entelektüel varlıkların edinilmesi, motive edilmesi ve geliştirilmesinin temelidir (Becker ve Huselid, 1998: 55). İş stratejisindeki son teorik çalışmalar, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada İKY'nin önemini artırmıştır. Firmalar ancak rakiplerinin taklit etmesi zor ve nadir görülen bir şekilde değer yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirebilirler. Doğal kaynaklar, teknoloji, ölçek ekonomileri vb. gibi geleneksel rekabet avantajı kaynakları değer yaratsa da, bu kaynakların, özellikle karmaşık bir sosyal sistemle karşılaştırıldığında, taklit edilmesi giderek dahada kolaylaşmaktadır. Bu durumda, insan kaynakları stratejileri sürdürülebilir rekabet avantajının özellikle önemli bir kaynağı olabilir (Lado ve Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright ve McMahan, 1992).

Stratejik bir varlık olarak İKY kavramı, böyle bir sistemin hem özellikleri hem de etkileri için çıkarımlara sahiptir. Stratejik varlıklar, "ticareti ve taklit edilmesi zor, kıt, uygun ve uzmanlaşmış kaynaklar ve firmalara rekabet avantajı sağlayan yetenekler kümesidir" (Amit ve Shoemaker, 1993: 36). Sermaye yatırımlarının, ekonomik ölçeğin veya patentlerin aksine, uygun şekilde geliştirilmiş bir İKY uygulaması, bir organizasyonun operasyonel sistemlerine, firmanın yeteneklerini artıracak kadar gömülü olduğunda değer yaratan "görünmez bir varlıktır". Bir kuruluşta derinden gömülü olan insan kaynakları stratejilerini taklit etmek neden özellikle zor olabilir? Birincisi, insan kaynakları uygulamaları ve politikalarının etkileşiminin değer yarattığı mekanizmaları kavramak zordur. Karmaşık bir sistemi taklit etmek için öğelerin nasıl etkileştiğini anlamak gerekir. Bir İKY sisteminin nasıl çalıştığını anlamadan onu taklit etmek mümkün değildir. Rakip bir firmanın, bir veya birkaç üst düzey yöneticiyi işe alarak değerli bir İKY sistemini taklit etmesi bile zordur. Çünkü sistemin anlaşılması, firmadaki birçok kişiye yayılmış bir organizasyonel yetenektir. İkincisi, bu İKY sistemleri zamanla geliştirilen ve rakipler tarafından piyasadan satın alınamayan politikalardan oluşurlar (Becker ve Gerhart, 1996: 779-786).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Önemi

İKY'nin tarihsel süreci gözönüne alınarak, işletmelerin etkinliğinin ve verimliliğinin İKY ile bağlantısı daha iyi anlaşılabilir. Bu durum devam ettikçe İKY işletmelerin daha da üst sıralarına yükselecektir (Palmer ve Winters, 1993: 24). İKY'nin şekillenmesinde tarihsel gücün önemli bir etkisi bulunmaktadır. 1800'lü yıllarda ekonominin tarıma ve küçük aile işletmelerine dayalı olması nedeniyle, insan kaynaklarına yönelik iş birimleri, yaşça büyük olan çalışanlar tarafından yerine getirilmiştir. İlk resmi İKY uygulamaları "sanayi devrimi" neticesinde ortaya çıkmış ve gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde fabrikalar belirli düzeyde uzmanlık gerektiren makineleri kullanabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bu durumda da çalışanları eğitmek ve programlamak için beşeri kaynaklar konusunda uzman yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur. 1911-1930 yılları arasında İKY uygulamaları "personel departmanı" olarak bilinen bir birim tarafından yürütülmüştür. Bu departmanın asli görevlerini, çalışanların işe girişleri, pozisyonları, sağlık bilgileri, performans kayıtları, ücret ve işten çıkarma gibi temel bir takım kayıtları tutmak ve izlemek oluşturmuştur. 1930-1970 yılları arasında, çalışanların karar almaya

katılımları, iş tatmini, çalışan devir hızı ve sendikalaşma çabaları gibi konulara önem verilmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler ışığında personel departmanının görev alanı genişlemiş, değişik türden uzmanlık bilgi ve beceri gerektiren fonksiyonları yerine getirmede belirli eğitim ve tecrübesi olan bireyleri bünyesinde toplamaya başlamıştır (Şimşek ve Öge, 2014: 3-7).

1970'lerin sonlarından itibaren 1980'lerin başlarında yaşanan gelişmeler İKY kavramının popüler olmasını sağlamıştır. Bu gelişmeler arasında; dış çevrenin hızlı gelişimi ile birlikte rekabetin artması, iş gücünün giderek daha az sendikalaşma eğilimi göstermesi, Japon yönetim sisteminin olumlu çıkarımları, personel departmanının güç ve etkinliğinin azalması ve hizmet sektörünün gelişimi ile birlikte nitelikli iş gücü sayısının artması gösterilebilir (Can vd., 2016: 11).

İKY, organizasyonlarda personel yönetimi teriminin yerini almıştır (Osibanjo ve Adeniji, 2012: 5). İKY kavramının ortaya çıkması yönetim bilimindeki güncel ilerlemeler arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi tohumlarını Avrupa'daki iş ilişkileri, sosyal yaşantı şekllinden ve entelektüel birikimden almış olsa da asıl süreci Amerika Birleşik Devletleri'nde tamamlayarak 1980'li yıllarda personel idaresinden "İnsan Kaynakları Yönetimine" geçilmesinden sonra bu yönetim sistemi Avrupa ülkelerinde de hızla yer almıştır. Personel yönetimi anlayışının evrim geçirircesine insan kaynakları yönetimi sistemine transferinde, bu evrimde ulusal ve uluslararası ekonomik politikaların, uluslararası şirketlerin ve üretim usullerinin öneminin büyük olduğu ifade edilmektedir (Orhan, 2010: 273).

1980'li yıllarda stratejik yönetim ve insan odaklı yönetim yaklaşımının etkisi ile, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış, planlanmış insan kaynakları açılımları ve faaliyetleri modeli olarak tanımlanan stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma paralel olarak insanların nitelikleri itibariyle farklı olduklarını ve bu farklılıkların işletme içinde zenginlik ve yaratıcılığın kaynağı olduğunu savunan yetkinlik odaklı İKY yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Altunoğlu vd., 2015).

İKY, firmaların genel yönetim şekillerinin farklı bir anlayış ve değişime uğraması olarak ifade edilebilir. İnsan kaynakları yönetimi işletmelere, çalışana yatırım yapılması amacını edinerek bilişim ve teknolojik gelişmelerin beraberinde bilimsel sürecin ileriye yönelik olarak ele alınmasını sağlar. İKY, işlevlerinin fazla ilerleyip gelişme sağlamadığı

yönünde tenkitlere maruz kalmış ise de firmaların en önemli değeri olan emekçiler ile işveren arasında köprü vazifesi görerek iletişim, etkileşim ve etkinliğin meydana gelmesi konusunda mühim bir faktördür (Güler, 2006: 17-18). İKY'nin insana verdiği önem, onun eğitilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi hususundaki ilginin gün geçtikçe daha da yoğunlaştığı fark edilmekte olup işletmelerin pek kıymet verdikleri insanı keşfetmeye devam ettikleri sürece bu ilgi ve değer artarak devam edeceğini bilmek olanaklıdır (Görmüş, 2009: 58).

İnsan kaynakları yöneticisi, örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri yönetmek için, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiler etrafında gelişen çok çeşitli ve geniş dış gruplar ve örgütlerle ilgilenmek zorundadır. Hiç şüphe yoktur ki İKY, örgütün insan yönüyle ilişkili problemleri ve endişeleri üzerinde çalışmaya, çok fazla zaman harcar. Bu yüzden, pek çok insan, insan kaynakları yöneticilerinin sadece örgütün insanî yönüyle doğrudan ilişkili konularla alakadar olduklarını düşünür. Bu bakışın tersine İKY, örgütün verimliliği üzerinde doğrudan etkilidir (Tunçer, 2012: 208-209).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İKY'nin amaçları herhangi bir birimin amaçlarına göre daha karmaşıktır. Çünkü uğraş alanı insandır. Dolayısıyla İKY'nin amaçları çok yönlüdür. İKY en genel anlatımıyla, kurumlarda çalışan bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını gidermek amacına yöneliktir. Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesiyle kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri sağlanmış olur. Kişinin işe alınması, eğitim ve geliştirme süreci, işyerine olan bağlılığı, ücret ayarlaması, performans değerlendirmesi, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve işten ayrılmasına kadar olan tüm süreçler, İKY uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir (Fındıkçı, 2006: 5).

İKY örgüt için gerekli olan stratejik işgücü planını yaparak gelişen teknolojik değişimler sonucu kişilerde meydana gelen yeni bilgi eksikliğini gidermek ve birey ve örgütün gelişimini sağlamayı amaç edinmiştir. Örgütsel sistem içerisinde yer alan insan ilişkilerini bir bütün olarak ele alarak insan merkezli bir yönetim şekli ile örgütsel gelişimi sağlama faaliyetinde bulunmaktadır. İşletme yönetimi ve çalışan bireyler ile bir nevi köprü vazifesi gören insan kaynakları yönetimi, iki tarafında hak ve menfaatlerini koruyarak örgütsel faydayı amaç edinmektedir. Ayrıca; örgütsel performansı artırıcı ve liderliğe özendirici, örgütün hedef ve stratejileri ile bütünleşik, dengeli ve tutarlı bir yaklaşımı

olan, yeniliğe teşvik eden, değişime hazır sistemleri oluşturan, aidiyet duygusu aşıl原因 ve motive eden, takdir ve mükafatlarla da bu örgütsel bağı sıkılaştıran bir yapılanmadır (Büyükuslu, 1998: 95).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

Bir örgütte insan kaynakları yönetimine dair iş ve işlemlerin belirli bir düzen, kararlılık içinde ve sistemsal olarak tamamlanması için birtakım ilkelerin yer alması gerekmektedir (Yüksel, 2003). Bu ilkeler; insana saygı ilkesi, verimlilik ilkesi, eşitlik ilkesi, liyakat (yeterlilik) ilkesi, açıklık ilkesi ve gizlilik ilkesi olarak aşağıda incelenmiştir.

2.4.1. İnsana Saygı İlkesi

İKY'nin odak noktası olan insan, en temel ilkelere biri olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların, sosyal bir varlık olan insan olduğu ve ekonomik, kültürel alanda hak ve ihtiyaçlarının olduğu göz ardı edilmemelidir. Örgüt içinde bulunan her kişiye öncelikle insan olarak kıymet verip değerlendirerek hak ve hukuk yönünden gereken özenin gösterilmesi ve haklarının teslim edilmesi gerekmektedir. İş görenlerin emek verdiği işyerlerine, sadece görev, ödev ve sorumluluklarını yerine getiren, fayda sağlayan bireyler olduğu için insan kaynakları yönetimi katında, kıymetli bir unsur olmasının yanı sıra, birer insan olduğu için değerlendirilmesi gerekmektedir (Mercin, 2005: 131).

2.4.2. Verimlilik İlkesi

Örgütün en çok önem verdiği ve İKY değerlendirmeleri arasında olan işgücü verimliliği işletmelerin odaklanması gereken bir konudur. İşgücünden istifade edilme şekli ve yöntemi verimliliği göstermekte ve ön plana çıkarmaktadır. Nitekim insan kaynakları yönetimi iş görenlerin hem bedensel hem de zihinsel manada, katma değeri yüksek ve verimli çalışmaları gereken koşulları oluşturmak, mevcut işgücünden en yüksek faydayı sağlamak adına verimliliğe destek olacak standartları belirleyerek uygulanması ile mükelleftir (Sabuncuoğlu, 2012: 20; Çetin ve Özcan, 2013: 4).

2.4.3. Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin, örgütlerin yapısında bulunan çalışanları, sahip ve ait oldukları dil, din, siyasi düşünce, cinsiyet, mezhep, ırk, etnik köken gibi niteliklerine göre

değil eşit olarak değerlendirerek bir topluluk veya kuruma imtiyaz tanımaması gerekmektedir (Yüksel, 2003). Önemsenen bir husus da aday seçimi konusunda, insan kaynakları yönetiminden öncelik olarak beklenen, aday tercihinde herhangi bir ayırım gözetmeksizin, kurum ve kuruluşların ihtiyaçlarına uygun olarak, eşit bir kıyaslama ile seçim yapmalarındır (Argon ve Eren, 2004: 70 ; Mercin, 2005: 131). İşletmeler gerek aday çalışan seçiminde gerekse mevcut çalışan adaylar arasında değerlendirmelerini yaparken, çalışanların almış oldukları eğitim, beceri, yetkinlik ve sahip olduğu tecrübelerini dikkate alarak eşitlik anlayışı içerisinde tercih etmelidirler.

2.4.4. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi

Günlük hayatımızda konuşurken çoğu kez kullandığımız liyakat; layık olma uygun ve ehil görülme anlamlarını içermektedir. Liyakat kelimesi Türk Dil Kurumuna göre; “bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu, değim” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2021).

Örgütsel oluşum, sıralama (hiyerarşi), iş analizi ve tanımlarının varlığı ve çalışanların yeterlilik hali, idarenin davranışı, yaklaşımı, bilim, kültür vb. durumlar işletmelerde güven hissini cezbeder. İşyerindeki güven iletişimi, liyakati, birlikteliği, inovasyonu, stratejiyi, mesuliyeti, ortak iş ve ilişkileri alenen geliştirir (Covey, 2009: 33-37). Liyakat ilkesi yalnızca işletmelere ilk girişlerde değil, daha sonrasında fayda kazandıracak faaliyetleri de kapsamalıdır. Bireylerin işletmelere girişi yahut terfi alma durumlarında dil, din, ırk, medeni hali, cinsiyet ve benzeri farklılıklar kıstas olarak görülmemeli, sadece işin gerektirdiği marifet, tecrübe ve yetkinlikler dikkate alınarak ücret ve maaş ödemelerinde hak ve eşitliğe özen gösterilmelidir (Yüksel, 2003: 23).

2.4.5. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları yönetimi açısından tüm uygulama ve ilkeler önemlidir. Lakin açıklık ilkesi işletmelerin yönetimi için de geçerli olmakta ve insan kaynakları yönetiminin başarıya ulaşması açısından yüksek önem taşımaktadır. İşverenlerin, firmaların uygulamaları ve politikaları açısından açıklık ilkesi, iş görene karşı net, şeffaf ve detaylı bildiri gerekliliğini kapsamaktadır. Hususiyetle belirlenmiş olan hedef ve amaçlar için net ve açık tarzda personele beyan edilmesi önemli bir durumdur. Bununla beraber işletmeler bünyesindeki insan kaynakları yönetimi aracılığıyla çalışanlarına ileride yapılması

muhtemel uygulamaları ve tasarlanan işler hususunda net, şeffaf bir beyanda bulunması icap etmektedir (Mercin, 2005: 131; Sabuncuoğlu, 2012: 22).

2.4.6. Gizlilik İlkesi

İnsan kaynakları yönetimi açıklık ilkesine dayalı olarak örgütü şeffaf ve anlaşılır bir şekilde haberdar etmek konusunda ne kadar sorumlu ve zorunlu ise; yine örgüt ve üyelerine karşı önemli ve gerekli birtakım malumatların gizliliğinin sağlanması hususunda da ciddi mesuliyete de sahiptir. Gizli kalması gereken bilgiler, işletmelerin menfaatlerinin korunmasına yönelik olduğu sınırlamada, örgüt çalışanlarına bu vb. mevzularda herhangi bir haber ve bilgi edinmelerine lüzum olmamakta, böylelikle işletmelerin tüm icraatlarının detaylarının örgütün belirlemiş olduğu hudutlar arasında kalması için bir himaye sistemi teşkil edilmiş bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 21; Çetin ve Özcan, 2013: 4).

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İKY'nin işlevleri geniş ölçüde, iş analizi (işin tanımlanması), işe alım ve seçim (kadrolama), kararlara katılım, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme, çalışma koşulları, stratejik planlama sistemi ve performans değerlendirmesi olarak sınıflandırılabilir. Aşağıda İKY'nin işlevleri bu başlıklar altında ele alınmıştır.

2.5.1. İş Analizi

İşin tasarımı veya yapılandırılması çalışan motivasyonunu etkileyen önemli bir faktördür. İş açık bir şekilde tanımlanmışsa, yani çalışanın işin 'nasıl' kısmına karar verme konusunda çok az özgürlüğü varsa, o zaman iş ona sahip olduğu beceri ve yetenekleri kullanmak ve denemek için çok az alan sağlayacaktır. Öte yandan, çalışanlar 'hangi' işin yapılacağını ve bu işin 'nasıl' gerçekleştirilmesi gerektiğini belirlemeye doğrudan dahil olurlarsa, memnuniyet dereceleri yüksek olacaktır (Lado ve Wilson 1994).

İş analizi çalışmalarından elde edilen sonuçların kullanım alanları şu şekilde sıralanabilir (Şimşek ve Öge, 2014: 89):

- İşe alım ve seçim testlerinin hazırlanmasında,
- Ücret ve maaşların belirlenmesinde,
- Performans değerlemesinde,

- İşe yeni başlayanların oryantasyon sürecinde,
- Yapılan iş ve çalışanlar arasında uyum sağlanmasında,
- Çalışanlara verilebilecek parasal teşvik planlarının oluşturulmasında,
- Terfi, transfer ve iş rotasyonlarına ilişkin kararların verilmesinde,
- İşlerin yeniden dizaynı ve geliştirilmesi çabalarında,
- Yapılan iş ile ilgili performans standartlarının belirlenmesinde,
- İş ile ilgili sorumlulukların ve yetkilerin belirlenmesinde,
- Toplu pazarlık görüşmelerinde,
- İşveren ve çalışan arasında olabilecek çatışmaların çözümünde,
- Eğitim programlarının geliştirilmesinde,
- İş güvenliği kriterlerinin belirlenmesinde.

2.5.2. İşe Alım ve Seçim

Titiz ve geçerli bir seçim sistemi, doğru adayın belirlenmesine yardımcı olur. Dahası, titiz bir seçim sistemi bir seçkinlik duygusu yaratır, yüksek performans beklentileri yaratır ve insanlar için organizasyonun önemine dair bir mesaj verir. Kişi ve iş arasındaki uyumsuzluk, performans seviyelerini engelleyebilir (Lado ve Wilson 1994), oysa gelişmiş bir seçim sistemi kişinin yetenekleri ile kuruluşun gereksinimleri arasında daha iyi bir uyum sağlayabilir (Anderson vd., 2001; Terpstra ve Rozell, 1993).

Bir işletmede işe alım ve seçim süreci, yeni bir çalışan ihtiyacının hissedilmesi ile ortaya çıkar. Burada önemli olan İKY ile ihtiyacın önceden öngörülmesi ve önlemlerin alınmasıdır. Uygun adayların işe alınması, başvuruların değerlendirilmesi, incelenmesi ve yapılan görüşmelerden sonra işe en uygun adaya iş teklifinin yapılması ile süreç tamamlanmaktadır. İşe almanın başarısı için sürecin her aşamasında dikkatli olmak gerekmektedir. Seçme ve işe alma sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için bu sürecin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Barutçugil, 2004: 259-260);

- *Tutarlılık*; işe alınacak tüm adaylar için aynı eleme, mülakat süreçlerinden geçirilmeleri, adaylara eşit davranılması ve aynı kriterlere göre değerlendirilmesi gerekmektedir.
- *İş Tanımları*; görüşmelerde temel alınan iş tanımlarının yapılması ve işe alınacak adaylara verilmesi gerekmektedir.

- *İşle İlgililik*; işe alınacak adaylarda aranan özellikler, istenen belgeler ve görüşmelerdeki konular iş ile ilgili olmalıdır.
- *Yatırımın Getirisi*; doğru kişilerin işe alınmasının sağlanmasıyla sürece yapılan yatırımların geri dönüşümü sağlanmış olacaktır. Yanlış kişilerin işe alımında ise anlamsız yatırımların engellenmesi gerekmektedir.
- *Adayların Algılamaları*; işe başvuran adayların işletme ve yöneticileri hakkında olumlu düşünceleri, süreci adil ve profesyonel olarak algılamalarıdır.
- *Yasalara Uygunluk*; İşe alım süreci içinde yasalara aykırı herhangi bir durum bulunmamalıdır.

Bu özellikler işe alım ve seçim sürecinde hem işletmelere hem de adaylara yarar sağlayacaktır.

2.5.3. Kararlara Katılım

Kararlara katılımı, İKY literatüründe “yer almak” olarak tanımlanmıştır. Kararlara katılım, organizasyonun verimliliğini çeşitli şekillerde etkiler. Örneğin, ekip katılımının organizasyonun kalitesini ve işgücü verimliliğini etkilediği kanıtlanmıştır (Banker vd., 1996). Diğer araştırmalarda çalışan katılımı ile çalışanın memnuniyeti, performansı ve verimliliği arasındaki pozitif ilişkiyi kanıtlamıştır (Wagner, 1994; Pfeffer, 1994). Ayrıca işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde, çalışanların yönetime katılımının daha etkili olduğu söylenebilir (Wagner, 1994).

İKY uygulamalarında çalışanların kararlara katılımı doğrudan veya dolaylı olarak çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi içermektedir. İşletmelerin örgütsel hedeflere ve çalışanların hedeflerine ulaşması için bu ilişkinin etkili bir şekilde yönetilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda çalışanların hakları göz önünde bulundurularak hem yöneticilerle hem de çalışanlarla görev tanımlarıyla iletişim kurmak esasıyla stratejiler geliştirmek gerekmektedir (Osibanjo ve Adeniji, 2012: 13). Ayrıca çalışanların kararlara katılımı, çalışanların kararlarını alma ve işleri ile ilgili eylemlerde bulunma yetkisine sahip oldukları bir ortam yaratmakta, işletmeye bağlılığı arttırarak, çalışanları motive etmekte ve çalışanların örgütsel faaliyetlere katkıda bulunmasını sağlamaktadır. Çalışanları karar alma süreçlerine dâhil ederek güçlendirmek, verimliliği arttırdığı, karar verme süresinden tasarruf sağladığı, denetim otoritesi ve asları arasındaki boşluğu

azalttığı için işletmenin başarısına katkıda bulunarak, çalışanlar arasında güçlü bir ekip çalışmasını teşvik etmektedir (Hassan, 2016: 17).

2.5.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, organizasyonda farklı türde işleri gerçekleştirmek için bilgi ve becerilerin kazanılması olarak tanımlanabilir (Fitzgerald, 1992: 81). Örgütsel etkinlikte eğitimin rolü iki yönlüdür. İlk olarak, eğitim programları çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirerek daha üretken işçiler haline gelmelerini sağlar ve firma da daha üretken hale gelir (Anderson vd., 2001). İkincisi, eğitim aynı zamanda çalışanların değerini organizasyon önünde yayma gibi gizli bir işleve de hizmet eder. Çalışanlar, organizasyona daha fazla bağlılık gösterirler (Paracha vd., 2014: 671).

İşletmeler, kapsamlı bir eğitim ve geliştirme programı ile mevcut çalışanlarının kalitesini geliştirebilir. Nitekim araştırmalar, çalışanların problem çözme, takım çalışması ve kişilerarası ilişkiler konusunda eğitilmesine yapılan yatırımların örgüt düzeyinde faydalı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Russell vd., 1985; Cianni ve Wnuck 1997; Ettington, 1997).

İşletmelerde eğitimin sağladığı yararları şu şekilde özetlemek mümkündür (Budak, 2016: 271):

- Çalışanların uluslararası pazarlarda rakiplerini ve kültürlerini tanınması iş bilgisini arttırmaktadır.
- Çalışanların yeni teknolojilerle tanışarak temel yetkinlik kazanmalarına yardımcı olmaktadır.
- Çalışanların ürün kalitesine katkıda bulunabilmeleri için nasıl etkili bir şekilde çalışabileceklerini anlamalarını sağlamaktadır.
- Çalışanların yaratıcılık, buluş ve öğrenme üzerine odaklanmalarını sağlamaktadır.
- Özellikle kadınlar açısından çalışanların birbirlerini kabullenmelerini ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayarak farklılıkların yönetiminin yerleşmesine katkıda bulunmaktadır.

2.5.5. Ödüllendirme

Ödül bir çalışana yaptığı hizmet karşılığı sağlanan finansal kaynak olarak tanımlanır. Ödül yönetimi ise, örgüt yönetimine uygun olarak, çalışanların eşit ve adil bir şekilde

ödüllendirilmesi olarak adlandırılır. Ödül yönetimi örgütün beklentilerine cevap vermeyi amaçlayan tüm faaliyetleri içerir. Çalışanların daha iyi performans göstermeleri için onların yenilikçi düşüncelerine katkıda bulunur. Ayrıca çalışanların eğitim ve becerilerini geliştirme gibi konularda kendilerini ifade etmelerine katkıda bulunur (Yılmaz ve Sözcan, 2019: 273).

İşletmeler, çalışanların motivasyonunu çeşitli şekillerde etkileyebilir. İşletmenin belirli amaç ve hedeflerine ulaşması hususunda çalışanlara ödül vermek için performansa dayalı ücretlendirmeyi kullanabilirler (Singh, 2004: 304).

2.5.6. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, işletmelerin işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili aldıkları önlemleri ifade etmektedir. Çalıştırdığı insan kaynağının gelişimine önem veren işletmeler öncelikle çalışanlarının güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamalıdır. Bu nedenle işletmenin, iş sağlığı ve iş güvenliği tedbirlerinin alınmasında ve uygulanmasında İKY'nin önemi yadsınamaz. İşçi sağlığı ve iş güvenliği sadece iş kazaları üzerinden değil; bununla birlikte kıdem tazminatları ya da emeklilik ikramiyelerini de barındırmaktadır (Karacan ve Erdoğan, 2011: 105).

2.5.7. Stratejik Planlama Sistemi

Stratejik planlama, bir organizasyonun ne olduğunu (kimliğini), ne yaptığını (stratejileri ve eylemleri) ve neden yaptığını şekillendiren ve yönlendiren temel kararlar ve eylemler üretmeye yönelik müzakereci, disiplinli bir çaba olarak tanımlanabilir. Stratejik planlama tek bir şey değildir. İnsanların ve kuruluşların neyi, nasıl ve neden yapmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olmayı amaçlayan uyarlanabilir bir kavramlar, prosedürler, araçlar ve uygulamalar dizisidir (Bryson, 2010: 256). Stratejik planlama değişim stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olurken, bu stratejilerin uygulanmasını zorunlu olarak gerektirmez (Poister, 2010: 249). Başka bir deyişle, stratejik planlama, anlayışlı stratejiler formüle ederek ve uygulayarak amaçlanan organizasyonel ve toplumsal değişimi elde etmek için önemlidir. Stratejik planlamanın örgütsel ve toplumsal değişime ulaşma vaadini yerine getirmesi için, örgütsel öğrenme ile tamamlanması gerekir. Öğrenen bir organizasyonda, çalışanların inançları, değerleri ve normları, bireylerin, ekiplerin ve genel olarak organizasyonun sürekli öğrenmesini destekleyen koşulların, stratejilerin ve süreçlerin geliştirilmesi gerekmektedir (Kools ve George, 2020: 262-263). Stratejik

planlama, en iyi haliyle, örgütsel amaçları ve gereksinimleri ve başarı için olası stratejileri netleştirmek için makul ölçüde müzakereci ve disiplinli çalışmayı içerir. Bu nedenle süreç, stratejik düşünmeyi, harekete geçmeyi ve öğrenmeyi teşvik etmelidir. Stratejik planlama, aynı zamanda, zaman içinde başarı için kurumsal kapasitenin nasıl oluşturulacağını ve başarının nasıl sağlanacağını bulma çalışmasına da odaklanmalıdır. Bu, amaçların, insanların, yapıların, süreçlerin, politik desteğin ve öğrenmenin üretken yollarla nasıl ilişkilendirileceğini, başka bir deyişle, etkili stratejik yönetimin nasıl izleneceğini düşünmeyi içerir. Son olarak, stratejik planlama çabaları kilit bir işlevi, bir işletme içinde en iyi nerede ve nasıl yerleştirileceğini bulmaktır (Bryson, 2010: 256-257).

Daha genel olarak, işletmelerde İKY'de dahil olmak üzere bütün birimlerin, genel stratejik gündemi çerçevesinde kendi stratejik planlarını veya iş planlarını geliştirmelerini zorunlu kılabilir. Ayrıca, stratejinin eyleme dönüştürülmesini sağlamak için yapılması gerekenler (Poister, 2010: 249):

- Stratejik girişimlerin uygulanmasında ve stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasında ilerlemeyi izlemek için uygun performans ölçütlerinin belirlenmesi ve izlenmesi,
- Periyodik olarak performans verilerinin değerlendirilmesi,
- Bütçeleri stratejik önceliklerle hizalamak, kaynakları yeni stratejik girişimleri finanse etmek için tahsis etmek ve bütçe tekliflerinin stratejiyi nasıl ilerlettiğini göstermek için işletme birimlerini zorlanması,
- Stratejik planla ilgili amaç ve hedefleri bir araya getirilmesi, bireylerin performans planlama ve değerlendirme süreçleri ve mümkün olduğunca stratejinin ilerlemesine katkıların ödüllendirilmesi,
- Kuruluş genelinde taahhüdü harekete geçirmek için kurumun vizyonunu ve stratejik planını teşvik edilmesi,
- Stratejiyi dış paydaşlara iletme ve gerektiğinde onların yardımını talep edebilmesidir.

Dolayısıyla stratejik planlama, stratejinin formüle edilmesiyle ilgilidir. Uzun vadede amacı, sürekli olarak stratejik düşünmeyi, harekete geçmeyi ve öğrenmeyi teşvik etmektir. Bu nedenle, stratejik planlama, bir organizasyonun canlılığını ve etkinliğini sağlamak için gelecekteki eylem yollarını belirlemek için fütüristik düşünme, nesnel

analiz ve değerlerin, hedeflerin ve önceliklerin öznel değerlendirmesini harmanlayan “büyük resim” yaklaşımını benimsemektedir.

2.5.8. Ücret Yönetimi

Ücret, işletme çalışanları için önem teşkil eden İKY uygulamalarından biridir. Ücret, hem işverenler hem de çalışanlar için birincil endişe kaynağıdır. Çalışanlar için ücret, ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması açısından belirgin bir öneme sahiptir. Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileme açısından genel ücret memnuniyeti önemlidir (Singh ve Loncar, 2010: 470).

Ücretlendirmenin temelini yapılan işin içeriğinin değerlendirilmesi için oluşturur. Ücretlendirmenin sağlıklı yapılması ve eşit ücret kavramının uygulanması rasyonel etkili ve dengeli bir politikanın izlenmesi gerekir. Vasıflı iş görenleri işletmeye almak, motivasyonu artırmak için ücret hem çalışan hem de işletme açısından büyük öneme sahiptir. İşletmeler kendi yapısal özelliklerinden dolayı farklı ücret sistemlerine sahiptir. İşletmelerde son zamanlarda kıdeme dayalı ücretlendirme sistemi görülmektedir. Bu uygulamanın işletmelerde üretim faaliyetlerinde daha çok faydalı olduğu görülmektedir (Ünal, 2002: 5).

2.5.9. Performans Değerlendirmesi

İşletmeler, değerlendirme mekanizmalarını kullanarak, istenen çalışan tutum ve davranışlarının gelişimini izleyebilirler. Bu değerlendirmeye dayalı bilgiler, istenen davranış ve tutumlara sahip çalışanları seçmek ve geliştirmek için seçim ve eğitim uygulamalarını değiştirmek için kullanılabilir. Ancak, yetenekli çalışanların etkinliği, işlerini yapmak için motive edilmedikleri sürece sınırlı olacaktır (Singh, 2004: 303-304).

Performansın belirli aralıklarla ölçülmesi, takip edilmesi ve denetlenmesi, rekabet ortamında yaşanan teknik, yönetsel, ekonomik konjonktür, değişime zorlanan işletmelerin değişimin gereklerine daha kolay adapte olmalarını sağlarken iş gücünün gelişimine de katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla da performans değerlendirme sistemi, nitelikli iş gücünü yaratma, koruma ve geliştirme amacına hizmet etmekte, çalışanların potansiyelini ortaya çıkaran, yaratıcı, öngörüle bulunan ve hayal gücü yüksek bireyleri yetiştirmeyi hedeflemektedir. Performans değerlendirme sistemi ile bireysel düzeyde güçlü ve zayıf yönler tespit edilebilir, geliştirilebilir ve gereken iyileştirmeler yapılarak çalışanların iş performansları arttırılabilir (Kaymaz, 2009: 83).

2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İKY uygulamaları, yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi, yetenek yönetimi, iş sağlığı ve çalışan güvenliği, iş motivasyonu ve çalışan memnuniyeti ve son olarak 360 derece performans yönetimi sistemi olmak üzere beş başlık altında sınıflandırılmıştır. Bunlar aşağıda sırasıyla incelenmektedir.

2.6.1. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi

Yetkinlik bazlı uygulamalar dünya çapında İKY uygulamalarında önemli bir yer edinmiştir. Bununla birlikte, iş ortamındaki ve işin yapısındaki değişiklikler, stratejik organizasyonel faydaların elde edilmesinde geleneksel yöntemlere meydan okumaktadır. Günümüzde İKY yöneticilerinin ve uygulayıcılarının karşı karşıya olduğu anahtar soru, yetkinlik geliştirmenin iş sonuçları üzerindeki etkisini büyük ölçüde artırmak için mevcut yetkinlik uygulamalarından nasıl yararlanılacağıdır (Athey ve Orth , 1999: 220).

İKY literatürü, çalışanların kariyer gelişimi ve yönetiminin organizasyonun rekabet avantajını artırması gerektiğini ve dolayısıyla sadece bireyleri geliştirmekle ilgili olmadığını vurgulamaktadır (Suutari, 2002: 219). İKY fonksiyonları, organizasyon içinde, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için kullanılan güçlü araçlardır. İKY terimi, sahip olma ve kontrol çağrışımını taşır ve insan sermayesinin değerli ve önemli olarak görülmesine rağmen, organizasyonun amaçları için düzenlenmesi ve geliştirilmesi gerektiğine dair örgütsel bir bakış açısını yansıtır. Yetkinlik temelli gelişim modelleri, organizasyonun hedeflerine ulaşan strateji ve uygulamalar için giderek daha fazla tercih edilen bir modeldir. Yetkinlik, “işyerinde beklenen performans standardına göre belirli görevleri yerine getirme yeteneğidir. Bunlar, işyeri performansının tüm yönlerini kapsar ve bireysel görevlerin yerine getirilmesini içerir; bir dizi farklı görevi yönetmek, beklenmedik durumlara veya arızalara yanıt vermek, başkalarıyla çalışmak da dahil olmak üzere işyerinin sorumluluklarıyla ilgilenmektir”. Yetkinlikler, genel (örneğin, kuruluşlar arasında uygulanabilir) veya bağlamsallaştırılmış (örneğin, bir kuruluşa veya bir kuruluş içindeki role özgü) olarak kabul edilebilir. Yetkinlikler belirlenip tanımlandıktan sonra, bir organizasyon içindeki birçok İKY faaliyetinin temelini oluştururlar, eğitim ve geliştirme programlarının arkasındaki itici güç olarak kabul edilirler (Bernes ve Magnusson, 1996).

2.6.2. Yetenek Yönetimi

Günümüzde işletmeler, artan küresel rekabet, değişen pazarlar ve öngörülemeyen olaylarla karşı karşıyadır. İşletmeler ihtiyaç duydukları vasıflı işçileri çekmek, geliştirmek ve elde tutmakta hiç olmadığı kadar zorlanmaktadır. Bu noktada İKY departmanları, yetenekli çalışanları işe alarak ve eğiterek başarı için zemin hazırlayabilir. Ancak çalışanları şirketin süreçlerinde dinamik, motivasyonu yüksek, uzun süreli çalışanlara dönüştürmek, tüm yönetimin sorumluluğu olmalıdır. Her seviyedeki yöneticilerin iş birliği ve iletişimini bünyesinde barındıran yetenek yönetimi, günümüzün iş zorlukları karşısında bir zorunluluk haline gelmiştir. Yetenek yönetimi süreçleri; işgücü planlaması, yetenek açığı analizi, işe alma, personel alımı, eğitim ve geliştirme, elde tutma, yetenek incelemeleri, yedekleme planlaması ve değerlendirmeyi içermektedir. Performansı artırmak, giderek artan hızlı değişimle başa çıkmak ve sürdürülebilir başarı yaratmak için bir şirket, bu süreçleri iş stratejileriyle bütünleştirmeli ve uyumlu hale getirmelidir. Kuruluşlar, mevcut yetenekleri değerlendirerek ve doğru insanları en iyi görevlere yerleştirerek, günümüzün giderek daha rekabetçi hale gelen pazarlarında ayakta kalabilir ve başarılı olabilir. İşletmeler, en yetenekli bireyleri belirleme, onlara gerekli eğitim ve deneyimleri sağlama ve değerli çalışanları uzun vadede elde tutma becerisine sahip olmalıdır. İşe alma, eğitim ve yedekleme planlamasına odaklanan yetenek yönetimi geleneksel olarak bir İKY'nin sorumluluğundadır. Ancak günümüzün önde gelen şirketleri, tek bir departmanın potansiyel etkinliğinin sınırlı olduğunu bilmektedir. Her yönetici, hangi düzeyde olursa olsun, bir organizasyonun genel yeteneğini güçlendirmede etkili rol oynar (McCauley ve Wakefield, 2006: 4-5).

Yetenek yönetimi alanı önümüzdeki yıllarda daha olgun bir aşamaya geldikçe, tanımı ve entelektüel sınırları hakkında daha büyük bir fikir birliğinin ortaya çıkması, ilerlemenin önemli bir ölçüsü olacaktır (Vaiman vd., 2012: 926). Yetenek yönetimi, günümüzün kurumsal dünyasında en çok tartışılan kavram ve uygulanan faaliyetlerden biridir. Dünyanın dört bir yanındaki kuruluşlar için, bilgi çalışanlarının ve yüksek potansiyellerin yetenek yönetimi artan stratejik öneme sahiptir. Değer yaratmanın birincil itici gücü olarak kabul edilir. Yetenek yönetimi, bir organizasyona başarıya giden bir yol sağladığı için, bir organizasyonun başarısı için insan kaynaklarının kaçınılmaz bir işlevidir. Yetenek yönetimi, organizasyonda en iyi yeteneği kullanmak için ileriye dönük bir yaklaşıma sahip olmak, tüm yetenek açıklarını kapatmak, mümkün olan en iyi sonuçları

verimli ve etkili bir şekilde elde etmek ve yeteneği yönetmek için çaba sarf eden kritik bir organizasyonel fonksiyondur (Khurshid ve Darzi, 2016).

Kısacası işletmelerin hayatta kalmak ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek için çok çaba sarf ettiği günümüzün son derece karmaşık ve dinamik iş ortamında, yetenek yönetimi, bir organizasyonun en değerli varlıklarını elinde tutma ve önemli rekabet avantajı elde etmek için geliştirme konusunda muazzam bir potansiyele sahiptir. Bir organizasyonun performansına önemli ölçüde katkıda bulunan yetenektir. Kuruluşlar, bu değişikliklere uyum sağlayabilen ve bir kuruluşun hayatta kalmasını sağlayan verimli bir İKY'ye sahipse, çevredeki oynaklıkların işletmeye getirdiği belirsizlikler etkin bir şekilde ele alınabilir, çünkü işin genel performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

2.6.3. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

Teknolojideki ilerlemeler, sermayenin artması ve iş organizasyonundaki değişiklikler sebebiyle işçilerin sağlığını korumaya yönelik sistemler günümüzde artmış durumdadır. Tarımda, imalatta ve madencilikte çalışan sektörler işçilerin yüksek yaralanma tehlikesi ile karşı karşıya kaldıklarından dolayı iş sağlığı ve güvenliği konusuna önem verilmeye başlanmıştır. Özellikle bu sektörler yeni riskler meydana getirdiği için, işle ilgili risklerin yayılması sonucu işçilerin sağlığını koruma yolundaki önlemler artmıştır. Üretim ve ticaretteki değişimler sonucu çalışma ortamının kurallara göre ayarlanarak çalışılan ortamının iyileştirilmesi gerekir (Loewenson, 2001: 864).

Loewenson'a (2001) göre, iş güvenliği ve işçi sağlığını korumak için uygulanan standartları incelemek için artık daha fazla çaba gösterilmesi gerekmektedir. Standartların belirlenmesi ve uygulanması için yeterli kamu sektörü ve sendika kapasitesinin yanı sıra güvenli çalışma normları konusunda uluslararası iş birliği sağlanmalıdır.

2.6.4. İş Motivasyonu ve Çalışan Tatmini

Motivasyon üzerine yapılan araştırmalar içsel ve dışsal motivasyonu ayırt etmiştir. Dışsal motivasyon, beklenti ve ihtiyaçların tatmin edilmesinde dışarıdan kazanılan motivasyondur ve bu nedenle örneğin parasal ödüller tarafından teşvik edilir. İçsel motivasyon, belirli koşullar altında çalışanların acil ihtiyaç tatmini için veya kendi iyiliği için bir görevi üstlenmeye hazır olduklarını ve bazı görevlerin parasal ödemeler olmadan gerçekleştirileceğini gösterir (Herpen vd., 2005: 5).

İş tatmini, bir çalışanın önceki deneyimler, mevcut beklentiler veya mevcut alternatiflerle ilgili olarak işi veya iş deneyimleri hakkında sahip olduğu duygulardan oluşmaktadır. Ayrıca başarı, tanınma, ilerleme, sorumluluk ve işin kendisi gibi motivasyon faktörlerinin işte doyuma yol açmasıdır. Düzenlemeler, denetimler, çalışma koşulları, maaş, ast-üst ilişkileri, kişisel yaşam ve statü gibi daha fazla faktör tatminsizliğe yol açabilir (Asaari ve Kariau, 2004).

Herpen vd. (2005) farklı seviyelerdeki çalışanlara odaklanarak ve ücretlendirme sistemlerinin etkilerini çalışan ve işletme perspektifinden değerlendirmişlerdir. Sadece ödüllerin mutlak seviyesini değil, aynı zamanda performans ölçüm ve değerlendirme sistemlerini ve kariyer kaygılarını da dikkate almışlardır. Bu süreçlerin çalışanlar tarafından algılanması, onların eylemlerini ve dolayısıyla bu sistemlerin etkinliğini belirlemektedir. Çalışmada maddi tazminat ve içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır. İçsel motivasyonun, iş zenginleştirme gibi işle ilgili konulardan etkilendiğini bulgulamışlardır. Terfi fırsatlarının içsel motivasyon derecesine önemli bir katkısı olduğu kanıtlanmıştır. Şeffaf ve kontrol edilebilir terfi fırsatları, eğlenceli gelecek görevlerin beklentisini ve dolayısıyla içsel motivasyonu artırabilir. Hem parasal tazminat sisteminin unsurları hem de terfi fırsatları geliştirilerek dış motivasyonda bir artış sağlanabilir. Adalet ve kontrol edilebilirlik algısının artması dışsal motivasyon düzeyini de artıracaktır. Terfilerin özelliklerinin her iki motivasyon türü ile de pozitif bir ilişkisi olduğu gösterilmiştir. Bu nedenle, motivasyon düzeyindeki artış, çabadaki artışla sınırlı olmadığı için önemli bir yönetsel araç olarak görülebilir. İyi algılanan bir ücret sisteminin şirketler için diğer motivasyon göstergeleri (iş tatmini ve işten ayrılma niyeti) üzerinde de faydalı bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler için hem motivasyonu hem de bireysel performansı artırmak için ücretlendirme sisteminin büyük önem taşıyabileceği sonucuna varılmıştır.

Davis (2004), çalışanların ücret, yönetici, iş arkadaşı, çevre ve terfi konularındaki iş tatminlerini değerlendirmek için, tüm araştırma sürecinin bir parçası olarak yapılandırılmış bir görüşme yöntemi kullanmıştır. Buna göre, çalışanların işlerine veya iş durumlarına yönelik olumlu etkisi olarak tanımlanan iş tatminini küçük işletmelerde çalışanlar üzerinde analiz etmiştir. Genel olarak, iş tatmini, daha az karmaşık işlerdeki ilişkiyle ilgili olarak, karmaşık işlerdeki performansla daha yüksek oranda ilişkilidir. Bu,

küçük iş yerlerinde ve işletmeler gibi karmaşık işlerde daha fazla özerklik ile açıklanabilir.

2.6.5. 360 Derece Performans Yönetim Sistemi

Performans değerlendirme sistemleri, çalışanlar ve organizasyonlar için amaçlarına ulaşabilmeleri açısından büyük öneme sahiptir. Bu konuda son zamanlarda 360 derece performans yönetimi oldukça önem kazanmaya başlamıştır. Çok perspektifli değerlendirme, çok kaynaklı değerlendirme veyahut çoklu değerlendirme gibi isimlerle bahsedilse de bu süreçteki amacın aynı doğrultuda olduğu görülmektedir. 360 derece performans yönetim sistemi çalışanların davranışları, astları ve üstleri ile ilgili olan davranışlarının ölçülmesidir. Klasik değerlendirme modelinden farklı olarak pek çok kaynaktan veri toplanarak yeni bir bakış açısıyla yeniden değerlendirilerek yeni bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılır. 360 derece performans yönetimi çalışanların davranış ve yetenekleri, bireysel özellikleri hakkında bize bilgi verir. Bunun yanı sıra işin güçlü ve zayıf yönleri hakkında kendilerini geliştirebilmelerine imkân sağlar. Böylece çalışanlar işin getirdiği değişikliklere kolayca adapte olurlar (Garavan vd., 1997: 134).

Çalışan performansını iyileştirmenin zorluğu, yüksek kalite ve özel geri bildirim gerektirir. Genellikle 360 derece geri bildirim olarak adlandırılan çok kaynaklı değerlendirme, tek başına hareket eden bir süpervizörün değerlendirme havuzunu genişleterek performans bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini geliştirdiği için hedeflenen performans geri bildirimini için mükemmel bir araçtır. 360 derecelik geri bildirim süreci, mevcut en yüksek kaliteli performans bilgisini temsil eden bireyin etrafındaki “bilgi ağından” bilgileri toplar ve raporlar. Süreç aynı zamanda bir öğretim teknolojisi olarak da düşünülebilir, çünkü birçok insan için kendilerini başkaları tarafından görüldüğü gibi görme fırsatı yeni, öğretici ve motive edicidir. En değerli performans bilgisi, duruma özel olan ve hedeflenen eylem için kilit alanları tanımlayan bilgidir. Neyse ki, iş ortakları, ekip üyeleri ve hatta doğrudan raporlar, bireysel, ekip ve kurumsal performansın iyileştirilmesini sağlayan bu tür belirli geri bildirimleri sağlamaya oldukça isteklidir. 360 derecelik geri bildirim, iş arkadaşlarının performans algısını ölçen bir ayna oluşturur. Hiçbir şey insan davranışını meslektaşların saygısından daha fazla motive edemez. Hiçbir bilginin çok fazla güvenilirliği yoktur. Birçok insan için çok kaynaklı değerlendirme, başkaları tarafından nasıl algılandıkları konusunda ilk kez geri

bildirim aldıkları zamanı temsil ettiğinden, aslında performanslarının güçlü yönlerini ve ihtiyaç duyulan gelişim alanlarını anlamalarını kolaylaştırır (Edwards, 1996: 5).

3. DİJİTALLEŞME

3.1. Dijitalleşme Kavramı

Dijitalleşme en kısa ve temel manada otomasyonu kapsar ve ifade eder. Bunun yanı sıra dijitalleşmenin somut örneği birçok şirketin stok maliyeti ve nakliye maliyeti doğmadan üretilen enformasyona dayalı ürünlerdir (Yüksel ve Şener, 2017). Dijitalleşme, sunduğu üretkenliği ve verimliliği artırmak için kullanılabilir teknoloji ve fırsatlara ek olarak, daha iyi bir planlama ve yönetim sistemleri sağlamak için bu sektörlere geleneksel sınırlarının ötesine geçebilecek modern bilgi teknolojileri ile ulaşma potansiyeline sahiptir (Heilig, vd., 2017). Dijitalleşme, işletmelerin organizasyon stratejilerini ve operasyonlarını dönüştürmek için dijital teknolojilerden yararlanarak yeni yetenekleri kullanma girişimi olarak tanımlanmaktadır (Li, 2018). Bu noktada internet dijitalleşmede çok önemli bir yer tutmaktadır.

İnternet; değişikliklerin her türüsünden (teknolojik/toplumsal) etkilenip en kısa sürede bu duruma adapte olabilen, geniş imkanlar sağlayabilen bir iletişim unsurudur (Karaçor, 2007: 47). İnternet teknolojisinin temeli 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Amerikan Savunma Bakanlığının maddi desteğiyle araştırmacılar bilgisayarlarını bir ağa bağlayarak karşılıklı etkileşimi geliştirmek üzerine çalışmalar yapmışlardır. 1969 yılında İleri Araştırma Projeleri Ajansı Ağı, (Advanced Research Projects Agency Network) ARPANET olarak gerçeğe dönüşen çalışmalar ile geliştirilen ağlar arasında ilk elektronik postayı (e-posta) göndermişlerdir. 1973 senesine ulaşıldığından ARPANET üzerinden gerçekleşen iletişimin ciddi bir kısmını e-postalar oluşturmaya başlamıştır. ARPANET Amerikan Savunma Bakanlığı destekli olması nedeniyle sığ bir kullanıcı kitlesi bulunmaktaydı. Daha sonra Duke Üniversitesi öğrencileri tarafından geliştirilen USENET, halka açık bir ağ sistemi ile birçok kullanıcının erişimine açılmış ve geliştirilmiştir. Öyle ki günümüze kadar teknoloji ve mesajlaşma alanın da ciddi bir mesafe alınmıştır. E-postalar bilişim teknoloji alanında veri, dosya transferi ve arşivi haline gelmiştir (McShane vd., 2016: 157).

1993 senesinde TÜBİTAK-ODTÜ işbirliği ile DPT projeleri ile ülkemiz, Global internete sahip olmuştur. 1994 yılında Ege Üniversitesi, 1995 senesinde Bilkent Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi ve 1996 senesinde ise İTÜ bağlantılarını sağlamışlardır (Çakır ve Topçu, 2005: 75).

Çok geçmeden Web'in 1.0 sürümünün geliştirilmesi ile kasılma ve durağanlık problemlerin aşılaraq karşılıklı iletişimin önü açılmış ve günümüzün nitelikli versiyonu olan Web 2.0'a geçilmiştir. Kullanıcı ve ziyaretçiler etiketleyerek yorum yapma, grup içi ve harici irtibat sağlayabilme gibi fazlaca seçeneklere sahip olmuşlardır (Taşkiran, 2017: 11).

Her geçen gün gelişen teknoloji ve teknolojik iletişim seçeneklerinin fazlalığı, kısa ve anlık iletilerin yaygınlaşmasını arttırsa da ilk geliştirilen e-posta süreci de etkinliğini yitirmeyerek, özellikle firmalar için veri transferlerinde sık kullanılan bir araç olmayı sürdürmektedir. Burada iletişim süreci eş zamanlı ilerlemediği için bir eşgüdüm düzeni gerektirmemektedir. E-postaların kullanılması yüz yüze ve telefonda iletişimi azaltmış olsa da firmalar arası veya grup ve departmanlar içerisinde, iletişim ve bilgi paylaşımı hacmini hızla artırmış ve hiyerarşik engeller aşılmıştır. Bu teknoloji ile iletişim, sosyal ve statü farklılıklarının, önyargıların yüz yüze iletişimdeki gibi bariz olmasının önüne geçmektedir. Verilebilecek kısa bir bilgi ve talimatın veya randevunun net olarak iletilmesinde e-posta çok elverişli bir iletişim aracı iken; detayları barındıran karmaşık ve belirsiz yapıya sahip konu ve cümleler içinse elverişsiz olabilmektedir. Böyle durumlarda yüz yüze iletişime geçmek yararlı olacaktır (McShane vd., 2016: 157-158).

Gelişimine durmaksızın devam eden ve tüm dünyayı etkisi altına alan teknolojik dönüşüm, değişen ve dijitalleşen iş dünyasını çok büyük ölçüde etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler yalnızca iş dünyasını değil bu dünyada yaşayan herkesi yakından alakadar etmektedir.

3.2. Dijitalleşmenin Etkileri

Günümüzde iletişim ve etkileşim bireylerin inkâr edemeyeceği, ulaşılan kitlelerin sınırlandırılmadığı, varacağı son noktası öngörülemeyen, güncel yaşantıyı etkisi ile belirleyen, bir ulusun idaresini değiştirebilen ve hatta verilen kararları, hükümetleri etkisi altına alabilen bir güce ulaşmıştır (Tuncer vd., 2013: 15). Öyle ki yeni teknolojiler ile iletişim biçimleri değişmektedir. İnternetin sahip olduğu teknik altyapı ve etkileşim tarzı, aynı anda ve karşılıklı enformasyonu olası hale getirmiştir. Nitekim iletişim modeli de merkezden kitleye doğru değil, kitleden kitleye iletişim olarak gerçekleşmektedir (Aytekin, 2011: 8).

Dijitalleşme süreci yalnızca sanayi ve endüstriyel üretim sahasını değiştirmemekte, ekonomiyi etkileyen tüm sektörleri kapsayarak değişimlere neden olmaktadır. Bu nedenle bütün meslekler, tüm çalışanlar ve yönetim şekilleri dijitalleşmeden dolayı değişime maruz kalmaktadırlar. Dolayısıyla iş yapış şekillerinin, görev süreçleri tecrübe ve kabiliyet seviyelerini etkilediği söylenebilir (Harteis, 2018). Bilişim teknolojisinde dijitalleşme gelişimleri insan kaynakları yönetimi içinde de kendini göstermektedir. Öyle ki şirketlerin rekabet üstünlüklerinin devamı için bilgi ve teknolojiyi takip ederek kullanmaları bir şart olarak karşılıklarına çıkmaktadır (Güler, 2006).

Bilişim ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler dünyayı, 4.Sanayi devrimi ile tanıştırmış ve alışlagelmiş üretim yöntemlerinden, birbiriyle entegre ve esnek bir yapıya dönüşüm sürecine girilmiştir. Endüstri 4.0'ın amacı siber fiziksel sistemler (Cyber-Physical-Systems (CPS)) ile sanayide ortak veri, tasarım ve üretim tabanlarının yaratılması, siber güç ve imkânların çoğalması ve üretimin, kalitenin, verimliliğin artırılmasıdır. İlk olarak Almanya'da 2011 yılında duyurulan Endüstri 4.0, Amerika, Japonya, Almanya gibi dünyanın en gelişmiş ve güçlü ekonomilerinin rekabet üstünlüklerini geliştirmekte olan ülkelere geçmeye başlamasıyla ortaya çıkmıştır. Gelişmiş ekonomiler finansal kaynaklarını, bilgilerini geliştirmekte olan ekonomilere aktarıırken, Brezilya, Arjantin, Türkiye, Hindistan, Endonezya ve Çin gibi ülkeler gelişmiş ülkelerden elde ettikleri yatırım ve know how gücünü kullanarak sanayileşme fırsatı bulmuşlardır. Bu sürecin bir sonucu olarak, gelişmiş ekonomilere sahip sanayi güçleri, Çin, Hindistan ve Brezilya liderliğindeki geliştirmekte olan ekonomiler rekabet güçlerini kaybetmiştir. Gelişmiş ülkeler, rekabet edebilirliklerini yitirerek sosyal harcamaların yaşanan nüfusla birlikte büyüdüğü gerçeğiyle karşı karşıya kalmış, artan bir şekilde yeni bir endüstriyel yaklaşıma (Endüstri 4.0) ihtiyaç duyulmuştur. ABD, Japonya ve Almanya'nın öncülüğünü yaptığı dördüncü sanayi devrimi, hem gelişmiş hem de geliştirmekte olan ülkelerin üretim maliyetlerini azaltıp, verimliliklerini artırmak ve daha fazla üretim yapabilmek için dijital teknolojiler, akıllı robotlar ve fabrikalar, büyük veri tabanı, nesnelerin interneti, bulut sistemi ile Endüstri 4.0 sanayi devrimiyle üretimde değer zincirlerinin birbirine entegre bağlanması ile rekabet güçlerini yeniden kazanma fırsatı oluşturmasını amaçlamaktadır. Sanayi 4.0 ile birlikte gelişen bilişim ve teknolojik değişimler, bireylerin hayatını etkilediği gibi işletmelerin yönetim biçimlerini ve iş yapma şekillerini de önemli ölçüde etkilemiştir. Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ile birlikte dijitalleşen dünyada

insan kaynakları yönetimi anlayışı da bu dijital dönüşüme ayak uydurmayı zorunlu hale getirmektedir. Günümüzde işletmeler insan kaynakları işlevlerini yerine getirirken dijital insan kaynakları sistemlerini kullanmakta, elektronik olarak işleyen süreçlerde çok daha hızlı, dinamik ve global ölçekte aksiyon almalarına, daha geniş bir istihdam sürecinin parçası olmalarına olanak sağlamaktadır (Bayarçelik, 2020: 59-60).

Endüstri 4.0'a bağlı farkındalık düzeyinin tespit edilebilmesi amacıyla ülkemizde yapılan bir araştırmada, Endüstri 4.0'ın örgütsel ve bireysel etkileri arasında; etkinlik, iş ve faaliyet konusunda baskı artışı, daha çabuk ve iyi çalışma, daha pratik ve emniyetli otomasyon sistemleri, örgütsel faaliyetlerin çoğalması ve maliyetlerin azalması, sıfır hata ve en az zayıt, bağımsız iş mekanizmalarının oluşturulması, daha kalifiye işgücü talebi, çalışan üzerindeki iş yükünün azalmasına karşılık baskının artması, insani ilişki ve iletişimin zayıflaması, hiyerarşik yapının amir memur ilişkilerinin empatiden uzak olması ve insani boyuttan dijital boyuta taşınması gibi faktörler yer almıştır (Yüksel ve Şener, 2017: 298).

İnsan kaynaklarının elektronik ortamda aktif olması dijitalleşmenin zamandan sağladığı tasarruf ile hızla yapılma sürecine girilmiş ve de geliştirilebilecek alanlar da ortaya çıkmıştır. Nitekim dijitalleşme ile iş ve işlemlerin hızlı gerçekleştirilerek sonuçlandırılması insan kaynakları yöneticilerinin zaman kazanmasına ve enerjilerini başka iş ve fikirlere yoğunlaştırmasına imkân sağlayarak çalışanları da etkilemektedir. Özetle insan kaynakları çalışmalarının akılcı, pratik, hızlı ve az maliyetle gerçekleşmesi birçok faydayı da bir arada sunmaktadır.

3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijitalleşme

Çalışma hayatı teknolojik ilerlemelerin tesiriyle çok boyutlu bir varyasyonun etkisine girmektedir. Bu değişim ve gelişmeler ise yeni beceri ve tecrübe ihtiyacına dikkat çekme zarureti doğurmuştur. Bilgi ve teknolojik yeniliklerin, insan kaynakları işlevlerinin uygulanmasına etki etmesiyle bu alanın adeta baştan tarifine ve tanımlandırılmasına sebep olduğunu görmek mümkündür. Bundan ötürü insan kaynakları alanı son zamanlar da sıkı takip gerektiren dönüşüm ve değişimler geçirmektedir. Bu dönüşümün temelini sağlayan koşulların somutlaştırılması, bu alanda atılacak ciddi bir adımdır (Seçer, 2017).

Bilişim teknolojisi uygulamaları ve dijital çözümler kurum veya kuruluşların değer oluşturmaktan ziyade iş hayatında yaşayabilmek adına kullandığı araçlara dönüşmektedir. Özellikle İKY'ye maddi ve manevi önem veren kurumlarda, İKY tarafından teknoloji kullanımına verilen destek ve katkı her geçen gün artarak yaygınlaşmaktadır. Bu gelişmelerle insan kaynakları organizasyon yapılarında İKY Teknolojileri bölümlerine yer verilmeye başlanmıştır. Bu sayede, insan kaynakları teknolojilerinin sağlamış olduğu hızlı raporlama sistemi, analizleri ve kolay takip gibi süreçler harcanılan sürenin azalmasına ve çalışan bireylerin diğer faaliyet sahalarına zaman ayırmalarına daha stratejik çalışmalar için imkân sağlamıştır. İşletmelerde tüm vaktini stratejik davranış ve süreçlere ayıran çalışanların olması, kurumların bulunduğu rekabet ortamında kendilerine sektörel yarışta önemli bir mesafe sağlayacaktır. Bu durum İKY'nin analitik yapısını geliştirecek ve müşteri analitiği verisi şeklinde yorumlanan durumun çalışanlara da uygulanarak yetkin ve tecrübeli kişilerin analizi yapılarak işletme içinde yetenekli personelin tutulması ve dışarıdan kalifiye çalışan transferi durumlarına destek verecektir (pwc, 2020).

İKY'de yararlanılan dijitalleşmenin işletmeler açısından faydaları bulunmaktadır. Bu avantaj, işveren ve işçi olarak iki gruba ayrılmakta ve aşağıda ifade edilmektedir (Saldamlı, 2008: 251);

- İşverene sağladığı faydalar; bilgi, enformasyona hızlı ulaşabilme, standart formatta özgeçmişleri alabilme, gün içerisinde istenilen zamanda ilan yayınlatabilme, gereksiz zaman kaybını ciddi oranda azaltma, çalışan başına düşen maliyetleri azaltma, zamandan tasarruf sağlama, her zaman güncel bilgi talebi ve ulaşımı, firmalarının tanıtımlarını yapma imkânı sağlama, işe alınan çalışanların maliyetlerini azaltma, vasıflı iş gücüne doğrudan ulaşabilmedir.
- Adaylar tarafından yapılan değerlendirmede ise; işletme seçiminde kolaylık, 7/24 saat ulaşabilme imkânı, pasif ve aktif modda iş arayabilme, başvuru için yapılan maliyetlerin azalması, uygun görülmeyen işletmelere karşı oluşturulan özgeçmişlerin ayrı tutulmasının sağlanmasıdır.

Dijital İKY'nin oluşumunu etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Jones, 1997: 5-6):

- *Bilgi Teknolojisi*; bilgi teknolojisi ile ortaya çıkabilecek karışıklıkların azaltılması ve maliyetlerin düşürülmesi sağlanabilir.
- *Süreci Yeniden Planlayarak Düzenleme*; İKY yöneticileri iş süreçlerini daha verimli hale getirmek için gelişim süreçlerinin nasıl olması gerektiğini araştırmalı, çağa uygun hale getirmeye çalışmalıdır. Temel iş süreçleri bilgi teknolojisi ile yeniden planlanarak düzenlenebilir.
- *Yüksek Hızda Yönetim*; İşletmeler rekabette avantaj sağlamak için daha akıllı ve hızlı hareket etmek zorundadır. Bu noktada dijital İKY geleneksel İKY uygulamalarından daha akıllı ve hızlıdır.
- *Ağ Organizasyonları*; Dijitalleşen İKY geleneksel İKY'den daha fazla ağ yapısına sahiptir. İşletmeler daha az bürokratik işlemlerle uğraşarak daha verimli faaliyet gösterebilirler.
- *Bilgi İşçileri*; Kendini yönetebilen bilgi işçileri öğrenen organizasyon yapılarında bulunur. Bilgi işçileri, maliyetleri düşürerek önemli iş fırsatlarını görebilirler. Çağın yeniliklerini yakalamak adına, dijital İKY bilgi işçilerini bünyesinde istihdam etmek zorundadır.
- *Küreselleşme*; Günümüzde İKY küresel iş stratejilerini rekabette üstünlük sağlamak için benimsemek zorundadır.

Dijital İKY'de işgücü talebinin belirlenmesinde kullanılan yargısal ve sayısal yöntemler bilgisayar aracılığıyla yapılabilir. Yönetici tahmini, delphi tekniği, senaryo analizleri, kıyaslama gibi yargısal yöntemlerde, bilgisayarlar yöneticilere geniş bilgi havuzu sağlayarak, daha doğru karar alınmasına imkân verebilir. Yargısal yöntemlere göre daha karmaşık ve matematiksel hesaplamalar gerektiren sayısal yöntemlerde de bilgisayarlar işlemleri oldukça hızlandırır. Trend analizleri, regresyon-korelasyon analizleri, oran analizleri gibi sayısal yöntemler kâğıt ve kalemlerle hesaplamalara gerek kalmadan bilgisayar programları kullanılarak çok kısa sürelerde sonuçlandırılır. Böylelikle hem zamandan tasarruf sağlanırken hem de kâğıt kalem kullanılarak yapılacak hesaplamalardaki yanlışların önüne geçilmiş olunur. Gerçek personel gereksinmesi, yedek personel gereksinmesi, ek personel gereksinmesi ve bu gereksinmelerin belirlenebilmesi için gerekli olan toplam iş yükü, devamsızlık analizleri, işgücü devir oranı gibi sayısal hesaplamalar da bilgisayarlar aracılığıyla daha doğru ve hızlı yapılır. Bu hesaplamaların yanı sıra elde edilen bilgi ve verilerin elektronik ortamda

saklanabilmesi imkânı, yıllara göre değişimlerin görülebilmesini ve karşılaştırmaların rahatlıkla yapılabilmesini sağlamaktadır. Tüm hesaplamaların ve tahminlerin sonunda hazırlanan insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eylem planları da elektronik ortamda saklanabilir/korunabilir (Doğan, 2011: 55). Böylelikle gerekli olan zamanda, çok kısa sürede bu planlara ulaşılır ve istenen bilgi elde edilir. Yine bu planların elektronik ortamda bulunması, bu planların uygulanıp uygulanmadığının kontrolünü kolaylaştırır.

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijitalleşmenin Sonuçları

İnsan kaynakları yöneticileri becerilerini geliştirerek dijitalleşmeye uyum sağlamak için organizasyon kültürü oluşturarak ve çalışan sağlığını, motivasyonunu ve verimliliği korumak için, iş-yaşam dengesini koruyarak şirketlerin iş süreçlerini dijital alana dönüştürmekle yükümlüdürler (Gigauri, 2020: 8).

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin işletmeler tarafından kullanımındaki artışla birlikte gelen dijital insan kaynakları yönetimi, örgütsel verimliliği artırma, bürokrasiyi azaltma, maliyetleri düşürme, kâğıt kullanımını sonlandırma ve katma değer yaratma gibi faydaları da beraberinde getirmiştir. Dijitalleşen insan kaynakları yönetimi, birçok insan kaynağına ilişkin süreçleri hızlandırmakta, idari işlem sayısını en aza indirmekte ve belki de en önemlisi, kâğıtsız, dosyasız, internet veya sosyal medya üzerinde iş başvuruları ile e-işe alım, e-eğitim, e-performans değerlendirme, e-ücretlendirme, e-iş ve yetenek profili oluşturma, e-kariyer yönetimi gibi diğer insan kaynakları uygulamalarında zaman tasarrufu sağlamaktadır. Diğer taraftan da İKY bölümünün rutin ve monoton iş süreçlerini azaltarak, üretkenliğini ve verimliliğini artırmakta böylece, işletmenin rekabet avantajı sağlayacağı değerlere ve stratejilere odaklanmasına imkân vermektedir. Ayrıca dijital insan kaynaklarında kullanılan bilgi sistemlerinin hızlı ve kolay olması hem işveren hem de çalışan açısından hizmeti iyileştirme ve yetenekleri geliştirmek için önemli bir stratejik kaynak oluşturmaktadır (Bayarçelik, 2020: 63).

İşletmelerin uzun vadeli stratejik bir dijital vizyona ve stratejiye sahip olması gerekmektedir. Dijital iş modeli dönüşümü sıfırdan yapılamaz. Yüksek düzeyde bazı genel stratejiler olmasına rağmen, dijitalleşen işletmelere dönüşüm yolu her işletme için kendine özgü bir şekilde gerçekleşmektedir. Seçilen yol da doğası gereği dinamiktir.

Dijital dönüşüm için bir yol belirlendiği anda, işletmeleri planladıkları yolu yeniden düzenlemeye teşvik eden dışsal değişiklikler olacaktır. Firmaların takip etmeye çalıştığı yol ne olursa olsun, iş süreçlerinin nasıl yürütüldüğünü etkileyen değerler ve normlar da dahil olmak üzere, yöneticilerin örgütsel strateji, yetki ve sorumluluk tasarımlarının temeli olduğu için örgütsel arka planı ve tarihi derinlemesine incelemeleri gerekmektedir. Bu temel faktörler, dönüşümün nasıl üstlenildiğini ve bundan kaynaklanan değişikliklerin organizasyonun tüm unsurlar tarafından nasıl absorbe edilebileceğini belirler. Çoğu durumda, dijital dönüşüm müşteri uyumu ile sonuçlanır ve sonuç olarak verimliliği artırır. Bununla birlikte, rakipler de müşterilerle yeni ve daha iyi şekillerde etkileşime girebilmek için benzer bir dönüşüm geçirirlerse, organizasyon pazar payını ve satışlarını kaybedebilir. Bu nedenle, şirketin müşterilere değer sunumunun rakiplerden daha iyi olmasını sağlamak için sürekli bir dijital dönüşüm gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Özetle dijital dönüşüm tek noktalı bir süreç değil, hareketli bir hedeftir (Priyono vd., 2020).

İnsan kaynakları açısından bakıldığında, işletmelerin çalışanlarıyla, çalışanların da şirket ile etkileşim stratejisi geliştirmek için bilgi iletişim teknolojisinin kullanımı; çalışanlara kolay anlaşılabilen bir yaklaşımla ulaşarak, bilgiden yarar sağlanmasına imkân tanınması ve gelen anlık geri dönüşlere, çalışanların duyurulara ve yeni faydalı teklif veya seçeneklere olan reaksiyonlarının ölçülmesi gibi birtakım avantajlar sunmaktadır. Sosyal medya da, kurum içi iletişimin keşfedilmesine katkı sağlamakta, çalışanların dinlenmesi onlardan gelen geri bildirimlere karşı bir şeylerin farkına varılması ve öğrenme yapıyı daha iyi hale getirmektedir. Yine de herhangi bir krizin meydana gelmemesi için, alınan yazılı tedbirler birçok kurumsal şirkette mevcuttur. Beklenti ve isteklerin tüm çalışanlar düzeyinde şeffaf bir iletişimle saptanarak çalışanlarca içselleştirilmesi durumuna önem verilmesi gerekmektedir.

3.5. Dijitalleşmenin Örgüt Performansına Etkisi

Örgütler, ortak hedef ve amaçlara ulaşmak için karşılıklı bağımlılık kuran birbirleriyle iletişim, etkileşim içerisinde iş birliği sağlayan ve koordinasyon gösteren insanlardan oluşmaktadır (McShane vd., 2016: 5). Örgütsel iletişim, bir teşkilatın mevcudiyetinin idamesi için odak bir öneme sahiptir ve bütün örgütsel faaliyetlerde mühim bir rol üstlenmektedir (Gizir ve Şimşek, 2005). Planlı ya da kendiliğinden olan bir yönetsel

sürecin veya örgütsel eylemin başarısı örgütsel iletişim olmadan olanaksızdır (Kaya, 1999). Örgütsel iletişimin, örgütsel kaynaşmayı sağlamak, başarıyı yakalamak için önemli bir etken olması gibi örgütsel varyasyon eylemlerinde de kilit role sahip olduğu saptanmıştır (Yılmaz ve Aslan, 2002).

İşletmeler, sosyal işletmeler oluşturmak ve yeni iş modelleri geliştirmek için yavaş yavaş internet ve Web ile ilgili teknolojileri benimsemektedir. İnternet teknolojileri ve telekomünikasyondaki devrim, işletmelerdeki ürünleri pazarlamak ve markaları tanıtmak için yeni ve uygun fiyatlı yollar sağlamaktadır. Küreselleşen dünyadaki hızlı teknolojik ilerleme nedeniyle engellerin şiddeti ve boyutları yeni boyutlar kazanıyor gibi görünmektedir. Örneğin, teknolojiye hızlı ilerleme, iş modellerinde ani değişikliklere yol açabilir ve genellikle iş süreçlerini iyileştirebilir veya yeniden yapılandırabilir. Küreselleşme, daha geniş bir pazar ve diğer gizli fırsatlar sunmasına rağmen, işletmeleri şiddetli küresel rekabete maruz bırakmaktadır. Böylece, teknolojiye ilerlemeler, rekabet güçlerinin hem kolaylaştırıcısı hem de engelleyicisi olarak karşımıza çıkabilir. Mevcut teknoloji devrimi, şirket büyüklüğü, endüstri veya operasyon faaliyetlerinden bağımsız olarak tüm işletmelere fayda sağlayabilir. Örneğin, bilgi işlem, sosyal iş yaratmayı mümkün kılar, sosyal müşteri ilişkileri yönetim sistemleri yeni ve düşük maliyetli iletişim kanalları açar. İşletmeler için en son teknolojileri benimsemenin bir başka potansiyel faydası, iç operasyonların ve süreçlerin dijitalleştirilmesini geliştirmek, performans etkinliğini ve verimliliğini artırmak, iş modellerini yeniden tasarlamak ve işin hayatta kalmasını sağlamaktır (Akpan vd., 2020).

4. ÖRGÜT PERFORMANSI

4.1. Örgüt Performansı Kavramı

Örgüt, insanların emek verdikleri işyerleridir ve çalışanlar hayatlarının önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Örgütün, çalışanların sadece çalışma süreleri içerisinde değil, mesai saati dışı hayatları üzerinde de etkisi vardır (Daft, 2015: 11).

Günümüzde örgüt üyelerinin performansını ve faydalarını daha da geliştirme gayreti içerisinde olan kurum ve kuruluşlar açık ara rekabet avantajına sahip olmaktadır. Verimliliğin veya performansın ilerlemesi, üretilen hizmet yahut ürünün maliyetinin asgari seviyede seyretmesine, kar oranısının maksimuma ulaşmasına etki etmektedir. İşletmelerin büyük ve küçük seviyedeki performans artışlarına katkıları da önemlidir. Olumlu manada ilerleyen performansın işletmelerin personeline ve onun yaşam kalitesine belirgin düzeyde etki etmesi ile kendini gösterir. Bu durum işletme tarafından bakıldığında yüksek tasarruf, daha az maliyet, iyi kalite, daha fazla gelir ve üretim ve de kar olarak görülmektedir (Aydeniz, 1999: 11).

Örgüt performansının olduğu yerde organizasyondan bahsetmek gerekmektedir. Organizasyonlar, etkileşim halinde olduğu çevresinden muhtelif kaynak girişlerinin olduğu ve bunların belirli bir süreç dahilinde mal veya hizmete dönüştürülerek yeniden kaynak sağlanması amacıyla yine çevresine verilen bir düzen olup birbiriyle etkileşim içerisindeki sistemlerdir (Koçel, 1999: 187). Organizasyon ifadesine insan, makine ve teçhizat, kullanılan birçok ürün ve emtia girmektedir. Performans kavramıyla anlatılmak istenen açıklaamak basit değildir. Organizasyon kavramının kapsamının geniş olması örgüt performansı kavramını da etkilemekte ve içinde çok fazla nitelik barındırmaktadır. Bu nedenle örgüt performansı tanımı olarak net ve ortak bir görüş birliği olmadığı görülmüştür (Başat, 2009).

İşletmelerde performans kavramından bahsedildiğinde iki farklı performans kavramı anlaşılır. Bunlar bireysel performans ve örgüt performansı olarak ifade edilebilir. Bireysel performans, çalışanın kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir. Çalışanların alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çabaların toplamı olarak ifade edilebilir (Rousseau ve McLean, 1993). Bu kapsamda, rekabet avantajı sağlayan önemli unsurlardan biri olan insan kaynağının performansı işletme açısından her zaman kritik bir önem taşımıştır.

Çünkü bir işletmenin başarısı, çalışanlarının başarısı ve gösterdiği performans ile sınırlıdır. Ayrıca, bireysel performans ve ölçümü, işletmelerin yönetsel karar almalarında büyük önem taşır. Bir çalışanın performansı kişinin şimdiki fiili başarısını yansıtmakla birlikte gelecekte de nasıl bir performans sergileyeceğinin göstergesidir. Bu nedenle, çalışanın terfisi, işten çıkarılması, ücret artışı, ödüllendirme ve takdir edilme gibi kararların alınmasında performans sonuçları önemli bir yardımcı kaynaktır. Örgüt performansı ise, bir işletmenin pazar ve finansal hedeflerine ne kadar iyi ulaştığı anlamına gelir (Chavez vd., 2017: 33). Yine, örgüt performansı, işletme amaçlarının belirli bir dönem sonunda hedeflere ulaşma derecesini, yani işletmenin başarı düzeyini ifade etmektedir. Bu bağlamda denilebilir ki örgütsel performans, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre işletme hedeflerinin veya görevlerinin yerine getirilme derecesidir (Doğan ve Altunoğlu, 2014: 26). Örgüt performansı, tüm işletmeyi ilgilendiren toplam performansı yansıtır. İşletmelerin hayatta kalmasını belirleyen tüm faaliyetlerin özünde yer alır.

İşletmelerde performans anlayışı sürekli gelişme gösteren ve değişikliklere açık bir süreçtir. Örgüt performansı sadece ekonomik politikalar veya finansal dengenin sonucu değil, aynı zamanda teknik ilerleme, insan kalitesi, yapısal ve ilişkisel faktörler ve dolayısıyla yoğun derecede eğitim araştırma ve geliştirme alanlarına yapılan yatırımların toplam bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gogan vd., 2016: 194). Bu nedenle ölçmenin amaçları ve yöntemleri değişse bile, örgütsel performansı ölçmek işletmeler için önemini hiç kaybetmemektedir. Bununla birlikte, örgütsel performansı ölçmenin işletmeler için önemi aşağıdaki başlıkta açıklanmıştır.

4.2. Örgüt Performansının Önemi

Örgüt performansının ana teması organizasyon performansı üzerine odaklanmasıdır. Örgüt performansı bir organizasyonun gerçek çıktılarının amaçlanan çıktılara yani hedeflerine göre kârın ölçülmesidir. Örgüt performansı, finansal performans (varlık getirisi, yatırım getirisi ve kârlar) ürün pazarı performansı (satışlar ve pazar payı) ve şirket çıktılarının üç ana temelini oluşturur. Örgüt performansı, ayrıca stratejik planlama, operasyonlar, finans, hukuk ve organizasyon gelişimine katkıda bulunur. Örgüt performansı, bütçeleri, varlıkları, operasyonları, ürünleri, hizmetleri ve pazarları içeren finansal performansla ilişkilendirilir. Örgüt performansı bir organizasyondaki işe alım

faaliyetlerinde mevcut pozisyonlar için nitelikli adayların toplanması ve işe alınması veya reddedilmesine kadar karar verme sürecidir. Seçme işlemi belirli bir işin gereksinimlerini karşılayan en uygun adayların seçilme işlemini içerir. Seçim pratiği ise bir karar verme faaliyeti veya psikolojik uygunluk durumunun hesap edilmesi işlemidir. Uygun seçim süreçlerini benimseyen organizasyonları doğru seçim için doğru becerilere sahip çalışanların işe alınmalarını garanti eder. Etkili bir işe alım yöntemi ve seçim süreçlerinin işletmelerin örgüt performanslarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Örgüt performansını iyileştirmek için örgütsel performansın ölçülmesi ve ortaya konması oldukça önemlidir (Saifalislam vd., 2014: 43-44). Bu önemin gücü ise, “ölçülemeyenin yönetilemeyeceği” gerçeğinden gelmektedir. Bu gerçeğe, performansın ölçülmesi, işletme yöneticilerinin planlarının ve stratejik hedeflerinin daha ekonomik ve rasyonel bir şekilde hayata geçirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Ayrıca, sadece ekonomik ve az kaynak kullanımı değil, performansın ölçülmesi, doğru şeylere akıllıca kaynak harcanması içinde önemlidir. İşletmelerin stratejileri ve performansın ölçülmesi arasındaki ilişki de oldukça önemlidir. İyi bir performans ölçüm yöntemi işletmenin performansının artırılması için yapılması gerekenleri ortaya çıkarabilir. Bu nedenle, performans ölçme yöntemlerinin ve kriterlerinin seçimi önem taşımaktadır. Özellikle, performans ölçme, genel işletme stratejisi ile entegre edilmeli, finansal ve finansal olmayan ölçümleri içeren kapsamlı bir dizi önlem içermelidir (Sainaghi, 2017: 37).

Örgütsel performansın ölçülmesi, faaliyetlerin etkinlik ve etkililiğinin belirlenmesi açısından da önemlidir. Çünkü iyi bir performans ölçümü; organizasyonların stratejik plan ve amaçlarını destekler (Elnihewi vd., 2014: 635). İşletmenin rakipleri ile kıyaslamasını yapar, başarısını ölçer, çalışanları motive eder, hatalara karşı erken uyarı sistemi oluşturur ve yöneticilerin karar vermelerinde önemli bir rol oynar. Aynı zamanda işletme yönetiminin rekabet başarısında önemli bir rol üstlenir (Fang vd., 2016: 71).

4.3. Örgüt Performansının Boyutları

Örgüt performansının boyutları işletmelerin benimsedikleri örgüt stratejileri ile ilgilidir. İşletmeler birbirinden farklı stratejilere sahip oldukları için farklı boyutlardaki performans kriterlerini kullanmaktadırlar. İşletmelerin örgüt performanslarını artırabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için performanslarını iyi yönetebilmeleri zorunludur. Bu yüzden birçok örgüt performansı boyutu işletmeler tarafından

kullanılmaktadır. Bu çalışmada işletmeler tarafından kullanılan en yaygın örgüt performansı boyutlarından kalite, üretim, yenilik, pazarlama, verimlilik ve finans performansı boyutlarına yer verilmiştir.

4.3.1. Kalite Performansı

Kalite ürün ve hizmetlerle ilgili şimdi ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmeleri olarak tanımlanır. İşletmeler ürün ve hizmetlerin en uygun ekonomik düzeyde karşılanmasını aynı zamanda da müşteri memnuniyetinin sağlanmasını isterler. Bu sebeple ürünlerin üretiminden satışına kadar her süreçte müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek şekilde kalite performanslarını artırmaları gerekmektedir (Akal, 2002).

İşletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri için kalite performansına önem vermeleri gerekmektedir. Kalitenin temel unsurları, dayanıklılık, uygunluk, kullanılabilirlik, estetik, algılanan kalite ve güvenilirlik olarak sıralanabilir. Kişiden kişiye değişen bir kavram olan kalite ölçülmesi zor subjektif bir performans değerlendirme biçimidir. Herkesin kalite anlayışı farklılaştığı için göreceli bir kavramdır. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama düzeyi olarak kalite performansı satın alınan ürün ve hizmetlerin etkinliğinin değerlendirilmesi yoluyla ölçülebilir (Forker, 1997: 244).

4.3.2. Üretim Performansı

1980 yılı öncesinde üretim performansı işletmelerin maliyet açısından performansını yansıtmakta idi. Günümüzde üretim performansı işletmelerin değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini yeni teknolojiler ve üretim süreci yoluyla karşılamaktadır. Üretim performansını ölçmede yaşanan yenilikler ve değişimler geleneksel performans ölçüm yollarının önemini azalmasına sebep olmuştur. İşletmeler üretim performanslarını müşteri beklentilerine, üretim hacmine hammaddeye kaliteye ve fiyata göre yapmaktadır. İşletmeler üretim performansını geliştirmeli yüksek üretim miktarı, düşük işlem süreleri, yüksek üretim kalitesi ve düşük müşteri geri bildirim süresi gibi avantajlardan faydalanmalıdır. Üretim performansını ölçmekte; müşteriye ürünün teslim süreci, verimlilik, üretimin esnekliği, kalite uygunluğu, hammadde tedariki, zamanında teslim süreci ve düşük fire oranı kullanılan bazı göstergelerdendir (Schroeder vd., 2002: 108).

4.3.3. Yenilik Performansı

İşletmelerin günümüzün rekabetçi ortamında tutunabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri için ürün ve hizmetlerini sürekli olarak değiştirmeleri, yenilikler yapmaları gerekmektedir. Bu değişim ve yenilenme işlemlerine inovasyon adı verilmektedir. Yenilikler, işletme içi uygulamalarda, dış ilişkilerde üretim ve pazarlama süreçlerinde ve bütün organizasyonda bulunmalıdır. İşletmelerde yapılan yenilikler işletmenin etkinliği ve başarı derecesini ölçmektedir. Yenilik performansı, işletmelerde gerçekleştirilen inovasyonların etkinliğini belirlemeyi amaçlamaktadır. İşletmelerin bütün faaliyetlerinde ve her alanında yeni fikirlerin ve davranışların benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir (Gallego vd., 2013: 1123).

4.3.4. Pazarlama Performansı

Pazarlama performansının ölçülmesinde işletmeler pazarlama hedeflerini ulaşılma seviyesine temel alırlar. İşletmelerin yüksek rekabet ortamında tutunabilmeleri için pazarı çok iyi bilmeleri gerekmektedir. İşletmeler pazardan aldıkları bilgileri tüm örgüte aktarmalı ve rekabetçi ürünler ile pazarda üstün bir yer edinebilmelidir. İşletmeler pazarlama performanslarını müşteri tatmini, pazarlama etkinliği ve işletmenin karlılığına göre ölçebilirler (Huang, 2011: 6).

4.3.5. Verimlilik Performansı

Verimlilik en genel anlamıyla belli bir dönemde üretilen ürünler arasındaki farkı anlatmakta ve çıktı / girdi olarak ifade edilmektedir. Buna göre verimlilik elde bulunan kaynaklarla en fazla ürünün elde edilmesi yani belli bir ürünün kıt kaynaklarla elde edilmesidir. Üretim faktörlerinin en uygun şekilde kullanılmasıyla verimlilik sağlanabilir. İşletmelerde verimlilik çalışanların işe teşvik edilmeleri ve örgüt performanslarının artırılması yoluyla elde edilebilir. Çalışanlar bireysel amaçlarını örgütün amaçlarından ayırmadıkları zaman daha verimli çalışacaklardır. Aksi takdirde yaptıkları işi hayatlarını devam ettirebilmek için ihtiyaçları olan parayı kazanma yolu olarak görecektirler. Bu durumda örgütsel verimliliği ciddi bir ölçüde etkileyecektir (Dinçer, 1998: 60).

4.3.6. Finans Performansı

Finansal performans, örgüt performansı içerisinde en çok kullanılan performans boyutudur. İşletmeler geçmişteki finansal performans durumlarını gelecekteki yatırım ve finans kararlarının alınmasında önemli bir performans kriteri olarak

değerlendirmektedirler. Bu faaliyetler işletmelerin finansal durumları hakkında bilgi verirler. İşletmeler finansal durumlarını muhasebe kayıtlarından mali raporlardan öğrenirler. Son zamanlarda performans değerlendirmelerde yaşanan değişimler sayesinde finansal performans ölçümü işletmelerin önemli kararlar almasında tek başına yeterli değildir. Bir işletmenin finansal olarak verimliliği yatırımlarının karlılığı, öz sermayesi, geliri, satış hasılatı ve satışlarındaki büyüme pazar payı gibi göstergeler ile ölçülebilir (Laitinen, 2002: 86).

4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Performansı İlişkisi

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanı temel alarak oluşturulan sistem içerisinde örgütün, beşerî sermayenin etkili ve faal bir şekilde kullanılmasını sağlayan ve örgütsel hedeflere, amaçlara ulaşılmasını tasarlayan yönetim şekli olarak ifade edilebilir (Mathis ve Jackson, 2000: 4). Üretim faktörlerinin daha verimli kullanılması için beşerî sermayenin kalitesi, insan kaynakları yönetiminin örgütsel başarısı üzerindeki etkisini arttıran büyük bir faktördür (Knouse, 1988: 183).

Performans yönetimi; örgüt üyelerinin yetenek ve becerilerinin farkına varmalarını sağlayan, moral ve isteklerini arttıran, organizasyonun ve kişilerin aktif roller üstlenmeleri için teşvik etmek üzere anlaşmaya varılmış, amaçlar, performans ilişkileri, geri besleme, ölçme, test etme ve mükafatlandırma evrelerinden oluşan bir değerlendirme ve yönetim faktörüdür (Armstrong, 2006: 56). Genel anlamda performans yönetiminin amacı, örgütün faaliyetlerini, kabiliyetlerini, yeteneklerini ve verimliliğini devamlı iyileştirmeleri amacıyla fertlerin, takımların sorumluluk üstlendikleri bir anlayış oluşturmaktır. Bu anlayışın özünde fayda, nitelik ve insani etkileşimler bulunmaktadır (Canman, 2000: 135).

Son yıllarda, İKY uygulamalarının örgütsel analiz düzeyindeki performans ölçümleriyle ilişkisini inceleyen daha fazla araştırmaya ilgi duyulmuştur. Bugüne kadar, çeşitli İKY uygulamalarının etkinliğine ilişkin araştırmaların çoğu, bireysel analiz düzeyinde performansın ölçülmesine odaklanmıştır (Terpstra ve Rozell, 1993: 27).

İKY bir örgütün en nitelikli çalışanı ile en alt kademedeki vasıfsız iş görene kadar tüm çalışanları kapsamakta ve örgüt haricinde olan potansiyel olarak istifade edilebilecek insan gücünü de belirtmektedir. Öyle ki örgütlerin sahip olduğu maddi imkân ve

zenginlikleri ne kadar fazla olursa olsun yetenekli insan kaynağına sahip olmadıkça başarılı olma ihtimalleri azalacaktır. İş tatmini olmayan, başarıya isteği düşük personelin nitelikli ve kaliteli hedeflere ulaşabilmesi güç olacaktır (Kaynak vd., 1998: 15).

İKY sisteminin stratejik rolü hakkında, akademisyenler ve bireysel İKY politikaları ve uygulamalarına odaklanan uygulayıcılar farklı bakış açılarına sahiptir. Akademisyenler için İKY, strateji, organizasyonel ekonomi ve finansı birleştiren disiplinler arası bir araştırma perspektifi anlamına gelir. İKY yöneticileri ve İKY uygulayıcıları için, hem değer yaratma hem de maliyet sınırlaması gerektiren yeni yetkinlikler anlamına gelir (Becker ve Huselid, 1998: 56). Literatür, İKY'nin sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olabileceğini öne sürmektedir. Örneğin Huselid (1995), İKY uygulamalarının uygun bir şekilde yapılandırılmasının hem bir organizasyonun rekabet avantajını sürdürmesine yardımcı olacağını hem de bir firmanın performansına önemli ölçüde katkıda bulunabileceğini öne sürmüştür (Becker ve Gerhart, 1996).

İKY uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmalar umut verici olmakla birlikte, henüz çalışmalar sayıca azdır (Dyer ve Reeves, 1994; Guest, 1997). Örgütsel hayatın idaresi performans değerlemenin varlığını mutlak kıldığı gibi yöneticiler ve insan kaynakları yönetimi açısından da önemli bir araçtır. Personelin yetkinliklerinin işin beklenen nitelik ve kabiliyetlerine göre uyumlu olduğunun tespit edilmesi ve çalışanların tarafsız şekilde değerlendirilmesi hususunun bir bütünlük halinde ele alınarak tahlil edilmesi yönetim ve örgütsel performans ilişkisi olarak ifade edilebilir. Aday personel seçimlerinde yahut çalışan eğitim ve gelişimlerine karşı özenle düzenlenen plan ve programlara rağmen her iş gören için istenilen düzeyde performans göstermesini beklemek mümkün olmamaktadır. İnsanın doğuştan veya sonradan kazanılan kabiliyetleri, yapılan iş için uygun kişi veya iş ile ilgili beklenen tutum ve özellikleri değişiklik gösterebilir. İKY personel arasında meydana gelen farklı davranışları izlemekte, tartmakta ve bağımsız ölçütlere göre değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 159). Çalışanlar sahip olduğu yeteneklerin farkında olamayabilirler. İnsan kaynakları yönetimi nitelikli örgütsel yapı için etkin bir performans yönetimi sistemini hazırlamalıdır. İnsan hem üretim sürecinin temel nitelikteki parçası hem de üretimin hedefi durumundadır.

Tersptra ve Rozell (1993) İKY tarafından uygulanan etkili personel istihdamı uygulamalarının kullanımı ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin hizmet sektöründe daha güçlü olabileceğini ifade etmişlerdir. Çünkü hizmet kuruluşlarının başarısı, daha az emek yoğun endüstrilere göre insan kaynaklarının doğasına ve kalitesine daha doğrudan bağlı görünmektedir. İyi personel istihdamı uygulamaları, hizmet kuruluşlarına mevcut en iyi insan kaynaklarını sağlama konusunda yardımcı olmalıdır. Hizmet organizasyonlarında insan kaynakları birincil girdidir. Bu nedenle, etkili personel istihdamı uygulamalarının kullanılması, örgütsel düzeydeki sonuçlara bir miktar katkıda bulunmalıdır.

4.5. İlgili Araştırmalar

Yapılan araştırmaların derlenmesi, konuyla ilgili hem daha çok fikir sahibi olunmasını sağlayacak hem de gelecek çalışmalara ışık tutacaktır. Bu bağlamda, işletmelerde İKY uygulamaları ve örgütsel performans kapsamında değerlendirilebilecek bazı çalışmalar, aşağıda kronolojik olarak sunulmuştur.

Youndt vd. (1996), beşeri sermayeye odaklanan bir İKY sisteminin, çalışan verimliliği, makine verimliliği ve müşteri uyumu gibi operasyonel performansın birden çok boyutuyla doğrudan ilişkili olduğunu bulmuştur.

Huselid vd. (1997) firma etkinliğinin İKY personelinin yetenekleri ve nitelikleriyle ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, İKY'nin etkinliği ile üretkenlik, nakit akışı ve piyasa değeri arasındaki ilişkilerin olumlu olduğu sonucuna varmışlardır.

Harel ve Tzafrir (1999) İKY uygulamalarının firma düzeyindeki etkisi hakkında ortaya çıkan ampirik literatürü genişletmek amacıyla, İsrail'deki özel ve kamu sektörlerinde araştırma yapmışlardır. Sonuçlar, bu uygulamaların organizasyonun hem algılanan organizasyonel hem de piyasa performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örgütsel performansı etkilemede istatistiksel olarak anlamlı bulunan tek bağımsız değişken eğitim uygulamalarıdır. Algılanan pazar performansı durumunda, eğitim uygulamalarına ek olarak çalışan seçim uygulamalarının da algılanan pazar performansını önemli ölçüde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Güleş vd. (2003) Bilişim teknolojileri (BT) kullanımının küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin (KOSİ) performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Sonuçlar

araştırma kapsamına alınan işletmelerin BT kullanımının ortalama düzeyde olduğunu, buna karşın son üç çalışma yılı içinde kısmi bir artış olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, araştırma kapsamında değerlendirilen işletmelerin BT kullanımının henüz başlangıç aşamasında olduğunu, BT kullanım düzeyinin düşük olduğunu, bu teknolojilerin sağlayacağı faydaların yeterince bilinmediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca bu sonuç, yeni teknolojilerin fiyatlarının yüksek olması ve teknolojinin oldukça hızlı ilerlemesine de bağlanabilir.

Singh (2004) tarafından Hindistan'da, İKY uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İKY uygulamaları alt boyutlarından, eğitim ve ücretlendirme ile firmanın algılanan organizasyonel ve piyasa performansı arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

Dolan vd. (2005) finansal ve performans hedefi ölçütleri açısından ölçülen kurumsal başarıya bağlı temel İKY politikaları ve uygulamalarını belirlemeye çalışmışlardır. Bu ampirik çalışma için 200'den fazla kişiyi istihdam eden en büyük İspanyol firmalarına dayanan bir veri seti seçilmiştir. Çalışmanın amaçlarından biri, firmaların ekonomik başarısına katkıda bulunan İKY uygulamalarını, süreçlerini ve politikalarını incelemektedir. ikincisi, çalışma İKY fonksiyonunun geleneksel rollerini ve faaliyetlerini ele alarak diğer organizasyonel faktörlerle karşılaştırıldığında bunların göreceli önemini belirlemeye çalışmaktadır. Bulgular; İKY sisteminin firmanın performansına değer katmada önemli bir stratejik ve operasyonel rol oynadığı yönündedir. Sonuçlar, bazı İKY politikaları ve uygulamaları olmadığında veya yetersiz uygulandığında, bir firmanın ekonomik performansı için zararlı sonuçların kaydedilebileceğini göstermektedir. Ayrıca çalışma, İKY Departmanı ve bölüm yöneticileri tarafından ortaklaşa geliştirilirse, genel olarak eğitime yönelik politikaların yanı sıra yönetim geliştirme ile ilgili bir politikanın firma performansına önemli bir değer kattığını göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının uygun bir şekilde yapılandırılmasının, bireysel İKY uygulamalarının etkisini çoğaltan ve firma performansına önemli ölçüde katkıda bulunan bir sinerji yarattığı sonucuna varmak mümkündür.

Akpınar (2011) İKY uygulamaları politikası bağlamında kamu yönetiminde taşra örgütlenmelerinde çalışanların memnuniyetlerini incelemiştir. Kuruluşun yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler; sağlık ve güvenlik koşulları, iş

güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışma ortamı gibi birçok faktörün çalışanların memnuniyetini etkilediğini ifade etmiştir.

Akın ve Çolak (2012) işletmelerin İKY uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İşgücü planlaması, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, firma-çalışan ilişkisi, iç iletişim değişkenleri İKY uygulamaları olarak kullanılmıştır. Sonuçlar; işgücü planlamasının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Fakat işgücü planlamasının personel devir hızı üzerinde etkisi olmadığını, personel devir hızı ile işgücü verimliliği ve satışlar arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Dulkadir (2015) bilişim teknolojisi kullanımının örgüt performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonuçları BT kullanımının örgüt performansını etkilediğini, uzun vadede işletmelere yeni imkanlar sağlayacağını göstermiştir. Ayrıca bilgisayarın sadece bir yazı yazma aracı olarak görülmeden iletişim, eğitim, kalite, kendini ifade etme, kâr, bilgiye ulaşma vs. gibi farklı özelliklerinin kavranmasının önemi üzerinde durulmuştur. Çünkü bu özellikler bilindikçe, BT araçlarının temelinde olan bilgisayarın, uzun yıllar kullanılmasıyla maliyet düşüşü olabileceğini ve dolayısıyla kâr sağlama boyutu anlamında avantaj sağlayacağını ifade etmiştir. Diğer taraftan işletmelerde çeşitli bilgisayar programları kullanımıyla iş birimleri arasındaki koordinasyon sağlanıp işler kolaylaşacaktır. Asıl amacı kar sağlamak olan işletmeler açısından çeşitli programlar ve bu konudaki gelişmelerin takip edilmesi işletmelere avantaj sağlayacaktır.

Figueiredo vd. (2016), bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde İKY süreçlerinde bilgi ile ilgili organizasyonel süreçlerin bağımlılığını açıklamak ve ampirik olarak test etmek istemişlerdir. İKY süreçleri, eğitim, kariyer gelişimi ve elde tutma ile ilgili olarak, bu üç insan yönetimi süreci ile dört bilgi yönetimi süreci arasında geliştirilen ilişki dinamikler analiz edilmiştir. İKY, hem kariyer memnuniyetini hem de öğrenme süreçlerini güçlendirmede ve kolaylaştırmada kilit bir rol üstlenir. Bulgular, bilgi yönetimi süreçleriyle ilgili İKY uygulamalarının tahmin kapasitesini göstererek iki yapı arasında güçlü bir doğrudan ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. İKY uygulamalarının, bilgi yönetimi süreçlerini olumlu yönde etkilediği ve ayırt edici bir kapasiteye sahip olduğu bulunmuştur.

Soysal ve Kılınç (2016) Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller, özel hastaneler ve büyük ölçekli üretim işletmelerinde faaliyette bulunan yöneticilerin, İKY performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi hakkında görüşlerini, çalışanları değerlendirdikleri öncelikli kriterlerini ve işyerlerinde uyguladıkları performans değerlendirme yöntemlerini tespit etmeye ve bu yöntemlerin sonuçlarını hangi alanlarda kullandıklarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaya katılan yöneticilerin İKY uygulamaları, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi unsurlarına büyük oranda katıldıkları saptanmıştır. Yöneticilerin konumları ile çalışanlarını değerlendirdikleri kriterler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusu iken, yöneticilerin konumları ve yöneticilerin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sonuçlarını işyerinde kullanma alanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

5. DİJİTALLEŞEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Metodolojisi

5.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın evrenini Konya ilinde bulunan bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden kota örnekleme tekniği uygulanarak örneklem belirlenmiştir. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme çeşitlerinden biri olan kota örnekleme; belirli değişkenler göz önünde bulundurularak evrenin özelliklerini temsil ettiğine inanılan, örnek kütlenin oluşturulmasıdır (Altunışık vd., 2012: 143). Buna göre bu araştırmanın örneklemini Konya'da bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 325 katılımcı oluşturmaktadır.

5.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

H_{1a}; Çalışanların cinsiyetleri ile İKY uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1b}; Çalışanların cinsiyetleri ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1c}; Çalışanların cinsiyetleri ile örgüt performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2a}; Çalışanların yaşları ile İKY uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2b}; Çalışanların yaşları ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2c}; Çalışanların yaşları ile örgüt performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3a}; Çalışanların eğitim durumları ile İKY uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3b}; Çalışanların eğitim durumları ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3c}; Çalışanların eğitim durumları ile örgüt performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4a}; Çalışanların kurumda çalışma süresi ile İKY uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4b}; Çalışanların kurumda çalışma süresi ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4c}; Çalışanların kurumda çalışma süresi ile örgüt performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Dijital faaliyetlere uyum, İKY uygulamalarını olumlu yönde etkilemektedir.

H₆: Dijital faaliyetlere uyum, örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H₇: İKY uygulamaları, örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H₈: İKY uygulamaları ölçeği alt boyutlarının birbiri ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H₉: Örgüt performansının İKY uygulamaları ve dijital faaliyetlere uyum üzerinde düzenleyici bir etkisi vardır.

5.1.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırma kapsamında veriler, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği, Örgüt Performansı Ölçeği, Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği ve 5 sorudan oluşan Demografik Bilgi Formundan elde edilmiştir. Anket formu toplamda 59 maddeden oluşmaktadır.

- Demografik Bilgi Formu: Bu form örnekleme temsil ettiğine inanılan bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, kurumda çalışma süreleri ve kurumdaki görevleri ile ilgili ifadeleri içermektedir.
- İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği: Akın ve Erdost Çolak'ın (2012) derlediği çalışmasından elde edilmiştir. Ölçek dokuz alt boyuttan ve 33 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan alt boyutlar; ödüllendirme (ilk 5 madde), performans değerlendirme (6.7.8.9. maddeler), eğitim ve geliştirme (10.11.12.13.

maddeler), işe alma (14.15.16.17. maddeler), iş analizi (18.19.20.21. maddeler), kararlara katılım (22.23....27. maddeler), çalışanlarla paylaşım (28.29. maddeler), eğitim ihtiyaçları (30.31. maddeler) ve son olarak stratejik planlamadan (32.33. maddeler) oluşmaktadır.

- Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği: Bu araştırmada kullanılan Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği Atik (2019) ve Tekbaş'ın (2020) çalışmalarında kullanılan ölçeklerin uyarlanmasıyla oluşturulmuştur.
- Örgüt Performansı Ölçeği: Singh (2004) tarafından yapılan çalışmadan Türkçeye uyarlanan altı maddeden oluşmaktadır. Yanıtlar 5'li likert tipine uygun olarak "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden oluşmaktadır.

5.1.4. Verilerin Analizi

Verilerin istatistiksel analizi bilgisayar ortamında yapılmıştır. Veri kontrolü yapılmış ve hatalı girilen veriler anket formuna göre düzeltilmiştir. Araştırma verilerinin istatistiksel analizi IBM SPSS 22. paket programında yapılmıştır. Kategorik ölçümlerde sayı ve yüzde değerleri kullanılmıştır. Araştırmada geçerlik ve güvenilirlik testi ile faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca araştırma verilerinin Kolmogorov-Smirnov ile Skewness ve Kurtosis testi ile normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Normal dağılıma uyan verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

İkili gruplar arasında sayısal ölçümlerin karşılaştırılmasında Bağımsız t-testi, ikiden fazla grubun sayısal ölçümlerinin genel karşılaştırılmasında ise tek yönlü Anova Testi kullanılmıştır. İki boyut arasındaki ilişki durumuna bakmak için Pearson Korelasyon testine bakılmıştır. Ayrıca bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler üzerindeki etkisi için ise Regresyon Analizi yapılmıştır.

5.2. Bulgular ve Yorumları

5.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi

Tablo 1. Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	123	37,8
Erkek	202	62,2
Toplam	325	100,0
Yaş		
18-25 Yaş Arası	23	7,1
26-35 Yaş Arası	139	42,8
36-45 Yaş Arası	125	38,5
46-55 Yaş Arası	36	11,1
56 Yaş ve Üzeri	2	,6
Toplam	325	100,0
Eğitim Durumu		
İlköğretim	2	,6
Lise	20	6,2
Lisans	246	75,7
Lisans Üstü	57	17,5
Toplam	325	100,0
Kurumda Çalışma Süresi		
0-5 Yıl	138	42,5
6-10 Yıl	101	31,1
11-15 Yıl	66	20,3
16-20 Yıl	14	4,3
21 Yıl ve Üzeri	6	1,8
Toplam	325	100,0
Kurumdaki pozisyon		
Müdür	27	8,3
Müdür Yrd.	18	5,5
Yetkili	121	37,2
Uzman	90	27,7
Diğer	69	21,2
Toplam	325	100,0

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların tanıtıcı özelliklerinin dağılımı Tablo 1’de gösterilmektedir. Katılımcıların 202’si erkek iken, 123’ü kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %42,8’si 26 ile 35 yaş arasında bulunmaktadır. Ayrıca katılımcıların 2’sinin ilköğretim mezunu, 20’sinin lise mezunu, 246’sının lisans mezunu ve 57’sinin lisansüstü mezunlardan oluştuğu saptanmıştır. 0 ile 5 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcı sayısı 138; 6 ile 10 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcı sayısı 101; 11 ile 15 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcı sayısı 66; 16 ile 20 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcı sayısı 14; 20 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip katılımcı sayısı ise 6 ile sınırlı kalmıştır. Araştırmaya katılanlar arasında 121 kişi ile yetkili pozisyonundaki personel ise en yüksek katılım gösteren kişileri oluşturmuştur.

5.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	\bar{x}	SS
Çalıştığım kurumda performansa dayalı prim uygulanmaktadır.	3,52	1,18
Çalıştığım kurumda teşvik (prim) uygulanmaktadır.	3,56	1,140
Çalıştığım kurumda prim sistemi kâra göre belirlenmektedir.	3,77	1,11
Çalıştığım kurumda performans sisteminde bireysel hakkaniyet esas alınmaktadır.	3,73	1,15
Çalıştığım kurumda performans sistemi rakiplerin uyguladığı performans sistemine göre belirlenmektedir.	3,70	1,08
Performans değerlendirmeleri objektif sonuçlara dayandırılmaktadır.	3,61	1,13
Çalıştığım kurumda performans değerlendirmeyle ilgili olarak geliştirilen objektif kriterler vardır.	3,29	1,28
Çalıştığım kurumda ücretlendirmede performans değerlemesi dikkate alınmaktadır.	3,63	1,17
Çalıştığım kurumda çalışanlar yılda en az bir kez performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.	3,41	1,18
Üst yönetim, çalışanların aldıkları eğitimlerin performanslarına olan katkısını değerlendirmektedir.	3,64	1,06
Çalıştığım kurumda tüm çalışanlar için kendilerini geliştirmeye dönük eğitime katılmaları teşvik edilmektedir.	3,62	1,08
Çalıştığım kurumda çalışanların performansını değerlendirme programları vardır.	3,64	1,11
Çalıştığım kurumda her düzeyde deneyimli personel için eğitim programları uygulanmaktadır.	3,84	1,07
Çalıştığım kurumun, belirli ve katı işe alma standartları vardır.	3,69	1,10
Çalıştığım kurumda beceriye dayalı prim sistemi uygulanmaktadır.	3,62	2,53
Bir boş kadroya eleman ihtiyacı olduğunda önceliğimiz kurum içinden atama yapmaktır.	3,46	1,10
Çalıştığım kurumda performans değerlendirmeyle ilgili olarak geliştirilen niceliksel kriterler vardır.	3,66	1,12

Çalıştığım kurumda her işle ilgili iş tanımlaması yapılmıştır.	3,45	1,28
Çalıştığım kurumda insan kaynakları ile ilgili mevcut bir plan vardır.	3,95	1,05
Çalışanların performansları üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.	4,01	,98
Çalıştığım kurumda mevcut işler analize tabi tutulmaktadır.	3,84	1,03
Çalıştığım kurumda işler ağırlıklarına göre sınıflandırılmakta, ücret, performans vb. bu sınıflandırmaya göre yapılmaktadır.	3,72	1,07
Çalıştığım kurumda işe eleman alınırken tanımlanmış seçim kriterleri vardır.	3,89	1,05
Çalışanların işletme faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda söz hakkı ve kararlara katılımı sağlanmaktadır.	3,77	1,07
Çalıştığım kurumda çalışanlar kendi faaliyet alanıyla ilgili işletme bilgilerini birbirleriyle paylaşmaktadırlar.	3,92	,91
Çalışanlar üst yönetimle teknik konularda bilgi alışverişi yapabilmektedirler.	3,95	,88
Çalışanların işlerini daha iyi yapma ya da örgüte yenilik kazandırma konularında öneride bulunma hakları vardır.	3,60	1,16
İşletmeye yeni katılan her eleman önce işe ve işletmeye alışma amaçlı eğitime alınır.	3,88	,93
Çalıştığım kurumda düzenli olarak eğitim ihtiyaçları belirlenir ve uygulanır.	3,74	1,09
Çalıştığım kurumda stratejik planın çalışanlarla paylaşılması ve onlardan görüş alınması sağlanmaktadır.	3,69	1,05
Personel seçiminde farklı işe alma kaynakları kullanılmaktadır.	3,86	,94
Şirketin kendi dergisi, web sayfası vb. bulunmakta veya çalışanlarıyla düzenli toplantılar yapılmaktadır.	4,16	1,12
Personel işe alma aşamasında sınava tabi tutulmaktadır.	3,65	1,02

Araştırmaya katılan kişilerin İKY uygulamaları ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde veriler incelenmiş ve ortalamalar ile standart sapmaları Tablo 2’de gösterilmiştir. Bu bağlamda “Şirketin kendi dergisi, web sayfası vb. bulunmakta veya çalışanlarıyla düzenli toplantılar yapılmaktadır.” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip ifade (4,16; 1,12) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, “Çalışanların performansları üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.”, “Çalıştığım kurumda insan kaynakları ile ilgili mevcut bir plan vardır.”, “Çalışanlar üst yönetimle teknik konularda bilgi alışverişi yapabilmektedirler.” İfadelerinin de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir (Sırasıyla ifade ort: 4,01; 3,95; 3,95).

Tablo 3. Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Dijital Faaliyetlere Uyum	\bar{x}	SS
Dijitalleşme ile birlikte Bankacılık ve Finans sektörüne olan ilgi ve istek artacaktır.	3,43	1,48
Dijitalleşme ile birlikte Bankacılık ve Finans sektörü daha fazla saygınlık kazanacaktır.	3,55	1,37
Dijital gelişmeler Bankacılık ve Finans sektörü çalışanlarının sorunlarının çözümünde aktif bir katkı sağlayacaktır.	3,30	2,11
Bankacılık ve Finans sektöründe yaşanacak dijitalleşme ve teknolojik gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilirim.	3,34	1,30
Dijitalleşme ile birlikte ücret, çalışma saatleri gibi sosyal hakların iyileşeceğini düşünüyorum.	3,03	1,25
Dijital gelişmelerin çalışanlara yeni fırsatlar ve kariyer alanı sunacağını düşünüyorum.	3,39	1,26
Kurumdaki dijital, teknolojik değişimler sonucunda teknoloji kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanıldığını düşünüyorum.	3,45	1,26
Kurumda dijital ve teknolojik değişim sürecinde ulaşılmak istenen amaç ve performans hedefinin üst yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum.	3,43	1,29
Üst yöneticilerin dijital ve teknolojik değişimin tüm aşamalarında diğer yöneticileri ve çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.	3,88	1,20
Kurumdaki teknolojik değişimler sırasında ekip üyeleriyle iş birliği içinde çalışıyorum.	3,38	1,27
Teknolojik değişimin kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştiğine inanıyorum.	3,63	1,15
Yönetici ve çalışanların dijital gelişmeler dahilinde sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programları mevcuttur ve uygulanmaktadır.	3,59	1,21
Teknolojik değişim sürecine uyum için pozitif yönlendirme, teşvik ve ödüllendirme gibi motivasyon araçları kullanılmaktadır.	3,56	1,21
Kurumdaki teknolojik değişim kişisel gelişimime katkıda bulunmaktadır.	3,32	1,22
Yaşanan teknolojik değişimin kurumda kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum.	3,05	1,25

Araştırmaya katılan kişilerin Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde veriler incelenmiş ve ortalamalar ile standart sapmaları Tablo 3'te gösterilmiştir. Bu bağlamda “Üst yöneticilerin dijital ve teknolojik değişimin tüm aşamalarında diğer yöneticileri ve çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip ifade (3,88; 1,20) olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, “Teknolojik değişimin kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştiğine inanıyorum.”, “Yönetici ve çalışanların dijital gelişmeler dahilinde sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programları mevcuttur ve uygulanmaktadır.”, “Teknolojik değişim sürecine uyum için pozitif yönlendirme, teşvik ve ödüllendirme gibi motivasyon araçları kullanılmaktadır.” ifadelerinin de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir (Sırasıyla ifade ort: 3,63; 3,59; 3,56).

Tablo 4. Örgüt Performansı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Örgüt Performansı	\bar{x}	SS
Bilişim teknolojileri ile ürün veya hizmetlerin kalitesi artmıştır.	3,83	1,06
Bilişim teknolojileri ile yeni ürün veya hizmetler geliştirilmektedir.	3,82	1,03
Bilişim teknolojileri çalışanları cezbetme yeteneğine sahiptir.	3,78	1,02
Bilişim teknolojileri çalışanları elde tutma yeteneğine sahiptir.	3,78	1,03
Bilişim teknolojileri ile müşterilerin memnuniyeti artmaktadır.	3,79	1,01
Bilişim teknolojileri ile yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiler sağlamlaşmıştır.	3,79	,99

Araştırmaya katılan kişilerin Örgüt Performansı Ölçeği ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde veriler incelenmiş ve ortalamalar ile standart sapmaları Tablo 4’te gösterilmiştir. Bu bağlamda “Bilişim teknolojileri ile ürün veya hizmetlerin kalitesi artmıştır.” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip ifade (3,83; 1,06) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, “Bilişim teknolojileri ile yeni ürün veya hizmetler geliştirilmektedir.”, “Bilişim teknolojileri ile müşterilerin memnuniyeti artmaktadır.” ifadelerinin de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir (Sırasıyla ifade ort: 3,82; 3,79).

5.2.3. Normallik Testi

Normal dağılım, toplanan verilerin dağılıma uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Öncelikli olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenir. Yapılan analiz neticesinde çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılır. Bu değerlerin $\pm 1,5$ aralığında olması, verilerin normal dağılıma uygun olduğu anlamına gelir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri p değerlerinin 0,05’ten büyük olması, verilerin normal dağıldığını gösterir. Normal dağılım varsa; veriler parametrik özellik göstermektedir. Normal dağılım yoksa verilerin parametrik olmayan özellikte olduğu ifade edilmektedir (İslamoğlu, 2009: 227).

Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Yönelik Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	p
İnsan Kaynakları Yönetimi	,100	325	,000
İnsan Kaynakları Yönetimi	İstatistik	Standart Hata	
Ortalama	3,7162	,04528	
Medyan	3,8182		
Varyans	,666		
Standart Sapma	,81628		
Minimum	1,00		
Maximum	5,00		
Skewness	-,931	,135	
Kurtosis	1,266	,270	

Araştırmaya katılan çalışanların İKY uygulamaları ile ilgili soruların yer aldığı normallik testi bulguları Tablo 5’te gösterilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yukarıda bulunan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testine bakılması gerekmektedir. Kolmogorov-Smirnov p değerine bakıldığında değer anlamlı çıktığı ($p < 0,05$) görülmektedir. Normallik testinde p değerinin anlamlı çıkması istenen bir durum değildir. Bu durum teste tabi tutulan verilerin normal dağılmadığını söylemektedir. Sosyal bilimlerde SPSS anket soruları Likert ölçekli sorular olduğundan dolayı değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için, Skewness değeri ve Kurtosis değerine (basıklık ve çarpıklık kat sayıları) bakılması gerekmektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayıları $\pm 1,5$ değerleri arasında olduğunda değerler normal kabul edilebilir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hepsinin $\pm 1,5$ değeri arasında bulunmasından dolayı İKY Uygulamaları Ölçeği sorularının normal dağıldığı görülmüştür. Analizlere parametrik testler uygulanarak devam edileceği saptanmıştır.

Tablo 6. Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeğine Yönelik Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	p
Dijital Faaliyetlere Uyum	,083	325	,000
Dijital Faaliyetlere Uyum	İstatistik	Standart Hata	
Ortalama	3,4275	,05228	
Medyan	3,6000		
Varyans	,888		
Standart Sapma	,94244		
Minimum	1,00		
Maximum	5,20		
Skewness	,446	,135	
Kurtosis	-,159	,270	

Araştırmaya katılan çalışanların Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği ile ilgili soruların yer aldığı normallik testi bulguları Tablo 6’da gösterilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yukarıda bulunan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testine bakılması gerekmektedir. Kolmogorov-Smirnov p değerine bakıldığında değer anlamlı çıktığı ($p < 0,05$) görülmektedir. Normallik testinde p değerinin anlamlı çıkması istenen bir durum değildir. Bu durum teste tabi tutulan verilerin normal dağılmadığını söylemektedir. Sosyal bilimlerde SPSS anket soruları Likert ölçekli sorular olduğundan dolayı değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için, Skewness değeri ve Kurtosis değerine (basıklık ve çarpıklık kat sayıları) bakılması gerekmektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayıları $\pm 1,5$ değerleri arasında olduğunda değerler normal kabul edilebilir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hepsinin $\pm 1,5$ değeri arasında bulunmasından dolayı Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği sorularının normal dağıldığı görülmüştür. Analizlere parametrik testler uygulanarak devam edileceği saptanmıştır.

Tablo 7. Örgüt Performansı Ölçeğine Yönelik Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	p
Örgüt Performansı	,197	325	,000
Örgüt Performansı	İstatistik	Standart Hata	
Ortalama	3,8021	,05508	
Medyan	4,0000		
Varyans	,986		
Standart Sapma	,99293		
Minimum	1,00		
Maximum	5,00		
Skewness	-,861	,135	
Kurtosis	,395	,270	

Araştırmaya katılan çalışanların Örgüt Performansı Ölçeği ile ilgili soruların yer aldığı normallik testi bulguları Tablo 7’de gösterilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yukarıda bulunan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testine bakılması gerekmektedir. Kolmogorov-Smirnov p değerine bakıldığında değer anlamlı çıktığı ($p < 0,05$) görülmektedir. Normallik testinde p değerinin anlamlı çıkması istenen bir durum değildir. Bu durum teste tabi tutulan verilerin normal dağılmadığını söylemektedir. Sosyal bilimlerde SPSS anket soruları Likert ölçekli sorular olduğundan dolayı değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için, Skewness değeri ve Kurtosis değerine (basıklık ve çarpıklık kat sayıları) bakılması gerekmektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayıları $\pm 1,5$ değerleri arasında olduğunda değerler normal kabul edilebilir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hepsinin $\pm 1,5$ değeri arasında bulunmasından dolayı Örgüt Performansı Ölçeği sorularının normal dağıldığı görülmüştür. Analizlere parametrik testler uygulanarak devam edileceği saptanmıştır.

5.2.4. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Güvenilirlik analizleri, araştırmalarda belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen cevapların tutarlılığını ölçmektedir. Buradaki tutarlılık ordinal scale yanıtlar içeren sorulara verilen cevapların tutarlılığıdır (Büyüköztürk vd., 2012: 108).

Araştırmalarda ölçeğe verilen cevaplar neticesinde güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun içinde güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değerinin hesaplanması gerekmektedir. Güvenirlik analizinin amacı, verilerin rastsallığını ölçmektir. Ölçeğe verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sorularının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenirlik analizi araştırmaların güvenilirliğini, tesadüfililiğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılmaktadır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alfa değerine bakılarak karar verilir.

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Başa, 2019: 62-63).

Araştırmanın ölçeklerinin güvenilirlik analizi bulguları aşağıda Tablo 8, 9 ve 10'da verilmiştir.

Tablo 8. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse α	Tüm Maddeler Dahil iken α
İKY1	,631	,967	
İKY2	,729	,967	
İKY3	,640	,967	
İKY4	,660	,967	
İKY5	,704	,967	
İKY6	,707	,967	
İKY7	,679	,967	
İKY8	,684	,967	
İKY9	,675	,967	
İKY10	,700	,967	
İKY11	,681	,967	,968
İKY12	,704	,967	
İKY13	,694	,967	
İKY14	,761	,966	
İKY15	,315	,974	
İKY16	,587	,967	
İKY17	,711	,967	
İKY18	,475	,968	
İKY19	,787	,966	
İKY20	,830	,966	
İKY21	,809	,966	
İKY22	,786	,966	
İKY23	,799	,966	
İKY24	,783	,966	
İKY25	,794	,966	
İKY26	,778	,967	
İKY27	,755	,966	
İKY28	,811	,966	
İKY29	,810	,966	
İKY30	,813	,966	
İKY31	,835	,966	
İKY32	,734	,967	
İKY33	,805	,966	

Tablo 8’de yer alan Güvenilirlik Testi sonuçlarına göre İKY Uygulamaları Ölçeğinde yer alan 33 maddenin güvenilirlik durumuna bakıldığında madde toplam korelasyon değerleri 0,315-0,835 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250’in altında değer alan herhangi bir madde gözlenmemiştir. Bu 33 madde üzerinden elde edilen İKY Uygulamaları Ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,968 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

Tablo 9. Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse α	Tüm Maddeler Dahil iken α
Dfu1	,630	,959	
Dfu2	,639	,959	
Dfu3	,344	,963	
Dfu4	,719	,958	
Dfu5	,534	,959	
Dfu6	,758	,958	
Dfu7	,771	,958	
Dfu8	,720	,958	,926
Dfu9	,661	,959	
Dfu10	,742	,958	
Dfu11	,777	,958	
Dfu12	,752	,958	
Dfu13	,794	,958	
Dfu14	,558	,959	
Dfu15	,592	,959	

Dfu: Dijital Faaliyetlere Uyum

Tablo 9’da yer alan Güvenilirlik Testi sonuçlarına göre, Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeğinde yer alan 15 maddenin güvenilirlik durumuna bakıldığında madde toplam korelasyon değerleri 0,344-0,794 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250’in altında değer alan herhangi bir madde gözlenmemiştir. Bu 15 madde üzerinden elde edilen Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,926 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

Tablo 10. Örgüt Performansı Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse α	Tüm Maddeler Dahil iken α
AÖP1	,936	,984	
AÖP2	,948	,983	
AÖP3	,955	,982	
AÖP4	,958	,982	,985
AÖP5	,955	,982	
AÖP6	,948	,983	

Tablo 10’da yer alan Güvenilirlik Testi sonuçlarına göre Örgüt Performansı Ölçeğinde yer alan 6 maddenin güvenilirlik durumuna bakıldığında madde toplam korelasyon değerleri 0,936-0,958 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250’in altında değer alan herhangi bir madde gözlenmemiştir. Bu 6 madde üzerinden elde edilen Örgüt Performansı Ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,985 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

5.2.5. Faktör Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek çok sayıdaki değişkeni az sayıdaki değişkene indirgeyebilen analizdir. Analizi görselleme ve yorumlamada kolaylık sağlar (İslamoğlu, 2009: 228). Değişkenler arası ilişkinin gücünü ölçmek için Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) and Bartlett's testine bakılır. KMO testinin değeri 0 ile 1 aralığında olmalıdır. KMO değeri, herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi halinde 1’e eşit olur. 0,8 üstü değerler mükemmel sayılabilir. KMO, tatmin edici bir faktör analizi yapılabilmesi için örneklemin 0,5’den büyük olması gerektiğini öngörür. Eğer 0,5’den düşük değişkenler var ise bunlar analize dahil edilemez. Bu değişkenler çıkarılarak analize devam edilmelidir (Yaşlıoğlu, 2017: 74-75).

İKY Uygulamaları, Dijital Faaliyetlere Uyum ve Örgüt Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi bulguları aşağıda Tablo 11, 12 ve Tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 11. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Döndürülmüş Bileşen Matrisi	Stratejik Planlama	Ödüllendirme	Eğitim ve Geliştirme
İKY21	,944		
İKY28	,929		
İKY31	,910		
İKY33	,895		
İKY25	,892		
İKY23	,875		
İKY24	,866		
İKY30	,859		
İKY29	,852		
İKY22	,847		
İKY27	,841		
İKY26	,825		
İKY32	,806		
İKY20	,785		
İKY19	,773		
İKY6		,908	
İKY5		,799	
İKY2		,717	
İKY3		,656	
İKY4		,647	
İKY14		,606	
İKY1		,547	
İKY13		,535	
İKY15		,493	
İKY18		,490	
İKY17		,329	
İKY12			,895
İKY11			,875
İKY9			,774
İKY7			,704
İKY10			,689
İKY8			,674

İKY16

,331

Çıkarım yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme yöntemi: Kaiser Normalleştirilmeli Promax.

Açıklanan toplam varyans = %65,513

	Öz değer	Açıklanan Varyans	α
Stratejik Planlama	18,121	54,912	0,979
Ödüllendirme	2,721	8,246	0,882
Eğitim ve Geliştirme	0,777	2,355	0,913

Tablo 11' de KMO ve Bartlett's Testinin değeri 0,965 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60'ın üzerinde kabul edilmektedir ($P < 0,05$). Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %65,513'ünü açıklamaktadır. İKY Uygulamaları Ölçeğinin toplamda 3 bileşeni bulunmaktadır. Stratejik Planlama bileşeninin öz değeri 18,121, açıklanan varyansı 54,912, α 'sı ise 0,979 olarak bulunmuş; Ödüllendirme bileşeninin öz değeri 2,721, açıklanan varyansı 8,246, α 'sı ise 0,882'dir. Eğitim ve geliştirme bileşenini öz değeri 0,777, açıklanan varyansı 2,355, α 'sı ise 0,913 olarak saptanmıştır.

Tablo 12. Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %	Faktör Sayısının Geçerliliği KMO	P
Dfu1	,726			
Dfu2	,687			
Dfu3	,194			
Dfu4	,587			
Dfu5	,322			
Dfu6	,657			
Dfu7	,695			
Dfu8	,598	54,674	,927	,000
Dfu9	,425			
Dfu10	,636			
Dfu11	,712			
Dfu12	,617			
Dfu13	,675			
Dfu14	,300			
Dfu15	,368			

Dfu; Dijital Faaliyetlere Uyum

Tablo 12’ de KMO ve Brartlett’s testinin değeri 0,927 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin Faktör Analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60’ın üzerinde kabul edilmektedir ($p<0,05$). Faktör Analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %54,674’ünü açıklamaktadır.

Tablo 13. Örgüt Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %	Faktör Sayısının Geçerliliği KMO	p
AÖP1	,891			
AÖP2	,915			
AÖP3	,928			
AÖP4	,936	91,874	,933	,000
AÖP5	,929			
AÖP6	,915			
AÖP: Örgüt Performansı				

Tablo 13’te KMO ve Brartlett’s testinin değeri 0,933 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin Faktör Analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60’ın üzerinde kabul edilmektedir ($P<0,05$). Faktör Analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %91,874 açıklamaktadır.

5.2.6. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, hipotezler test edilecek ve bulgulara yer verilecektir. Buna göre aşağıda, demografik özelliklere ilişkin bulgular (cinsiyet, yaş, eğitim durumları, çalışma süreleri), korelasyon analizi bulguları ve regresyon analizi bulguları yer almaktadır.

5.2.6.1. Demografik Özelliklere Göre Farklılık Testi

Aşağıda, demografik özelliklere ilişkin analiz ve bulgular (cinsiyet, yaş, eğitim durumları, çalışma süreleri) yer almaktadır.

H_{1a}; Çalışanların cinsiyetleri ile İKY uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1b}; Çalışanların cinsiyetleri ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1c}; Çalışanların cinsiyetleri ile örgüt performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 14. Katılımcıların Cinsiyetleri ile İKY Uygulamaları Ölçeği, Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği ve Örgüt Performansı Ölçeği Arasındaki Farklılık Testi

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık Testi
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Kadın	123	3,6982	,74179	t=-0,309
	Erkek	202	3,7271	,86009	p= 0,416
Dijital Faaliyetlere Uyum	Kadın	123	3,4141	,86128	t=-0,200
	Erkek	202	3,4356	,99059	p= 0,130
Örgüt Performansı	Kadın	123	3,8157	,92472	t=0,193
	Erkek	202	3,7937	1,03441	p= 0,323

t= Bağımsız T Testi

Bağımsız t-testi değerleri tablo 14'te görülmektedir. Kadın çalışanların İKY Uygulamaları algıları 3,6982±,74179 iken erkek çalışanların İKY Uygulamaları algıları 3,7271±,86009 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p=0,416>0,05). Yani,

çalışanların cinsiyetleri ile İKY Uygulamaları algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Çalışanların cinsiyetlerine bakılmaksızın İKY Uygulamaları algıları aynı düzeydedir. Bu durumda H_{1a} hipotezi reddedilmiştir. Bunun nedeni, kadın ve erkek çalışanların iş eğitimi ve oryantasyon sürecinden geçtikten sonra İKY uygulamalarına hakim olarak görevlerine başlamış olmalarından kaynaklanabilir.

Bağımsız t-testi değerleri tablo 14'te görülmektedir. Kadın çalışanların Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği algıları $3,4141 \pm 0,86128$ iken erkek çalışanların Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği algıları $3,4356 \pm 0,99059$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,130 > 0,05$). Yani, çalışanların cinsiyetleri ile Dijital Faaliyetlere Uyum algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Çalışanların cinsiyetlerine bakılmaksızın Dijital Faaliyetlere Uyum algıları aynı düzeydedir. Bu durumda H_{1b} hipotezi reddedilmiştir. Hem kadın hem de erkek çalışanların dijital faaliyetlerden aynı oranda faydalanmalarından dolayı hipotez reddedilmiş olabilir.

Bağımsız t-testi değerleri tablo 14'te görülmektedir. Kadın çalışanların Örgüt Performansı algıları $3,8157 \pm 0,92472$ iken erkek çalışanların Örgüt Performansı algıları $3,7937 \pm 1,03441$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,323 > 0,05$). Yani, çalışanların cinsiyetleri ile Örgüt Performansı algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Çalışanların cinsiyetlerine bakılmaksızın örgüt performansı algıları aynı düzeydedir. Bu durumda H_{1c} hipotezi reddedilmiştir. Bu çalışmada bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kadın ve erkek katılımcıların örgüt performansı algıları arasında farklılık oluşmamasının sebebi, cinsiyet fark etmeksizin çalışanların örgüte uygun adaylardan seçilmesi ve performanslarının ölçülmesi, test edilmesi ve mükâfatlandırılmasından kaynaklanabilir.

H_{2a} ; Çalışanların yaşları ile İKY uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2b} ; Çalışanların yaşları ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2c} ; Çalışanların yaşları ile örgüt performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 15. Katılımcıların Yaşları ile İKY Uygulamaları Ölçeği, Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği ve Örgüt Performansı Ölçeği Arasındaki Farklılık Testi

	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık Testi
İnsan Kaynakları Yönetimi	18-25 Yaş Arası	23	3,9328	,75702	F=0,688 p= 0,601
	26-35 Yaş Arası	139	3,7063	,79195	
	36-45 Yaş Arası	125	3,6618	,84828	
	46-55 Yaş Arası	36	3,7870	,84382	
	56 Yaş ve Üzeri	2	4,0303	,85710	
Dijital Faaliyetlere Uyum	18-25 Yaş Arası	23	3,6928	,84537	F=1,650 p= 0,162
	26-35 Yaş Arası	139	3,4638	,81321	
	36-45 Yaş Arası	125	3,2821	1,06603	
	46-55 Yaş Arası	36	3,6019	,94382	
	56 Yaş ve Üzeri	2	3,8000	1,69706	
Örgüt Performansı	18-25 Yaş Arası	23	4,1087	,84329	F=,896 p= 0,466
	26-35 Yaş Arası	139	3,7542	,99320	
	36-45 Yaş Arası	125	3,7600	1,01917	
	46-55 Yaş Arası	36	3,9120	,98841	
	56 Yaş ve Üzeri	2	4,2500	1,06066	

F= Tek Yönlü Anova Testi

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 15'te görülmektedir. 18 ile 25 yaş arasında çalışanların İKY uygulamaları algıları sıra ortalaması $3,9328 \pm ,75702$; 26 ile 35 yaş arasında çalışanların İKY uygulamaları algıları sıra ortalaması $3,7063 \pm ,79195$; 36 ile 45

yaş arasında çalışanların İKY uygulamaları algıları sıra ortalaması $3,6618 \pm 0,84828$; 46 ile 55 yaş arasında çalışanların İKY uygulamaları sıra ortalaması $3,7870 \pm 0,84828$ iken 56 yaş ve üzeri çalışanların İKY uygulamaları algıları sıra ortalaması $4,0303 \pm 0,85710$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,601 > 0,05$). Yani, çalışanların yaş durumları ile İKY uygulamaları algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Her yaş grubundan çalışanın İKY uygulamaları algıları aynı düzeydedir. Bu durumda H_{2a} hipotezi reddedilmiştir. Bunun nedeni, araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun İKY uygulamaları konusunda hızlı kavrama kabiliyeti göstermelerinden ve yeterli bilgi sahibi olmalarından kaynaklanabilir.

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 15'te görülmektedir. 18 ile 25 yaş arasında çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları sıra ortalaması $3,6928 \pm 0,84537$; 26 ile 35 yaş arasında çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları sıra ortalaması $3,4638 \pm 0,81321$; 36 ile 45 yaş arasında çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları sıra ortalaması $3,2821 \pm 0,06603$; 46 ile 55 yaş arasında çalışanların dijital faaliyetlere uyum sıra ortalaması $3,6019 \pm 0,94382$ iken 56 yaş ve üzeri çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları sıra ortalaması $3,8000 \pm 0,169706$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,162 > 0,05$). Yani, çalışanların yaş durumları ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Her yaş grubundan çalışanın dijital faaliyetlere uyum algıları aynı düzeydedir. Bu durumda H_{2b} hipotezi reddedilmiştir. Burada da yine katılımcıların dijital faaliyetleri daha fazla kullanan yaş aralığında olması etkili olabilir.

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 15'te görülmektedir. 18 ile 25 yaş arasında çalışanların örgüt performansı sıra ortalaması $4,1087 \pm 0,84329$; 26 ile 35 yaş arasında çalışanların örgüt performansı sıra ortalaması $3,7542 \pm 0,99320$; 36 ile 45 yaş arasında çalışanların örgüt performansı sıra ortalaması $3,7600 \pm 0,101917$; 46 ile 55 yaş arasında çalışanların örgüt performansı sıra ortalaması $3,9120 \pm 0,98841$ iken 56 yaş ve üzeri çalışanların örgüt performansı sıra ortalaması $4,2500 \pm 0,106066$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,466 > 0,05$). Yani, çalışanların yaş durumları ile örgüt performansı arasında farklılık oluşmamaktadır. Her yaş grubundan çalışanın örgüt

performansı aynı düzeydedir. Bu durumda H_{2c} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların yaşları fark etmeksizin örgüt içinde sorumluluklarını üstlenmelerinden ve örgüt performanslarının işletmelere aynı derecede fayda sağlamalarından dolayı kaynaklanabilir.

H_{3a} ; Çalışanların eğitim durumları ile İKY uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3b} ; Çalışanların eğitim durumları ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3c} ; Çalışanların eğitim durumları ile örgüt performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 16. Katılımcıların Eğitim Durumları ile İKY Uygulamaları Ölçeği, Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği ve Örgüt Performansı Ölçeği Arasındaki Farklılık Testi

	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık Testi
İnsan Kaynakları Yönetimi	İlköğretim	2	4,1364	1,00709	F=0,641 p= 0,589
	Lise	20	3,5636	1,09398	
	Lisans	246	3,7421	,79273	
	Lisans Üstü	57	3,6433	,81154	
Dijital Faaliyetlere Uyum	İlköğretim	2	3,3333	2,35702	F=1,367 p= 0,253
	Lise	20	3,1433	1,23956	
	Lisans	246	3,4848	,90692	
	Lisans Üstü	57	3,2830	,92464	
Örgüt Performansı	İlköğretim	2	4,5000	,70711	F=0,411 p= 0,745
	Lise	20	3,7500	1,26063	
	Lisans	246	3,8130	,96974	
	Lisans Üstü	57	3,7485	1,00993	

F= Tek Yönlü Anova Testi

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 16'da görülmektedir. İlköğretim mezunu çalışanların İKY uygulamaları algıları sıra ortalaması $4,1364 \pm 1,00709$; lise mezunu çalışanların İKY uygulamaları algıları sıra ortalaması $3,5636 \pm 1,09398$; lisans mezunu çalışanların İKY uygulamaları algıları sıra ortalaması $3,7421 \pm ,79273$ iken lisans üstü mezunu çalışanların İKY uygulamaları algıları sıra ortalaması $3,6433 \pm ,81154$ olarak elde

edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,589>0,05$). Yani, çalışanların eğitim durumları ile İKY uygulamaları algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Her eğitim durumu grubundan çalışanın İKY uygulamaları algıları aynı düzeydedir. Bu durumda H_{3a} hipotezi reddedilmiştir. Bunun nedeni de, araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun eğitim durumlarının benzer seviyede olmasından ve İKY uygulamaları konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalarından kaynaklanabilir. Ayrıca bu araştırmanın örneklemini oluşturan bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kapsamlı eğitim ve geliştirme programları uygulanması etkili olabilir.

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 16'da görülmektedir. İlköğretim mezunu çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları sıra ortalaması $3,3333\pm 2,35702$; lise mezunu çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları sıra ortalaması $3,1433\pm 1,23956$; lisans mezunu çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları sıra ortalaması $3,4848\pm 0,90692$ iken lisans üstü mezunu çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları sıra ortalaması $3,2830\pm 0,92464$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,253>0,05$). Yani, çalışanların eğitim durumları ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Her eğitim durumu grubundan çalışanın dijital faaliyetlere uyum algıları aynı düzeydedir. Bu durumda H_{3b} hipotezi reddedilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların eğitim durumları arasında farklılık oluşmamasının sebebi, çalışanların genelinde teknolojiye hâkim olması olabilir.

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 16'da görülmektedir. İlköğretim mezunu örgüt performansı sıra ortalaması $4,5000\pm 0,70711$; lise mezunu çalışanların örgüt performansı sıra ortalaması $3,7500\pm 1,26063$; lisans mezunu çalışanların örgüt performansı sıra ortalaması $3,8130\pm 0,96974$ iken lisans üstü mezunu çalışanların örgüt performansı sıra ortalaması $3,7485\pm 1,00993$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,745>0,05$). Yani, çalışanların eğitim durumları ile örgüt performansları arasında farklılık oluşmamaktadır. Her eğitim durumu grubundan çalışanın örgüt performansları aynı düzeydedir. Bu durumda H_{3c} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların eğitim durumlarının örgüt performanslarını benzer ölçüde etkilemesinden ve performans ölçme yöntemi ve kriterlerin seçiminden kaynaklanmış olabilir.

H_{4a}; Çalışanların kurumda çalışma süresi ile İKY uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4b}; Çalışanların kurumda çalışma süresi ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4c}; Çalışanların kurumda çalışma süresi ile örgüt performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 17. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi ile İKY Uygulamaları Ölçeği, Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği ve Örgüt Performansı Ölçeği Arasındaki Farklılık Testi

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık Testi
İnsan Kaynakları Yönetimi	0-5 Yıl	138	3,8228	,76907	F=1,611 p= 0,171
	6-10 Yıl	101	3,5809	,82569	
	11-15 Yıl	66	3,7388	,89261	
	16-20 Yıl	14	3,4870	,85234	
	21 Yıl ve Üzeri	6	3,8283	,48586	
Dijital Faaliyetlere Uyum	0-5 Yıl	138	3,5198	,88036	F=1,851 p= 0,119
	6-10 Yıl	101	3,3637	,92743	
	11-15 Yıl	66	3,4566	1,05294	
	16-20 Yıl	14	2,8381	1,01028	
	21 Yıl ve Üzeri	6	3,4333	,86487	
Örgüt Performansı	0-5 Yıl	138	3,9167	,90534	F=1,402 p= 0,233
	6-10 Yıl	101	3,6766	1,02329	
	11-15 Yıl	66	3,8056	1,07281	
	16-20 Yıl	14	3,4524	1,20439	
	21 Yıl ve Üzeri	6	4,0556	,80737	

F= Tek Yönlü Anova Testi

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 17’de görülmektedir. 0-5 yıl arası çalışanların İKY uygulamaları algıları sıra ortalaması 3,8228±,76907; 6-10 yıl arasında çalışanların İKY uygulamaları algıları sıra ortalaması 3,5809±,82569; 11-15 yıl arasında çalışanların İKY uygulamaları algıları sıra ortalaması 3,7388±,89261; 16-20 yıl arasında çalışanların

İKY uygulamaları algıları sıra ortalaması $3,4870 \pm 0,85234$ iken 21 yıl ve üzeri süredir çalışanların İKY uygulamaları algıları sıra ortalaması $3,8283 \pm 0,48586$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,171 > 0,05$). Yani, çalışanların çalışma süreleri ile İKY uygulamaları algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Her çalışma süresi grubundan çalışanın İKY uygulamaları algıları aynı düzeydedir. Bu durumda H_{4a} hipotezi reddedilmiştir. Bu durum, ister yeni işe başlamış ister uzun süredir çalışan fark etmeksizin bütün çalışanların, İKY uygulamaları konusunda yeterli bilgiye sahip olmalarından dolayı olabilir.

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 17'de görülmektedir. 0-5 yıl arası çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları sıra ortalaması $3,5198 \pm 0,88036$; 6-10 yıl arasında çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları sıra ortalaması $3,3637 \pm 0,92743$; 11-15 yıl arasında çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları sıra ortalaması $3,4566 \pm 0,05294$; 16-20 yıl arasında çalışanların dijital kaynaklara uyum algıları sıra ortalaması $3,4870 \pm 0,101028$ iken 21 yıl ve üzeri süredir çalışanların dijital faaliyetlere uyum uygulamaları algıları sıra ortalaması $3,4333 \pm 0,86487$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,119 > 0,05$). Yani, çalışanların çalışma süreleri ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Her çalışma süresi grubundan çalışanın dijital faaliyetlere uyum algıları aynı düzeydedir. Bu durumda H_{4b} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların kurumda çalışma süreleri arasında farklılık oluşmamasının sebebi, çalışanların genelinin teknolojiye hâkim olması olabilir.

Tek yönlü Anova Testi değerleri tablo 17'de görülmektedir. 0-5 yıl arası çalışanların örgüt performansı sıra ortalaması $3,9167 \pm 0,90534$; 6-10 yıl arasında çalışanların örgüt performansı sıra ortalaması $3,6766 \pm 0,102329$; 11-15 yıl arasında çalışanların örgüt performansı sıra ortalaması $3,8056 \pm 0,107281$; 16-20 yıl arasında çalışanların örgüt performansı sıra ortalaması $3,4524 \pm 0,120439$ iken 21 yıl ve üzeri süredir çalışanların örgüt performansı sıra ortalaması $4,0556 \pm 0,80737$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,233 > 0,05$). Yani, çalışanların çalışma süreleri ile örgüt performansı algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Her çalışma süresi grubundan çalışanın örgüt performansı algıları aynı düzeydedir. Bu durumda H_{4c} hipotezi reddedilmiştir. Bu

çalışmada bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların kurumda çalışma süresi ve örgüt performansı algıları arasında farklılık oluşmamasının sebebi, bütün çalışanların periyodik olarak performanslarının ölçülmesi ve ödüllendirilmesinden kaynaklanabilir.

5.2.6.2. Korelasyon Analizi Bulguları

İki ya da daha çok değişkenin aralarındaki ilişkileri inceleyen analizdir. Aralarındaki ilişkiler incelenirken değişkenlere müdahale edilmemektedir. Korelasyon analizleri sadece değişkenlerin birlikte değişimlerini inceler. Değişkenler arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılmasında ve bu ilişkilerin düzeylerinin belirlenmesinde kullanılır (Büyüköztürk vd., 2012: 184-185). Çalışanların İKY uygulamaları, dijital faaliyetlere uyum ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi aşağıda Tablo 18’de gösterilmiştir.

H5: Dijital faaliyetlere uyum İKY uygulamalarını olumlu yönde etkilemektedir.

H6: Dijital faaliyetlere uyum örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H7: İKY uygulamaları örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 18. Dijital Faaliyetlere Uyum, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgüt Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi

	Dijital Faaliyetlere Uyum	İnsan Kaynakları Yönetimi	Örgüt Performansı
Dijital Faaliyetlere Uyum	1		
İnsan Kaynakları Yönetimi	,805**	1	
Örgüt Performansı	,637**	,889**	1

Anlamlılık 0.01 düzeyinde değerlendirilmiştir. ** r: Person korelasyon katsayısı

Çalışanların Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeğine yönelik algıları ile çalışanların İKY Uygulamaları Ölçeği arasındaki Korelasyon Analizi değerlendirmesine ait bulgular Tablo 18’de verilmiştir. Çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları ile İKY uygulamaları arasında ($r=,805^{**}$) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki

saptanmıştır ($p=,000<0,01$). Çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları ile İKY uygulamaları algıları arasında doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları artıkça aynı oranda çalışanların İKY uygulamaları da artış gösterecektir. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeğine yönelik algıları ile çalışanların Örgüt Performansı algıları arasındaki Korelasyon Analizi değerlendirmesine ait bulgular Tablo 18'de verilmiştir. Çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları ile örgüt performansı algıları arasında ($r=,637^{**}$) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ($p=,000<0,01$). Çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları ile çalışanların örgüt performansı algıları arasında tam doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları artıkça aynı oranda çalışanların örgüt performansı algıları da artış gösterecektir. H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların İKY uygulamalarına yönelik algıları ile çalışanların örgüt performansı algıları arasındaki Korelasyon Analizi değerlendirmesine ait bulgular Tablo 18'de verilmiştir. Çalışanların İKY uygulamaları algıları ile örgüt performansı algıları arasında ($r=,889^{**}$) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ($p=,000<0,01$). Çalışanların İKY uygulamaları ile çalışanların örgüt performansı algıları arasında tam doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların İKY uygulamaları artıkça aynı oranda çalışanların örgüt performansı algıları da artış gösterecektir. H7 hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca aşağıda İKY ölçeğinin alt boyutları arasındaki Korelasyon Analizi sonuçları incelenmiştir. Buna göre İKY ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiler tablo 19'da incelenmiştir.

H₈: İKY uygulamaları ölçeği alt boyutlarının birbiri ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

Tablo 19. İKY Uygulamaları Ölçeği Alt Boyutları Arası Korelasyon Analizi

	Stratejik Planlama	Ödüllendirme	Eğitim ve Geliştirme
Stratejik Planlama	1		
Ödüllendirme	,679**		
Eğitim ve Geliştirme	,658**	,767**	1

Anlamlılık 0.01 düzeyinde değerlendirilmiştir. ** r: Person korelasyon katsayısı

Değişkenler arası Korelasyon Analizi sonuçlarına göre; çalışanların, stratejik planlama algıları ile ödüllendirme algıları arasındaki Korelasyon Analizi değerlendirmesine ait bulgular Tablo 19’da verilmiştir. Çalışanların stratejik planlama algıları ile ödüllendirme algıları arasında ($r=,679^{**}$) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ($p=,000<0,01$). Çalışanların stratejik planlama algıları ile ödüllendirme algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların stratejik planlama algıları artıkça ödüllendirme algıları da artış gösterecektir.

Çalışanların, stratejik planlama algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasındaki Korelasyon Analizi değerlendirmesine ait bulgular Tablo 19’da verilmiştir. Çalışanların stratejik planlama algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasında ($r=,658^{**}$) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ($p=,000<0,01$). Çalışanların stratejik planlama algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların stratejik planlama algıları artıkça eğitim ve geliştirme algıları da artış gösterecektir.

Çalışanların, ödüllendirme algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasındaki Korelasyon Analizi değerlendirmesine ait bulgular Tablo 19’da verilmiştir. Çalışanların eğitim ve geliştirme algıları ile ödüllendirme algıları arasında ($r=,767^{**}$) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ($p=,000<0,01$). Çalışanların ödüllendirme algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların ödüllendirme algıları artıkça

eğitim ve geliştirme algıları da artış gösterecektir. Bu durumda H8 hipotezi kabul edilmiştir.

5.2.6.3. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon Analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve yönünü belirlemeye yönelik bir analizdir. Bu ilişkiyi açıklamak için matematiksel bir model kullanılır. Bu model basit regresyon modeli olarak adlandırılmaktadır.

Regresyon Modeli: $Y = \alpha + \beta X + \epsilon$ şeklinde bir bağımlı ve bir de bağımsız değişken içeren bir modeldir. Burada Y; bağımlı (sonuç) değişken olup belli bir hataya sahip olduğu varsayılır. X; bağımsız (sebepl) değişkeni olup hatasız ölçüldüğü varsayılır. α ; sabit olup $X=0$ olduğunda Y'nin aldığı değerdir. β ise regresyon katsayısı olup, X'in kendi birimi cinsinden 1 birim değişmesine karşılık Y'de kendi birimi cinsinden meydana gelecek değişme miktarını ifade eder. ϵ ; tesadüfi hata terimi olup ortalaması sıfır varyansı σ^2 olan normal dağılışım gösterdiği varsayılır. Bu varsayım parametre tahminleri için değil katsayıların önem kontrolleri için gereklidir (İslamoğlu, 2009: 249-250).

Örgüt performansının İKY uygulamaları ve dijital faaliyetlere uyum üzerindeki düzenleyici rolü aşağıda gösterilmiştir.

H₉: Örgüt performansının İKY uygulamaları ve dijital faaliyetlere uyum üzerinde düzenleyici bir etkisi vardır.

Tablo 20. Dijital Faaliyetlere Uyum, İKY Uygulamaları ve rgt Performansı Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hatalar Tahmini
1	,899 ^a	,808	,806	,43684

Tablo 21. Regresyon Analizi Anova Değerleri

Anova Tablosu					
	Kareler Toplamı	Diferansiyel	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	257,984	2	128,992	675,948	,000 ^b
Artan	61,448	322	,191		
Toplam	319,432	324			

Tablo 22. Regresyon Analizi Katsayı Değerleri

	Aralarındaki Katsayılar				Collinearity		
	Standardize edilememiş Katsayılar		Standardize edilmiş Katsayılar		t	p	
	B	Beta	Beta				Tolerance
Sabit	1,222	,113			-1,966	,050	
Dijital Faaliyetlere Uyum	,234	,043	1,222		-5,400	,000	,352 1,340
İnsan kaynakları Yönetimi	,299	,050	1,068		25,928	,000	,352 1,340

Tablo 23. Regresyon İstatistik Atık Değerleri

	Atık İstatistik				
	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Hata	n
Mahal. Mesafe	,003	13,219	1,994	2,870	325
Cook's Mesafe	,000	,181	,004	,012	325
Centered Leverage Değer	,000	,072	,006	,009	325

Tablo 24. Dijital Faaliyetlere Uyum, İKY Uygulamaları ve Örgüt Performansı Regresyon Analizi Doğrusallık Teşhisi

Boyut	Özdeğer	Durum Göstergesi	Sabit	Varyans Oranları	
				Dijital Faaliyetlere Uyum	İnsan Kaynakları Yönetimi
1	2,952	1,000	,01	,00	,00
2	,037	8,909	,76	,23	,02
3	,010	11,921	,23	,77	,98

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizine geçmeden önce doğrusallık teşhisini yapmak için öncelikle Tablo 22’de yer alan VIF değerlerinin 1,340 olduğu görülmektedir. VIF değerinin 3’ten küçük olması doğrusallık teşhisinde yeterlidir ve 1’e ne kadar yakın olursa o derece yüksek doğrusallık bulunmadığı anlamına gelmektedir. Tablo 22’de bulunan değerinin ise 1’e çok yakın olduğu görülmektedir. Bu durum ilk aşama da doğrusallık olmadığını bize göstermektedir. Ayrıca yukarı da Tablo 18’de açıklanan aralarındaki korelasyon tekrar incelendiğinde aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durum da aynı şekil de doğrusallık olmadığını ikinci aşamada göstermektedir.

Doğrusallık teşhisinin sonraki aşamasında ise Tablo 23’te bulunan atık istatistik değerlerinden “Mahal Mesafe” değerinin 2 değişkenli 0,001 X^2 tablo değerine bakıldığında 13,219 olduğu bulunmuştur. Mahal Mesafe değerinin X^2 tablo değerinden küçük olması 1. adımı tamamlamaktadır. Devamında ise cook’s mesafe değeri (0,181<1) olduğundan dolayı 2.adımda tamamlanmaktadır. Son olarak Centered Leverage Değeri (0,072<((2k+1/n) =0,0153))) olduğundan dolayı son adımda tamamlanmış olup doğrusallık olmadığını göstermektedir.

Son aşamada ise Tablo 24’te bulunan durum göstergesi değerlerinin 15’ten küçük olması gerekmektedir. Tabloda durum göstergesi değerlerine bakıldığında 15’ten büyük herhangi bir değere rastlanmamıştır. Bu aşamalar sonucunda çoklu doğrusallık bulunmamaktadır demek mümkündür.

Doğrusallık teşhisi sonucunda Regresyon Analizi yorumunda;

Tablo 21’e bakıldığında dijital faaliyetlere uyum, İKY uygulamaları ve örgüt performansı üzerindeki ilgi tahmin edilen çoklu regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=675,948; p=0,000<0,010). Bu durumda H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 22’de bulunan değerlere göre regresyon denklemini oluşturulduğunda ise;

Örgüt Performansı=1,222+(,234 X Dijital Faaliyetlere Uyum) + (,299 X İKY Uygulamaları)

Yukarıda formülize edilmiş durumu açıklandığında; örgüt performansı 1 birim arttığında dijital faaliyetlere uyum 0,234 birim artmakta ($\beta=,234$), İKY uygulamaları 0,299 birim

artmaktadır ($\beta=,299$). Örgüt performansı faktörlerin %80,8'ini dijital faaliyetlere uyum ve İKY uygulamaları çoklu durumu tarafından açıklanmaktadır (düzeltmiş $R^2=,808$).

6. TARTIŞMA

İKY uygulamaları, dijitalleşme ve örgüt performansı kapsamında değerlendirilebilecek bazı çalışmalar, aşağıda kronolojik olarak sunulmaktadır. Konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmaların bu araştırmayla benzer ve farklı yönleri ele alınarak tartışılmıştır.

Harel ve Tzafirir (1999) İKY uygulamalarının firma düzeyindeki etkisi hakkında ortaya çıkan ampirik literatürü genişletmek amacıyla, İsrail'deki özel ve kamu sektörlerinde araştırma yapmışlardır. Sonuçlar, bu uygulamaların organizasyonun hem örgüt performansı hem de pazar performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örgüt performansını etkileyen tek değişken eğitim uygulamalarıdır. Algılanan pazar performansı durumunda, eğitim uygulamalarına ek olarak çalışan seçim uygulamalarının da algılanan pazar performansını önemli ölçüde etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmada da İKY uygulamalarının stratejik planlama, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme alt boyutlarının birbirlerinden etkilendikleri, örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket edilerek işletmenin verimliliğini etkileyeceği tespit edilmiştir.

Güleş vd. (2003) Bilişim teknolojileri (BT) kullanımının küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin (KOSİ) performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Sonuçlar araştırma kapsamına alınan işletmelerin BT kullanımının ortalama düzeyde olduğunu, buna karşın son üç çalışma yılı içinde kısmi bir artış olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, araştırma kapsamında değerlendirilen işletmelerin BT kullanımının henüz başlangıç aşamasında olduğunu, BT kullanım düzeyinin düşük olduğunu, bu teknolojilerin sağlayacağı faydaların yeterince bilinmediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca yeni teknolojilerin fiyatlarının yüksek olması ve teknolojinin oldukça hızlı ilerlemesine de bağlanabilir. Bu çalışmada da dijitalleşme yani teknoloji kullanımı, İKY ve örgüt performansı arasındaki ilişkiler incelenmiş, Güleş vd.'nin (2003) bulgularından farklı olarak, dijitalleşen İKY uygulamalarının bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgüt performansı üzerinde yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu durum küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin aksine bankacılık ve finans sektörü gibi işletmelerde daha çok teknoloji kullanımına bağlanabilir.

Akın ve Çolak (2012) işletmelerin İKY uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İşgücü planlaması, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme,

ödüllendirme, firma-çalışan ilişkisi, iç iletişim değişkenleri İKY uygulamaları olarak kullanılmıştır. Sonuçlar; işgücü planlamasının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Fakat işgücü planlamasının personel devir hızı üzerinde etkisi olmadığını, personel devir hızı ile işgücü verimliliği ve satışlar arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçları ise, İKY uygulamalarının genel olarak örgüt performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Dulkadir (2015) bilişim teknolojisi kullanımının örgüt performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonuçları BT kullanımının örgüt performansını etkilediğini, uzun vadede işletmelere yeni imkanlar sağlayacağını göstermiştir. Ayrıca bilgisayarın sadece bir yazı yazma aracı olarak görmeden iletişim, eğitim, kalite, kendini ifade etme, kâr, bilgiye ulaşma vs. gibi farklı özelliklerinin kavranmasının önemi üzerinde durmuştur. Çünkü bu özellikler bilindikçe, BT araçlarının temelinde olan bilgisayarın, uzun yıllar kullanılmasıyla maliyet düşüşü sağlanabilecek ve kâr sağlama boyutu anlamında avantaj sağlayacağını ifade etmiştir. Diğer taraftan işletmelerde çeşitli bilgisayar programları kullanımıyla iş birimleri arasındaki koordinasyon sağlanıp işler kolaylaşacaktır. Asıl amacı kar sağlamak olan işletmeler açısından çeşitli programlar ve bu konudaki gelişmelerin takip edilmesi işletmelere avantaj sağlayacaktır. Bankacılık ve finans sektörü üzerinde yapılan bu çalışmada da işletmelerin kar sağlamak adına BT kullanımı ve gelişmelerinin yakından takip edilmesi, işletmelere yeni süreçlerin ve programların uyarlanması, işletmelerin devamlılığı açısından önemlidir.

Figueiredo vd. (2016), bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde İKY süreçlerinde bilgi ile ilgili organizasyonel süreçlerin bağımlılığını açıklamak ve ampirik olarak test etmek istemişlerdir. İKY süreçleri, eğitim, kariyer gelişimi ve elde tutma ile ilgili olarak, bu üç insan yönetimi süreci ile bilgi yönetimi süreci arasında geliştirilen ilişki dinamikler analiz edilmiştir. İKY, hem kariyer memnuniyetini hem de öğrenme süreçlerini güçlendirmede ve kolaylaştırmada kilit bir rol üstlenir. Benzer şekilde bu çalışmada da İKY uygulamaları bireysel ve örgütsel düzeyde işletmelerin performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Çavuş ve İmadoğlu (2017) ise, İKY uygulamaları ile kariyer tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere ampirik bir çalışma yapmışlardır. İKY

uygulamalarıyla çalışanların eğitimi ve ücretleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, personel seçimi ile performans değerlendirme arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları göstermiştir ki; İKY uygulamaları ile iş performansı ve kariyer tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin etkin bir şekilde koordine edilmesi ve personele verilen eğitimlerle desteklenmesi işletmenin “verimlilik” ve “karlılık düzeyini” arttırmanın yanında müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet anlayışı açısından etkili olacaktır. Aynı şekilde bu çalışmanın sonuçları da, İKY uygulamalarının örgüt performansı üzerinde istatistiksel olarak yüksek derecede anlamlı bir pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerde dijitalleşme yani İKY uygulamalarında bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımıyla örgütsel düzeyde işletmenin verimliliğini ve karlılık düzeyini arttırmak, rekabet gücünü arttırmak gibi faydalar sağlamak mümkündür.

7. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Günümüzde meydana gelen gelişmeler sebebiyle İKY ile ilgili yapılan çalışmalar, en önemli kaynak olarak görülen çalışanlara, yani beşeri sermayeye yapılan yatırımlara dönüşmüştür. Bilgi ve teknolojinin hızla gelişip yaygınlaşması sıradan dahi olabilecek birçok eylemin internet ortamına taşınmasını sağlayarak dünyanın globalleşmesini beraberinde getirmiştir. Bireylerin, işletmelerin ve devlet kademelerinin gün geçtikçe sosyal medya sistemlerinde hesap açma ve sosyal medya kullanımları artmaktadır. Haliyle bu durum enformasyonun ve gelişmelerin hızlı akışını sağlamakta ve bilgiye kolayca ulaşılmaktadır.

Bu çalışma, çalışanların örgüt performanslarının bir ölçütü olarak kabul edilebilecek çeşitli İKY uygulamalarının detaylı olarak ortaya konulması bakımından önemlidir. Bu doğrultuda çalışanların örgütsel performanslarının artırılmasında etkili olan İKY uygulamaları incelenmektedir. Bu çalışmada kullanılan değişkenler akademik açıdan ayrı ayrı ele alınmış olsa da dijitalleşme, İKY uygulamaları ve örgüt performansı değişkenlerini birlikte ele alan yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırmaya Konya ilinde bulunan bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmeler dâhil edilmiştir. Bu araştırmada veriler nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Bu araştırmaya katılımcıların 202'si erkek, 123'ü kadın olmak üzere 325 çalışan katılmıştır. Araştırmaya katılanların %42,8'si 25 ile 36 yaş arasında bulunmaktadır. Ayrıca katılımcıların 2'sinin ilköğretim mezunu, 20'sinin lise mezunu, 246'sının lisans mezunu ve 57'sinin lisansüstü mezunlardan oluştuğu saptanmıştır. 0 ile 5 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcı sayısı 138; 6 ile 10 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcı sayısı 101; 11 ile 15 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcı sayısı 66; 16 ile 20 yıl arasına çalışma süresine sahip katılımcı sayısı 14; 20 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip katılımcı sayısı ise 6 ile sınırlı kalmıştır. Araştırmaya katılanlar arasında 121 kişi ile yetkili pozisyonundaki personel en yüksek desteği veren kişiler olmuştur.

Araştırmaya katılan kişilerin İKY uygulamaları ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde ortalamalar ile standart sapmaları incelenmiş, "Şirketin kendi dergisi, web sayfası vb. bulunmakta veya çalışanlarıyla düzenli toplantılar yapılmaktadır." ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip ifade (4,16; 1,12) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca,

“Çalışanların performansları üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.”, “Çalıştığım kurumda insan kaynakları ile ilgili mevcut bir plan vardır.”, “Çalışanlar üst yönetimle teknik konularda bilgi alışverişi yapabilmektedirler.” İfadelerinin de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan kişilerin Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeği ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde ortalamalar ile standart sapmaları incelenmiş; “Üst yöneticilerin dijital ve teknolojik değişimin tüm aşamalarında diğer yöneticileri ve çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip ifade (3,88; 1,20) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, “Teknolojik değişimin kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştiğine inanıyorum.”, “Yönetici ve çalışanların dijital gelişmeler dahilinde sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programları mevcuttur ve uygulanmaktadır.”, “Teknolojik değişim sürecine uyum için pozitif yönlendirme, teşvik ve ödüllendirme gibi motivasyon araçları kullanılmaktadır.” ifadelerinin de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan kişilerin Örgüt Performansı Ölçeği ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde ortalamalar ile standart sapmaları incelenmiş; “Bilişim teknolojileri ile ürün veya hizmetlerin kalitesi artmıştır.” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip ifade (3,83; 1,06) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, “Bilişim teknolojileri ile yeni ürün veya hizmetler geliştirilmektedir.”, “Bilişim teknolojileri ile müşterilerin memnuniyeti artmaktadır.” ifadelerinin de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların İKY uygulamaları, dijital faaliyetlere uyum ve örgüt performansı ile ilgili sorularının yer aldığı normallik testi ve tanımlayıcı istatistikleri neticesinde, ölçeklerde yer alan ifadelerin normal dağıldığı görülmüştür. Analizlere parametrik testler uygulanacağı saptanmıştır. İKY Uygulamaları Ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,968 olarak elde edilmiş; Dijital Faaliyetlere Uyum Ölçeğinin güvenilirliği 0,926; Örgüt Performansı Ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği ise, 0,985 olarak elde edilmiş ve ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

İKY Uygulamaları ölçeğinin faktör analizi yapılmış, KMO ve Brartlett’s testinin değeri 0,965 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam

varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %65,513'ünü açıklamaktadır. İKY uygulamaları ölçeğinin 3 alt boyutu bulunmuştur. Stratejik Planlama bileşeninin öz değeri 18,121, açıklanan varyansı 54,912, α 'sı ise 0,979 olarak bulunmuş; Ödüllendirme bileşeninin öz değeri 2,721, açıklanan varyansı 8,246, α 'sı ise 0,882'dir. Eğitim ve geliştirme bileşenini öz değeri 0,777, açıklanan varyansı 2,355, α 'sı ise 0,913 olarak saptanmıştır. Dijital Faaliyetlere Uyum ölçeğinin faktör analizi yapılmış, KMO ve Brartlett's testinin değeri 0,927 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %54,674'ünü açıklamaktadır. Örgüt Performansı ölçeğinin faktör analizi yapılmış, KMO ve Brartlett's testinin değeri 0,933 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %91,874 açıklamaktadır.

Araştırma hipotezlerinin sonuçları aşağıda listelenmiştir:

SIRA	HİPOTEZLER	SONUÇ
H _{1a} :	Çalışanların cinsiyetleri ile İKY uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H _{1b} :	Çalışanların cinsiyetleri ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H _{1c} :	Çalışanların cinsiyetleri ile örgüt performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H _{2a} :	Çalışanların yaşları ile İKY uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H _{2b} :	Çalışanların yaşları ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H _{2c} :	Çalışanların yaşları ile örgüt performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H _{3a} :	Çalışanların eğitim durumları ile İKY uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H _{3b} :	Çalışanların eğitim durumları ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red

H_{3c}:	Çalışanların eğitim durumları ile örgüt performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H_{4a}:	Çalışanların kurumda çalışma süresi ile İKY uygulamaları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H_{4b}:	Çalışanların kurumda çalışma süresi ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H_{4c}:	Çalışanların kurumda çalışma süresi ile örgüt performansı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H₅:	Dijital faaliyetlere uyum, İKY uygulamalarını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H₆:	Dijital faaliyetlere uyum, örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H₇:	İKY uygulamaları, örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H₈:	İKY uygulamaları ölçeği alt boyutlarının birbiri ile anlamlı bir ilişkisi vardır.	Kabul
H₉:	Örgüt performansının İKY uygulamaları ve dijital faaliyetlere uyum üzerinde düzenleyici bir etkisi vardır.	Kabul

- Çalışanların cinsiyetleri ile İKY uygulamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yani, çalışanların cinsiyetleri ile İKY uygulamaları algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Bunun nedeni, kadın ve erkek çalışanların iş eğitimi ve oryantasyon sürecinden geçtikten sonra İKY uygulamalarına hakim olarak görevlerine başlamış olmalarından kaynaklanabilir.
- Çalışanların cinsiyetleri ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yani, çalışanların cinsiyetleri ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Hem kadın hem de erkek çalışanların dijital faaliyetlerden aynı oranda faydalanmalarından dolayı hipotez reddedilmiş olabilir.
- Çalışanların cinsiyetleri ile örgüt performansları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların cinsiyetleri ile örgüt performans algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu çalışmada bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kadın ve erkek katılımcıların örgüt performansı algıları arasında farklılık oluşmamasının sebebi, cinsiyet fark etmeksizin çalışanların örgüte uygun adaylardan seçilmesi ve performanslarının ölçülmesi,

test edilmesi ve mükâfatlandırılmasından kaynaklanabilir.

- Çalışanların yaşları ile İKY uygulamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların yaşları ile İKY uygulamaları algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Bunun nedeni, araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun İKY uygulamaları konusunda hızlı kavrama kabiliyeti göstermelerinden ve yeterli bilgi sahibi olmalarından kaynaklanabilir.
- Çalışanların yaşları ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların yaşları ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Burada da yine katılımcıların dijital faaliyetleri daha fazla kullanan yaş aralığında olması etkili olabilir.
- Çalışanların yaşları ile örgüt performansları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların yaşları ile örgüt performans algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Çalışanların yaşları fark etmeksizin örgüt içinde sorumluluklarını üstlenmelerinden ve örgüt performanslarının işletmelere aynı derecede fayda sağlamalarından dolayı kaynaklanabilir.
- Çalışanların eğitim durumları ile İKY uygulamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların eğitim durumları ile İKY uygulamaları algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Bunun nedeni de, araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun eğitim durumlarının benzer seviyede olmasından ve İKY uygulamaları konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalarından kaynaklanabilir. Ayrıca bu araştırmanın örneklemini oluşturan bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kapsamlı eğitim ve geliştirme programları uygulanması etkili olabilir.
- Çalışanların eğitim durumları ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların eğitim durumları ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların eğitim durumları arasında farklılık oluşmamasının sebebi, çalışanların genelinin teknolojiye hâkim olması olabilir.
- Çalışanların eğitim durumları ile örgüt performansları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel performans algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Çalışanların eğitim durumlarının örgüt performanslarını benzer ölçüde etkilemesinden ve performans ölçme yöntemi ve

kriterlerin seçiminden kaynaklanmış olabilir.

- Çalışanların kurumda çalışma süresi ile İKY uygulamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların kurumda çalışma süresi ile İKY uygulamaları algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durum, ister yeni işe başlamış ister uzun süredir çalışan fark etmeksizin bütün çalışanların, İKY uygulamaları konusunda yeterli bilgiye sahip olmalarından dolayı olabilir.
- Çalışanların kurumda çalışma süresi ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların kurumda çalışma süresi ile dijital faaliyetlere uyum algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların kurumda çalışma süreleri arasında farklılık oluşmamasının sebebi, çalışanların genelinin teknolojiye hâkim olması olabilir.
- Çalışanların kurumda çalışma süresi ile örgüt performansları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların kurumda çalışma süresi ile örgüt performansı algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu çalışmada bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların kurumda çalışma süresi ve örgüt performansı algıları arasında farklılık oluşmamasının sebebi, bütün çalışanların periyodik olarak performanslarının ölçülmesi ve ödüllendirilmesinden kaynaklanabilir.
- Korelasyon analizi sonuçlarına göre, çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları ile İKY uygulamaları arasında ($r=,805^{**}$) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ($p=,000<0,01$). Çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları ile İKY uygulamaları algıları arasında doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları artıkça aynı oranda çalışanların İKY uygulamaları da artış gösterecektir.
- Çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları ile örgüt performansı algıları arasında ($r=,637^{**}$) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ($p=,000<0,01$). Çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları ile çalışanların örgüt performansı algıları arasında tam doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların dijital faaliyetlere uyum algıları artıkça aynı oranda çalışanların örgüt performansı algıları da artış gösterecektir.

- Çalışanların İKY uygulamaları algıları ile örgüt performansı algıları arasında ($r=,889^{**}$) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ($p=,000<0,01$). Çalışanların İKY uygulamaları ile çalışanların örgüt performansı algıları arasında tam doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların İKY uygulamaları artıkça aynı oranda çalışanların örgüt performansı algıları da artış gösterecektir.
- Ayrıca değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları incelenmiş, çalışanların stratejik planlama algıları ile ödüllendirme algıları arasında ($r=,679^{**}$) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ($p=,000<0,01$). Çalışanların stratejik planlama algıları ile ödüllendirme algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların stratejik planlama algıları artıkça ödüllendirme algıları da artış gösterecektir. Aynı şekilde çalışanların stratejik planlama algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasında ($r=,658^{**}$) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ($p=,000<0,01$). Çalışanların stratejik planlama algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Son olarak çalışanların stratejik planlama algıları ile ödüllendirme algıları arasında ($r=,767^{**}$) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır ($p=,000<0,01$). Çalışanların ödüllendirme algıları ile eğitim ve geliştirme algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların ödüllendirme algıları artıkça eğitim ve geliştirme algıları da artış gösterecektir.
- Araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; örgüt performansının İKY uygulamaları ve dijital faaliyetlere uyum üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmuştur. Dijital faaliyetlere uyum ve İKY uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisi, tahmin edilen çoklu regresyon modeline göre 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=675,948$; $p=0,000<0,010$). Örgüt performansı 1 birim arttığında dijital faaliyetlere uyum 0,234 birim artmakta ($\beta=,234$), İKY uygulamaları 0,299 birim artmaktadır ($\beta=,299$). Örgüt performansı faktörlerin %80,8'ini dijital faaliyetlere uyum ve İKY uygulamaları çoklu durumu tarafından açıklanmaktadır.

8. SONUÇ

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde; dijitalleşen İKY uygulamaları çalışanların örgüt performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla dijitalleşme ve İKY uygulamaları çalışanların örgüt performansını arttırarak, birey ve örgüt arasında bağlantı kurulmasını ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilerek işletmenin verimliliğini etkileyecektir. Buna göre, İKY uygulamalarının işletmelerde etkili bir şekilde yer alması çalışanların örgütsel performans düzeyinde artışa sebep olmaktadır.

Hızla ilerleyen teknoloji, sürekli değişen dünyayı ve gelişen bilgi çağını meydana getirmekte ve rekabet koşullarının farklılığına karşı da uyum sağlamayı zorunlu kılmaktadır. Bu duruma karşı ayak uydurmanın yolu bilişim ve teknolojiyi yakından takip ederek geleneksel yöntemlerden teknolojik sistemlere yönelmek ve yatırım yapmaktır. İşletmelerde dijitalleşme yani İKY uygulamalarında bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımıyla yenilikleri yakından takip etmek, karar alma süreçlerinde çalışan katılımını sağlamak, bilgiye en ucuz ve hızlı şekilde ulaşmak, işletme içi ve dışı gruplarla hızlı bilgi akışı sağlamak, bölümler arası işbirliği ve koordinasyonu sağlamak, tedarikçiler için sipariş ve tedarik sürecini kısaltmak, işletmenin verimliliğini arttırmak, çalışan sayısını azaltarak en etkili çalışanları işletme bünyesinde tutmak, grup çalışmasını sağlamak ve rekabet gücünü arttırmak gibi birçok fayda sağlamak mümkündür.

Araştırmanın sonuçlarına göre bazı öneriler sunulabilir:

- İşletmelerin rekabette avantaj sağlamaları için dijitalleşmeye uyum sağlamaları, yeni teknolojileri yakından takip etmeleri gerekmektedir.
- İşletmelerin örgüt performansını arttırmaları için hem bireysel hem de örgütsel olarak dış çevre ile ve örgüt içinde iletişim sürekliliğini ve bilgi akışını sağlamaları gerekmektedir.
- İşletmelerde İKY tarafından uygulanan işe alımlarda, dijitalleşmenin kullanımı yoluyla personel temininde yaşanabilecek güçlüklerin önüne geçilebilir.
- İşletmelerin yeterli dijital alt yapıya sahip olması, internetin verimli kullanımı, bilgisayar donanım ve yazılım programlarının etkili bir şekilde kullanımı, işletmelerin devamlılığı açısından önemlidir.

- Teknolojiyi kullanacak personelin iyi eğitilmesi, eksik bilgiye sahip olmaması gerekmektedir. Teknolojik uygulamaların başarıya ulaşması, her yenilikte olduğu gibi, nitelikli iş gücünün istihdam edilmesi ve yetiştirilmesine bağlıdır.
- Teknoloji yatırımlarının örgüt stratejileri ile uyumlu olması ve yatırımların bilinçli yapılması gerekmektedir. Üst yönetimce teknolojinin işletmeye adapte edilmesi önemlidir.
- İşletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmek için örgüt gereksinimlerine uygun teknolojilerin kullanım düzeylerini arttırmaları önerilebilir.
- İşletmeler üretim konusunda da yeni ürün geliştirmek, maliyetleri düşürmek, ürün kalitesini arttırmak için teknolojiden yararlanmalıdır.
- İşletmeler teknoloji kullanımına ilişkin amaç ve stratejilerini örgütün genel stratejisine uygun olarak belirlemelidir.
- İnternet temelli uygulamalar (intranet, extranet ve web temelli satın alma) rekabet üstünlüğü elde etmede son derece önemli görülen işletme içinde ve dışında doğru ve zamanında bilgi paylaşımını sağlamalıdır. Çünkü bu uygulamalar nispeten ucuz ve güvenilir bir ortam sunmaktadır.

Bütün bu önerilerin gerçekleştirilmesi ise işletme yönetiminin özellikle üst yönetimin ve İKY'nin teknoloji kullanımı konusundaki kararlılığına ve gerekli desteğin sağlanmasına bağlı olmaktadır.

KAYNAKLAR

- Akal, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akın, Ö., & Erdost Çolak, H. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114.
- Akpan, I., Udoh, E., & Adebisi, B. (2020). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-19.
- Akpınar, R. (2011). Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği. *Journal of Yasar University*, 24(6), 3648-3665.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı (7 b.)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altunoğlu, A., Atay, H., & Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 37(1), 47-70.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H., & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London: SAGE Publications.
- Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice (10 b.)*. London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Asaari, M., & Kariau, N. (2004). Case Of Adult Learners And Work Satisfaction: Who's Behind Them? *Turkish Online Journal Of Distance Education-TOJDE*, 5(4), 55-68.
- Athey, T., & Orth, M. (1999). Emerging Competency Methods For The Future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.
- Atik, Ö. (2019). Eğitimde Dijitalleşme Faaliyetleri ve Eğitim Yöneticilerinin Sürece Uyumu. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydeniz, N. (1999). Verimlilik Boyutları ve Diyarbakır Sanayi Bölgesi Verimlilik Araştırması. *Dicle Üniversitesi Yayınları*, 11-17.
- Aytekin, Ç. (2011). Wiki Uygulamalarına İletişimsel Yaklaşım İle Bir Model Önerisi. *Online Academic Journal of Information Technology*, 2(5).
- Banker, R., Field, J., Schroeder, R., & Sinha, K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890.

- Barutçugil, İ. (2004). *Staratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başat, H. (2009). Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.*
- Bayarçelik, E. (2020). Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları*, 59-77.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress And Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems And Firm Performance : A Synthesis Of Research And Managerial Implications. *esearch in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Bernes, K., & Magnusson, K. (1996). A description of career development services within Canadian organizations. *Journal of Counseling and Development*, 74(6), 569-574.
- Bryson, J. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review*, 255-267.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi* (3 b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Bulgur, N., & Bal, Y. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijitalleşme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Yıldız Teknik Üniversitesi*, 1-6.
- Büyüköztürk, Ş., Bökeoğlu, Ö., & Şekercioğlu, G. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (2 b.). Konya: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüksulu , A. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (8 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman , D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M., & Feng, M. (2017). Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Production Economics*, 184, 33-46.
- Cianni, M., & Wnuck, D. (1997). Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development. *Academy of Management Executive*, 11(1), 105-115.
- Covey, S. R. (2009). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. (O. Deniztekin, & F. Deniztekin, Dü) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çakır, H., & Topçu, H. (2005). Bir İletişim Dili Olarak İnternet. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 71-96.

- Çavuş, M., & İmadoğlu, T. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kariyer Tatmini ve İş Performansını Etkiler Mi? Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(12), 98-103.
- Çetin, C., & Dinç Özcan, E. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Daft, R. (2015). *Örgüt Kurumları ve Tasarımlarını Anlamak*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 495-503.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *Journal of Internet Applications and Management*, 2(2), 51-80.
- Doğan, B., & Altunoğlu, E. (2014). Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), 41-52.
- Dolan, S., Mach, M., & Olivera, V. (2005). HR Contribution to a Firm's Success Examined from a Configurational Perspective: An Exploratory Study Based on the Spanish CRANET Data. *Management Revue*, 16(2), 272-290.
- Dulkadir, B. (2015). Bilişim Teknolojisi Kullanımının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: TR1 Bölgesi Hazır Giyim İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1994). Human Resour Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go? (*CAHRS Working Paper #94-29*). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/254> , 11(1).
- Edwards, M. (1996). Improving performance with 360-degree feedback. *Career Development International*, 1(3), 5-8.
- Elnihewi, I., Fadzil, F., & Mohamed, R. (2014). The Effect of Institutional Factors on The Organizational Performance Through Performance Measures of Commercial Banks in Libya. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 635-640.
- Ettington, D. (1997). How Human Resource Practices Can Help Plateaued Managers Succeed. *Human Resource Management*, 36(2), 221-234.
- Fang, E., Li, X., & Lu, J. (2016). Effects of Organizational Learning on Process Technology and Operations Performance in Mass Customizers. *International Journal of Production Economics*, 174, 68-75.
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., & Monico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497-528.
- Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6 b.). İstanbul: Alfa Yayınları.

- Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. *Training and Development*, 46(5), 81-84.
- Forker, L. B. (1997). Factors Affecting Supplier Quality Performance. *Journal of*, 15(4), 243-269.
- Gallego, J., Rubalcaba, L., & Hipp, C. (2013). Services and Organisational İnnovation. *Management Decision*, 51(6), 1117-1134.
- Garavan, T. N., Morley , M., & Flynn, M. (1997). 360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development. *Journal Of Management Development*, 16(2), 130-137.
- Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4-31.
- Gizir, S., & Şimşek, H. (2005). Communication in a Academic Context. *Higher Education*, 50(2), 197-221.
- Gogan, L., Artene, A., & Sarca, L. (2016). The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 194-202.
- Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynaklarının Artan Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 57-75.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Güler, E. (2006). İşletmelerin e-insan Kaynakları Yönetimi ve e-işe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(1), 17-23.
- Güleş, H., Bülbül, H., & Çağlıyan, V. (2003). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkisi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 61-83.
- Harel , G., & Tzafirir, S. (1999). The Effect of HRM Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.
- Harteis, C. (2018). Machines, Change and Work: An Educational View on the Digitalization of Work. *The Impact of Digitalization in the Workplace*, 1-10.
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- Heiling, L., Lalla-Ruiz, E., & Voß, S. (2017). Digital transformation in maritime ports: analysis and a game theoretic framework. *Netnomics: Economic research and electronic networking*, 18(2-3), 227-254.
- Herpen, M., Praag, M., & Cools, K. (2005). The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study. *De Economist*, 153(3), 65-82.
- Huang, C. L. (2011). The Influence of Knowledge Management İmplementation on Organizational Performance at Taiwan-listed İntegrated Circuit Companies: Using

- Intellectual Capital as the Mediator. *Journal of Global Business Management*, 7(2), 1-16.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M., Jackson, S., & Schuler, R. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- İslamoğlu, H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Jamrog, J., & Overholt, M. (2004). Measuring HR and Organizational Effectiveness. *Employment Relations Today*, 31(2), 33-45.
- Jones, J. (1997). *Virtual HR: Human Resources Management in the Information Age*. Menlo Park, CA: Crisp Publications.
- Karacan, E., & Erdoğan, Ö. (2011). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (21), 102-116.
- Karaçor, S. (2007). *Reklam İletişimi İnternet ve Gazete Reklamlarının Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Kaya, Y. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama (7 b.)*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği (Performansta Geribildirim) (1 b.)*. Bursa: Dora Yayınları.
- Kaynak, T., Adal, Z., & Ataay, İ. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Khurshid, R., & Darzi, M. (2016). Managing talent for competitive advantage. *International Journal of Applied Research*, 2(2), 569-571.
- Knouse, S. (1988). The Role of Attribution Theory in Personnel Employment Selection: A Review of the Recent Literature. *The Journal of General Psychology*, 116(2), 183-196.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262-264.
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Laitinen, E. K. (2002). A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies Scandinavian. *Journal of Management*, 18(1), 65-99.
- Li, F. (2018). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92(93), 1-10.

- Loewenson, R. (2001). Globalization and occupational health: a perspective from southern Africa. *Bulletin of the World Health Organization*, 79(9), 863-868.
- Mathis, R., & Jackson, J. (tarih yok). *Human Resource Management* (Ninety Edition b.). Minneapolis: WEST, 2000.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers. *The Journal For Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- McShane, S., Glinov, V., & Ann, M. (2016). *Örgütsel Davranış*. (A. Günsel, & S. Bozkurt, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Opatha, H. (2009). Introduction to HRM. *Human Resource Management*.
- Osibanjo, A., & Adeniji, A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Pemark Nigeria Limited (Educational Publishers).
- Palmer, M., & Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. (D. Şahiner, Çev.) Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Paracha, O., Ismail, W., & Amin, S. (2014). The concept of HPWS-Performance relationship: Framework for Education Industry. *Intangible Capital*, 10(3), 664-695.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People Unleashing the Power of the Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Poister, T. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 246-254.
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 6(104), 1-22.
- pwc. (2020). www.pwc.com.tr/dijital-donusum. <https://www.pwc.com.tr/dijital-donusum> adresinden alındı
- Rousseau, D., & Mclean, P. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Russell, J., Terborg, J., & Powers, M. (1985). Organizational Performance and Organizational Level Training and Support. *Personnel Psychology*(38), 849-863.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Sadullah, Ö. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Saifalislam, K. M., Osman, A., & Alqudah, M. (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 43-46.

- Sainaghi, R., Phillips, P., & Zavarrone, E. (2017). Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach. *Tourism Management*, 36-56.
- Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 239-263.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A., & Juntila, M. A. (2002). A Resource- Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance. *Strategic Management Journal*(23), 107-115.
- Seçer, H. (2017). İnsan Kaynakları Alanına Bloglar Üzerinden Bakmak: Nitel Bir İnceleme. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F*, 24(3), 759 - 782.
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 65(3), 470-490.
- Soysal, A., & Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *SÜ İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(31), 325-347.
- Suutari, V. (2002). Global leader development: An emerging research agenda. *Career Development International*, 7, 218-233.
- Şimşek, Ş., & Öge, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6 b.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tanke, M. (1990). *Human Resource Management For The Hospitality Industry*. Bennett Books Ltd.
- Taşkıran, İ. (2017). *Sosyal Medyada Haber Var*. İstanbul: Der Yayınları.
- TDK. (2021, 06 08). *Türk Dil Kurumu*. <https://www.tdk.gov.tr> adresinden alındı
- Tekbaş, İ. (2018). Dijitalleşmenin Muhasebe Mesleğine ve Meslek Mensuplarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma ve Yeni Bir Kavram Önerisi: Mali Mühendislik. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Terpstra, D., & Rozell, E. (1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance. *Personnel Psychology*(46), 27-48.
- Tuncer, A., Özata, F., Akar, E., & Öztürk, M. (2013). *Sosyal Medya* (1 b.). (F. Özata, Dü.) Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını NO: 2877.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme. *Kamu İş Dergisi*, 7(1), 1-19.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.

- Wagner, J. (1994). Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yılmaz, T., & Sözcan, Z. (2019). Ödül Yönetimi: İşletmeler Açısından Değeri ve Önemi. *Bilgi*, 21(2), 271-295.
- Yılmaz, P. (2016). Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreci Üzerine Etkisi. *ABMYO Dergisi*(41), 35-50.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Yüksel , A., & Şener, E. (2017). The reflections of digitalization at organizational level: industry 4.0 in Turkey. *Journal of Business, Economics and Finance - (JBEB)*, 6(3), 291-300.
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ömer YALÇIN

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi / İşletme Fakültesi/İşletme

Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Petek Plastik AŞ.

KTO Karatay Üniversitesi

Konya Büyükşehir Belediyesi

Tarih: 29.09.2021

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde, “**Dijitalleşen İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Performansına Etkisi: Bankacılık ve Finans Sektörü Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Ankette yer alan soruları okuyup her soru ile ilgili seçeneklerden size en uygun olanını seçtikten sonra kutucuğun içine (X) işareti koymanız gerekmektedir. Bu araştırmada firmanızdan toplanacak veriler, bütünüyle istatistiksel çalışmalar için kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak, yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. İlgi ve desteğinizden dolayı teşekkür ederim.

Ömer YALÇIN

Demografik Bilgi Formu				
1. Cinsiyetiniz:				
<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
2. Yaşınız:				
<input type="checkbox"/> 18- 25	<input type="checkbox"/> 26- 35	<input type="checkbox"/> 36-45	<input type="checkbox"/> 46- 55	<input type="checkbox"/> 56 yaş ve üzeri
3. Eğitim durumunuz:				
<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans Üstü	
4. Kurumda çalışma süreniz:				
<input type="checkbox"/> 0- 5 yıl	<input type="checkbox"/> 6- 10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16- 20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
5. Kurumdaki göreviniz/pozisyonunuz:				

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumda performansa dayalı prim uygulanmaktadır.					
2.	Çalıştığım kurumda grup teşvikleri (prim) uygulanmaktadır.					
3.	Çalıştığım kurumda prim sistemi kâra göre belirlenmektedir.					
4.	Çalıştığım kurumda performans sisteminde bireysel hakkaniyet esas alınmaktadır.					
5.	Çalıştığım kurumda performans sistemi rakiplerin uyguladığı performans sistemine göre belirlenmektedir.					
6.	Performans değerlendirmeleri objektif sonuçlara dayandırılmaktadır.					
7.	Çalıştığım kurumda performans değerlendirmeyle ilgili olarak geliştirilen objektif kriterler vardır.					
8.	Çalıştığım kurumda ücretlendirmede performans değerlemesi dikkate alınmaktadır.					
9.	Çalıştığım kurumda çalışanlar yılda en az bir kez performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.					
10.	Üst yönetim, çalışanların aldıkları eğitimlerin performanslarına olan katkısını değerlendirmektedir.					
11.	Çalıştığım kurumda tüm çalışanlar için kendilerini geliştirmeye dönük eğitime katılmaları teşvik edilmektedir.					
12.	Çalıştığım kurumda çalışanların performansını değerlendirme programları vardır.					
13.	Çalıştığım kurumda her düzeyde deneyimli personel için eğitim programları uygulanmaktadır.					
14.	Çalıştığım kurumun, belirli ve katı işe alma standartları vardır.					
15.	Çalıştığım kurumda beceriye dayalı prim sistemi uygulanmaktadır.					
16.	Bir boş kadroya eleman ihtiyacı olduğunda önceliğimiz kurum içinden atama yapmaktır.					
17.	Çalıştığım kurumda performans değerlendirmeyle ilgili olarak geliştirilen niceliksel kriterler vardır.					
18.	Çalıştığım kurumda her işle ilgili iş tanımlaması yapılmıştır.					
19.	Çalıştığım kurumda insan kaynakları ile ilgili mevcut bir plan vardır.					
20.	Çalışanların performansları üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.					
21.	Çalıştığım kurumda mevcut işler analize tabi tutulmaktadır.					

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ Devamı		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
22.	Çalıştığım kurumda işler ağırlıklarına göre sınıflandırılmakta, ücret, performans vb. bu sınıflandırmaya göre yapılmaktadır.					
23.	Çalıştığım kurumda işe eleman alınırken tanımlanmış seçim kriterleri vardır.					
24.	Çalışanların işletme faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda söz hakkı ve kararlara katılımı sağlanmaktadır.					
25.	Çalıştığım kurumda çalışanlar kendi faaliyet alanıyla ilgili işletme bilgilerini birbirleriyle paylaşmaktadırlar.					
26.	Çalışanlar üst yönetimle teknik konularda bilgi alışverişi yapabilmektedirler.					
27.	Çalışanların işlerini daha iyi yapma ya da örgüte yenilik kazandırma konularında öneride bulunma hakları vardır.					
28.	İşletmeye yeni katılan her eleman önce işe ve işletmeye alışma amaçlı eğitime alınır.					
29.	Çalıştığım kurumda düzenli olarak eğitim ihtiyaçları belirlenir ve uygulanır.					
30.	Çalıştığım kurumda stratejik planın çalışanlarla paylaşılması ve onlardan görüş alınması sağlanmaktadır.					
31.	Personel seçiminde farklı işe alma kaynakları kullanılmaktadır.					
32.	Şirketin kendi dergisi, web sayfası vb. bulunmakta veya çalışanlarıyla düzenli toplantılar yapılmaktadır.					
33.	Personel işe alma aşamasında sınava tabi tutulmaktadır.					

ÖRGÜT PERFORMANSI ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmenizin örgütsel performansını, dijitalleşmeyi (bilişim teknolojilerini) ve son üç yılı göz önünde bulundurarak değerlendirir misiniz?						
1.	Bilişim teknolojileri ile ürün veya hizmetlerin kalitesi artmıştır.					
2.	Bilişim teknolojileri ile yeni ürün veya hizmetler geliştirilmektedir.					
3.	Bilişim teknolojileri çalışanları cezbetme yeteneğine sahiptir.					
4.	Bilişim teknolojileri çalışanları elde tutma yeteneğine sahiptir.					
5.	Bilişim teknolojileri ile müşterilerin memnuniyeti artmaktadır.					
6.	Bilişim teknolojileri ile yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiler sağlamlaşmıştır.					

DİJİTAL FAALİYETLERE UYUM ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Dijitalleşme ile birlikte Bankacılık ve Finans sektörüne olan ilgi ve istek artacaktır.					
2.	Dijitalleşme ile birlikte Bankacılık ve Finans sektörü daha fazla saygınlık kazanacaktır.					
3.	Dijital gelişmeler Bankacılık ve Finans sektörü çalışanlarının sorunlarının çözümünde aktif bir katkı sağlayacaktır.					
4.	Bankacılık ve Finans sektöründe yaşanacak dijitalleşme ve teknolojik gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilirim.					
5.	Dijitalleşme ile birlikte ücret, çalışma saatleri gibi sosyal hakların iyileşeceğini düşünüyorum.					
6.	Dijital gelişmelerin çalışanlara yeni fırsatlar ve kariyer alanı sunacağını düşünüyorum.					
7.	Kurumdaki dijital, teknolojik değişimler sonucunda teknoloji kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanıldığını düşünüyorum.					
8.	Kurumda dijital ve teknolojik değişim sürecinde ulaşılmak istenen amaç ve performans hedefinin üst yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum					
9.	Üst yöneticilerin dijital ve teknolojik değişimin tüm aşamalarında diğer yöneticileri ve çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum					
10.	Kurumdaki teknolojik değişimler sırasında ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışıyorum					
11.	Teknolojik değişimin kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştiğine inanıyorum					
12.	Yönetici ve çalışanların dijital gelişmeler dahilinde sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programları mevcuttur ve uygulanmaktadır.					
13.	Teknolojik değişim sürecine uyum için pozitif yönlendirme, teşvik ve ödüllendirme gibi motivasyon araçları kullanılmaktadır.					
14.	Kurumdaki teknolojik değişim kişisel gelişimime katkıda bulunmaktadır.					
15.	Yaşanan teknolojik değişimin kurumda kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum					