

Dijital Dönüşümün Kariyer Yönetimine Etkileri 8

Kübra Nur Uzuntaş¹

Özet

Bu bölümde dijital dönüşümün kariyer yönetimine etkileri kavramsal bir çerçevede incelenmektedir. Dijitalleşme, yalnızca teknolojik bir yenilik süreci değil; aynı zamanda örgütsel yapıları, insan kaynakları uygulamalarını ve bireylerin kariyer anlayışlarını dönüştüren çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmaktadır. Bölümde önce dijital dönüşümün iş dünyasında yarattığı değişimler tartışılmakta, ardından kariyer yönetimi yaklaşımlarındaki dönüşüm, çalışan beklentileri ve insan kaynakları perspektifi irdelenmektedir. Sürekli öğrenme, esneklik, dijital okuryazarlık ve birey odaklı kariyer stratejileri, dijitalleşmenin öne çıkan yansımaları olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan, algoritmik yanlışlık, mahremiyetin ihlali ve iş-yaşam dengesi üzerindeki baskılar gibi sorunlar da dikkate alınması gereken riskler olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, bu bölümde dijital dönüşümün kariyer yönetimi üzerindeki çok boyutlu etkileri incelenmiş ve başarının, teknolojik ilerleme ile insani değerlerin dengelenmesine bağlı olduğu ortaya konmuştur

1. GİRİŞ

Dijital dönüşüm, günümüzde iş dünyasının ve toplumsal yapının dönüşümünde merkezi bir kavram haline gelmiştir. Dijital dönüşümün amacı kuruluşların çalışma biçimlerini yeniden yapılandırarak teknolojiyi ölçekli biçimde sürekli uygulamak ve değer yaratmaktır (McKinsey & Company, 2024). Bu süreç yalnızca bilgi teknolojilerinin kullanımı değil, aynı zamanda strateji, organizasyonel yapı, iş süreçleri ve kültürel yaklaşımları kapsayan bütünsel bir değişimdir (Paul ve diğerleri, 2024).

Dijital dönüşümün önemi; iş performansı, organizasyonel verimlilik, inovasyon kapasitesi ve rekabet avantajı üzerindeki somut etkilerinden kaynaklanmaktadır. Dijital liderlik, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratmakta; bu etkilerde dijital dönüşüm aracılık

1 Araştırma Görevlisi, İstanbul Bilgi Üniversitesi,
kubranur.uzuntas@bilgi.edu.tr, 0009-0003-0726-5116

rolü üstlenmektedir (Qiao ve diğerleri, 2024). Dijital olgunluğun artmasıyla birlikte çalışanlar beceri geliştirme konusunda daha proaktif hale gelmektedir (Ostmeier ve Strobel, 2022).

Ayrıca teknolojiye hazır oluş, kariyer adaptabilitesi gibi bireysel kaynaklarla birleştiğinde çalışanların dijital dönüşüm sürecine nasıl yanıt verdikleri ve bu süreçten nasıl fayda sağladıkları konusunda kritik bir belirleyici olmaktadır (Al-Mahbob ve diğerleri, 2024).

Kariyer yönetimi; bireylerin mesleki hedeflerini belirleme, becerilerini geliştirme, fırsatları değerlendirme ve kariyer gelişiminde bilinçli kararlar alma sürecini ifade etmektedir. Geleneksel kariyer anlayışı uzun süreli istihdam ve hiyerarşik ilerlemeye dayanırken, dijital dönüşüm bu modeli kökten değiştirmiştir (Macedo ve diğerleri, 2023).

Dijital dönüşüm, kariyer yönetimini çeşitli açılardan etkilemektedir:

Beceri ihtiyacı ve sürekli öğrenme: Teknolojik yenilikler, yapay zekâ ve veri analitiği gibi alanlarda uzmanlık gerektirmektedir; bu da çalışanları yaşam boyu öğrenmeye yöneltmektedir (Bawazir ve diğerleri, 2025).

Esneklik ve adaptasyon: Sanal ve uzaktan çalışma gibi esnek modeller, kariyer yollarını daha dinamik hale getirmektedir (Stef ve Crişan, 2025).

Kariyer adaptabilitesi: Çalışanların değişime uyum sağlama kapasitesi, dijital dönüşüm ortamında kariyer başarısını doğrudan etkilemektedir (Al-Mahbob ve diğerleri, 2024).

Kurumsal destek: Organizasyonel destek ve insan kaynakları süreçlerinin yeniden yapılandırılması, çalışanların dijital dönüşüm sürecinde olumlu deneyimler yaşamalarını sağlamaktadır (Díez ve Solabarrieta, 2021).

Bu çerçevede, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir yenilenme değil, aynı zamanda bireylerin kariyer yollarını, beceri gelişim süreçlerini ve örgütlerin insan kaynakları stratejilerini yeniden şekillendiren çok boyutlu bir olgu olduğu görülmektedir.

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN İŞ DÜNYASINA ETKİLERİ

Dijital dönüşüm, iş dünyasında yalnızca teknolojik araçların benimsenmesi değil, şirketlerin değer yaratma biçimlerinin, organizasyonel süreçlerinin, çalışma uygulamalarının ve stratejik yönelimlerinin kökten değişmesi anlamına gelmektedir (Vial, 2019). Bu dönüşüm; bilgi, iletişim ve hesaplama teknolojilerinin bileşimiyle kuruluşların özelliklerinde önemli değişiklikleri tetiklediği için kurumların yalnızca yeni araçları uygulaması değil, iş modellerini, yetenek gereksinimlerini ve kurumsal kültürü

yeniden düşünmesi gerekmektedir (Westerman ve diğerleri, 2014). Dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu operasyonel verimliliği artırırken, aynı zamanda organizasyonların rekabet avantajı elde etme yollarını dönüştürür; veri odaklı karar alma, müşteri deneyiminin kişiselleştirilmesi ve platform temelli iş modelleri bu dönüşümün en belirgin sonuçlarındandır (Manyika ve diğerleri, 2017; Vial, 2019).

Bu kapsamlı dönüşümün iş dünyasına yansımaları çok katmanlıdır. Bunların birincisi, otomasyon ve yapay zekâ gibi uygulamalar rutin ve tekrarlayan işleri dönüştürür; bazı görevleri makineler üstlenirken insan emeği daha yaratıcı, analitik ve ilişki-temelli işlere kaymaktadır. Ancak otomasyonun etkisi sadece “işleri yok etme” şeklinde özetlenemez: teknoloji bazı işleri ortadan kaldırırken yeni görevler ve roller de yaratmaktadır; bu süreçte hangi grupların kazançlı, hangilerinin kayıplı çıkacağı politika tercihleri ve kurum stratejilerine bağlıdır (Acemoglu ve Restrepo, 2019). Küresel tahminler, otomasyonun 2030’a kadar görev içeriklerini önemli ölçüde değiştirebileceğini; bazı işler azalırken yeni işlere ve beceri ihtiyaçlarına yol açacağını göstermektedir; bu da geniş ölçekli işgücü geçişleri, yeniden beceri kazandırma ve eğitim politikaları gerektirecektir (Manyika ve diğerleri, 2017).

İkincisi, dijitalleşmenin iş modellerini yeniden şekillendirmesidir. Platform ekonomisi, firmaların müşteri ilişkilerini ve gelir yapısını farklılaştırmaktadır; bu dönüşüm yalnızca teknoloji şirketlerini değil, perakende, finansal hizmetler, sağlık ve üretim gibi geleneksel sektörleri de etkilemektedir (Westerman ve diğerleri, 2014). İşletmelerin rekabet edebilmesi için hem teknolojik altyapıya yatırım yapmaları hem de organizasyonel esnekliği ve çevik çalışma biçimlerini benimsemeleri gerekir; aksi halde dijital yatırımlar beklenen değeri üretmeyebilmektedir. Bu nedenle başarılı dijital dönüşüm uygulamaları sıklıkla teknoloji yatırımlarını stratejik hedeflerle, organizasyonel değişim yönetimiyle ve yetenek planlamasıyla eşzamanlı yürütmektedir (Vial, 2019).

Yansımaların üçüncüsü, çalışma biçimlerinde (özellikle uzaktan ve hibrit modeller) dijital dönüşümün göze çarpan etkileridir. COVID-19 süreci birçok kuruluştaki uzaktan çalışmayı zorunlu kılmış; buna ilişkin ampirik çalışmalar, evden çalışmanın belirli koşullar altında verimliliği artırabildiğini, aynı zamanda çalışan deneyimi, iş-yaşam dengesi ve terfi/başarı fırsatları açısından yeni riskler getirdiğini göstermiştir (Bloom ve diğerleri, 2015; Barrero ve diğerleri, 2021). Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, işverenlerin fiziksel altyapı maliyetlerini düşürmesine ve coğrafi yetenek havuzlarına erişim sağlamasına imkân verirken, işyerinde gerçekleşen gayri resmî

öğrenme, görünürlük ve ağ kurma fırsatlarında azalmaya yol açabilmektedir; bu da kariyer gelişimi ve çeşitlik açısından dikkatle yönetilmesi gereken bir konudur (Bloom ve diğerleri, 2015; Barrero ve diğerleri, 2021).

Organizasyonel kültür ve liderlik anlayışları dönüşümden etkilenmektedir. Dijital dönüşüm başarılı olmak için örgütsel sınırların esnemesini, karar alma süreçlerinin hızlanmasını ve veri temelli yönetimi gerektirmektedir; bununla birlikte dönüştürücü liderlik, çalışan katılımı ve öğrenme-öğretme kültürü, teknolojik yatırımların yaratacağı değerin kilit belirleyicileridir (Westerman ve diğerleri, 2014; Vial, 2019). Kültürel değişim yönetimi ihmâl edilirse beklenen performans artışını sağlamama gibi sonuçlarla karşılaşılabilir. Bu nedenle insan kaynakları ve yöneticilik uygulamaları dijital stratejilerle paralel olarak yeniden tasarlanmalıdır.

Bir diğer unsur, beceriye olan talepte görülen hızlı değişimdir. Dijital dönüşüm; teknik dijital beceriler (veri analitiği, makine öğrenimi, siber güvenlik vb.) kadar; eleştirel düşünme, dijital okuryazarlık, uyum sağlama ve yaşam boyu öğrenme gibi becerileri de öne çıkarmaktadır. Kurumlar için çalışanların yeniden beceri kazanımını destekleyecek eğitim programları, mikro-sertifika ve sürekli öğrenme yolları stratejik önem taşımaktadır; aksi halde istihdam ile beceri talepleri arasında uyumsuzluk büyüebilmektedir (Manyika ve diğerleri, 2017; Eurofound, 2021). Avrupa düzeyindeki incelemeler, dijitalleşmenin iş yapısını dönüştürürken aynı zamanda çalışanlar arasında eşitsizlik yaratma riski taşıdığını; altyapı ve eğitimdeki eksikliklerin bazı grupları dezavantajlı bir konuma sürüklediğini vurgulamaktadır (Eurofound, 2021).

Son olarak, dijital dönüşümün sunduğu fırsatlar ile beraber riskler ve politika gereksinimleri bir arada değerlendirilmelidir. Teknoloji; verimlilik artışı, yeni iş ve iş modeli fırsatları, küresel pazarlara erişim ve müşteri değerinin iyileştirilmesi gibi avantajlar sunmaktadır ancak işgücü kayması, gelir eşitsizliği, gizlilik-güvenlik sorunları ve çalışan refahı gibi alanlarda müdahale gerektiren problemler doğurabilmektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm yalnızca şirket içi bir adaptasyon problemi değil; eğitim politikaları, sosyal güvenlik ağları, işgücü planlaması ve etik düzenlemeleri kapsayan bir toplum-kurum iş birliği gerektiren çok paydaşlı bir strateji alanıdır (Acemoglu ve Restrepo, 2019; Manyika ve diğerleri, 2017; Eurofound, 2021). Dijital dönüşümün iş dünyasında başarılı olabilmesi için, teknolojik yeniliklerin sadece uygulanması değil, aynı zamanda insan kaynakları stratejileri, yeniden beceri kazandırma programları ve kapsayıcı politikalarla desteklenmesi gerekmektedir.

3. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi, bireylerin mesleki yaşamları boyunca hedeflerini belirlemeleri, becerilerini geliştirmeleri, fırsatları değerlendirmeleri ve kariyer gelişiminde bilinçli kararlar almalarını ifade eden çok boyutlu bir süreçtir (Greenhaus ve diğerleri, 2009). Bu kavram yalnızca bireysel düzeyde ele alınmamalı; aynı zamanda örgütlerin insan kaynakları politikaları, işgücü piyasalarının dinamikleri ve toplumsal-ekonomik koşullar ile biçimlendirilmelidir. Tarihsel olarak incelendiğinde kariyer kavramı, uzun yıllar boyunca doğrusal ilerlemeyle özdeşleşmiş ve bireyin tek bir örgüt içinde kademeli olarak yükseldiği, iş güvencesinin hâkim olduğu bir model çerçevesinde değerlendirilmiştir. Frank Parsons'ın ortaya koymuş olduğu klasik yaklaşımda kariyer; bireyin yetenek, ilgi ve kişilik özellikleri ile işin gereklilikleri arasındaki uyum temelinde açıklanmış, başarılı bir meslek seçiminin doğru eşleşmeyle mümkün olacağı vurgulanmıştır (İpçi, 2020). Parsons'ın bu yaklaşımı, kariyer yönetiminin bilimsel temellerini atan ilk adımlardan biri olarak kabul edilmektedir. Ardından Donald Super'ın "life-span, life-space" teorisi kariyerin yaşam boyu devam eden bir gelişim süreci olduğunu, bireyin benlik kavramının ve sosyal rollerinin zaman içinde değişerek kariyer kararlarını şekillendirdiğini ortaya koymuştur (Super, 1980). John Holland'ın tipoloji yaklaşımı ise kişilik özellikleriyle meslek ortamları arasındaki uyumun kariyer seçiminde belirleyici olduğunu göstermiştir (Demirkol ve Aslan, 2021). Bu erken teoriler kariyerin bireysel yönlerini ön plana çıkarmış olsa da 1970'lerden itibaren Edgar Schein gibi yazarlar örgütsel yapıların, çevresel koşulların ve bireysel değerlerin etkileşimini incelemeye başlamış ve kariyer yönetiminin çok daha karmaşık bir olgu olduğunu göstermiştir (Vural, 2018).

Yirminci yüzyılın ortalarından 1980'lere kadar kariyer yönetimi daha çok "örgütsel kariyer" anlayışı çerçevesinde şekillenmiştir. Bu dönemde kariyer, uzun vadeli istihdam ve hiyerarşik yükseliş ile tanımlanmış, bireylerin işverenlerine sadakat göstermeleri karşılığında iş güvencesi, düzenli terfi fırsatları ve belirgin kariyer yolları sunulmuştur (Rosenbaum, 1979). Bu modelde kariyer başarısı, maaş, unvan ve kıdem gibi nesnel göstergelerle ölçülmekteydi. İnsan kaynakları birimleri, kariyer yollarını düzenleyen ve terfi süreçlerini yöneten temel aktörlerdi. Ancak 1980'lerin sonlarından itibaren küreselleşme, ekonomik dalgalanmalar, iş güvencesinin azalması, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ve dijitalleşmenin hızlanması, bu geleneksel modelin zayıflamasına yol açmıştır (Baruch, 2004). Çalışma yaşamında öngörülebilirlik azalırken, bireylerin tek bir örgüte bağlı kalma olasılığı düşmüş ve kariyer kavramı yeni bir yönelim kazanmıştır.

Günümüzde kariyer yönetimi, hızla değişen iş piyasasının etkisiyle giderek daha birey odaklı, esnek ve dinamik bir yapıya bürünmüştür. Bu dönüşümü açıklayan en önemli kavramlardan biri Douglas Hall tarafından geliştirilen “protean (çok yönlü, değişken) kariyer”dir. Protean kariyer, bireyin kendi değerleri, inançları ve öznel başarı ölçütleri doğrultusunda kariyerini yönlendirmesini, örgütlerden ziyade kişisel gelişim ve içsel tatmini önceliğini ifade etmektedir (Hall, 2004). Bir diğer önemli çerçeve olan “sınırsız kariyer (boundaryless career)” ise bireylerin kariyerlerini tek bir örgütle sınırlı tutmaması, farklı işverenler, sektörler ve hatta ülkeler arasında hareket etmesi, yani kariyerin sınırların ötesine geçmesi anlayışına dayanmaktadır (Arthur ve Rousseau, 1996). Bu yaklaşımlar, çağdaş kariyer yönetiminin temel dinamiklerini ortaya koymaktadır: bireysel özerklik, sürekli öğrenme, esneklik ve adaptasyon.

Modern kariyer anlayışında kariyer başarısı, yalnızca maaş veya unvan gibi objektif kriterlerle değil, iş-yaşam dengesi, kişisel değerlerle uyum ve mesleki tatmin gibi öznel göstergelerle de değerlendirilmektedir (Ng ve diğerleri, 2005). Bu nedenle bireylerin kariyer adaptabilitesi, yani değişen koşullara uyum sağlama ve yeni beceriler edinme kapasitesi, kariyer başarısında kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Savickas ve Porfeli, 2012). Dijitalleşme ve küreselleşmenin etkisiyle sürekli öğrenme, yeniden beceri kazanma ve mikro-sertifika programları kariyer yönetiminin ayrılmaz parçaları haline gelmiş; örgütler de çalışanlara ömür boyu aynı kurumda iş güvencesi sunmak yerine onların gelişimini destekleyen esnek kariyer sistemleri geliştirmeye yönelmiştir (Van der Heijden ve diğerleri, 2009; Baruch ve Vardi, 2016).

Kariyer yönetimi kavramı, tarihsel olarak örgütsel sadakat ve doğrusal ilerleme üzerine temellenmişken, günümüzde bireysel özerklik, çok yönlülük ve sürekli öğrenme odaklı bir yapıya dönüşmüştür. Bu değişim, yalnızca bireylerin kariyer kararlarını değil, aynı zamanda örgütlerin insan kaynakları stratejilerini ve iş piyasalarının işleyişini de kökten etkilemektedir. Dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelerle birlikte bu eğilimlerin daha da hızlandığı, kariyer yönetiminin gelecekte çok daha esnek, sınırlar ötesi ve birey merkezli bir niteliğe sahip olacağı öngörülmektedir (Güngör, 2016).

4. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KARIYER YÖNETİMİNE YANSIMALARI

Dijital dönüşüm, kariyer yönetimi süreçlerini dönüştürmektedir. Günümüz iş dünyasında sadece teknolojik araçların benimsenmesi değil, çalışanların becerilerinin yeniden şekillenmesi, kariyer büyümesinin yollarının değişmesi ve kurumların çalışanlarını destekleme biçimlerinin evrilmesi önem kazanmıştır.

İlk olarak, dijital dönüşüm çalışanların geleceğin yetkinliklerine sahip olmasını gerektirir. Teknolojilerin hızlı değişimi, geleneksel iş rollerinin içeriğini dönüştürmekte; veri analitiği, yapay zekâ, dijital okuryazarlık gibi dijital yetkinliklerin yanı sıra eleştirel düşünme, problem çözme ve öğrenmeye açıklık gibi beceriler de öne çıkmaktadır. Çalışan odaklı dijitalleşme ile gelecekte ihtiyaç duyulan yetkinlikler arasında pozitif bir ilişki bulunmuş; ayrıca insan kaynakları gelişimi uygulamalarının bu süreci desteklediği ortaya konmuştur (Piwovar-Sulej ve diğerleri, 2024).

İş gücünde yeniden beceri kazanma ve yeni beceri geliştirme programlarına olan ihtiyaç belirgin biçimde artmaktadır. Dijital dönüşümle birlikte birçok görev dijital teknolojiler tarafından otomatikleştirilirken, çalışanlar kendilerini bu teknolojilere uyumlu hale getirmek için eğitim, kurs ve sertifikasyon süreçlerine daha sık başvurmak durumundadır. Özellikle üretim sektöründe yapılan bir araştırmada dijital dönüşüm, teknolojik benimseme ve dijital becerilerin iş tatmini ve örgütsel destekle birleştiğinde çalışanların kariyer büyümesini olumlu etkilediği bulunmuştur (Bawazir ve diğerleri, 2025).

Bir diğer etki ise; dijital dönüşümün kariyer yönetiminde performans değerlendirme, terfi ve kariyer büyümesi süreçlerini daha veri odaklı hale gelmesine neden olmasıdır. Kurumlar büyük veri araçlarını kullanarak kimlerin hangi becerilerde eksik olduğunu ve hangi eğitimlerin daha fayda sağlayacağını daha doğru biçimde belirleyebilmektedir. Araştırmalar, dijital olgunluğu yüksek şirketlerin yetenek yönetimi süreçlerinde daha etkili uygulamalar geliştirdiğini göstermektedir (Guerra ve diğerleri, 2023).

Dijital dönüşümle birlikte işlerin içeriği değişmekte, bazı çalışanlar daha yaratıcı ve stratejik rollere yönelirken, bazıları için iş yükü artmaktadır. Bu bağlamda, dijital beceriler ve teknolojik adaptasyonun kariyer büyümesini etkilediği, ancak bu etkinin örgütsel destek ve iş tatminiyle güçlendiği bulunmuştur (Bawazir ve diğerleri, 2025).

Dijital dönüşüm ayrıca bireylerin kariyer adaptabilitesi ve esneklik becerilerini zorunlu kılmaktadır. Çalışanların belirsizlikle başa çıkabilme, öğrenmeye açık olma ve farklı görevler arasında geçiş yapabilme becerilerinin değer kazandığı görülmektedir (Piwovar-Sulej ve diğerleri, 2024).

Dijital dönüşüm kariyer planlamasını daha dinamik hale getirmektedir. Geleneksel uzun vadeli planların yerini kısa vadeli hedefler, esnek rol tanımları ve proje bazlı yükselmeler almaktadır. Özellikle bilişim sektöründe yapılan bir incelemede, IT profesyonellerinin kariyer beklentilerinin bu tür değişimlerden etkilendiği, kariyer çapalarının yeniden değerlendirildiği ortaya konmuştur (Cabot ve Gagnon, 2021).

Son olarak, dijital dönüşümün kariyer yönetimine yansması kurumların destekleyici mekanizmalar geliştirmesi gerekliliğidir. Teknoloji yatırımları tek başına yeterli olmayıp, çalışanların dijital okuryazarlığını artıracak eğitim imkânları, psikolojik destek ve dönüşüme uygun bir örgüt kültürü kritik rol oynamaktadır. Örgütsel desteğin, dijital dönüşümün kariyer büyümesine etkisini güçlendirdiği de araştırmalarda vurgulanmaktadır (Bawazir ve diğerleri, 2025).

5. ÇALIŞAN BEKLENTİLERİNDEKİ DEĞİŞİM

Dijital dönüşüm, çalışanların iş yaşamından beklentilerini önemli ölçüde dönüştürmektedir. Geleneksel çalışma biçimlerinin yerini giderek daha esnek, teknoloji destekli ve bireysel ihtiyaçlara uyumlu modeller almaktadır. Çalışanların beklentilerindeki bu değişim, yalnızca teknik altyapı ve donanım sınırlı olmayıp, çalışma biçimleri, kariyer gelişim fırsatları, iş-yaşam dengesi, refah ve örgütsel iletişim gibi pek çok boyutta kendini göstermektedir. Bu durum, işverenlerin insan kaynakları politikalarını yeniden şekillendirmelerini kaçınılmaz hale getirmektedir.

Çalışanların öncelikli beklentilerinden biri, esneklik talebidir. Pandemi süreciyle birlikte hızla benimsenen uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, çalışanların iş-özel yaşam dengelerini yeniden değerlendirmelerine yol açmıştır. Araştırmalar, esnek çalışma biçimlerinin yalnızca kısa vadeli bir kriz yönetimi stratejisi olmadığını, kalıcı hale gelmeye başladığını göstermektedir (Smite ve diğerleri, 2023). Bu bağlamda çalışanlar, işin mekândan bağımsız yürütülmesini, çalışma saatlerinde özerklik sağlanmasını ve kişisel tercihlerine uygun esnek uygulamaların sürdürülmesini talep etmektedir.

Bununla bağlantılı olarak, çalışanların kariyer gelişimi ve sürekli öğrenme olanaklarına ilişkin beklentileri de artmaktadır. Dijital dönüşüm, mevcut becerilerin hızla güncelliğini yitirdiği, yeni becerilerin ise sürekli talep edildiği bir iş ortamı yaratmaktadır. Özellikle dijital okuryazarlık, yapay zekâ destekli uygulamaları kullanabilme, veri analitiği ve çevik çalışma yöntemleri, günümüzde çalışanların sahip olması gereken temel yetkinlikler arasında sayılmaktadır (Piwovar-Sulej ve diğerleri, 2024). Çalışanlar, işverenlerinden yalnızca klasik eğitim programları değil aynı zamanda kişiselleştirilmiş öğrenme yolları, çevrim içi platformlar üzerinden erişilebilir eğitim materyalleri ve kariyer yollarını destekleyecek gelişim fırsatları beklemektedir.

Dijital dönüşüm sürecinde ön plana çıkan bir diğer unsur iş-yaşam dengesi beklentisidir. Dijital araçların sunduğu imkânlar sayesinde iş ve özel yaşam arasındaki sınırlar giderek daha geçirgen hale gelmiştir. Bu

durum çalışanlara belirli esneklik sağlasa da aynı zamanda sürekli çevrim içi olma baskısı ve işten kopamama sorunlarını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle çalışanlar, kurumların yalnızca iş performansına odaklanmasını değil, aynı zamanda psikolojik refahı gözeten uygulamalar geliştirmesini de beklemektedir. Çalışma saatlerinin dışında dijital bağlantının sınırlandırılması, psikolojik danışmanlık hizmetleri ve iş-yaşam dengesini destekleyici politikalar çalışanların giderek daha fazla talep ettiği uygulamalar arasında yer almaktadır (JLL, 2025).

Dijital dönüşüm sürecinde iş süreçleri, görev tanımları ve sorumluluklar sık sık değişime uğramaktadır. Bu durum, çalışanlar açısından belirsizlik ve stres kaynağı olabilmektedir. Literatürde, dijital dönüşümün başarısı için bu tür rol belirsizliklerinin azaltılması gerektiği özellikle vurgulanmaktadır (Osmundsen, 2024). Çalışanlar, görev tanımlarının netleştirilmesini, beklentilerin açık biçimde ifade edilmesini ve yöneticilerden düzenli geri bildirim almayı beklemektedir. Bu tür şeffaf ve güvene dayalı iletişim, yalnızca çalışanların kaygılarını azaltmakla kalmamakta, aynı zamanda dönüşüm sürecine gönüllü katılımı da artırmaktadır.

Genel olarak bakıldığında çalışanların beklentilerindeki bu değişim işverenler için hem bir zorluk hem de bir fırsat sunmaktadır. Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olan ve esnek, kapsayıcı, öğrenme odaklı stratejiler geliştiren kuruluşlar, yalnızca çalışan bağlılığını ve memnuniyetini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda rekabet avantajı da elde etmektedir. Buna karşın, bu beklentileri göz ardı eden kurumlar yüksek çalışan devri, düşük bağlılık ve dönüşüm girişimlerinin başarısızlığı gibi risklerle karşı karşıya kalabilmektedir.

6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital dönüşümün insan kaynakları fonksiyonu üzerindeki etkisi çok katmanlıdır: yalnızca işe alım, ücretlendirme veya eğitim gibi operasyonel süreçlerin dijitalleşmesiyle sınırlı kalmayıp; insan kaynaklarının stratejik rolünü, karar alma süreçlerini, yetenek yönetimi yaklaşımlarını ve çalışanla kurulan ilişki biçimini de dönüştürmektedir (Bondarouk ve Brewster, 2016). İnsan kaynakları artık veri ve algoritma destekli kararlar, kişiselleştirilmiş öğrenme yolları, otomatik iş akışları ve gerçek zamanlı performans ölçümü araçları ile çalışır hale gelmiştir; bu değişim hem fırsatlar hem de önemli riskler yaratmaktadır (Guenole ve Feinzig, 2018). Bu fırsatlar şu şekilde sıralanabilmektedir:

İyileştirilmiş karar desteği: İnsan kaynakları verilerinin (performans, devamsızlık, rotasyon, işe alım verileri vb.) analitik modellerle işlenmesi, işe alımda ve yetenek yönetiminde daha isabetli tahminler, çalışan bağlılığında erken uyarı sinyalleri ve stratejik işgücü planlaması sağlamaktadır (Guenole ve Feinzig, 2018).

Hızlı ve ölçeklenebilir işe alım süreçleri: Otomatik ön-eleme, oyunlaştırılmış değerlendirmeler ve video-analiz gibi veri-destekli araçlar geniş aday havuzlarını hızlıca tarayarak zaman ve maliyet avantajı sağlayabilir; Unilever'in erken örnekleri bu alandaki verim kazançlarını göstermektedir (Matthews, 2017; Marr, 2018).

Kişiselleştirilmiş öğrenme ve yetenek geliştirme: Öğrenme yönetim sistemleri, adaptif eğitim platformları ve yapay zekâ destekli öneri motorları sayesinde çalışanlara ihtiyaçlarına göre ölçeklenmiş öğrenme yolları sunmak mümkün hale gelmiştir. Bu durum, beceri açığına hızla yanıt verilmesine yardımcı olmaktadır (Guenole ve Feinzig, 2018; Chamorro-Premuzic ve diğerleri, 2017).

Stratejik dönüşüm: Dijital araçlar İK'yı iş ortaklığından veri destekli stratejik liderliğe taşıma potansiyeli taşır; insan kaynakları kararları daha ölçülebilir, izlenebilir ve işletme hedefleriyle daha sıkı hizalanmış hale gelebilir (Bondarouk ve Brewster, 2016).

İnsan-makine iş birliği: Yapay zekâ ve otomasyon, rutin işleri devralırken uzman çalışanların yorumlama, yaratıcılık ve insan ilişkileri gerektiren görevlere odaklanmasını sağlayabilmektedir; doğru kurgulanırsa verim artışı ve işin zenginleşmesi mümkündür (Raisch ve Krakowski, 2021).

Ancak, dijital dönüşümün insan kaynakları süreçlerine entegrasyonu bu tür fırsatların yanı sıra dikkatle yönetilmesi gereken önemli riskleri de beraberinde getirmektedir. Teknolojinin nötr bir araç olmadığı, mevcut önyargıları pekiştirebileceği veya etik ikilemler yaratabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Dijital dönüşümde kaynaklanabilecek riskler ise şu şekilde sıralanabilmektedir:

Algoritmik yanlılık ve adaletsizlik: Makine öğrenmesi modelleri, eğitildikleri geçmiş verinin taşıdığı önyargıları (cinsiyet, etnik köken, okul geçmişi vb.) içselleştirip güçlendirebilir. Amazon'un işe alım aracının kadın adaylara karşı önyargı göstermesi bu riskin somut örneğidir (Dastin, 2018). Bu nedenle otomatik karar süreçlerinde adil veri seçimi, model testi ve izleme mekanizmaları zorunludur (Leicht-Deobald ve diğerleri, 2022).

Şeffaflık ve hesap verebilirlik eksikliği: "Kara kutu" algoritmalarının ne şekilde sonuca vardığının açıklanamaması çalışan güvenini zedeler; insan

kaynakları kararlarının açıklanabilir, izlenebilir ve insan tarafından denetlenir olması gereklidir (Leicht-Deobald ve diğerleri, 2022).

Çalışan gözetimi ve mahremiyet ihlalleri: İş yeri izleme, davranışsal verilerin toplanması ve sürekli performans takibi çalışanların gizlilik algısını ve psikolojik güvenliğini olumsuz etkilemektedir; bu durum iş memnuniyeti, stres ve örgütsel bağlılık üzerinde negatif etki yaratabilmektedir (Zuboff, 2023).

İş kaybı ve görevlerin yeniden tanımlanması: Otomasyon bazı görevleri ortadan kaldırırken yeni görevler yaratmaktadır; bu süreç dağılımı dengesiz olursa kısa vadede iş kayıpları ve beceri uyumsuzlukları görülebilir (Acemoglu ve Restrepo, 2019). Otomasyon ile insan-makine tamamlayıcılığı arasındaki paradoks, firmaların stratejik tercihlerini şekillendirmektedir (Raisch ve Krakowski, 2021)

Yasal uyumluluk riskleri: Avrupa’da AI ile ilgili etik/yasal düzenlemeler insan kaynakları uygulamalarını doğrudan etkilemektedir; veri koruma, otomatik karar alma ve ayrımcılıkla mücadele yükümlülükleri insan kaynaklarının teknoloji seçiminde belirleyici olmalıdır (Avrupa Komisyonu, 2019).

Kültürel ve organizasyonel direnç: Teknoloji yatırımı tek başına yeterli değildir; insan kaynakları süreçleri, liderlik, kurumsal kültür ve değişim yönetimi eşgüdümü olmadan dijitalleşme başarısızlığa uğrayabilmektedir (Bondarouk ve Brewster, 2016).

İK dijitalleşmesi tasarlanırken “insan-merkezli” bir yaklaşım, şeffaflık, algoritma denetimleri, sıkı veri yönetişimi, çalışan katılımı ve sürekli beceri geliştirme programları bir arada yönetilmelidir.

7. GELECEK PERSPEKTİFİ

Dijital dönüşümün önümüzdeki yıllarda iş dünyası ve kariyer yönetimi üzerindeki etkilerinin daha da derinleşmesi beklenmektedir. Özellikle yapay zekâ, makine öğrenmesi, robotik süreç otomasyonu ve büyük veri analitiği gibi teknolojiler hem iş yapış biçimlerini hem de çalışanların kariyer yolculuklarını kökten şekillendirmeye devam edecektir. Bu süreç, yalnızca teknik becerilerin değil, aynı zamanda problem çözme, yaratıcılık, duygusal zekâ ve iş birliği gibi “insani yetkinliklerin” daha fazla önem kazanacağını göstermektedir (World Economic Forum, 2023).

Kariyer yönetimi bağlamında öne çıkan bir eğilim, “yaşam boyu öğrenme”nin kaçınılmaz hale gelmesidir. Geleneksel anlamda edinilen tek seferlik eğitim ve mesleki uzmanlık, hızla geçerliliğini yitirmektedir.

Çalışanların değişen iş ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmeleri için sürekli beceri geliştirme ve yeniden beceri kazanma süreçlerine aktif olarak katılmaları zorunlu hale gelmektedir (OECD, 2021). Bu durum, işverenlerin de daha kapsayıcı ve erişilebilir öğrenme ekosistemleri tasarlamalarını gerektirecektir.

Geleceğin insan kaynakları politikalarının merkezinde, veri ve algoritmalarla desteklenen kararların etik boyutları önemli bir gündem maddesi olacaktır. Algoritmik yanlılık, şeffaflık eksikliği ve mahremiyet ihlalleri, çalışanlar açısından güven sorunlarına yol açma potansiyeline sahiptir (Leicht-Deobald ve diğerleri, 2022). Bu nedenle insan merkezli yapay zekâ ilkeleri, iş dünyasının geleceğinde kariyer gelişimi ile teknolojik inovasyonu dengelemede kritik bir rol oynayacaktır (Avrupa Komisyonu, 2019).

Türkiye açısından bakıldığında, genç nüfusun dijital yetkinliklerinin artırılması, eğitim sisteminde dijital becerilere daha fazla odaklanılması ve iş gücü piyasasında esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaştırılması önümüzdeki dönemin öncelikleri arasında yer alacaktır. Küresel ölçekte ise hibrit çalışma modelleri, platform ekonomisi ve gig çalışmanın artışı, kariyer kavramını daha esnek, bireysel tercihlere dayalı ve proje odaklı bir yapıya dönüştürecektir (Susskind ve Susskind, 2018).

Sonuç olarak dijital dönüşüm, kariyer yönetimi için hem büyük fırsatlar hem de önemli sınamalar barındırmaktadır. Teknoloji ile insani değerlerin dengeli bir biçimde harmanlanması, gelecekte sürdürülebilir kariyer yolları ve daha kapsayıcı bir iş dünyası yaratmanın temel belirleyicisi olacaktır.

8. SONUÇ

Dijital dönüşümün iş dünyasına getirdiği değişimler çalışanların kariyer yönetimi süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Rutin görevlerin otomasyon yoluyla makineler tarafından üstlenilmesi, çalışanları daha yaratıcı, analitik ve stratejik roller üstlenmeye yönlendirmektedir (Acemoglu ve Restrepo, 2019). Bununla birlikte, otomasyon bazı işleri ortadan kaldırırsa da yeni iş alanları ve beceri gereksinimleri doğurmaktadır. Bu nedenle bireylerin kariyer başarıları, sürekli öğrenme, yeniden beceri kazanma ve dijital yetkinliklerini güncel tutma kapasiteleriyle yakından ilişkili hale gelmiştir (Manyika ve diğerleri, 2017).

Kariyer yönetimi açısından bakıldığında, geleneksel hiyerarşik ve uzun vadeli istihdam modeli yerini daha esnek, dinamik ve birey odaklı bir anlayışa bıraktığı görülmektedir. “Protean kariyer” (Hall, 2004) ve “sınırsız kariyer” (Arthur ve Rousseau, 1996) yaklaşımları, çalışanların kariyerlerinde bireysel özerklik, değer uyumu ve sürekli gelişim arayışlarını vurgulamaktadır. Bu

dönüşüm, kariyer başarısının yalnızca maaş veya unvan gibi nesnel ölçütlerle değil; iş-yaşam dengesi, mesleki tatmin ve kişisel değerlerle uyum gibi öznel göstergelerle de değerlendirilmesine yol açmaktadır (Ng ve diğerleri, 2005).

Dijital dönüşüm aynı zamanda çalışanların beklentilerinde önemli değişimler yaratmıştır. Özellikle COVID-19 sonrasında yaygınlaşan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, çalışanların esneklik talebini artırmış; mekândan bağımsız, zaman açısından özerk ve kişiselleştirilmiş çalışma biçimleri ön plana çıkmıştır (Bloom ve diğerleri, 2015). Bununla birlikte, dijital araçların sunduğu sürekli erişilebilirlik, iş-özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesine ve çalışan refahı açısından yeni risklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Osmundsen, 2024). Dolayısıyla işverenlerden beklentiler yalnızca teknolojik altyapı sağlamakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda iş-yaşam dengesini destekleyen politikalar, psikolojik refahı gözeten uygulamalar ve şeffaf iletişim biçimlerini de kapsamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından dijital dönüşüm, fonksiyonun rolünü kökten değiştirmiştir. Veri temelli karar alma, algoritmik seçim araçları, kişiselleştirilmiş öğrenme yolları ve yapay zekâ destekli performans değerlendirme uygulamaları insan kaynakları süreçlerinin merkezine yerleşmiştir (Bondarouk ve Brewster, 2016). Bununla birlikte, algoritmik yanlılık, şeffaflık eksiklikleri ve çalışan mahremiyetine yönelik tehditler, bu süreçte öne çıkan riskler olarak değerlendirilmektedir (Dastin, 2018). Dolayısıyla insan kaynakları dijitalleşmesi, yalnızca teknik bir dönüşüm değil; aynı zamanda etik, kültürel ve insan-merkezli bir değişim yönetimi olarak ele alınmalıdır.

Gelecek perspektifinden bakıldığında, dijital dönüşümün etkilerinin giderek derinleşeceği öngörülmektedir. Yapay zekâ, makine öğrenmesi ve büyük veri analitiği gibi teknolojiler yalnızca iş yapış biçimlerini değil, aynı zamanda çalışanların kariyer yolculuklarını da şekillendirmeye devam edecektir (World Economic Forum, 2023). Kariyer yönetiminin geleceğinde “yaşam boyu öğrenme” ve “sürekli beceri gelişimi” temel ilkeler haline gelecek; bireylerin yalnızca teknik beceriler değil, problem çözme, yaratıcılık ve duygusal zekâ gibi insani yetkinliklerini de geliştirmeleri kritik önem taşıyacaktır (OECD, 2021).

Sonuç olarak, dijital dönüşüm kariyer yönetimi açısından hem büyük fırsatlar hem de önemli sınamalar sunmaktadır. Teknoloji yatırımlarının tek başına yeterli olmadığı; bu yatırımların eğitim, yeniden beceri kazanma, kapsayıcı insan kaynakları politikaları, etik karar mekanizmaları ve çalışan refahını gözeten uygulamalarla desteklenmesi gerektiği açık olarak görülmektedir. Geleceğin kariyer yönetimi, teknolojik ilerleme ile

insani değerlerin dengeli bir biçimde harmanlandığı, esnek, birey odaklı ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olacaktır. Bu nedenle kurumlar için en kritik başarı faktörü, dijital dönüşümü yalnızca teknik bir zorunluluk değil, aynı zamanda insan merkezli bir gelişim stratejisi olarak konumlandırmaktır.

Referanslar

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of economic perspectives*, 33(2), 3-30.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick* (No. w28731). National Bureau of Economic Research.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355-372.
- Bawazir, A. A., Mahbob, N. N., & Hasim, M. A. (2025). The Impact of Digital Transformation on Career Growth: Mediating Role of Job Satisfaction and Moderating Effect of Organizational Support in the Manufacturing Sector. *International Review of Management and Marketing*, 15(3), 257.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- Cabot, C., & Gagnon, S. (2021). Understanding the career dynamics of IT professionals in digital transformation times: a systematic review of career anchors studies. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(2), 44-60.
- Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. A. (2017). The datafication of talent: How technology is advancing the science of human potential at work. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, 13-16.
- Dastin, J. (2018, October 11). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*. Erişim adresi: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scrap-s-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCNIMK08G/>
- Demirkol, A., & Aslan, S. (2021). Holland'ın Tipolojisi, Bağlanma Ve Beş Faktör Kişilik Kuramı Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 1127-1150.

- Eurofound. (2021). *The digital age: Implications of automation, digitalisation and platforms for work and employment*. Publications Office of the European Union. Erişim adresi: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/digital-age-implications-automation-digitisation-and-platforms-work-and#overview>
- European Commission. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI*. Erişim adresi: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). *Career management*. Sage.
- Guenole, N., & Feinzig, S. (2018). The business case for AI in HR. *With Insights and Tips on Getting Started. Armonk: IBM Smarter Workforce Institute, IBM Corporation*.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291.
- Güngör, U. (2016). *Kariyer yönetimi: Bir güvenlik kuruluşunda sistem modellemesi* (Master's thesis, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.
- İpçi, T. (2020). *Kariyer koçluğu uygulamalarının üniversite öğrencilerinin kariyer kararı yetkinliği ve kariyer stresi düzeylerine etkisinin incelenmesi: izmir kâtip çelebi üniversitesi örneği* (Master's thesis, İzmir Katip Celebi University (Turkey)).
- JLL. (2025). *Beyond Mandates: The Future of Hybrid Work: Workforce Preference Barometer 2025*. JLL. Erişim adresi: <https://www.jll.com/en-us/insights/workforce-preference-barometer>
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2022). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. In *Business and the Ethical Implications of Technology* (pp. 71-86). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Macedo, R. R. D., Veloso, E. F. R., Pinsky, V., & Trevisan, L. (2023). Career management in digital age: a study of leadership's competencies and practices applied for IT professionals. *Revista de Administração da UFMS*, 16(1), e3.
- Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., ... & Sanghvi, S. (2017). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. *McKinsey Global Institute*, 150(1), 1-148.

- Marr, B. (2018, Aralık 14). The amazing ways how Unilever uses artificial intelligence to recruit & train thousands of employees. *Forbes*. Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/12/14/the-amazing-ways-how-unilever-uses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of-employees>
- Matthews, C. (2017, June 27). Unilever is using algorithms to make key hiring decisions. *Axios*. Erişim adresi: <https://www.axios.com/2017/12/15/unilever-is-using-algorithms-to-make-key-hiring-decisions-1513303241>
- McKinsey & Company. (2024). What is digital transformation? Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408.
- OECD. (2021). *Skills Outlook 2021: Learning for life*. OECD Publishing. Erişim Adresi: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2021_0ac365b4-en.html
- Osmundsen, K. S. (2024). Digital Transformation from an Employee Perspective: A Literature Review. *Beta*, 38(1), 1-18.
- Ostmeier, E., & Strobel, M. (2022). Building skills in the context of digital transformation: How industry digital maturity drives proactive skill development. *Journal of business research*, 139, 718-730.
- Paul, J., Ueno, A., Dennis, C., Alamanos, E., Curtis, L., Foroudi, P., ... & Wirtz, J. (2024). Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 48(2), e13015.
- Piwovar-Sulej, K., Blštáková, J., Ližbetinová, L., & Zagorsek, B. (2024). The impact of digitalization on employees' future competencies: has human resource development a conditional role here?. *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 36-52.
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems*, 12(11), 457.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of management review*, 46(1), 192-210.
- Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative science quarterly*, 220-241.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 661-673.

- Smite, D., Moc, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552.
- Stef, A., & Crişan, E. L. (2025). Analysis of the impact of human resources employees' perceptions on the process of digital transformation. *IIMT Journal of Management*, 2(1), 84-99.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.
- Susskind, D., & Susskind, R. (2018). The future of the professions. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 162(2), 125-138.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Vural, Z. B. A. (2018). *Kurum kültürü*. İletişim Yayınları.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- World Economic Forum (WEF). (2023). *Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Zuboff, S. (2023). The age of surveillance capitalism. In *Social theory re-wired* (pp. 203-213). Routledge.