

DİJİTAL YETENEKLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA ÇALIŞAN PERFORMANSINA YANSIMALARI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

REFLECTIONS OF DIGITAL CAPABILITIES ON EMPLOYEE PERFORMANCE
WITHIN THE SCOPE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: AN APPLICATION
IN THE BANKING SECTOR

Doç. Dr. Münevver BAYAR

Sosyal Güvenlik Kurumu, Ankara/Türkiye

munevverbayar@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8077-2160>

ÖZET

Günümüzün rekabetçi iş ortamında dijital yetenekler, kurumsal başarının temel belirleyicilerinden biri hâline gelmiştir. Özellikle bankacılık sektörü; hızlı dijital dönüşüm, değişen müşteri beklentileri ve artan rekabet baskısı karşısında önemli uyum zorluklarıyla karşı karşıyadır. Dijital teknolojiler, organizasyonel yapıları, stratejileri ve değer yaratma mekanizmalarını dönüştürerek işletmelerin dijital yeteneklerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Geleneksel işletmeler, modern ve akıllı teknolojileri iş süreçlerine entegre eden organizasyonların pazara girişiyle birlikte, küresel ölçekte sektörlerin dönüşümüne ve yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına tanıklık etmektedir. Literatürdeki birçok çalışma, dijitalleşme sürecinin verimliliği ve hedeflere ulaşmayı destekleyici rolünü vurgulamakta; yapay zekâ, büyük veri ve bulut bilişim gibi ileri teknolojilerin etkin kullanımının işletmelere önemli rekabet avantajları sağladığını ortaya koymaktadır. Dijital yetenekler, yeni pazarlarda satış fırsatları yaratmanın yanı sıra parçalanmış pazarlarda genişlemeyi mümkün kılmakta ve işletmelerin sürdürülebilir büyüme elde etmesine katkı sağlamaktadır. Finans sektöründe ise finansal hizmetlere yönelik talebin önemli ölçüde değişmesi ve dijital bankacılığın kapsamına ilişkin ortak bir anlayışın bulunmaması, bankaların dijital dönüşüme farklı stratejiler ve hızlarla yanıt vermesine neden olmaktadır. Bu bağlamda bankaların dijital yeteneklerini geliştirme düzeyleri ve uygulama biçimleri arasında belirgin farklılıklar gözlemlenmektedir. Bu çalışma, bankacılık sektöründe dijital yetkinliklerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasının kritik önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Teknoloji odaklı yatırımların stratejik biçimde planlanması, rekabet avantajı yaratılması ve bu yatırımların kurumsal amaçlarla uyumlu hale getirilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. İleride yapılacak araştırmalarda, örgüt kültürü ve mevzuat yapısı gibi ek değişkenlerin analize dâhil edilmesi; ayrıca dijital yetkinliklerin kurumsal başarıya olan katkısının daha sağlıklı biçimde ölçülebilmesi için öznel değerlendirmeler yerine nesnel performans ölçütlerinden yararlanılması önerilmektedir. Bu çalışma, dijital yeteneklerin yönetiminde insan kaynaklarının rolünü ve bu yeteneklerin çalışan performansına yansımalarını ortaya koyarak literatüre önemli katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Yetenek, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışan Performansı, Bankacılık Sektörü

ABSTRACT

In today's competitive business environment, digital capabilities have become one of the key determinants of corporate success. The banking sector, in particular, faces significant adaptation challenges in the face of rapid digital transformation, changing customer expectations, and increasing competitive pressure. Digital technologies are transforming

organizational structures, strategies, and value creation mechanisms, making it imperative for businesses to improve their digital capabilities. Traditional businesses are witnessing the transformation of sectors and the emergence of new business models on a global scale with the entry of organizations integrating modern and smart technologies into their business processes. Many studies in the literature emphasize the role of the digitalization process in supporting efficiency and achieving goals; they reveal that the effective use of advanced technologies such as artificial intelligence, big data, and cloud computing provides significant competitive advantages to businesses. Digital capabilities create sales opportunities in new markets, enable expansion in fragmented markets, and contribute to the sustainable growth of businesses. In the finance sector, the significant change in demand for financial services and the lack of a common understanding regarding the scope of digital banking are causing banks to respond to digital transformation with different strategies and speeds. In this context, significant differences are observed in the levels of development and implementation methods of banks' digital capabilities. This study highlights the critical importance of a holistic approach to digital competencies in the banking sector. It emphasizes the need for strategically planned technology-focused investments to create a competitive advantage and align these investments with corporate objectives. Future research is recommended to include additional variables such as organizational culture and regulatory frameworks in the analysis; furthermore, to utilize objective performance metrics instead of subjective assessments for a more accurate measurement of the contribution of digital competencies to corporate success. Furthermore, by highlighting the role of human resources in the management of digital talents and examining the reflections of these capabilities on employee performance, this study makes significant contributions to the existing literature.

Keywords: Digital Capabilities, Human Resources Management, Employee Performance, Banking Sector

1. GİRİŞ

Dijital yetenekler bağlamında, özellikle bankacılık sektöründe finansal teknolojilerin (FinTech) benimsenmesiyle birlikte finansal hizmetler sektörü çok boyutlu ve köklü bir dönüşüm sürecine girmiştir. Güncel teknolojik gelişmelerin finans sektörüne entegre edilmesi, finansal hizmetlerin sunumunda daha yenilikçi, esnek, hızlı ve verimli yöntemlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu kapsamda bankacılık sektöründeki finansal kurumlar, çağdaş teknolojileri kullanarak çeşitli bankacılık ve finansal hizmetler sunacak şekilde faaliyet alanlarını genişletmiştir (Kırılmaz, 2020). Özellikle insan kaynakları yönetimi perspektifinden bakıldığında, teknoloji dönüşümüne yönelik altyapı yeteneklerine yatırım yapmak, iş stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanması ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Teknolojik gelişmelerin yönlendirdiği bu hızlı dönüşüm süreci, yenilikçi FinTech girişimlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Bayaçerlik, 2020).

Bankaların, şeffaf süreçler çerçevesinde mobil bankacılık hizmetleri geliştirmeyi, kârlılığını artırmayı ve müşteri tabanlarını korumaya yönelik tutarlı dijital platformlar oluşturmayı hedefledikleri görülmektedir. Bu doğrultuda finansal kuruluşların hem somut hem de soyut yeteneklerini dijital gelişmelerle uyumlu hâle getirebilmek için teknolojik becerilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve yeni teknolojileri benimsemeleri gerekmektedir.

Dijital yetenekler, bankaların çeşitli faaliyetlerini otomatikleştirerek operasyonel verimliliği ve müşteri deneyimini artırmasına katkı sağlamaktadır. Bu durum ise maliyetlerin düşürülmesine ve finansal hizmetlerin müşterilere daha hızlı ve etkin bir şekilde sunulmasına olanak tanımaktadır (Yıldız, 2025).

Dijital yetenek geliştirme sürecinde ileri düzeyde olan finansal kuruluşlar, önemli ölçüde organizasyonel dönüşüm gerektiren dijital stratejileri benimseyerek yüksek teknoloji yatırımlarından elde edilen geri dönüşü maksimize etmeyi hedeflemektedir. Dijital ürünler ve dağıtım kanalları, erişim, hizmet sunumu ve işlem gerçekleştirme süreçlerinde yenilikçi imkânlar sunarak müşteri odaklı çözümleri geliştirmekte ve müşteri sadakatini artırmaktadır. Bu kanalların gelişmiş analitik uygulamalarla bütünleşmesi, müşteri ilişkilerinin daha yoğun ve kişiselleştirilmiş bir yapıya kavuşmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca söz konusu dijital yetenekler, finansal kuruluşların müşteri ihtiyaçlarını daha proaktif bir şekilde öngörmelerine olanak tanıyarak satış performansını güçlendirmektedir (Pişkin, 2025).

İnsan kaynakları, küresel ölçekte ekonomik ve sosyal kalkınmanın temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüz iş ortamında, insan kaynaklarının rolü yalnızca operasyonel bir destek fonksiyonu olmaktan çıkarak stratejik bir boyut kazanmıştır. Bu doğrultuda insan kaynakları, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde ve sürdürülebilir performans sağlamalarında kritik bir belirleyici hâline gelmiştir. İnsan sermayesi, örgütsel hedeflere ulaşmada merkezi bir rol üstlenmekte olup işletmeler açısından nadir, taklit edilmesi güç ve ikame edilemez bir kaynak niteliği taşımaktadır (Ercik ve Kardaş, 2024).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) yaklaşımı, insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejileriyle bütünleştirilmesini ve insan sermayesinin örgütsel performansa doğrudan katkı sağlayacak şekilde yönetilmesini esas almaktadır. Bu bağlamda SİKY, işe alım, eğitim-geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarının stratejik hedeflerle uyumlu hâle getirilmesini öngörmektedir (Schuler & Jackson, 1987). Dijital dönüşüm süreciyle birlikte, insan kaynakları yönetimi yalnızca beşerî yetkinliklerin değil, aynı zamanda dijital yetkinliklerin geliştirilmesine de odaklanmak durumundadır.

Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based View - RBV) çerçevesinde değerlendirildiğinde, insan kaynakları ve dijital yetkinlikler, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde stratejik birer kaynak olarak öne çıkmaktadır. RBV'ye göre bir kaynağın rekabet avantajı sağlayabilmesi için değerli, nadir, taklit edilm esi zor ve ikame edilemez olması gerekmektedir (Barney, 1991). Bu bağlamda, insan sermayesi ve bu sermayenin sahip olduğu dijital yetkinlikler, söz konusu kriterleri büyük ölçüde karşılamakta ve bu yönüyle örgütler için uzun vadeli bir üstünlük yaratmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Dijital Yetenek

Dijital yetenekler, bilgi teknolojileri, dijitalleşme, veri analitiği ve otomasyon gibi alanlarda faaliyet gösteren ve bir kuruluşun dijital dönüşüm süreçlerini yönlendiren bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlikleri kapsamaktadır (Zhang & Chen, 2024). Bankacılık sektörü, dijitalleşmenin yoğun olarak yaşandığı ve müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği bir alan olduğundan, dijital yetenekler bu sektörde stratejik bir öneme sahiptir. Özellikle mobil bankacılık, dijital ödeme sistemleri ve yapay zekâ tabanlı finansal danışmanlık uygulamalarında dijital yetenekler, bankaların yenilikçi ürün ve hizmetler sunmasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır (Pişkin, 2025).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) perspektifinden bakıldığında, dijital yeteneklerin etkin yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetiminin (SİKY) temel unsurlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Dijital dönüşüm süreci, bankaların yalnızca teknolojik altyapılarını değil, aynı zamanda insan sermayelerini de yeniden yapılandırmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda SİKY, dijital yeteneklerin işe alım, geliştirme, elde tutma ve performans değerlendirme süreçlerini işletme stratejileriyle uyumlu hâle getirerek örgütsel performansı artırmayı hedeflemektedir (Schuler & Jackson, 1987; Ercik & Kardaş, 2024).

Dijital yetenek olgunluğu daha yüksek seviyede olan kuruluşlar, geleneksel finansal kurumlara kıyasla dağıtım kanallarının etkinliğini artırmaya yönelik daha iddialı hedefler belirlemektedir. Diğer yandan bankacılık sektörü, finans ve kredi sistemleri sayesinde ülkedeki ekonomik büyüme potansiyelini önemli ölçüde etkilemektedir. Bankacılık kuruluşları, müşteri kazanımı ve pazar payını artırmak amacıyla daha yenilikçi araçlar, stratejiler ve ürünler geliştirme yönünde yoğun bir rekabet içerisinde bulunmakta ve bu süreçte pazar dinamiklerini önemli ölçüde etkilemektedir (Türk vd., 2021).

Dijital yetenek yönetimi modelleri, dijital dönüşüm sürecinde ihtiyaç duyulan yetkinliklerin sistematik olarak tanımlanması, geliştirilmesi ve sürdürülebilir hâle getirilmesini amaçlamaktadır. Bu modeller, dijital yeteneklerin yalnızca teknik becerilerden ibaret olmadığını; dijital okuryazarlık, veri temelli karar verme, dijital iletişim, yenilikçilik ve çeviklik gibi çok boyutlu yetkinlikleri de kapsadığını vurgulamaktadır (Thite, 2022; Rohayati, 2024).

2.2. Bankacılık Sektöründe Dijital Yetenek

Bankacılık sektöründe dijital yetenekler, iç süreçlerin ve mevcut iş yöntemlerinin yeniden tasarlanmasına aracılık ederek hem iç hem de dış ortam üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. Finansal kuruluşlar, coğrafi sınırlamaları ortadan kaldırarak şube varlığının olmadığı bölgelerde müşterilere ulaşabilmek, dijital kanallar aracılığıyla çeşitli hizmetler sunabilmek ve operasyonel maliyetleri düşürmek suretiyle rekabet üstünlüğü sağlamak için dijital yetkinliklere yönelmektedir (Eliza, 2023).

Dijital dönüşümün hızı, işletmelerin yalnızca dijital araçları kullanmalarını değil, aynı zamanda rekabet etme, değer yaratma ve faaliyet gösterme biçimlerini yeniden düşünmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda dijital yetenekler, kuruluşların stratejik planlarının merkezi bir bileşeni hâline gelmiş ve mevcut kurumsal ortamın birçok yönünü etkilemiştir. Dijital yetenekler, değişen tüketici tercihleri, pazar koşulları ve rekabet ortamına hızlı yanıt verme imkânı sağlayarak bankaların çevikliğini ve adaptasyon kabiliyetini artırmaktadır (Bratton vd., 2021).

Dijital yeteneklerin geliştirilmesi sürecinde bankacılık sektörü, çok çeşitli teknolojik yenilikleri benimsemektedir. Örneğin, yapay zekâ (YZ) destekli sohbet robotları, gerçek zamanlı müşteri desteği sağlayarak yanıt verme hızını artırmak ve operasyonel verimliliği geliştirmek amacıyla giderek yaygınlaşmaktadır. Blok zinciri teknolojisi ise özellikle sınır ötesi ödemeler ve ticaret finansmanı süreçlerinde işlem güvenliğini sağlama ve süreçleri kolaylaştırma potansiyeli nedeniyle araştırılmaktadır. Mobil bankacılık uygulamaları, müşterilerin harcamalarını takip etmelerine, bütçelerini yönetmelerine ve kişiselleştirilmiş finansal tavsiyeler almalarına imkân tanıyan gelişmiş finansal yönetim araçları sunacak şekilde evrilmektedir (Vardarlier, 2019). Ayrıca veri analitiğinin etkinliği, dolandırıcılık işlemlerinin tespiti, olası risklerin değerlendirilmesi ve müşteri ilişkileri yönetimi alanlarında da kullanılmakta; elde edilen veriler doğrultusunda bankaların karar almasını kolaylaştırmakta ve operasyonel güvenliğin artırılmasını sağlamaktadır. Bu somut uygulamalar, teknolojinin

bankacılık sektörünü yeniden şekillendirme, operasyonel süreçleri iyileştirme ve müşteri deneyimlerini geliştirme biçimlerini açık bir şekilde göstermektedir (Shaddiq & Irpan, 2023).

Bankacılık sektöründe dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik altyapının modernizasyonu ile sınırlı kalmayıp, insan sermayesinin dijital yetkinliklerle donatılmasını da zorunlu kılmaktadır. Dijital yetenekler, bilgi teknolojileri, veri analitiği, yapay zekâ, blok zinciri ve otomasyon gibi alanlarda uzmanlaşmış bireylerin, bankaların dijital dönüşüm süreçlerini planlaması, uygulaması ve sürdürülebilir kılması için kritik bir rol oynamaktadır (Zhang & Chen, 2024).

2.3. Dijitalleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde dijitalleşme, bulut teknolojisi, blok zinciri, yapay zekâ (YZ), sanal gerçeklik (VR), artırılmış gerçeklik (AR), robotik ve otomasyon gibi teknolojiler aracılığıyla kuruluşların süreçlerini, yönetim işlevlerini ve yetenek yönetimi uygulamalarını kapsamlı biçimde dönüştürmektedir. Bu bağlamda İnsan Kaynakları (İK) Analitiği ve Yapay Zekâ, İK uygulamalarını ve karar alma süreçlerini yeniden şekillendirme potansiyeline sahip dönüştürücü teknolojiler olarak öne çıkmaktadır. Bu teknolojilerin entegrasyonu, veri temelli karar alma ihtiyacına doğrudan cevap vermektedir (Rachmad, 2025).

Dijital çağda kuruluşlar, iş gücüyle ilgili çok büyük miktarda veri üretmekte ve bu verilerden yararlanmak, yetenek yönetimi, işe alım, çalışan bağlılığı ve performans değerlendirmesi gibi İK süreçleri için değerli içgörüler sağlamaktadır. İK Analitiği, bu veri kümelerinden anlamlı kalıplar ve korelasyonlar çıkararak bilinçli ve kanıta dayalı kararlar alınmasına olanak tanımakta; böylece stratejik İKY, teknolojik altyapı ile bütünleşerek kuruluşların verimlilik ve performans hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Jebur vd., 2024). Bu çerçevede, dijitalleşme ve ileri veri analitiği, stratejik İKY'nin yalnızca operasyonel bir destek fonksiyonu olmaktan çıkarak, karar alma süreçlerini güçlendiren ve yetenek yönetimini optimize eden merkezi bir stratejik bileşen hâline gelmesini sağlamaktadır.

Gelişen teknolojilerin hızla ilerlemesi, insan kaynakları (İK) yönetiminin yapısını dönüştürerek bu işlevi ağırlıklı olarak işlemsel bir rolden çıkarıp örgütsel rekabet gücünün stratejik bir bileşeni hâline getirmektedir. Yapay zekâ, robotik süreç otomasyonu (RPA), blok zinciri, artırılmış ve sanal gerçeklik (AR/VR) ile Nesnelerin İnterneti (IoT) gibi ileri dijital çözümler, insan kaynakları fonksiyonlarında giderek daha yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bu teknolojilerin İK süreçlerine uyarlanması, yönetsel kararların daha isabetli alınmasına katkı sağlamakta, iş süreçlerinde etkinliği artırmakta ve çalışanların kuruma olan katılım düzeyini desteklemektedir. Özellikle yapay zekâ, tekrarlayan görevlerin otomasyonu, çalışan desteğine yönelik sohbet botlarının kullanımı ve iş gücü eğilimlerinin öngörülmesi yoluyla İK uygulamalarında dönüştürücü bir etki yaratmaktadır. Doğal dil işleme ve makine öğrenimi algoritmalarıyla desteklenen yapay zekâ tabanlı yetenek edinme süreçleri, aday-pozisyon uyumunun daha isabetli biçimde sağlanmasına katkı sunarak işe alım süresini kısaltmakta ve işe alım kalitesini yükseltmektedir. Ayrıca yapay zekânın tahmine dayalı analitik kapasitesi, çalışan devir hızına ilişkin potansiyel risk alanlarının önceden belirlenmesine olanak tanıyarak proaktif elde tutma stratejilerinin geliştirilmesini mümkün kılmaktadır (Stefanova ve Vasliev, 2024).

İnsan Kaynakları Analitiği ve yapay zekâ uygulamalarının özellikle bilgi teknolojileri sektöründeki kullanımı, çalışan deneyiminin iyileştirilmesi ve örgütsel bağlılığın artırılmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Kuruluşlar, duygu analizi algoritmaları aracılığıyla çalışan geri bildirimlerini ve duygusal eğilimleri analiz ederek iyileştirme alanlarını belirleyebilmekte ve

daha olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak amacıyla düzeltici önlemler geliştirebilmektedir. Ayrıca yapay zekâ destekli sanal asistanlar ve sohbet botları, çalışanlara gerçek zamanlı destek sunarak soru ve sorunların etkin biçimde ele alınmasını sağlamakta ve çalışan bağlılığını güçlendirmektedir (Bag vd., 2022).

2.4. İnsan Kaynakları ve Çalışan Performans Yansımaları

İnsan kaynakları yönetiminin işlevi, günümüzde yalnızca kuruluş bünyesindeki diğer departmanları destekleyen yardımcı bir rol ile sınırlı olmaktan çıkmıştır. Aksine, bireyler artık pasif girdiler olarak değil, örgütsel değer yaratım sürecinde stratejik biçimde geliştirilen ve optimize edilen temel kaynaklar olarak ele alınmaktadır. İnsan ilişkileri okulunun ortaya çıkışıyla birlikte, insan unsuru sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan yönetim faaliyetlerinin merkezinde konumlandırılmış ve örgütsel başarının temel belirleyicilerinden biri olarak tanımlanmıştır (Akbar vd., 2025).

Kamu ya da özel sektör ayrımı gözetmeksizin, kuruluşların performansı ve uzun vadeli başarısı büyük ölçüde insan sermayelerinin niteliği ve etkin kullanımına bağlıdır. İnsan sermayesi, örgütsel verimliliğin artırılması ve çalışan refahının geliştirilmesinde kilit bir rol oynamakta; bu nedenle çeşitli insan kaynakları (İK) uygulamaları aracılığıyla sistematik biçimde geliştirilmesi zorunlu hâle gelmektedir. Bu bağlamda İK uygulamaları, çalışanların beceri ve motivasyon düzeylerini yükseltmenin ötesinde, teknik yetkinliklerin ve yaratıcılığın geliştirilmesi yoluyla örgütsel hedeflere ulaşılmasına da katkı sunmaktadır. Motivasyon, bağlılık, iş tatmini ve performans gibi çok boyutlu unsurları kapsayan bu uygulamalar, insan sermayesinin etkin biçimde harekete geçirilmesinde temel bir itici güç olarak değerlendirilmektedir (Vrontis vd., 2023).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımı kapsamında fenomenolojik (olgubilim) araştırma deseni kullanılarak yürütülmüştür. Fenomenolojik desen, bireylerin belirli bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve bu olguyu nasıl anlamlandırdıklarını derinlemesine ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Bu çalışmada ele alınan olgu, bankacılık sektöründe dijital yeteneklerin insan kaynakları yönetimi bağlamında çalışan performansına yansımalarıdır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, bankacılık sektöründe çalışan bireylerin dijital yeteneklerine ilişkin deneyimleri ile bu yeteneklerin iş süreçlerindeki performansları üzerindeki etkilerinin, insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde nasıl şekillendiğine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların dijital yetkinliklerinin, İK uygulamaları aracılığıyla performans, verimlilik ve iş yapma biçimlerine nasıl yansıdığına dair algıları ayrıntılı biçimde analiz edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara ili Yenimahalle ilçesinde faaliyet gösteren bankalarda görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise nitel araştırma yaklaşımlarına uygun olarak amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılarak belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme kapsamında, katılımcıların bankacılık sektöründe

aktif olarak çalışıyor olmaları ve günlük iş süreçlerinde dijital sistemleri etkin biçimde kullanmaları temel ölçütler olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya farklı yaş gruplarına, mesleki deneyim düzeylerine, pozisyonlara ve birimlere sahip toplam 15 banka çalışanı dâhil edilmiştir. Bu çeşitlilik, dijital yeteneklerin çalışan performansına etkisinin farklı bakış açıları ve deneyimler üzerinden kapsamlı biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamıştır. Böylece araştırma bulgularının derinliği ve yorumlanabilirliği artırılmıştır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, önceden belirlenen araştırma soruları çerçevesinde katılımcıların deneyim ve görüşlerini ayrıntılı biçimde ifade etmelerine olanak tanırken, aynı zamanda araştırmacıya esnek bir veri toplama süreci yürütme imkânı sunmaktadır. Bu yönüyle yarı yapılandırılmış mülakatlar, katılımcıların algılarını ve deneyimlerini derinlemesine incelemeye elverişli bir yöntem olarak tercih edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak, ilgili literatür doğrultusunda geliştirilen ve toplam 15 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Mülakat soruları; katılımcıların dijital yetenekleri, öğrenme ve uyum (adaptasyon) süreçleri, veri okuryazarlığı, otomasyon uygulamaları, çalışan performansı ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin deneyim ve algılarını kapsayacak biçimde yapılandırılmıştır.

Görüşmeler, katılımcıların bilgilendirilmiş onamları alınarak yüz yüze veya çevrim içi ortamda gerçekleştirilmiş; araştırma süreci boyunca etik ilkeler doğrultusunda gizlilik, gönüllülük ve veri güvenliği esaslarına titizlikle uyulmuştur. Katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve elde edilen görüşme kayıtları yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır.

113

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen nitel verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri birlikte kullanılmıştır. İlk aşamada görüşme kayıtları yazılı metne dönüştürülmüş, ardından veriler dikkatlice okunarak anlamlı ifadeler belirlenmiştir. İkinci aşamada, veriler açık kodlama yöntemiyle kodlanmış; benzer kodlar bir araya getirilerek temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Oluşturulan temalar; dijital öz-yeterlik, öğrenme ve adaptasyon, veri okuryazarlığı, otomasyon ve dijital araçlar, çalışan performansı, insan kaynakları uygulamaları ve liderlik başlıkları altında sınıflandırılmıştır.

Analiz sürecinde, katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılara yer verilerek bulguların geçerliliği artırılmıştır. Ayrıca kodlama süreci, araştırmanın amacına uygunluğu açısından sistematik bir şekilde yürütülmüş ve elde edilen bulgular literatürle ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın katılımcılarına ait demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	8	53,3
	Erkek	7	46,7
Yaş	25-30	4	26,7
	31-35	5	33,3
	36-40	4	26,7
	41 ve üzeri	2	13,3
	Lisans	10	66,7
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans	5	33,3
	1-5 yıl	4	26,7
Bankacılık Deneyimi	6-10 yıl	6	40,0
	11 yıl ve üzeri	5	33,3
	Şube	7	46,7
Çalışılan Birim	Operasyon / Destek	4	26,7
	Genel Müdürlük / Merkez	4	26,7
Pozisyon	Operasyonel Personel	9	60,0
	Yönetici / Kıdemli Uzman	6	40,0
	3-5 saat	5	33,3
Günlük Dijital Sistem Kullanımı	6-8 saat	7	46,7
	9 saat ve üzeri	3	20,0

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde, cinsiyet dağılımının görece dengeli olduğu dikkat çekmektedir. Kadın ve erkek çalışan sayılarının birbirine yakın olması, dijital yetenekler ile performans ilişkisinin cinsiyet temelli bir ayırmadan bağımsız biçimde ele alınabilmesine imkân tanımaktadır. Katılımcıların yaş profili incelendiğinde, örneklemin ağırlıklı olarak 31-40 yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir.

Eğitim düzeyi açısından bakıldığında, araştırmaya dâhil edilen çalışanların tamamının lisans ve üzeri akademik yeterliliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Mesleki deneyim süreleri değerlendirildiğinde ise katılımcıların büyük çoğunluğunun bankacılık sektöründe altı yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan birimler açısından dağılım incelendiğinde, şube çalışanlarının örneklem içinde daha yüksek oranda temsil edildiği görülmektedir.

Pozisyon bazında yapılan değerlendirmede, operasyonel görevlerde bulunan çalışanların çoğunlukta olduğu, bununla birlikte yönetici ve kıdemli uzman pozisyonlarında görev yapan katılımcıların da kayda değer bir temsil oranına sahip olduğu belirlenmiştir. Son olarak, katılımcıların önemli bir bölümünün günlük çalışma sürelerinin büyük kısmını dijital sistemler ve teknolojik platformlar üzerinde geçirdiği saptanmıştır.

Tablo 2. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Soruları Tablosu

Soru No	Mülakat Sorusu	Amaç
S1	Göreviniz, bankadaki deneyiminiz ve günlük iş akışınızdan kısaca bahseder misiniz?	Katılımcı profili ve iş bağlamını belirlemek
S2	İşinizde en sık kullandığınız dijital araçlar ve sistemler nelerdir?	Dijital temas ve teknoloji kullanım düzeyini ortaya koymak
S3	Kendinizi dijital yetenekler açısından nasıl değerlendirirsiniz?	Dijital öz-yeterlik algısını ölçmek
S4	Yeni bir dijital sistem veya uygulamaya uyum süreciniz nasıl ilerlemektedir?	Öğrenme ve adaptasyon becerisini analiz etmek
S5	Veri, rapor ve dijital göstergeler karar süreçlerinizde ne kadar etkilidir?	Veri okuryazarlığını değerlendirmek
S6	Otomasyon, dijital kısayollar veya hazır sistemler işinizi nasıl etkilemektedir?	Dijital verimlilik unsurlarını belirlemek
S7	Dijital güvenlik ve müşteri verilerinin korunmasına ilişkin yaklaşımınız nasıldır?	Risk ve uyum farkındalığını ölçmek
S8	Dijital yeteneklerinizin iş performansınıza etkisini nasıl değerlendirirsiniz?	Dijital yetenek-performans ilişkisini ortaya koymak
S9	Dijital becerileriniz sayesinde işinizde fark yarattığınız bir örnek paylaşır mısınız?	Somut performans katkılarını belirlemek
S10	Dijital yetersizlikten kaynaklanan performans kaybı yaşadığınız durumlar oldu mu?	Performansı sınırlayan faktörleri analiz etmek
S11	Bankanızın sunduğu dijital eğitimleri yeterli buluyor musunuz?	İK eğitim uygulamalarının etkinliğini değerlendirmek
S12	Dijital yetenekler performans değerlendirme sisteminde nasıl yer almalıdır?	Performans ölçüm algısını analiz etmek
S13	Dijital yetkinliği yüksek çalışanlar için ödül ve kariyer olanakları yeterli midir?	Motivasyon ve tutundurma etkisini incelemek
S14	Yöneticinizin Dijital yeteneke yaklaşımı performansınızı nasıl etkilemektedir?	Liderlik ve destek rolünü belirlemek
S15	Gelecekte bankacılık sektöründe hangi dijital yetenekler kritik olacaktır?	Gelecek yönelimleri ve stratejik önerileri ortaya koymak

Tema	Alt Tema / Kod	Kod Açıklaması
Dijital Öz-Yeterlik	Dijital özgüven	Çalışanın dijital araçları rahat ve bağımsız kullanabilme algısı
	Dijital yetersizlik algısı	Dijital sistemler karşısında duyulan çekingenlik ve kaygı
Öğrenme ve Adaptasyon	Öğrenme çevikliği	Yeni dijital sistemlere hızlı uyum sağlama becerisi
	Değişime direnç	Dijital yetenek süreçlerine karşı isteksizlik
Veri Okuryazarlığı	Veriyle karar verme	Karar süreçlerinde veri ve raporların etkin kullanımı
	Analitik yetersizlik	Verileri yorumlama ve anlamlandırma zorluğu
Otomasyon ve Dijital Araçlar	Zaman tasarrufu	Dijital sistemler sayesinde iş süresinin kısalması
	Süreç standardizasyonu	Dijital araçlarla iş süreçlerinin tek tip hale gelmesi
Çalışan Performansı	İşlem hızı	Dijital yeteneklerin iş tamamlama süresine etkisi
	Kalite ve doğruluk	Hata oranının azalması ve iş kalitesinin artması
Müşteri Deneyimi	Hizmet kalitesi	Dijital yeteneklerin müşteri memnuniyetine etkisi
Risk ve Güvenlik	Güvenlik farkındalığı	Dijital riskler ve veri güvenliği bilinci
	Uyum yükü algısı	Güvenlik ve prosedürlerin performansa etkisi
İK Eğitim Uygulamaları	Eğitim yeterliliği	Sunulan dijital eğitimlerin içerik ve kalite algısı
	Uygulamalı eğitim ihtiyacı	İş üstünde ve pratik eğitime duyulan gereksinim
Performans Yönetimi	Ölçüm adaleti	Dijital yeteneklerin performans değerlendirmede dikkate alınması
Ödül ve Kariyer	Takdir ve ödüllendirme	Dijital yetkinliklerin kariyer ve ödüllere yansımaları
	Yönetici desteği	Dijital yetenek sürecinde yöneticinin destekleyici rolü
Liderlik ve Kültür	Psikolojik güvenlik	Hata yapma ve soru sorma konusunda güven ortamı
Gelecek Yetkinlikler	Yapay zekâ ve veri	Gelecekte kritik görülen dijital yetkinlik alanları

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, bankacılık sektöründe görev yapan çalışanların dijital öz-yeterlik düzeylerinin iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların önemli bir bölümü, dijital sistemleri etkin ve rahat bir biçimde kullanabildiklerinde iş süreçlerini daha hızlı, doğru ve sorunsuz biçimde yürütebildiklerini ifade etmiştir. Dijital yetkinliklerine ilişkin algısı yüksek olan çalışanların, özellikle işlem hızı ve çıktı kalitesi açısından daha yüksek performans sergiledikleri gözlemlenmiştir. Buna karşılık, dijital becerilerini yetersiz olarak değerlendiren katılımcıların, hata yapma endişesi nedeniyle bazı dijital sistemleri kullanmaktan kaçınma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu durumun, iş süreçlerinde yavaşlamaya ve genel performans düzeyinde düşüşe yol açtığı ifade edilmektedir. Elde edilen bulgular, dijital öz-yeterliğin çalışan performansının önemli bir belirleyicisi ve öncülü olduğunu desteklemektedir.

Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğu, yeni dijital sistemlere kısa sürede uyum sağlayabilmenin performans açısından kritik bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Öğrenme çevikliği yüksek olan çalışanların, yeni uygulamaların devreye alındığı geçiş süreçlerinde performans kaybı yaşamadıkları; aksine bazı durumlarda performans düzeylerini daha da artırebildikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte, bazı katılımcılar bankacılık sektöründe dijital sistemlerin sık aralıklarla güncellenmesinin ve değiştirilmesinin çalışanlar üzerinde “değişim yorgunluğu” yarattığını ifade etmiştir. Bu durumun, özellikle yeterli eğitim olanakları ve yönetsel destek sağlanmadığında, çalışan performansında dalgalanmalara yol açtığı belirtilmiştir. Bu bulgu, dijital yeteneklerin geliştirilmesi sürecinde öğrenme yönetiminin ve destekleyici uygulamaların kritik bir rol üstlendiğine işaret etmektedir.

Araştırma sonuçları, veri okuryazarlığı düzeyi yüksek olan çalışanların karar alma süreçlerinde daha etkili ve isabetli davrandıklarını ortaya koymaktadır. Katılımcılar, raporlar ve dijital göstergeler aracılığıyla iş yüklerini daha etkin biçimde yönetebildiklerini ve müşteri işlemlerinde hata oranlarını azalttıklarını belirtmiştir. Buna karşılık, bazı çalışanların raporları yorumlamakta zorlandığı ve veri temelli çalışmanın performanslarına anlamlı bir katkı sağlamadığını düşündükleri gözlemlenmiştir. Bu durum, veri okuryazarlığı eksikliğinin çalışan performansı üzerinde dolaylı ancak olumsuz bir etki oluşturduğunu göstermektedir.

Öte yandan bulgular, otomasyon uygulamaları ve dijital kısayolların kullanımının, özellikle zaman tasarrufu sağlaması açısından çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, otomatik şablonlar ve dijital iş akışları sayesinde benzer nitelikteki işleri daha kısa sürede tamamlayabildiklerini ifade etmiştir. Bununla birlikte bazı katılımcılar, dijital sistemlerin karmaşık yapısının bilişsel yükü artırdığını ve bu durumun performans üzerinde olumsuz etkiler yaratabildiğini dile getirmiştir. Bu bulgu, dijitalleşmenin tek başına yeterli olmadığını; kullanıcı dostu tasarım, sadeleştirilmiş süreçler ve destekleyici eğitimlerle birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular, dijital yeteneklerin çalışan performansını çok boyutlu bir biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle işlem hızı, iş çıktılarının kalitesi ve hata oranlarının azaltılması, çalışanların dijital yetkinlik düzeyleriyle doğrudan ilişkilendirilmektedir. Bunun yanı sıra dijital becerilerin, müşteri memnuniyetini dolaylı yoldan artırdığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, bankacılık sektöründe performansın yalnızca nicel hedeflerle sınırlı olmadığını; doğruluk, kalite ve müşteri deneyimi gibi nitel boyutları da kapsayan bütüncül bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların büyük bir bölümü, dijital güvenlik farkındalığının performansın sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Güvenlik bilinci yüksek çalışanların, riskli işlemlerden kaçınarak kurumsal performansa olumlu katkı sundukları ifade edilmiştir. Buna karşın bazı katılımcılar, güvenlik ve uyum prosedürlerinin iş süreçlerini yavaşlatabildiğini belirtmiştir. Bu durum, bankacılık uygulamalarında hız ve güvenlik arasında dengeli bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Araştırma bulguları, bankalarda sunulan dijital eğitimlerin performansa yansımalarının sınırlı kaldığını göstermektedir. Katılımcılar, mevcut eğitim programlarının çoğunlukla teorik düzeyde kaldığını ve günlük iş uygulamalarına yeterince entegre edilemediğini ifade etmiştir. Buna karşılık, iş başında öğrenme ve uygulamalı eğitim modellerinin dijital yeteneklerin performansa dönüşmesini önemli ölçüde kolaylaştırdığı vurgulanmıştır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin eğitim tasarımıyla uygulama temelli yaklaşımlara daha fazla ağırlık vermesi önerilmektedir. Katılımcıların önemli bir kısmı, dijital yeteneklerin performans

değerlendirme sistemlerinde yeterince dikkate alınmadığını belirtmiştir. Dijital becerilerin ödül, kariyer gelişimi ve terfi süreçleriyle desteklenmemesi, özellikle yüksek yetkinliğe sahip çalışanlarda motivasyon kaybına yol açabilmektedir. Bu nedenle dijital yeteneklerin, performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerine bütüncül biçimde entegre edilmesi önerilmektedir.

Araştırma sonuçları, yöneticilerin dijital yeteneklerin geliştirilmesine yönelik tutum ve davranışlarının çalışan performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Destekleyici, rehberlik edici ve öğrenmeyi teşvik eden liderlik anlayışının hâkim olduğu çalışma ortamlarında, çalışanların dijital sistemlere daha hızlı uyum sağladıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların soru sormaktan ve yeni uygulamaları denemekten çekinmedikleri; bu durumun da performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Son olarak katılımcılar, gelecekte bankacılık sektöründe yapay zekâ okuryazarlığı, veri analitiği ve siber güvenlik gibi dijital yeteneklerin stratejik öneme sahip olacağını ifade etmiştir. Bu doğrultuda dijital yeteneklerin, çalışan performansının sürdürülebilirliği ve örgütsel rekabet gücünün korunması açısından kritik bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akbar, R. S., Abdurahman, A., Nursanto, G. A., & Hartati, B. (2025). Digitalization, organizational change, and human resource management at the Immigration Polytechnic. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(3), 559-570.
- Bag, S., Dhamija, P., Pretorius, J. H. C., Chowdhury, A. H., & Giannakis, M. (2022). Sustainable electronic human resource management systems and firm performance: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 43(1), 32-51.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Eliza, E. (2023). Human resource management strategies to improve performance in the digital era. *Implikasi: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(2), 132-139.
- Ercik, C., & Kardaş, K. (2024). Reflections of digital technologies on human resources management in the tourism sector. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(5), 646-663.
- Jebur, A. O. A., Mirtavousi, S. H., Almaliki, M. S. H., & Aghasi, S. (2024). Design and Presentation of a Human Resource Allocation Model with a Soft Skills Approach. *Future of Work and Digital Management Journal*, 2(4), 1-13.
- Kırılmaz, S. K. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm: İşletmelerin Dijital İKY Uygulamalarının Araştırılması. *Research Journal of Business and Management*, 7(3), 188-200.
- Pişkin, U. (2025). Dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi: Ampirik bir çalışma.
- Rachmad, Y. E. (2025). The New Era of HR Management: Prioritizing Competence Over Degrees. *United Nations Development Programme*.

- Rohayati, T. (2024). Integrating Human Resources Management and Digital Competencies: A Strategic Approach in Higher Education. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 1118-1127.
- Shaddiq, S., & Irpan, M. (2023). Governance of human resources management in the digital era. *Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 80.
- Schuler, R. and Jackson, S. (1987) Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Stefanova, D., & Vasilev, V. (2024). The competence "Information security" in human resources management-a key factor for competitiveness and digital transformation efficiency. *Revista Romana de Economie*, 58.
- Thite, M. (2022). Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there?. *Human Resource Development International*, 25(1), 87-103.
- Türk, A., Düzgün, A., Erer, B., Alan, B., Yıldız, D., Ertürk, E., ... & Şekkeli, Z. H. (2021). *Güncel Ve Teknolojik Gelişmeler Işığında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Vardarlier, P. (2019). Digital transformation of human resource management: digital applications and strategic tools in HRM. In *Digital business strategies in blockchain ecosystems: Transformational design and future of global business* (pp. 239-264). Cham: Springer International Publishing.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2023). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *Artificial intelligence and international HRM*, 172-201.
- Yıldız, F. Z. (2025). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zeka: Uygulamalar ve Gelecek Yönelimleri Üzerine Kapsamlı Bir Çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(57), 1569-1594.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the knowledge economy*, 15(1), 1482-1498.