

Yirmi Birinci Yüzyılda Kariyer Yönetimi: Dijital Yetkinlik ve Beceriler

Özgür Çark¹

Özet

Yaşanan hızlı dijitalleşme ile birlikte yirmi birinci yüzyıl artık bilgi iletişim teknolojileri ile birlikte tanımlanmaktadır. Artan veri oranı ve otomasyon düzeyi işleri dönüştürmekte yeni iş modelleri ve çalışma şekilleri ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni ortaya çıkan işler ise yeni beceriler ve yetkinlikler ile kariyer yönetimini de dönüştürmekte ve değiştirmektedir. Dijital yeterlilik ve beceriler olarak ifade edilen yeni beceri setleri tanımlanmakta ve bu beceriler üzerinden yeni kariyer yönetimi stratejileri geliştirilmektedir. İşte bu çalışmada alan yazın niteliksel olarak taranmış ve yirmi birinci yüzyılda dijital dönüşümün kariyer yönetimi üzerindeki etkileri dijital çağın gereksinim duyduğu beceri ve yetkinlikler üzerinden incelenmiştir. Yapılan bu inceleme neticesinde artan veri ve otomasyon ile birlikte yapay zekâ uzmanlığı, büyük veri analizi gibi teknik becerilere olan talep artarken bu becerilerin yanı sıra iletişim ve iş birliği, eleştirel düşünme, sorun çözme ve analitik öğrenme gibi sosyal ve beşeri yeterliliklerin de en az teknik beceriler kadar önemli ve değerli olduğu görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin ve işgörenlerin mevcut bilgilerinin eskime riskine ve demode olma tehlikesine karşı dijital dönüşüm çağının gerektirdiği becerileri edinmek için yaşam boyu öğrenme stratejisini benimsemeleri tavsiye edilmektedir.

1. GİRİŞ

Kariyer yönetimi, bireylerin kariyerleri ve kariyer planları ile yakından ilgili bir kavram olup, kariyerleri için hedef ve amaçları ve bunları gerçekleştirmeyi kapsar. Genellikle dört önemli aşamayı içerir. Bunlardan ilki kişinin kendi amaçları ile işletmenin amaçlarını kıyasladığı ve bu amaçların ne kadar gerçekçi olup olmadığını değerlendirdiği “gerçeklik kontrolü”, ikincisi çalışanın kendi yetenek, ilgi alanı ve motive araçlarını değerlendirdiği

1 Doç. Dr. Özgür Çark, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu MYO Yönetim ve Organizasyon Bl., ozgurcark@ibu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4881-0542>

“özdeğerlendirme”, üçüncüsü gerçeklik kontrolü sonrası işletmenin hedefleri doğrultusunda kendi geliştireceği “hedef ve amaçlar” ve son olarak dördüncüsü özdeğerlendirme ve gerçeklik kontrolü neticesinde belirlediği hedef ve amaçları gerçekleştirmek üzere “eylem planı” aşamasıdır (Wang, Jiang, Wu, Cai ve Wang, 2022).

2000’li yıllardan sonra bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, dijital teknolojilerin gelişimine çok uygun bir zemin hazırlamıştır. Dijital teknolojilerde yaşanan bu büyük çaplı gelişme sayesinde özel sektör başta olmak üzere, kamuda ve akademide dijital dönüşüm kavramı hızlı bir şekilde tedavüle girmiştir. Bu hızlı girişin ardından geleneksel usul ve yöntemlerin, iş yapış şekillerinin ve ilişkilerin dijital teknolojilere uyumlu olarak yeniden ele alınması ve tasarlanması sürecini ifade eden bir kavram olarak şekillenen “dijital dönüşüm” kavramı, bugün oldukça popüler bir kavram olarak alan yazında sıklıkla müracaat edilen bir kavram olagelmıştır.

Bu kavramın en sık kullanıldığı alanların başında iş dünyası ve işler gelmektedir. Dijital dönüşüm, son yıllarda iş dünyasını ve toplumsal yapıları yeniden şekillendiren bir güç haline gelmiştir. Nesnelerin interneti, büyük veri, simülasyon, otonom robotlar, blockchain, sistem entegrasyonu, eklemeli imalat, artırılmış gerçeklik ve bulut bilişim gibi gelişen teknolojiler ve yenilikçi unsurlarla işletmelerin iş süreçleri ve iş gücü ihtiyaçları değişmektedir. Bu teknolojilerin kullanıldığı bütüncül ekosistemi ve etkilerini ifade eden dijital dönüşüm, işlerin yapısını, iş yapış şekillerini, iş ortamlarını ve iş ilişkilerini de değiştirmekte ve yeniden şekillendirmektedir (Çark, 2021a).

Alan yazın, dijital dönüşümün olumlu yanlarından da olumsuz yanlarından da bahsetmektedir. Özellikle karamsar bakış açısına sahip araştırmacılar daha çok olumsuz yanlarını ele alırken iyimserler ise dijital dönüşümün fayda ve avantajlarından bahsetmektedir. Oysa tarihi tecrübe, değişim ve dönüşümlerin salt faydalı veya salt zararlı olarak değerlendirilmesinin çok da rasyonel olmadığını göstermektedir.

Her değişimin olumlu yanları olduğu kadar bir takım zorluk ve sakıncaları da mevcut olabilir. Dijital dönüşümün işletmelerde ve iş gücünde nasıl geniş kapsamlı değişikliklere yol açtığını ele alan Vial (2019), çalışmasında dijital dönüşümün stratejik yönetimdeki önemini ve yeni kariyer yollarının nasıl ortaya çıktığını açıklamaktadır.

Bu bağlamda, dijital dönüşüm iş hayatında yeni birtakım fırsatlar sağlarken, aynı zamanda mevcut mesleklerin yok olmasına ve çalışanların yeni beceriler kazanma gereksinimlerine de yol açmaktadır. Otomasyonun iş gücü üzerindeki etkisini inceleyen Frey ve Osborne (2017) otomasyon

karşısında yok olma tehdidine maruz kalan meslekleri ele almıştır. Örneğin bir yapay zeka ve bulut bilişim teknolojisi kabul edebileceğimiz chatbotların iş dünyasına girmesi ile birlikte müşteri ilişkileri yönetiminden halkla ilişkilere kadar işletmelerde önemli bir dizi değişiklikler yaşandığı görülmektedir (Gümüş ve Çark, 2021).

İşletmelerin dijital teknolojilere uyum sağlaması, küresel piyasalarda rekabet avantajı elde edebilmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Teknolojik ilerlemelerin iş dünyası ve istihdam üzerindeki etkilerini geniş bir perspektifle ele alan Brynjolfsson ve McAfee (2014), kitabında sunduğu dijital dönüşüm ve iş gücü arasındaki ilişkiye dair derinlemesine analizler ile dijitalleşmenin kariyer yollarını nasıl değiştirdiği ve yeni yetkinliklere olan talebin nasıl arttığını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada dijital dönüşümün iş dünyası üzerindeki etkileri ve bu etkilerin kariyer yönetimine nasıl yansıdığı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Özellikle, dijital yetkinliklerin yükselişi, iş gücü piyasasında dijitalleşmenin neden olduğu değişiklikler ve çalışanların bu dönüşüme nasıl uyum sağladıkları incelenmiştir. Ayrıca, dijital dönüşümün gelecekte kariyer yönetiminde nasıl bir yol haritası çizeceği tartışılmış ve işletmelerin bu dönüşüme adapte olabilmek için hangi stratejileri benimsemesi gerektiği konusu üzerinde de durarak dijital dönüşümün kariyer yönetimi üzerindeki gelecekteki etkileri incelenmiştir.

Bu doğrultuda ulusal ve uluslararası veri tabanları taranmış ve konuyla ilgili özellikle son on yılda yayınlanmış kaynaklar incelenerek güncel gelişmelere odaklanılmıştır. Araştırma neticesinde dijital dönüşümün kariyer yönetimi üzerindeki etkileri konusuna uluslararası alan yazında geniş bir ilgi varken ulusal yazında bu ilginin görece daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Gelecek çalışmalar için hem ulusal yazında konuya olan ilginin artması hem de daha çok niceliksel saha araştırmalarının gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Özellikle geniş çaplı bir şekilde iş dünyasının dijital beceri ihtiyaçlarının sektörel olarak tespit edilmesi, daha eğitim-öğretim hayatından başlanmak üzere kariyer planlarının hazırlanması ve yönetilmesi ülkenin dijital dönüşüm yolculuğunu sağlıklı olarak gerçekleştirebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN İŞ DÜNYASINDA MEYDANA GETİRDİĞİ DEĞİŞİMLER

İş hayatında dijital dönüşüm kavramı, kısaca dijital teknolojilerin iş süreçleri ve iş modellerine, yönetim yapı ve politikalarına entegrasyonu ve uyum sürecini ifade eden kapsayıcı bir çatı kavramdır. Burada ifade edilen

dijital dönüşüm ve bu dönüşüm süreci, yalnızca teknik veya teknolojik bir eylem şeklinde değil, aynı zamanda kültürel, organizasyonel ve operasyonel bir dönüşüm şeklinde de düşünülmelidir (Vial, 2019). Dolayısıyla dijital dönüşümün teknolojik olduğu kadar psikolojik ve sosyolojik yönleri de bulunmaktadır. Bu bakımdan dijital dönüşümün meydana getirdiği değişimler çok yönlüdür.

Sadece teknik bir bakış açısıyla değerlendirmek şüphesiz bu dönüşümü ve etkilerini eksik değerlendirmeye neden olacaktır. Buradan hareketle dijital dönüşümün iş gücü üzerindeki etkilerini teknolojinin yanı sıra örgütsel olarak, iş modelleri ve iş süreçleri üzerindeki etkileri, iş gücü üzerindeki etkileri, verimlilik ve performans üzerindeki etkileri müşteriler ve müşteri ilişkileri üzerindeki etkileri gibi çok boyutlu ve çok yönlü ele almak gerekmektedir. Bütün bu boyutların yanı sıra aynı zamanda alan yazında dijital dönüşümle birlikte sıklıkla ifade edilen gizlilik ve güvenlik konusu da gözden kaçırılmamalıdır.

Dijital dönüşüm, örgütlerin çevikliğini, müşteri odaklılığını ve rekabet gücünü artırmak için veri analitiği, yapay zeka, büyük veri, bulut bilişim ve nesnelerin interneti (IoT) gibi teknolojilerden yararlanmasını içerir (Çark, 2020a; Kane, Palmer, Phillips, Kiron ve Buckley, 2015, 2019). Bu teknolojiler iş dünyasında derin değişiklikler yaratmakta ve örgütsel yapıları yeniden şekillendirmektedir. Dijital dönüşümün etkileri açısından örgütsel yapılar incelendiğinde artık geleneksel dikey hiyerarşili ve yoğun bürokratik yapıların yerini daha yatay ve daha esnek örgütsel model ve yapıların aldığı görülmektedir (Elia, Margherita ve Passiante, 2020; Mustafa, Solli-Sæther, Bodolica, Håvold ve Ilyas, 2022). Özellikle dijital teknolojilerin imkan verdiği böylesine hızlı bir eko-sistemde hızlı karar almanın artan önemine binaen “çevik yönetim” ve buna bağlı çalışma modelleri pek çok işletme açısından tercih edilir olmuştur (Kane ve diğerleri, 2019).

Dijital dönüşümün örgütsel unsurlar arasında etkilediği bir diğer önemli unsur da yönetim ve liderliktir (Çakan, 2021). Dijitalleşme liderlerin konumunu, pozisyonunu, bilgi ve becerileri ile yönetim stratejilerini derin biçimde etkilemektedir. Dijital teknolojilerin yaygınlaşması ve dolayısıyla artan veri artık liderlerin karar süreçlerinde dijital becerilerin yanı sıra daha fazla veri kullanımını ve analitik düşünebilmesini gerektirmektedir. Aynı zamanda veriye bağlı gelişmelerin çok hızlı yaşandığı iş dünyasında liderler daha esnek ve çevik kararlar alabilen, merkezîyetçi yapı yerine esnek ve ekipler arası işbirliğini güçlendiren bir yönetim anlayışını benimsemek durumunda kalmaktadır (Mustafa ve diğerleri, 2022). Frick, Mirbabaie, Stieglitz ve Salomon (2021) dijital dönüşümün hızlı olduğu ortamlarda

değişimi yönetebilen, güven ve istikrar vadeden liderlerin değişime direnci azaltabilme konusunda güçlendirici lidere kıyasla daha çok tercih edilebilir olduğunu belirtmiştir.

Dijital teknolojiler sayesinde artan otomasyon esneklik ve çevikliği de artırmıştır. Bu durum işletmedeki verimliliği de olumlu olarak etkilemiştir. Yapay zeka, robotik ve nesnelerin interneti teknolojileri rutin işlerin otomatikleşmesini dolayısıyla hızlanmasını sağlarken büyük veri ve veri analitiği ile bulut bilişim teknolojileri ise bu hızlı süreçlerin daha verimli olarak yönetilmesini mümkün hale getirmiştir (Pramanik, Pal ve Choudhury, 2018; Romeo, Petitti, Marani ve Milella, 2020). Frey ve Osborne (2017) çalışmalarında Amazon'un lojistik süreçlerine robotik sistemleri entegre etmek suretiyle dağıtım ve depolama süreçleri optimizasyonu sağlayarak önemli bir maliyet tasarrufu sağlayarak operasyonel verimlik artışı elde etmesine güzel bir örnek vermişlerdir.

Dijital dönüşüm işletmelerin inovasyon süreçlerini hem hızlandırmış hem de geliştirmiştir. Ürün, hizmet ve süreç inovasyonları, dijital teknolojiler yardımıyla artık daha hızlı ve daha düşük maliyetle gerçekleştirilebilir hale gelmiştir (Kane ve diğerleri, 2019). Bilhassa büyük veri analizi, makine öğrenimi ve yapay zekâ araçları karar alım süreçlerinin ve pazara erişimin hızını artırmıştır. Bu gelişmelerin yanı sıra bu araçların desteği ile kullanıcı geri bildirimlerinin toplanması kolaylaşmış ve bu sayede ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi hızlanmıştır (Vial, 2019).

Dijital dönüşümün inovasyon ve yeni iş modelleri geliştirme konusunda da ciddi etkilerinin olduğu görülmektedir. Bilhassa platform ekonomisi, sosyal ekonomi, paylaşım ekonomisi veya abonelik modelleri gibi yeni iş ve çalışma modelleri dijitalleşmenin yükselmesi ile ortaya çıkmıştır (Acs, Song, Szerb, Audretsch ve Komlósi, 2021; Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Amazon, Instagram, Airbnb, Uber, Spotify veya Google gibi firmalar geleneksel firmaların yerine geçen platform ekonomisine örnek işletmelerdir. Bugün dünyadaki ticari hacmin önemli bir bölümünü bu platformlar yönetmektedir. Geleneksel ekonomilere ve firmalara kıyasla tüketicilerin beklentilerine hızlı ve ekonomik yanıt verebilen bu platformların müşteri odaklı bu yaklaşımları onların benimsenmesini kolaylaştırmıştır (Acs ve diğerleri, 2021). Bu faydaların yanı sıra bu ekonomilerin ücret istikrarsızlığı ve iş güvencesizliği gibi sonuçları da bildirilmektedir (Dann, Teubner ve Wattal, 2022).

Dijitalizasyon, iş hayatında yeni ve güncel becerilere olan talebi artırmıştır. Bilhassa büyük veri analizcileri, uygulama ve yazılım geliştiricileri, dijital pazarlama ve yapay zeka uzmanı gibi dijital bilgi ve becerilere sahip

işgörenlere her geçen gün iş piyasasında daha çok ihtiyaç duyulmaktadır (McKinsey, 2017; McKinsey Global Institute, 2023). Bu da dijital bilgi ve becerilerin devamlı olarak geliştirilmesi ve güncellenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yani işgörenler, kariyerlerinin devamlılığını sağlayabilmek için dijital yetkinliklerini sürekli güncel tutmalı ve yeni uygulamalara uyum sağlayabilmelidir (Schwab, 2016).

İş süreçlerinin dijitalleşmesi işlerin doğası ve yapılış şeklinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Dijitalleşme ile birlikte sanal örgüt yapıları ortaya çıkmış, esnek iş modelleri ve uzaktan çalışma gibi alternatif modeller yaygınlaşmaya başlamıştır. Özellikle korona virüs salgını, bu sürecin çok daha kolay yayılmasına ve kalıcı hale gelmesine yol açmıştır (Brynjolfsson ve diğerleri, 2020; Wang ve diğerleri, 2022). Billhassa Zoom, Teams ve benzeri iletişim ve iş birliğini kolaylaştıran platformlar, uygulamalar ve dijital araçlar sayesinde işgörenlerin plazalardan ve iş yerlerinden bağımsız ve etkili bir biçimde çalışması mümkün hale gelmiştir (Gnanapragasam, Hariman ve Ventriglio, 2021; Herath ve Herath, 2020). Bu ve benzeri sebepler işgücünün esnekliğini ve çevikliğini artırırken sabit mesai zaman ve süreleri yerine esnek mesai ve proje bazlı çalışma modellerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Dijital dönüşüm örgütün iç çevresindeki örgüt, yönetim, işgörenler ve iş süreçleri gibi dış çevresinde yer alan müşteri ve müşteri deneyimini de önemli ölçüde etkilemiştir. En başta dijital teknolojiler ve sosyal medya platformları müşteriler ile günün her saatinde doğrudan iletişim ve etkileşim kurmayı mümkün hale getirmiştir. Tüketici davranışları ve müşteri deneyimleri gibi veriler ile kullanıcı geri bildirimlerini toplayarak, analiz etmeye imkân tanıyan dijital teknolojiler müşteriye daha hedeflenmiş ve daha kişiye özel hale getirilmiş hizmet ve deneyimlerin sunumunu kolaylaştırmıştır (Gümüş ve Çark, 2021). Müşterilerin yaşadığı alışveriş deneyimlerindeki bu dönüşüm aynı zamanda müşteri sadakatini artırmaya ve dolayısıyla işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasına da yardımcı olmaktadır (Gümüş, 2017).

Yukarıda ifade ettiğimiz bu etkiler genellikle işletmeler veya müşteriler açısından olumlu etkiler olsa da dijital dönüşümün güvenlik ve gizlilik açısından bir takım çekince ve sakıncaları da mevcuttur. Alan yazında sıklıkla dijital dönüşümün olumsuz tarafı olarak ifade edilen bu durum veri paylaşımı, verilerin dağıtımından kaynaklı olarak özel hayatın gizliliği ve telif hakları gibi bazı ciddi hukuksal sorunlara yol açabilmektedir. Özetle siber saldırılar ve bu saldırılardan kaynaklı tehditler ile veri gizliliği ihmalleri dijital dünyanın başlıca güvenlik sorunlarıdır (Wylde ve diğerleri, 2022). Bu ve

benzeri çekinceleri azaltmak, siber saldırı ve tehditleri bertaraf edebilmek için işletmelerin siber güvenlik sistemlerine yatırım yapmaları oldukça önemlidir.

Artan dijitalleşme ile birlikte sanal alışveriş yerleri ve e-ticaretin yükselişi ile birlikte tedarik zincirinin önemi de geleneksel işletmelere kıyasla çok daha artmıştır. Özellikle Covid-19 salgını esnasında küresel çapta uygulanan karantina tedbirleri nedeniyle elektronik ticaretin hacmi yükselmiş fakat tedarik zinciri ve dağıtım kanallarının bu talebe yetişmekte zorlandıkları ve ciddi başarısızlık sergilediği görülmüştür. Bu sorunun en önemli nedenlerinden biri olarak da tedarik zinciri yönetiminde de ciddi bir dijital dönüşüm yaşandığı ve bu dönüşümün doğal bir neticesi olan teknolojik araçları kullanabilecek çalışan eksikliğidir. Bu sebeple dijital dönüşüm ekosisteminde başarılı olmak için işgörenlerin, iş dünyası tarafından aranan dijital becerileri geliştirme olanaklarına ihtiyaçları vardır (Foroughi, 2021).

Artan dijitalleşme işleri olduğu gibi meslekleri de etkilemektedir. Frey ve Osborne (2017) yaptıkları çalışmada 702 mesleğin dijital dönüşümden etkilenme (bilgisayarlaşma) olasılığını hesaplayarak bir sıralama yapmışlardır. Aşağıdaki tabloda bu listeden alınan bilgisayarlaşma olasılığı en yüksek ve en düşük olan meslekler listelenmiştir.

Tablo 1: Dijital Dönüşümden Etkilenecek Meslekler

Meslek	Olasılık	Meslek	Olasılık
Sigorta Talepleri ve Poliçe İşleme Memurları	%98,4	Eğlence Çalışanları	%0,6
Aracı Memurları	%98,4	Eğitim ve Gelişim Yöneticileri	%0,6
Sipariş Memurları	%98,4	Epidemiyologlar Hariç Tıbbi Bilim İnsanları	%0,5
Kredi Görevlileri	%98,4	Eğitim Yöneticileri İlkokul ve	%0,5
Ortaokul	%0,5	Ayak Bakım Uzmanları	%0,5
Sigorta ve Oto Hasar Değerlendiricileri	%98,3	Ayak Bakım Uzmanları	%0,5
Hakemler Hakemler ve Diğer Spor Görevlileri	%98,3	Klinik Danışmanlık ve Okul Psikologları	%0,5
Gazeteciler	%98,3	Ruh Sağlığı Danışmanları	%0,5
Aşındırıcılar ve Gravürçüler	%98,2	Kumaş ve Giyim Desen Üreticileri	%0,5
Paketleme ve Dolum Makinesi Operatörleri ve	%98,0	İnsan Kaynakları Yöneticileri	%0,5
İhale Görevlileri	%98,0	Set ve Sergi Tasarımcıları	%0,5
Tedarik Memurları	%98,0	İnsan Kaynakları Yöneticileri	%0,5

Nakliye Alma ve Trafik Memurları	%97,9	Satış Mühendisleri	%0,4
Freze ve Planya Makinesi Ayarlayıcıları Operatörler, Metal ve Plastik İşlemeciler	%97,9	Doktorlar ve Cerrahlar	%0,4
Kredi Analistleri	%97,9	Eğitim Koordinatörleri	%0,4
Parça Satış Elemanları	%97,8	Psikologlar Tüm diğ.	%0,4
Talep Eksperleri Denetçiler ve Araştırmacılar	%97,8	Polis ve Dedektiflerin Birinci Basamak Amirleri	%0,4
Sürücü/Satış Elemanları	%97,8	Genel Dışçılar	%0,4
Radyo Operatörleri	%97,7	Özel Eğitim Hariç İlkokul Öğretmenleri	%0,4

Kaynak: (Frey ve Osborne, 2017)

Tablo 1 incelendiğinde özellikle rutin olarak yapılan işler ile fiziksel güç ile yapılan işlerin dijital dönüşümden daha çok etkileneceği, sosyal ve beşerî yeteneklere dayalı hizmet ve mesleklerin ise bu dönüşümden daha az etkilenme olasılığı olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuçolarak dijital teknolojilerde yaşanan gelişmeler ve bunun doğal sonucu olarak iş dünyasında yaşanan dijital dönüşüm işlerde ve o işlerin yürütüldüğü örgütlerin yapısında, iş süreçlerinde, yönetim ve müşteri ilişkilerinde önemli değişimlere neden olmuştur. Bu dönüşüme ayak uydurmak zorunda olan işletmelerin dijital beceriye sahip, yetenekli çalışanlara olan ihtiyacı artmıştır. Geleneksel çalışma şekillerine ve mesai modellerine alternatif olarak sanal, uzaktan ve esnek iş modelleri gibi çalışma modelleri yaygınlaşmıştır. Böyle bir ekosistem içerisinde işletmelerin insan kaynakları yönetiminde başta dijital yetenekler olmak üzere daha fazla yetenek yönetimine odaklanması gerekmektedir. Bu açıdan işletmelerin dijital dönüşümlerini sağlıklı olarak gerçekleştirmeleri ve devamında sürdürebilmeleri açısından işletme yapıları ve işlerin daha esnek ve çevik hale getirilmesi aynı zamanda dijital yeteneklerin yönetimi ve bu sayede işletmenin dijital becerilerinin artırılması büyük önem arz etmektedir.

3. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KARIYER YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İş yaşamında ve akademide makinelerin gelişiminin işler ve işgörenler üzerindeki etkileri sürekli tartışıl gelmiş bir konudur. Makineleşmeyle başlayan bu süreç bilgi sistemlerinin ve iletişim sistemlerinin sahneye çıkmasıyla birlikte çok daha yaygın hale gelmiştir. Özellikle 2000'li yıllardan

sonra dijital teknolojilerin iş hayatının rutinleri arasına girmesi ile işlerin ve çalışanların geleceği ile ilgili çalışmalarda önemli bir yükseliş yaşanmıştır. Çünkü bu teknolojilerin iş dünyasında etkilemediği veya dönüştürmediği hemen hemen hiçbir unsur bulunmamaktadır.

Dijital dönüşümün etkilediği unsurlardan biri de iş gücü ve işgücünün kariyer anlayışıdır. Bu bağlamda dijital dönüşüm ekosistemi içerisinde kariyer yönetimi de önemli bir dönüşüm yaşamaktadır. Dijital dönüşümü dördüncü sanayi devrimi bağlamında ele alan Schwab (2016), geleneksel kariyer yönetimi yaklaşımlarının yerine, dijital çağın gerekliliklerine uyum sağlayan esnek ve sürekli öğrenme odaklı bir kariyer anlayışının ön plana çıktığını ifade etmektedir. Benzer şekilde Sullivan ve Baruch (2009) da kariyer yönetiminin dijitalleşme ile nasıl yeniden şekillendiğini ve gelecekte bu dönüşümün nasıl yönlendirileceğini ele alırken esnek ve sürekli öğrenmeye vurgu yapmaktadır.

Dijital teknolojiler ile ivmesi ve potansiyeli artan inovasyon, elektronik satış kanalları, ürünler ve hizmetler, iş platformları gibi yeni dijital gelir kaynaklarının büyüme kapasitesini, üretkenliği artırabilen ve dolayısıyla rekabette çok daha büyük fark yaratan bir unsur olmuştur. Bu bağlamda kariyer yönetimi stratejisi açısından bugün en çok önem kazanan hususların başında, çevik bir anlayış ile çalışanlar sürdürülebilir uygulamaları benimsemedikleri durumda bilgi veya becerilerinin eskimesi nedeniyle iş veya yatırımları gibi ellerindeki imkanları kaybedileceği gelmektedir (Macedo, Veloso, Pinsky ve Trevisan, 2023).

Dijital dönüşümün kariyer yönetimi üzerindeki etkileri oldukça geniş bir yelpazede incelenebilir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, istihdam şekilleri ve çalışma saatlerinde değişiklikler yaşanmış, iş gücünün dijital becerilere olan ihtiyacı artmış, iş yapma biçimleri ve kariyer yolları çeşitlenmiştir. Böyle bir ortamda çalışanlar, kariyerlerini sürdürmek ve rekabetçi kalabilmek için sürekli olarak yeni beceriler edinmek zorundadır (Bersin, 2019).

Dijitalleşme ile birlikte artan otomasyon özellikle düşük vasıflı işlerde büyük bir tehdit oluşturmakta ve bundan dolayı bu tarz işlerin dijitalleşme sürecinde ortadan kalkabileceği öngörülmektedir (Frey ve Osborne, 2017). Düşük vasıflı işlerin yanı sıra montaj ve fabrika işçileri, aynı zamanda muhasebe ve bordro memurları, veri girişi memurları veya muhasebeciler de dijital dönüşümden olumsuz olarak etkilenecek meslek grupları arasında sayılmaktadır (Cooper, Holderness, Sorensen ve Wood, 2019). Makineleşme veya teknoloji tarihine baktığımızda teknolojik ilerleme ve artan otomasyona rağmen işsizliğin artmadığı görülmektedir (Autor, 2015). Çünkü teknolojik dönüşüm, aynı zamanda yeni iş fırsatları doğurmakta ve buna bağlı olarak yeni işler ortaya çıkarmaktadır. Veri analiz uzmanı, yazılım ve otomasyon

uzmanı, dijital süreç yönetim uzmanı gibi yeni iş kolları ve meslekler bunlara örnek olarak verilebilir (Schlegel ve Kraus, 2023).

Genel anlamda iş gücü ve istihdam piyasaları seviyesinde otomasyonun işsizlik ve genel istihdam düzeyindeki etkileri korkutucu seviyelerde olmasa da ortaya çıkan yeni durum ve rollerin farklı yetkinlik ve beceri setleri ile özel eğitim gerektirmesi nedeniyle işgören düzeyindeki durum çok daha karmaşıktır. Raporlar pek çok çalışanın yeni işlere geçiş yapacağı için yeni beceriler kazanması gerektiğini bildirmektedir (McKinsey, 2017). Bu durum bireylerin kariyerlerinde yeni yönelimlere gitmelerini zorunlu kılmaktadır. Bireylerin kariyer gelişimi ve yeni yönelimlere adapte olma şekillerinde de birtakım yenilikler ve değişimler yaşanmaktadır.

Dijital dönüşüm içinde ifade edilen teknolojilerin gelişimi ile birlikte dijital platformlar ve online eğitim araçları da günümüzde kariyer gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle tüm dünyayı etkileyen korona virüs salgını nedeniyle yaşanan karantina sürecinde uzaktan eğitim ve uzaktan eğitimin yürütülebildiği çevrim içi ortamlara olan talep hızla artmıştır. Haliyle çevrimiçi eğitim ortamlarının gelişimi çalışanların kariyer yönetimini de etkilemektedir. Bu durumu, yapay zeka ve dijital dönüşümün iş gücü üzerindeki etkilerini tartıştığı çalışmasında Bessen (2018), çevrimiçi eğitim ve dijital araçların yaygınlaşması, çalışanların kendi kariyerlerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine de olanak tanımıştır şeklinde ifade etmektedir.

Dijital dönüşüm ve bu dönüşümün itici gücü olan teknolojik araç ve uygulamalarda yaşanan süratli gelişmeler işletmeler üzerinde çalışanlarının becerilerini ve yeterliliklerini geliştirmeleri için iki açıdan baskı uygulamaktadır. Bunlardan ilki; eski iş ve mesleklerin dönüşmesi, dolayısıyla yeni iş yeni dijital teknolojilerin kullanımı ve adaptasyonu yani dijital dönüşüm unsurları ile uyumlu çalışabilmeleri için çalışanlara yeni beceriler ve yetkinlikler kazandırılması, ikincisi ise dijital dönüşümün başarılı olabilmesi için yeterli donanım ve beceriye sahip fikri sermayeye sahip olma mecburiyeti olup, çoğu zaman işletmelerin çalışanlarının becerilerini geliştirmeleri zaman alıcı ve zor olması nedeniyle dış kaynaklara başvurduğu belirtilmektedir (Schlegel ve Kraus, 2023).

Yukarıda ifade edilen teknolojiler ve bu teknolojilerin değiştirdiği iş ortamlarında çalışacak olan işgörenlerden beklentileri dijital yetkinlikler veya yeni iş becerileri üzerinden inceleyen çalışmalarda özellikle dijital okur yazarlık ve veri analizi gibi yetkinliklere çok sık vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda kariyer yönetiminde dikkate alınması gereken önemli hususlardan bir tanesi de dijital yetkinlikler ve yeni iş becerileridir.

4. DİJİTAL YETKİNLİKLER VE YENİ İŞGÖREN BECERİLERİ

Yetkinlik ve beceri kavramları iş dünyasında özellikle kariyer yönetimi konusunda öne çıkan iki önemli kavramdır. Bu kavramlar birbirine yakın kavramlar olsa ve çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılıyor olsa da aslında aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Yani bu kavramlar hem birbiri ile yakın ilişkili ama anlam olarak da birbirinden farklı kavramlardır. Bu nedenle öncelikle bu iki kavramı ele almak konunun anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

Türkiye Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) tarafından hazırlanan kavramlar sözlüğünde yetkinlik ve beceri şu şekilde tanımlanmıştır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2020):

“Yetkinlik (competence): Bilgi ve becerilerin bir çalışma veya öğrenme ortamında sorumluluk olarak ve/veya özerk çalışma göstererek kullanılması, öğrenme gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması, toplumsal ve etik meselelerin ve sorumlulukların dikkate alınmasıdır. Beceri (skill): Bir çalışma veya öğrenme alanında edinilen mantıksal, sezgisel ve yaratıcı düşünme ile el becerisi, yöntem, materyal, araç ve gereçleri kullanabilmeyi gerektiren “bilgiyi kullanma” ve “problem çözme”dir.”

Yetkinlik beceri kavramına kıyasla daha kapsayıcı ve geniş bir kavram olarak, bir bireyin belirli bir görevi başarması veya durumun üstesinden gelebilmesi için o kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kümesini ifade etmektedir (Boyatzis, 1982). Sadece teknik bilgi ve becerilerle sınırlı olmayıp; bir iş veya görevi yerine getirebilmek için gerekli olan kişisel özellikleri, değerleri ve durumsal farkındalık gibi unsurları da içeren çok boyutlu bir kavramdır (Spencer ve Spencer, 1993). Yani beceri daha çok öğrenilebilen bir yetenek iken, yetkinlik ise bilgi, davranış ve beceriyi de içine alan daha çok kişisel nitelikler ile ilgili kapsayıcı bir kavramdır.

Dijital dönüşüm ve bu dönüşümün itici unsuru olan dijital teknolojiler, bu anlamda mevcut yetkinlikleri güçlendirmenin yanı sıra yenilikçi yeni yetkinlikler geliştirmek için de önemli bir tetikleyici unsur olarak görülmektedir. Daha önceki çalışmalardan hareketle bu kapsamda alan yazında dijital dönüşüm çağının gerektirdiği teknik yetkinlik ve becerileri ele alan çalışmaların yanı sıra özellikle son yıllarda daha çok girişimcilik, eleştirel düşünme, dayanıklılık, çeviklik, esneklik vb. sosyal ve beşerî yetkinliklere odaklanan çalışmalar da yayınlanmaya başlamıştır (Schlegel ve Kraus, 2023).

Dijital dönüşüm çağının mesleklerinin gereksinim duyduğu ve iş gücünün sahip olması gereken beceri ve yetkinlikleri daha genel ifadeler

ile sınıflandıran çalışmalar da bulunmaktadır. 2016 yılında hazırlanmış bir OECD raporunda çalışanların günlük rutin işlerinde ihtiyaç duyacakları dijital okur yazarlık ve bilgi iletişim cihazları kullanım becerileri genel bilgi ve iletişim teknolojileri becerileri olarak, kişinin sahip olduğu programlama, yazılım geliştirme, büyük veri analizi gibi daha gelişmiş ve özel becerileri özel bilgi ve iletişim teknolojileri becerileri ve iletişim, sorun çözme ve karar verme gibi daha sosyal ve beşerî yeteneklere dayalı becerileri ise tamamlayıcı bilgi ve iletişim teknolojileri becerileri olarak sınıflandırılmaktadır (Aksu ve Sürgevil, 2019, s. 60).

Bu konuda yapılan kurumsal çalışmalar ve raporlar da öne çıkmaktadır. Özellikle Avrupa Birliği tarafından dijital dönüşüm ve bu dönüşüm gerektirdiği yetenek ve beceriler konusunda ciddi çalışmalar yapılmış ve konuyla ilgili raporlar hazırlanmıştır.

Bunlardan biri 2011 yılında hazırlanmış raporda ilgili alan yazından hareketle hazırlanmış olan dijital yeterlilikler haritasıdır. Bu haritanın oluşumunda yeterliklere katkıda bulunan bilgi, beceri ve tutumlar belirlenerek yapısal bir model oluşturulmuştur. Bu modelin unsurları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2: Dijital Yeterlilikte katkıda bulunan bilgi, beceri ve tutum öğeleri

Araçsal Yetenekler ve Bilgi	İleri Yetenekler ve Bilgi		Beceri ve bilgi uygulamasına yönelik tutumlar
	Medya uygulaması	Stratejik	
<ul style="list-style-type: none"> - Dijital ekipmanları bilme ve kullanma - İlgili yazılımları bilme ve kullanma - Ağ kaynaklarının rolünü ve kullanılmalarını anlama - Farklı format ve platformlardaki medyaya erişme ve kullanma - Medya oluşturma ve depolama - Dijital medya ile ilgili yasal ve etik konuları bilme - Dijital ve geleneksel araçların her ikisinin de değerini bilme 	<ul style="list-style-type: none"> - Çok yönlü medya aracılığıyla iletişim kurma, ifade etme ve işbirliği yapma - Bağlantılı doğrusal olmayan bilgileri bulma, işleme ve düzenleme - Kişisel ve profesyonel öğrenme için ilgili seçenekleri bulma - Duruma özgü dijital kimlikler oluşturma, koruma ve yönetme 	<ul style="list-style-type: none"> - Dijital kültürlerarası iletişime uyum sağlama ve katılma - Bilgi içeriğini ve medya kaynağını sistematik olarak analiz edebilme - Hedef odaklı faaliyetleri planlama, yürütme ve değerlendirme - Kişisel, ekonomik veya sosyal değer için dijital girişimleri başlatma ve bunlara katılma 	<ul style="list-style-type: none"> - Paylaşım ve işbirliğine isteklilik - Bilgiye ve bulunan cevaplara karşı eleştirel tutum - İçerik, iletişim ve ifade oluşturma konusunda güven - Değişen ortamlarda hedeflere ulaşmada özerklik ve bağlılık - Dijital faaliyetlerde güvenli ve mantıklı tutum
	<ul style="list-style-type: none"> - İlgili insan ağlarından faydalanmak için sistem kurma - Filtre ve faktörler ile kişisel bilgi stratejisi oluşturma - Öğrenme ve problem çözmede ağ bağlantılı kaynaklardan sistem oluşturma - Dijital araçları iş, eğlence, öğrenme ve yaşam aktivitelerine üretken bir şekilde entegre etme 	<ul style="list-style-type: none"> - Çeşitliliğin kabulü ve takdiri - Medya etkisine karşı yansıtıcı ve analitik tutum - BIT ile yansıtma, uyum sağlama, iyileştirme ve yenilik yapmada açıklık - Kişisel ve toplumsal fayda için BIT'i kullanma motivasyonu - Dijital medyada sorumlu ve etik tutum 	

Kaynak: (Ala-Mutka, 2011)

Bu raporlardan bir diğeri de “vatandaşlar için sekiz yeterlilik seviyesine sahip dijital yeterlilik çerçevesi ve kullanım örnekleri” adı verilen DigComp 2.1 olup, burada 8 yeterlilik alanı ifade edilmiştir. Bunlar aşağıda belirtildiği şekildedir (Carretero, Vuorikari ve Punie, 2017):

- i. Bilgi ve Veri Okuryazarlığı:* I) Verileri, bilgileri ve dijital içeriği tarama, arama, filtreleme II) Veri, bilgi ve dijital içeriğin değerlendirilmesi, III) Verileri, bilgileri ve dijital içeriği yönetme
- ii. İletişim ve İşbirliği:* I) Dijital teknolojiler vasıtasıyla etkileşim II) Dijital teknolojilerle paylaşım III) Dijital teknolojiler aracılığıyla vatandaşlığa dahil olmak IV) Dijital teknolojiler aracılığıyla dayanışma V) Netiquette (İnternette iletişim kurmanın doğru ve kabul edilebilir hali) VI) Dijital kimliği yönetme
- iii. Dijital İçerik Oluşturma:* I) Dijital içerik geliştirme II) Dijital içeriği entegre etme ve yeniden işleme III) Telif hakkı ve lisanslar IV) Programlama
- iv. Güvenlik:* I) Cihazları koruma II) Kişisel verileri ve gizliliği koruma III) Sağlığı ve refahı koruma IV) Çevreyi koruma
- v. Sorun Çözme:* I) Teknik sorunları çözme II) İhtiyaçları ve teknolojik yanıtlar III) Dijital teknolojileri yaratıcı bir şekilde kullanma IV) Dijital yeterlilik boşluklarını belirleme.

Erceg ve Zoranović (2020), dijital dönüşümle birlikte hangi meslekler ortaya çıkıyor ve bunların rolü nedir ve dijital dönüşümü başarıyla iletmek için hangi yetkinliklere ihtiyaç var sorularına yanıt bulmak için 2015 ve 2020 yılları arasında konuyla ilgili yapılan çalışmaları bibliyometrik olarak incelemişlerdir. Yaptıkları inceleme sonucunda inceledikleri eserlerde yazarlar tarafından belirtilen yeterlilikleri belirlemiş olup, bunlar tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 3: Çalışmalar Doğrultusunda Yeterliliklerin Genel Durumu

Yıl	Yazar	Yeterlilikler				
		Dayanıklılık	Kültürün tanıtımı	Çeviklik		
2017	Vey vd.	Dayanıklılık	Kültürün tanıtımı	Çeviklik		
2017	Earley	İnovasyon	Kültürün tanıtımı	Veri yönetimi		
2017	Singh & Hess	Teknik	Değişim yönetimi	İnovasyon	Kültürün tanıtımı	Dayanıklılık
2018	Fitsilis vd.	Teknik	Metadolojik	Sosyal	Kişisel	
2019	Butschan vd.	Bilişsel	Sosyal	Süreç		

Kaynak: (Erceg ve Zoranović, 2020)

Çalışmalarda işaret edilen yeterliliklere bakıldığında çalışmaların bir kısmında teknik yeterlilikler yer alırken hemen hemen hepsinde ise sosyal ve beşerî yeterliliklerin yer alması dikkat çekmektedir. Buradan hareketle dijital dönüşümün meslekler üzerinde teknolojik alanlarda değişim oluşturmaya rağmen bu dönüşümle baş edebilmek için tek başına teknik yeterliliklerin yeterli olmayacağı da anlaşılmaktadır.

Alan yazın incelemesinde farklı araştırmacıların farklı kavramlar ile dijital yeterlilik ve yeni iş gören becerilerini tespit etme ve tanımlama çabalarında farklı kavramlar tercih ediliyor olsa da aslında birbirine benzer yeterlik ve becerilerin ifade edildiği dikkat çekmektedir. Bu durumun alanın daha yeni oluşması ve ortak bir kavram birlikteliğinin halen tam olarak oturmamasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Mevcut çalışmalardan hareketle 21. Yüzyıl becerilerinde genel olarak teknik ve sosyal beceriler olarak iki ayrım olduğu, teknik becerilerin ise temel bilgi iletişim teknolojileri kullanımı ile ileri düzey programlama ve veri analizi gibi daha üst seviye bilgi teknoloji kullanım becerisinin ifade edildiği, sosyal becerilerde ise aynı şekilde teknik becerilerin yaygın etkisini artıracak iletişim ve işbirliği becerisinin yanı sıra eleştirel düşünme, aktif öğrenme, inovasyon gibi daha ileri seviye sosyal ve beşerî beceriler ifade edildiği görülmektedir.

SONUÇ

Dijital dönüşüm, dijitalizasyon, endüstri 4.0 veya toplum 5.0 gibi kavramlar ile ifade edilmeye çalışılan içinde bulunduğumuz bu çağ, dijital yeterlilik ve yeni beceri setlerinin profesyonel başarı için çok önemli hale geldiği ve yeni yeterlik ve becerilerin köklü bir değişime tanık olduğu zamanları yaşamaktadır. Bu köklü değişim bütün bir yaşamı boylamsal ve düzlemsel olarak etkilerken covid-19 benzeri küresel krizler ise bu değişimin ivmesini daha da hızlandırmıştır.

Dijital teknolojiler benzeri görülmemiş bir hızla gelişmeye devam ederken, iş piyasasında ayakta ve rekabetçi kalmanın önemi, işgörenleri ve işgören adaylarının mevcut becerilerini sürekli olarak geliştirmenin yanı sıra yeni beceriler edinmeye de zorlamaktadır (Çark, 2020b). Bu nedenle dijital yeterlilik ve dijital beceriler gibi kavram ve çabalar artık hem işgörenlerin hem de işletmelerin kariyer yönetiminin merkezinde yer almakta ve geleneksel beceri setleri ile modern işletme talepleri arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Çalışma ortamlarındaki dönüşüm, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması ile artan inovasyon ve uyum sağlama gereksinimi bu yeterlilikleri her geçen gün daha da vazgeçilmez bir hale getirmektedir.

Dijital dönüşümün en önemli etkilerinden biri, sektörler genelinde dijital okuryazarlığa duyulan ihtiyacı artırmasıdır. İşgörenlerden artık yalnızca gündelik rutin görevleri yerine getirmeleri değil, üretkenliği ve inovasyonu iyileştirmek için mevcut dijital teknolojilerden en verimli şekilde yararlanmaları da beklenmektedir. Dolayısıyla yirmi birinci yüzyıl dijital teknolojilerinin itici unsurları olan yapay zekâ, bulut bilişim ve nesnelerin interneti ve türev teknolojilerin vasıtasıyla dijital yetkinlik ve beceriler bugünün iş dünyasının temel gereklilikleri haline geldiği açık bir şekilde anlaşılmaktadır.

Alan yazında dikkat çeken diğer bir husus ise artık tek başına teknik yeterliklerin de yeterli olamayacağı konusudur. Teknik yeterliliklere ek olarak, eleştirel düşünme, problem çözme, uyum sağlama ve iş birliği gibi sosyal ve beşerî beceriler de dijital ekonominin karmaşık ve rekabet yoğun ortamında mücadele edebilmek ve ayakta kalabilmek için en az teknik beceriler kadar önemlidir. İş dünyası ve meslekler otomasyon ve yapay zekâ sebebiyle dönüşmeye devam ederken, çalışanlardan bu karmaşık eko sistemde teknolojiyle ilgili sorunları yaratıcı bir şekilde ve işinin paydaş unsurları ile iş birliği yaparak çözme becerisi göstermesi de beklenmektedir. Çeviklik, eleştirel düşünme, problem çözme gibi teknik becerilerini destekleyecek sosyal beceri ve yetkinliklerine olan talebi de iş piyasalarında artırmaktadır (Macedo ve diğerleri, 2023).

Ayrıca, COVID-19 salgınıyla hızlanan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri gibi yeni iş ve çalışma modellerinin yaygınlaşması da dijital iletişim ve iş birliğinin önemini eski zamanlara kıyasla daha da artırdı. Artık fiziksel ofis alanlarıyla sınırlı olmayan ekipler, üretkenliği ve uyumu sürdürmek için dijital platformlara güvenerek farklı coğrafyalarda ve saat dilimlerinde çalışmak zorunda kalmaktadır. Gartner'ın (2021) belirttiği gibi, bu yeni paradigma güçlü iletişim becerilerinin yanı sıra iş birliği araçlarını etkili bir şekilde kullanma becerisini de beraberinde getirmektedir. Bu yeteneklere sahip profesyoneller, dağıtılmış iş gücünden kaynaklanan sorun ve karmaşa da yüksek uyum ve iletişim becerileri ile daha çok tercih edilmektedir.

Alan yazından hareketle ifade edilen bu ve benzeri nedenler ile sürekli öğrenme ve beceri geliştirme, dijital çağda kariyer yönetiminin kritik unsurları olarak ortaya çıkmıştır. Teknolojik gelişmeler baş döndürücü bir hızla ilerlerken, çalışanlar rekabetçi kalabilmek için yaşam boyu öğrenmeye öncelik vermek zorundadır (Çark, 2021b). Ancak bu sayede sürekli öğrenmeye açık ve dijital çağın gerektirdiği beceri ve yetkinlikleri edinmeye istekli çalışanlar iş piyasalarında daha başarılı bir konumda olabilecek ya da mevcut konumlarını koruyabileceklerdir.

Sonuç olarak, yirmi birinci yüzyıl kariyer yönetimi artık geleneksel yetkinlik ve becerilerin yanı sıra dijital yeterlilikler ve yeni beceri setleri ile bunların kişinin kariyer gelişimine adaptasyonu ile tanımlanmaktadır. Dijital okuryazarlık, büyük veri analizi ve yapay zekâ kullanım bilgisi gibi teknik konular yirmi birinci yüzyıl becerileri olarak öne çıkıyor olsa da ancak problem çözme, eleştirel düşünme, aktif öğrenme ve etkili işbirliği gibi sosyal beceriler ile ikame edilmek suretiyle bunlar kariyer gelişimi ve yönetiminde arzu edilen konumu sağlayabilmektedir. Teknik ve sosyal bu becerileri birlikte edinip kullanabilenler kendilerini geliştirirken işin de geleceğine yön verebilecektir. Aksi halde artan dijitalleşmeye direnç mevcut bilgilerin eskimesi ve demode olması nedeniyle hem işletmeler hem de işletme çalışanları üzerindeki baskısını artıracaktır.

Kaynakça

- Acs, Z. J., Song, A. K., Szerb, L., Audretsch, D. B. ve Komlósi, É. (2021). The evolution of the global digital platform economy: 1971–2021. *Small Business Economics*, 57(4), 1629-1659. doi:10.1007/s11187-021-00561-x
- Aksu, S. G. ve Sürgevil, O. (2019). Dijital çağın yetkinlikleri: Çalışanlar, insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler çerçevesinden bakış. *Journal of Business in The Digital Age*, 2(2), 54-68.
- Ala-Mutka, K. (2011). Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding. <https://www.semanticscholar.org/paper/Mapping-Digital-Competence%3A-Towards-a-Conceptual-Ala-Mutka/dd8bb2ae8ae95b9b91c3d623581f3b4a08c5bbb5> adresinden erişildi.
- Autor, D. H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3-30. doi:10.1257/jep.29.3.3
- Bersin, J. (2019). *HR Technology Market 2019: Disruption Ahead* (s. 55). https://oliver-dev.s3.amazonaws.com/2019/01/27/12/54/25/916/Tech_Disruptions.pdf adresinden erişildi.
- Bessen, J. (2018, Ocak). AI and Jobs: The role of demand. Working Paper Series. Working Paper, National Bureau of Economic Research. doi:10.3386/w24235
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G. ve Tu Ye, H. Y. (2020, 1 Haziran). Covid-19 and Remote Work: An Early Look at Us Data. SSRN Scholarly Paper, Rochester, NY. <https://papers.ssrn.com/abstract=3626845> adresinden erişildi.
- Brynjolfsson, E. ve McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies (s. 306). New York, NY, US: W W Norton & Co.
- Carretero, S., Vuorikari, R. ve Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/38842> adresinden erişildi.
- Cooper, L., Holderness, K., Sorensen, T. ve Wood, D. A. (2019). Robotic Process Automation in Public Accounting. SSRN Scholarly Paper, Rochester, NY. doi:10.2139/ssrn.3193222
- Çakan, S. (2021). Dijital Dönüşüm ve Aile İşletmelerinde Liderlik. O. Yılmaz, Ö. Çark ve C. Tınaztepe (Ed.), *Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşümün Yönetimi* içinde (1. bs., ss. 133-149). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Çark, Ö. (2020a). Aile İşletmelerinde Stratejik Karar Alma Süreçlerinde Dijital Dönüşümün Etkisi. O. Yılmaz ve F. Kılıç (Ed.), *Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim* içinde (1. bs., ss. 275-297). İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Çark, Ö. (2020b). Diğital Dönüşümün İşgücü Ve Meslekler Üzerindeki Etkileri. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(Özel Sayı 1), 19-34.
- Çark, Ö. (2021a). Endüstri 4.0 ve Aile İşletmeleri Üzerindeki Etkileri. O. Yılmaz ve Ö. Çark (Ed.), *Aile İşletmelerinde Dijital Teknolojiler* içinde (1. bs., ss. 1-31). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çark, Ö. (2021b). Dijital Dönüşüm Çağının Kariyer Yolculuğunda Hayat Boyu Öğrenme Yeterlikleri, Lifelong Learning Qualifications in the Career Journey of the Digital Transformation Age. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(3), 1683-1704. doi:10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.21.08.1620
- Dann, D., Teubner, T. ve Wattal, S. (2022). Platform Economy: Beyond the Traveled Paths. *Business & Information Systems Engineering*, 64(5), 547-552. doi:10.1007/s12599-022-00775-7
- Elia, G., Margherita, A. ve Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791. doi:10.1016/j.techfore.2019.119791
- Erceg, V. ve Zoranović, T. (2020). Required competencies for successful digital transformation. *Ekonomika*, 66(3), 47-54. doi:10.5937/ekonomika2003047E
- Foroughi, A. (2021). Supply chain workforce training: Addressing the digital skills gap. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(3), 683-696. doi:10.1108/HESWBL-07-2020-0159
- Frey, C. B. ve Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. doi:10.1016/j.techfore.2016.08.019
- Frick, N. R. J., Mirbabaie, M., Stieglitz, S. ve Salomon, J. (2021). Maneuvering through the stormy seas of digital transformation: The impact of empowering leadership on the AI readiness of enterprises. *Journal of Decision Systems*, 30(2-3), 235-258. doi:10.1080/12460125.2020.1870065
- Gnanapragasam, S. N., Hariman, K. ve Ventriglio, A. (2021). Editorial: To zoom or not to zoom – that is the question. *International Journal of Social Psychiatry*, 67(8), 974-976. doi:10.1177/00207640211004991
- Gümüş, N. (2017). The Effects of Social Media Content Marketing Activities of Firms on Consumers' Brand Following Behavior. *Academic Research International*, 8(1), 1-8.

- Gümüş, N. ve Çark, Ö. (2021). The Effect of Customers' Attitudes Towards Chatbots on their Experience and Behavioural Intention in Turkey. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 19(3), 420-436. doi:10.7906/indecs.19.3.6
- Herath, T. ve Herath, H. S. B. (2020). Coping with the New Normal Imposed by the COVID-19 Pandemic: Lessons for Technology Management and Governance. *Information Systems Management*, 37(4), 277-283. doi:10.1080/10580530.2020.1818902
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation* (Research Report). MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights (s. 25).
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. (2019). *Accelerating Digital Innovation Inside and Out* (Research Report). MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights (s. 31). <https://sloanreview.mit.edu/projects/accelerating-digital-innovation-inside-and-out/> adresinden erişildi.
- Macedo, R. R. de, Veloso, E. F. R., Pinsky, V. ve Trevisan, L. (2023). Career management in digital age: A study of leadership's competencies and practices applied for IT professionals. *Revista de Administração da UFSM*, 16(1), e3-e3. doi:10.5902/1983465969082
- McKinsey. (2017). What the future of work will mean for jobs, skills, and wages: Jobs lost, jobs gained | McKinsey. *McKinsey Global Institute*. 10 Mayıs 2020 tarihinde <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> adresinden erişildi.
- McKinsey Global Institute. (2023). How to attract and retain top digital talent | McKinsey. 23 Eylül 2024 tarihinde https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/cracking-the-code-on-digital-talent?src_trk=em66ee4e28e1da81.82323789536003399 adresinden erişildi.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2020). Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi. *TYÇ Terimler Sözlüğü 100 Temel Kavram*. Ankara: Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi Dairesi Başkanlığı.
- Mustafa, G., Solli-Sæther, H., Bodolica, V., Håvold, J. I. ve Ilyas, A. (2022). Digitalization trends and organizational structure: Bureaucracy, ambidexterity or post-bureaucracy? *Eurasian Business Review*, 12(4), 671-694. doi:10.1007/s40821-021-00196-8
- Pramanik, P. K. D., Pal, S. ve Choudhury, P. (2018). Beyond Automation: The Cognitive IoT. Artificial Intelligence Brings Sense to the Internet of Things. A. K. Sangaiah, A. Thangavelu ve V. Meenakshi Sundaram (Ed.), *Cognitive Computing for Big Data Systems Over IoT: Frameworks, Tools and*

- Applications* içinde (ss. 1-37). Cham: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-70688-7_1
- Romeo, L., Petitti, A., Marani, R. ve Milella, A. (2020). Internet of Robotic Things in Smart Domains: Applications and Challenges. *Sensors*, 20(12), 3355. doi:10.3390/s20123355
- Schlegel, D. ve Kraus, P. (2023). Skills and competencies for digital transformation – a critical analysis in the context of robotic process automation. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 804-822. doi:10.1108/IJOA-04-2021-2707
- Schwab, K. (2016). *Dördüncü Sanayi Devrimi*. (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: Optimist.
- Spencer, L. M. ve Spencer, P. S. M. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*. Wiley India Pvt. Limited.
- Sullivan, S. E. ve Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571. doi:10.1177/0149206309350082
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, SI: Review issue, 28(2), 118-144. doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003
- Wang, Y., Jiang, S., Wu, C., Cai, X. ve Wang, F. (2022). Impact of the Global Megatrends, COVID-19, and Digital Economy on Professional Career Management Transformation in Asian Countries. *Sustainability*, 14(17), 10981. doi:10.3390/su141710981
- Wylde, V., Rawindaran, N., Lawrence, J., Balasubramanian, R., Prakash, E., Jayal, A., ... Platts, J. (2022). Cybersecurity, Data Privacy and Blockchain: A Review. *SN Computer Science*, 3(2), 127. doi:10.1007/s42979-022-01020-4

