



## KAVRAMSAL MAKALE

### **Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Bir Çerçeve**

Öğr. Gör. Pınar Uçar, Antalya Akev Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, E-posta: [pinar.ucar@akev.edu.tr](mailto:pinar.ucar@akev.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3712-8134>

#### **Öz**

Elektronik insan kaynakları yönetimi bilgi teknolojisini insan kaynakları ile bütünleştiren geniş bir kavramdır. Dijitalleştirilmiş insan kaynakları bilgilerinin işlenmesi ve iletimi elektronik insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetimi çalışanlar ve işverenler arasında kolay etkileşimler sağlayan insan kaynakları uygulamaları için bilgi teknolojilerinin kullanılmasıdır. Bu anlamda elektronik insan kaynakları yönetimi ile birlikte bordro, çalışan kişisel verileri, performans yönetimi, eğitim, işe alım ve stratejik yönelim ile ilgili bilgilerin depolanması sağlanmaktadır. Farklı insan kaynakları fonksiyonlarının yetkilendirilmesi elektronik insan kaynakları yönetimi aracılığıyla dağıtılabilir. Rekabetçi iş ortamları, kuruluşların hayatta kalmaları için yeniliklere ve üstünlüklere hızla bakmalarını zorunlu kılmıştır. Bilgi teknolojisindeki değişim organizasyondaki diğer süreçlerden daha hızlıdır. Bu anlamda insan kaynakları departmanının geçmesi gereken en büyük engellerden biri değişen teknolojik ortamdır. İnsan kaynakları yönetimi için teknolojinin olanakları sınırsızdır; prensip olarak tüm insan kaynakları süreçleri teknoloji tarafından desteklenebilir. Bu anlamda bu çalışmada elektronik insan kaynakları yönetimi kavramı, tarihsel gelişimi, türleri, uygulamaları ve yetenek yönetimi açıklanacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** E-İnsan Kaynakları yönetimi, Dijitalleşme, Bilgi teknolojisi, insan kaynakları yönetimi

**Makale Gönderme Tarihi:** 25.07.2019

**Makale Kabul Tarihi:** 28.08.2019

**Önerilen Atıf:** Uçar, P. (2019). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Bir Çerçeve, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(5):182-191.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

Pınar UÇAR



Journal of Management, Economic and Marketing  
Research

2019, 3(5):182-191

DOI: [10.29226/TR1001.2019.151](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.151).

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



## RESEARCH PAPER

### Electronic Human Resource Management: A Conceptual Framework

Öğr. Gör. Pınar Uçar, Antalya Akev Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, e-posta: [pinar.ucar@akev.edu.tr](mailto:pinar.ucar@akev.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3712-8134>

#### Abstract

Electronic human resource management is a broad concept that integrates information technology with human resources. The processing and transmission of digitized human resources information is called electronic human resources management. Electronic human resource management is the use of information technology for human resource applications that provide easy interaction between employees and employers. In this sense, information on payroll, employee personal data, performance management, education, recruitment and strategic orientation is provided along with electronic human resources management. Authorization of different human resource functions can be distributed via electronic human resources management. Competitive business environments have forced organizations to look at innovations and superiority quickly for their survival. Change in information technology is faster than other processes in the organization. In this sense, one of the biggest obstacles that the human resources department has to deal with is the changing technological environment. The possibilities of technology for human resources management are endless; in principle all human resources processes can be supported by technology. In this sense, the concept of electronic human resources management, historical development, types, practices and talent management will be explained in this study.

**Key words:** E-Human Resources Management, Digitalization, Information Technology, Human Resource Management

**Received:** 25.07.2019

**Accepted:** 28.08.2019

**Suggested Citation:** Uçar, P. (2019). Electronic Human Resource Management: A Conceptual Framework, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(5):182-191.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

## GİRİŞ

Son yıllarda bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, pek çok alanda olduğu gibi işletme yöneticiliği alanında da pek çok değişikliğe yol açmıştır. Bu anlamda işletmeler rekabette üstünlük sağlamak ve teknolojide değişimlere uyum sağlamak için tüm faaliyetlerini bilgisayar teknolojileriyle birleştirmek zorunda kalmışlardır. Bu değişim ve gelişimlerden etkilenen işletme fonksiyonlarından biri insan kaynakları yönetimidir. Aslında insan kaynakları fonksiyonu, her zaman teknolojinin organizasyonlarda bütünleştirilmesinde ön planda olmuştur. Bu noktada örgütlerde otomatikleştirilen en erken iş süreçlerinden biri bordro yönetimi idi. O zamandan beri insan kaynakları eski teknolojiyi yeni süreçlerle birleştirmeye devam etmektedir. İlk başlarda idari insan kaynakları yönetimi ön planda iken artık insan kaynakları yönetiminin stratejik hale geldiği birçok insan kaynakları uygulamalarının elektronik olarak yapıldığı görülmektedir. Ayrıca her yıl kurumlar bütçelerinin önemli bir kısmını digital insan kaynakları yönetimi çözümlerine yatırmaktadır. Saha çok hızlı bir şekilde gelişmektedir. Artan sayıda kuruluş sürekli olarak elektronik insan kaynakları yönetimine yatırım yapmaya devam etmektedir. Elektronik insan kaynakları yönetimi çözümlerinin uygulanması; operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel olarak ayrılabilir uygulamalara sahiptir. Operasyonel uygulamalar, insan kaynakları yönetimi için verimlilik ve etkinlik sağlama; maliyet ve zaman tasarrufu sonuçları ile yaygın olarak araştırılmıştır. İlişkisel uygulamalar hem çalışanlar hem yöneticiler için insan kaynakları iletişimi, insan kaynakları ilişkileri ve insan kaynakları profesyonel statüdeki değişikliklerde iyileştirmeler yapmak için insan kaynakları yönetimi hizmeti içinde iyileştirmeler yapmaktadır. Dönüşümsel uygulamalar; stratejik yeniden yönlendirme, stratejik bilgi yönetimi, stratejik yetkinlik yönetimi ve insan kaynakları planlaması üzerine odaklanmaktadır (Strohmeser ve Kabst, 2014: 339, Démeijer, 2017: 11-12).

Elektronik insan kaynakları terimi ilk olarak 1990 yılında elektronik ticaret iş dünyasında büyük çapta yer aldığı kullanılmıştır. Elektronik ticaret gibi elektronik insan kaynakları ticari işlemlerin- bu durumda insan kaynaklarının- interneti kullanmasını gerektirmektedir. İnternette başlangıçta insan kaynakları bölümü yöneticilere ve çalışanlara ihtiyaç duydukları her an ve istedikleri her yerde bağlı bir bilgisayara erişebildiği sürece bilgi sunma fırsatı sağlamıştır. Ancak zamanla insan kaynakları profesyonelleri interneti kullanmanın tüm olanaklarını keşfetmeye başlamıştır. Bugün artık toplam elektronik insan kaynakları sistemi; kurumsal kaynak planlama yazılımı (ERP), insan kaynakları servis hizmetleri, interaktif sesli yanıt (IVR), web uygulamaları, ses tanıma sistemleri (VRS) ve yönetici ve çalışan portallarını kullanabilmektedirler (Hall ve Maritz, 2003: 365).

Günümüzde çalışan profilinin de değiştiği görülmektedir. Özellikle Y nesli olarak adlandırılan günümüzdeki çalışanların yetenekli, kendi kendini harekete geçiren, teknolojik açıdan yönlendirilmiş ve yenilikçi oldukları ve X neslinden oldukça farklı oldukları görülmektedir. Bu yüzden örgütler, teknoloji odaklı yeni nesil çalışanları örgütte tutabilmek, onların yeteneklerinden yararlanabilmek için teknolojiyi her alanda kullanmaları ve her alana entegre etmeleri gerekmektedir. Bu bakımdan elektronik insan kaynakları sistemleri onlar için etkin uygulamalar olabilmektedir. Çünkü Y kuşağı çalışanlarının teknolojik sistemler ile etkileşime girdikçe daha rahat olduklarını düşünürsek elektronik insan kaynakları yönetimini benimsemesi ve insan kaynakları bölümü hizmetinden memnuniyetleri daha güçlü olacaktır (Bissola ve Imperatori, 377-382). Bu nedenle örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kademeli olarak işletmelerinde entegre etmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı genel olarak elektronik insan kaynakları yönetimi kavramını, tipolojisini, özelliklerini ve tarihçesini, insan kaynakları uygulamalarını ve türlerini, yetenek yönetiminde elektronik insan kaynakları yönetimini ve bu konuda yapılan araştırmaları ortaya koyarak literatüre katkıda bulunmaktır.

## **1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tarihçesi**

1940'lı yıllardan beri insan kaynakları departmanı bilgi teknolojisini kullanmaktadır. Ancak bilgi teknolojisinin artan önemi ile birlikte son 20 yıldır digitalleşmenin insan kaynakları yönetimi süreçlerini ve uygulamalarını etkilediği görülmektedir. Bu 20 yılda insan kaynakları yönetimi çeşitli şekillerde değişmiştir ve iş fonksiyonunu desteklemek ve hedeflere ulaşmak için farklı bilgi teknolojileri türlerinden yararlanmıştır. Elektronik insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojileri ve insan kaynakları yönetiminin bilimsel araştırma alanının entegrasyonu olarak ifade edilmiştir (Bondarouk vd., 2015: 2). Bu anlamda elektronik insan kaynakları yönetimi, hem insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının paylaşılması, desteklenmesi hem de ağ oluşturma için bilgi teknolojisinin hazırlanması, uygulanması ve işletilmesi olarak tanımlanmaktadır (Strohmeier ve Kabit, 2014: 333). Ayrıca elektronik insan kaynakları yönetim; insan kaynakları yönetimi süreçlerinin farklı ve tutarlı, daha verimli, yüksek kalitede olmasını hedefleyen ve hedeflenen kullanıcılar için kurumlarda ve kuruluşlar arasında uzun vadeli fırsatlar yaratan bilgi teknolojileri aracılığıyla paylaşılan tüm insan kaynakları yönetimi içeriğine odaklanmaktadır (Bondarouk vd., 2015: 2).

Elektronik insan kaynakları, toplum ve iş dünyasındaki bazı önemli değişikliklerinin birleşmesinden doğmuştur. İlk olarak kişisel bilgisayarlara kolayca erişim sağlanması yöneticilere ve çalışanlara insan kaynakları işlemlerini çevrimiçi yapmak için gerekli donanımı sağlamıştır. Bu anlamda kişisel bilgisayarlar, elektronik insan kaynaklarının yapabileceği alt yapının önemli bir bölümünü sağlamıştır. İkinci olarak, yaygın bilgisayar okuryazarlığı, çalışanların ve yöneticilerin sunulan teknolojideki fırsatlardan yararlanmaları için gerekiyordu. Çünkü gerekli teknolojiye sahip olmak yeterli değildi, ayrıca insanların onu nasıl kullanacaklarını bilmeleri gerekiyordu. Üçüncüsü, internet; kişisel bilgisayarları ile yönetici ve çalışanların bilgisayar okuryazarlığını gerçek zamanlı olarak birbirine bağlamayı sağlamıştır. İnsanları ve verileri birleştirmek, daha önce etkileşimleri ve yavaşlatılmış iş süreçlerini engelleyen fiziksel engellerin çoğunu kaldırmıştır. Dördüncü olarak kurumsal kaynak planlama bir örgütün tüm operasyonlarını birbirine bağlamayı mümkün kılmıştır. Beşincisi, bilgi teknolojileri uzmanları ile birlikte insan kaynakları profesyonelleri insan kaynakları bilgilerinin ve karar vermenin dosya çekmecilerinden bilgisayara taşınmasını sağlayan bilgisayar yazılımları geliştirmiştir (Hall ve Maritz, 2003: 366-367, Iqbal, 2018:285 ).

Yıllar boyunca bilgi teknolojileri 1940'lı yıllardan 1980'lerin ortalarına kadar ana bilgisayar hesaplamalarında kullanılmıştır. Bu yıllarda digital insan kaynakları yönetimi çözümleri öncelikle çalışanların bordro ve kayıt tutma gibi temel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını otomatikleştirmesini vurgulamıştır. Bu dönemdeki odaklanma digital insan kaynakları yönetiminin maliyet tasarrufu sağlaması, daha hızlı raporlama yapılması, daha fazla hassasiyet sağlaması ve fazla personel alımı olmadan idari yüklerin azaltılmasına odaklanmaktadır. 1980'lerin ortalarından 1990'ların ortalarına kadar istemci-sunucu bilgi işlem desteklenmiştir. Bu süreçte iş uygulamalarının teslim edilmesine başlanmıştır. Bu uygulamalar insan kaynakları yönetiminin insan kaynakları planlaması ve kritik istihdam kararları için yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine önemli veriler sağlanmasına olanak tanımıştır. 1990'ların ortasından 2010 yılına kadar web tabanlı kurumsal planlama sistemleri kullanarak işletmeler insan kaynakları departmanının eğitim, işe alma ve seçme, performans yönetimi ve ücretlendirme gibi birçok fonksiyonunun gerçekleştirilmesini sağlamıştır. 2010 yılından bu yana bulut tabanlı yazılım sistemleri kullanılmaktadır. Bulut bilişime bu geçiş, mobil ve sosyal teknolojilerin kullanımının ve kurumların uygulamalarının artmasına neden olmuştur. Sonuç olarak potansiyel çalışanların seçimi sosyal medyanın artan kullanımı ile birlikte elektronik bir seçime kaydırılmaktadır (Bondarouk ve Furtmueller, 2012: 1-6, Ruel vd.2015: 21, Johnson vd., 2016, 537-541).

## 2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Türleri

Elektronik insan kaynakları uygulamaları; insan kaynakları stratejileri, politikalarını ve uygulamalarını web tabanlı teknolojik kanalların tam kullanımı ve bunun bilinçli ve yönlendirilmiş desteği aracılığıyla uygulamanın yoludur. Elektronik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin gelişiminde belirli bir aşama değil, fakat insan kaynakları yönetimine bir yaklaşım için bir seçimdir (Ruel vd., 2004: 368). Wright ve Dyer (2000) insan kaynakları hizmetlerini yüzyüze ya da elektronik ortamda sunmayı seçebileceği organizasyonların olduğu üç insan kaynakları yönetimi alanını ayırmaktadır: geleneksel, işlemsel ve dönüşümsel insan kaynakları yönetimi. Lepak ve Snell (1998) benzer bir ayırım yapmaktadır ve insan kaynakları yönetimi türlerini operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel insan kaynakları yönetimi olarak üçe ayırmaktadır. Strohmeier ve Kabst (2014), üç kategorinin literatürde baskınlığını ve hakim olmasını göz önüne aldıklarında; üç kategorileşmenin, elektronik insan kaynakları yönetimi konfigürasyonunun öncül bir tipolojisi olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu çalışmada araştırmalarda ön plana çıkan türler olan operasyonel, ilişkisel ve dönüşümcü elektronik insan kaynakları yönetimi açıklanacaktır.

**Operasyonel Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi:** insan kaynakları yönetim alanına odaklanır ve insan kaynakları departmanının verimliliğini artırmayı amaçlar. Ayrıca maliyetleri düşürmek, süreçleri hızlandırmak ve etkinliği artırmak amacıyla idari insan kaynakları görevlerinin otomasyonu sağlanmaktadır. Bordro uygulamaları, elektronik kayıt ve personel veri yönetimi örnektir ( Bissola ve Imperatori, 2014: 37, Strohmeser ve Kabst, 2014: 335-336 Galanaki vd., 2019:263).

**İlişkisel Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi:** İş birliği ve hizmet seviyesi kalitesini artırmak amacıyla çalışanları ve yöneticileri bir araya getirmektedir. Bilgi teknolojilerinin iletişim ve işbirliği fırsatları sayesinde paydaş ilişkilerini (yönetici ve çalışan) geliştirmektedir. Burada vurgu yönetime değil, temel işletme süreçlerini destekleyen insan kaynakları araçları üzerinedir. Web tabanlı işe alma, e-ücretlendirme, yetenek yönetim sistemleri, bültenler, e-öğrenme, performans yönetimi ve değerlendirme, eğitim örnektir, (Bissola ve Imperatori, 2014: 378-379, Strohmeser ve Kabst, 2014: 336, Ruel vd., 2014: 368).

**Dönüşümsel İnsan Kaynakları Yönetimi:** Stratejiyi destekleme ve kuramsal değer yaratma amacıyla yönetsel insan kaynakları işlevlerini mümkün kılmaktadır. İnsan kaynakları işlevini insan kaynakları yönetimine yönelik stratejik yönelimini geliştirerek dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Stratejik yetenek yönetimi, bilgi yönetim sistemleri, web toplulukları örnektir (Gani ve Anjum, 2017: 425, Strohmeser ve Kabst, 2014: 339).

## 3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

**E-işe alım:** Örgütler ilk olarak bülten panosu hizmetinde reklam işlerini yaparak işe alım aracı olarak potansiyel adayların işverenlerle iletişime geçmesi için bilgisayarları kullanmaya başladı. Daha sonra örgütler e- başvuru almaya başladı. Bugün artık internet işverenlerin iş adaylarını aramalarını ve adayların iş aramasını sağlayan başlıca araç haline gelmiştir. Örgütler günümüzde kariyer web sitesi kurarak işe alımları gerçekleştirmektedir. E- işe alım yöntemleri; iş panoları, profesyonel kariyer web siteleri, işveren web siteleridir (Mamoudou ve Joshi, 2014: 38, Nenwani ve Roj, 2013: 425).

**E- çalışan profili:** Web uygulaması çalışanların iletişim bilgilerine merkezi bir erişim noktası sağlar ve bir çalışan becerileri, organizasyon şeması ve hatta resimler sağlayarak insan kaynakları yönetimi ve ekip oluşturmayı basitleştiren kapsamlı bir çalışan veri tabanı sunar. E çalışan profili; sertifikalandırma, onur, ödül, üyelik, eğitim, geçmiş çalışma deneyimi, görevlendirme becerileri, yetkinlik, iş bilgileri vb. kapsar (Deshwai, 2015: 608).

**E-öğrenme:** Eğitim faaliyetlerinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesidir. E-öğretim sayesinde

oldukça kapsamlı olan eğitim programları daha az zamanda, daha az maliyetle ve daha az emek harcanarak sunulmaktadır. E- öğrenme; web tabanlı öğrenme, bilgisayar tabanlı öğrenme, sanal sınıf odası gibi geniş bir uygulama kümesini kapsamaktadır (Yılmaz, 2007: 166).

**E-performans yönetimi:** Web tabanlı performans değerlendirme sistemi, internetin çalışanların bilgi, beceri ve performanslarını etkin bir şekilde değerlendirmesini ifade etmektedir ( Nenwani ve Roj, 2013: 425). Böylece çeşitli yazılım programları, çalışanların performans standartlarını karşılamalarını sağlamak için insan kaynakları uzmanlarının ölçütlerini kullanarak çalışan performansını incelemelerini mümkün kılar. Ölçülemeyen çalışanlar ek eğitim alabilir (Selvan, 2015).

#### **4. Yetenek Yönetiminde E-İnsan Kaynakları Yönetimi**

Yetenek yönetimi sezgiselden kanıta dayalı karar verme aşamasına geçtikçe elektronik insan kaynakları yönetiminin veriyi toplamak, dağıtmak ve analiz etme rolü daha da önem kazanmaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetimi savunucuları, bilgi sistemlerinin ve ürettiği verilerin bir organizasyonun yeteneklerini daha etkin seçme, koruma ve yönetme yeteneğini artıracaklarını ileri sürmüştür ( Winlen, 2016: 95).

Yetenek yönetimi, yetenek havuzunun oluşturulması, yetenekli çalışanların tanımlanması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, yerleştirilmesi ve işletmede tutma anlamına gelmektedir. Bu anlamda elektronik insan kaynakları uygulamaları bilgi teknolojileri yetenek yönetimi için önemlidir. Çünkü teknoloji sayesinde paydaşlar yetenek ile ilgili verilere kolayca ulaşır. Tüm bunlar da kanıta dayalı kararları kolaylaştırmakta ve insan kaynakları uygulayıcılarının kararlarında daha nesnel olmasını ve dengeyi sağlamasına yardımcı olmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006: 140-141).

Bazı bireylerin yetenek olarak tanımladığı süreçler; sezgisel, bireyselleştirilmiş ya da sistematik olmak üzere üç gruba ayrılabilir. İlk olarak, sezgisel yaklaşım kararlılıkla yapılandırılmamış ve gayri resmi süreçler yoluyla yetenekli çalışanların belirlenmesini içerir. Sezgisel yaklaşım için teknolojinin rolü alakasız olarak görünmektedir. İkinci olarak bireysel yaklaşım, tek bireylere odaklanmaktadır. Bu kişiler değerli taktik ve operasyonel becerilere sahip çalışanlar olabilir ve resmi değerlendirme ya da önceden belirlenmiş bir tanım olmadan yetenek tanımlanabilmektedir. Bu yaklaşım temel olarak yetenekleri insan sermayesinin bir formu olarak görmekte ve bağlamsal faktörleri göz ardı etmektedir (Iles vd., 2010: 20, Janes vd., 2012: 4). Son olarak sistematik yaklaşım, entegre ve proaktif süreçlerin sürekli uygulanmasını ifade etmektedir. Bu anlamda sistematik yaklaşım elektronik insan kaynakları yönetiminin yetenek tanıma etrafında sınırlar kurmaları ve tutarlı değerlendirmeleri desteklemeleri bakımından yararlı olduklarını ortaya koymaktadır (Wiblen, 2016: 95). Wiblen (2016) yaptığı çalışmada yetenek tanımlama söylemlerini iki gruba ayırmıştır: ölçüm ve gözlemci söylem. Ölçüm söylemi, yeteneklerin ölçülebilir ve nitelendirilebilir bir yapı olduğunu iddaa etmiştir. Bu söylem elektronik insan kaynakları yönetimi tarafından desteklenen yetenek yönetimi uygulamaları ile formelleştirilmiş ve yapılandırılmış süreçler yoluyla yetenek yönetimini yürürlüğe koyan yöneticiler tarafından üretilir, desteklenir ve sürdürülür. Ayrıca bu söylem, bireyleri önceden belirlenmiş performans ölçülerine göre değerlendiren yetenek belirleme ölçülerini savunmaktadır. Gözlemci söylem ise, elektronik insan kaynakları yönetimini daha dikkatli bir şekilde tasvir etme eğilimindedir. Burada bilgi teknolojileri yeteneğin gözlemlenebilir bir yapıya sahip olmaları nedeniyle sınırlı kullanım alanına sahiptir. Bulgular elektronik insan kaynakları yönetiminin ölçme söylemi içinde faydalı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Gözlemci söylem ise elektronik insan kaynakları yönetimini destekleyici bir rol üstlenmiş ve teknolojiyi performansı değerlendirmek için kullanabilirken, yetenek tanımlama süreci teknoloji yerine insana dayanmıştır.

## 5. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Avantajları

İnsan kaynakları içinde bilgi sistemlerinin kullanılması örgütler için pek çok avantaj sağlamaktadır. Bunlar (Mamoudou ve Joshi, 2014: 35, Nenwani ve Roj, 2013: 427):

- Yöneticilerin daha iyi hizmet sunmasına katkıda bulunur,
- Kişisel politikalar ve kişisel süreçleri birbirine bağlar ve böylece şirketin kişisel yönetimini kolaylaştırır,
- Stratejik karar alma için önemli veriler sağlar ve insan kaynakları asistanları için hızlı bir şekilde bilginin elde edilmesi ve analizine imkan tanır,
- Personel faaliyetlerinin maliyetlerini azaltır,
- Stratejik karar alma için temel oluşturacak olan iş gücü ile ilgili bilgilerin toplanması ve depolanmasını sağlar,
- Kağıtsız bir ofise doğru kararlı bir adım atılmasını sağlar,
- İnsan kaynaklarına verilerine kolay ulaşım ve verilerin sınıflandırılmasında kolaylık sağlar,
- Süreç ve idari maliyetleri azaltır.

## 6. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Dezavantajları

Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütler için avantajları olduğu kadar bazı dezavantajları da vardır. Bunlar (Maritz, 2003: 368, Nenwani ve Roj, 2013: 427, Selvan, 2015: 473):

- Güvenliği güvence altına almaları gerekir. Web tabanlı insan kaynakları araçlarını kullanırken “güvenli” hissetmeleri için, giriş verilerinin güvenliğini ve gizliliğini güvence altına almak önemli bir konudur.
- Elektronik insan kaynakları yönetimi, uzmanlık bilgisi gerektirir ve bu da bilgi teknolojisi hakkında donanımlı olan teknik personel ihtiyacını artırır.
- Veri girişi hataları yapılabilir.
- Herkesin insan kaynakları sistemine erişiminin sağlanması, tüm çalışanlar için kişisel bilgisayarlar ve internet bağlantısını gerektirir. Bu anlamda elektronik insan kaynaklarının tüm olanaklarından faydalanabilmek için işçilerin evde ve işyerinde kişisel bilgisayarlarına ve internet bağlantılarına sahip olmaları gerekmektedir. Bu da örgütlerin için fazladan bir maliyet anlamına gelmektedir.
- Geleneksel insan kaynaklarından elektronik insan kaynaklarına yönetimine geçiş maliyetleri olabilir.
- Teknolojik değişiklikler nedeniyle iş fırsatları azalabilir, böylece çok sayıda çalışan işsiz kalır.

## 7. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Saldamlı (2008), yaptığı araştırmada elektronik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kullanımında üç yıl önceki durum ile bugünkü durumu incelendiğinde; “e-işe alma” konusunda üç yıl önce bu fonksiyonu hiç kullanmayan işletme sayısı 7 iken, bu gün bu fonksiyonu çok yüksek düzeyde kullanan işletme sayısı 13 olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine “e-performans yönetimi” fonksiyonunu çok yüksek düzeyde kullanan işletme sayısı sadece bir iken, bugün işletme sayısının 6’ya yükseldiği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın diğer bir sonucu da işletmelerden 9 tanesinde (%28) “e-öğrenme”, “e-ücretlendirme” ve “e-yetenek profilendirme” fonksiyonunun çok yüksek düzeyde yerine getirilmesi olmuştur. Yine bu araştırmada işletmelerin büyük çoğunluğu elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çok yüksek düzeyde zaman tasarrufu ve maliyet azaltıcı etkisi olduğu yönünde ortak görüşe sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öksüz (2011), yaptığı araştırmada Türkiye’nin en beğenilen ilk 20 şirketi web sitelerini insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını duyurmak, iş ilanlarını yayınlamak ve online başvuru yapmak açısından etkin olarak kullandığı sonucuna ulaşmıştır.

Türen ve arkadaşları (2013), Ankara OSTİM Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bilgi iletişim teknolojisi yeteneğinin işletme performansını doğrudan olumlu yönde etkilediği ve bilgi iletişim teknolojisi yeteneklerinin aracılık etkisinin de bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bissola ve Imperatori (2014), yaptıkları araştırmada, ilişkisel elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ne kadar yüksek olursa çalışanların algıladığı prosedür adaletinin ve insan kaynakları departmanındaki çalışanlarına güvenin bir o kadar yüksek olacağı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca prosedür adaletinin algılanan seviyesi ne kadar yüksek olursa insan kaynakları departmanına çalışanların algılarının o kadar yüksek olacağı bulunmuştur.

Strohmeier ve Kabst (2014), yaptıkları araştırmada elektronik insan kaynakları yönetimi yapılandırmalarının türlerini belirtirken; kullanıcı olmayan, operasyonel kullanıcı ve güç kullanıcısı olarak tanımlamışlardır. Kullanıcı olmayanlar ise hiçbir elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamasını benimsemezler. Operasyonel kullanıcılar, operasyonel elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyenlerdir. Güç kullanıcıları ise dönüştürücü, ilişkisel ve operasyonel elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını tam olarak kullanırlar. Elektronik insan kaynakları yönetimi yapılandırmalarının başarı sonuçlarına atıfta bulunarak, tüm elektronik insan kaynakları yönetimi türleri başarıya açıkça katkı sağlamıştır. Güç kullanıcıları yapılandırması daha yüksek katkı sağlamıştır.

## **Sonuç**

Elektronik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları süreçlerini otomatikleştirmek ve desteklemek için web tabanlı bir araçtır. Elektronik insan kaynakları uygulanması, çalışanlara veri girişini devretmek için önemli bir fırsattır. Elektronik insan kaynakları bir şirkette insan kaynaklarını yönetmek için gereken tüm süreçlerin, faaliyetlerin, verilerin ve bilgilerin yönetiminde tam bir online destek sağlayan ileri iş çözümüdür. Farklı kullanıcılardan oluşan geniş bir gruba erişebilen, verimli, güvenilir ve kullanımı kolay bir araçtır. Elektronik insan kaynakları yönetimi web-teknoloji tabanlı kanalların tam kullanımı ve bilinçli ve yönlendirilmiş bir destek ile kurumlarda insan kaynakları stratejileri, politikaları ve uygulamalarını hayata geçirmenin bir yoludur. İnsan kaynakları yönetimi; eğitim ve öğretim, kariyer gelişimi, kurumsal organizasyon, iş tanımları, işe alım süreci, çalışanın kişisel sayfaları ve çalışanlarla yapılan yıllık görüşmeler gibi insan kaynakları yönetiminin tüm yönlerini kapsar. Ayrıca, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulanmasıyla çalışanlar yeteneklerini belirleyebilir ve performanslarını yükseltmelerine yardımcı olabilir. Bu nedenle elektronik insan kaynakları yönetimi ile bu uygulamalar desteklenebilir ve daha etkin hale getirilebilir.

## **Kaynakça**

- Bissola, R., & Imperatori, B. (2014). The unexpected side of relational e-HRM: Developing trust in the HR department. *Employee Relations*, 36(4), 376-397.
- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2015). Does e-HRM lead to better HRM service?. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1-32.
- Démeijer, D. (2017). *Making digital HRM work: A study in changes in perceived consequences of e-HRM in the past decade* (Master's thesis, University of Twente).
- Deshwal, P. (2015). Role of E-HRM in Organizational Effectiveness and Sustainability. *IJAR*, 1(12), 605-609.



- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Johnson, R. D., Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2016). The Evolution of the Field of Human Resource Information Systems: Co-Evolution of Technology and HR Processes. *CAIS*, 38, 28.
- Jones, J. T., Whitaker, M., Seet, P. S., & Parkin, J. (2012). Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 399-420.
- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of labor research*, 24(3), 365-379.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Mamoudou, S. E. Y. N. I., & Joshi, G. P. (2014). Impact of Information Technology in Human Resources Management. *Global Journal of Business Management and Information Technology*, 4(1), 33-41.
- Nenwani, P. J., & Raj, M. D. (2013). E-HRM Prospective in Present Scenario. *International Journal*, 1(7).
- Öksüz, B. (2012). E-işe alım sürecinde kurumsal web sitelerinin kullanımı ve konu üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 267-283.
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management revue*, 364-380.
- Ruël, H., Magalhães, R., & Chiemeke, C. C. (2011). Chapter 2 Human Resource Information Systems: An Integrated Research Agenda. In *Electronic HRM in theory and practice* (pp. 21-39). Emerald Group Publishing Limited.
- Saldamlı, A. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde bilişim teknolojisinin kullanımına yönelik bir araştırma: Tekirdağ örneği, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/13 s.239-263.
- Selvan, V. T. (2015). Study on role of Technology in Human Resource Management. *International Journal Of Applied Research*, 1(7), 472-475.
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2014). Configurations of e-HRM—an empirical exploration. *Employee Relations*, 36(4), 333-353.
- Türen, U., Gökmen, Y., ve Tokmak, İ. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 103.
- Wiblen, S. (2016). Framing the usefulness of eHRM in talent management: A case study of talent identification in a professional services firm. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 33(2), 95-107.

- Wright, P. M., ve Dyer, L. (2000). People in the e-business: new challenges. *new solutions. Working paper 00-11, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.*
- Yılmaz, Y. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-10.
- Galanaki, E., Lazazzara, A., ve Parry, E. (2019). A cross-national analysis of e-HRM configurations: integrating the information technology and HRM perspectives. In *Organizing for Digital Innovation* (pp. 261-276). Springer, Cham.
- Iqbal, N., Ahmad, M., MC Allen, M., & Raziq, M. M. (2018). Does e-HRM improve labour productivity? A study of commercial bank workplaces in Pakistan. *Employee Relations*, 40(2), 281-297.
- Bondarouk, T., & Furtmueller-Ettinger, E. (2012, August). Electronic Human Resource Management: Four Decades of Empirical Evidence. In *72nd Academy of Management Annual Meeting 2012: The informal economy*. ACM.