

# İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm: E-İnsan Kaynakları

Cemalettin Hatipoğlu<sup>1</sup>

## Özet

Bilgi çağında işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir başarı sağlamaları için stratejik ve sistematik ölçüm ile yönetim sistemleri kurmaları gerekmektedir. Bu sistemler, işletmelerin performansını izleyip iyileştirmelerine olanak sağlar. İnsan kaynağının etkin yönetimi ise başarı için kritik bir faktördür. İşletmelerin yalnızca yetenekli iş gücünü bulmak değil, aynı zamanda bu kaynağı elde tutmak ve etkin şekilde kullanmak önemlidir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, iş yapma biçimlerini dönüştürmüş ve daha yenilikçi, esnek çalışma modellerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (e-HRM), insan kaynakları süreçlerini dijitalleştirerek verimliliği artırır ve karar alma süreçlerini hızlandırır. Bu sistemler, çalışan bilgilerini dijital ortamda saklar ve kolay erişim sağlar, böylece yöneticiler ve çalışanlar daha etkin iletişim kurar.

Sonuç olarak, şirketlerin başarısı, nitelikli insan kaynağını doğru yönetmeye ve iş hedeflerine uygun stratejiler geliştirmeye dayanır. İnsan kaynağını stratejik bir şekilde yönetmek, sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde etmek için temel bir unsurdur.

## 1. GİRİŞ

Bilgi çağında, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve sürdürülebilir başarı sağlamaları için kendi strateji ve yeteneklerine uygun ölçüm ve yönetim sistemleri kurmaları zorunludur. Bu sistemler, işletmelerin performanslarını izleyebileceği, yönlendirebileceği ve iyileştirebileceği bir altyapı sağlar. Ancak, işletmelerin başarıya ulaşmasındaki en önemli faktör, insan kaynağı olarak öne çıkmaktadır.

1 Doç. Dr., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Ömer Seyfettin Uygulamalı Bilimler Fakültesi, chatipoglu@bandirma.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3129-9725

Günümüz işletmeleri için, yetenekli iş gücünü bulmak ve işe almak kadar, bu iş gücünü elde tutmak ve kurumun hedefleri doğrultusunda etkin şekilde kullanmak da kritik bir stratejik öneme sahiptir. İnsan kaynağının etkin yönetimi, sadece işletmelerin performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadede rekabetçi avantaj sağlamalarına da yardımcı olur.

Ekonomik koşullar ve rekabetin doğasındaki değişiklikler, işletmelerin çalışma koşullarını ve iş yapma yöntemlerini de dönüştürmüştür. Çalışanlar, geçmişten farklı olarak daha bilinçli, eğitilmiş ve donanımlıdır, bu durum, şirketlerin kaliteli ve kalifiye insan kaynağını doğru şekilde yönetmelerinin önemini artırmaktadır.

Rekabetin artması, bilgi ve üretim teknolojilerindeki gelişmeler ve iş gücünün demografik yapısındaki değişiklikler, işletmelerin yönetim modelleri, iş yapma biçimleri ve insan kaynaklarına yaklaşımlarını dönüştürmüştür. Bu değişimlere ayak uydurabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için bireyler ve kurumlar, çalışma ve iletişim yöntemlerini, tarzlarını ve kanallarını değiştirmek ve güçlendirmek zorunda kalmaktadır.

Eskiden yaygın olan klasik çalışma biçimleri yerini, aynı temel prensiplere dayanan fakat daha yenilikçi ve esnek yeni modellerle değiştirmiştir. Bu da iş dünyasında birçok alanda yeni eğilimlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, verimliliği artırmakta, yeni iş modelleri geliştirilmesine olanak tanımakta, ürün ve hizmetlerin üretim ve dağıtım süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetmeye imkan sağlamaktadır. Ayrıca, yeni iletişim kanalları, hizmetler ve örgüt yapıları da ortaya çıkmaktadır.

Küresel rekabetin giderek arttığı günümüzde, yöneticiler, bilgi ve iletişim teknolojilerini iş süreçlerini yeniden tasarlamak, iş değerini artırmak ve işletmeleri dönüştürmek için fırsatlar olarak görmektedir. Bu teknolojik inovasyonlar, iş örgütlenmesinde önemli yapısal değişikliklere neden olmakta ve şirketlerin iş yapış biçimlerini köklü bir şekilde yeniden şekillendirmektedir.

Hızlı bilgi artışının, bireyler, organizasyonlar ve toplumlar üzerinde yarattığı dönüşüm gereksinimi, bu gereksinimin karşılanmasında insan kaynağının kilit rol oynamasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi, gelişmiş güzel yaklaşımlar yerine, belirli bir disiplin ve sistematik içinde ele alınmalıdır. Bilgi toplumunun dönüşümünün bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni koşullar, özellikle İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri gibi teknolojik uygulamalarla birlikte, insan kaynakları yönetimini önemli ölçüde değiştirmiştir.

Bu değişimle birlikte, insan kaynakları alanında yeni eğilimler, düşünceler, sistemler ve teknolojiler de ortaya çıkmaktadır. Öne çıkan bir kavram

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarıdır. Bu uygulamalar, insan kaynakları yönetimini daha verimli, erişilebilir ve sistematik hale getiren çözümler sunmaktadır. Elektronik sistemler sayesinde çalışanlarla ilgili özlük bilgileri, ücret, bordro, izin, performans, eğitim gibi veriler dijital ortamda tutulabilir ve gerektiğinde dış sistemlerden de bu verilere erişilebilir.

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi sayesinde organizasyonlar, çalışan bilgilerini kolayca görüntüleyebilir ve raporlayabilir. Organizasyon yapısı ve yetki tanımlamalarına dayalı olarak yöneticiler, astlarına ve diğer çalışanlara ait bilgileri erişebilir, bu da yöneticilerin daha verimli kararlar almasına olanak tanır. Ayrıca, bu sistemler sayesinde yöneticiler ve çalışanlar, çalışan bilgilerine daha hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabilirler.

Elektronik İnsan Kaynakları fonksiyonları, insan kaynakları ekibinin iş yükünü hafifletir ve çalışanların sisteme dâhil edilmesiyle, kendi bilgilerini takip etmeleri ve güncellemeleri sağlar, böylece verimlilik artar. İzin süreci gibi işlemler gelişmiş iş akış altyapılarıyla etkin şekilde yönetilir, çalışanların organizasyon içindeki pozisyonları, ücret ve performansları gibi veriler tarihsel olarak takip edilebilir.

Son olarak, güçlü organizasyon şeması altyapıları ile şirket içindeki hiyerarşi ve bağlantılar kolaylıkla yönetilir. Bu, şirket içi iletişimin artmasına ve organizasyonel verimliliğin yükselmesine katkı sağlar. Tüm bu gelişmeler, insan kaynakları yönetimini daha modern, entegre ve verimli bir hale getirmektedir. Sonuç olarak, günümüz şirketlerinin en büyük varlıkları, sahip oldukları nitelikli insan kaynağıdır. Bu kaynağı oluşturmak, elde tutmak ve iş hedeflerine paralel olarak en verimli şekilde kullanmak, günümüzün iş dünyasında başarı için vazgeçilmez bir gerekliliktir. İnsan kaynağını stratejik bir şekilde yönetmek, şirketlerin sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde etmeleri için temel bir unsur olmuştur.

## **2. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI**

E-İnsan Kaynakları Yönetimi (e-İKY), işletmelerin daha verimli ve etkili bir şekilde insan kaynakları süreçlerini yönetmelerine yardımcı olan dijital bir yaklaşımdır. e-İKY, hem çalışanların üretkenliğini artırmayı hem de işletmelerin giderlerini azaltmayı hedefler. Nurshabrina ve Adrianti'nin 2020'de belirttiği gibi, bu tür uygulamalar işletmelere olumlu etkiler sağlar, giderleri düşürür ve çalışan verimliliğini artırır. e-İKY, işletmelerin operasyonel süreçlerini geliştirmeyi amaçlayarak, insan kaynakları yönetimi süreçlerini daha etkili, istikrarlı ve yüksek kalitede hale getirir, bu da uzun vadede fırsatlar yaratır (Al-Saidi & Ala'a, 2020).

Altar vd. 2019'a göre, elektronik insan kaynakları yönetimi, teknoloji kullanarak hızlı insan kaynakları çözümleri sunmak amacıyla geliştirilmiş internet tabanlı bir araçtır. e-İKY uygulamaları sayesinde, işletmeler daha az uzmana ihtiyaç duyacak ve personel maliyetlerini sınırlandıracaktır. Ancak, e-İKY'nin yüksek kurulum maliyetleri nedeniyle, daha küçük işletmeler bu tür sistemlerden kaçınıırken, büyük işletmeler bu teknolojilere önemli yatırımlar yapmaktadır. e-İKY, insan kaynaklarıyla ilgili bilgilerin toplanmasını, depolanmasını, işlenmesini ve dağıtılmasını sağlayan bir sistem olarak tanımlanabilir. Ayrıca, e-İKY, internet platformları ve bağlantıları aracılığıyla sürekli ve odaklanmış yardım sunarak, kurumların insan kaynakları planlarını ve prosedürlerini uygulamalarına yardımcı olur .

e-İKY'nin temel özelliklerinden biri, dijital teknolojilerin kullanımudur. Bu; bilgisayarlar, yazılımlar, bulut çözümleri, otomatik mesajlaşma uygulamaları ve cep telefonları gibi çeşitli çevrimiçi araçlarla gerçekleştirilir. Marler ve Parry (2016), E-İK'nın büyüme miktarının, kullanılan yazılım ve donanımın türüne, coğrafi kısıtlamalara ve kurumsal yapıya bağlı olduğunu belirtmektedir. e-İKY'nin benimsenmesi, birçok işletme için zorlu bir süreç olabilir, çünkü bu tür sistemler genellikle yüksek ilk maliyetler ve çeşitli engellerle karşılaşır (Almashyakh, 2022). Ancak, büyük ölçekli işletmeler bu yatırımları yapmaya daha yatkındır.

### 3. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TIPLERİ

Ruel vd. (2004), elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (e-İKY) uygulamalarını üç temel kategoriye ayırmıştır: dönüşümcü, ilişkisel ve operasyonel. Bu bağlamda, e-İKY'nin operasyonel, ilişkisel ve dönüşümcü hedeflerine ulaşması, İnsan Kaynakları (İK) hizmetlerinin etkinliğini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, İK departmanlarının işletme hedeflerinin oluşturulması ve uygulanmasındaki stratejik katkıları, organizasyonel yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik destekleri ve yöneticilerin organizasyonel değişime karşı verdikleri tepkilerin yönetimindeki işlevleri, e-İKY'nin stratejik önemini vurgulamaktadır (Mohd. Yusoff vd., 2009). İK departmanlarının sorumlulukları, yalnızca yüksek performanslı İK uygulamalarını savunmanın ötesine geçmekte, aynı zamanda bu uygulamaların işletme düzeyinde benimsenmesini ve hayata geçirilmesini de içermektedir (Sanders & Frenkel, 2011). Yüksek performanslı İK stratejileri; çalışanları güçlendirme, performansa dayalı maaş ve terfi sistemleri ile ücretli eğitim ve gelişim programları gibi, çalışanların bilgi düzeyini ve üretkenliğini artırmaya yönelik çeşitli uygulamaları kapsamaktadır (Al-Hawary & Al-Abbadı, 2018). e-İKY profesyonellerinin iş sonuçları üzerindeki etkilerinin

dikkate alınmasının kritik bir öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. e-İKY'nin etkinliği ise genellikle çalışanların İK birimlerinden aldıkları hizmet düzeyini değerlendirmeleri yoluyla ölçülmektedir (Ball ,2011).

### 3.1. Operasyonel Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

Operasyonele-İKY,İnsanKaynaklarıYönetimi'nintemelfonksiyonlarından biri olarak tanımlanmaktadır (Ahmad 2022). Bu uygulamalar, bilgi teknolojisi çözümlerinin İK'nın idari görevlerinde kullanılması yoluyla maliyetlerin azaltılması, süreçlerin verimliliğinin artırılması ve işlemlerin tek bir platformda toplanarak zaman tasarrufu sağlanması gibi avantajlar sunmaktadır (Kwan vd, 2019). Operasyonel e-İKY uygulamaları arasında e-devam kayıtları, e-şikâyetler, e-izinler, e-bordro işlemleri ve e-kişisel profillerin yönetimi gibi örnekler bulunmaktadır. Araştırmalar, operasyonel e-İKY uygulamalarının çalışan performansı ile güçlü bir korelasyon gösterdiğini ortaya koymaktadır. e -İKY uygulamalarının yalnızca çalışanların verimliliğini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda insan kaynakları hizmetlerinin kalitesini de olumlu yönde etkilemektedir

### 3.2. İlişkisel Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

Çalışanlar ile organizasyon arasındaki ilişkiyi yönetmek için kullanılan uygulamalar, ilişkisel veya destekleyici E-İK (Elektronik İnsan Kaynakları) uygulamalarıdır (Bissola & Imperatori, 2013). Bu tür bir bağlantıyı yönetmenin nihai amacı, organizasyonel süreçleri desteklemektir (Shah ve diğerleri, 2020). İK departmanı, şirketin prosedürlerine uyum sağlamasına ve bunları yönetmesine yardımcı olmak için gerekli insan kaynaklarını temin etmelidir. Bu bağlamda, İK departmanı personel alımı, seçimi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesinden sorumludur. Bu perspektife göre, ilişkisel E-İK faaliyetleri, iş süreçlerini destekleyici nitelikte olarak tanımlanabilir. Elektronik prosedürlerin kullanımı, İK yöneticilerinin görevlerini dijital kanallar aracılığıyla gerçekleştirmesine olanak tanır ve İK hizmetlerinin kalitesini artırır (Bissola & Imperatori, 2013).

Hem yöneticiler hem de çalışanlar İK verilerine erişebilir (Galanaki vd. 2019). İlişkisel E-İK yöntemleri, e-aday takibi, e-performans değerlendirme, e-iletişim, e-eğitim, e-kariyer yönetimi ve e-öğrenme gibi uygulamaları içerir (Rahman & Jinnah, 2016). İlişkisel E-İK uygulamaları (örneğin e-reklam, e-başvuru izleme, e-işe alım, e-seçim, e-eğitim ve e-öğrenme), bir şirketin finansal başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. e-İK tekniklerinin bireysel üretkenlik ve insan kaynakları hizmetlerinin kalitesi üzerindeki temel etkilerini ortaya koymuştur. İlişkisel E-İK uygulamalarının çalışan performansı üzerinde kayda değer bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

### 3.3. Dönüşümsel veya Stratejik E-İKY Uygulamaları

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını desteklemek için kullanılan çeşitli teknikleri ifade etmektedir (Bondarouk, T. V. Ve Furtmueller, E. 2012)

Dönüşümsel e-İKY uygulamaları, organizasyonların stratejik hedeflerini desteklemek için bir dizi yenilikçi unsuru içermektedir. Bu unsurlar arasında:

- Bilgi yönetim sistemleri,
- İK karar destek sistemleri,
- Web toplulukları,
- Yetenek yönetimi,
- Stratejik organizasyonel değişim,
- Stratejik yetkinlik yönetimi,
- Stratejik planlama ve geliştirme bulunmaktadır (Fındıklı & Bayarçelik, 2015).

Bu uygulamaların organizasyon performansını artırdığı ve firmanın stratejik hedefleriyle güçlü bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir (Fındıklı & Bayarçelik, 2015). Stratejik yönelim, e-İKY'nin temel hedeflerinden biri olarak tanımlanmıştır (Ruel vd, 2007). Dönüşümsel e-İKY'nin önemli faydaları arasında, çalışan üretkenliğinin artması ve insan kaynakları hizmet kalitesinin iyileştirilmesi yer almaktadır (Altar vd., 2019).

### 4. E-İKY Uygulamalarının Boyutları

İşletmelerin insan kaynakları süreçlerini dijital teknolojilerle optimize etmeyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır. İşe alım, eğitim, tazminat ve performans değerlendirme gibi temel İK faaliyetlerini dijital platformlara taşıyan E-İKY, organizasyonel etkinliği artırmayı hedefler. Bu bağlamda E-İKY'nin bazı ana boyutları aşağıdaki gibidir:

- E-İşe Alım

E-işe alım, işe alım süreçlerini dijitalleştiren bir yaklaşımdır. İş ilanlarının çevrimiçi platformlarda yayımlanması, başvuruların dijital ortamda alınması ve sanal mülakatların gerçekleştirilmesi gibi adımları içerir. Bu süreç, organizasyonlara geniş bir aday havuzuna erişim imkanı sağlar ve işe alım süreçlerini hızlandırır. Nagendrababu ve Girisha (2018), görüşmelerin işe alım sürecindeki önemine dikkat çekerken, Nivlouei (2014), çevrimiçi işe alımın kurumsal stratejilerdeki önemini vurgulamaktadır. Özellikle kalifiye

iş gücü bulmakta zorluk çeken şirketler için e-işe alım büyük avantajlar sunmaktadır

- E-Eğitim

E-eğitim, çalışanların becerilerini geliştirmek amacıyla dijital platformları kullanan bir yöntemdir. Bu yöntem, çevrimiçi dersler, videolar, metinler gibi materyallerin yanı sıra uzaktan eğitim araçlarıyla gerçekleştirilir. Al-Hawary ve Al-Kumait (2017), e-eğitimin yetenek yönetiminde ve çalışanların farklı beceri seviyelerine göre konumlandırılmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Alkali ve Abu Mansor (2020) ise bu yöntemin çalışanların becerilerini geliştirmelerine olanak tanıyan modern bir eğitim yaklaşımı olduğunu ifade etmektedir. E-eğitim, özellikle coğrafı kısıtlamaları ortadan kaldırarak esnek ve erişilebilir öğrenme fırsatları sunar.

- E-Tazminat

E-tazminat, çalışanların maaş ve yan haklarının dijital olarak yönetilmesini sağlar. Web tabanlı sistemler, çalışanların ödeme verilerini şeffaf bir şekilde analiz ederek, memnuniyet düzeylerini artırır. Elshamy vd. (2017), bu sistemlerin çalışan memnuniyetine katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır. Judges (2018) ise e-tazminat sistemlerinin, rekabetçi ücretlendirme stratejileriyle yetenekli çalışanları cezbetmeye yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bu sistemler, organizasyonların ücretlendirme politikalarını daha etkili bir şekilde yönetmesine olanak tanır.

- E-Performans Değerlendirmesi

E-performans değerlendirmesi, çalışanların performanslarını dijital ortamda ölçme ve analiz etme sürecidir. Deshwal (2015), bu sistemlerin performans takibi, geri bildirim sağlama ve gelişim alanlarını belirleme gibi faydalarını vurgulamaktadır. Ravid vd.,(2020) , e-performans değerlendirmesinin organizasyonel hedeflerle çalışan hedeflerini uyumlu hale getirdiğini ifade etmektedir. Bu sistemler, hem zaman hem de maliyet tasarrufu sağlayarak organizasyonel verimliliği artırır ve çalışan gelişimini destekler.

## **5. E-İKY UYGULAMASININ BENİMSEMESİNDEKİ ZORLUKLAR**

E-İKY'nin benimsenmesinde karşılaşılan belli başlı zorluklar bulunmaktadır. Bu zorluklar beş ana başlık altında incelenebilir.



### 5.1. Kullanıcıların Kabul Faktörleri

E-İKY (elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi) sistemlerinin benimsenmesi, bir organizasyonun dijitalleşme sürecinin önemli bir aşamasıdır. Ancak, bu süreçte karşılaşılan en büyük zorluklardan biri, kullanıcıların bu sistemleri kabul etme ve kullanma istekliliğidir. Marler & Parry vd. (2016), başarılı bir e-İKY benimsenmesinin, kullanıcıların kabul faktörlerinin dikkate alınmasını gerektirdiğini vurgulamaktadır. Kullanıcıların, uygulamaya alınan yeni bir e-İKY sisteminin sağladığı potansiyel faydaların farkında olmamalarının, bu sistemlerin daha iyi insan kaynakları yönetimi sağlamasını engellediğini ortaya koymaktadır.

e-İKY'yi kabul etme tutumlarının, organizasyonlarında daha önce kullanılan bilişim teknolojilerine olan algılarıyla doğrudan ilişkilidir. e-İKY sistemlerinin benimsenmesi konusunda önemli bir öngörü faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. e-İKY sistemlerinin başarısını etkileyen faktörler arasında, kullanıcıların eğitim düzeyi, sistem tasarımı ve organizasyondaki teknolojiye olan aşinalıklarının yanı sıra, İK becerilerinin de önemli engellerdir.

Sonuç olarak, e-İKY sistemlerinin etkin bir şekilde benimsenmesi için organizasyonların, çalışanların zihniyet değişimlerini desteklemesi ve sistemin sunduğu faydaların etkin bir şekilde iletilmesini sağlaması kritik öneme sahiptir.

### 5.2. Teknolojik Bağlam Faktörleri

Panayotopoulou vd. (2007) çalışması, başarılı bir e-İKY benimsenmesinin kritik başarı faktörleri arasında teknoloji farkındalığını, bireysel çalışanların BT yeterliliğini ve İnsan Kaynakları ile BT arasındaki iş birliğini bulmuştur. Diğer taraftan, Troshani vd. (2011) araştırması, entegrasyon, kullanıcı dostu olma, erişilebilirlik, verimlilik ve tedarikçi desteğinin, Avustralya'daki kamu sektöründeki organizasyonlarda e-İKY benimsenmesini olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur.

Shilpa ve Gopal (2011), organizasyonlarda zaten mevcut olan bir BT kültürünün varlığının önemine ve sistemde tutulan bilgilerin güvenliğinin sağlanması gerektiğine dikkat çekmektedir. Haines ve Petit'nin (1997) çalışması ise, başarılı e-İKY benimsenmesinin öncülleri arasında 'sistem koşulların' (örneğin eğitim ve dokümantasyon- veri kalitesi), 'çevrimiçi uygulamaların varlığını', 'İnsan Kaynakları yönetim uygulamalarının sayısını', 'kullanım kolaylığını', 'sistemin algılanan faydasını' ve 'kullanıcı desteğini' belirlemiştir. Voermans ve van Veldhoven (2007) ise benzer şekilde,



'kullanıcı desteği'ni, 'e-İKY'ye yönelik olumlu tutum' ve 'organizasyonlarda kullanımını' belirleyen bir faktör olarak bulmuşlardır.

### 5.3. Organizasyonel Hazırlık Faktörleri

e-İKY, yeterli BT altyapısının bulunmasına bağlı olan bir BT destekli bir fenomen olduğu için, Ruel ve diğerleri (2004), başarılı bir e-İKY benimsemesi için organizasyonun her köşesinde kişisel bilgisayarların (PC) bulunması ve yönetim ile çalışanlar için yeterli bilgisayar becerilerinin mevcut olmasını ön koşullar olarak önermiştir. Organizasyon büyüklüğü, Panayotopoulou ve diğerleri (2010) tarafından e-İKY benimsemesinin bir belirleyicisi olarak vurgulanmıştır. Çünkü, organizasyon büyüklüğünün artmasının, yeniliklerin edinilmesini haklı çıkaran bir kritik kitle yarattığını ve bu durumun benimseme davranışını zorunlu kıldığını savunmaktadırlar. Burbach ve Royle (2014) bu görüşü destekleyerek, e-İKY'nin yayılmasının genellikle organizasyon büyüklüğü ve yapısına bağlı olduğunu ve iş uygulamalarının yayılmasını sağlamak için bu faktörlerin önemli olduğunu göstermektedirler.

### 5.4. Kaynaklar

Ngai ve Wat'ın (2006) Hong Kong'da yaptıkları çalışmada, yetersiz finansal desteğin e-İKY uygulamasındaki en büyük engel olduğu ortaya çıkmıştır. Malezya'daki küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) üzerinde yapılan bir başka çalışmada (Hooi, 2006), finansal kaynak eksikliğinin e-İKY'nin benimsenmesi için bir engel teşkil ettiğini göstermektedir. Bu durum, şirketlerin çoğunda geleneksel İK yönetimini uygulamalarına yol açmış ve e-İKY'nin benimsenmesini engellemiştir. Bu da, e-İKY'nin doğru bir şekilde benimsenmesi için yeterli yatırım yapılmadığı takdirde, İK departmanlarına anlamlı tasarruflar sağlama veya müşterilere kaliteli iyileştirmeler sunma konusunda başarısız olabileceğini göstermektedir (Florkowski ve Olivas-Lujan, 2006).

### 5.5. Yetersiz Kullanım

Oiry (2009), organizasyonların e-İKY'nin değer artırıcı potansiyelinden tam olarak yararlanamadığını ve bunun yerine yalnızca işlem odaklı faaliyetler için kullandıklarını ortaya koymuştur. Burbach & Royle (2014), başarılı bir uygulamanın e-İKY'nin yayılımı bağlamında kritik olduğunu ekleyerek, yetersiz kullanımın genellikle uygulama sürecinin kötü yönetilmesinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Ayrıca, bazı e-İKY uygulamalarının, organizasyonel ve kurumsal uyumlarına bağlı olarak diğerlerinden daha kolay bir şekilde başarılı bir şekilde uygulanabileceğini ifade etmişlerdir.

Burbach & Royle (2014) ayrıca, çok sayıda alt sistem ve eski sistemler yerine tam entegre bir sistemin kullanılmasının önemini vurgulamışlardır. Çünkü çok sayıda alt sistem ve eski sistemin kullanılmasının yalnızca insan ve teknoloji ile ilgili sorunlara yol açtığını ve organizasyonun e-sistemin stratejik avantajlarından yararlanma kapasitesini azalttığını gözlemlemişlerdir.

## 6. E-İKY SİSTEMLERİNİN AVANTAJLARI

e-İKY'nin amacı, bir organizasyondaki İK departmanlarında elektronik süreçler kullanarak daha iyi kaliteli hizmet sunmak ve değer yaratmaktır; bu, tüm ana paydaşların yararına yapılmaktadır. e-İKY, eski İK faaliyetlerini yeniden tanımlayan ve dijital medya ile ağ teknolojisini kullanan holistik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, organizasyonun başarısı için verimliliği optimize etmek amacıyla daha verimli ve stratejik bir çalışma yolu sunar. e-İKY'nin sunduğu avantajların geniş bir listesi, neredeyse her şeyi kapsayan çok boyutlu avantajlarını açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu sistem, idari işleyişin ve verimliliğin artırılmasına yardımcı olur (Swaroop, 2012)

- Müşteri odaklılık ve hizmeti geliştirmeye yardımcı olur.
- İK'nın stratejik odaklanmasını iyileştirmeye yardımcı olur.
- e-İKY, maliyetleri düşürme programıdır.
- e-İKY, idari işleri azaltır.
- e-İKY, idari personel sayısını azaltır.
- İK departmanına çalışanların temiz bir profilini elde etme imkanı sağlar.
- Çalışanlar, e-İKY sayesinde daha fazla İK becerisi kazanır.
- Çalışanlar, organizasyonun dinamikleri hakkında güncel bilgilere ulaşır.
- Çalışanlar, çevrimiçi tartışmalara katılır.
- Çalışanlar, kendi kariyer yönetim yönlerini kendileri belirler.
- Çalışanlar ve zaman yöneticileri, çalışan yönetimini kendileri yönetir.
- İK yöneticileri, çalışmalarında daha verimli hale gelir.
- İnternet üzerinden işe alım, daha hızlı bir iletişim sağlar.
- e-İKY, zamanı verimli kullanır veya zaman kazandırır.
- Organizasyondaki tüm çalışanların veri yönetimi etkin bir şekilde yapılır.

- Çalışanlar, işlerine daha verimli odaklanış
- e-İKY, alışanların rutin işlerinden kurtulmalarını sağlayarak için stratejik yönlerine odaklanmalarına yardımcı olur.
- e-İKY uygulandıktan sonra, müşteri ile adaptasyon artar.
- e-İKY’de veri güvenliği sağlanır.
- e-İKY, oklu dil desteği sunar.
- e-İKY, iş süreçlerinde daha dinamik bir iş akışı ve verimlilik sağlar.
- özm, bir web tarayıcısı üzerinden erişilebilir ve kullanılabilir.
- Verilerin güvenliği, bireysel modüllere, kayıtlara, belgelere ve bunların bileşenlerine yönelik korumalı erişim seviyeleriyle sağlanır.
- Parametrik ve özelleştirilebilir yapı sunar.
- Arşivlenmiş kayıtlara ve belgelere erişim sağlar.
- Kullanıcı dostu arayüz.
- Müşterinin mevcut bilgi sistemiyle (maaş muhasebesi, ERP, katılım kaydı, belge sistemleri vb.) bağlantı kurar.
- Aşamalı uygulama olanağı sunar.
- Herhangi bir müşteriye uyum sağlayabilme.
- Stratejik karar alma için bilgi toplama temeli oluşturur.

## 7. E-İKY SİSTEMLERİNİN DEZAVANTAJLARI

İK verilerinin güvenliği, diğer tüm verilerden daha kritik olabilir nk bu veriler özel ve son derece hassas bireysel bilgileri içerir. Bu bağlamda, e-İKY’nin daha yüksek güvenlik riski taşıdığı düşünülebilir. İK verilerinin işası ve sınır ötesi hareketi, ülke ve organizasyona özgü ve bireysel yetkilendirmelere dayalı olarak dikkatlice yönetilmesi gereken kritik bir meseledir.

Suramardhini (2012) tarafından e-İKY’nin diğer dezavantajları řu şekilde ifade edilmektedir:

- Çalışanların ve birim yöneticilerinin zihniyetlerinin değiştirilmesi gerekmektedir: Web tabanlı İK araçlarının faydalılığını fark etmeleri ve kabul etmeleri gerekmektedir.
- Genellikle, web tabanlı İK araçlarıyla sessiz ve dikkatlice çalışacak zaman alanlarının eksikliğini hissederler, bu yüzden gerekmediği sürece bu araçları kullanmazlar.

- Veri güvenliği ve gizliliğinin garanti altına alınması, çalışanlar için önemli bir konudur, çünkü çalışanların web tabanlı İK araçlarını kullanırken kendilerini “güvende” hissetmeleri gerekir.

Genel olarak, e-İKY'nin avantajlarının dezavantajlarından çok daha ağır bastığı görülmektedir. Lee (2011) göre, e-İKY, organizasyonlarda en yaygın uygulanan uygulamalardan biridir. Sürekli olarak ivme kazanmakta ve önemi artmaktadır. Ayrıca, e-İKY'nin avantajları, e-İKY'nin yaygın kullanımının literatürde yaygın bir şekilde kabul edilmesiyle desteklenmektedir. Maliyetlerin azaltılması, verimlilik, hizmet sunumunda sürekli iyileştirmeler, operasyonel etkinlik, İK faaliyetlerinin kalitesinin artışı, çoğu çalışmada vurgulanan tekrarlayan temalar arasında yer almaktadır

## 8. SONUÇ

Bilgisayarların iş yaşamında yaygın olarak kullanılması ve internet teknolojisindeki hızlı gelişmeler, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanını da önemli ölçüde etkilemiştir. Bu süreç sonucunda ortaya çıkan kavramlardan biri de **Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY)**'dir. E-İKY, insan kaynakları yönetimi işlevlerini dijital platformlarda gerçekleştiren bir sistemdir ve günümüzde birçok işletme, insan kaynakları ile ilgili verileri toplamak, işlemek ve yönetmek için bu tür elektronik sistemlere başvurmaktadır.

E-İKY'nin işlevsel amacı, insan kaynakları süreçlerini daha verimli ve etkin hale getirmektir. Özellikle **İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS)**, E-İKY'nin bir alt modülü olarak, örgütlerin insan kaynağını daha etkili bir şekilde yönetmelerine olanak sağlar. İKBS, organizasyonların insan kaynaklarıyla ilgili operasyonel işlerini kolaylaştırmak için tasarlanmıştır ve bu sayede büyük ölçüde zaman ve maliyet tasarrufu sağlar. İnsan kaynakları uzmanları, bu sistem sayesinde rutin operasyonlardan daha az zaman harcayarak, stratejik İK konularına odaklanabilirler.

E-İKY'nin sunduğu avantajlar arasında **bilgiye daha hızlı erişim, daha düzenli raporlama ve verimlilik artışı** yer almaktadır. Bu sistemler, örgüt yöneticilerinin ve insan kaynakları profesyonellerinin daha iyi kararlar alabilmesini sağlarken, insan kaynakları yönetimi stratejilerine daha fazla odaklanmalarını mümkün kılar. Bu şekilde, işletmeler insan kaynağını daha etkin ve verimli bir biçimde yönetebilirler.

Sonuç olarak, E-İKY, teknolojinin insan kaynakları yönetimine entegrasyonu ile daha verimli, etkili ve stratejik bir İKY uygulama modeli sunmaktadır.

## Kaynakça

- Aasam, Hasan & Al-Saidi, Muayad. (2020). The Effect of E-HRM on the Human Resources Flexibility in the Organization, Analytical research of the opinions of a sample of Iraqi university staff SST-3395. *Solid State Technology*. 63. 3395-3415.
- Ahmad Abdel-Qader, M. (2022). How Did Covid19 Increased Reliance on E-Human Resource Management: Jordanian Insurance Sector Case. *2022 1 Academy of Strategic Management Journal*, 21(1), 1–11. [https://search.proquest.com/openview/1be7f5bdbc94d830fe2392df5c333512/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38745&casa\\_token=1CC\\_9qtcZdgAAAA-A:KXwJY8DIC6m\\_RXuF49uuUBTQ6LSudBKGwFSNYRFvXzTTIA-JIr14RbrDTPrWSrdr2QtasIPr0A3nM](https://search.proquest.com/openview/1be7f5bdbc94d830fe2392df5c333512/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38745&casa_token=1CC_9qtcZdgAAAA-A:KXwJY8DIC6m_RXuF49uuUBTQ6LSudBKGwFSNYRFvXzTTIA-JIr14RbrDTPrWSrdr2QtasIPr0A3nM)
- Al-Hawary, S. & Alajmi, H. (2017). Organizational Commitment of the Employees of the Ports Security Affairs of the State of Kuwait: The Impact of Human Recourses Management Practices. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*,6(1), 52-7
- Alkali, A & Abu Mansor, Nur Naha. (2017). Interactivity and Trust as Antecedents of E-Training Use Intention in Nigeria: A Structural Equation Modelling Approach. *Behavioral Sciences*. 7. 47. 10.3390/bs7030047.
- Almashyakhi, A (2022). An evidence-based review of E-HRM and its impact on strategic human resource management. *Journal of human resource and sustainability studies*,10(3),542-556.
- Altar, O., et al. (2019, July). Extended order high gain observer based stabilization of 2 dof pan tilt platform for aerial imaging system in iop conference series: materials science and engineering (vol. 575, no. 1, p. 012009) on publishing
- Ball, K. S. (2001). The use of human resource information systems: A survey. *Personnel Review*, 30(6), 677–693. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005979>
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2014). The unexpected side of relational e-HRM: Developing trust in the HR department. *Employee Relations*, 36(4), 376–397. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0078>
- Bondarouk, T. V. & Furtmueller, E. (2012) ‘E-HRM Research: Promises, Hopes, Facts and Path forward reviewing four decades of empirical evidence’, In: C. Tansley and H. Williams (Eds.), *Innovation, Creativity and e-HRM, Proceedings of the 4th International e-HRM Conference*: Nottingham Trent University, Nottingham, UK, pp. 20-60.
- Burbach, R. & Royle, T. (2014) ‘Institutional determinants of e-HRM diffusion success’, *Employee Relations*, Vol. 36 (4): pp. 354-375.
- Deshwal, P. (2015). “Role of e-hrm in organizational effectiveness and sustainability.” *international journal of applied research* 1(12):605–609.

- Elshamy, A. et al. (2017, September). Secure implementation for video streams based on fully and permutation encryption techniques in 2017 international conference on computer and applications (ICCA) (pp. 50-55). IEEE
- Fındıklı, Mine & Bayarcelik, Ebru. (2015). Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)? *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 207. 424-431. 10.1016/j.sbspro.2015.10.112.
- Florkowski, G.W. & Olivás-Luján, M.R. (2006) The Diffusion of Human Resource Information-Technology Innovations in US and Non US Firms. *Personnel Review*, 35, 684-710.<http://dx.doi.org/10.1108/00483480610702737>
- Galanaki, E., Lazazzara, A., & Parry, E. (2019). A Cross-National Analysis of E-HRM Configurations: Integrating the Information Technology and HRM Perspectives. In *Lecture Notes in Information Systems and Organisation* (Vol. 27, pp. 261-276). Springer Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-90500-6\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-319-90500-6_20)
- Haines, V.Y. & Petit, A. (1997) 'Conditions for successful Human Resource Information Systems', *Human Resource Management*, Vol. 36(2): pp. 261-275.
- Hassan, Masood & Azeem Qureshi. 2019. "Resonant Leadership at Workplace: How Emotional Intelligence Impacts Employees'attitudes-A Cross-Sectional Study." *Pakistan Business Review* (21)2: 237-251
- Hooi, L. W. (2006) 'Implementing e-HRM: The readiness of Small and Medium Sized Manufacturing Companies in Malaysia', *Asia Pacific Business Review*, Vol. 12 (4): pp. 465- 485.
- Judges, S. (2018). The effect of electronic human resources management on the intention to leave work through the satisfaction of workers in private hospitals in Jordan. unpublished research.
- Kwan, F.P. et al. (2019). E-hrm: pain or gain for HRM effectiveness. *Journal tam (technology acceptance model)* volume 10. p-ISSN: 2339-1103.
- Lee, I. (2011). Modeling the benefit of e-recruiting process integration. *Decision Support Systems*, 51(1), 230-239.
- Marler, J, & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement, and ehrm technology. *The international journal of human resource management*, 27 (19), 2233-
- Mohd.Yusoff, Y., Abdullah, H. S., & Ramayah, T. (2009). HR Roles Effectiveness and HR Contributions Effectiveness: Comparing Evidence from HR and Line Managers. *International Journal of Business and Management*, 4(2), 158-163. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n2p158>
- Nagendrababu, K., & Girisha, M. C. (2018). A Study of E-HRM Practices in Information Technology Industry. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20, 13-19

- Ngai, E. W. T. & Wat, F. K. T. (2006) 'Human resource information systems: A review and empirical analysis', *Personnel Review*, Vol. 35: pp. 297- 314.
- Nivlouei, F. B. (2014). Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 147–159.
- Nurshabrina, N., & Adrianti, R. (2020). The effect of E-human resource management (EHRM) on cost efficiency and productivity of employees in the company. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, 5(1), 212215.
- Oiry, E. (2009) 'Electronic human resource management: Organisational responses to role conflicts created by e-Learning', *International Journal of Training and Development*, Vol. 13 (2): pp. 111-123.
- Panayotopoulou, L., Galanaki, E. & Papalexandris, N. (2010) 'Adoption of electronic systems in HRM: Is national background of the firm relevant?' *New Technology, Work and Employment*, Vol. 25 (3): pp. 253- 269.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M. & Galanaki, E. (2007) 'E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece,' *Personnel Review*, Vol. 36 (2): pp.277-294.
- Rahman, M. A., Qi, X., & Jinnah, M. S. (2016). Factors affecting the adoption of HRIS by the Bangladeshi banking and financial sector. *Cogent Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1262107>
- Ravid, D., et al. (2020). Epm 20/20: a review, framework, and research agenda for electronic performance monitoring. *Journal of management*, 46(1), 100-126.
- Ruel, H. J. M., Bondarouk, T.V. & Van de Velde, M. (2007) 'The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry', *Employee Relations*, Vol.29 (3): pp. 280-291.
- 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 Revu*, 15(3), 364–380. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2004-3-364>
- Sanders, K., & Frenkel, S. (2011). HR-line management relations: Characteristics and effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1611–1617. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565644>
- Shah, N., Michael, F., & Chalu, H. (2020). Conceptualizing Challenges to Electronic Human Resource Management (e-HRM) Adoption: A case of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Tanzania. *Asian Journal of Business and Management*, 8(4). <https://doi.org/10.24203/ajbm.v8i4.6066>



- Shilpa, V. & Gopal, R. (2011) 'The implications of implementing electronic Human Resource Management (e-HRM) systems in companies', *Journal of Information Systems and Communication*, Vol. 2(1): pp. 10-29.
- Sulieman Ibraheem Shelash Al-Hawary, & Lina Hamdan Mahmoud Al-Abbad. (2018). Impact of Human Resources Management Practices on Organizational Commitment of the Employees of Commercial Banks in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(A4), 11-21.
- Suramardhini M., (2012), "E-HRM Paper Presentation", ebstudies
- Swaroop, K. (2012) E-HRM and how it will reduce the cost in organisation. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*\_ISSN 2319-2836 Vol.1 (4), December (2012) Sri Venkateswara University, Tirupati, A.P - 517502, India.
- Troshani, I., Jerram, C. & Hill, S. R. (2011) 'Exploring the Public Sector adoption of HRIS', *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111(3): pp.470-488.
- Voermans, M. & Van Veldhoven, M. (2007) 'Attitudes towards E-HRM: An empirical Study at Philips,' *Personnel Review*, Vol. 36 (6): 887-908.