

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Bir Yazın Taraması

Özden İBRAHİMAĞAOĞLU¹

¹Öğr. Gör. Dr., Doğu Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, oagaoglu@dogus.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1764-2304>

Özet: Bu çalışmada, bilgisayarların iş yaşamında yaygın olarak kullanılması ve internet teknolojisindeki hızlı gelişmelerin insan kaynakları yönetimini etkileyerek yerini elektronik insan kaynakları yönetimine (e-İKY) bırakması üzerinde durulmaktadır. Örgütler insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamada, işlemede ve depolamada elektronik insan kaynakları yönetimi sistemlerini kullanarak doğru bilgiye rahat ulaşmakta, işlerin kalitesinin ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Teknolojideki gelişmeler toplumsal, ekonomik ve sosyal yaşamı etkilemektedir. Örgütlerde çalışma koşulları ve iş yapış biçimlerinde görülen değişimlerle insan kaynakları yönetimi bölümü, faaliyetlerinde elektronik ortamdaki yararlanmaktadır. Bu nedenlerle, elektronik insan kaynakları yönetimi kavramı adından sıklıkla söz ettirmektedir. Günümüzün rekabet şartlarında örgütlerin varlıklarını sürdürdürebilmelerinde yeni gelişmelere uyum sağlaması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütlerin insan kaynaklarına ait bilgileri saklamaya ve işlemeye elektronik ortamda gereksinim duymasıyla elektronik insan kaynakları yönetimi ile ilgili son üç yılda yapılmış çalışmaların taranarak elektronik insan kaynakları yönetimine dayalı çalışmalar için önyak olabilecek yazın taramasını yaparak incelemektir. Bu amaçla elektronik insan kaynakları yönetiminin kapsamı altında elektronik insan kaynakları yönetiminin tanımı, amacı, türleri ve önemi, gelişimi, aşamaları, avantajları ve dezavantajları ile birlikte fonksiyonlarına değinilmektedir. Elektronik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar ortaya konulmaktadır. Sonuç kısmı ile konuya ilişkin değerlendirmelerde bulunularak gelecekte yapılacak araştırmalar için çeşitli önerilerin geliştirilmesiyle konu tamamlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi, e-İKY, Yeni Teknolojik Gelişmeler

A Literature Review on Electronic Human Resources Management

Abstract: In this study, it is emphasized that the widespread use of computers in business life and the rapid developments in internet technology affect human resources management and leave its place to electronic human resources management (e-HRM). Organizations use electronic human resources management systems to provide, process and store information about human resources, to easily reach the right information, and to increase the quality and efficiency of their work. Developments in technology affect social, economic and social life. With the changes seen in the working conditions and ways of doing business in organizations, the human resources management department makes use of the electronic environment in its activities. For these reasons, the concept of electronic human resources management is frequently mentioned. In today's competitive conditions, organizations need to adapt to new developments in order to survive. The aim of this study is to examine the studies on electronic human resources management in the last three years, as organizations need to store and process information about human resources in electronic environment, by scanning the literature that can be a pioneer for studies based on electronic human resources management. For this purpose, the definition, purpose, types and importance, development, stages, advantages and disadvantages of electronic human resources management and its functions are mentioned under the scope of electronic human resources management. Studies on electronic human resources management are presented. With the conclusion part, the subject is completed by making evaluations on the subject and developing various suggestions for future research.

Key Words: Electronic Human Resources Management, e-HRM, New Technological Developments

1. GİRİŞ

Bilgisayar teknolojisinin ilerlemesiyle birlikte geleneksel insan kaynakları yönetiminin başına elektronik kelimesi eklenerek, insan kaynakları elektronik insan kaynakları yönetimine dönüşmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bölümü örgüt içerisinde en çok etkilenenlerin başında yer almaktadır. İnsan kaynağının her geçen gün önemini artırması sonucu, değişime uyum sağlamak ve rekabet avantajında devamlı yenilenmek zorunda olma durumu örgütlerde temel hususlardan biri haline gelmektedir. Global yaşamda yeni örgüt düzenlerinin oluşması, teknolojideki hızlı değişimler, iç ve dış çevre koşullarının değişmesi gibi hususlar örgütlerin insan kaynakları yönetimi alanında

yenilikler getirmesine yol açmaktadır. Bu durum, elektronik insan kaynakları yönetiminin doğmasıdır. Örgütler veride doğruluğa ulaşmak, raporlama esnekliği, kaliteyi ile verimliliği arttırarak insan kaynakları süreçlerinde hızlilik, zaman ve maliyet tasarrufu sağlamak, yeniliklere uyum göstermek için elektronik insan kaynakları yönetimine önem vermektedir. Bu doğrultuda örgütlerin, elektronik insan kaynakları yönetimi kapsamında insan unsurunu en değerli ve önemli kaynak olarak görmesi gerekmektedir.

2. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI

İnsan kaynakları ve bilgi teknolojilerini bir araya getiren kavram elektronik insan kaynakları yönetimidir. Özellikle son dönemlerde yaygınlaşan dijital süreçlerin insan kaynakları alanında hakimiyet göstermesiyle insan kaynakları bilgilerinin işlenmesi ve iletimi önem verilen bir durumu oluşturmaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetimi örgütteki kişiler arasındaki etkileşimlerde kolaylık sunan bir yapıdır.

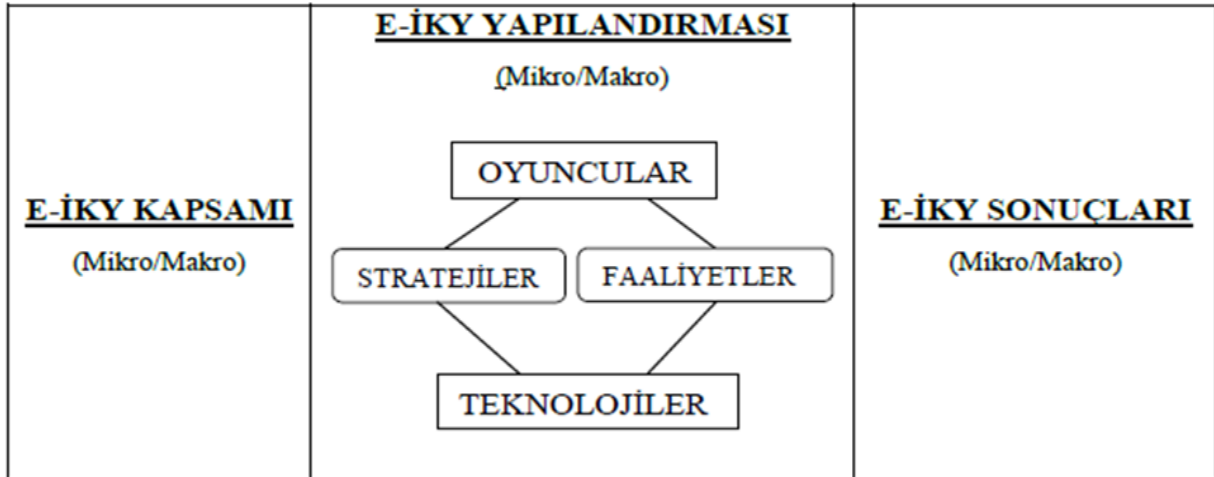
2.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Elektronik insan kaynakları yönetimi 1990'lı yıllarda e-ticaretin aktifleşmesiyle birlikte oluşan bir kavramdır (Mishra ve Akman, 2010: 247). Günümüz bilgi çağında örgütlerde elektronik olan her şeyin rekabet avantajı elde etmesi için kullanılmasını gerektirmektedir. Örgütlerin çoğunluğu artık insan

kaynaklarına ait bilgileri elektronik düzenlemekte olup, kavramın önüne elektronik anlamında "e" harfi eklemektedir. Elektronik insan kaynakları yönetimi kavramının kısaltılmış hali e-İKY şeklindedir. Dolayısıyla kavram, insan kaynakları yönetimi bölümünün süreçlerinde özel tasarlanmış bilgi teknolojisi ile birleştirmeye yaramaktadır.

Elektronik insan kaynakları yönetimi; örgütün insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını internet teknolojisi sistemleri aracılığıyla bütünüyle bilinçli ve doğrudan destek oluşturacak biçimde kullanılması (Altan, 2011: 53) olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanıma göre, elektronik insan kaynakları yönetimi; insan kaynakları stratejilerini, politikalarını ve uygulamalarını web-teknolojisi tabanlı kanalların tam kullanımıyla bilinçli ve doğrudan destek sağlayacak şekilde örgütün gerçekleştirmesidir (Ruël vd., 2004: 16). Bu doğrultuda oluşturulan elektronik insan kaynakları yönetimi (E-İKY) modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: E-İKY Modeli



Kaynak: Strohmeier (2007: 21).

Mikro ve makro açıdan elektronik insan kaynakları yönetiminin kapsamı ele alınmaktadır. Örgütün sermayesi, örgüt kültürü, faaliyette bulunulan sektör, örgütün yapısı ve hukuksal farklılıklara bağlı olarak elektronik insan kaynakları yönetiminin kapsamının değiştiği ifade edilmektedir. Değişen kapsamla elektronik insan kaynakları yönetiminin yapılandırılması şekillenmektedir. Oyuncular manasına gelen çalışanlar/rakipler bireysel ve grup, iç ve dış biçiminde mikro ve makro açıdan irdelenmektedir. Kapsam aynı olsa da sistemde olan oyuncular açısından teknolojilerin kullanılmasıyla stratejik durumlar ve aktiviteler belirlenmektedir (Strohmeier, 2007: 19-37).

Örgütlerde elektronik insan kaynakları yönetimi sayesinde insan kaynakları bölümünün yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin en iyi şekilde

sağlanması olanaklı hale getirmektedir. Ayrıca insan kaynaklarında çalışanların örgüte dair iyileştirici faaliyetlerde stratejik inisiyatiflere odaklanmasını sağlamaktadır.

2.2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

Elektronik insan kaynakları yönetimi işe alma, işten ayırma, ücretin yönetilmesi, hizmet içi eğitim tarzındaki insan kaynakları fonksiyonlarının elektronik ortamda yapılabilir hale gelmesini ve teknolojik uygulamaların insan kaynaklarına adapte edilmesi amacını taşımaktadır. İnsan kaynakları süreçleri her yerde yapılabilir hale geldiğinden ve daha hızlı ve etkin şekilde yönetildiğinden, internet vasıtasıyla insan kaynakları işlemlerini/aktivitelerini yönetebilme amacını taşımaktadır (Lengnick-Hall ve Moritz, 2003: 365).

2.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Türleri

Elektronik insan kaynakları yönetimi türleri operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel insan kaynakları yönetimi olmak üzere üç ana kategoriye ayrılmaktadır (Lepak ve Snell, 1998: 219-220). Operasyonel elektronik insan kaynakları yönetimi; insan kaynaklarına odaklanarak insan kaynakları yönetimini açıklayan idari görevleri temsil etmekte olup, insan kaynakları departmanında verimli yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bordro uygulaması, elektronik kayıtlar ve çalışana ait verilerin yönetimi örnek olarak verilmektedir. İlişkisel elektronik insan kaynakları yönetimi; insan kaynakları yönetiminin gelişme gösteren yapılarını desteklemekle birlikte iş

birliğini ve hizmette kaliteyi artırmak amacıyla örgütteki bireyleri ortak noktada buluşturmaktadır. Bu faaliyetler; elektronik işe alım, yetenek yönetimi, öğrenme, performansın yönetilmesi ve değerlendirilmesi, eğitim süreçleri ve çalışanın ödüllendirilmesidir. Dönüşümsel insan kaynakları yönetimi; web tabanlı cihazlar aracılığıyla değişen süreçleri, bilginin yönetimini ve yetkinliğin yönetilmesini içermekte olup, örgütsel değer yaratmak niyetiyle insan kaynakları fonksiyonlarını olanaklı hale getirmektedir. Stratejik yeteneklerin yönetilmesi, bilgiye ait yönetsel sistemler ve web toplulukları örnek olarak belirtilmektedir (Uçar, 2019: 186). Elektronik insan kaynakları yönetimi (E-İKY) türleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: E-İKY Uygulamalarının Sınıflandırılması

Operasyonel E-İKY	İlişkisel E-İKY	Dönüşümsel E-İKY
Bilgiyi erişilebilir kılmak ve karar desteği için kullanmak	İK veri tabanları, İK ile ilgili kararları destekler ve organizasyonun diğer bölümlerindeki yetenekleri artırır	Organizasyon tarafından oluşturulan yeniden yapılandırma, dış kaynak kullanımı ve stratejik ittifaklar
Bilgi yayınlama	İşlemsel iş akışının otomasyonu	Firmada İKY'nin yürütülme şeklinin dönüşümü
Fayda yönetimi, kayıt tutma, çalışan hizmetleri, iletişim	Performans yönetimi, işe alma, eğitim, ücretlendirme	Bilgi yönetimi, organizasyonel gelişim, stratejik planlama
Bordro, kayıt tutma	İşe alma ve seçme, performans değerlendirme ve yönetimi, beceri yönetimi, eğitim yönetimi, şikâyet yönetimi	Yedekleme planlaması ve yetenek yönetimi
Bordro, İdari İK Uygulamaları	Performans yönetimi, işe alma ve seçme, öğrenme ve eğitim.	Stratejik yönelim, bilgi paylaşımı
Kayıt tutma, maaş bordrosu, fayda yönetimi	İşe alma, öğrenme ve eğitim, performans değerlendirmeleri, ücret yönetimi	Bilgi yönetimi, firma toplulukları

Kaynak: Gürol ve Bağrıyanık (2022: 27).

İlişkisel ve dönüşümsel elektronik insan kaynakları yönetimi öncesinde operasyonel yönetiminin örgüt tarafından yürütülmesi istenen bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu şekilde işleyen bir örgütün maksimum fayda elde edeceği net olarak ortaya konulmaktadır.

2.4. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Elektronik insan kaynakları yönetimi günümüz örgütlerinde son derece önem arz etmektedir. Bunun birden fazla sebepleri olmakla birlikte, en önemli sebeplerin başında örgütlerin yaşanan değişim ve gelişmelere adapte olabilmesinin, sürdürülebilir rekabette yenilenen

teknolojileri takip etmesinin ve özellikle insan kaynakları süreçlerinde teknolojiden yararlanmasının zorunluluk haline gelmesi yer

almaktadır (Erdal, 2004: 34). Bu sayede örgüt içerisinde doğru ve etkin mekanizmalarla bilginin güvenliğini sağlayarak insan kaynakları süreçlerinin elektronikleşmesi sağlanmaktadır.

Elektronik insan kaynakları yönetiminin önemi noktasında diğer bir sebep, örgütlerin insan kaynakları yönetimi süreçlerinin geleneksel insan kaynakları yönetimi süreçlerinden farklı şekilde, tutarlılık ilkesine daha uygun, daha verimli, yüksek kaliteye hedeflemeleridir. Böylece bilgi teknolojileri sayesinde örgütlerin istediği fırsatların yaratılmasına ve tüm insan kaynakları yönetimi içeriğine odaklanmalar önemli bir dönüşümü başlatmaktadır. Başlatılan bu dönüşüm tüm süreçlerde elektronik yöntemlerin kullanılmasını gerektirmektedir (Bondarouk vd., 2015: 2).

2.5. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Elektronik insan kaynakları yönetimindeki gelişim elektronik kelimesinin sembolü olan “e” harfinin insan kaynakları süreçlerine dair tüm işlemlerin önünde kullanılmasıyla başlamaktadır. Elektronik insan kaynakları 1990’larda e-ticaretin kullanılmasıyla birlikte gündeme gelen bir kavramdır. E-ticaretin yansıması sonucu iş dünyasındaki değişimler ve teknolojideki ilerlemeler aracılığıyla iş süreçlerinde yaşanan değişimler elektronik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasına vesile olarak iş birleşimlerini meydana getirmektedir. Bu birleşimler bağlamında öncelikli olarak, şahsi bilgisayarlara erişim sağlamadaki kolaylık yöneticilerin ve çalışanların insan kaynakları süreçlerindeki işleri çevrimiçi yapmalarına fırsat oluşturmaktadır. Dijital yapıların meydana gelmesiyle elektronik insan kaynaklarının altyapısı da sağlanmaktadır. İkinci olarak, insan kaynakları süreçlerinde sadece gereken teknolojiye sahip olmak tek başına yeterli olmadığından yöneticilerin ve çalışanların onları nasıl kullanacaklarını da bilmelerini gerektirmektedir. Üçüncü olarak, internet sayesinde yönetici ve çalışanlar eş zamanlı olarak birbirine rahatlıkla veri akışı sağlayabilmektedir. Dördüncü olarak, elektronikleşen altyapılarla örgütteki tüm insan kaynakları süreçleri birbirine hızla adapte olabilmektedir. Son olarak, bilgi teknolojileri uzmanları yardımıyla insan kaynakları bilgileri ve karar vermeye ilişkin durumlar bilgisayar ortamında yapılabilmektedir (Lengnick-Hall ve Moritz, 2003: 366-367).

Örgüt bünyesinde bilgi teknolojilerinin yaygın kullanımı beraberinde yeni durumları oluşturmaktadır. Örgüt içindeki bilgisayarları, yerel/geniş alan ağlarını ilişkilendirmeye bağlayarak örgütlerin iş yükünü azaltmak amacıyla oluşturulan ağ (Çekiç ve Üstündağ, 2016: 313) olarak tanımlanan intranet ve internetteki gelişimler, insan kaynakları süreçlerini yönetme ve dağıtma hususunda bazı teknikler belirlemektedir. Bu yöntemlerle insan kaynaklarına stratejik bir yaklaşımla örgüt yönetimi için desteklerin sunulması, öğrenme ve iş birliği için daha fazla potansiyelin sağlanması, örgütün prestijinin yükseltilmesi ve yönetsel giderlerin azalması gibi yararlar elde edilmektedir (Hopkins ve Markham, 2003: 11).

Elektronik insan kaynakları yönetiminde geleneksel insan kaynakları yönetimine benzer olarak “insan” unsuruna dikkat çekilmektedir. İnsan unsurunun dikkate alınması örgüt bünyesinde daha güçlü çalışanların olmasına hatta yöneticilerin olmasına,

onların iyi bir kariyer planlaması ile kariyer yönetimlerinin belirlenmesine ve performanslarının doğru biçimde ölçülmesine dair fırsatları beraberinde getirmektedir. Örgütlerin benimsediği bu yeni anlayış, geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışını terk ettirmektedir.

2.6. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Aşamaları

Bilginin yayımı, veri tabanının oluşturma, temel insan kaynakları işlemleri, karmaşık insan kaynakları işlemleri ve ağ tabanlı insan kaynakları işlemleri elektronik insan kaynakları yönetiminin aşamalarını oluşturmaktadır (McCormick, 2001: 1-5). Bilginin yayımı; örgütün prosedürleri, tarihçesi, haberleri, görevler ve sorumlulukları, ilan, duyurular gibi genel örgüt bilgilerinin çalışanlara aktarımıyla tek yönlü iletişimi kapsayan ilk aşamadır. Veri tabanı oluşturma; çalışanlara ait bilgilerin depolandığı yer olup demografik bilgiler, çalışma saati, çalışılan bölümler, görevler, işe giriş tarihi, ücret artışları, sağlık verileri ve emeklilik bilgilerini içeren aşamadır. Temel insan kaynakları işlemleri; belgelerin elektronik ortama taşınmasını, çalışan gelişmelerinin tam zamanlı güncelleştirilmesi olup yeni görev ve atamaların aktarımını sağlayan aşamadır. Ağ tabanlı insan kaynakları işlemleri; örgüt içi ağ (intranet) ile örgüt dışı ağ (ekstranet, internet) bütünleştirilerek çalışanların insan kaynakları süreçlerine ulaşmasını sağlayan ve insan kaynakları fonksiyonlarının kapsamını genişleten aşamadır (Öge, 2004: 110).

2.7. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları

İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinin elektronik ortamlarda yapılması örgütler açısından avantajlar yaratmaktadır. Bu avantajlar; insan kaynakları süreçlerinin kâğıt ve evrak işlerini ortadan kaldırmasıyla bilgilerin işlenmesi ve depolanmasında kolaylık sağlanması, zaman ve mekana bağlı kalınmadan uygulamaların yürütülmesi, bilgiye istenildiği anda ve yerde ulaşılarak kaliteyi arttırma, bilgiye çabuk erişim olanağı sunması, bilgiyi rahat çözümleme, örgütün elektronik işlemlerle stratejik üstünlük elde etmesi, insan kaynaklarının rutin işlerini azaltması, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanması, çalışanların iş süreçlerinde aktif rol alması, elektronik ortamda iletilen e-posta, kutlama ve tebrik mesajları ile çalışanların kendilerini değerli hissettirerek performanslarına ve motivasyonlarına katkı sağlanması (Altan, 2011: 55-70), örgütte zaman yönetimini geliştirmesi, çalışma ortamını iyileştirmesi, insan kaynakları bölümündeki iş süreçlerini azaltması, verimliliği arttırarak örgütü

stratejik alanlara yönelmeye sevk etmesi, çalışanların yeteneklerinin gelişmesiyle iş tatminini sunması, örgütlerin bilgi ve teknoloji çağındaki değişime ayak uydurması, insan kaynakları işlemlerinin elektronik ortamda çabuk gerçekleşmesi (Tülen, 2010: 51) gibi avantajlar bulunmaktadır.

2.8. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dezavantajları

Elektronik insan kaynakları yönetimi sisteminin kuruluşu için gereken zaman çok fazla olabilmektedir. Sistem yüz yüze iletişim yerine elektronik ortamda iletişimi sağladığından iş birliğini engellemektedir. Yazılımların güncellenmesi bu noktada bir maliyet unsuru olarak dezavantaj yaratmaktadır. Bu bağlamda teknolojiye devamlı yaşanan gelişmeler teknolojinin eskimesine de yol açmakta olduğundan, yerine yeni teknolojileri satın almak ya da kullanmak gerekmektedir. Örgütlerde kısa sürede geçerliliğini kaybeden eski bilgiye yeni donanımlarla ulaşmak gerekliliği doğmaktadır (Sullivan, 2005: 60).

Örgüt bünyesinde çalışanlardan bazıları elektronik iletişim sırasında, geleneksel tarzdaki iletişimdeki hallerinden etik olmayan ve yasa dışı davranışlarda bulunma gibi dezavantajlar gösterebilmektedir. Bu gibi durumlar davalara konu olabilmekte ve örgütler ciddi oranlarda ceza ödeyebilmektedir (DeCenzo vd., 1996: 11). Çalışanların işleriyle ilgili olmayan konularda örgüt içerisinde internete girmeleri, elektronik olarak istenmeyen mailleşmeleri ve uygun olmayan web sayfalarında gezinmeleri örgütün verimliliğinde azalmaya neden olmaktadır (Eastin vd., 2007: 436-443). Elektronik postaların örgütlerde kullanılması ile çalışanlar spam veya

önemsiz posta trafiğine maruz kalarak işleriyle ilgili önemli olan elektronik postaları gözden kaçırabilmektedir (Cascio vd., 2005: 7). Teknolojideki değişimlerden kaynaklı iş olanakları azaldığından çalışanlar işsiz kalmaktadır.

Elektronik insan kaynakları yönetimiyle veri girişi hataları yapılmaktadır. Tüm çalışanların elektronik insan kaynakları yönetiminin tüm imkanlarından yararlanmaları için şahsi bilgisayarlar ve internet bağlantısını gerektirmektedir.

2.9. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Elektronik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, geleneksel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla benzer işleri yapmakta olup aralarındaki en temel farklılık fonksiyonların yerine getiriliş biçiminde değişme göstermektedir. Elektronik insan kaynakları yönetimi, fonksiyonların gerçekleştirilmesinde elektronik ortamdan yararlanmaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, geleneksel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının başına elektronik kelimesini almasından meydana gelmektedir. Bu bağlamda elektronik insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları; elektronik insan kaynakları planlaması, elektronik işe alım ve seçim, elektronik özlük ve bordro, elektronik performans yönetimi, elektronik ücret yönetimi, elektronik kariyer yönetimi, elektronik eğitim ve geliştirme, elektronik endüstri ilişkileri, elektronik iş değerlendirme, elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliği, elektronik ödüllendirme, elektronik izin yönetimi ve elektronik öğrenmedir. Bu fonksiyonlar çember şeklinde Şekil 2'de belirtilmektedir.

Şekil 2: E-İKY Fonksiyonları Çemberi



Kaynak: Sabuncuoğlu (2012: 6).

Elektronik insan kaynakları planlaması; çalışanların bilgisi, becerisi ve yeteneğine dair verilerin toplanarak saklanması, güncellenmesi, verilere kolay ulaşılabilmesi gibi olanaklar sunmaktadır

(Hopkins ve Markham, 2003: 57-58). İnsan kaynakları planlama sürecinde bilgiyi elde etme, iş gücü talep ve arzın tahmin edilmesiyle ihtiyaçların belirlenmesine ve karşılanmasına yönelik planların

oluşturulması, kontrol/değerleme aşamalarında işgören performans düzeyi, devamsızlık oranı, işgücü beceri envanteri, işgücü devir oranına dair sayısal yöntemlerin kullanılmasında (Acar, 2009: 89) bilgisayarlardan ve elektronik ortamlardan yararlanılmaktadır.

Elektronik işe alım ve seçim; her türdeki iş için ilan verilip iş görüşmesi, başvuruların değerlendirilmesi gibi prosedürler çevrimiçi gerçekleştirilerek çalışanların internet kullanılarak işe alınmalarıdır (Heery ve Noon, 2001: 112). Yeni işgörenlerin talep edilmesiyle elektronik işe alım başlamakta olup iç/dış kaynaklar yoluyla adayların bulunarak örgüte başvurmaları ile devam etmektedir. Çevrimiçi doldurulan formlarla uygun adaylar belirlenmektedir. Kalifiye adaylar, gerçekçi iş beklentileri ve ücret talepleri tespit edilmektedir. Adayların değerlendirilmesi çevrimiçi testler ya da çevrimiçi/yüz yüze mülakatlarla yapılmaktadır. Adaylar değerlendirildikten sonra kalanlar için elektronik posta ile referanslarının kontrolü yapılmaktadır. Ardından adaylara iş teklifinde bulunmak için elektronik yollanan mektupları otomatik üreten/aday cevaplarını takip eden araçların bulunduğu paketler kullanılmaktadır (Foster, 2004: 87).

Elektronik özlük ve bordro; bilgisayarın ve internetin çalışma ortamına dahil olmasıyla elektronik özlük ve bordro işlemlerinin kullanılmaya başlanmasıdır. Özlük ve bordrolamada elektronik yazılım ve uygulamalar sayesinde hata payı en aza inmekte olup örgüte zarar verecek mali hataların önüne geçilmektedir (İslamoğlu vd., 2017: 101).

Elektronik performans yönetimi; bireyin/grubun performans verilerinin raporlanmasında bilgisayar sistemleri gibi araçların kullanılmasıdır (Phillips vd., 2008: 199-200). Çalışanların performansları yöneticiler, meslektaşlar, müşteriler ve mesai arkadaşları tarafından değerlendirilmektedir. Her çalışan performans değerlendirme sonuçlarını çevrimiçi olarak istedikleri zaman kullanıcı adı ve şifrelerini girerek görmektedir (Eric vd., 2008: 69). Performans veri tabanı sürekli güncellenerek internet aracılığıyla çevrimiçi olarak performans kriterlerini belirlenmektedir.

Elektronik ücret yönetimi; örgütün ücretleme hakkındaki bilgileri web üzerinden toplaması ve analiz etmesi anlamlarına gelmektedir. Çalışanın adı soyadı, doğum tarihi, cinsiyeti ve departman kodu, bordrolama gibi bilgilerinin bilgisayarlar aracılığıyla tutulmasını ifade etmektedir (Carrel vd., 1995: 734).

Elektronik kariyer yönetimi; örgütün çalışanlar ile elektronik posta, web kayıtları ve görüntülü toplantı yoluyla çevrimiçi iletişim kurabilmeleridir (McCarthy

vd., 2003: 368). Buradan hareketle elektronik kariyer danışmanlığı öne çıkmaktadır. Kariyer danışmanlığı yapan internet siteleri güncellenen bilgilere ve ilgi alanları, becerileri, yetenekleri, iş değerleri, kişilik tipleri gibi kariyer testlerine çalışanların istedikleri yer ve zamanda erişebilmelerini sağlamaktadır (Gati ve Saka, 2001: 398).

Elektronik eğitim ve geliştirme; uzaktan eğitimle çalışma ortamı, canlı veya bant videoları, internet ve bilgisayar teknolojileri aracılığıyla senkronize ya da asenkronize eğitim verilmesi imkanını sunmaktadır (Özen ve Karaman 2003: 1).

Elektronik endüstri ilişkileri; çalışan anketleri, iletişim, geri bildirim, şikayet çözümleri, örgüt kuralları, yönetmelikler, talimatlar (Ulrich, 2000: 20), toplu iş sözleşmesi verileri, devamsızlık verileri, fazla mesailer, emeklilik, kıdem durumu, disiplin cezaları, hastalık durumları, ödenecek tazminatlar (Ashbaugh ve Miranda, 2002: 16), kanunlar, mahkeme kararları, işten çıkarılma (Sullivan, 2001: 26), gibi hususlarda veriler sunulmasını oluşturmaktadır.

Elektronik iş değerlendirme; iş analizi verilerin bilgisayara girilerek ya da kağıt formlardaki verilerin bilgisayara aktararak yapılmasıdır. İşler değerlendirme faktörü için algoritmalar ile puanlara dönüştürülmektedir. Çalışanlar ve yöneticileri bilgisayarların başında sorularını sormaktadır. Sorulara verilecek yanıtlar ile her işin faktör ve toplam değerlendirme puanı belirlenmektedir (Armstrong, 2007: 164-165).

Elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliği; meslek hastalıkları, iş kazaları, sakatlıklar ile ilgili tutulan kayıtlardan işçi sağlığı ve iş güvenliğinin yönetiminde raporlar hazırlanması ve tehlikeli materyallerin kullanımının izlenmesi olup verilen güvenlik eğitimleri ile tehlikeli kimyasallar hakkında dokümanların hazırlanması ve dağıtılması olarak ifade edilmektedir (Fisher vd., 2006: 62).

Elektronik öğrenme; elektronik ortam/bilgisayar kullanarak çevrimiçi ve çevrimdışı olmak üzere uzaktan öğrenme yöntemidir. Çevrimiçi öğrenme, kurumsal ağı kullanarak web tabanlı öğrenme olup çevrimdışı öğrenme ise bilgisayar tabanlı öğrenmeyi ifade etmektedir (Erdal, 2004: 60-61).

3. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Elektronik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar kapsamında bu çalışmada sınırlamaya gidilerek, Türkiye’de son üç yıl içerisinde elektronik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalardan faydalanılmaktadır. Dolayısıyla bu

çalışmada nitel araştırma yöntemi şeklinde planlanarak literatür taraması tekniği benimsenmektedir.

Bay ve Kulak'ın (2021) yaptıkları çalışmalarında; bilginin örgütlerin rekabet etmede en önemli kriterlerden olduğu, bilgiyi üreten/kullanan insan olduğundan insan merkezli yaklaşımın benimsenmesi ve elektronik insan kaynakları sistemlerini kullanmaları gerektiği, insan kaynakları süreçlerinde verilerin dijital ortamda sistematik, güvenli ve kolay erişilebilir hale gelmesinin önemine değinilerek insan kaynaklarının dijitalleşme sürecinden bahsedilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin örgütte değer yaratan ve rekabet avantajı sunan insan kaynakları fonksiyonu olduğu ifade edilmektedir.

Öztürk ve Karahançer'in (2021) yaptıkları çalışmalarında; örgütte yöneticinin kaynaklarından birinin insan kaynağı/işgücü olduğu ifade edilerek çalışanın elektronik insan kaynakları yönetimine ilişkin tutumlarını ve örgütsel güven durumunu tespit etmek, örgütsel güven ortamında elektronik insan kaynakları uygulamaları ilişkisine bakmak, tutumların ve güvenin demografik özelliklere göre değişip değişmediğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını verimli kullanmada teknolojiye uyum sağladığı, çalışanın kendine ve örgüte güvenini pozitif yönde etkilediği sonucu saptanmaktadır.

Arslan'ın (2022) yaptığı çalışmasında; devamlı değişim gösteren bilgi çağındaki teknolojik gelişmelerin dijital insan kaynakları yönetimindeki tüm fonksiyonlarda dönüşüme yol açarak veriyle çalışma, veriyi yönetme ve karar alma süreçlerine etkide bulunduğu gerçeği göz önünde tutulmaktadır. Nitel araştırma biçiminde insan kaynakları danışmanlık hizmeti firmalarındaki yöneticilerle görüşmeler yapılarak verilerin analizi sayesinde dijitalleşmenin belirli ölçüde uygulamalara alındığı, ancak tam kavranmadığı ve uygulanmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Gürol ve Bağrıyanık'ın (2022) yaptıkları çalışmalarında; geleneksel insan kaynakları yönetiminin insanları sadece üretim faktörü gören ve evrak işleriyle ilgilenen yapıya odaklandığı, ancak elektronik insan kaynakları yönetiminin çalışanların, işletmenin ve müşterilerin ihtiyaçlarını temin etmeye odaklandığı ifade edilmektedir. Elektronik insan kaynakları uygulamaları ile algılanan net fayda etkisi arasındaki ilişkide kullanım kolaylığının aracı rolü incelenerek algılanan net faydanın, elektronik insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkili olduğu saptanmaktadır. Kullanım kolaylığının E-İKY

uygulamaları ile algılanan net fayda arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği ortaya konulmaktadır.

Salman'ın (2022) yaptığı çalışmasında; organizasyonların ve iş arayan adayların bir araya gelmesini sağlayan web tabanlı e-işe alım sistemi tasarlama, e-işe alım araçlarının avantaj ve dezavantajlarını değerlendirerek optimum faydayı elde etme amaçlanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte organizasyonların süreçleri ve iş yapma şekillerinin değişime uğradığı, organizasyonların işe alımda özgeçmiş toplama ve aday seçme işlemlerinde gazete ilanları yerine internet aracılığıyla çevrimiçi yöntemler kullanmaya başladığı sonucu vurgulanmaktadır.

4. SONUÇ

Elektronik insan kaynakları yönetimi, son dönemlerde hakimiyet alanını genişleten dijital yapı ile birlikte teknolojideki yükselişler ve gelişmeler sayesinde önem derecesini daha da arttırmaktadır. Bu yükselişlerin ve gelişmelerin temelinde bilgi bulunduğu için bilgiyi iyi yöneten ve kullanan örgütler rekabette güçlü bir konumdadır. Örgütler ilerleyen süreçte varlıklarını devam ettirebilmek adına yeni pazarlara daha hızla giriş yapmaya ve değişim dinamiklerine ayak uydurmaya çalışmaktadır. Yeni düzene adapte olamayan örgütlerin yaşamlarına ve faaliyetlerine devam etmeleri zorlaşacağından düzene bir mecburiyet olarak uyum göstermek zorunda kalmaktadır.

Günümüzdeki birçok örgüt elektronik insan kaynakları yönetimi üzerine çalışmalar ve yatırımlar yapmaya adapte olmuş durumdadır. İnsana yapılan yatırım, örgütün bütünü içerisinde katma değer yarattığından örgütler en yetenekli ve kalifiye çalışanları kendi bünyelerine çekmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin örgütteki değeri ve önemi artan bir şekilde süreklilik gösterdiği için insan kaynakları bölümü örgütlerde en önemli bölüm haline gelmektedir. Bu sayede "insan" kavramının örgütteki en önemli unsur olduğunu kabul etmeleriyle dijitalleşen dünyada, insan kaynaklarına ait tüm süreçleri elektronik insan kaynakları yönetimi üzerinden yapmaları daha sağlıklı ve güvenli bilginin oluşmasına katkılar sunmaktadır.

Örgütlerde elektronik insan kaynakları yönetiminin ücret, bordrolama, özlük işleri, iş gücü planlaması ve işe alım gibi uygulamalar üzerindeki etkisi artmaktadır. Önceden yapılan çalışmalarda elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından özellikle elektronik işe alım, eğitim, ücret ve performans yönetimi konularının daha ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlara ilave olarak; insan

kaynakları planlama, işe alım, eğitim ve geliştirme, öğrenme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, iş değerlendirme, ücretleme, endüstri ilişkileri, işçi sağlığı ve iş güvenliği olarak ifade edilen geleneksel insan kaynakları yönetimi kavramlarıyla elektronik insan kaynakları yönetimi arasındaki çalışmalar yapılmasının konunun mahiyetine katkı sağlayacağı bir gerçektir.

Elektronik insan kaynakları yönetiminin örgütlerde gerçekleştirilebilmesi için örgütsel düzenlemelerin yapılması gerekmekte olduğundan faydalı olabileceği düşünülen öneriler şunlardır:

- İleri yapılacak çalışmalarda nicel araştırma yöntemleri kullanılmasının yanında gözlem ve görüşme yolu ile bilgiler alınması çalışmanın daha sağlıklı olması açısından yararlıdır.
- Elektronik insan kaynakları yönetimi alt boyutlarının bulunduğu çalışmaların sınırlı olduğu görüldüğünden muhtemel çalışmalarda alt boyutlar da dikkate alınmalıdır.
- Teknoloji ve dijital yenilikler sürekli olduğundan ileride yapılacak çalışmalarda günün teknolojik olanaklarına dikkat edilmelidir.
- Elektronik insan kaynakları yönetiminin felsefesini anladıktan sonra örgütlere bu sistem getirilmelidir.
- Elektronik insan kaynakları yönetimi konusunda yönetici ve çalışanlara gerekli tüm eğitimlerin verilmesi sağlanmalıdır.
- Geleneksel insan kaynaklarından elektronik insan kaynakları yönetimine geçerken her adımdan emin ve sistemi doğru kurarak ilerlenmelidir.
- Dijital değişimler olduğundan elektronik insan kaynakları yönetimi açısından alanında uzman bireylerden destek alınmalıdır.
- Yaratıcı ve pratik uygulamaları desteklenen bir üst kadro kurulmalıdır.
- Elektronik insan kaynakları yönetimine hakim olma ve kullanma konusunda çalışanların eğitim yoluyla beceri kazanması için çaba gösterilmelidir.
- Nesil ve çalışma ilişkilerinin yapısal farklılıkları nedeniyle her zaman açık ve esnek iletişim yöntemleri benimsenmelidir.

- Veri tabanı oluşturularak elektronik insan kaynakları yönetiminin her bir aşamasında geçmiş verilerden yararlanılmalıdır.
- Elektronik insan kaynakları yönetimi ile beraber örgütte elektronik işlemleri yapabilen veri bilimcisi ve uzman bulundurulmalıdır.
- Çalışanların motivasyonları yüksek tutularak ihtiyaçları ve beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Elektronik insan kaynakları yönetimine dair belirsizlik fırsata dönüştürülmelidir.
- Örgüt kültürü ile elektronik insan kaynakları yönetimi birbirini tamamlayıcı olmalıdır.
- Elektronik insan kaynakları yönetimi ile yaratıcı/yenilikçi bakış açılarıyla insan kaynaklarına ilişkin sorunlar çözülerek örgütün büyümesi sağlanmalıdır.
- Elektronik insan kaynakları yönetiminin örgüte oluşturulmasında kapsayıcı sistemler kurularak bilgisayar programları yazılmalı ya da satın alınmalıdır.
- Her geçen gün önemi daha çok artan elektronik insan kaynakları yönetimi hususunda hizmet, sağlık, gıda, turizm, finans gibi farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarla sektörel değerlendirmeler yapılmalıdır.

Elektronik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmaların yazın taraması yapıldığında inovasyon, güven, yatırımın geri dönüşü, rekabet, kurumsal esneklik ve beceri, müşteri deneyimi, algılanan net fayda, kullanım kolaylığı, çalışan memnuniyeti, işe alım ve kariyer sitelerinin kullanımı, inovasyon performansı, ilgi teknolojilerinin sağlamış olduğu rekabet avantajı, tutumlar, bilgi teknolojisi, eğitim, toplam kalite kavramlarıyla ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu açıdan hareketle insan kaynaklarının ilişkili olduğu birçok alanın olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, elektronik insan kaynakları yönetimi kavramının teknoloji, dijital dönüşüm, bulut bilişim, yenilikçilik, yaratıcılık, yapay zekâ, örgütsel güven, işgören bulma ve seçme gibi kavramlarla ilişkilendirilerek çeşitli çalışmaların yapılabilmesi önerilmektedir. Hatta bu çalışmaların nicel araştırma yöntemleri kullanılarak da yapılması mümkündür.

Sonuç olarak; çalışmanın elektronik insan kaynakları yönetimi konusunda çalışma yapmak isteyenlere, çalışanlara, yöneticilere, örgütlere ve yapılması muhtemel çalışmalara fayda sağlaması

beklenmektedir. Dolayısıyla bu çalışma ile, elektronik insan kaynakları yönetimi üzerine yapılmış çalışmalara ek olarak yeni bilgiler ortaya koyulmakta olup elektronik insan kaynakları yönetiminin günümüzün küresel ve rekabet çağında önemli olduğunu hatırlatacağı, insan kaynağını yerinde ve etkili kullanmanın örgütlerin verimliliğini arttıracacağı yönünde farkındalık oluşturup katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (2009). *İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi*. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 89.
- Altan, D. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2(2), 51-80.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Great Britain, Kogan Page Limited, 164-165.
- Arslan, G. (2022). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Danışmanlık Firmaları Üzerine Nitel Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.
- Ashbaugh, S., & Miranda, R. (2002). Technology for Human Resources Management: Seven Questions and Answers. *Public Personnel Management*, 31(1), 16.
- Bay, M., & Kulak, H. (2021). Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science*, 9(114), 53-65.
- 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.
- Carrel, R.M., Elbert, N.F., & Hatfield, R.D. (1995). *Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 734.
- Cascio, W.F., & Aguinis, H. (2005). *Applied Psychology in Human Resource Management*. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education Inc., 7.
- Çekiç, E., & Üstündağ, M.T. (2016). İnternet-Tabanlı Bilişim Teknolojileri Servis Yönetimi Uygulaması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(3), 303-314.
- DeCenzo, D.A., & Robbins, S. (1996). *Human Resource Management*. John Wiles and Sons Inc., Canada.
- Eastin, M.S., Glynn, J.C., & Griffiths, R.P. (2007). Self-Regulation of Communication Technology in The Workplace. *Cyber Psychology & Behavior*, 10(3), 436-443.
- Erdal, M. (2004). *Bilişim Teknolojilerinin Öğrenmedeki Yeri ve E-İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)*. İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 57-143.
- Eric, W.T. N, & Liu, M.J. (2008). Importance of the Internet to Human Resource Practitioners in Hong Kong. *Personnel Review*, 37(1), 69.
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., & Shaw, B.J. (2006). *Human Resource Management*. Boston, New York, Houghton Mifflin Company, 78-79.
- Foster, M. (2004). *Recruiting on the Web: Smart Strategies for Finding the Perfect Candidate*, USA, The McGraw-Hill Companies Inc., 87.
- Gati, I., & Saka, N. (2001). Interned-Based Versus Paper-and-Pencil Assessment: Measuring Career Decision-Making Difficulties. *Journal of Career Assessment*, 9(4), 398.
- Gürol, Y.D., & Bağrıyanık, F. (2022). Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Algılanan Net Faydaya Etkisi ve Kullanım Kolaylığının Aracı Rolü: Türkiye Banka Sektöründe Bir Araştırma. *Toplumsal Değişim Dergisi İnsan ve Medeniyet Hareketi*, 4(1), 100-123.
- Heery, E., & Noon, M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford, Oxford University Press, 112.
- Hopkins, B., & Markham, J. (2003). *E-Hr: Using Intranets to Improve the Effectiveness of Your People*, Gower Publishing Limited, Hampshire, England, 57-58.
- İslamoğlu, E., Özdemir, Y., & Çiftiyıldız, K. (2017). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12(2), 99-122.
- 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.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1998). Virtual HR: Strategic Human Resource Management in The 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 215-234.
- McCarthy, C.J., Moller, N., & Beard, L.M.(2003). Suggestions for Training Students in Using the Internet for Career Counseling. *The Career Development Quarterly*, 51(4), 368.
- McCormick, K. (2001). The Rise and Rise of e-HR. *Monster.com*, 1-5.
- Mishra, A., & Akman, İ. (2010). Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment. *Public Personnel Management*, 39(3), 243-262.
- Öge, S. (2004). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)' nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)' nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayın No: 108, 25-26 Kasım.
- Özen, Ü., & Karaman, S. (2003). İşletmeler İçin Bir E-Learning Sistemi Geliştirme Modeli. *Akademik Bilişim*, Adana, 1-12.
- Öztürk, C., & Karahançer, E. (2021). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Güven İlişkisi: Siirt Üniversitesi Personeli Örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(37), 206-231.
- Phillips, T.N., Isenhour, L.C., & Stone, D. (2008). *The Potential for Privacy Violations in Electronic Human Resource Practices*. Burlington, USA, Elsevier, 199-200.
- Ruël, H.J.M., Bondarouk, T., & Looise, J.K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation? An Exploration of Web-Based Human Resource Management in Large Companies, *Uitgeverij Boom*, 16.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Salman, A. (2022). E-İşe Alım ve Web Tabanlı Bir Sistem Tasarımı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı.
- Sullivan, J. (2001). E-HR – (Electronic HR): A Walk through a 21st Century HR Department. Texas, Rector Duncan and Associates Inc., 26.

- Sullivan, J. (2005). *Rethinking Strategic HR*. CCH Incorporated, 1-69.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37.
- Tülen, M. (2010). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama Araştırması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı.

- Uçar, P. (2019). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Bir Çerçeve. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(5), 182-191.
- Ulrich, D. (2000). From eBusiness to eHR. *Human Resource Planning*, 23(2), 20.