

BÖLÜM 3

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN (E-İKY) REKABET GÜCÜ

Ümran ŞAHİN¹

GİRİŞ

4. sanayi devriminin bir parçası olarak gelişen İnternetof-Things, Big Data Analytics ve AI vb. olarak adlandırılan dijital teknolojiler İKY’de hızlı veri ile karakterize edilen dijital dönüşüm başlatarak e-İKY denilen yeni bir paradigma oluşturmaktadır.

Bu bakımdan içinde yaşadığımız 21. yüzyıl bilgi tabanlı ekonomide rekabet avantajı elde etmenin temel bileşeni olarak entelektüel sermaye görülmekte ve stratejik insan kaynakları yönetiminin (SİKY) önemi giderek artmaktadır (Allui & Sahni, 2016).

Küreselleşme ile birlikte değişen müşteri ve yatırımcı talepleri, artan ürün-pazar rekabeti gibi fenomenlerle karakterize edilen günümüz iş dünyasında (NemliÇalışkan,2010) özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin, işletmelerin değer yaratma, çalışma ve iletişim kurma şeklini değiştirdiği işletmeleri dönüştüren teknolojiyi düşünün! Bulut ve mobil bilgi işlem, uydu bağlantıları, cep telefonu ağları ve yüksek hızlı fiber optik kablolar gibi iletişim ve bilgi teknolojisi yenilikleri büyük veri ve makine öğrenimi, sensörler ve akıllı üretim, gelişmiş robot ve dronlar... Bu teknolojiler sadece İKY’nin işlerini daha iyi ve daha hızlı şekilde yapmalarına yardımcı olmakla kalmamış (Cascio & Montealegre, 2016), İKY’nin hem hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmış, hem de bilgi ekonomisinin zorluklarından kurtararak onun stratejik değerini artırmış (Sotiropoulos,2014) günümüz bilgi ekonomisinin ihtiyaçlarına yönelik olarak İKY’nin yeni içeriği ve gereksinimi, günlük rutinleri yapmak yerine, işletmenin stratejik düzeyinde İK verilerinin bilgisini ve analizini sağlaması ve üst yönetimin tüm işletme için kararlar almasına yardımcı olması gereken akıllı sistemler içeren dijitalleşmeye doğru hızlı bir geçiş yaşanmaktadır (Zhang & Yuan, 2007). Özellikle geçtiğimiz birkaç yıl içinde, bilişim ve iletişim teknolojilerinin İKY süreçlerinde kullanımında stratejik

¹ Mdr. Yrd., Erdođdu Özel Eğitim Uygulama Okulu, umran.colak@hotmail.com

faydalar elde etme eğilimi artmasıyla, kuruluşlar her yıl bütçelerinin önemli bir miktarını dijital bir İKY çözümünün yatırıma ayırarak ciddi miktarda harcama yapmaktadır (Demeijer, 2017).Örneğin; İKY’de dijitalleşmenin artmasıyla ilgili olarak (R. C. Ziebell, J. A. Garrigos, ve diğerleri, 2019) Sierra Cedar 2016-2017 İK Sistemleri Araştırmasının (1.528 kuruluşla yapılan görüşmeler sonucunda) firmaların İK bulut çözümleri geliştirilmesiyle, İK süreçlerini dijitalleştirme eğiliminde olduklarının teyit etmektedir. Aynı zamanda bu araştırmada, şirketlerin İK süreçlerini dijitalleştirme ve İK bulut çözümlerine geçme eğilimlerini doğrulayan şu kanıtlar da ortaya koyulmuştur. Şirket içi satın alınan İK bulut (HR Cloud) çözümlerine bakıldığında, bulut ortamında bir yetenek yönetimi paketi satın alan kuruluşların% 72’si İK bulut (HR Cloud) çözümlerini tercih etmektedir. İK teknolojisini benimseyen küçük ve orta ölçekli şirketler, daha yüksek bir iş sonucu ile birlikte artan bir gelir elde ederek, İK’nın stratejik bir ortak olarak kabul edilme olasılığının %75 oranında arttığı görülmüştür” demektedirler. Benzer bir araştırmaya (Pandya, 2019) çalışmasında şu şekilde yer vermektedir: Harvey Nash İK Araştırması kuruluşların % 28’inin yapay zekânın işgücü planlaması üzerindeki etkisini kavradığını ve % 46’sının önümüzdeki 2-5 yıl içinde yapay zekânın ele geçireceği beklenmektedir. PwC tarafından yürütülen İstihbarat destekli araştırma ile uluslararası şirketlerin İK işlevlerinin yüzde 40’ının şu anda yapay zekâ uygulamalarını kullandığını ortaya koyarken 2030’a kadar yapay zekânın İK departmanlarını % 100 otomatikleştireceği ön görüşünde bulunmaktadır.

Genellikle arz ve talep tahmini, İK planlaması, personel yönetimi gibi İKY fonksiyonlarının uygulamalarını içeren özümlemiş bir bilgi sistemi olarak tanımlanan e-İKY (Lather & Kaur, 2019) maliyetleri düşürme, kaliteyi iyileştirme ve süreçleri hızlandırma gibi potansiyel avantajları olduğu ileri sürülmektedir (Strohmeier, 2009). E-İKY’nin bu avantajları yanında, kurumsal veri tabanının oluşturulması, doğru ve uygun bilgi dağıtımı, karar verme sürecinin hızlandırılması ve uyum kültürünün oluşturulması aracılığıyla stratejik faydalar da sağlamaktadır (Muqaddim & Hosain, 2021).

Operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel olarak üç türü bulunan e-İKY’inin her türü farklı sonuçlar içerse de, iş gücü yönetimi araçları açısından baktığımızda e-İKY’nin tüm yelpazesinin (operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel) bu unsuru kapsadığını görmekteyiz. Örn; doğru becerilere sahip, doğru kişiyi, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru maliyetle bulmaya yardım etmek için kullanılırken aynı zamanda da programlama, katılım, bütçeleme ve tahmin, devamsızlık, izin yönetimi ve analiz gibi işlevleri de içermektedir. Bu dijital iş gücü yönetimi uygulaması, “Operasyonel e-İKY” açıdan bakıldığında bu süreçlerin çoğunun daha

verimli ve hızlı olmasını,” İlişkisel e-İKY” bakış açısıyla insan kaynakları departmanı, işgücü yönetimini kullanan kuruluşlara daha iyi hizmetler sağlayabilme, stratejik sonuçlar içeren “dönüşümsel e-İKY” perspektiften bakıldığında, en iyi emeğin anlaşılması ve daha etkili kullanılması, İK profesyonellerinin dönüşüm faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmesi, örgütsel değişime daha fazla dâhil olabilmelerini ve İK’nın giderek daha fazla iş ortağı olarak görülmesini sağlamaktadır (Nurlina, Situmorang, Akob, Qulim, & Arfah, 2020).

E-İKY’nin stratejik değeri ile ilgili literatür araştırmasına baktığımızda e-İKY’nin stratejik olma kapsamına alınması ilk kez 1998’de Lepak ve Snell’in e-İKY’nin rekabet avantajını sürdürme ve artırma ihtiyacından ortaya atıldığını görmekteyiz (Vrhovac, 2020). Bununla birlikte bu derleme çalışması boyunca gözlemlendiği üzere e-İKY’nin amaçları ve sonuçları, devamında e-İKY’nin benimsenmesinin nedenlerini araştıran çalışmaların sayesinde de bu düşüncenin arttığı söylenebilir.

Örneğin; (Ruel, Bondarouk, & Looise, 2004) her birinin çalışan sayısı 15.000 olan beş ayrı şirkette e-İKY’nin amaçları ve sonuçlarını araştırmayı amaçladıkları nicel çalışmalarında, e-İKY’nin amaçlarının temel olarak İK’nın idari verimliliğini artırmak / maliyet azaltma olduğunu-İKY’nin en önemli sonucunun ise, İKY’nin şirket stratejisi, yapısı ve kültürü ile stratejik entegrasyonu olarak görülmüştür demektedirler. Ayrıca her durumda e-İK’nın İK politikalarını ve uygulamalarını merkezileştirerek, standartlaştırarak bu entegrasyonun gerçekleştirilmesine yardımcı olan vazgeçilmez bir araç olduğunu vurgulamaktadırlar.

(Ruel, Bondarouk, & Van der Velde, 2007) Hollanda İçişleri Bakanlığında 186’sı operasyonel çalışan, 47 yönetici ve 44 İK uzmanı olan (n=277) kişiyle yapılan nicel çalışma sonucunda e-İKY uygulamalarının İKY kalitesini arttırdığını, e-İKY uygulamalarının kalitesi hakkındaki değerlendirmesinin teknik ve stratejik İKY ile olumlu ilişkili olduğunu gösterdiğini belirtmektedirler.

(Parry & Tyson, 2011) e-İKY’nin benimsenmesinin için kuruluşlar tarafından belirtilen hedefleri, bu hedeflere gerçekten ulaşıp ulaşılmadığını, bunu etkileyen faktörleri araştırmayı amaçladığı çalışmasında İK çalışanlarından (n=10) elde ettiği verileri bir vaka çalışması aracılığıyla incelemiştirler. Araştırma sonucunda verimlilik, hizmet sunumu ve standardizasyon hedefleri yaygın olarak gerçekleştirildiği, İK personelinin organizasyonu iş stratejisini gerçekleştirirmede desteklemek için daha fazla zamanı ve bilgisi olduğu için, e-İKY’nin dönüştürücü etkisine dair kanıtlar vardır.

(Panayotopoulou, Vakola, & Galanaki, 2007) e-İKY’nin benimsenmesinde kritik başarı faktörlerini ve e-İKY’nin İK mesleğinin geleceği üzerindeki etkisini İK yöneticilerinden (n=82) elde ettikleri verileri karma yöntem kullanarak incele-

mişlerdir. Araştırma bulgularının, e-İKY'nin İKY rolünün daha stratejik bir role dönüşmesini kolaylaştırdığını gösterdiğini belirtmektedirler. Bununla birlikte e-İKY'nin benimsenmesinde bir dizi neden ortaya çıkmıştır. Bu nedenler arasında en baskınları arasında strateji (işletme maliyetini düşürme ve şirket imajını geliştirme) ve süreç (zaman yönetimi) konuları vardır. Ayrıca e-İKY'nin başarılı bir şekilde benimsenmesi için teknoloji bilinci ve organizasyon kültürü, İK ve BT arasındaki işbirliğinin kritik başarı faktörleri olduğunu, e-İKY'nin gelecekteki rolüne gelince, İKY'nin hizmet kalitesini artırarak idari bir alandan daha stratejik bir role geçişi kolaylaştırıcı unsur olarak görülebileceğini söylemektedirler.

(Voermans & Veldhoven, 2007) e-İKY'ye yönelik tutum üzerine bir araştırma projesi sunmak amacıyla Hollanda Philips firmasından yönetici (n=99) ve çalışanlardan (n=158) elde ettiği verileri nicel yöntemle incelemiştir. Sonuç olarak, çalışanların e-İKY'ye karşı tutumu birçok faktörden etkilendiğini, fakat bu tutumu geliştirmek için iki ana faktör olduğunu bulmuşlardır. Birincisi, bir BT sistemiyle ilgili olumlu deneyimler (özellikle deneyimli kullanılabilirliği) ve ikincisi, İK'nın organizasyonda oynadığı role (özellikle stratejik sistem) ilişkin çalışanların tercihleri. Bu bulguları uygulamaya dönüştürmek için: İlk bulgu, bir E-İKY uygulamasının başarılı olması için daha geniş BT ortamının dikkate alınması gerektiğini ima eder ve BT'nin bir kuruluş içinde sahip olduğu imaj iyiyse, e-İKY kolayca uygulanabilir. İkinci bulgunun ise kuruluşların İKY için stratejik bir rolü tercih etmeleri durumunda İK çalışanlarının bir E-İKY uygulamasına karşı daha olumlu olacaklarını göstermektedir. Özetle böyle bir rolü desteklemek için merkezi yönetim ve İK personelinin iletişiminin yanı sıra stratejik bir İK rolünün avantajlarının gerçek ve görünür örnekleri, başarılı bir e-İKY uygulaması için hayati öneme sahip olabilir. Bu İK profesyonelleri için e-İKY'nin kendi kuruluşlarında uygulanma şeklini şekillendirmeleri için bir fırsat olarak yorumlanabilir. Bunun için e-İKY'nin yalnızca teknolojik uzmanlar tarafından ele alınmasına izin verilmesi, kaçırılmış bir fırsat olacaktır. E-İKY'nin genel olarak üretim bölümü çalışanları ve stratejik tercihi olan yöneticiler tarafından daha fazla değer görmesi gerçeği, İK'nın organizasyondaki rolü için bir fırsat olarak görülebilir. Çünkü e-İKY sistemi bir değişim yönetimi aracı olarak kullanılabilir.

(Parry, 2011) kaynak temelli görüş çerçevesinde İK fonksiyonunun değerini artırmanın bir yolu olarak e-İKY'nin potansiyel kullanımını incelemek amacıyla 12 ülkede farklı sektörlerde çalışan İK personelinden (n= 2.777) elde edilen verilerin istatistiksel sonuçların, e-İKY'nin daha stratejik hale gelerek İKY'nin değerini artırmasına yardımcı olabileceğini gösterdiğini belirtmektedir. (Marler & Paryy, 2015) e-İKY teknolojisinin organizasyonlarda İKY'yi daha stratejik hale

getireceğini öngören çalışmalarında, 32 farklı ülkede bulunan şirket çalışanlarından (n=5665) oluşan geniş bir anket veri setini değerlendirmek için eşzamanlı denklem modelleri kullanmışlardır. Araştırma bulguları, e-İKY'nin organizasyonlarda İKY'nin stratejik rolü üzerinde önemli etkileri olduğu yönündedir.

(Rahman & Aydın, 2019) Bangladeş'teki devlet kurumlarında e-İKY uygulamasının zorluklarını ve faydalarını ortaya koymak amacıyla. Bangladeş'teki Dışişleri Bakanlığı ve Kamu İdaresi Bakanlığı çalışanlarından (n=30) elde ettiği verileri nitel araştırma tasarımı kullanarak analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda e-İKY'nin etkili olduğunu ve kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabileceğini gösterdiğini belirtmektedirler.

(Nijoku, 2016) e-İKY'nin İKY'nin sürdürülebilir iş performansına nasıl katkıda bulunabileceğini belirlemek, İK profesyonellerinin ve bölüm yöneticilerinin e-İKY'nin kuruluşlarında yarattığı değere yönelik tutumunu incelemek amacıyla bir vaka çalışması gerçekleştirmiştir. İK uzmanı (n=10) ve hat yöneticisinden (n=19) elde edilen veri analizi sonucuna göre; e-İKY'nin gelişmiş İKY stratejik yönelimini sağlamak için kullanıldığında kurumsal performansa katkıda bulunabileceğini ve sürekli iyileştirme döngülerini yönlendirmek için bir yönetim sistemi olarak kullanıldığında sürdürülebilir iş performansına katkıda bulunabileceğini göstermektedir.

(Bhattacharyya & Biswas, 2020) e-İKY'nin İKY işlemsel işlevleri üzerindeki etkisi araştırmak amacıyla İK yöneticisinden (n=150) elde ettiği verileri nicel yöntemle incelemiştir. Analizin genel sonucu, operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel e-İKY işlevlerinin finansal fayda, stratejik yetenek ve çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğu yönündedir. Özetle kuruluşun, çalışan memnuniyeti üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olma eğiliminde olan ve sonuçta işlem süresinin azalmasıyla ortaya çıkan finansal faydanın rekabet avantajına yol açan e-İKY uygulamasını geliştirmeye daha fazla dikkat etmesi gerekir.

Yukarıda bahsedilen çalışmalara ek buraya sığdıramayacağımız kadar çok araştırma olmasını destekler nitelikte (Dede, 2019) özellikle son on yılda e-İKY'nin stratejik rolüne odaklanılmakta, iş stratejileriyle uyumlu hale getirilmesiyle rekabet için avantaj oluşturabileceği düşüncesi katlanarak arttığını yazmaktadır. Benzer şekilde (Dülek, 2018) ise yoğun rekabet ve küreselleşme sonucu meydana gelen çok uluslu firmalar için e-İKY'nin adeta bir doping etkisi yarattığını belirtmektedir. Tüm bu argümanlara rağmen e-İKY'nin stratejik yönelimli destek sağlamadığına ilişkin görüşler de vardır. Örneğin (Gardner, Lepak ve Bartol'un 2003, Burbach ve Dundon 2005). Fakat e-İKY'nin stratejik amaçlara yönelik olduğunu kanıtlayan çalışma sayısı daha fazladır (Sezgin & Uçar, 2019). Örneğin; (

Olivas-Lujan, Ramirez, & Zapata-Cantu, 2007) hem uygulayıcı hem de akademik kökenli çok sayıda kaynağın örneği; Cedar, 2004; Cober ve diğerleri, 2004; Jones, 1998; Kettley ve Reilly, 2003; Lengnick-Hall ve Moritz, 2003; Mercer HRConsulting, 2002; Strohmeier, 2007; Watson Wyatt, 2002; Wright ve Dyer, 2000 v.b teknolojik gelişmelerin İK departmanı için idari bir rolden ziyade daha stratejik bir rol oluşturma potansiyeline sahip olduğunu savunduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde (Panayotopoulou, Vakola, & Galanaki, 2007) çalışmalarında geçmişte yapılan araştırmaların e-İKY'nin İK faaliyetlerinin verimliliğini arttırabileceğini, hizmet sunumunu iyileştirebileceğini ve İK işlevinin rolünü daha stratejik hale dönüştürebileceğini bildirmektedirler.

Bu perspektifte araştırmanın temel amacı, dijital dönüşümle stratejik e-İKY'ye evrilen İKY'nin organizasyonların rekabet gücüne katkı sağlayacağını ortaya koymakla birlikte, İKY literatüründe var olan bu yaklaşım hakkında organizasyonların üst yöneticilerine, İK profesyonellerine uzgörü sağlamak ve SİKY araştırmacılarının e-İKY'nin stratejik değeri yönündeki çalışmalarına katkı sunabilmektir. Bu amaç kapsamında literatür incelemesi olarak hazırlanan bu çalışmanın, birinci bölümünde e-İKY kavramı ve e-İKY türleri, ikinci bölümde stratejik insan kaynakları yönetiminin e-İKY'ye evrilme ihtiyacı açıklanarak, üçüncü bölümde e-İKY'nin organizasyonlar için yaratacağı rekabet avantajı tartışılarak sonuç değerlendirilmesi yapılmaktadır. Buna göre e-İKY'nin yarattığı sonuçlar üzerine yapılmış ampirik çalışmaların bulgu ve sonuçları değerlendirilmiş, e-İKY'nin organizasyonların rekabet gücüne artı değer katacağı sonucuna ulaşılmıştır.

E-İKY KAVRAMI VE TÜRLERİ

E-İKY'yi tanımlamaya başlamadan önce e-İKY ile ilgili iki durumdan bahsetmek gerekir. Birincisi, e-İKY teriminin yerine kullanılabilen ve benzer anlamlar taşıyan terimlerin belirtilmesinde yarar vardır. Çünkü literatürde, e-İK ve e-İKY'ye ek olarak, sanal İK, İK intraneti, web tabanlı İK, bilgisayar tabanlı insan kaynakları yönetim sistemleri (İKBS) ve İK portalları gibi terimler birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Fakat cümle sonunda belirtilen İKBS bu kavramlardan hariç tutmak gerekir. Çünkü İKBS ile e-İKY arasındaki temel fark, İKBS'in İK hizmetlerinin otomasyonunu sağlayan teknolojiyi içermesidir. Bu farka bağlı olarak İKBS, İK departmanının sadece kendisine yöneliktir ve bu sistemlerin kullanıcıları çoğunlukla İK personelidir (Ruel, Bondarouk, & Looise, 2004). Fakat e-İK ile hedef kitle sadece İK personeli değil, organizasyonun tüm departmanlarındaki çalışanlar, iş başvurusunda bulunanlar bazı dış paydaşlar ve yönetimlerdir (Johnson, Lukaszewski, & Stone, 2016).

E-İKY'nin tanımıyla ilgili ikinci durum, birinci duruma bağlı olarak, özellikle akademisyenler arasında e-İKY'nin tanımı üzerinde çok azı anlaşabilmiştir ve her araştırmacının odaklanmak istediği belirli perspektife bağlı olarak da e-İKY'nin tanımı değişmektedir. Mesela bazıları işlemsel işlevselliği tercih ederek sadece sistemin ne yaptığını ifade eden tanıma odaklanırken, bazı araştırmacılar da teknolojinin İK'ya sağladığı olanaklara vurgu yapan stratejik bir bakış açısıyla tanım yapmaktadırlar (Vo Ha, 2011). Örneğin, Lednick-Hall ve Moritz e-İKY'yi internet veya intranet kullanarak İK işlemlerini yürütmek olarak görür. Sonuç olarak, bir araştırmacı böyle bir tanım kullanıyorsa, e-İKY tarafından yaratılan değer muhtemelen idari İK süreçlerinin iyileştirilmesi olarak değerlendirileceği iddia edilebilir. Burada, çalışan katılımı veya işgücü uyumu gibi e-İKY'nin dönüşümsel sonuçları göz ardı edilebilir (Bondarouk, Harms, & Lepak, 2015). Bu bağlamda E-İKY'nin işlevsel yönüne odaklanarak tanımlayan (Subramanian & Sareen, 2012) e-İKY İK için veri toplamak, depolamak, yönetmek, sunmak ve işlemek üzere kullanılan veri tabanları, bilgisayar uygulamaları, donanım ve yazılım bileşimidir demektedir. (Hosain, 2017) ise kavrama daha genel bir çerçeveden bakarak e-İKY'yi tüm işgücü planlaması, arz ve talep tahmini, personel bilgisi, başvuru takibi, eğitim ve gelişim bilgisi, maaş, yönetim, işçi / işçi ilişkileri, terfi ile ilgili bilgiler vb. uygulamaları olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmanın ana odağında olan stratejik bağlam içeren bir yaklaşımla e- İKY'yi tanımlayan (Collou, 2014) e-İKY'yi, organizasyonlarda web teknolojisi tabanlı kanalların bilinçli kullanılmasıyla İK stratejilerini ve politikalarını uygulamanın bir yolu olarak görmektedir. Bu tanımları yine stratejik bir bakış açısıyla birleştiren (Al Shobaki, Abu Naser, Abu Amunas, & El Talla, 2017) e-İKY'yi, iç süreçleri ve bilgi çalışanlarını doğrudan kuruluşun iş hedeflerine bağlamak için ölçeklenebilen, esnek ve entegre teknoloji kullanan kurumsal çapta bir strateji olarak tanımlamaktadır.

Benzer bir tanımı, yaptığı nitel araştırmada (Hooi, 2006) İK dış kaynak şirketi yöneticisinin ifadesinden alıntılıyarak, e-İKY'yi entelektüel sermayenin iş süreçlerine, verilerine, hızlı erişim sağlayabilen bir araç olduğunu, akabinde iş stratejilerine ulaşma yolunda bir katalizör olarak gördüğünü, e-İKY'yi "genel İK stratejisi" olarak adlandırıldığını" belirterek yer vermektedir. Tüm bu tanımlamalara karşın 2009 yılında e-İKY ile ilgili düzenlenen bir konferansında yer alan birçok e-İKY araştırmacıları tarafından Bondarouk ve Ruel tarafından sağlanan uzlaşmaya dayalı bir e-İKY tanımı önerilmiş ve kabul edilmiştir. Buna göre: "BT ve İKY'nin entegrasyonunu kapsayan (alanın multidisipliner doğasına değinerek); e-İKY kullanıcılarına (bu web tabanlı sistemi kullanarak kuruluşlarda değer yaratmaya yardımcı olan kişiler) ve e-İKY'nin değer yaratma potansiyeline odakla-

narak e-İKY'yi şu şekilde tanımlamaktadır: İKY ile bilgi teknolojileri arasındaki tüm olası entegrasyon mekanizmalarını ve içeriğini kapsayan, çalışanlar ve yönetim içine alan, hem kuruluşlar içinde hem de diğer kuruluşlarla aralarında değer yaratmayı amaçlayan bir şemsiye terim" dir (Nijoku, 2016) .

Mevcut e-İKY literatürü e-İKY'yi, operasyonel e-İKY, ilişkisel e-İKY, ve dönüşümsel e-İKY, olmak üzere üç türe ayırmaktadır (Sanayei & Mirzaei, 2008). Bunlardan birincisi olan operasyonel e-İKY, temel İKY faaliyetlerini içeren (maaş bordrosu, veri yönetimi ve personel kayıt) gibi idari faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanılan ilk e-İKY türüdür.

Birinci e-İKY türü olan operasyonel e-İKY, İK personelinin iş yükünü azaltması ve İKY faaliyetlerini hızlandırması dolayısıyla, verimlilik iyileştirmeleri ve diğer faaliyetler için daha fazla zaman kazanılması gibi önemli sonuçlar sağlamaktadır (Al-Harazneh & İsmail, 2020) . İkinci e-İKY türü olan ilişkisel e-İKY ise daha gelişmiş İKY faaliyetleriyle ilgilidir ve vurgusu yönetim üzerine değil, personel seçimi-alımı, eğitim, performans yönetimi, değerlendirme ve ödüllendirme gibi temel iş süreçlerini destekleyen araçlar üzerinedir (Bondarouk, Ruël, & Heijden, 2009). Üçüncü e-İKY türü olan dönüşümsel e-İKY' ve İKY'nin organizasyonun stratejik hedeflerini ele almasını sağlayan araç olarak tanımlanmaktadır (Ceric, 2017).

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN

E-İKY'YE EVRİLME ZORUNLULUĞU

İKY'nin evrimi tüm zamanlar içinde dinamik bir süreç olmuştur (Oswal & Narayanappa, 2015). E-İKY'ye doğru evrilmesi ise 1960'lardan başlayarak 2000'lerin başında internetin ortaya çıkması ve 2012'den itibaren buluta doğru (İK Cloud) büyüme ile 2015'te akademik olarak tescil edilmiştir (R. C. Ziebell, J. A. Garrigos, ve diğerleri, 2019).

Organizasyonlarda stratejik İK'nın rolü rekabetin anahtarı olsa da, bugün teknoloji hızlı bir değişim geçirmektedir (Sivathanu & Pillai, 2018) ve hızlı değişimlerin yaşanması nedeniyle çalkantılı sayılan, günümüz iş ortamında rekabet avantajı için de (Turulija & Bajgoric, 2016) yüksek performanslı dijital İK uygulamalarının önemi katlanarak artmaktadır (Chahal, Jyoti, & Rani, 2016) .

Dolayısıyla yeni ekonominin dijital aktörleri olarak nitelendirilen Internet-of-Things, AI, Big Data Analytics gibi teknolojilerle büyük miktarda gerçek zamanlı organizasyon verisinin oluşturulması, bulut teknolojisini kullanan büyük depolama kapasiteleri tarafından desteklenmesiyle bilgi işleme ve daha hızlı ana-

liz sağlayan süreçlerle İKY'nin dijalleşerek e-İKY olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz (Sivathanu & Pillai, 2018).

İKY süreçlerinin çağın gerektirdiği şekilde dijital teknolojilerle bir dönüşüm yaşamasının küreselleşme ve iletişim teknolojilerinin haricinde elbetteki bir takım dış faktörler de etkili olmuştur ve bunlar birçok araştırmacı tarafından şu şekilde ortaya koyulmuştur (R. C. Ziebell, J. A. Garrigos, ve diğerleri, 2019). 1) Talep üzerine özelleştirilmiş ürünler, sürekli değişen müşteri beklentileri ve ihtiyaçları gibi nedenlerle giderek değişken ve heterojen hale gelen pazarlar (Heikkila, 2013), 2) Çevresel sürdürülebilirlik, küresel eğilimlerden kaynaklanan dış işgücü piyasası zorlukları kuruluşları yeni yetenekler geliştirmeye itmesidir (Wirtky, Laumer, Eckhardt, & Weitzel, 2016). Bununla ilgili olarak (Gahlawat & Kundu, 2018) bu ortamın etkisiyle artan yabancı çokuluslu şirket sayısı, yetenek savaşları olarak adlandırılan “yetenek rekabetini” beraberinde getirmiştir demektir.

Bunlara ek olarak günümüz iş dünyası çalışan nesillerde de değişikliklere tanık olmaktadır. Yani bir taraftan internet, sosyal medya ve akıllı telefon çağının içine doğan ve işverenlerinden farklı beklentilere sahip özellikler gösteren Z kuşağından oluşacak işgücü (Sivathanu ve Pillai 2018), diğer taraftan Y kuşağının değişen değerleri, normları ve davranış kalıpları, firmaları personellerini yönetmek için yeni yaklaşımlar kullanmaya zorlamaktadır (Laumer, Eckhardt, & Weitzel, 2010). Dolayısıyla günümüz iş dünyasında örgütsel yapılar, çalışma koşulları, istihdam şekilleri ve entellektüel sermayenin nitelikleri giderek değişmektedir. Yeni odaklar, çalışanların aynı anda birden fazla proje üzerinde çalışabilme, iletişim kurma becerisine ve bireyin iş için kendi kendine yöneterek öğrenmesine çevrilmektedir. Bu durumda entellektüel sermayenin gelişiminin temelini oluşturan hızlı öğrenmenin gerekliliği de ön plana çıkmaktadır. Örneğin; dış çevreyi taramak ve fırsatları değerlendirmek, bir e-ticaretteki ürünler ve süreçler hakkında genel bir pazarlama bilincine ve müşteri odaklı becerilere ihtiyaçları vardır. En önemlisi günümüz dünyasının getirdiği belirsizliğin üstesinden gelebilmeleri gerekmektedir. Bu bakımdan yeni ekonomi çalışanlarının hem psikolojik hem de teknolojik açıdan yetkin olmaları gereklidir. Bu değişim, iş ilişkilerinin kontrolünde, hem yapısal, hem de kültürel olarak ince bir şekilde çizildiğinden, geleneksel insan gelişim yöntemlerini de değişime zorunlu kılmaktadır (McGegor, Tweed, & Pech, 2004). Örneğin İKY'nin temel hedeflerinden biri olan, yetenekli çalışanları çekmek, elde tutmak ve motive etmek aksiyonları İKY için en büyük zorluklardan biridir ve son yıllarda bu son derece önemli hale gelmiştir (R. C. Ziebell, J. A. Garrigos, ve diğerleri, 2019). Çünkü küreselleşmenin etkisiyle belirli becerilerin hem arzı hem de talebi arttırdıkça yetenek kullanılabilirliği ve yetenek yönetimi

firmalar için uzun zamandır sıcak bir konu haline gelmiştir. Hatta firmalar için “uygun işe uygun aday bulmak” sorunu bu yüzyılda “yetenek savaşı” olarak adlandırılmıştır. Açıkçası etkili çalışan elde tutma önlemleri nelerdir? Bu yetenek yönetimi faaliyetlerine yönelik BT desteğinin kapsamı ne olmalı? Adayların ilgisini çekmekten, seçmeye, çalışanları geliştirmekten yetenekleri belirlemeye ve onları elde tutmaya kadar uzanan bir dizi sorunun hızlıca çözüme kavuşturulması elzemdir (Laumer, Eckhardt, & Weitzel, 2010).

Özetle dinamik küresel değişim, işletmelerde yeteneklerin yönetilme şeklini de hızlı bir şekilde dönüştürmekte, günümüz bilgi ekonomisinde zihinsel becerilerin önemi genel kabul görürken yetenek geliştirme, iş dünyasının en önemli görevi ve bilgi ekonomisinde de rekabetin olmazsa olmazı” olarak tanımlanmakta (McGeogor, Tweed, & Pech, 2004), artık kuruluşlar çalışanlarının yetenekleri ve beceriler temelinde rekabet etmektedir (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015).

Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetiminde sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturan yetenekli personel seçebilme, işe alıp geliştirebilme unsurları bakımından (Saa Perez & Garcia Falcon, 2002), yukarıda bahsedilen zorluğa cevap verebilmesi için daha stratejik, esnek, maliyet etkin ve müşteri odaklı olma gündemi ile teknolojiye yönelmiştir. Böylelikle, küresel yetenek ve işgücü için artan rekabete, işveren ilişkilerindeki değişimlere hızlı yanıt vermek zorunda kalan İKY artık yeni teknolojik sistemlerle yani dijitalleşmeyle işlevlerini yerine getirmeyi kolaylaştıran (Kwan, Hermawan, & Hafizhi, 2019), e-İKY uygulamaları ile daha iyi bir yetenek yönetimi kurarak firmalara zorlu bir pazarda önemli bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Laumer, Eckhardt, & Weitzel, 2010).

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN (E-İKY) REKABET GÜCÜ

İLE İLGİLİ TARTIŞMA

E-İKY literatüründe, İK’yı daha stratejik hale getirme’ terimi, ağırlıklı olarak Ulrich’in erken dönem SİKY modeline dayanmaktadır (Marler, 2009) . Ulrich 1997 de İK fonksiyonunun kuruluşta bir iş ortağı olmasını sağlayan dört İK rolünden oluşan bir çerçeve önermiştir (stratejik ortak, idari uzmanlık, çalışan refahının yönetimi, değişim yönetimi). Bu odak yoluyla, İK işlevi, örgütsel rekabet gücü yaratma potansiyeli nedeniyle değer katmaktadır. İK işlevi tarafından değer eklenmesi, organizasyonun zaman içinde rekabet etmesini sağlayan rekabet avantajı yaratılmasına dayanır. Buradaki önemli bir nokta İK işlevinin rekabet avantajı yaratması için, bu dört rolün tümünün İK işlevi tarafından üstlenilmesi gereğidir. Ulrich’in

önerdiği idari uzman veya işlevsel uzman rolü, geleneksel İK süreçlerinin(bord-ro,departman kayıtları,veri yönetimi) verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlama görevi etrafında inşa edilmiştir. Bu rolün altında yatan fikir, çalışanları maliyet olarak ele alırken, bu maliyetleri azaltarak ve dolayısıyla verimliliği artırarak rekabet avantajı elde edilebileceğidir. İK işlevi, tüm hizmetlerinde değer katmalı ve değerini kuruluşa açıkça göstermelidir. Bazı İK uygulamaları, idari verimlilik (yani teknoloji) yoluyla, diğerleri ise politikalar, menüler ve müdahaleler yoluyla sağlanır ve “fonksiyonel uzman” rolünü genişletir (Lemmergaard, 2009).

Bu kapsamda e-İKY sonuçlarının stratejik unsurlar içermesi bakımından sürdürülebilir bir insan İKY sağlamak adına en yaygın olarak belirtilen nedenler olan maliyet azaltma, zaman tasarrufu, iyileştirilmiş hizmet sunumunun, kilit paydaşlar arasındaki imajı iyileştirme gibi İK işlevinin daha stratejik İK rollerine adım atmasına izin verme üzerindeki kolektif etkisi olduğudur (Heikkila, 2013) . Örneğin; (Bondarouk & Ruel, 2013) e-İKY'nin stratejik değeri üzerine bir devlet kurumunda (n=209) yaptıkları keşifsel bir çalışmanın sonucunda e-İKY'ye atfedilen stratejik faydaları şu şekilde sıralamıştır: Stratejik karar almayı desteklemek için İK metriklerinin oluşturulması. Rutin İK görevlerinin otomasyonu ve dosyalama sistemlerinin değiştirilmesi. Örgütlerin markalaşması ve kurumsal imajın iyileştirilmesi. İK personelini idari yüklerden kurtarması ve stratejik insan yönetimi faaliyetlerini yürütmelerine sağlaması. İK faaliyetlerini yürütmek için yönetim kapasitesinin geliştirilmesi ve desteklenmesi yoluyla yöneticilerin güçlendirilmesi. E-seçim, öz değerlendirme ve e-performans yönetimi yoluyla yetenek yönetiminin iyileştirilmesi, İK profesyonellerini idari kâğıt işleyişlerinden kurtararak stratejik ortaklara dönüştürmesi. Dolayısıyla e-İKY'nin organizasyonlara dahil edilmesiyle rekabet stratejisine güç kazandıracağı düşünülmektedir.

Başka bir örnek; (Foster, 2009) kamu sektörü yöneticileri (n=35) ve yönetim dışı personel (n=10) üzerinde, e-İKY'nin değer yaratma ile ilgili ana temaları belirlemek ve kuruluşların, özellikle rekabet avantajı ile ilgili bağlantıların incelenmesi amacıyla yaptığı doktora tez çalışmasıdır. Foster nitel araştırma tasarımı kullanılarak yaptığı bu çalışmada, e-İKY'nin kuruluşun iyi çalışanları cezbetmek ve elde tutmak için özel sektörle rekabet etmesine izin vereceğini keşfetmiştir. Ayrıca e-işe alımın işe alım sürecinin maliyetini azaltma, uygun adayları belirlemek için harcanan zamanı azaltma ve kuruluşların başvuru havuzunun kalitesini ve miktarını iyileştirmesi ile İKY'nin verimliliğinin artacağını ve rekabet avantajı kazanabileceğini savunmaktadır. Bunlara ek olarak maliyet düşürme, farklılaşma veya yenilik stratejisi peşinde koşan bir firma için bile rekabetçi stratejide e-İKY'nin önemli bir kaldıraç olduğunu, özellikle maliyet azaltmayı e-İKY'nin tüm fonk-

siyonlarıyla ilişkilendirerek operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel sonuçlarından türetilen en somut fayda türü olduğunu, çünkü doğrudan “kârlılığa” akan gerçek parayı ifade ettiğini belirtmektedir.

Yakın tarihli bir diğer araştırma örneğinde (Iqbal, Ahmad, & Borini, 2018) e-İKY uygulamalarının sunduğu değer yaratma fırsatlarını keşfetmeyi amaçlamışlardır Bu amaçla İKY hizmet kalitesini aracı değer yaratan bir faktör olarak dahil ederek operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel e-İKY uygulamalarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini incelemek için 11 ticari bankanın 323 şubesinde çalışan bölüm yöneticilerinden elde ettiği verilerin analizi için açıklayıcı faktör analizi kullanmışlardır. Analiz sonucunda operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel e-İKY uygulamalarının İK hizmet kalitesi ve çalışan verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, İKY hizmet kalitesi e-İKY uygulamaları ile organizasyonel sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Ayrıca yazarlar bu çalışmanın organizasyonel etkinliği geliştirmek için e-İKY uygulamalarının uygunluğuna odaklanmakta ve firma için rekabet avantajı sağlayacağını belirtmektedir.

Benzer şekilde (Olivias-Lujan, Ramirez, & Zapata-Cantu, 2007) endüstriyel hizmetler sektöründe 4 Meksikalı şirkette küresel rekabet avantajı elde etmede e-İKY'nin rolünü incelemek amacıyla vaka araştırması yapmıştır. Bu araştırma sonucunda şirketlerin işe alım ve e-egitim uygulamaları yoluyla küresel bir rekabet avantajı elde ettiği sonucuna varmıştır. Bu rekabet avantajını elde etmenin ana nedenlerinden birinin, yerel bilgi teknolojisi kavramının elektronik olarak insan kaynakları yönetimi stratejilerinin benimsenmesiyle bütünleşmesi olduğunu belirten yazarlar, Meksika'nın dinamik iş politikaları, açık kapı politikası nedeniyle İKY stratejilerinin uygulanmasına yardımcı olmuş, başta ABD ve Kanada olmak üzere birçok uluslararası şirketi Meksika'da şube açmaya teşvik etmiş, şirket sahiplerini e-İKY 'ye geçmeye zorlamıştır demektedirler.

Bunlara ek olarak e-İKY'nin İK işlevini daha stratejik hale getirip getirmediğini anlamayı amaçladığı makalesinde (Marler, 2009) bir e-İKY strateji formülasyonu modeli geliştirmiş ve İK fonksiyonunun daha stratejik hale gelmesinin etkinliği tartışmıştır. Bu çalışmada e-İKY uygulamalarının İK işlevini daha stratejik hale getirmesinin veya rekabet avantajı elde etmesinin olası olmadığı sonucuna varmıştır. Fakat Marler araştırmasında önemli bir ayrıntıya da dikkat çekerek, rekabet avantajı yaratmada en iyi şansa sahip olan e-İKY'ye yapılan yatırımların, İK işlevinin hâlihazırda stratejik bir rol oynadığı kuruluşlarda olması daha olasıdır vurgusunu yapmaktadır.

Bu bağlamda e-İKY'yi stratejik İKY'ye rekabet gücü sağlama bağlamına yerleştirmek adına birinci adımımız için (Marler, 2009) Ulrich'in stratejik İKY mo-

deline dayanarak, önerdiği e-İKY modelindeki üç ana rol olan idari uzman rolü; yetenek oluşturucu rol ve stratejik ortak rollerden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Buna göre (Marler, 2009) bu rolleri şu şekilde açıklamaktadır: İdari uzman rolü; iş taleplerini izleme, çalışanların maaş bordrosunu yönetme, sosyal haklar programları gibi İK'nın operasyonel ya da işlevsel etkinliklerinden oluşur ve idari rolün temel amacı, gereksiz maliyetleri ve fazlalıkları ortadan kaldıran bir kurumsal altyapı oluşturmaktır. Stratejik uyumun birincil olduğu İK işlevlerinde, İK yöneticileri, ürün veya hizmet stratejileriyle uyumlu İK politikaları tasarlamak için daha fazla zaman harcamaktadır. Böyle bir stratejik iş ortağı rolü, iş analizi, iş gücü planlaması, performans yönetimi ve yedekleme planlaması ve iş stratejisinin uygulanmasını desteklemek için ücretlendirme tasarımı gibi işlere odaklanabilecektir. Dolayısıyla İK yöneticileri, birincil rollerini başarıyla yerine getirmede onları en iyi desteklediği ölçüde e-İKY teknolojisine yatırım yapacaklardır “demektedir. Bu kapsamda yukarıda bahsedilen üç ana rolünden biri olan “idari uzmanlık” rolünü “operasyonel e-iky” türü ile ilişkilendirmemizi aşağıdaki argümanlarla desteklemekteyiz.

İKY'nin idari uzmanlık rolü yerine geçen operasyonel e-İKY (Poisat & Mey, 2017) bordro, veri yönetimi, departman kayıtları gibi İK'nın iş yükünün büyük kısmını oluşturan temel idari işlemlerden oluşmaktadır. E-İKY'nin birinci türü olarak sınıflandırılan operasyonel e-İKY, İKY'nin iş yükünün büyük kısmını oluşturan temel idari işlemlerin işlem hızını artırarak, diğer faaliyetlere zaman kazandırmaktadır. E-İKY faaliyetinin temel aşaması olan “operasyonel e-İKY” bu aktivitelerin hızlandırılmasına sağlayarak şüphesiz İK personelinin zamanını ve çabasını korumakta ve maliyetten de tasarruf sağlamaktadır (Hoq, 2021). Ayrıca e-İKY'nin işlemsel faaliyetlerin sunumunda (yani ücret, maaş, tazminat vb.) hız ve zaman kazanılmasıyla İK stratejilerinin sunumuna odaklanılmasına izin vermekte ve organizasyonun rekabet avantajına da önemli katkısı olmaktadır (Girisha & Nagendrababu, 2020). Bu konu ile ilgili olarak literatürde en sık atıf gösterilen (Bondarouk, Parry, & Furtmueller, 2017) e-İKY'nin benimsenmesini ve sonuçlarını etkileyen faktörleri araştırmak amacıyla son kırk yılda bu alanda yapılan araştırmaları incelediği makalesinde, operasyonel e-İKY'nin sonuçları olarak ortaya çıkan verimlilik, maliyet ve zaman tasarrufu gibi etkileri bir çok araştırmacı tarafından araştırılmış ve ampirik olarak kanıtlanmış olduğunu belirtmektedir.

Bir diğer ampirik çalışma örneği (Bondarouk & Ruel, 2005) tarafından e-İKY'nin İKY etkinliğine katkısına araştırmayı amaçladıkları çalışmalarıdır. Hollanda İç İşleri Bakanlığında yönetici (n=47) İK profesyoneli (n=44) ve İK çalışanlarından (n=186) elde ettikleri verilerin regresyon analizi neticesinde, klasik İK

faaliyetleri olan maaş idaresi, personel veri yönetimi, vs. ile ilgili süreçler olarak tanımlanan operasyonel e-İKY türünün yarattığı sonuçlar itibarıyla, İK faaliyetlerinin makro düzeyde verimlilik ve etkililik sağladığını belirtmektedirler. Ayrıca operasyonel e-İKY uygulamasının iş ile ilgili kalitesinin stratejik İKY etkinliği için önemli açıklayıcı faktörler olmasının e-İKY'nin kullanım kolaylığından ileri gelmediğinin altını çizmektedir.

Benzer bir araştırma (Ukandu, 2015) yaptığı doktora tez çalışmasında Güney Afrika ve Nijerya üniversiteleri tarafından karar verme aracı olarak elektronik insan kaynakları yönetimi (e-İKY) sistemlerinin kullanımını değerlendirmek amacıyla altı üniversitede İK yöneticisi (n=47) ve İK personelinden (n=611) elde ettiği verileri nicel araştırma tasarımı kullanarak analiz eden Ukandu operasyonel e-İKY'nin İK uygulayıcılarının iş süreçlerini hızlandırarak ve idari yüklerini azaltmakta ve İKY'nin stratejik yönüne odaklanmasına olanak tanıdığını belirtmektedir. Aynı zamanda farklı ülkeler ve farklı kültürler arasında karşılaştırmalı bir araştırma olan bu çalışmada üniversitelerde e-İKY sistemlerinin kullanımında İK uygulayıcılarının ve çalışanlarının karşılaştıkları zorlukları azaltmaya ve kolaylaştırmaya yardımcı olacak mekanizmaların önerilmesine ihtiyaç olduğunu belirterek, İKY yazılım ve tesislerinin mevcut İKY yazılım ve tesisleri ile tanıtılması ve üç tür E-İKY uygulanması ve tam olarak kullanılması durumunda İK uygulayıcıları ve çalışanlarının verimli ve etkili bir yönetim sunabileceklerini öne sürmektedir.

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda e-İKY'yi stratejik İKY'ye rekabet gücü sağlama bağlamına yerleştirmek adına ikinci adımımız (Marler, 2009) Ulrich'in stratejik İKY modeline dayanarak önerdiği diğer rol "yetenek oluşturucu rolü"dür.

Ulrich'in modelinde önerilen bu rol, personel yönetiminin daha geleneksel unsurlarıyla (yani eğitim, geliştirme ve ödül yapıları) yakından ilişkilidir. Ancak farklı olan, bağlılığın çalışan eksikliği nedeniyle bir gereklilik olması ve bu nedenle elde tutmanın bir kuruluşun İK stratejisinde önemli bir unsur olmasıdır. Ayrıca, yetkinlikler, organizasyonun benzersizliğini temsil etmeleri anlamında, organizasyon için merkezi öneme sahiptir. Elde tutma ve yetkinlikler, insan kaynaklarının doğru kombinasyonunun varlığına ve bu kaynakların uygulanması için doğru tesislerin yaratılmasına dayanır (Lemmergaard, 2009).

Bu bağlamda yukarıda Marler (2009)'in belirttiği yetenek oluşturucu rolü ile ilişkisel e-İKY'yi aşağıdaki argümanlar sayesinde ilişkilendirebiliriz. İlişkisel e-İKY işe alım, yeni personel seçimi, eğitim, performans yönetimi ve değerlendirme, motivasyon gibi temel İKY süreçlerini geliştiren araçlar üzerinedir. İlişkisel e-İKY bu süreçleri otomatikleştirirken İK profesyonellerinin rutin ve tekrarlayan

gövlere daha az zaman harcamasını sağlamaktadır (Collou, 2014). İlişkisel e-İK-Y'nin e-işe alım ve e-işe seçim yöntemlerinin kullanılması, sektördeki şirketlerin yetenekli adayları ortaya çıkarmasına ve kuruluşların gereksinimlerine uyanları işe almasında kolaylık sunar. Örneğin; bir firma çalışan gelişimi için düzenlenecek eğitimin bazı bölümleri, çevrimiçi bir platforma yatırım yapmaya karar verebilir. Bu, özellikle coğrafi olarak dağınık işgücü için eğitim sağlamak isteyen birçok lokasyona sahip şirketler için faydalıdır. Ek olarak, çevrimiçi performans değerlendirmelerini kullanmak, geçmiş bilgilere daha iyi erişim ve dolayısıyla daha iyi verimlilik ve üretkenlik sonuçları sağlayabilir. E-işe alımla İKY'nin belirli bölümlerini göz önünde bulundurarak, kuruluş için yeni çalışanları nerede arayacağını ve bunları hangi yollarla seçeceğine karar verebilir (Gonzales, Koizumi, & Kusiak, 2011). Bunun yanında organizasyonlarda e-işe seçim, e-işe alım kullanımının geleneksel işe alım süreçlerinden çok daha büyük bir aday havuzuna sahip olunmasını da sağlamaktadır. Örneğin, Kia Motors Gürcistan'da yeni bir fabrika açtığında 2500 açık pozisyon için 30 gün içinde 43.000 başvuru almıştır. Dolayısıyla başvuru havuzunun boyutunun artırılması organizasyona özgü değerlere ve hedeflere uygun bireylerin ortaya çıkarılma olasılığını da artırması bakımından önemsenmektedir. Çünkü örgütsel hedeflere uygun bireyleri işe almak, onların işleri kabul etme ve zaman içinde örgütte kalma olasılıklarını artırmaktadır (Johnson, Lukaszewski, & Stone, 2016).

Ayrıca e-seçim ve e-işe alım ile ilgili başka bir önemin, seçim sürecindeki ilk adımlardan biri olan ve görev gereksinimlerini tanımlayan ve işi gerçekleştirmek için gereken iş özelliklerini ortaya çıkaran bir iş analizi kolaylığı da sağlamaktadır. Örgütler iş analizlerini yürütmek için çeşitli teknikler kullansalar da (ör. anketler, mülakatlar), süreç çok zaman alabilmektedir. Bu bakımından ve çevrimiçi iş analizi kullanımının bu süreci büyük ölçüde basitleştireceğine ve kolaylaştıracağına inanıyoruz demektir. Örneğin, çevrimiçi bir iş analizi, tipik olarak, iş analistlerine, İnternet anketlerini kullanarak iş gereksinimleri ve özellikleri hakkında konu uzmanlarından veri toplama fırsatı verir. Buna karşılık, yanıtlar bir panel veya analist grubuyla elektronik olarak paylaşılır. Bu panel, görev gereksinimlerini tartışmak ve uzak yerlere seyahat etmeden bir iş tanımı geliştirmek için video konferans kullanarak buluşabilir. Kuruluşlar, işe alım web sitelerini geliştirmek için bir iş analizinden elde edilen verileri kullanır ve ilk tarama kriterleri bu seçim kararlarının temelidir. Bu sürecin etkinliği konusunda nispeten az araştırma olmasına rağmen, Reiter-Palmon ve ark. (2006) elektronik iş analizi yöntemlerinin geleneksel yöntemlere göre daha az zaman alıcı, daha esnek ve kullanımı daha kolay olduğunu bulmuştur. Böylece kuruluşlar, genel seçim süreci için gereken

süreyi azaltan çevrimiçi bir iş analizi tekniğini kullanarak işle ilgili görevleri ve özellikleri hızlı bir şekilde tanımlayabilir. Dolayısıyla e-seçim, e-işe alımın (ilişkisel e-İKY) kullanımı işe alımın verimliliğini ve zamanındalığını artırmakta ve işe alım maliyetlerini azaltmaktadır. Örneğin, bazı araştırmalar işe alım maliyetlerini %95 ve işe alım döngülerini %25 oranında azaltabileceğini bildirmektedir. Bunlara ek olarak, birincil işgücü zorluklarından birinin sektördeki çok yüksek devir hızıdır. İşgücü İstatistikleri Bürosu 2019'da bu devir oranlarının son 10 yıldır artmakta olduğunu vurgulamaktadır. Bunu ciro bakımından düşündüğümüzde işgücü maliyetlerinin cironun üzerinde önemli bir etkisi olduğunu yadsımayız. Örneğin; bununla ilgili olarak yakın tarihli bir endüstri anketi, kuruluşların %41'inin giriş seviyesindeki bir işe alımın kuruluşa 30.000 dolardan fazlaya mal olabileceğini ortaya koyduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, yeni başvuranları çekmek ve sürekli olarak çalışanların değiştirilmesiyle ilişkili sistemdeki karmaşa ile uğraşmak için çok fazla zaman ve para harcanmaktadır. Dolayısıyla yapay zeka destekli elektronik insan kaynakları yönetimi ilişkisel e-İKY endüstrinin bu devir oranını azaltmasına yardımcı olabilir ve yetenekli çalışanları çekebilmelerini, motive edebilmelerini ve elde tutabilmelerini sağlayabilir (Johnson,, Stone, & Lukaszewski, 2021).

Bu bakımdan (Demeijer, 2017) ilişkisel e-İKY'nin olumlu İK'nın yetenek oluşturucu rolüne (yetenekli çalışanların işe alınması geliştirilmesi) katkı sağlayarak verimliliği arttırdığı birçok araştırmada kanıtlandığını,(Al Shobaki, ve diğerleri, 2017) yaptıkları çalışmada, şirketlerin ilişkisel e-İKY uygulamalarıyla, küresel bir rekabet avantajı elde ettikleri sonucunu bildiren birçok araştırma olduğunu belirtmektedirler.

Yukarıda bahsedilen ilişkisel e-İKY'nin yetenek oluşturma potansiyelinin yanı sıra ilişkisel e-İKY araçlarının, çalışanların İK felsefesini ve politikasını daha net anlamalarını da sağlamaya da yardımcı olmaktadır. Örneği; İlişkisel e-İKY uygulamalarıyla şirket içinde İK politikası hakkında daha fazla bilgi paylaşılır ve böylece çalışanlar neler olup bittiğinin ve bunları değerlendirmek ve ödüllendirmek için hangi kural ve kriterlerin benimsendiği konusunda daha bilinçli olurken, kendilerine daha adil davranıldığını düşünürler. Çevrimiçi kariyer yönetim sistemleri ve web tabanlı performans değerlendirme prosedürleri gibi e-İKY uygulamalarında da durum böyledir (Bissola & Imperatori, 2014). Bu anlamda (Bissola ve Imperatori, 2014) İK departmanında algılanan prosedürel adalet ve güveninin çalışanların hem teknolojiye karşı tutumu hem de ilişkisel e-İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi keşfetmek amacıyla yaptıkları İK çalışanlarından (n=526) elde ettiği verilerin istatistiksel analizi sonucunda ilişkisel e-İKY uygulamalarının be-

nimsenmesi ne kadar büyük olursa, İK departmanına olan güvenin de o kadar büyük olduğunu gösterdiğini bulmuştur.

Öte yandan (Hung Lin, 2011) e-İKY'nin ana alanlarını içeren e-işe alım, e-seçim, devamında e-öğrenme, e-performans yönetimi ve e-tazminat gibi kavramlar, insan sermayesi yönetimi ve sürdürülebilir rekabet avantajlarını sürdürme rolü açısından oluşturulduğunu vurgulamaktadır. Sanal organizasyonlarda bilgi teknolojisinin rolünü e-İKY ve organizasyonel yenilik bağlamında araştıran (Hung Lin, 2011) Tayvan'da bilgi ve elektronik endüstrisi sektöründe 86 firmada İK çalışanından (n=860) elde edilen verilerin regresyon analizi sonucunda e-İKY ile organizasyonel inovasyon arasında önemli bir yönetim anlayış sağlar. Yazar, bilgi teknolojisi ve sanal organizasyonun benimsenmesinin çalışanların yaratıcılığıyla organizasyonel yeniliği olumlu yönde etkilediğini İK yöneticilerinin e-öğrenme, -e-egitim, e-iletişim ve diğer araçlarla çalışanın günlük faaliyetleri ve yaratıcılığı üzerinde kritik etkileri olduğunu ve bu sayede de çalışan yaratıcılığın anında kurumsal yeniliğe dönüştürülebileceğini belirtmektedir.

Son olarak Marler, (2009)'un Ulrich stratejik İKY modeline dayanarak, önerdiği üçüncü rol olan "stratejik ortak rolü" ile "dönüşümsel e-İKY" ilişkilendirmemiz aşağıdaki argümanlara dayanarak oluşturulmaktadır. İKY'nin üçüncü rolü olan stratejik ortak rolü, organizasyon mimarisinin ihtiyaç duyan kısımlarını yenilemeye yönelik yöntemleri belirlemeyi ve kuruluşun karşılaştığı dönüşüm ve değişimi yönetmeyi amaçlar (Ulrich, 1998). Bir değişim ajanı olarak iş gören İKY'nin odağı, çalışanların değişimi benimseme ve uygulama girişimlerine yardımcı olarak, organizasyonun değişimle başa çıkma kapasitesine sahip olmasını sağlamaya yöneliktir. Değişim ajanları, organizasyonel dönüşüm ve kültür değişiminin sağlanmasından sorumludur ve bu rol, temel yetkinliklerin dönüşme kabiliyetini inşa ederek tüm organizasyonun koşullara göre değişebilmesini sağlayarak değer yaratır (Lemmergaard, 2009).

Bu perspektifte İKY'nin stratejik ortak rolü ile dönüşümsel e-İKY'nin ilişkilendirmek bakımından öncelikli olarak için dönüşümsel e-İKY'nin tanımına dikkat çekebiliriz. Buna göre "dönüşümsel e-İKY", bir kuruluşun insan sermayesinin etkin yönetimi yoluyla amaçlanan iş stratejisini uygulamasını sağlayan politika ve uygulamalar, İKY işlevinin iş stratejisiyle stratejik yapılandırmasını içeren dijital uygulamadır. Anlaşılabacağı üzere İKY işlevini dönüştürme yeteneğine sahip olan "dönüşümsel e-İKY türü" organizasyonel değişim prosedürleri, stratejik yeniden yönlendirme, stratejik yetenek ve stratejik bilgi yönetimi eylemleri ile ilgilidir (Al-Harazneh & İsmail, 2020). Bununla birlikte örgütsel değişim/stratejik yeniden yönlendirme, stratejik bilgi yönetimi, stratejik yetkinlik yönetimi ile karakterize

edilen dönüşümsel e-İKY, İKY'nin esnekliğinin artmasını da sağlamaktadır. Bu esneklik, İKY hizmetlerinin genel kalitesini iyileştirmekte, İK çalışanlarının stratejik düzeyde daha fazla hizmet vermesini sağlamakta, böylece organizasyonda stratejik iş ortağı rolünü yerine getirebilmektedir. Dijital İKY sistemleri, İK profesyonellerinin İK stratejik kararlarını benimsemelerini sağlamakta ve İK profesyonellerinin organizasyondaki değişim faaliyetlerine daha fazla dâhil olmakta ve organizasyonda değişim ajanı olarak görülmektedir. Stratejik düzeye dönüşümle birlikte İK profesyonelleri, organizasyon çapında, strateji geliştirme ve organizasyonel değişikliği çabası, diğer bir deyişle dönüşümsel faaliyetler konularında daha fazla zaman ayırabilmektedir (Demeijer, 2017). Bunlara ek olarak dönüşümsel e-İKY ile iş gücünün şirketin stratejik tercihleri doğrultusunda gelişmesinin sağlanmasıyla değişime hazır bir işgücü yaratmak mümkündür (Davoudi & Fartash, 2012). İtranet tabanlı bu sistem, İK faaliyetlerini analiz etme, bu sonuçları örgütsel etkililik ve yenilikçilik için yararlı olan bilgilere dönüştürme yeteneğine sahip olduğundan, kuruluşların beşeri sermayesini daha etkili bir şekilde geliştirmek için kullanılabilir (Hung Lin, 2011).

Özetle E-İKY'nin operasyonel ilişkisel ve dönüşümsel sonuçlarının birleşimiyle, oluşan "dönüşümsel e-İKY" (Shah, Chalu, & Michael, 2020), en çok örgütsel değişim süreçleri ve stratejik yeterlilik yönetimi gibi faaliyetlerle ilgili olarak (Babaei Nivlouei, 2014), değişim yönetimi stratejilerine rehberlik etmede pratik çıkarımlara sahiptir (Yuslizaa & Ramayahba, 2012). Bu pratik sayesinde örneğin; örgütsel değişim faaliyetleriyle daha fazla ilgilenmeye başlayan İK profesyonelinin yeterlilikleri, risk yönetimi ve yeniliği destekleyen iş konularına yönelik artmakta, e-İKY'nin şirket performansı ve iş stratejisine desteğinde oynadığı rolün merkezi olarak İK profesyonelinin stratejik bir oyuncu olmasına izin vermektedir (Bondarouk, Parry ve Furtmueller, 2017).

Bununla ilgili olarak (Heikkilä, Rentto ve Feng, 2017) çok uluslu şirketlerde stratejik e-İKY'yi çeşitli paydaşların bakış açılarından keşfetmeyi amaçladığı çalışmasında üst yönetici ve İK profesyonellerinden (n=9) elde ettiği verileri nitel araştırma tasarımı kullanarak incelemiştir. Araştırmanın ana bulgusu, İKY'nin, standardizasyon ve genel olarak stratejik bir çalışma şeklinin tanıtılmasıyla ilgili konular tarafından motive edildiğini göstermektedir. Ayrıca e-İKY uygulamasının bir etkisi olarak yan kuruluşların kontrolü kolaylaştırdığını; dış - iç şeffaflık ve İK imajını iyileştirildiğini; İKY operasyonlarının verimlilik kazandığını; "gerçeklere dayalı karar verme" olasılığı, stratejik e-İKY ile ilgili konularda çok daha şüpheli olan bölüm yöneticileri hariç, bazı paydaşlar için stratejik e-İKY'nin

gerçekleşmesinin mümkün olduğunu, İKY'nin stratejik görevlere katılmak için daha fazla zaman ayırmaya olanak tanıdığını ve İKY'ye stratejik karar vermede değerli veriler sağladığını, dolayısıyla İKY'nin rolü de kaçınılmaz olarak e-İKY nedeniyle daha stratejik hale geldiğini belirtmektedirler.

Yakın tarihli benzer bir araştırmada (Shamout, Elayan, Rawashdeh, Al Kurdi, & Alshurideh, 2022) e-İKY uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla sanayi sektöründe İK çalışanlarından (n=615) elde ettiği verileri nicel araştırma tasarımı kullanarak incelemiştir. Araştırma sonucunda yazarlar, e İKY uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

SONUÇ

Sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı arayışları her zaman iş dünyasının merkezinde olmuştur ve küresel pazarda insan kaynaklarına rekabet avantajı elde etmenin bir aracı olarak muamele edilmesi fikri stratejik yönetim literatürdü birçok araştırmacı tarafından da kabul edilmiştir. Fakat, günümüzde bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve yeni ekonominin ihtiyaçları organizasyonlar üzerinde artan şekilde baskı, dijital çağda iş yapma şeklinin geleneksel yolları sorgulanmakta, çevik organizasyon tasarımı, dijital yönetim uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Bu bakımdan stratejik İKY süreçlerinde bilgi teknolojisi (BT) araçlarının kombinasyonu, yapay zekâ uygulamalarının kullanılması vs. ile SİKY'nin, stratejik e-İKY' ye doğru evrildiğini söylemek mümkündür.

E-İKY'nin stratejik değeri ilgili özellikle son on yıllık araştırmalara bakıldığında stratejik sonuçlar içeren dönüşümsel e-İKY türünün 21.y.y. getirdiği küresel organizasyon yapısında insanların coğrafi sınırlar arasında iletişim kurmasına ve bilgi paylaşmasına olanak tanıyarak, özellikle sanal ekipleri ve ağ organizasyonları desteklemede önemli bir rol oynamaktadır (Burbach, 2011); (Galanaki, Lazazara, & Pary, 2019). Bu bakımdan (Marler & Pary, 2015) e-İKY kullanımının stratejik İKY'nin bir sonucu olarak rekabeti arttırıcı unsur olabileceğini önemle vurgulanmaktadır.

Gerçekten de, günün sonunda, sadece sürdürülebilir rekabet avantaj kaynağının yetenek olduğunu görmüş durumdayız. Mohan (2019) söylediği gibi, dünya çalışmak ve yaşamak için her zamankinden daha karmaşık ve zorlu bir yer. İşgücü, işgücü yönetim sistemleri ve bunları uygulayan insanlar, bir firmanın stratejik başarısında hiçbir zaman daha önemli belirleyicileri olmamıştır.

KAYNAKLAR

- Al Shobaki, M. J., Abu Naser, S. S., Abu Amunas, Y. M., & El Talla, S. A. (2017). The Efficiency of Information Technology and its Role of e-HRM in the Palestinian Universities. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(5), 36-55.
- Al-Harazneh, Y. M., & İsmail, S. (2020). *The Impact of e-HRM System on HRM Effectiveness and Organizational Outcomes: Highlighting the Role*. Nicosia: Near East University Graduate School of Social Sciences Business Administration Program, PhD Thesis.
- Ali, M., Shen, L., & Xiao-Yong, W. (2018). The mediating role of the employee relations climate in te relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. *Journal of Inovation&Knowledge*, pp.115-122.
- Babaei Nivlouei, F. (2014). Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm. *International Journal of Business and Social Science Vol.5 No.2*, 147-159.
- Berber, N., Dordevic, B., & Milanović, S. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM):A New Concept for Digital Age. *Strategic Management*, 23(2), 22-32.
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2014). The unexpected side of relational e-HRM Developing trust in the HR department. *Employee Relations*, 36(4), 376-397. doi:10.1108/ER-07-2013-0078
- Bhattacharyya, D., & Biswas, D. (2020). Impact of e-HRM on Transactional Functions of HRM:An Empirical Study on FMCG Manufacturing Located in West Bengal. *International Journal of New Innovations in Engineering and Technology*, 13(4), 2319-6319.
- Bondarouk, T., & Ruel, H. (2005). Does e-HRM contribute to HRM Effectiveness?Result from a quantitative study in a Dutch Ministry. *International Conference of the Dutch HRM Network*, (s. 1-17). Enschede The Netherlands.
- Bondarouk, T., Ruël, H., & Heijden, B. (2009). e-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 2(3), 578-590. doi: 10.1080/09585190802707359
- Bondarouk, T., & Ruel, H. (2013). The strategic value of e-HRM: results from an exploratory study in a governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 391-414.
- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2015).Does e-HRM lead to better HRM service? *The International Journal of Resource Management*,1-35. doi:https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1118139
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM:four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131.
- Burbach, R. (2011). *The Diffusion of Global Human Resource Information Technology in the Subsidiaries of Us Multinational Corporation*,Phd Thesis. Ireland-Galway: J.E.Cairnes School of Business&Economics College of Business.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 349-375. doi:DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352
- Chahal, H., Jyoti, J., & Rani, A. (2016). The Effect of Perceived High Performance Human Resource Practices on Business: Role of Organizational. *Global Business Review*, 17-35. doi:10.1177/0972150916631193
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and inovation performance the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business*, 2(1), 104-114.
- Ceric, A. (2017). e-HRM Challenges: An Australian Perspective. In *Electronic HRM in the Smart Era*. 201-220.
- Collou, L. (2014). A theoretical exploration on the contingencies that influence the strategic contribution of e-HRM. Universitet Twente Business Administration Human Resource Management.

- Davoudi, S. M., & Fartash, K. (2012). Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads to Organizational Success. *A Journal of Multidisciplinary Research/Pinnacle Research Journals*, 1(2), 75-87.
- Dede, N. (2019). *The Role of E-HRM Practices on Digital Era*.
- Demeijer, D. (2017). *Making digital HRM work: A study in changes in perceived consequences of e-HRM in the past decade*. Enschede Netherlands: Universiteit Twente Faculty of Behavioural Management and Social Sciences.
- Dülek, M. E. (2018). *Yöneticilerin e-İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Duyduğu Memnuniyet*. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Foster, S. (2009). *Making Sense of e-HRM: Technological Frames, Value Creation and Competitive Advantage Dissertation Thesis*. Hertfordshire University.
- Gahlawat, N., & Kundu, S. C. (2018). Progressive human resource management and firm performance Empirical evidence Indian contex. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 471-493. doi:<https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1159>
- Galanaki, E., Lazazzara, A., & Pary, E. (2019). A cross-national analysis of e-HRM configurations: integrating the information technology and perspectives. *Information Systems and Organization*, 27, 261-276. doi:10.1007/978-3-319-90500-6_20
- Gardner, S. D., Lepak, D. P., & Bartol, K. M. (2003). Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 159-179.
- Girisha, M. C., & Nagendrababu, K. (2020). E-Human Resource Management (E-HRM) Practices in Automotive Industry in Karnataka. 9(4), 152-163.
- Gonzales, R., Koizumi, D., & Kusiak, K. (2011). *e-HRM and its outcomes A study of relational e-HRM in multinational companies*. Jönköping: Jönköping International Business School Jönköping University Bachelor's Thesis in Business Administration.
- Hecklaue, F., Galeitzka, M., Flachsa, S., & Holger, K. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP* 1-6. doi:10.1016/j.procir.2016.05.102
- Heikkilä, J. P. (2013). An institutional theory perspective on e-HRM's strategic potential in MNC subsidiaries. *Journal of Strategic Information Systems*, 22, 238-251. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2013.07.003>
- Heikkilä, J.-P., Rentto, O., & Feng, Y. (2017). Aiming for Strategic e-HRM: Motives and Consequences of e-HRM Implementation in an MNC. *Electronic HRM in the Smart Era* (s. 177-199). içinde doi:<https://doi.org/10.1108/978-1-78714-315-920161007>
- Hoq, M. Z. (2021). A comprehensive review of contemporary issues of electronic human resource management (E-HRM) . *Global Journal of Economics and Business (GJEB)*, 11(2), 278-296. doi:<https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.2.9>
- Hooi, L. W. (2006). Implementing e-HRM: The Readiness of Small and Medium Sized Manufacturing Companies in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, Vol.12 Issue 4, 465-485.
- Hosain, S. (2017). The Impact of E-HRM on Organizational Performance: Evidence From Selective Service Sectors of Bangladesh. *International Journal of Human Resources Management*, 6(3), 1-14.
- Hung Lin, L. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. *The International of Human Management*, 22(2), 235-257.
- Iqbal, N., Ahmad, M., & Borini, F. M. (2018). Linking e-hrm practices and organizational outcomes: empirical analysis of line manager's perception. *Review of Business Management*, 21(1), 48-69. doi:10.7819/rbgn.v21i1.3964
- Johansson, J., & Herranen, S. (2019). *The application of Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management: Current state of and its impact on the traditional recruitment proces*. Jönköping University International Management Business s.2.

- 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. *Communications of the association for information AI Systems*, 38(28), 533-553.
- Johnson,, R. D., Stone, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2021). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures* , 7(1), 40-52. doi:10.1108/JTF-02-2020-0013
- Kwan, F. P., Hermawan, L. R., & Hafizhi, N. (2019). E-HRM: Pain Or Gain for HRM Effectiveness. *Journal Technology Acceptance*, 10(1), 22-32.
- Lather, A. S., & Kaur, S. (2019). Modelling The Effective e-HRM Enableblers Using ISM and Micmac Approach. *Delhi Business Review*, 20(1).
- Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2010). Electronic Human Resources Management in an E-Businesss Environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 240-250.
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31(2), 182-196. doi:10.1108/01425450910925328
- Marler, J. H. (2009). Making human resources strategic by going to the:reality or myth? *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 515-527.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 18-36.
- Marler,J.H.,&Paryy,E(2015).Human esource management,strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*,1-21.doi:http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980
- McGegor, J., Tweed, D., & Pech, R. (2004). Human capital in he new economy :devil's bargain? *Journal of Intellectual Capital*,5(1),153-164.doi:10.1108/14691930410512978
- Mohan, T. (2019). e-HRM: Digital Approaches, Drections & Applications. *Future directions in electronic/digital HRM*(s.1-12). Australia Queensland, Australia: GriffityÜniversity.doi.org/10.4324/9781315172729-16
- Muqaddim, N., & Hosain, M. S. (2021). E-HRM Practices and Operational Efficiency:Evidence from Bangladeshi Garment Industry. *Asian Journal of Economics,Business and Accounting*,21(4),81-96. doi:10.9734/AJEBA/2021/v21i430373
- Nemli Çalışkan, E. (2010). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Journal of Naval Science and Engineering*. 6(2), 100-116.
- Nijoku, E. (2016). *An analysis of the contribution of e-HRM to business performance* . South Wales: University of South Wales ph.D thesis.
- Nurlina, N., Situmorang, J., Akob, M., Qulim, C. A., & Arfah, A. (2020). Influence of e-HRM and Human Resources Service Quality on Employee Performance. *Journal of Asian Finance ,Economics and Business*, 7(10), 391-399. doi:DOI:10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.391
- Oswal, N., & Narayanappa, G. L. (2015). Evolution of HRM to E-HRM to Achieve Organizational Effectiveness and Sustainability. *International Journal of Business Administration and Management Research*, 1(2), 1-21.
- Olivas-Lujan, M. R., Ramirez, J., & Zapata-Cantu, L. (2007). e-HRM in Mexico: adapting innovations for global competitiveness. *International Journal of Manpower*, 23(5), 418-434. doi:DOI 10.1108/01437720710778402
- Panayotopoulou, L., Vakola, M., & Galanaki, E. (2007). E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. *Personnel Review*, 36(2), 277-294. doi: 10.1108/00483480710726145
- Pandya, B. (2019). A competency Framework For Virtual HR Professionals In aN Artificial Intelligence Age., (s. 34-37).
- Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146-1162.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired Goals and Actual Outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335–354. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x
- Poisat, P., & Mey, M. R. (2017). Electronic Human Resource Management: Enhancing or Entrancing? *SA Journal of Human Resource Management*, 1-9. doi:https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.858

- Rahman, M., & Aydın, E. (2019). Organisational Challenges and Benefits of e-HRM Implementations in Governmental Organisations: Theoretical Shift From Toe Model. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi-Dergipark*, 127-142. doi:10.18092/ulikidince.516443
- Rotich, K. J. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58-73.
- Ruel, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on We based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364-380.
- Ruel, H. J., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007). The Contribution of e-HRM effectiveness Result from a Quantitative Study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*, 29(3), 280-291. doi: 10.1108/01425450710741757
- Saa Perez, P. D., & Falcon Garcia, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities. *International Journal of Human Resource Management*.
- Sanayei, A., & Mirzaei, A. (2008). Designing a Model for Evaluating The Effectiveness of e-HRM (Case Study: Iran an Organization). *International Journal of Information Science & Technology*, 6(2), 79-98.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking The People With The Strategic Need of The Business. *Organisational Dynamics*, 21.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management EXECUTIVE*, 211.
- Sezgin, O. B., & Uçar, Z. (2019). Dijital Çağın İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri. U. U. Editörler: Erhan Aydın içinde, *İşlerde Dijital Dönüşümün Yansımaları*. (s. 85-104). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Shah, N., Chalu, H., & Michael, F. (2020). Effect of E-HRM on HR Efficiency in Private Commercial Banks of Tanzania. *East African Journal of Business and Economics*, 10(1), 53-71. doi: <https://doi.org/10.37284/eajbe.2.1.241>
- Shamout, M. D., Elayan, M. B., Rawashdeh, A. M., Al Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2022). E-HRM practices and sustainable competitive advantage from HR practitioner's perspective: A mediated moderation analysis. *International Journal of Data and Network Science*, 6, 165-178. doi: 10.5267/j.ijdns.2021.9.011
- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*. doi: <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0059>
- Sotiropoulos, P. (2014). *HRM innovation through technology in Greece: factors influencing the adoption, diffusion and exploitation of e-HRM and social media*. PhD thesis. Glasgow: Glasgow University Business and Management. <http://theses.gla.ac.uk/> adresinden alındı
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human. *Human Resource Management Review*, 25, 216-231.
- Strohmeier, S. (2009). Concepts of e-HRM consequences: a categorisation, review and suggestion. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 528-543.
- Subramanian, V., & Sareen, P. (2012). E-HRM: A Strategic Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3), 119-127. doi: 10.5296/ijhrs.v2i3.2100
- Turulija, L., & Bajgoric, N. (2016). Human Resource or Information Technology: What is More Important for Companies in The Digital Era? *Business Systems Research*, 7(1), 35-45. doi: 10.1515/bsrj-2016-0003
- Ukandu, N. E. (2015). *A Comparative Assessment of the Utilisation of Electronic Human Resource Management Systems as a Decision Making Tool South African Nigerian Universities* ph.D Thesis. Peninsula University of Technology Cape Town.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *A new mandate for human resources*, 76, 124-135.
- Vo Ha, N. T. (2011). *The Impact of E-Hrm on The Roles and Competencies of HR Master Thesis*. University of Vaasa Faculty of Business Studies Department of Management.
- Voermans, M., & Veldhoven, V. (2007). Attitude Towards E-HRM: an empirical Study at Philips. *Personnel Review*, 36(6), 887-902. doi: 10.1108/00483480710822418

- Vrhovac, B. (2020). *HRM in The Era of Emerging Technologies*. Linz,Austria: Johannes Kepler University Linz,Genarel Management Master Thesis.
- Wirtky, T., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2016). On the Untapped Value of e-HRM: Literature Review. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(2), 20-83. doi:10.17705/1CAIS.03802
- Yuslizaa, M., & Ramayahba, T. (2012). Determinants of attitude towards E-HRM:an empirical study among HR professionals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 312-319. doi:doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1191
- Zang, S., & Ye, M. (2015). Human Resource Management in the Era of Big Data. *Journal of Human Resource and Sustainability Sdudies*, 3, 41-45.
- Zhang, L., & Yuan, L. (2007). A Study of Intelligent Information in Human Resource Management in China. *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II*, (s. 493-502). Beijing, China.
- Ziebell, R. C., Garrigos, J. A., Schoeneberg, K. P., & Perello, M. R. (2019). Adoption and Success of e-HRM in aCloud Computing Environment:A Field Study. *International Journal of Cloud Applications and Computing*, 9(2), 1-27. doi:10.4018/IJCAC.2019040101