

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve FONKSİYONLARI

Altan DOĞAN* altand@istanbul.edu.tr

Örgütlerde; bilgisayarların, İnternet'in ve intranetin kullanımının artmasıyla birlikte yaşanan değişimlerden bir tanesi de insan kaynakları fonksiyonunun artık elektronik halde ve elektronik ortamlarda yapılır olmasıdır. Dolayısıyla personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi şeklinde ifade edilebilen insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun yaşamış olduğu gelişim sürecine, artık yeni bir kavram olan elektronik insan kaynakları yönetimi terimi eklenmiştir. Bu çalışmada elektronik insan kaynakları yönetimi kavramı ve bu kavramı oluşturan fonksiyonlar teorik boyutuyla ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi, E-İK, E-İKY, Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları, Web-Temelli İnsan Kaynakları

Electronic human resource management and its functions

Human resources have been carried in electronic environments following the increase in the use of computers, internet and intranet in organizations. Having taken different names such as "personnel management", "human resources management", "strategic human resources management" in its development, "human resources management" has also been named as "electronic human resources management", which is a new concept. In this study, the concept of "electronic human resources management" and the functions of this concept have been analysed theoretically.

Keywords: Electronic Human Resource Management, E-HR, E-HRM, The Functions of Electronic Human Resource Management, Web-Based Human Resources

JEL Codes: M1, M5

* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Doğan A.

GİRİŞ

1980’li yıllara kadar “Personel Yönetimi” şeklinde adlandırılan “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı, 1990’ların sonları ve 2000’lerin başlarıyla birlikte adının önüne bir ilave alarak “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” şeklinde gelişimine devam etmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde yaşanan bu dönüşümde, son zamanlarda yeni bir terimin de insan kaynakları yönetimi kavramına eklendiği görölmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte değişik alanlarda birçok kelimeye ön ek olarak eklenen bu kelime “elektronik”tir. Dolayısıyla personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, insan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş süreçlerine, insan kaynakları yönetiminden elektronik insan kaynakları yönetimine geçiş süreci de eklenmiştir.

Teknolojinin ilerlemesi ve gelişmesiyle birlikte yaşanan değişimler toplumsal, ekonomik ve sosyal yaşamda birçok şeyi etkilemektedir. Örgütler de yaşanan bu değişimden etkilenmektedir. Özellikle bilgisayarların, İnternet ve intranetin kullanımının artmasıyla, örgütlerde hem çalışma koşulları hem de iş yapma biçimleri değişikliklere uğrar hale gelmiştir. Bu değişimlere uğrayan alanlardan bir tanesi de insan kaynakları yönetimidir. Artık örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi bölümleri, faaliyetlerini yürütürlerken bilgisayarlardan, ağlardan, İnternet’ten, intranetten; yani kısaca elektronik ortamdan yararlanır hale gelmişlerdir. Böylelikle de elektronik insan kaynakları yönetimi kavramı son zamanlarda sıklıkla duyulur olmuştur. Bu çalışmada elektronik insan kaynakları yönetimi kavramı ve bu kavramı oluşturan fonksiyonlar ele alınmaktadır.

1. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Bilgisayarların iş yaşamında yaygın olarak kullanılması ve İnternet teknolojisindeki hızlı gelişmeler, insan kaynakları yönetimini etkilemiş ve gelenen son nokta Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY) olmuştur. Artık birçok örgüt insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak, işlemek ve depolamak için E-İKY sistemlerini kullanmaktadır (Öge, 2004: 110). E-İKY terimi aslında popüler bir terim olan e-ticaret kelimesinden esinlenerek kullanılmıştır. Buradaki e- ön eki “elektronik” kelimesini ifade etmektedir. E-insan kaynakları ise aslında “ağ”ların spesifik bir kullanımüdür. Bu yüzden E-İKY yerine çevrimiçi insan kaynakları yönetimi terimini kullanmak daha doğru bir kullanım olabilmektedir (Panayotopoulou vd., 2007: 278).

Son zamanlarda yaygın olarak kullanılan “Elektronik Ticaret (e-ticaret)” teriminin tanımı üzerinde de tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Kimilerine göre elektronik araçlarla yapılan tüm ticari işlemler e-ticaret sayılmaktadır. Gittikçe daha fazla kabul gören tanım da, sadece İnternet gibi açık ağlar üzerinde

yapılan işlem ve ödemeleri e-ticaret saymaktadır (Ertaş, 2000: 2). Diğer bir ifadeyle telefon, televizyon ve faks gibi temel araçlar kullanılarak yapılan ticaret, kimilerine göre elektronik ticaret sayılabilirken, daha fazla kabul edilen görüşe göre de İnternet, intranet, dijital ve mobil sistemler kullanılarak yapılan ticaret, elektronik ticaret sayılmaktadır. Aynı durum E-İKY için de söz konusudur. Telefon, televizyon ve faks gibi klasik araçlar, günümüze kadar, örgütlerdeki insan kaynakları bölümlerince zaten kullanılan araçlardır. Bu nedenle E-İKY terimiyle aslında kastedilen, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin İnternet'in, intranetin, ve ağların kullanılmasıyla yürütülmesidir.

Literatüre bakıldığında E-İK ve E-İKY terimleriyle birlikte; sanal insan kaynakları (yönetimi), insan kaynakları intraneti, web-tabanlı insan kaynakları, bilgisayar-kaynaklı insan kaynakları yönetim sistemleri ve insan kaynakları portalları gibi terimlerin de kullanıldığı görülmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri ise bu terimlerin dışında tutulabilir. Çünkü insan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları bölümünün kendi içinde yönetilmektedir. Bu sistemin kullanıcıları çoğunlukla, insan kaynakları bölümü personelidir ve bu sistem insan kaynakları bölümünün kendi içindeki süreçlerin geliştirilmesini amaçlamaktadır. E-İKY'de ise, sistemi kullanması hedeflenen grup, insan kaynakları bölümü dışındaki personel yani çalışanlar ve yöneticilerdir (Ruël vd., 2004a: 365).

E-İK, İnternet'i kullanarak insan kaynakları yönetimi işlemlerini veya faaliyetlerini yönetmektir (Lengnick-Hall & Moritz, 2003: 365). E-İKY, kısaca örgütteki insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının İnternet teknolojisi kullanılarak yönetsel olarak desteklenmesidir (Voermans & Veldhoven, 2007: 887). E-İKY; örgütün, insan kaynakları stratejilerini, politikalarını ve uygulamalarını web-teknolojisi tabanlı kanalların tam kullanımıyla bilinçli ve doğrudan destek sağlayacak şekilde yerine getirmesidir (Ruël vd., 2004b: 16). Sanal insan kaynakları; bilgisayar sistemlerinin, interaktif elektronik medyanın ve telekomünikasyon ağlarının insan kaynakları departmanının fonksiyonlarını yerine getirebilmek için kullanılmasıdır (Jones, 1998: 4). Sanal insan kaynakları yönetimi; örgütün, bilgisel (entelektüel) sermayeyi elde etmesine, geliştirmesine ve elde tutmasına yardım etmek amacıyla, stratejik ortaklarıyla ağ (netwok) (şebeke) ilişkileri kurmak için bilgi teknolojilerini kullanmasını ifade etmektedir (Jian-cheng & Song-zheng, 2008: 57). Sanal insan kaynakları, örgütün entelektüel sermayeyi elde etmesine, geliştirmesine ve yerleştirmesine yardım edecek bilgi teknolojilerinin aracılık ettiği ortaklıklar üzerine kurulan şebeke ya da ağlardır (Lepak & Snell, 1998: 216).

Sanal insan kaynakları yönetimi; gerekli olan insan kaynakları hizmetlerinin geleneksel insan kaynakları departmanı olmaksızın sunulduğu ve değişik içsel ve dışsal aktörlerin bir araya gelerek oluşturdukları, teknolojik ağları ifade

Doğan A.

etmektedir. Bu bağlamda E-İKY, sanal insan kaynaklarına göre daha az gelişmiş teknoloji türlerini kullanmaktadır. Örneğin işe alım sürecinde geleneksel insan kaynakları departmanları varlıklarını sürdürürlerken, aday bulmak için İnternet'ten faydalanabilirler. Web-tabanlı insan kaynakları yönetimi, E-İKY kavramını, İnternet teknolojileri ile eşleştirmektedir. E-İKY her ne kadar web-yönelimli olsa da, ayrıca ERP sistemleri gibi ek teknolojileri de kapsamaktadır. B2E (business-to-employee) (işletmeden-çalışana) kavramı da, E-İKY kavramının kapsamını, sadece örgüt içinde bulunan hat yöneticilerini, insan kaynakları uzmanlarını ve çalışanları içerecek şekilde azaltmaktadır. Buna karşın E-İKY, danışmanlar veya başvuruda bulunan kişiler gibi ilgili kimseleri de içermektedir. Özetle, tüm bu terimler E-İKY teriminin ana özellikleriyle yakından ilgilidir, fakat bu terimin daha sınırlı kullanımlarını ifade etmektedir (Strohmeier, 2007: 20). E-İKY terimi ile diğer terimler arasında ince farklar bulunmakla beraber, literatürde genellikle E-İKY'yi ifade etmek için diğer terimlerin de kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, sanal insan kaynakları yönetimi teriminin kullanıldığı yerde, E-İKY'den bahsedilebilmektedir. Dolayısıyla yukarıda bahsedilen tüm bu terimler, E-İKY konusundan bahsetmek amacıyla kullanılmaktadır. Terimlerin anlamları arasındaki farklar çok net şekilde belirli değildir.

2. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

2.1. Elektronik insan kaynakları planlama

E-İKY sistemleri; örgütte çalışanların mevcut bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilgili verilerin toplanmasını, saklanmasını, güncellenmesini ve gerektiğinde bu verilere ulaşılabilmesini kolaylaştıran araçlar sunmaktadır. Bu da örgütteki diğer bölümlere, yeni girişimlerde bulunulacağına daha hızlı ve daha fazla bilgiyle karar verme imkanı sağlamaktadır (Hopkins & Markham, 2003: 57-58). İnsan kaynakları planlama sürecinin; 1- Bilgi toplama ve durum analizi, 2- İşgücü talebinin ve arzının tahmini ve insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi, 3- İnsan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eylem planlarının geliştirilmesi, 4- Değerleme-Kontrol (Acar, 2009: 89) şeklinde ifade edilen aşamalarında da bilgisayarlardan ve elektronik ortamlardan yararlanılabilir.

Öncelikle, planlama sürecindeki yöneticilerin tahminde bulunmalarını ve karar vermelerini sağlayacak ve kolaylaştıracak bilgiler ve veriler daha doğru, hızlı ve çeşitli formatlarda bu yöneticilere bilgisayarlar aracılığıyla çevrimiçi olarak sunulabilir. Eğer örgütte mevcut bir veritabanı varsa; işgörenlerin performans düzeyleri, işgücü devri, devamsızlık oranları, örgütün finansal olanakları vb. veriler de bu veritabanında mevcut olacağından, bunlara ulaşmak çok kolay ve hızlı olacaktır. Aynı şekilde, örgütte bulunan çalışanların sayılarını, sahip oldukları bilgi, beceri, potansiyel ve yeteneklerini gösteren işgücü beceri envanterlerinin de elektronik ortamda bulunması, bu envanterlerden

faydalanmayı kolaylaştırır. Elektronik olarak hızlı ve daha doğru biçimde toplanan veriler de bilgisayarlar yardımıyla değişik şekillerde analiz edilebilir ve sonuçları değişik formatlarda yöneticilere sunulabilir. Yöneticiler de beceri envanterlerine bakarak gelecek dönemlerde hangi pozisyonlar için ne özellikte kişilere ihtiyaç duyulacağını belirleyebilirler. Eleman ihtiyacı duyulacak pozisyonların da mevcut işgörenlerle mi doldurulacağı ya da dışarıdan yeni eleman alımı yoluyla mı doldurulacağı da mevcut bilgilerle karara bağlanabilir.

İşgücü talebinin belirlenmesinde kullanılan yargısal ve sayısal yöntemler bilgisayar aracılığıyla yapılabilir. Yönetici tahmini, delphi tekniği, senaryo analizleri, kıyaslama gibi yargısal yöntemlerde, bilgisayarlar yöneticilere geniş bilgi havuzu sağlayarak, daha doğru karar alınmasını sağlayabilir. Yargısal yöntemlere göre daha karmaşık ve matematiksel hesaplamalar gerektiren sayısal yöntemlerde de bilgisayarlar, işlemleri oldukça hızlandırır. Trend analizleri, regresyon-korelasyon analizleri, oran analizleri gibi sayısal yöntemler kağıt kalemlerle hesaplamalara gerek kalmadan bilgisayar programları kullanılarak çok kısa sürelerde sonuçlandırılır. Böylelikle hem zamandan tasarruf sağlanırken hem de kağıt kalem kullanılarak yapılacak hesaplamalardaki yanlışların önüne geçilmiş olunur. Gerçek personel gereksinmesi, yedek personel gereksinmesi, ek personel gereksinmesi ve bu gereksinmelerin belirlenebilmesi için gerekli olan toplam işyükü, devamsızlık analizleri, işgücü devir oranı gibi sayısal hesaplamalar da bilgisayarlar aracılığıyla daha doğru ve hızlı yapılır. Bu hesaplamaların yanı sıra elde edilen bilgi ve verilerin elektronik ortamda saklanabilmesi imkanı, yıllara göre değişimlerin görülebilmesini ve karşılaştırmaların rahatlıkla yapılabilmesini sağlamaktadır.

Tüm hesaplamaların ve tahminlerin sonunda yapılacak insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eylem planları da elektronik ortamda barındırılabilir. Böylelikle gerekli olan zamanda, çok kısa sürede bu planlara ulaşılır ve istenen bilgi elde edilir. Yine bu planların elektronik ortamda bulunması, bu planların uygulanıp uygulanmadığının kontrolünü kolaylaştırır.

2.2. Elektronik işe alım

Elektronik işe alım, özellikle bilgi teknolojileri alanında çalışmak için başvuran adaylara yönelik olarak 1990'lı yılların ortalarından itibaren benimsenmeye başlamıştır. İşe alım ilanlarının maliyetlerinin düşürülmesi, işe alım sürecinin hızlandırılması ve daha büyük bir iş başvuru havuzuna erişimin sağlanması, işe alım alanında İnternet'in sağladığı katkılardandır. İnternet'in sağladığı bu faydalar da elektronik işe alımı, farklı sektörlerde çalışan insan kaynakları uzmanlarının gözünde popüler kılmış ve elektronik işe alım yöntemlerinin kullanımı yaygınlaşmıştır (Pearce & Tuten, 2001: 9).

Doğan A.

Elektronik iŖe alım, alıŖanların İnternet kullanılarak iŖe alınmalarındır. Özellikle giriŖ seviyesindeki iŖler için yoğun olarak kullanılsa da her türdeki iŖe bu yolla ilan verilip aday bulunabilir (Heery & Noon, 2001: 112). Örgütlerin bir çoğu elektronik iŖe alım teknolojilerini bünyelerine, iŖe alım siteleri veya kurumsal web sitelerindeki insan kaynakları sayfaları aracılığıyla dahil etmektedir. Örgütler, web sitelerinde eleman ihtiyaç duyuruları ve iŖ baŖvuru formları bulundurabilirler. Böylelikle iŖ grŖmeleri, baŖvuru değerlendirme gibi prosedürler evrimii (online) olarak gerekleŖtirilebilir. Bununla birlikte örgütler iŖe alım ve iŖ ilanı gibi uygulamaları profesyonel olarak bu iŖi yapan firmaların kurumsal web siteleri üzerinden de gerekleŖtirebilmektedir. İŖe alım siteleri adayların ilgisini daha çok çektiğinden, birçok örgüt bu sitelerin aday havuzundan faydalanmayı tercih etmektedir. Bu sistem, bireyler açısından ise, zaman tasarrufunun yanı sıra aynı anda birden fazla iŖ baŖvurusu yapma ve kendilerine yönelik iŖ ilanlarını eŖ zamanlı olarak takip edebilme Ŗansını ortaya çıkarmaktadır (Güler, 2006: 21). Ayrıca çok tanınmayan ve nispeten daha küçük olan örgütler, iŖe baŖvuracak adayların kendi kurumsal web sayfalarını ziyaret etmemeleri nedeniyle, iŖe alım sitelerini kullanarak daha iyi sonuçlar elde edebilmektedir (Noe vd., 2004: 160).

Elektronik iŖe alım sürecine bakıldığında, geleneksel iŖgren temin ve seçim sürecine benzer olduğu görülür. Elektronik iŖe alım da öncelikle yeni iŖgrenlerin talep edilmeleriyle baŖlar. Daha sonra iç ve dıŖ kaynaklardan uygun adaylar bulunarak, bu kiŖilerin örgüte baŖvuruda bulunmaları sağlanır. Bu noktada elektronik iŖe alım, adayların daha kolay bulunmalarını ve örgüte baŖvurmalarını sağlamaktadır. Çünkü örgüt kendi iŖe alım sitesini kurarak ya da örgüt dıŖındaki uzman firmaların veritabanlarından faydalanarak, hem iŖ arayan aktif adaylara hem de diğer örgütlerde alıŖan, mesafe olarak uzakta olan ve örgütün kendi içinde bulunan pasif adaylara ulaŖır. Adayların baŖvurmaları sağlandıktan sonra ise sıra adayların elenmesindedir. Elektronik ortamda adayların elenmesi el yordamıyla yapılabileceği gibi anahtar kelimelerin aranması yoluyla da yapılabilmektedir. Bazı siteler burada daha güçlü eleme mekanizmaları geliŖtirebilmek için, baŖvuranların basit öz-değerlendirmelerini de kullanırlar. Adayların elenmesinden sonra, kalan adayların değerlendirilmesine geçilir. Temel becerileri değerlendirmek için evrimii testler kullanılabilir. Fakat değerlendirmeler esasen yüz-yüze mülakatlar aracılığıyla yapılmaktadır. Mülakatların otomatikleŖtirilmesi ve elektronik ortamda kullanılmaları için biraz daha çabaya ihtiyaç vardır. Adaylar değerlendirilip tekrar elendikten sonra geriye kalanların referans kontrolü yapılır. Elektronik iŖe alımda elektronik posta ile referans kontrolü yapılabilir. Referans kontrolünün ardından adaylara iŖ teklifinde bulunulur. İŖ teklifinde bulunmak üzere elektronik olarak yollanan mektupları otomatik olarak üreten ve adayların

cevaplarını takip eden araçların bulunduğu paketler, elektronik işe alımda kullanılmaktadır (Foster, 2003: 5; Cullen, 2004: 87).

Elektronik işe alım kaynakları 6 şekilde kategorize edilebilir (Lee, 2007a: 237-241; Lee, 2005a: 90-93; Lee, 2007b: 81-83):

- 1. Genel amaçlı iş ilanı siteleri:** Hem örgütlere hem de iş arayanlara farklı sektörlerde çevrimiçi işe alım olanakları sunmaktadır. İş arayanlar iş için; tecrübeye, eğitime, yere ya da tüm bu iş özelliklerinin herhangi bir kombinasyonuna göre araştırma yapabilirler. Önde gelen iş ilanı sitelerinin çoğu, iş alarmı teknolojisini kullanmaktadır. Burada kişiselleştirilmiş iş alarmları, iş arayanların özellikleri ile son yayımlanan iş ilanlarını eşleştirmekte ve uygun olan işleri iş arayanlara elektronik posta ile yollamaktadır. İşe alım görevlileri de uygun nitelikli adayları bulmak için iş ilanları veritabanını; becerilere, tecrübe düzeyine, iş özelliklerine, eğitime, ücrete ve bunların herhangi bir kombinasyonuna göre araştırabilirler. Uygun adaylar bulunduğu anda işe alım alarmları, bu adayların bulunduğu listeyi işe alım görevlilerine bildirmektedir.
- 2. Niş iş ilanları:** Belirli bir meslek, endüstri, eğitim, yer ya da bunların herhangi bir kombinasyonu gibi uzmanlaşmış iş pazarlarına hizmet etmektedir. Örneğin sadece gazetecilere, lojistikçilere ya da sadece belirli bir ildekilere yönelik olan bir site vb.. Bu tipteki işe alım kaynağının avantajı, işe alım yapan örgütlerin daha nitelikli adayların oluşturduğu aday havuzunda daha etkin bir araştırma yapabilmelerine olanak sağlamasıdır. Niş iş ilanlarının çoğu; mühendisler, programcılar, gazeteciler gibi belirli ilgi alanları, becerileri, uzmanlıkları ve bilgileri olan çalışanları örgüte çekmek için, uzmanlaşmış çevrimiçi topluluklarda veya haber gruplarında kullanılmaktadır.
- 3. Elektronik işe alım uygulama ve hizmet sağlayıcıları (ASP):** İşe alım yazılımları ve işe alım süreç yönetimi gibi hizmetleri geliştirirler ve işe alım yapan örgütlere ve iş ilanı sitelerine pazarlarlar. Bilişim teknolojisi (IT) çalışanlarının az olması nedeniyle, birçok küçük ve orta ölçekli örgüt elektronik işe alım uygulama ve hizmet sağlayıcılarından faydalanma yoluna gitmiştir.
- 4. İşe alım karma (Çevrimiçi ve Çevrimdışı) Hizmet Sağlayıcıları:** Hem örgütlere, hem de iş arayanlara elektronik işe alım hizmeti sağlayan geleneksel medya veya işe alım firmalarıdır. Gazetelerdeki geleneksel iş ilanlarının kullanımı, örgütlerin, daha verimli ve düşük maliyetli işe alım yöntemlerini tercih etmelerinden dolayı oldukça azalmıştır. Özellikle yazılı olmak üzere medya örgütleri, bu yönelişten dolayı oluşan maddi kayıplarını karşılamak üzere, yazılı iş ilanlarının yanında, elektronik işe

Doğan A.

alım hizmetleri de sağlamaya başlamışlardır. Bu şirketler, iş ilanı fiyatlarını azaltmışlar ve kendilerini iş ilanı ve kariyer web sayfalarından farklı kılan yeni hizmetler sunmuşlardır. İşe alım karma hizmet sağlayıcıların avantajı, var olan mevcut kaynaklarının paylaşılmasından ve geleneksel iş ilanı endüstrisinden kazandıkları uzmanlıktan gelmektedir.

5. **Elektronik işe alım birlikleri:** İş ilanı siteleri tarafından sağlanan hizmetlere göre daha az maliyeti olan bir alternatiftir. Burada örgütler, ortak olarak kar amacı gütmeyen işe alım birlikleri oluştururlar.
6. **Örgüt kariyer web siteleri:** Fortune'nun ilk 500 şirketi arasında en fazla uygulanan işe alım yöntemidir. Her ne kadar örgütlerin büyük çoğunluğu hem iş ilanı sitelerini hem de kendi web sitelerini işe alımda birlikte kullansalar da, kendi kariyer web sitelerinde, iş ilanı sitelerinden daha fazla ilan yayımlamaktadırlar.

Elektronik işe alımda değişik bir yaklaşım, işe alımla sorumlu olan kişilerin, boş işler için İnternet'ten çevrimiçi olarak potansiyel adayları aramalarıdır. İşe alımla sorumlu olan kişiler, bu yöntemde, İnternet'teki arama motorlarını kullanarak belirli örgütlerin web sitelerinin linklerini bulabilir, bu sitelerden herhangi birine girerek o örgütün çalışanlarının listesini saptamak için sitedeki bilgileri ele geçirebilir ve kamu tarafından erişilemeyen örgütün web sayfalarına girmeyi başarabilirler. Bu tekniğin en önemli avantajı, eleman arayan örgüt için pasif durumda bulunan ve üstün meziyetli olan adayların bulunması için imkan sağlamasıdır. Ayrıca, adaylar işe alımla sorumlu kişi tarafından belirlendiği için, adayların hem sayıları azdır, hem de adaylar daha niteliklidir. Bu avantajlarının yanında, aday bulunması için harcanan zaman uzadıkça, bu tekniğin etkinliği azalmaktadır. Ayrıca, çok önemli bir olumsuz yanı da, bilgileri ele geçirmek için bilgisayar korsanlığının (hacklemenin) yapılması ve bunun da en azından etik, bazı durumlarda da yasal olmamasıdır (Haris & Lasson, 2003: 77-78).

Elektronik teknoloji sadece, örgüte adayların temin edilmesinde faydalı olmamakta, aynı zamanda temin edilen bu adayların, işe seçim faaliyetlerinde de kullanılabilir (Hogler vd., 1998: 152). İnsan kaynaklarının temin ve seçiminde teknolojiden yararlanılmasının örgütler açısından oldukça fazla faydası bulunmaktadır. Bu faydalar, şöyle sıralanabilir (Marchington & Wilkinson, 2005: 174; Alex, 2004: 178; Harris vd., 2003: 86; Arthur, 2001: 125):

- Maliyetleri ve yönetim için gerekli olan süreleri azaltır.
- Daha verimli ve kâğıtsız bir işe alım yönetimi sağlar.
- Örgütün imajını geliştirir.
- İşe alım sürecinin süresini kısaltır.
- Daha fazla aday sağlayabildiği için, aday havuzu daha geniş olur.

- İşe başvuracak adaylar için de daha kolay bir süreçtir.
- Denizaşırı ya da uluslar arası temin faaliyetlerinin (global düzeyde işe alımın) önündeki engelleri azaltır.
- Adayları, bireysel olarak iş arama faaliyetlerinde bulunmaya cesaretlendirir.
- İşsizliğin düşük olduğu piyasalarda, bir örgüt adaylara ne kadar hızlı ulaşıyorsa onları örgüte çekmede o kadar şanslı olacaktır.

Elektronik işe alımın dezavantajları ise şöyle sıralanabilir (Arthur, 1998: 82; Marchington & Wilkinson, 2005: 174; Harris vd., 2003: 86; Pearce & Tuten, 2001: 11):

- Adaylar için işe başvurma geleneksel sisteme göre daha kolay olduğundan çok sayıda başvuru olur. Başvuruların çoğunluğu da pozisyon için uygun olmayabilir.
- Gerekli olan teknik sistemin kurulması pahalı olabilir.
- Teknik sistem uygulama sırasında problemler çıkarabilir.
- Global düzeyde bir işe alım sürecinde, çok farklı sosyal gruplardan oluşturulan adaylardan, işe uygun olanlarının belirlenmesi için kapsamlı bir eleme sisteminin kurulması gerekmektedir. Böyle bir sistemin kurulması da oldukça zordur.
- Başvuruda bulunan adaylardan çoğunun erkek ya da kadın olması veya belli bir bölgeden olması seçim faaliyetinde fırsat eşitliği sorunu çıkarabilir.
- Her ne kadar bilgisayar ve İnternet son yıllarda oldukça yaygınlaşmış olsa da iş arayanların tamamı, bilgisayar ve İnternet kullanma imkânına sahip değildir. Bu yüzden, iş ilanları sadece İnternette duyurulursa, iş arayan fakat bilgisayar veya İnternet'i kullanma imkânı olmayan potansiyel adaylara erişilemeyecektir.
- Örgütler, bilgisayarlarca otomatik oluşturulan ve gerçekte var olmayan adaylar ve bu adayların özgeçmişleriyle ilgilenerek gereksiz yere zaman kaybedebilirler.
- Sadece İnternet sitelerindeki başvuru formlarını dolduranlar arasından işe alım yapıyorsa, bu yolla iş aramayan ama örgüt için daha değerli olabilecek pasif adayların örgüte katılımları engellenmiş olur.

2.3. Elektronik öğrenme

Televizyonun ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi öğrenmeyi, uzaktan ve elektronik öğrenme şekline dönüştürmüştür. 1980'li yıllarda kişisel bilgisayarların çoğalması ve İnternet'in yaygınlaşması, mektup yoluyla ve televizyon aracılığıyla yapılan eğitim yöntemlerine elektronik öğrenme adlı yeni bir alternatif getirmiştir (Schweizer, 2004: 676). Elektronik öğrenme kavramı,

Doğan A.

terminolojik olarak İngilizce bir terim olan “e-learning” kavramından Türkçe’ye çevrilmiştir. Söz konusu İngilizce terimin kullanımında farklılıklar olduğu görölmektedir. Bazı eserlerde “elearning”, “E-learning”, “e-Learning”, “Elearning”, “e’Learning” gibi farklı yazım şekillerine rastlanmaktadır. Son dönemde tüm dünyada kabul gören yazım şekli “e-learning” olmuş ve bu terim Türkçe’ye “elektronik öğrenme (e-öğrenme)” olarak çevrilmiştir (Yanık, 2004: 149-150).

Elektronik öğrenme faaliyetleri için kullanılan; elektronik öğrenme (e-learning), web tabanlı öğrenme (web-based learning), web tabanlı öğretim (web-based instruction), web tabanlı eğitim (web-based training), İnternet tabanlı eğitim (internet-based training), dağıtılmış öğrenme (distributed learning), uzaktan öğrenme (distance learning), çevrimiçi öğrenme (online learning), mobil öğrenme (mobile learning, m-learning), uzaktan öğrenme (remote learning), yersiz (mevkisiz) öğrenme (off-site learning), herhangi bir anda, herhangi bir mevkide, herhangi bir yerde öğrenme (a-learning (anytime, anyplace, anywhere learning)) gibi çok sayıda terim bulunmaktadır. Bununla birlikte elektronik öğrenme; herhangi birine, herhangi bir yerde ve herhangi bir zamanda; iyi tasarlanmış, öğrenici merkezli, interaktif ve kolaylaştırılmış bir öğrenme ortamı sunmak için açık ve esnek olan diğer biçimlerdeki öğrenme materyalleri ile birlikte çeşitli dijital teknolojik kaynakların ve özelliklerin kullanıldığı yenilikçi bir yaklaşım olarak görülebilir (Khan, 2005: 3). Elektronik öğrenme ASTD (The American Society for Training and Development) tarafından da İnternet tabanlı öğrenme, bilgisayar tabanlı öğrenme, sanal sınıflar ve dijital işbirlikleri gibi çok geniş uygulamalar ve süreçler şeklinde tanımlanmıştır (Derouin vd., 2005: 920).

Elektronik öğrenme, bir uzaktan öğrenme anlayışı ve kendi kendine öğrenme yöntemidir. Elektronik öğrenme, elektronik ortam kullanılarak, ağırlıklı olarak da bilgisayar kullanarak öğrenmedir. Örgütlerdeki elektronik öğrenme süreçleri, çevrimiçi (online) ve çevrimdışı (offline) şekilleri içermektedir. Çevrimiçi öğrenme, kurumsal ağ yapısını yani intraneti veya İnternet’i kullanarak öğrenme anlamını taşımakta ve bu durum web tabanlı eğitim/öğrenme (web based training / learning) olarak tanımlanmaktadır. Çevrimdışı öğrenme ise CD-ROM ve bilgisayar kullanılarak öğrenme yani bilgisayar tabanlı eğitim/öğrenme (computer based training / learning) şeklinde ifade edilmektedir. (Erdal, 2004: 60-61).

Elektronik öğrenme uydu, video (canlı veya banttan), bilgisayar teknolojileri (İnternet, intranet, CD-ROM) vasıtasıyla senkron ve asenkron olarak eğitim verilmesine olanak sağlamaktadır (Yanık, 2004: 159-160). Herhangi bir yerde, istenilen zamanda, herhangi bir kimse tarafından yapılan öğrenme faaliyetleri asenkron eğitim olarak adlandırılmaktadır. Eğitim alan tüm kullanıcıların aynı

anda aynı yerde bulunmaları ile yapılan eğitim ise senkron eğitim olarak adlandırılmaktadır (Aggarwal, 2003: 2-3). Elektronik öğrenme uzaktan öğrenmeyi içermektedir. Yani elektronik öğrenme uzaktan öğrenmenin bir çeşididir, fakat her uzaktan öğrenmenin muhakkak elektronik öğrenme olduğu söylenemez. Bir uzaktan öğrenmenin, "elektronik öğrenme" olabilmesi, üç tane ana kritere dayanmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilir (Rosenberg, 2001: 28-29):

1. Elektronik öğrenme için; eğitimin ya da bilgilerin her an güncellenebilmesini, depolanabilmesini/erişilebilmesini, dağıtılablmesini ve paylaşılablmesini sağlayan bir ağa (network) bağlı olunması gerekmektedir. Bu özellik, elektronik öğrenme için gittikçe mutlak bir gereklilik olmaktadır. CD-ROM ya da DVD-ROM'lar bilgilerin ve eğitimin her an güncelleştirilmesine ve dağıtılmasına olanak vermemektedir. Bu nedenle CD-ROM ya da DVD-ROM'larla yapılan öğrenme, teknoloji tabanlı bir öğrenme sistemi olmasına rağmen, elektronik öğrenme olarak sınıflandırılmamalıdır.
2. Elektronik öğrenme, eğitim alanlara standart İnternet teknolojisi kullanılarak ve bilgisayar yoluyla verilmektedir. Burada, öğrenimin elektronik olmasındaki ana ayırıcı özellik, eğitimin; bilgilerin dünya çapında dağıtılmasını sağlayan, TCP/IP protokolü ve web tarayıcılar gibi standart İnternet teknolojileri kullanılarak yapılmasıdır.
3. Elektronik öğrenmede, öğrenmeye geniş bir bakış açısıyla (eğitimin geleneksel paradigmasının ötesindeki öğrenme yollarına) odaklanılmaktadır. Elektronik öğrenme, eğitimin elektronik ortamda verilmesiyle sınırlı değildir. Elektronik öğrenme ayrıca, çalışanların performanslarını geliştirici bilgi ve araçların da elektronik olarak dağıtılmasını ifade etmektedir.

Örgütlerde elektronik öğrenmeyi kullanmanın avantajları şöyle sıralanabilir (Nisar, 2002: 256-257; Derouin vd., 2005: 921-926; Aswathappa, 2005: 218; Rossett, 2002):

- Örgütlerin, tüm çalışanlarına sürekli olarak eğitim vermelerini sağlar.
- Gerektiği zamanlarda eğitim içerikleri güncelleştirilebilir.
- Eğitim alanların, eğitim için herhangi bir yere gitmelerine gerek yoktur. Çalıştıkları yerden ya da evlerinden çıkmadan eğitim alabilirler.
- Ulaşım-seyahat maliyetlerinin ve işletme dışındaki eğitim faaliyetleri için yapılan harcamaların azaltılmasını sağlar.
- Çalışanlara talep ettikleri herhangi bir zamanda ve yerde öğrenme imkanı sağlar.
- Çalışanlara, öğrenme süreçlerini daha fazla kontrol etme-idare etme fırsatı sunar.

Doğan A.

- Örgütler, çalışanlarının farklı özelliklerine cevap verebilmek için elektronik öğrenme programlarını kişiye özel geliştirebilirler.
- Esneklik, zamandan tasarruf, eğitim görenlere daha fazla destekte bulunulmasını sağlar.
- Eğitim kişisel olduğu için kullanıcıların kendi çalışma hızlarıyla konuları takip etmelerine olanak sağlar.
- Kullanıcıların eğitime katılıp katılmadıkları kolaylıkla kontrol edilebilir.
- Eğitimin dağıtılmasında tutarlılık sağlar.
- Örgütteki tüm çalışanlara istenildiği taktirde, elektronik öğrenme ile standart bir mesaj yayılabilir.
- Örgüt, elektronik öğrenme uygulamaları için dış uzmanlardan yararlandığında, dünya çapında tecrübeye sahip olan kişilerin ve kuruluşların çalışanlara eğitim vermesi sağlanmış olur.

Örgütlerde, elektronik öğrenme yöntemini kullanmanın getirdiği dezavantajlar ise şöyle sıralanabilir (Ellis vd.,1999: 23; Nisar, 2002: 257; McPherson, 2009: 322; Moon vd., 2005: 379; Maier vd., 2005: 293; Aswathappa, 2005: 218):

- Çevrimiçi işlemler İnternet hızının düşük olması, teknik sorunlar vb. nedenlerden ötürü zaman alıcı olabilir.
- Mevcut yazılımlar haricinde ekstra yazılımlar gerekebilir.
- Uygulamanın başlangıcındaki ilk maliyetler (bilgisayar ve multimedya paket alımları) yüksek olabilir.
- Mobil olarak çalışanlar için iş yerlerinde verilen eğitimler, onların örgütleriyle bütünleşmelerini ve kendilerini örgütlerine ait hissetmelerini sağlarken, böyle bir olanağın elektronik öğrenme ile ellerinden alınması, bu çalışanların, örgütleriyle bağlantılarının kesildiği şeklinde hissetmelerine yol açabilir.
- En uygun ve işlevsel web sitesinin belirlenmesi oldukça zordur.
- Çalışanlar tarafından soğuk karşılanabilir.
- Teknoloji korkusu özellikle 40 yaşından büyük olan çalışanlarda olmak üzere halen bulunmaktadır.
- Bazı çalışanlar eğitim için örgütün dışına çıkmaktan ve sosyalleşmekten hoşlanmaktadırlar.
- Eğitim veren kişiler her ne kadar kendi konularında uzman olsalar da, çevrimiçi öğretme ve öğrenme metotlarında tecrübesiz olabilirler.
- Metin-tabanlı elektronik öğrenme sırasında görsel ve işitsel davranış ve işaretlerin olmaması da bir dezavantajdır. Çünkü vücut dili, yüz ifadeleri, jestler ve sesin tonlanması bu tür eğitim ortamlarında yoktur. Bazen basit bir yüz ifadesi ile uzun bir metinde anlatılmak istenen kolaylıkla ifade edilebilmekte ve farklı iki tonda aynı yüz ifadesiyle söylenen şeyler farklı anlamlara gelebilmektedir.

- Eğitime katılanlar arasında chatleşme, mailleşme gibi elektronik medyalar kullanılarak yapılan tartışmalardaki sosyal etkileşim ile direkt olarak yüz-yüze yapılan tartışmalardaki sosyal etkileşim kalite olarak farklıdır.
- Çalışanlardan bazıları elektronik öğrenmeye hazır olmayabilir ve bu da onlarda endişeye yol açabilir.

2.4. Elektronik performans yönetimi

Elektronik performans yönetimi; bireyin ve/veya grubun performans verilerinin toplanması, depolanması, analiz edilmesi ve raporlanması için işitsel, görsel, bilgisayar sistemleri gibi elektronik araçların kullanılması şeklinde ifade edilebilir (Phillips vd., 2008: 199-200). Performans değerlendirmelerde teknolojiyi kullanmanın ana amacı, çalışanların bireysel performanslarını ve dolayısıyla örgütsel performansı, çalışanlara işin yapılması için gerekli olan bilgileri, teknik ve yöntemleri ve destek sistemlerini sunarak geliştirmektir (Benson vd., 2002: 398).

İnternet, performans değerlendirmelerin yönetimi sürecinde harcanan çabaların ve yaşanan çekişmelerin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların performansları düzenli aralıklarla yöneticileri, bazı zamanlarda da meslektaşları, müşterileri ve astaticları tarafından değerlendirilir ve çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarını çevrim içi olarak istedikleri zaman kolaylıkla görebilirler (Ngai vd., 2008: 69). İnsan kaynakları uzmanları da, teknolojinin esasen performans değerlendirme materyallerinin dağıtımında yöneticilere ve çalışanlara yardım ettiğini ileri sürmektedirler. Çünkü artık insan kaynakları bölümleri rahatlıkla değerlendirme formlarını çevrim içi olarak yöneticilere ve çalışanlara sunma imkanına sahiptirler (Ensher vd., 2002: 230). Geleneksel performans değerlendirme sisteminde, performans verileri kağıtlarda bulunan basılı raporlar ile sunulur. Bu verilere tekrar ulaşmak istendiğinde de kağıt halindeki raporlara dosyalardan erişilir. Elektronik performans değerlendirme sisteminde ise performans verilerine bilgisayarlardan ya da örgütteki veritabanından erişilebilir ve erişilen bilgiler kullanıcılara ekrandan sunulur. İsteyen kişiler istedikleri zamanda çevrimiçi olarak değerlendirme sonuçlarına erişebilirler ve performans verilerinin bulunduğu veritabanı sürekli olarak güncellenebilir (Andersen & Fagerhaug, 2002: 116).

Elektronik performans değerlendirme sistemi, ucuz ve kullanımı kolay olan bazı temel ve en çok bilinen ofis yazılım uygulamalarının ve web tasarım araçlarının kullanılması ile çok pahalı olmayabilir. Ayrıca, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda sistem geliştirebilecek ticari firmalardan yararlanılarak sistemlerin kısıtlamaları azaltılabilir (Andersen & Fagerhaug, 2002: 116).

Doğan A.

Elektronik performans değerlendirme sisteminin dezavantajları ise şöyle sıralanabilir (Stone-Romero, 2005: 246-247; Stanton & Coovert, 2004: 122):

- Geribesleme sürecinde, yöneticiler ve astları arasındaki psikolojik uzaklıkları artırabilir.
- Astların algıladıkları sosyal destek seviyesini azaltabilir.
- Performans değerlendirme görüşmelerinin çevrimiçi yapılması durumunda, çevrimiçi görüşmelerden kaynaklanan sıkıntılar ortaya çıkabilir.
- Elektronik performans değerlendirmelerin kullanılmasına ilişkin açık bir gerekçe olmadığında, çalışanlar bu değerlendirmelere olumsuz tepki verebilirler.
- Çalışanlar, elektronik sistemlerin kullanılmasını mahremiyetlerine karşı yapılan bir hareket olarak algılayıp, bu sistemleri sabote etmeye çalışabilirler.
- Elektronik değerlendirmeler sonucunda ortaya çok büyük miktarlarda veri çıkabilir, yöneticiler bu verileri verimli kullanamazlarsa kendilerini baskı altında hissedebilirler.
- Elektronik performans değerlendirme sistemleri, çalışanların diğer kişilere karşı davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterip göstermedikleri hakkında veri üretmeyebilir. Dolayısıyla elektronik performans değerlendirme, değerlendirme için önemli olan kriterlerden sadece bazılarına odaklanabilir.
- Geribeslemelerin ekranda animasyon bir karakter tarafından verildiği durumlarda, bu animasyon karakter tecrübeli bir yöneticinin yerini tutamayacaktır.

2.5. Elektronik kariyer yönetimi

İnternet; kariyer danışmanlarının ve kariyer danışmanlık hizmeti alan bireylerin, kariyerle ilgili olan bilgilere erişebilirliğini kökten etkilemiştir. İnternet, ayrıca kariyer danışmanlık sürecini, örgüt ile çalışanlar ve/veya danışmanlar ile müşteriler arasında anında iletişime izin vererek tamamen değiştirmiştir. Örgüt ile çalışanlar ve/veya danışmanlar ile müşteriler artık elektronik posta, web sayfalarındaki kayıtlar ve görüntülü toplantı yoluyla birbirleriyle çevrimiçi iletişim kurabilmektedir (McCarthy vd., 2003: 368). Elektronik kariyer yönetimi ile ilgili literatüre bakıldığında öne çıkan konu elektronik kariyer danışmanlığı ya da İnternet'te kariyer danışmanlığı olmaktadır. Elektronik kariyer danışmanlığını örgütler, kendi çalışanlarına örgütün web sayfası aracılığıyla sağlayabildiği gibi, bu amaçla kurulmuş İnternet siteleri de bulunmaktadır.

Kariyer danışmanlığı yapan İnternet siteleri; kullanıcılara, sürekli güncellenen detaylı bilgileri kullanışlı olarak ve istedikleri yer ve zamanda erişebilecekleri

şekilde sunarlar. İnternet sitelerinden sunulan materyaller arasında testler de bulunmaktadır. Bilgisayar kullanılarak yapılan testler farklı milliyetlere sahip kişilere uygulanabilen; oluşturulması, tasarlanması, değiştirilmesi, güncellenmesi ve dağıtılması oldukça kolay olan testlerdir. Siteyi ziyaret eden kullanıcılar da kendi boş zamanlarında ve kendi gizlilikleri içinde evlerinde ya da başka herhangi bir yerde bu testleri doldurabilirler (Gati & Saka, 2001: 398). Testlerle kullanıcıların ilgi alanları, becerileri, yetenekleri, iş değerleri ve/veya kişilik tipleri değerlendirilir. Bu değerlendirmedeki amaç kişilerin, kariyer seçimlerini etkileyen kişisel özellikleri hakkında mümkün olduğu kadar fazla bilgi toplamaktır (Reile & Harris-Bowlsbey, 2000: 74). Bilgisayar ve İnternet temelli programlardaki bu testler ile ayrıca kullanıcıların bilgi ve beceri eksiklikleri de belirlenebilir. Bunun doğrultusunda da kullanıcıların eksik olan ve iyileştirilmesi gereken yanları ile ilgili olan materyaller onlara özel olarak teslim edilir (Clark vd., 2000: 88). Böylelikle de bireylere, kariyerlerini ilerletmeleri konusunda yardımda bulunulmuş olunur.

Gati, herhangi bir insani değerlendirmeye ihtiyaç duymadan sadece bilgisayar kullanılarak ve doğrudan erişilebilecek bir kariyer danışmanlık sisteminin bazı özellikleri taşıması gerektiğini ifade etmektedir. Böyle bir kariyer danışmanlık sistemi; bireylerin, kariyerleriyle ilgili karar verirken yaşadıkları sıkıntı ve zorlukları teşhis edebilmeli, kariyerle ilgili karar verme sürecinde rehberlik sağlayabilmeli, konuyla yakından ilgili bilgi sunabilmeli, bilgilerin kullanımı sırasında yardımcı olabilmeli, kullanıcıların süreçle meşgul olurken karşılaşılabileceği belirsizlikleri ortadan kaldırabilmeli, bireyleri güvenilir ve ek bilgi kaynaklarına yönlendirebilmeli ve bireylere, gerekli olduğu durumlarda kişisel kariyer danışmanlığı istediklerinde tavsiyelerde bulunabilmelidir (Gati & Saka, 2001: 400).

İnternet'in, kariyer danışmanlığında sağladığı faydalardan hareketle web-temelli kariyer destekleme sistemleri de geliştirilmektedir. Web-temelli kariyer destekleme sistemleri, İnternet ya da intranet yolu ile sunulmaktadır. Bu sistemler, kariyer danışmanlığının ve kariyer destekleme fonksiyonunun ana noktalarının bileşimini elektronik ortamda sunmaktadır. Bu ana noktalar; kişilik değerlendirmeleri ve beceri değerlendirmeleri yapıp, bunlarla ilgili kişiye özel geribeslemede bulunup değerlendirme desteği sağlamak, müsait-uygun kariyer yolları hakkında kullanıcılara tavsiyelerde bulunup bilgilendirme desteği sağlamak, Web-temelli işe alma ve elektronik ya da web-temelli öğrenme fırsatları ile yardımcı destek sağlamak ve çevrimiçi forumlar ve kendilerinin başkanlık ettikleri tartışma grupları ile sosyal ve duygusal destek sağlamak, şeklinde ifade edilebilir (Khapova vd., 2006: 163).

Doğan A.

Bilgisayar-temelli kariyer rehberlik sistemleri, örgütlerin çalışanlarına sundukları kariyerle ilgili hizmetlerin kalitesini ve sayısını artırmaktadır. Bilgisayar-temelli kariyer rehberlik sistemleri, çalışanların gelişimleri için gerekli olan öncelikleri belirleyen ve bunları onlara açıklayan bir teşhis aracıdır. Ayrıca bu sistemler çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri, mevcut durumdaki ve gelecekteki pozisyonları için gereken yetkinliklerle karşılaştırma imkanı sunmaktadır (Rothwell vd., 2005: 122-124). Örgütlerde oluşturulan insan kaynakları portalları da; çalışanlara kendi kariyerlerini yönetmelerinde, örgütün içindeki veya dışındaki iş fırsatları hakkında bilgi toplama fırsatı sağlayarak ve eğitim ve geliştirme imkanlarından yararlanma imkanı sunarak yardımcı olmaktadır (Beugre, 2005: 130).

Bilgisayar ve İnternet-temelli kariyer değerlendirmelerin avantajları arasında; geniş veritabanlarına erişim imkanı sağlanması, verilerin hızlı bir şekilde organize edilebilmesi, verilerin depolanması için oldukça zengin imkan sunması, çok değişkenli işlemler yapabilmesi, tutarlılığı ve veri yorumlarının güvenilirliğini artırması, veri-temelli raporların hızlı üretilebilmesi sağlanması sayılabilmektedir (Schultheiss & Stead, 2008: 610). İnternet-temelli kariyer değerlendirme araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri, değerlendirilenlerin testler için hazır olma durumları, değerlendirmeye destek veren kariyer danışmanlarının, değerlendirilen kişinin önemli koşulları hakkında bilgi sahibi olmaması, İnternet'e herkesin eşit seviyede erişebilme imkanının olmaması, testlerin standart şekilde yönetimi, gizlilik ve mahremiyet ile ilgili konular, İnternet'ten yapılan kariyer değerlendirmelerindeki sorunlar olarak sayılabilir (Sampson & Lumsden, 2000: 23-30).

2.6. Elektronik iş değerlendirme

İş değerlendirme sürecinde bilgisayarlardan daha çok, büyük sayılabilecek örgütler yararlanmaktadır. İş değerlendirmenin kâğıt formlar kullanılarak yapılabilmesinden ve sistemin bilgisayarlara geçirilmesinin pahalı ve gereksiz bir işlem olarak görülmesinden dolayı firmalar, iş değerlendirme çalışmalarını, geleneksel yollarla yapmayı tercih etmektedirler. İş değerlendirmede bilgisayarlardan, iş analizi-temelli ölçeklerin ve etkileşimli (interaktif) ölçeklerin geliştirilmelerinde ve bu ölçeklerin kullanılmalarında yararlanılmaktadır. İş analizi-temelli ölçekleri kullanarak yapılan iş değerlendirmelerinde; öncelikle, iş analizi verileri doğrudan bilgisayarla girilir ya da kâğıt formlarda bulunan mevcut iş analizi verileri bilgisayara aktarılır. Bilgisayarlara aktarılan bu iş analizi bilgileri daha sonra, bilgisayar yazılımları aracılığıyla her bir iş değerlendirme faktörü için puanlara dönüştürülür ve ortaya işlerin toplam puanları çıkar. Bu dönüştürme işlemi de örgütün değerlendirme standartlarına göre ve önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda oluşturulan algoritmalar ile

yapılır. Algoritmalar daha sonra hem iş faktör seviyeleri hem de iş toplam puanları için panel değerlendirmelerini tekrarlar. Etkileşimli (interaktif) ölçekleri kullanarak yapılan iş değerlendirmelerinde de bilgisayar yazılımları kullanılır. Burada, çalışanlar ve yöneticileri bilgisayarların başına oturur ve soru ağacı şeklindeki mantıksal olarak birbirleriyle ilgili bir dizi soru onlara sunulur. Bu sorulara verilecek yanıtlar ile de, her bir işin faktörlere göre puanı ve toplam değerlendirme puanı belirlenmiş olur (Armstrong, 2007: 164-165).

İş değerlendirme yöntemleri olan sıralama, sınıflama, puan ve faktör karşılaştırma yöntemleri de bilgisayarlarda ya da elektronik ortamda yapılabilir. Sıralama yönteminde kullanılan eşleştirme ya da kart uygulaması elektronik ortamda, değerli olan işlerin seçilmesi suretiyle daha kolay ve hızlı şekilde yerine getirilebilir. Örgütte çok sayıda işin mevcut olması durumunda yapılması çok zor olan ikili karşılaştırma matrisi ya da kart uygulaması elektronik ortamdaki imkânlardan yararlanılarak kısa sürede yapılabilir. Sınıflama yönteminde de sınıflar elektronik ortamda tutulabilir. Herhangi bir yenileme olduğunda, bu sınıfların güncellenmesi böylelikle çok kolay olur.

İş değerlendirme yöntemlerinden sayısal olanların elektronik ortamda yapılması ise diğer iş değerlendirme yöntemlerine nazaran daha büyük fayda sağlamaktadır. Sayısal yöntemlerde daha fazla işlem olması bu kolaylığın nedenidir. Faktör karşılaştırma yönteminde gerekli olan tablolar elektronik ortamda daha kolay oluşturulurlar. Faktör karşılaştırma ölçeği de elektronik ortamda tutulursa, diğer işlerin değerlendirilmesi bilgisayarlarda çok kolay olur ve gerekli olduğunda güncelleştirmeler basitçe yapılabilir. Puan yönteminde de faktörler ve dereceler belirlendikten ve ağırlıklamalar yapıldıktan sonra oluşturulacak ölçek yine elektronik ortamda tutulabilir. Elektronik ortamda bulunması sağlandıktan sonra ise diğer işler yöneticiler tarafından elektronik ortamda değerlendirilebilir.

İş değerlendirmelerinde bilgisayarları kullanmanın çeşitli yararları vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Armstrong & Murlis, 2004: 124):

- Daha tutarlı bilgiler elde edilir. Değerlendirme sürecine aynı tipteki veriler dâhil edildiğinden değerlendirme sonuçları da daha tutarlı olur.
- Girilen bilgilerin sınıflandırılabilirdiği, analiz edilebildiği ve raporlanabilirdiği daha kapsamlı veritabanı imkânı sunar.
- Sistemin başlangıçtaki tasarımı tamamlanır tamamlanmaz iş değerlendirme sürecini hızlandırır.

İş değerlendirmelerinde bilgisayarların kullanılmasının çeşitli yararları yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Armstrong, 2007: 165):

Doğan A.

- İş analizi temelli değerlendirmelerde, değerlendirme işlemleri otomatik yapıldığı için, analizler ve değerlendirme arasındaki ilişkilerin takip edilmesi ve ortaya çıkan toplam puanın gerçek değerlendirme puanı olduğunun ispat edilmesi zor olmaktadır. Bu da çalışanlarda iş değerlendirmelerinin açık ve şeffaf olarak yapılmadığı yönünde bir his uyandırabilmektedir.
- Yönetim ve çalışanların bir araya gelmeleriyle yapılan geleneksel tipteki iş değerlendirme çalışmaları bu sistemle atlanmış olur.

2.7. Elektronik ücretleme

Elektronik ücretleme; örgütün ücretlemeye ilişkin veri ve bilgileri web (ağlar) üzerinden toplamasını, saklamasını, işlemlerini, analiz etmesini, kullanmasını ve dağıtmasını ifade eden bir yaklaşımdır. Elektronik ücretleme ile yöneticiler; web-tabanlı yazılım araçlarını kullanarak ücret programlarını etkin bir şekilde tasarlayabilir, yönetebilir ve bildirebilirler. Elektronik ücretlemeyi önceki ücretleme yazılımlarından ayıran en önemli fark, elektronik ücretlemenin tek bir bilgisayar tabanlı veya istemci sunucu (client-server) tabanlı olmasından ziyade web-tabanlı olmasıdır. İnternet'in, web tarayıcılarının kullanılması ile de çalışanlar istedikleri her yerden -ofislerinden, evlerinden- ücret yazılımlarına, veritabanlarına ve analitik araçlara elektronik olarak erişebilir hale gelmişlerdir (Dulebohn & Marler, 2005: 167).

Örgütlerde, çalışanlara ait veritabanlarının ilk oluşturulmaları ve nihayetinde insan kaynakları bilgi sistemlerinin başlangıç noktası, çalışanları ücretlemeyle ilgili faaliyetlere dayanmaktadır. Çalışanın adı soyadı, ücreti, doğum tarihi, cinsiyeti ve departman kodu gibi ücret bilgilerinin bilgisayarlar aracılığıyla tutulması, insan kaynakları uzmanlarına bu verilere ilişkin yeni analizler yapabilme imkanı sağlarken aynı zamanda başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Carrel vd., 1995: 734). Bilgisayarlar, büyük örgütlerde muhasebe faaliyetlerinin bilgisayara geçirilmeleri sırasında bordroların da bilgisayarlara aktarılmasıyla birlikte ücret yönetiminde 1960'lı yıllardan itibaren rol oynamaya başlamıştır. 1970'li yıllarda bilgisayarların güçlenmeleri ve ucuzlamaları ile örgütte tutulan personel kayıtlarına, çalışanların bilgileri de eklenmiş ve insan kaynakları bilgi sistemleri hayata geçmiştir. 1960 ve 1970'li yıllarda genellikle ücretle ilgili standart raporlar kullanılmaktaydı ve bu raporlarla ilgili özel analizlerin yapılması oldukça güçtü. 1980'li yıllarda kişisel bilgisayarların yaygınlaşmasıyla ücret yönetiminden sorumlu yöneticiler, daha karmaşık ücret analizlerinin yapılmasında bilgisayarları daha çok kullanmaya başlamışlardır. 1990'larda İnternetin ve intranetin yayılmasıyla ve kişisel bilgisayarların işlem güçlerinin artmasıyla birkaç yıl öncesi hayal bile edilemeyecek karmaşık ücret analizlerinin yapılması mümkün hale gelmiştir. Ayrıca, çalışanların kendi özel durumları veya

belirli bir ödül sistemi hakkında bilgi istemeleri halinde, bunlara cevap verme gibi rutin ücret yönetimi görevleri de bilgisayar yardımıyla artık idare edilebilmektedir (Wolf, 2000: 183-184).

Elektronik sistemlerin kullanılması ile artık günümüzde aşağıdaki ücret yönetimi faaliyetleri yapılabilmektedir (Armstrong, 2006: 903):

- İşe, dereceye, yaşa, hizmet süresine göre ücret dağılımlarının veya ortalama ücretlerin ne olduğuna ilişkin raporlar hazırlanabilir ve bu raporlar analiz edilebilir.
- Ücret aralıklarındaki ortalama ücretlerin, hedef ücretlerden farklılıklarını göstermek için karşılaştırma oranları hesaplanabilir.
- Az kıdemli ve çok kıdemli çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları hesaplanabilir.
- İş değerlendirmelere yardımcı bulunulabilir.
- Terfiler, ücret seviyeleri ve personel sayısı hakkında varsayımlarda bulunarak, gelecekteki ücret maliyetleri tahmin edilebilir.
- Ücret görüşmeleri yönetilebilir ve görüşme formları hazırlanabilir.
- Hat yöneticilerine, ücret ile ilgili karar almalarında yardımcı bulunacak bilgiler sunulabilir.

Ücret araştırmaları da artık İnternet kullanılarak yapılabilmekte ve veriler daha hızlı şekilde toplanabilmektedir. Ücret araştırması verilerinin toplanması ve/veya işlenmesi için birçok yazılım paketi bulunmaktadır. Bazı yazılım firmaları; ücret araştırmalarında kullanılacak anketlerin tasarımından, verilerin İnternet kullanılarak ya da disketlerle toplanmasına, işlenmesine ve raporlanmasına kadar tüm işlemleri içeren paketleri örgütlere sunmaktadır (Wolf, 2000: 184).

Web-tabanlı ücretleme uygulamalarından bazıları çalışanlara self servis hizmet sunmaktadır. Bu sistemlerde çalışanlar; işe giriş saatlerinin, işten çıkış saatlerinin ve tatile çıkmak istedikleri zamanların girişlerini sisteme yaparlar. Daha sonra, bu bilgiler doğrultusunda elde ettikleri ücret, onlara maaş çeki şeklinde elektronik posta ya da kurye ile yollanır. Örgütler de elektronik sistemlerin kullanılması ile çalışanların ücretlerinin fiziksel olarak bankalara yatırılması yükünden kurtulurlar. Çalışanlar da aynı şekilde ücretlerini, bankalara gidip almak yerine İnternet'ten çevrimiçi olarak hesaplarında görüp, istedikleri işlemleri çevrimiçi bankacılık vasıtasıyla yapabilirler. Ayrıca sadece mevcut ücret bilgilerini değil, geçmişteki ücret verilerini de görme imkânına sahip olurlar (Greenhaus, 2002: 25).

Örgütler, ücret ve ödül yönetimi ile ilgili bilgilerini İnternet'te çevrimiçi erişilecek şekilde barındırabilirler. Çalışanlar böylelikle ücretleriyle ilgili bilgilere, ödenen sigortalarına, yöneticiler de çalışanlarının mevcut ücret verilerine ve ücret aralıklarına, kolaylıkla ulaşabilirler (Wolf, 2000: 184). Elektronik sistemlerin,

Doğan A.

çalışanları yakından izleme (elektronik izleme) ve onlara anında geribildirimde bulunma imkânı sunması ile yöneticiler, astlarına verecekleri ödülleri, performansa göre belirleyebilmektedir. Örneğin yöneticiler, ölçülebilir ve kolaylıkla izlenebilen amaçların başarılması doğrultusunda çalışanlara, ödül verebilirler. Grup, takım veya sanal takım halinde çalışılan ve bireysel performansın tam olarak izlenemediği durumlarda, kişisel performansa (çıktıya) göre ödüllendirme ise zor olmaktadır (Miller & Cardy, 2000: 455).

Elektronik ücretleme araçları, ücret programlarının düzenlenip hazırlanmasını ve yönetilmesini 3 ana yolla kolaylaştırabilmektedir. İlk olarak elektronik ücretleme araçları; uzman bilgi işlem çalışanlarına ya da gelişmiş teknolojik altyapılara gerek duyulmaksızın, ücret ve ücretlemeyle ilgili önemli bilgilere erişebilme ve bu bilgilerden faydalanabilme imkânı sunmaktadır. Böylelikle de ihtiyaç duyulan bilgilere, elektronik olarak kolaylıkla erişilebilmektedir. Yöneticilere, insan kaynakları uzmanlarına ve çalışanlara yirmi dört saat, diğer ifadeyle istedikleri zaman ücretle ilgili bilgi sunması, elektronik ücretleme araçlarının kolaylaştırdığı diğer yoldur. Son olarak elektronik ücretleme araçları, gerçek zamanlı veri ve bilgi akışı sağlayarak, bürokratik görevlerin daha kolay yerine getirilmesini sağlarlar. Elektronik ücretlemeden ayrıca, örgüt içindeki ve örgüt dışındaki ücret eşitliğinin sağlanmasında da yararlanılabilmektedir (Dulebohn & Marler, 2005: 166-167, 170-174).

2.8. Elektronik endüstri ilişkileri

Örgütlerin, çalışanlarıyla olan ilişkileri İnternet veya intranetin getirdiği olanaklar ile elektronik olarak yürütülebilmektedir. Çalışanlara yaptırılan anketler, çalışanlarla iletişim kurma, onlara bildirimde bulunma ve gelen şikayetlerin çözüm yöntemleri, artık örgütlerde web-tabanlı olarak yapılabilmektedir. Yöneticiler; örgütteki kuralları, yönetmelikleri ve talimatları çevrimiçi olarak çalışanlara iletebilmektedir (Ulrich, 2000: 20). Çalışanların kıdem durumlarının, onlara verilen disiplin cezalarının, çalışanlardan gelen şikâyetlerin takip ve analiz edilmesi ile uzun dönemli sakatlık veya hastalık programlarının ve çalışanlara ödenecek tazminatların etkin şekilde yönetilmesi için gerekli olan doğru ve kapsamlı bilgiler bu sistem ile daha kolay sağlanabilmektedir (Ashbaugh & Miranda, 2002: 16).

Elektronik endüstri ilişkileri; endüstri ilişkileri alanında ortaya çıkabilecek sorunlarla ilgili olarak, yöneticilere bu sorunlar doğrultusunda karar vermelerinde yardımcı olacak bir yazılım şeklinde düşünülebilir. Herhangi bir avukata gitmeden ya da danışmadan erişilebilecek kanunlar, mahkeme kararları, değişik konular hakkında cevaplar sunan sorular ve çeşitli kontrol listeleri bu yazılımlarda bulunabilir. Çalışanların işten çıkarılmasının ve onlara disiplin cezası verilmesinin nasıl olacağını anlatan kısa videolar da yer alabilir. Ayrıca bu

yazılımlar, var olan soruna yanıt bulunamadığında ya da endüstri ilişkileri konusunda bir uzmana/avukata ihtiyaç duyulduğunda, onunla doğrudan iletişim kurulmasını sağlayacak şekilde de yapılandırılabilir (Sullivan, 2001: 26). Bu sistemler ayrıca; toplu iş sözleşmesi pazarlıkları için gerekli ve genellikle elde edilmesi zor olan verileri; çalışanların devamsızlıklarına yönelik trend analizleri için gerekli olan verileri; fazla mesailerin/vardiyaların, çalışanlara sağlanan faydaların maliyetlerinin analiz edilmesi için ve emeklilikle ilgili spesifik değişikliklerin maliyetler üzerindeki etkilerini daha iyi anlayabilmek için faydalı olan verileri sunabilmektedir (Ashbaugh & Miranda, 2002: 16).

Endüstri ilişkileri alanında bilgisayar ve elektronik ortam kullanımının, hem örgüt yönetimleri hem de sendikalar üzerinde etkileri vardır. Örgüt yönetimleri açısından bakıldığında, çalışanlara ilişkin disiplin kayıtları ve şikayetlerin izlenmesi ile sendika üyeliklerindeki mekana ve iş tiplerine göre trendlerin neler olduğunun öğrenilmesi bilgisayarlar ve elektronik ortam aracılığıyla yapılabilir. Bilgisayar ve İnternet'ten toplu iş görüşmelerinin yapıldığı toplantılar sırasında da yararlanılabilir. İnternet'e bağlı bir bilgisayar ile karşı tarafın teklifi ile ilgili konularda çevrimiçi olarak yöneticilerin, uzmanların görüşleri alınabilir (Fisher vd., 1996: 624).

Örgütlerin, yapmak zorunda oldukları yasal bildirimler ve SGK'ye göndermek zorunda oldukları belgeler, elektronik ortamda hazırlanarak, İnternet'ten çevrimiçi yollanabilir. Bu bağlamda; tüm işe alım ve çıkış işlemleri, aylık sigorta bildirimleri, işgöremezlik işlemleri, vizite kâğıdı vb. işlemler İnternet sayesinde daha hızlı şekilde yapılabilir.

2.9. Elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliği

Örgütlerde, işçi sağlığı ve iş güvenliği sürecinin otomasyonu ile işçi sağlığı ve iş güvenliğinden sorumlu bölümler, kaynaklarını ve zamanlarını daha iyi kullanabilmektedir. Bu sürecin otomasyonu ile örgütler, iş görevlerinin tanımlanmasını ve ölçülmesini yapabilmekte, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili sorunlu olan yerleri arayıp bulabilmekte ve daha iyi sonuçlar alabilmek için düzeltmeler yapabilmektedir. Kaza risklerini azaltma faaliyetlerinin etkinliği hakkında, yöneticilere ve seflere düzenli raporlar sunulursa, bu kişiler de kazayla sonuçlanabilecek işlerde ve süreçlerde değişiklik yapabilirler. Ayrıca çalışanların spesifik olarak karşılaşılabileceği riskler de kendilerine kişiselleştirilmiş bilgiler şeklinde elektronik olarak bildirilebilir. Böylelikle de çalışanların herhangi bir uzmanın aracılığı olmadan davranışlarını değiştirmeleri sağlanabilir (Andersen, 2008: 53-54).

Örgütler, İnternet ile daha fazla sayıda paydaşı işçi sağlığının ve iş güvenliğinin geliştirilmesi için yapılan görüşmelere dâhil edebilirler. İş kazalarını ve sakatlıkları önlemede işçi sağlığı ve iş güvenliği otomasyonu kullanımının üç ana

Doğan A.

adımı bulunmaktadır. Bunlar; tanımlama, azaltma ve keşfetmedir (Andersen, 2008: 54-55).

Tanımlama: Örgütün iş kazası ve sakatlık risklerine ilişkin mevcut durumu hakkında; değerlendirmeler, gözlemler, araştırmalar ve uzman görüşleri ile mümkün olduğu kadar fazla bilgi toplamak ilk adımı oluşturmaktadır. Bu bilgiler, elektronik posta ve İnternet ile örgütteki herkese ulaşarak ya da elektronik ortamda çevrimiçi anketler yoluyla toplanabilir. Ayrıca işçi sağlığı ve iş güvenliği uzmanları çalışanlarla doğrudan çevrimiçi olarak görüşebilir. Bilgilerin toplanmasının ardından iş kazası ve sakatlık riskleri tanımlanır ve bu risklerin üzerinde en fazla hangi faaliyetlerin etkili olduğu belirlenir.

Azaltma: İşyerindeki iş kazası ve sakatlık risklerine ilişkin bir listenin hazırlanmasının ardından, bu risklerin zihinde canlandırılarak yönetilmesi gerekir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği otomasyonu ile örgütün tamamında bir risk profili geliştirilir ve en fazla riskin nerelerde olduğu tespit edilir. Böylelikle de örgütler en fazla ihtiyaç duyulan yerlerde riskleri azaltma faaliyetlerinde bulunabilirler.

Keşfetme: Riskler tanımlandıktan sonra ve riskleri azaltma çalışmaları yapılmaktayken işçi sağlığı ve iş güvenliği otomasyonu tarafından keşfetme evresi türetilmektedir. Bu evrede paydaşlar sürekli bir bilgi akışı ile, gösterilen çabaların sakatlık oranları ve örgütün risk profili üzerindeki etkilerini ölçerler. Böylelikle örgüt, kaynaklarını yeniden tahsis etmek için çok kısa sürede harekete geçebilir ya da çabalar arzulan sonuçları vermezse taktiklerini değiştirebilir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği uzmanları ilk olarak nereye müdahale edeceklerini belirlemek için analitik analizler kullanabilirler. Bu analizler ile uzmanlar, örgütün farklı yerlerde bulunan birimlerinin işçi sağlığı ve iş güvenliği performanslarını karşılaştırabilirler, çalışanları doğru ve uygun davranış göstermeye teşvik edebilirler, en fazla risk taşıyan görevleri yeniden düzenleyebilirler ve kaza risklerindeki azalışları ölçebilirler.

Elektronik işçi sağlığı ve iş güvenliği sistemleri; meslek hastalıkları, iş kazaları, sakatlanmalar hakkında kayıt tutabilir, tutulan bu kayıtlardan işçi sağlığı ve iş güvenliğinin yönetimi için raporlar hazırlayabilir ve tehlikeli materyallerin kullanımının izlenmesini gerçekleştirebilir. Bu sistemlerle ayrıca, çalışanların hangi tip güvenlik eğitimi aldıklarının kayıtları tutulabilir, işlerini yerine getirmeleri sırasında tehlikeli kimyasallarla karşı karşıya kalabilecek çalışanlara, bu durumu haber verecek dokümanların hazırlanması ve dağıtılması sağlanabilir ve çalışanların tazminat istekleri ile ilgili bilgiler hazırlanabilir (Fisher vd., 1996: 624).

İşçi sağlığı ve iş güvenliği fonksiyonunun yerine getirilmesinde İnternet'in kullanılmasıyla; güvenlik standartları ile ilgili önerilen yeni düzeltmeler

İnternet'e bağlanarak ekranlardan okunabilir ve bu konudaki yorumlar elektronik posta gruplarında tartışılabilir; göstergeler, tablolar, istatistikler incelenip bilgisayarlara kaydedilebilir; güvenlik ile ilgili geniş bilgi içeren veri tabanlarında anahtar kelimelere göre araştırmalar yapılabilir; güvenlikle ilgili programların ücretsiz ya da demo sürümleri bilgisayarlara yüklenebilir; ergonomik düzeltmelerden önceki ve sonraki durumla ilgili video klipler izlenebilir, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili sorunlar dünyanın herhangi bir yerindeki meslektaşlarla ya da çalışan kişilerle çevrimiçi tartışılabilir ve yine işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili herhangi bir konu hakkında tavsiyeler alınıp verilebilir (Krasowska, 1995: 100).

Örgütün, çalışanlarıyla çevrimiçi iletişim kurmasıyla, güvenlik konusunda ortaya çıkan yeni gelişmeler, kazasız geçen gün sayıları çok hızlı ve kolay şekilde çalışanlara aktarılabilir. Çalışanlara, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili olan küçük sınavlar çevrimiçi olarak yapılabilir ve sınavın ardından hemen başarılı olan çalışanlar ödüllendirilebilir. İşyerindeki güvenlik önlemleriyle ilgili tavsiyeleri çevrimiçi olarak çalışanlara sorulabilir. Çalışanlardan ve uzmanlardan gelen bilgilerle de işçi sağlığı ve iş güvenliğine yönelik çalışmalardan hangilerinin işleyip hangilerinin işlemediği belirlenebilir ve bunun doğrultusunda gerekli olan düzeltmeler yapılabilir (Miller, 2004: 98-99).

SONUÇ

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetlerin elektronik ortamda yapılır hale gelmesi, insan kaynakları yönetimi bölümünde çalışanlara çeşitli avantaj ve kolaylıklar sağlamaktadır. Hatta bu avantajlar ve kolaylıklar insan kaynakları yönetimi bölümündekilerle birlikte, diğer bölümlerdeki çalışanlar ve yöneticiler için de geçerlidir. Örneğin fazla zaman alan işlerin elektronik ortamda daha kısa sürede yapılabilmesi ya da evrak işinin azaltılması gibi avantajlar, örgütte bulunan herkesi ilgilendirmektedir.

Örgütler genellikle, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile birlikte kullanmaktadırlar. Örneğin performans yönetimi fonksiyonu için elektronik ortamdan yararlanırlarken, kariyer yönetimi için çok az, iş değerlendirme fonksiyonu içinse elektronik ortamdan hiç yararlanmayabilirler. Dolayısıyla örgütlerin elektronik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını kullanım düzeylerinin farklı olduğu söylenebilir. Örgütlerin, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanma düzeylerinin artışı ile örgütlerin sağlayacağı avantajların ve bununla birlikte yöneticilerin de insan kaynakları yönetimi bölümünden duyacakları memnuniyetin de artacağı düşünülebilir.

Çalışmada elektronik insan kaynakları yönetimi ve onu oluşturan fonksiyonlar ele alınmıştır. Teoriye ve uygulamaya bakıldığında bu fonksiyonlardan

Doğan A.

bazılarının örgütlerde fazlaca bazılarının ise daha az kullanıldığı görölmektedir. Fonksiyonların yapıları, elektronik ortamda kullanılmalarını etkilemektedir. Örneğin işgören temin ve seçim sürecinde elektronik ortamdan sıklıkla yararlanılırken, insan kaynakları planlamada bu kullanım daha sınırlı olabilmektedir. Zaten elektronik insan kaynakları yönetimi literatürü de incelendiğinde özellikle elektronik işe alım, elektronik öğrenme ve elektronik performans yönetimi konularının daha ön plana çıktığı görölmektedir.

Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte her gün yeni imkânlar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla ileride elektronik insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir çalışma yapılacağı zaman, mevcut durum ve olanaklar şu andan çok daha farklı olabilecektir. Bugün düşünölemeyen yenilikler, olanaklar ve uygulamalar ileride teknoloji vasıtasıyla sunulabilecektir. Bu nedenle ileride yapılacak araştırmalarda günün teknolojik seviyeleri ve olanakları dikkate alınmalıdır.

Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları için örgütlerde, kapsamlı sistemlerin kurulması, bilgisayar programlarının yaratılması ya da satın alınması gerekmektedir. Böyle bir durumda her örgütün kendine has özellikleri dikkate alarak, kendi istek ve beklentileri doğrultusunda hareket etmesi daha iyi sonuçlar verebilecektir. Herhangi bir uygulama servis sağlayıcısından alınacak bir bilgisayar programının örgüte kesinlikle fayda sağlayacağını düşünmek yanlış olacaktır. Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanım felsefesini anlamadan atılacak adımlar örgütlere belki yarardan çok zarar getirecektir.

Elektronik insan kaynakları yönetimi, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte daha fazla kullanım alanı bulsa da, sadece bilgisayarların, İnternet'in, intranetin yaygınlaşmasıyla elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kolaylıkla kullanılacağını düşünmek yanlış olacaktır. Her şeyden önce örgütlerde elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımı için, üst yönetimlerin desteğine ihtiyaç vardır. Elektronik insan kaynakları yönetiminin örgütte ilk kurulmasındaki maliyetler biraz yüksek olabilmektedir. Bu maliyetleri kabul edecek ve elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütte yöneticiler ve çalışanlarca kullanımlarını teşvik edecek üst yönetimler, bu uygulamaların kullanımı ile sağlanacak avantajları artıracaktır.

KAYNAKÇA

Acar, A. C. (2009). İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Editörler: Cavide Uyargil vd., 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım A. Ş., 85-160.

- Aggarwal, A. (2003). A Guide to eCourse Management: The Stakeholders' Perspectives, *Web-Based Education: Learning From Experience*. Editors: Anil Aggarwal, Chocolate Avenue, Hershey: Idea Group Inc., 1-23.
- Alex, D. J. K. (2004). *The Recruiters Guide Book*. Fable Press.
- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2002). *Performance Measurement Explained: Designing and Implementing Your State-of-the-Art System*. USA: The American Society for Quality.
- Andersen, E. (2008). Automating Health & Safety Processes Creates Value. *Occupational Hazards*. 53-55.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Second Edition, Great Britain: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Fifth Edition, London, United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, London: Kogan Page Limited.
- Arthur, D. (1998). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. Third Edition, USA: AMACOM.
- Arthur, D. (2001). *The Employee Recruitment and Retention Handbook*. USA: AMACOM.
- Ashbaugh, S. & Miranda, R. (2002). Technology for Human Resources Management: Seven Questions and Answers, *Public Personnel Management*. C:XXXI, No:1, 7-20.
- Aswathappa, K. (2005). *Human Resource and Personnel Management: Text and Cases*. Fourth Edition, New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Benson, A. D., Johnson, S. D., & Kuchinke, K. P. (2002). The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. C:IV, No:4, 392-404.
- Beugre, C. D. (2005). Human Resource Portals and the Protean Career: A Three-Factor Model. *E-Human Resources Management: Managing Knowledge People*. ed. Teresa Torres-Coronas, Mario Arias-Oliva, USA: Idea Group Inc., 122-142.
- Carrel, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (1995). *Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*. Fifth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Clark, G., Horan, J. J., Tompkins-Bjorkman, A., Kovalski, T., & Hackett, G. (2000). Interactive Career Counseling on the Internet. *Journal of Career Assessment*. C:VIII, No:1, 85-93.
- Derouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2005). E-Learning in Organizations. *Journal of Management*. C:XXXI, No:6, 920-940.
- Dulebohn, J. H., & Marler, J. H. (2005). e-Compensation: The Potential to Transform Practice?. *The Brave New World of eHR: Human Resources*

Doğan A.

- Management in the Digital Age*. ed. Hal G. Gueutal, Dianna L. Stone, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 166-189.
- Ellis, A. L., Wagner, E. D., & Longmire, W. R. (1999). *Managing Web-Based Training: How to Keep Your Program on Track and Make It Successful*. USA: American Society for Training & Development (ASTD).
- Ensher, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E. (2002). Tales From the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes. *Organizational Dynamics*. C:XXXI, No:3, 224-244.
- Erdal, M. (2004). Bilişim Teknolojilerinin Öğrenmedeki Yeri ve E-İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM). *E-Öğrenme: İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm*. Editör: Selim Yazıcı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 57-143.
- Ertaş, S. (2000). Elektronik Ticaret: Tanımı, Gelişimi, Avantajları, Güvenliği. Veysel Bozkurt (Derl.), *Elektronik Ticaret*. 1-18, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L.F., & Shaw, J. B. (1996). *Human Resource Management*. Third Edition, USA: Houghton Mifflin Company.
- Foster, M. (2003). *Recruiting on the Web: Smart Strategies for Finding the Perfect Candidate*. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gati, I., & Saka N. (2001). Interned-Based Versus Paper-and-Pencil Assessment: Measuring Career Decision-Making Difficulties. *Journal of Career Assessment*, C:IX, No:4, 397-416.
- Greenhaus, J. (2002). Self-Service, Web-based HR Benefits Both Employers and Employees. *Employee Benefits Journal*. C:XXVII, No:2, 24-25.
- Güler, E. Ç. (2006). İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C:VI, No:1, 17-23.
- Haris, M. M., & Lasson, E. D. (2003). Recruitment, *The Human Resources Program-Evaluation Handbook*. ed. Jack E. Edwards, John C. Scott, Nambury S. Raju, USA: Sage Publications, Inc., 71-88.
- Harris, H., Brewster, C., & Sparrow, P. (2003). *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Publishing,
- Heery, E., & Noon, M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Hogler, R. L., Henle, C., & Bemus, C. (1998). nternet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective. *Human Resource Management Review*, C:VIII, No:2, 149-164.
- Hopkins, B., & Markham, J. (2003). *E-Hr: Using Intranets to Improve the Effectiveness of Your People*. Hampshire, England: Gower Publishing Limited.
- Jian-cheng, S., & Song-zheng Z. (2008). Virtual Human Resource Management. *China-USA Business Review*, C:VII, No:4, 57-61.
- Jones, J. W. (1998). *Virtual HR: Human Resource Management in the Information Age*. USA: Crisp Publication, Inc.

- Khan, B. H. (2005). *Managing E-Learning: Design, Delivery, Implementation and Evaluation*. Hershey, USA: Information Science Publishing.
- Khapova, S. N., Svensson, J. S., Wilderom, C. P. M., & Arthur, M. B. (2006). Usage of Internet-Based Career Support. *The Internet and Workplace Transformation*. Editors: Murugan Anandarajan, Thompson S. H. Teo, Claire A. Simmers, New York: M. E. Sharpe, Inc., 162-176.
- Krasowska, F. (1995). Health and Safety on the Internet. *Occupational Health & Safety*. C:LXIV, No:10, 100-108.
- Lee, I. (2007). E-Recruiting System Development and Architecture. *Utilizing and Managing Commerce and Services Online*. ed. Mehdi Khosrowpour, Chocolate Avenue, Hershey: CyberTech Publishing, 234-257.
- Lee, I. (2005). E-Recruiting: Categories and Analysis of Fortune 100 Career Web Sites. *E-Human Resources Management: Managing Knowledge People*. ed. Teresa Torres-Coronas, Mario Arias-Oliva, USA: Idea Group Inc., 86-100.
- Lee, I. (2007). An Architecture for a Next-Generation Holistic E-Recruiting System. *Communications of the ACM*. C:L, No:7, 81-85.
- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labor Research*. C:XXIV, No:3, 365-379.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century. *Human Resource Management Review*. C:VIII, No:3, 215-234.
- Maier, R., Hädrich, T., & Peinl, R. (2005). *Enterprise Knowledge Infrastructures*. Berlin: Heidelberg, Springer-Verlag.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). *Human Resource Management at Work: People Management and Development*. Third Edition, London: Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD) Publishing.
- McCarthy, C. J., Moller, N., & Beard, L. M. (2003). Suggestions for Training Students in Using the Internet for Career Counseling. *The Career Development Quarterly*. C:LI, No:4, 368-382.
- McPherson, M. (2009). E-learning: A Guide to Principles and Practice. *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations*. ed. John P. Wilson, 2nd Edition, London: Kogan Page Limited, 319-341.
- Miller, C. (2004). Can the Internet Improve Safety?. *Occupational Health & Safety*. C:LXXIII, No:6, 98-100.
- Miller, J. S., & Cardy, R. L. (2000). Technology and Managing People: Keeping the "Human" in Human Resources. *Journal of Labor Research*. C:XXI, No:3, 447-461.
- Moon, S., David, B., Williams, S., & Charalambos, V. (2005). Developing Design Principles for an E-learning Programme for SME Managers to Support Accelerated Learning at the Workplace. *Journal of Workplace Learning*. C:XVII, No:5/6, 370-384.

Doğan A.

- Ngai, E.W. T. vd. (2008). Importance of the Internet to Human Resource Practitioners in Hong Kong. *Personnel Review*. C:XXXVII, No:1, 66-84.
- Nisar, T. M. (2002). Organisational Determinants of E-learning. *Industrial and Commercial Training*. C:XXXIV, No:7, 256-262.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2004). *Fundamentals of Human Resource Management*. Second Edition, McGraw-Hill.
- 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*. Eskişehir, ss. 109-117.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M., Galanaki, E. (2007). E-HR Adoption and the Role of HRM: Evidence From Greece. *Personnel Review*. C:XXXVI, No:2, 277-294.
- Pearce, C. G., & Tuten, T. L. (2001). Internet Recruiting in the Banking Industry. *Business Communication Quarterly*. C:LXIV, No:1, 9-18.
- Phillips, T. N., Isenhour, L. C., & Stone, D. (2008). The Potential for Privacy Violations in Electronic Human Resource Practices. *Technology, Outsourcing & Transforming HR*. ed. Graeme Martin, Martin Reddington, Heather Alexander, Burlington, USA, Elsevier, Ltd., 193-230.
- Reile, D. M., & Harris-Bowlsbey, J. (2000). Using the Internet in Career Planning and Assessment. *Journal of Career Assessment*. C:VIII, No:1, 69-84.
- Rosenberg, M. J. (2001). *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Rossett, A. (2002). Waking in the Night and Thinking About E-Learning. *The ASTD E-learning Handbook: Best Practices, Strategies and Case Studies for an Emerging Field*. ed. Allison Rossett, USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Knight, S., & Lindholm, J. (2005). *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent-for Today and Tomorrow*. USA: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revue*. C:XV, No:3, 364-380.
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). *E-HRM: Innovation or Irritation? An Exploration of Web-Based Human Resource Management in Large Companies*. Uitgeverij Boom.
- Sampson, J. P. Jr., & Lumsden, J. A. (2000). Ethical Issues in the Design and Use of Internet-Based Career Assessment. *Journal of Career Assessment*. C:VIII, No:1, ss. 21-35.
- Schultheiss, D. E. P., & Stead, G. B. (2008). Ethical Issues in Testing and Assessment. *International Handbook of Career Guidance*. ed. James A. Athanasou, Raoul Van Esbroeck, Springer Science + Business Media B. V., ss. 603-623.
- Schweizer, H. (2004). E-Learning in Business. *Journal of Management Education*. C:XXVIII, No:6, 674-692.

- Stanton, J. M., & Coover, M. D. (2004). Turbulent Waters: The Intersection of Information Technology and Human Resources. *Human Resource Management*. C:XLIII, No:2-3, 121-125.
- Stone-Romero, E. F. (2005). The Effects of eHR System Characteristics and Culture on System Acceptance and Effectiveness. *The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age*. ed. Hal G. Gueutal, Dianna L. Stone, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 226-254.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and Implications. *Human Resource Management Review*. C:XVII, No:1, 19-37.
- Sullivan, J. (2001). E-HR – (Electronic HR): A Walk through a 21st Century HR Department, *E-Work Architect: How HR Leads the Way Using the Internet*. ed. Al Doran, Texas: Rector Duncan and Associates, Inc., 17-28.
- Ulrich, D. (2000). From eBusiness to Ehr. *Human Resource Planning*. C:XXIII, No:2, 12-21.
- Voermans, M., & Veldhoven, M. V. (2007). Attitude towards E-HRM: an Empirical Study at Philips. *Personnel Review*. C:XXXVI, No:6, 887-902.
- Wolf, M. G. (2000). Computers and Compensation Administration. *The Compensation Handbook: A State-of-the-art Guide to Compensation Strategy and Design*. ed. Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, Fourth Edition, USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 183-188.
- Yanık, S. (2004). Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi: E-Öğrenme. *E-Öğrenme: İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm*. ed. Selim Yazıcı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 147-172...

Doğan A.