

Kamu Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji: Gelecek Odaklı Bir Değerlendirme

Human Resources Management and Technology in Public Institutions: A Future-Oriented Assessment

Volkan GÖÇOĞLU

Dr.

volkangocoglu@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7036-2416>

Makale Başvuru Tarihi: 25.11.2018

Makale Kabul Tarihi: 28.12.2018

Makale Türü: Araştırma Makalesi

İpek Didem KURT

Yüksek Lisans Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi,

İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,

ipek.didem.kurt@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4032-7174>

ÖZET

Anahtar

Kelimeler:

İnsan Kaynakları
Yönetimi,

Teknoloji,

Kamu Kurumları,

Özel Sektör,

Yönetim süreci daima çevresinden ve günün koşullarından etkilenen ve bu koşullara ayak uydurmaya çalışan bir süreç olmuştur. Bilgi toplumu olarak isimlendirilen bu dönemde, insan kaynakları yönetimi de gelişen teknolojiye etkilenen süreçlerden biri olmuştur. Bu etki en çok özel sektör insan kaynakları departmanlarında gözlemlenmektedir. Kamu kurumlarının insan kaynakları departmanları bu etkiyi sınırlı bir şekilde yansıtıyorlar da, günden güne hızla gelişen teknolojiye adapte olmaya yönelik bazı girişimlerde bulunmaktadır. Bu çalışma, gelişen teknolojiye hızla nesne edinen insan kaynakları yönetiminin tarihsel bir perspektifte ele almakta ve kamu kurumlarında insan kaynakları yönetiminin gelecekte gelen bir resmini çizmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, çalışmada insan kaynakları yönetiminin geçmişten bugüne olan değişimi özetlenerek, bilgi toplumunda insan kaynakları yönetiminin geldiği ve gelecekte bulunacağı nokta özellikle kamu kurumları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Çalışmanın sonucunda ise geleceğe dair bir takım kurumsal ve akademik önerilere yer verilmektedir.

ABSTRACT

Keywords:

Human Resources
Management,

Technology,

Public Institutions,

Private Sector,

The management process has always been a process that affected by its environment and the conditions of the day and tries to keep up with these conditions. In this age that called as information society, human resources management has been one of the processes which are affected by the developing technology. This effect is mostly observed in private sector human resources departments. Although the human resources departments of public institutions reflect this effect in a very limited way, they are also making sorts of attempts to adapt to the rapidly developing technology. This study examines the human resources management that acquires the advancing technology as an object in historical perspective and aims to draw its picture that comes from the future. In this context, in the study, the change of human resources management from past to present is summarized and the point that human resources management reached in the information society and will be reached in the future is especially evaluated on the context of public institutions. In the conclusion of the study, some institutional and academic suggestions for the future are given a place.

1. GİRİŞ

Örgütlerin en önemli girdileri olan çalışanlarla ve onların işe alınması, görevlendirilmesi, değerlendirilmesi gibi birçok süreçle ilgilenen insan kaynakları yönetimi, yönetim fonksiyonunun vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün insan kaynağının ve bu insan kaynağının sahip olduğu yetenek, bilgi birikimi, tecrübe gibi alt çıktıların, örgütün sahip olduğu diğer (finansman, üretim tesisleri, makine vb.) kaynaklarla birlikte nasıl istihdam ve idare edileceğine ilişkin çerçeveler sunmaktadır.

İçinde bulunulan dönem, sosyal ve beşeri bilimlerde de artık sıkça rastlanır hale geldiği üzere “bilgi toplumu” olarak adlandırılmaktadır. Bilgi toplumunda bilginin üretim ve kullanım şekli, bilgilerin teknoloji tabanlı donanım ve yazılımlarda işlenerek değerlendirilmesi suretiyle gelişmiş ve değişmiştir. Bu doğrultuda, teknolojinin küresel çapta yaptığı etkiler zamanla insan kaynakları yönetimi anlayışına ve uygulama süreçlerine de yenilikler getirmiştir. Çalışanların seçilmesi, eğitilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi, kariyer planlarının yönetilmesi, iş performanslarının değerlendirilmesi, işten çıkarılacak personelin belirlenmesi gibi birçok süreçte teknoloji tabanlı uygulamalar insan kaynakları yöneticileri tarafından kullanılır hale gelmiştir. Bu çalışma, gelişen teknolojiyi hızla nesne edinen insan kaynakları yönetimini tarihsel bir perspektifte ele alarak, kamu kurumlarında insan kaynakları yönetiminin gelecekte gelen bir resmini çizmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın araştırma sorusu “Gelişen teknolojinin kamu kurumlarındaki insan kaynakları yönetimine etkileri nelerdir ve söz konusu etkiler kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimini gelecekte nasıl şekillendirecektir?” şeklinde tasarlanmıştır. Araştırma sorusuna cevap aramak üzere, çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetiminin geçmişten bugüne olan kavramsal gelişimi ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde, bilgi toplumu ile birlikte gelişen teknolojinin bugünün insan kaynakları yönetim süreçlerinde nasıl kullanıldığı, özel şirketler ve kamu kurumları odağında tasvir edilmeye çalışılmıştır. Son bölümde ise mevcut teknolojilerin insan kaynakları yönetim sürecine etkilerinden yola çıkılarak, bu teknolojilerin gelecekte kamu kurumlarındaki insan kaynakları yönetimine olası etkileri ele alınmıştır.

Kamu yönetimi literatüründe, kamuda insan kaynakları yönetiminin teknolojiye bağlı olarak geldiği noktaya ve geleceğine yönelik projeksiyon tutan çalışmaların nitelik ve sayı olarak yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın, yaşanan teknolojik gelişmelerin kamu kurumlarındaki insan kaynakları yönetimine etkilerini örneklerle ele alması ve bu yönetim biriminin gelecekte alacağı şekli öngörmeye çabalaması açısından literature katkı sağlaması umulmaktadır.

2. GEÇMİŞTEN BUGÜNE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Örgütlerin faaliyet alanları ne olursa olsun, en önemli kaynakları her zaman için insan olmuştur. Gerek yönetim anlayışının yerini farklı bir yaklaşıma bırakmasıyla, gerekse de ülkelerin hızla değişen politika uygulamaları sonucunda örgütler, ellerindeki kaynağı kullanma ve yönetme biçimlerinde çağa ayak uydurmak adına değişikliklere gitmişlerdir.

Yönetim süreci planlama, organize etme, kontrol etme ve kadrolama gibi bir çok fonksiyonu bünyesinde barındıran kompleks bir süreci ifade etmektedir. Günümüzde kadrolama fonksiyonu ise insan kaynakları yönetimi olarak bilinmektedir. Aynı zamanda bu fonksiyon bünyesinde işe alım, eğitim, ödüllendirme ve değerlendirme gibi uygulamaları da içermektedir (Gary Dessler, 2005).

İtka (2011), insan kaynakları yönetiminin geçmişten günümüze kadar olan değişimini açıklarken, bu değişimi tarihi olaylar çerçevesinde yorumlamaktadır. Yazara göre insan kaynakları yönetimi özellikle 1990’ların başında, I. Dünya Savaşı’nın etkileri ile sistematik olarak gelişmeye başlamıştır. Savaş için hazırlanan ülkelerde, silahtan gıda üretimine kadar top yekûn bir savaş hazırlığı başlamış, bu hazırlık içerisinde üretimi üstlenen kurum ve şirketler arasında ağlar oluşmaya başlamıştır. Bu ağlar içerisinde çalışan personel sayısı da oluşan ağlar dolayısıyla birleşerek artmıştır. Bunun sonucunda ilk olarak “refah yetkilileri” görevlendirilmiş ve ofisler kurulmuştur. Savaştan sonra özellikle 1920’lerden 1930’lu yılların ortasına kadarki süreç üretim kapasitesinin artırılması amacıyla yönelik olarak insan kaynakları üzerinde bir yönetim ihtiyacının fark edilerek “personel idaresi”nin etkili olduğu süreçtir. Personel idaresinin ortaya çıkmasında işe alım, eğitim, personel kayıtlarının tutulması, personelin motivasyonu, çalışanların kontrolü ve gelişimi gibi fonksiyonları yönetme ihtiyacı etkili olmuştur. 1930’ların sonu ve 1940’larda özellikle II. Dünya Savaşı sırasında ve sonunda yapılan işlerde zanaat, uzmanlık, organizasyon verimliliği, iş performansı gibi boyutlar önem kazanmaya başlamıştır. Bu boyutların önem kazanmasında, o dönem yapılan akademik çalışmaların ve bu çalışmaları yapan akademisyenlerin ilgi

gösterdikleri insan davranışlarının ve nihayet Elton Mayo ve Kurt Lewin'in öncüsü olduğu İnsan İlişkileri Okulu'nun etkisi olmuştur. Söz konusu etkiler sonucunda personel idaresi yerini "personel yönetimi"ne bırakmıştır. Personel yönetimi, personelin sevk ve idare işlerini personel idaresine göre daha kapsamlı ve çok boyutlu olarak (personelin kendi arasındaki ilişkiler, personel psikolojisi vb.) ele almıştır. 1950'li ve 1960'lı yıllar ise personel yönetimi alanında yapılan akademik çalışmaların yoğunlaştığı yıllar olmuştur. Personel yönetimi kuramları, pratikleri, süreçleri, ayrıca örgütsel gelişim, yönetimin geliştirilmesi ve bu doğrultuda hizmet içi eğitimlerin yapılması gibi konular bu çalışmaların ana temalarını oluşturmuşlardır. Çalışmaların yaygınlaşmasıyla personel yönetimi kavramı, 1960'lardan sonra "personel/insan kaynakları yönetimi" olarak isimlendirilmeye başlanmıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise önceki yıllarda yapılan personel yönetimi çalışmalarının oluşturduğu bilgi birikimi ile birlikte personel yönetimi ayrı bir disiplin olarak ele alınmıştır. 1995 yılında Michael Armstrong, personel yönetiminin genel tanımını ortaya koymuştur. Armstrong'a göre personel yönetimi, insanları bir örgüte dahil edilmesinin, değerlendirilmesinin, performanslarının ödüllendirilmesinin ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bu insanların eğitilmesinin bir süreci ve pratiğidir. 2000'li yıllardan sonra ise insan kaynakları yönetimi, yönetim alanında çalışmaların yoğunlaştığı "stratejik yönetim" kavramının etkisiyle birlikte "stratejik insan kaynakları yönetimi" olarak tanımlanmaya ve çalışmaya başlanmıştır. Itika'nın (2011) insan kaynakları yönetimine ilişkin bu yorumları temelinde, insan kaynakları yönetiminin kavramsal olarak yıllar içinde değişimi aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihsel Değişimi

| Yönetici İsimlendirmesi | Refah Yetkilisi | Personel İdare Yetkilisi | Personel Yöneticisi | Personel/İnsan Kaynakları Yöneticisi | İnsan Kaynakları Yöneticisi | Stratejik İnsan Kaynakları Yöneticisi |
|-------------------------|-----------------|--------------------------|---------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| Kavram İsimlendirmesi | Personel Refahı | Personel İdaresi | Personel Yönetimi | Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi | İnsan Kaynakları Yönetimi | Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi |
| Dönem | 1900 | 1920-1930 | 1940-1960 | 1970-1980 | 1990 | 2000 |

Kaynak: Stephen, 2011.

İnsan kaynakları yönetiminin yıllar boyunca geçirdiği değişim sonucunda konu, çalışmalarda daha detaylı incelenmeye başlanmıştır. İnsan kaynaklarında yönetim süreci ve aktörler, bu alanda çalışan akademisyenlerin odaklandığı konular olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminde değişen rollere değinen Ulrich ve Brockbank (2005), alandaki beş önemli figürü aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde ele almıştır.

Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Aktörleri

| | | | | |
|-------------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------|--------------------|
| İnsan Kaynakları Lideri | Strateji Ortağı | Fonksiyonel Uzman | İnsan Sermayesi Geliştiricisi | Çalışan Savunucusu |
|-------------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------|--------------------|

Kaynak: Ulrich ve Brockbank, 2005.

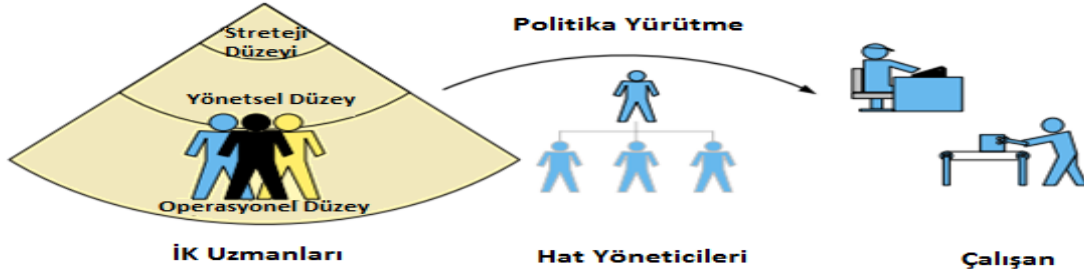
Tabloya göre, insan kaynakları lideri tüm süreci kontrol etmeli ve her bir insan kaynağı fonksiyonu arasındaki ilişkiyi ayarlamalı ve denetlemelidir. İnsan sermayesi geliştiricisi, gelecekteki iş gücüne vurgu yaparak mevcut çalışanların geliştirilmesi ve işgücüne dahil olmasıyla ilgili çalışmalar yapmalıdır. Strateji ortağının iş uzmanı, bilgi yöneticisi ve değişim aracı olarak birçok fonksiyonu bulunmaktadır ve yöneticileri hedeflerine ulaştırmada önemli bir rol oynamaktadır. İşlevsel uzman, insan kaynaklarının uygulamasını idari verimlilik adına denetlemeli ve teknolojiye uygun hale getirmelidir. Çalışan savunucusunun asıl görevi ise işveren ve çalışan arasında arkadaşça bir ilişki kurulmasını sağlamak olmalıdır (Jain, 2014:30-31).

Yukarıda kronolojik şekilde ele alınan insan kaynakları yönetiminin özellikle 1990'lı yıllardan sonrası olarak kategorize edilen modern insan kaynakları yönetim anlayışı ile bu dönemden önce var olan geleneksel personel yönetimi anlayışı arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar genel olarak yönetim sürecindeki düzeylerde ve bu düzeylerde yer alan aktörlerin süreç içerisindeki fonksiyonlarında ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar, klasik ve modern insan kaynakları sürecinin yönetim bilimi açısından incelenmesiyle daha iyi anlaşılabilir.

En bilindik haliyle Taylor tarafından "bilimsel" bir bakış açısıyla incelenen işçi, bilimsel yönetim anlayışının ortaya çıktığı ve tüm örgütleri etkisi altına aldığı dönemlerde, özellikle özel şirketlerde bir kaynaktan çok maliyet unsuru olarak görülmüştür. Ancak değişen ekonomik, çevresel ve toplumsal koşullar ve bunların küresel işbirliği ve rekabeti beraberinde getirmesiyle beraber örgüt çalışanları stratejik bir önem kazanmaya başlamıştır.

Böylece çalışan bir gider olarak görülmekten ziyade, günümüz sistemi içerisinde örgüte rekabet sahasında üstünlük elde ettirmeye yarayan bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır (Bayat, 2008:73). Klasik personel yönetimi anlayışında yöneticiler, örgütün planlama ve strateji oluşturma sürecine dahil olmaksızın işgücü planlaması yapmayı yeterli görmüşlerdir (Storey, 1995). Bu doğrultuda, klasik personel yönetimi yaklaşımında yer alan süreçler ve aktörlerin bu süreç içerisindeki yerleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 1. Klasik Personel Yönetimi Anlayışı



Kaynak: Long, 2009.

İşçilerin yalnızca kontrol edildiği, gözlemlendiği ve katı kuralların konulduğu personel yönetimi anlayışı, insan kaynakları yöneticilerinin stratejik plan yapma sürecine dahil olmasıyla beraber 1980'li yılların ortalarında yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır (Long, 2009:12). Sanayi devriminin de etkisiyle hızla değişen günün koşullarına ayak uydurmakta zorlanan ve görece hantal yapılı olan Weberyen devlet, yeniliğe açık bir yapıya bürünebilmek adına bünyesindeki insan kaynağını daha stratejik, takım çalışmalarına uygun ve halka en verimli şekilde hizmet verebilecek şekilde belirlemek durumunda kalmıştır (Osborne ve Gaebler, 1992:2). Asli görevi halka hizmet olan kamu kurumlarının zamanla şeffaflık, verimlilik, etkinlik ve hesap verebilirliğe önem vermeye başlamaları gösterilebilecektir (Köroğlu, 2010:140). Yaşanan bu bakış açısı değişimi kurumları gelecekte hayatta kalabilmeleri adına plan yapmaya itmiş, bu süreç de çalışanların plana uygun olarak stratejik bir şekilde seçilmesi ve yönlendirilmesi uygulamalarını beraberinde getirmiştir. Böylece İnsan kaynakları terimi zamanla yerini "entelektüel sermaye" kavramına bırakmıştır. Kavramın en bilinen tanımını yapan Stewart (1991), entelektüel sermayeyi "bir işletmenin çalışanlarının kendi alanlarında üstünlük kurmaları adına bildiği her şey" olarak nitelendirmiştir. Yazar, 1997 yılındaki eserinde ise tanımına bilginin değer yaratma amacıyla kullanılması ibaresini eklemiştir (Stewart, 1997:19). Modern insan kaynakları yönetim anlayışı sürecinde aktörler ve aktörlerin yönetim düzeyindeki yerleri aşağıdaki şekilde tasvir edilmeye çalışılmıştır.

Şekil 2. Modern İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı



Kaynak: Long, 2009.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde, yukarıda insan kaynakları yönetiminin geçmişten bugüne kadar ele alınan değişimi temelinde gelişen teknolojinin insan kaynakları yönetimi ve yönetim sürecine etkileri irdelenecektir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİNİN ETKİSİ

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde giderek daha hayati bir fonksiyon kazanmaya başlamıştır. Örgütlerin yetenekli ve geliştirilebilir beşeri kaynağı elde etmeleri, rekabet halinde buldukları diğer örgütlere karşın stratejik bir üstünlük kurmalarının anahtarıdır (Agarwal ve Ferratt, 1999:60). Teknolojinin küresel çapta yaptığı etkiler zamanla yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını sağladığı gibi bazı iş alanlarının yok olup gitmesine neden olmuştur. Mesleği, işin doğasını ve çalışma koşullarını etkileyen teknoloji, arşivleme ve dosyalama gibi birçok işi insanlardan alarak makinelerle bırakmıştır (Hodor, 2016:231). Fakat organizasyonların gelecekteki ihtiyaçları ve çalışanların teknolojinin getirdiği yeniliklere uygun olarak yeteneklerini geliştirmeleri ve kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla insan kaynakları departmanı her zaman hayati öneme sahip olacaktır.

1990'lı yıllardan itibaren bilgi teknolojilerinin kullanımının artması, insan kaynakları fonksiyonlarının gelişmesini sağlamıştır. Piry'e (2013:1035) göre gelişen bu fonksiyonlar, performansın artması, sistem tasarımında şeffaflık ve bütünlük, kapsamlı bilgi edinebilme, sanal eğitimden sağlanan verim, zamanında geribildirim, personel becerilerinin geliştirilmesi ve yüksek kapasiteli üretimdir. Söz konusu fonksiyonlar temelinde daha yetenekli ve daha fazla motive olmuş çalışan arayışı da artmıştır (Murphy, 2002).

e-HR (electronic human resources) insan kaynakları yöneticilerinin örgütün insan kaynakları stratejilerine, süreçlerine ve beşeri kaynağa ulaşabildikleri hizmet kalitesini geliştirmeye yarayan bir sistemi ifade etmektedir (Bulmash, 2006:73). Enformasyon teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi literatürde de oldukça büyük yer edinmiştir. Leblebici (1996:2), iletişim ve etkileşim kanallarını örgütlerin "sınır sistemi" olarak adlandırırken, bu sistemlerin sağlıklı ve etkili çalışmasını bilginin toplanmasına, işlenmesine, depolanmasına ve karar aşamasında kullanılabilir hale gelmesine bağlamıştır. Walker (1982)'a göre ise insan kaynaklarında enformasyon teknolojilerinin kullanılması verilerin toplanması, saklanması, değerlendirilmesi ve onaylanması için gerekli bir sistematik prosedürdür. Tansley ve Watson (2000) konuyu örgütler açısından inceleyerek günümüz örgütlerinin giderek karmaşık ortamlara dönüşmekte olduğuna değinmişlerdir. Bu örgütlerdeki yöneticiler, örgüt farklı kültürlere, ülkelere ve politik sistemlere yayıldıkça çeşitli sorunlarla karşılaşır. Bu nedenle yöneticiler enformasyon teknolojilerini gerek bir araç olarak gerekse organizasyonun insan kaynaklarını güçlendirmek için kullanabilmektedirler.

Büyük ve karmaşık örgütlerde baş etmesi zor ve oldukça fazla veri bulunmaktadır. Teknoloji ise karar destek sistemi, veri madenciliği araçlarına sahip veri ambarı, yapay zeka sistemi, çevrimiçi analitik süreç ve grup yazılımı gibi bir çok uygulamayla insan kaynaklarının hızlı ve verimli karar almasına yardımcı olmaktadır (Jain, 2014:34-35).

Teknolojinin insan kaynakları yönetimine getirdiği yeniliklerden biri de akıllı işe alım sürecidir. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin çeşitli süreçlerinde rol oynayan "yapay zeka" konusuna değinmekte fayda vardır. Günümüzde Facebook, SAP, Hilton gibi birçok büyük organizasyonun işe alım sürecinde yapay zekayı kullandığı bilinmektedir. Teknolojinin ve yapay zekanın rolünü daha iyi anlamak bireylere akıllı dijitalleşmenin üç farklı seviyesini anlamasında da yardımcı olacaktır. Bunlardan ilki olan ve günümüzde kullanılan "yardımlı zeka" teknolojisi, tekrarlayan ve standartlaştırılmış işleri insanlar yerine yapabilmektedir. Arabalarda kullanılan ve sürücülere yön gösteren bir program olan GPS buna örnek olabilmektedir. İnsan kaynakları yönetim sürecinde bu gibi teknolojilerin, çalışanların iş görme anındaki lokasyonlarını belirlemede yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle kurye ve kargo firmaları, yolcu taşıma firmalarının yanı sıra kamuda da kolluk kuvvetleri, ulaştırma ve trafik birimleri söz konusu teknolojiyi yaygın olarak kullanmaktadır. Böylece örgütler, insan kaynaklarını yönetmede gelişen teknolojiye faydalanmaktadır. Gelişmekte olan bir diğer teknoloji ise "artırılmış zeka" teknolojisidir. Günümüzde geliştirilmeye çalışan bu teknoloji, işin doğasını değiştirerek insan ve makineye beraber karar alma fırsatı yaratmaktadır. Örneğin; araç kiralama işletmeleri, bu araçların kiralınmasına ilişkin yer ve zaman kombinasyonlarını yapabilen programlar sayesinde var olmaktadır. Bunun yanında zaman planlanması, ajanda yapılmasını gerektiren işlere sahip olan özel sektör ya da kamu kuruluşlarında söz konusu artırılmış zeka tabanlı planlama programları kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde ise söz konusu planlama fonksiyonu büyük önem taşımaktadır. Hâlihazırda bu teknoloji kullanılırken, çeşitli alanda yapılacak planlamalar için teknoloji tabanlı geliştirmeler üzerinde çalışan akademik çalışmaların sayısı da gün geçtikçe artmaktadır.¹ Gelecekte ulaşılmaya çalışılan ve en gelişmiş yapay zeka teknolojisi olan "özerk zeka" teknolojisinin amacı ise kendi bilinç seviyesi sayesinde hareket eden ve karar veren teknolojiler oluşturmaktır (PWC:3). Kendi kendine, yönetim süreçlerinde optimum faydayı sağlayacak ya

1 Yazarın buna örnek olacak bir çalışması için bkz.: Göçoğlu vd., 2016:1-31.

da örgütsel amaç doğrultusunda en iyi kararı verebilecek teknolojilerin ortaya çıkması, insan kaynakları yönetiminden, kamu kurumlarının alacakları kamu politikalarına kadar birçok alanı etkileyebilecek bir gelişme olacaktır. Bu yönde somut gelişmelerin sağlanması, konu üzerinde yapılacak akademik çalışmaları da artıracaktır.

İnsan kaynakları yönetimi sürecinde yapay zeka, yeni yeteneklere ulaşabilmekte ve onlarla görüşmeler yapabilmektedir. Yapay zeka bu süreçte onu yöneten bir insana gerek duymadan çalışabilmekte ve kendini daha zeki hale getirebilmektedir. Bazı yapay zeka uygulamaları işlenen verilere göre hangi pozisyonun ne kapsamda personel ile doldurulması gerektiğini gösterebilmektedir. Bu da organizasyonları hem daha adil hem de daha üretken yapmaktadır (Malhotra, 2017:539).

Gelecekte, örgütlerin iş süreçlerini devam ettirmelerindeki en büyük yardımcılardan biri de “big data” (büyük veri) olarak görülmektedir. Schroeck vd. (2012:5)’e göre big data, günümüzün dijital pazarında organizasyonlara çeşitlilik ve hız kazandıran, aynı zamanda organizasyonun yeni fırsatlar yakalamasını sağlayan bir araçtır. Boyd ve Crawford ise (2012:663) big data’nın teknolojinin analiz ile etkileşimine dayanan kültürel, teknolojik ve bilimsel bir olgu olduğunu iddia etmişlerdir. Binlerce bilgisayarın oluşturduğu verileri bir araya getiren ve özellikle pazarlama, müşteri yönetimi ve insan kaynakları yönetiminde yararlanan veriler, çalışan profillerini analiz ederek başarılı kişileri ve özelliklerini belirlemektedir. Aynı zamanda müşteri davranışlarını inceleyerek olası trendleri belirlemede, örgüt içi çalışanların işlerinden istifa etme oranlarını analiz etmede ve daha birçok konuda yöneticilere oldukça büyük bir avantaj sağlamaktadır (Sözer, 2017). Özel sektörde gün geçtikçe kullanılmaya başlanan big data’dan kamu kurumlarında da e-devlet uygulamalarında yararlanıldığı görülmektedir. Kamu kurumlarındaki mevcut verileri birbirine bağlayan, gereken verileri kullanıcıya sunan sistemler geliştirilmiştir. Türkiye’de birçok kamu kurumunda vatandaşların ikametgah bilgilerine Adrese Dayalı Nüfus Kayıt sistemi (ADNK) üzerinden ulaşabilmektedir. Bir diğer örnek olarak ise üniversiteler, kendi bünyelerinde yaptıkları sınavlarda ihtiyaç duymaları halinde ÖSYM’den öğrencilerin daha önceki yıllara ait sınav sonuçlarının bilgilerine ulaşabilmektedirler.

Çalışanların veri kaybını önlemek adına eğitilmesi, insan kaynakları yönetiminin çalıştığı konulardan birisidir. Burada devreye veri kaybının önlenmesi açısından büyük öneme sahip olan “siber güvenlik” girmektedir (Göçoğlu, 2018). Bilgi teknolojilerini gelişmesinin bir uzantısı olarak ortaya çıkan siber güvenlik, insan kaynakları yönetiminde hem yeni bir birimin hem de yeni bir fonksiyonun oluşmasına neden olmuştur. Çalışanların örgütün ağında bulunan verilerin korunması ve bu verilere gelebilecek saldırılara karşı önlem ve aksiyon alınması konularında eğitimi, insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu altına girmiştir. Diğer yandan hem siber güvenliğin sağlanması hem de örgüt profiline sosyal medya platformlarında çalışanlar tarafından iyi temsil edilmesi ve zedelenmemesi için insan kaynakları departmanınca çalışanların uyması amacıyla oluşturulan sosyal medya kullanım politikaları oluşturulmaya başlanmıştır (Göçoğlu, 2014:70).

İnsan kaynakları departmanlarının, siber güvenliğin konu alanı olduğu durumlarda reaktif bir yaklaşım sergilemektense proaktif olmaları oldukça önemlidir (Biro, 2017). Aynı zamanda örgüte ait insan kaynağı verileri, mali veriler ve bunlar dışında, dış kaynaklardan elde edilen, örgüt ile ilgili tüm verilerin sistematik olarak depolanması ve işlenmesi ile big data oluşturmaya yönelik araçlar örgüt içinde e-posta, metin ve faturalar gibi birçok veriyi taramakta, bunlara kolay ve karşılaştırmalı erişim imkanı sunarak örgüt içerisinde yolsuzluk, rüşvet veya istenmeyen diğer durumlarla baş etmede denetim birimlerine büyük kolaylık sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetim sürecinde güncel olarak kullanılan uygulamalardan bir diğeri “eğitim simülasyonları”dır. Bu uygulamalar sayesinde eğitim masraflarından tasarruf sağlanabilmekte, çalışanların yetenekleri güçlendirilmekte ve iş sürecinde ortaya çıkabilecek engellerle önceden karşılaşma fırsatları yakalanabilmektedir (Daly, 2012:124). Simülasyon eğitimleri gerçek hayatla tam olarak bağdaşmasa da insan kaynakları açısından önem verilen uygulamalardan biridir. Özel sektör ve kamu kurumlarında bu uygulamaları görmek mümkündür. Özel sektörde özellikle uçuş firmalarının uçuş eğitimi süreçlerinde uçuş simülasyonları yapıldığı bilinmektedir. Bu eğitimler teknolojinin gelişmesine bağlı olarak her geçen gün gerçeğe daha yakın hale gelmekte ve çalışanlara daha gerçekçi bir uçuş deneyimi sunmaktadır. Söz konusu simülasyon eğitimleri özel sektörde olduğu gibi devletin kara, hava ve deniz kuvvetlerindeki personelin eğitilmesi amacıyla da kullanılmaktadır.

Teknolojinin insan kaynakları sürecinde kullanımının artışı olarak, yapay zeka araçlarının beşeri sermayeye, kişisel kariyer gelişim araçlarıyla veya iş tatminini arttıracak farklı öğrenme şekilleriyle yardımcı olabilmesi gösterilebilecektir. Bunları sağlamak adına çeşitli programlar geliştirilmiştir. Engazfy, kişiye kariyer basamaklarında ilerleyebilmesi adına anlık geri bildirimler sağlayarak ilerlemelerini düzenli olarak izlerken,

Wade&Wendy uygulaması kişiye kariyer tavsiyesi vererek bireyi iş hayatına kazandırmaktadır (Malhotra, 2017:540). Bu gibi uygulamalar insan kaynakları yönetiminde kullanılan ve yönetim sürecini daha etkin, etkili ve verimli bir hale getirmeyi amaçlayan teknoloji temelli uygulamalardır.

Günümüzde yapay zeka, iş görüşmelerinde oldukça yararlı bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Birkaç dakikalık iş görüşmesi videosunu, adayın kelime seçimlerinden yüz hareketlerine kadar inceleyebilen yapay zeka uygulamaları değerlendiriciler için büyük bir veri seti oluşturmaktadır. HireVue ve Talent Pitch gibi yapay zeka temelli uygulamalar, işe alınacak kişinin geçmiş başarı kayıtlarını incelemenin ardından adayların yeteneklerini ve aynı işteki başarı oranlarını karşılaştırarak işe uygun bireyi belirleyebilmektedir (Malhotra, 2017:539). Yapay zeka temelli bir diğer uygulama olan Turing Testi ise çalışanların işe giriş ve çıkışlarında kimliklerinin doğrulanmasından işe giriş saatlerinin kaydına kadar birçok fonksiyonda kullanılabilir.

Teknolojinin insan kaynakları yönetimi sürecine faydaları bir hayli fazla olsa da olası olumsuz etkileri de göz ardı edilmemelidir. Yapay zekanın insan kaynakları yönetimi ve bunun gibi birçok sürece dahil olması işleri kolaylaştırır nitelikte olabilese de, çalışanların yapay zeka araçlarını benimsemesi ve öğrenmesi zor olabilmektedir. Böylece yeni teknolojilerin yaygın olarak kullanımı, çalışanlarda değişime karşı direnci beraberinde getirebilecektir. Bu da organizasyonel hedeflere ulaşmada insan kaynakları yönetimi açısından sorunlara sebep olabilecektir. Dolayısıyla insan kaynakları yöneticilerinin yönetim süreçlerinde teknoloji temelli uygulamaların sınırlılıklarını, çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini iyi analiz ederek, bu uygulamaların yönetim süreçlerine olumsuz etkilerini en aza indirmeleri gerekmektedir.

4. BİLGİ TOPLUMU VE TEKNOLOJİNİN ETKİSİNDE KAMU KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bilgi toplumu, teknolojik, ekonomik, uzaysal, kültürel ve mesleki boyutlarda ele alınmak suretiyle daha kapsamlı bir şekilde açıklanabilecek bir kavramdır (Webster, 2006:8). Teknolojik boyut, bir ülkede bilgi teknolojilerine karşı toplumun adaptasyon potansiyelini belirtirken, ekonomik boyut ise o ülkede bilgi ve hizmet temelli sektörlerden elde edilen gelirin gayri safi yurt içi hasıla içerisindeki payının giderek artmasına dayanmaktadır. Castells (1999:37) bu artışı özellikle endüstri devriminden sonra ortaya çıkan pozitif yönlü ivmeye dayandırmaktadır. Bilgi toplumunun uzaysal boyutu, ülke içinde gelişen ve çoğalan, bilgi ağlarının yayılım hacmi ve fonksiyonlarını belirtmektedir. Bilgi toplumunun Webster'in (2006:19) deşimiyle "en fazla gözle görülen fakat en az ölçümlenebilen boyutu" olan kültürel boyut, özellikle televizyon, akıllı telefon, bilgisayar ve gazete gibi kitle iletişim araçları ile insanlara yansıtılan bilginin yoğunluğuna dikkat çekmektedir. Son olarak bilgi toplumunun mesleki boyutu, bilgi toplumunda ortaya yeni çıkan ya da bilgi toplumunun getirileri ile birlikte kapsamını ve niteliğini deşştiren meslekleri ifade etmektedir. Webster'in (2006:14) "bilgi emekçileri" olarak nitelediğı meslek kesimlerine bir örnek olarak bilgiyi alma ve değerlendirme yolları teknolojik gelişmelere bağılı olarak deşişen, gelişen akademisyenleri göstermek doğru olacaktır (Göçoğlu vd., 2018:97).

Her ne kadar içinde bulunulan dönem bilgi toplumu olarak niteleniyor ve bilginin kullanımı ile yayılımının her kesimde optimum düzeyde kullanılmaya çalışılacağı düşünülüyor olsa da bazı durumlarda bu çıkarım mümkün olamamaktadır. Bilgi toplumunun getirilerini daha aktif bir şekilde kullanarak bunu artı değere dönüştürmeye çabalayan özel sektör kuruluşlarının insan kaynakları departmanları, özellikle işe alım sürecinde teknolojiden sıklıkla faydalanmaktadır. Nitekim kamu kurumları için bu uygulama sürecinin geçerliliğı tartışılır niteliktedir. Kamu kurumlarında personel seçimi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, personelin kariyer planlaması vb. süreçleri yöneten insan kaynakları departmanının işlevlerinin, büyük ölçüde kanun ve yönetmeliklerce belirlenmiş olması (Sadullah, 1998:35), kamuda insan kaynakları yönetiminde teknoloji kullanımını olumsuz etkilemektedir. Gelecek yıllarda, insan kaynaklarında teknolojinin kullanılmasının sürece kattığı artı değeri çoğaldıkça kamuda insan kaynakları yönetimine dair hukuki düzenlemelerin yeniden ele alınacağı ve yapılandırılacağı düşünülmemtedir. Bunun ötesinde kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimi için teknoloji temelli uygulamaların kullanılması bir kamu politikası niteliğı kazanabilecektir.

Organizasyonlarda kurum içi iletişim kurmaya yarayan ve çalışanların ihtiyaç duyabileceğı ortak bilgilere ulaşımını sağlayan intranet (iç ağı) ile beraber kurum içi işler hız kazanmış ve teknolojinin insan kaynakları yönetimi sürecinde kullanımı artmıştır (Yaltı, 2006:69-71). Bu artış, kurum içinde merkeziyetçiliğı ortadan kaldırarak, çalışan katılımını teşvik etmiş ve orta kademe yöneticilerin de hiyerarşik yapıdan kısmen çekilmelerine sebep olmuştur (Heintze ve Bretschneider, 2000:803). İnsan kaynaklarında teknoloji alanında yaşanan bu gelişmenin etkilerinin kamu kurumlarına da yansıdığı gözlemlenmektedir. Özellikle kamu kurumlarının bünyesinde bulunan personele ilişkin bilginin, e-devlet uygulamalarının etkisiyle kurumlarca ortak

kullanılması yaygınlaşmaktadır. Kişilerin devlet tarafından işe alımlarında kullanılan Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS), Akademik Lisans Üstü Eğitim Sınavı (ALES), Yabancı Dil Sınavı (YDS) gibi merkezi sınav sonuçları artık tüm kamu kurumları tarafından ortak bir platformda görüntülenebilmektedir. Adaylar önceki yıllarda bu kurumlar için yapacakları iş başvurularında söz konusu puanlarını kendileri belgelendirmek durumundayken, bugün bu işlemi kurum kendi bilgi sistemleri doğrultusunda yapabilmekte ve adayın puanlarına kendisi ulaşabilmektedir. Gelecekte ise big data sayesinde adayın daha önce çalıştığı işlerdeki performans değerlendirme bilgilerine, bu süreçte tabii tutulduğu diğer sınavların sonuçlarına ve hakkında yöneticilerince tutulmuş notlara ulaşabilmek mümkün olacaktır. Bu sayede insan kaynakları yöneticileri işe alım ya da iş içerisindeki yönetim süreçlerinde ellerindeki insan kaynaklarını daha geniş veriler doğrultusunda yönetebileceklerdir. Bunun ötesinde, ilerde gelişmiş analiz programları ve big data'dan elde edilecek veriler doğrultusunda personel seçiminde nokta atışı uygulamalar yer bulabilecektir.

Cronin ve arkadaşları (2006) çalışmalarında, Amerika Birleşik Devletleri'nde 140 adet kamu kurumunun işe alım süreçlerinde adaylara, son teknolojilerle geliştirilen "işe yönelik veri toplama" amacı güden testler ve sınavlar hazırlayan Western Region Item Bank'a (WRIB) dikkat çekmektedirler (WRIB, 2108). Bu kurum, kamu kurumlarına personel temin süreçlerinde kullanabilecekleri çeşitli yazılı testler ve gelişen bilgisayar teknolojileri destekli işe alım sınavları düzenlemekte ve bu süreçleri diğer kamu kurumlarınca işbirliğine açık hale getirmektedir. WRIB, üye olan kamu kurumunun insan kaynağı ihtiyaçları doğrultusunda, kurumun aradığı kriterlere uygun çalışanların bulmasına yardımcı olacak, kuruma özel sınav ve sınav değerlendirme sistemleri geliştirmektedir. WRIB benzeri bir yapılanma, Türkiye için de düşünülebilecektir. Zira Türkiye'de kamu kurumlarına insan kaynağı temininde kullanılan KPSS, ALES vb. sınavlar Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından merkezi olarak yapılan sınavlardır. Söz konusu sınavların daha amaca yönelik ve teknoloji tabanlı olarak geliştirilebilmesi yönünde çalışmalar yapacak bir kamu kurumu oluşturulabilecektir. Bu kurum çeşitli Ar-Ge çalışmalarıyla, gelişen teknolojinin kuruma giriş sınavlarında, çalışma süresince meslek içi yükselme sınavlarında ve meslek içi eğitim kurslarında teknoloji odaklı uygulamaların geliştirilmesinde önemli rol oynayabilecektir. Bu yönde bir kurumun nasıl bir yapılanma ve fonksiyona sahip olacağı yapılacak akademik çalışmaların konusu olabilecek niteliktedir.

Gelişen sosyal medya kullanımı doğrultusunda sosyal medya platformları insan kaynakları departmanlarınca özellikle iş ilanlarının yayınlanmasında, kitlelere duyurulmasında ve uygun yeteneklerin kurumlara kazandırılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu durum kamu kurumlarında da geçerlidir ancak kamu kurumlarının özellikle üniversiteden mezun olacak genç yetenekleri bünyelerine kazandırmalarında sosyal medyayı özel şirketler kadar aktif kullanmamaktadır. Bu durum yakın döneme kadar ABD'de de dikkati çekmiş ve bunun üzerine lisans üstü düzeyde bir çalışma yapılmıştır.² Çalışma kapsamında, sistematik bir veri sağlayacak ve genelleme yapacak düzeyde olmasa da Türkiye'deki bazı kamu kurumlarının sosyal medya hesapları incelenmiştir. Kamu kurumlarından özellikle üniversitelerin sosyal medyayı işe alım duyuruları için kullandığı gözlemlenirken, merkezi yönetim teşkilatına bağlı kurumların bu hesapları daha çok güncel faaliyetlerin paylaşımında kullandığı ve işe alım ilanları için çok tercih etmedikleri gözlemlenmiştir. Bu bilgi yayılım açığı ise kamu kurumlarının yayınladıkları iş ilanlarını güncel şekilde paylaşan bağımsız ve sivil sosyal medya platformları tarafından kapatılmaktadır (memurlar.net vb.). Bu durum, daha geniş kapsamda yapılacak bir akademik çalışmanın konusu olabilecek niteliktedir. ABD'de yapılan çalışmada altı çizildiği üzere, gelecekte kamu kurumlarının işe alım süreçlerinde sosyal medyayı daha yoğun kullanmaları beklenmektedir. Yukarıda bahsi geçen, Türkiye'de kamu kurumlarının insan kaynakları yönetim süreçlerinde teknolojiyi daha etkin kullanmasını sağlayacak olan WRIB benzeri bir yapı, kamu kurumlarının iş ilanlarını resmi ve nitelikli bir şekilde daha geniş kitlelere duyurabilecek bir sosyal medya platformu oluşturabilecektir.

Kamu kurumlarında insan kaynakları departmanlarının analiz süreçlerini yönetmeleri amacıyla mühendis, yazılımcı veya veri analistlerine iş imkânı tanınması, teknolojinin gelecekte kamu kurumlarındaki insan kaynakları yönetimine muhtemel etkileri arasında sayılabilecektir. Özel bir şirket olan Google'ın personel ve yönetici seçiminde big data'yı en verimli kullanan şirketlerden biri olduğu bilinmektedir. Buradaki püf nokta, veri analizlerinin organizasyondaki kör noktaları bulmaya yardımcı olduğu kadar, geliştirilmesi gereken departmanları da yöneticilere bildirmesinde saklıdır (Barman ve Ahmed, 2015:13). Tüm bu yönleriyle big data benzer ve farklılaşmış amaçlarla kamu kurumlarında kullanılma potansiyeline sahiptir. Bu yönleriyle teknolojinin kamu kurumlarındaki insan kaynakları yönetiminde kullanılması sadece işe alım, alt düzeylerde çalışan ya da kuruma yeni dahil olmuş çalışanların eğitilmesi vb. süreçlerde değil aynı zamanda yöneticilerin

2 2009 yılında yapılan söz konusu çalışma için bkz.: Ander, 2009.

yönetilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, çalışanların kendilerine daha uygun pozisyonlarda kadrolanması gibi unsurları etkileyebilecektir.

SONUÇ

Teknoloji, insan kaynakları yöneticilerinin rolleri ve iş tanımlarında radikal değişikliklere sebep olmuştur. İnsan kaynakları birimlerini yenilik odaklı olmaya sürükleyen ve aynı zamanda beraberinde getirdiği yararlı araçlarla insan kaynağı yönetim ve planlama sürecini son derece verimli ve etkili hale getiren teknoloji, örgütleri çağın getirdiklerini takip etmeye itmiştir. Big data gibi kapsamlı veri kaynaklarının insan kaynakları birimlerinde kullanılması, iş için uygun binlerce adayın insan üstü bir analiz yeteneği ile değerlendirilerek en uygun kişinin görev başına getirilmesine olanak sağlamaktadır. İşe alım süreçlerinin ötesinde personelin yeteneklerinin geliştirilmesi, performansının değerlendirilmesi, uygun kadrolama yapılması gibi süreçlerde teknoloji ve onun getirdiği sosyal medya, simülasyon uygulamaları ve bilgisayar programları gibi çıktıların etkileri büyüktür.

Gelecekte, kamu kurumlarında insan kaynakları yöneticilerinin analiz yeteneği gelişmiş olan bilgisayar programcıları, analistler veya teknik kişilerden oluşması öngörülebilir bir değişim olacaktır. Kamu kurumları, halkın gelecekteki muhtemel beklentilerini veri analizleri sayesinde tespit edebilecek ve hizmet sunumunda kamusal faydayı maksimize edecek politikaları belirleyebilecektir. Bu da strateji ve politika belirlemede insan kaynakları uzmanlarını hat yöneticileri ile eşit konuma getirebilecektir. Bu yönde yaşanacak gelişmelerde, insan kaynakları departmanının sadece çalışanların işe alımdan işinin sonlanmasına kadar geçen süreçte fonksiyonları olan bir birim olmasından öte, kurumun genel yönetiminde de etkili bir birim olması beklenmektedir.

Yapay zeka, yardımcı zeka ve özerk zeka gibi teknolojilerin ilerleyen yıllarda kamu kurumlarında daha sık kullanılmaya başlanması durumunda, muhtemelen insan kaynakları departmanı küçülecek, planlama, örgütlenme, işe alım gibi süreçlerle ellerinde veri olan makineler ilgilenirken, çalışanları motive etme veya örgüt içi kültürü yayma gibi sosyal görevler kişilere kalacaktır. Bu da örgütlere insan kaynakları yönetiminde iş gücü açısından kazanım sağlayabilecektir.

Teknolojinin kamu kurumlarında insan kaynakları üzerine etkileri gün geçtikçe daha gözlemlenebilir hale gelmektedir. Bu etkilerin daha sistematik bir şekilde gözlemlenmesi için konu üzerine yapılacak nitelikli akademik araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışmanın literatür taraması esnasında özellikle kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimi ve teknoloji ilişkisine yönelik Türkiye’de yapılan akademik araştırmaların sayı ve nitelik olarak zayıf olduğu gözlemlenmiştir. Kamu kurumları insan kaynakları yönetim süreçlerinde teknoloji kullanımına yönelik akademik çalışmalar yapılmalıdır. Bunlara örnek olarak teknolojinin kamu kurumlarında insan kaynakları yönetim sürecindeki spesifik fonksiyonlarda kullanımına ilişkin akademik çalışmalar alana kazandırılabilir. Ayrıca, kamu kurumlarındaki insan kaynakları yönetiminde teknolojinin daha etkin kullanılması için, dünya örnekleri temelli kamu politikası önerileri geliştiren akademik çalışmalara da ihtiyaç vardır. Yine çalışmanın önceki bölümlerinde ele alınan WRIB benzeri bir yapılanmayı, Türkiye’deki kamu kurumlarını, Türkiye’nin mevcut teknolojik alt yapısını ve teknolojinin ülkedeki kullanım potansiyelini ele alarak özgün bir model ortaya koyabilecek kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Yapılacak araştırmalar, bu çalışmanın gerçekleştirmeye çalıştığı kamu kurumlarının insan kaynakları yönetim süreçlerindeki teknoloji kullanıma yönelik projeksiyonunu daha net hale getirebilecektir.

KAYNAKÇA

- AGARWAL, Ritu ve FERRATT, Thomas W. (1999), “*Crafting an HR Strategy to Meet the Need For IT Workers*”, **Communications of the ACM**, S.44(7), ss.58-64.
- ANDER, Stephen (2009), **From Brain Drain to Brain Gain: Fixing U.S. Government College Recruitment**, Partnership for Public Service, U.S.A.
- BARMAN, Arup ve AHMED, Hussain (2015), “*Big Data in Human Resource Management - Developing Research Context*”, E-Title, https://www.researchgate.net/publication/275520745_Big_Data_in_Human_Resource_Management_-_Developing_Research_Context (Erişim Tarihi: 28.05.2018).
- BAYAT, Bülent (2008), “*İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği*”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.10(3), ss.67-91.
- BERSİN, Josh (2013), “*Big Data in Human Resources: Talent Analytics (People Analytics) Comes of Age*”, **E-Haber**, <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/02/17/bigdata-in-human-resources-talent-analytics-comes-of-age/#52d1bd14cd03> (Erişim Tarihi: 28.05.2018).
- BIRO, Meghan (2017), “*Data Security Must Be a Top Priority for HR*”, **E-Haber**, https://www.huffingtonpost.com/meghan-m-biro-/data-security-must-be-a-t_b_10932396.html (Erişim Tarihi: 27.05.2018).
- BOYD, Danah ve CRAWFORD, Kate (2012), “*Critical Questions For Big Data: Provocations For a Cultural, Technological and Scholarly Phenomenon*”, **Information, Communication & Society** S.15(5), ss.662–679.
- BULMASH, Julie (2006), “*Human Resources Management and Technology*”, https://catalogue.pearsoned.ca/assets/hip/us/hip_us_pearsonhighered/samplechapter/0132270870.pdf (Erişim Tarihi: 26.05.2018).”
- CASTELLS, Manuel (1999), **Critical Education in The New Information Age**, Rowman & Littlefield, Maryland.
- CRONIN, Brian , MORATH, Ray, CURTIN, Pat ve HEIL, Michael (2006), “*Public Sector Use of Technology in Managing Human Resources*”, **Human Resource Management Review**, S.(16), ss.416–430.
- DALY, John L. (2012), **Human Resource Management in the Public Sector**, Routledge, New York.
- DESSLER, Gary (2005), **Human Resource Management**, Prentice Hall, New Jersey, 10. Baskı.
- GÖÇOĞLU, Volkan (2014), “*Kamu Politikası ve Sosyal Medya İlişkisi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÖÇOĞLU, Volkan (2018), “*Türkiye'nin Siber Güvenlik Politikalarının Kamu Politikası Analizi Çerçevesinde Değerlendirilmesi*”, **Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- GÖÇOĞLU, Volkan, TURNA, Alper ve ÖKTEM, Mustafa Kemal (2016), “*Türkiye’de Bilimsel Toplantıların Organize Edilmesi: TÜBİTAK Üzerine Bir Örgüt Geliştirme Önerisi*”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, S.4(1), ss.1-31.
- HEINTZE, Theresa ve BRETSCHÉİNDER, Stuart (2000), “*Information Technology and Restructuring in Public Organizations: Does Adoption of Information Technology Affect Organizational Structures, Communications and Decision Making*”, **Journal of Public Administration Research & Theory**, S.10(4), ss.778-812.
- HODOR, Elena Sabrina (2016), “*The Impact Of Technological Changes On Human Resource Management*”, <http://www.upm.ro/gidni3/GIDNI-03/Soc/Soc%2003%2021.pdf> (Erişim Tarihi: 26.05.2018).
- ITIKA, Josephat Stephen (2011), **Fundamentals of Human Resources Management**, African Studies Center, Hollanda.

- JAIN, Sweta (2017), “*Is Artificial Intelligence The Next Big Thing In Hr?*”, **International Conference on Innovative Research in Science, Technology and Management**.
- KÖROĞLU, Özlem Taner (2010), “*Türkiye’de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü*”, **Türk İdare Dergisi**, S.469, ss.139-164.
- LEBLEBİCİ, Doğan Nadi (1996), “*Çağdaş Kamu Yönetiminde Enformasyon Teknolojisinin Yeri ve Enformasyon Sistemleri*”, **Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- LONG, Yu (2009), “*The Impact Of Information Technology on the HR Function Transformation*”, **Yüksek Lisans Tezi**, University of Twente, Hollanda.
- MALHOTRA, Meenakshi (2017), “*Digital Transformation in HR*”, **International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies**, S.4(3), ss.536-544.
- MURPHY, Marian (2002), **Organisational Change and Firm Performance**, OECD Publishing, Fransa.
- OSBORNE, David ve GAEBLER, Ted (1992), **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**, Addison-Westley, Massachusetts.
- PIRY, Abedin, HATAMIKHIBARI, Hameidreza, JANFESHAN, Kamran ve GHAMRAMANI, Masomeh (2013), “*The Role of Information Technology in Human Resource Management*”, **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, S.3(1), ss.1034-1038.
- PWC (t.y.), “*Artificial Intelligence in HR: a No-brainer*”, <https://www.pwc.at/de/publikationen/verschiedenes/artificial-intelligence-in-hr-a-no-brainer.pdf> (Erişim Tarihi: 27.05.2018).
- SADULLAH ,Ömer (1998), “*İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği*”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.27, ss.35-48.
- SCHROECK, Michael, SHOCKLEY, Rebecca, SMART, Janet, ROMERO-MORALES, Dolores ve TUFANO, Peter (2012), **Analytics: The Real-World Use of Big Data**. IBM Global Business Services, ss.1–20.
- SEÇER, Şebnem ve ÖZGÜR, Ayşenur (2017), “*İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kullanımı: İnsan Kaynakları Yöneticileri ile Nitel Bir Araştırma*”, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, 16. ÜİK Özel Sayısı, ss.149-166.
- SÖZER, Burcu Özçelik (2017), “*İK'nın Geleceği Büyük Veride*”, **E-Haber**, <http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/iknin-gelecegi-buyuk-veride-40423034> (Erişim Tarihi: 28.05.2018).
- STEWART, Thomas (1991), “*Brainpower*”, **Fortune**, S.123(11), ss.44-60.
- STEWART, Thomas (1997), **Entelektüel Sermaye** (Çev.Nurettin Elhüseyni), Mess Yayınları, İstanbul.
- STOREY, John (1995), “*Human Resource Management: Still Marching on, Or Marching Out?*”, **Human Resource Management: A Critical Text** (Ed. John Storey), Routledge, London, ss.3-32.
- TANSLEY, Carole ve WATSON, Tony. (2000), “*Strategic Exchange in the Development Of Human Resource Information Systems (HRIS)*”, **New Technology, Work and Employment**, S.15(2), ss.108-122.
- ULRICH, Dave ve BROCKBANK, Wayne (2005), **The HR Value Proposition**, Harvard Business Press, Boston.
- WALKER, Alfred J. (1982), **HRIS Development**, Van Nostrand Reinhold, New York.
- WEBSTER, Frank (2006), **Theories Of The Information Society**, Routledge, UK.
- YALTI, Burcu (2006), “*Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinden İşe Alma ve Eğitim Üzerine Etkileri: e-Aday Toplama ve e-Öğrenme*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.