

YEREL YÖNETİMLERDE İNSAN KAYNAKLARINA YENİ BİR YAKLAŞIM: E-PERSONEL YÖNETİMİ

Mehmet ÖZEL*

Veysel EREN**

Özet

Bilgi teknolojisi ve internet alanındaki hızlı gelişmeye paralel olarak özel ve kamu sektörü kuruluşları insan kaynakları yönetimlerini bu değişime uygun hale getirmek zorunda kalmaktadırlar. Temel varlık nedenlerinden birisi mahalli halka "hizmet götürmek" olan yerel yönetim örgütleri, hizmet sunumunu gerçekleştirirken önemli ölçüde insan kaynaklarına bağımlıdır. Bu insanların kalitesi ve motivasyonu, hem fiziki hem de sanal belediye ortamında belirleyici faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle e-yönetim uygulaması yönünde karar alınması, insan kaynakları yönetimine ilişkin konuları doğrudan gündeme getirmektedir. Bu çalışma e-yönetim uygulamalarının vazgeçilmez koşulunun, *işlevsel bir insan kaynakları yönetimine sahip olmak* olduğundan hareketle e-insan kaynakları yönetimini tartışmaktadır.

Anahtar sözcükleri: E-yönetim, e-personel yönetimi, yerel yönetim, insan kaynakları yönetimi.

A New Approach to Human Resource Management in Local Government: E-Personnel Management

Abstract

Due to rapid development in the area of internet and knowledge technology; private and public sector institutions have to make their method of human resources suitable to this change. Local governments, which one of the basic existence reasons is giving service to local people, are dependent on people while offering service. These people's quality and motivation come to appear as characteristic factors on both physical and virtual municipality. Because of this reason, deciding application of e-management comes to order the subjects dealing with human management.

* Yrd.Doç.Dr., Niğde Üni. İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bl.

** Doç.Dr., Niğde Üni. İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bl.

This study argues e-human sources management is the indispensable condition of e-management applications with having a functional human sources management.

Key words: E- government, e-personnel management, local government, human resources management.

1. GİRİŞ

Geçmiş dönemlerde bilim dünyası ve uygulayıcılar, görece de olsa bütün örgütler için aynı biçimde geçerli sistemlerin, yapıların ve stratejilerin olacağını varsaymışlardır. Ancak bir dönem sonra, bu çerçevede ortaya çıkmış çok değişik olumsuz deneyimler dolayısıyla, geniş ölçüde şu inanç yerleşmiştir ki, hiçbir zaman “en iyi tek yol” (one-best-way) yoktur. Tersine her zaman çok farklı parçaların uyumlaştırılması zorunluluğu kendisini hissettirmiştir (Scholz, 1997:41). Fakat dijital teknolojilere dayalı e-yönetim düşüncesinin uygulamada örgütleri, organizasyon, işleyiş ve yönetim yapıları bakımından oldukça benzeştireceği ileri sürülebilir. Bu nedenle e-yönetimin, yönetimde yeni bir düşünce ve anlayışı beraberinde getirdiği söylenebilir.

İletişim alanındaki baş döndürücü gelişmeler, günümüzde e-yönetimi hem uygulayıcıların hem de teorisyenlerin sürekli üzerinde durdukları bir kavram haline getirmiştir. Bu kavramla yerel hizmet sunumlarının, e-yönetim yoluyla ya da internet aracılığıyla, yerine getirilmesi kastedilmektedir. Diğer bir ifade ile e-yönetim, elektronik ortamda yurttaşlara/müşterilere yönelik bir hizmet sunumunu gerçekleştirmeyi, ayrıca iç süreçleri uyumlaştırmayı ve iyileştirmeyi ifade etmektedir. Günümüzde birçok belediye ve yerel yönetim kuruluşu, hizmetlerini internet üzerinden gerçekleştiremeye bile, bunu en azından planlamaktadır.

İnternet üzerinden hizmet sunumlarını artıranlar, sadece yerel yönetimler değildir. Aynı zamanda yerel yönetimlerle yakın ilişki içinde bulunan sivil toplum kuruluşları da sürekli artan biçimde e-yönetim araçlarını kullanmaya başlamışlardır. Türkiye'deki internet kullanımı oranı, 1999 - 2002 yılları arasında yüzde 988.9 oranında artarak 4.9 milyona ulaşmıştır. Dünya Bankası verilerini temel alarak yapılan hesaplamalara göre, 1999'da Türkiye'de 450 bin kişi olan internet kullanıcı sayısı, 2002'de 4.9 milyona çıkarken (Milliyet, 2004:6); 2006 yılında bu rakam 15 milyona ulaşmıştır (www.haber3.com). Bu durum dikkate alındığında yerel yönetimlerin hizmet sunumlarını internet üzerinden yapmada biran önce planlamanın ötesine geçmeleri gereği anlaşılabilir.

Birçok araştırma, e-yönetimin temel problem alanlarından birisi olarak nitelikli personel yetersizliğini göstermesine rağmen, e-yönetim henüz insan kaynakları yönetiminin (Personnelmanagement) öncelikli konusu olamamıştır. E-yönetimin stratejik gelişmeye dahil edilmesi ve bu çerçevede yer almaya başlaması, kural olarak personel yöneticilerini henüz bağlamamış durumdadır. Şayet yerel yönetimlerde e-yönetim

uygulamalarının geliştirilmesi, bu yönetim birimlerindeki mevcut mali krize rağmen ya da krizden dolayı ilerleme kaydedecekse, o takdirde insan kaynakları yönetimi (Personalmanagement), e-yönetim stratejilerinin temel bir parçası olmak durumundadır. Bu bağlamda personel yönetimi ve e-yönetim konusu iki temel soruyla ilişkilendirilmektedir: Personel yönetimi e-yönetime hangi katkıyı sağlayabilir ve e-yönetim personel yönetimi alanında uzmanlaşmanın artırılmasında nasıl kullanılabilir (Krutoff, 2002:18).

E-yönetimin, insan kaynakları yönetimi (Personalmanagement) ile ilişkili olduğu noktaların neler olduğunu ortaya koymak amacıyla bu çalışma şu soruların yanıtlarını aramaktadır:

1. Bilgisayarın gelişmesi insanların yaşamlarında ve çalışma hayatlarında hangi sonuçları doğuracaktır?
2. Sanal ortamda işleyen bir belediyenin ortaya çıkaracağı yeni durumlar (zorluklar, riskler) ile işlevsel bir insan kaynakları yönetimi nasıl uzlaştırılabilecektir?
3. İşgörenlerin modern iktisadi süreçlerde ve çalışma süreçlerinde yer alabilmek için hangi niteliklere sahip olmaları gerekmektedir?
4. E-yönetim insan kaynakları yönetimini geliştirmede hangi işlevlere sahiptir?
5. E-yönetim uygulamalarında insan kaynakları yönetimi süreci nasıl olacaktır?

Belirtilen bu noktalarla insan kaynakları yönetimi, çalışmanın odağına taşınmakta ve e-yönetimde personel ihtiyacı analizi, personel seçimi ve personel geliştirme konuları yerel yönetimler bağlamında incelenmektedir.

2. BİR YÖNETİM YAKLAŞIMI OLARAK E-YÖNETİM

2.1. E-yönetimin Tanımı

Elektronik yönetim (e-yönetim) kavramı çeşitli yayınlarda oldukça farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Son yıllarda uluslararası platformda kendisine geniş yer edinmeye başlayan e-yönetim kavramından ne anlaşılması gerektiği ve uygulanabilirlik derecesi tartışılmakla birlikte, kavramın yönetim ve üçüncü kişiler arasında elektronik araçlarla (internet, telekonferans, online iletişim vs.) bağlantı kurmayı ifade ettiği söylenebilir. E-yönetim kavramı elektronik alanda kullanılan unsurların bütün paletlerini kapsamaktadır. Kısaca e-yönetim kavramından, yönetimin üçüncü kişilerle sanal etkileşimi anlaşılabilir (Schedler/Scharf, 2000). Bir başka tanıma göre e-yönetim, internetin ve diğer elektronik kitle iletişim araçlarının yönetsel faaliyetlerde ve hatta yönetim içi işbirliklerinde yurttaş ve işletmeleri de kapsayacak biçimde kullanılması anlamına gelmektedir (BSİ, 2002). Buna göre elektronik yönetimin temel amacı, bilgiye erişme, iletişim kurma, hizmet sunma ve katılım olanakları bakımından –mümkün

olduğu ve hukukun izin verdiği ölçüde- yurttaş ve işletmelerin ihtiyaçlarıyla kesişen dijital bir yönetim oluşturmaktır. Örneğin yönetsel işlemlere ilişkin kapsamlı bilgi, online formlar, elektronik dilekçeler ya da e-posta yoluyla hazırlanmış belgeler, güncel konularla ilgili online tartışma ortamları bu kapsamda düşünülebilir.

Elektronik yönetimin kısmen ait olduğu kamu işletmeciliği (public management) bakımından, bu yönetimle birlikte kamu kurumları ve onların ilişki içinde olduğu ortakları için yeni bir iletişim biçimi, hatta yeni örgüt biçimleri oluşturulması gündeme gelmiştir. Elektronik yönetim kavramının genel bir tanımını, “devlet ve yurttaşlar, özel işletmeler, müşteriler ve kamu kurumları arasında modern bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanılması yoluyla, karşılıklı etkileşim ve ilişkilerin bütünleştirildiği bir kamu yönetimi örgütlenme biçimi” (Schedler, 2000:35) şeklinde yapmak da mümkündür. Bu sistemle, tek yönlü bilgi verme, çift yönlü-karşılıklı iletişim ve tek ya da çift yönlü online işlem hizmetleri olmak üzere üç tür hizmet sağlanabilecektir (İnce, 2001).

Başka bir tanıma göre elektronik yönetimden, hem kamu hizmetlerinin sağlanması, bitirilmesi, yapılması ve sunulması sürecinin (e-idare), hem de devlete ait birimlerin bilgi, planlama ve karar süreçlerinin (e-demokrasi) modern bilgi teknolojisine dayalı oluşumu (biçimlenmesi) anlaşılabilir (Schmidt ve Spoun, 2001). E-yönetim kavramının merkezinde, iş, yönetim ve hukuk ilişkilerinin bütünleşik olarak tanımlandığı hükümet ve kamu yönetimi görevlerinin algılanışı ve sunulmasının elektronik araçlar üzerinden yapılması yer almaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisi olanakları, özellikle internet ve elektronik ticaretteki olumlu gelişmeler, bugün yönetimin bütün alanlarında sürekli ve yoğun olarak kullanılan e-idare girişimleri ve tartışmaları için bir başlangıç noktası olmuştur. Bunun göstergesi dünya çapındaki e-yönetim kullanım sayılarıdır. 1996’da dünya çapında sadece üç sunu kullanılabilirken, 2000’in sonunda bu rakam yaklaşık 500’lere çıkmıştır (Al-Kibsi vd., 2001: 1). E-yönetimin gerçekleştirilmesinde teknolojinin kullanılmasının yanı sıra, yönetim ve çalışanların doğrudan yeniden düşünülmesine bağlı örgütsel başkalaşım da önem taşımaktadır.

E-yönetim, yönetim sürecinde karşılıklı etkileşimi beraberinde getiren bir “yönetim yapısı” öngörmektedir. Geleneksel yönetimde daha dar kapsamlı kalan bu etkileşimin, e-yönetimle önemli derecede arttığı söylenebilir. Bu etkileşim artışına dolayısıyla e-yönetime, birlikte yönetim anlamında “yönetişim” (governance) de denilmektedir. Elektronik ortamda ortaya çıkan bu yeni etkileşim alanları; devlet-vatandaş arası devlet-işletmeler arası, kamu birimleri arası ve devlet-çalışanlar arası ilişkiler olmak üzere dört etkileşim alanı biçiminde görünmektedir(Erdal, 2004).

E-yönetim bilgi teknolojileri, iletişim sistemleri ve medya ortamı üzerinden idarenin iç ve dış ilişkilerinin dönüştürülmesi ve bunun sonucu olarak yönetim süreçlerinin ve kamu hizmetlerinin kalitesinin sürekli olarak arttırılmasıdır. Bu nedenle e-yönetim kamu yönetiminin çağdaştırılmasında anahtar rolü üstlenecektir. Nitekim

e-yönetim, kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliği sağlama, bilgi düzeyi daha yüksek yurttaşlar oluşturma, bütünleşik ağ yapısı içerisinde herkes için eşit erişim, bilgiye yetirince ulaşabilme, hizmetlere kolay erişim, devlet ile özel sektör etkileşimini geliştirme, verimlilik ve gelir artışı ve maliyetlerde azalma, daha şeffaf bir yönetim yapısına olanak vermek suretiyle yolsuzluk ve rüşveti engelleme, kamu birimlerine daha kolay erişim ve karşılıklı etkileşim içerisinde taraflara rahatlık gibi yararları sağlamaktadır. Ancak yukarıda belirtilen yararların gerçekleştirilmesi için kamu görev ve hizmetlerinde basitleştirme, standartlaştırma, erişim, iletişim, hız, gizlilik, güven, etkinlik, kaynak temini, ağ yapıları gibi bir dizi faktör ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Erdal, 2004)

2.2. E-Yönetimin Gelişimi ve Önemi

E-yönetim kamu yönetimi alanında 1990'lı yıllarda öne çıkan ve ilgi çeken kavramlardan biri olmuştur. Çünkü, yakın dönemlerde ortaya çıkmış olan ve idareyi modern kamu işletmeciliğine götüren "Yeni Yönetim Anlayışı" (New Public Management)'ın temel karakteristiklerinden birisi, kamu kurumlarının yerleştirilmesi ve bunların daha hızlı bir şekilde karar alma sorumluluğu üstlenmesidir (Schwabe ve Vöhringer, 1998:140). Böylece, iletişim ve bilgi teknolojilerinin kullanılmasını yönetim sürecinin ana unsuru yapan e-yönetim, bu gereksinimi en iyi karşılayabilecek bir yönetim modeli haline gelmiştir.

Elektronik yönetim kavramı, zamanla giderek artan ihtiyaçların yarattığı ve bilgi-iletişim teknolojileri yardımıyla ayakta duracak olan yeni devlet anlayışının bir ifadesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu anlayış hem kamu kurumlarının birbirleriyle, hem de iş sahiplerinin ve yurttaşların devletle olan ilişkilerinde yeni açılımlar sağlayacaktır. Vincent Sörf'ün deyişiyle, "hiçbirimizin internetin nereye gittiği konusunda bir görüşü bulunmamaktadır. Kaba bir benzetme ile, sanayi devriminin başında James Watts'ın buharlı makineyi keşfi aşamasındayız. Zaman ve mekanın etkisini azaltan internet teknolojileri, kültürel ve ekonomik sınırları kaldırıp, dünyayı alabildiğine küçültmektedir" (Akgül, 2004:40).

E-yönetim kısaca, idarenin günlük yönetimini kolaylaştıran bütün bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımını ifade etmekte olup; bu yeni yönetim anlayışının, hem kamu kurumlarının kendi aralarında, hem çalışanların ve yurttaşların devletle olan ilişkilerinde yeni açılımlar sağlaması beklenmektedir. Nitekim zaman ve mekanın etkisini azaltan internet teknolojileri, kültürel ve ekonomik sınırları kaldırıp, dünyayı tahminlerin ötesinde küçültmektedir.

Ekonomi alanında olduğu gibi idarede de klasik, edilgen resmi yapılardan, modern ve müşteri odaklı bir kamu hizmeti görme yönünde bir dönüşüm sağlama zorunluluğu vardır ki, bu konuda internet temel dönüştürücü araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, internet ya da cep telefonları gibi yeni medya araçlarının kullanımı yurttaşlara kaliteli, kolay ve hızlı bir iletişim sunmaktadır. Ayrıca elektronik yönetim,

müşterilere, zamana ve mekana bağlı olmaksızın yönetim ile iletişim kurmada yeni olanaklar sunmaktadır (Faerberböck vd., 2004).

E-yönetim, uzun zamandır zaman ve mekan kavramlarında, hiyerarşide ve geleneksel örgütlenmede gözlemlenen erozyon (aşınma) için süreç güçlendirici bir etkiye bulunmaktadır: Yurttaşlar mesai ya da çalışma saatlerine bağlı kalmaksızın idare ile bağlantı (iletişim) kurabilmekte; bu bağlamda örneğin sanal belediye, mekansızlığı ifade etmekte; her bir e-posta ile doğrudan iletişim, güven esasına dayalı, yenilikçi bir sevk ve idare kültürü gerektirmekte; yıllardır uygulanan örgütsel yapılar yeniden düşünülebilmekte ve yeniden şekillendirilebilmektedir. Çalışma hayatındaki bu değişiklikler sonuçta çalışanlar üzerinde etkiye bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu noktada beklenen değişikliklerin çalışanlar için muhtemel fırsatlarını ve aynı zamanda risklerini gösterebilir; bu doğrultuda hazırlık yapabilir ve tam zamanında uygun bir ortak yönetim gerçekleştirebilir (Krutoff, 2002:18).

Dünyaya açık internet ağı, hızlı bir şekilde gelişmekte, yaygınlaşmakta ve orta vadede toplumsal bir standart haline gelmektedir. Dahası bu gelişmelere artık hiçbir yerel yönetim kapalı kalamamaktadır. Yurttaşlar için sanal belediye örgütlenmesi büyük bir kolaylık anlamına gelmektedir; çünkü zamandan ve mekandan bağımsız olarak kent yönetiminin internetteki hizmetlerini seçmekte, orada resmi işlemlerini çözümlenebilmektedirler. Ancak, internet yoluyla kuruma girişler tamamen serbest değildir. Özellikle resmi işlerin hukuka bağlı bir şekilde internet üzerinden halledilebilmesi dijital imza ile ilgili yasal düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır. Bu tür hukuksal düzenlemelerle kişisel imza dijital işaretle özdeşleştirilmekte ve böylece hukuken geçerli kınılmaktadır. Buna rağmen yurttaşlar elektronik imza olmaksızın da artık birçok avantaja sahiptir. Online yolla elde edilen formlar, her türden bilgiler veya e-posta aracılığıyla kurumlarla bağlantı kurma gibi konular bu avantajlar arasında sayılabilir (Kupka / Muth; 2002:166). Böylece yerel yönetimlerde iş görme tarzları derinlemesine bir değişikliğe uğramaktadır. İş süreçleri mükemmelleştirilmekte, onile hizmet taleplerine uygun hale getirilmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak alışla gelen iş akışları değişikliğe uğramaktadır. Çünkü yurttaşların elektronik olarak karşılaşıacağı iş görme şekli aynı zamanda "back office" olarak adlandırılan bir yöntem olmaktadır. Buna ilaveten her yerel yönetimden hizmet konularına ilişkin verilerin korunması ve güvencesi hususunda üst düzeyde beklenti söz konusudur.

Konuya yönetime katılım açısından bakıldığında, yeni tekniklerle herkes kamusal fikir oluşumuna katılabilmektedir. Güncel konular çerçevesinde tartışmalar ve eleştiriler de bir web forumu oluşturmaktadır. Herkes yurttaş katılımı ve sivil uyarılama anlamında görüşlerini doğrudan açıklayabilecektir. Yerel yönetim açısından internetin bu hızlı gelişimi devasa bir değişiklik anlamına gelmektedir.

Kamu yönetimi alanında bilgi ve iletişim teknolojilerinin belirgin bir şekilde kullanımı, yeni örgütsel yapıları ve iş süreçlerini ayrıca kurum çalışanlarının

düşüncelerinin genel dönüşümünü gerçekleştirmelerini gerektirmektedir. Kirli-tozlu dosyalar, tıka basa dolu raflar-dolaplar ve uzun iş süreçleri geçmişte kalmaktadır; çünkü gidilen yol kaçınılmaz biçimde elektronik dosyalara ve böylece de çok daha saydamlaştırılmış süreçlere doğru gitmektedir. Bilgisayarlarca desteklenen iş süreçleri yoluyla resmi işler elektronik ortamda daha hızlı daha etkili ve böylece yurttaşları memnun edecek şekilde halledilecektir. Yerel yönetimler, eylem ve işlemlerini herkese açık biçimde yapma olanağı elde etmektedir.

3. E-YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bilgi teknolojisinin yenilikçi uygulamaları, hem özel işletmelerde hem de kamu kurumlarında bir yandan kurum içi bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artmasına ve kurum içi ağlarda (internet) bir bilgi portalı oluşturulmasına neden olmuş, diğer yandan da kurumların dış çevreyle olan etkileşim ve iletişimlerinin farklılaşmasına yol açmıştır. Bu bağlamda e-yönetim olgusu, örgütlerin hem müşteriler ve yurttaşlarla olan etkileşimlerinde, hem de kendi çalışanları ile olan etkileşimlerinde önemli açılımları beraberinde getirmiştir.

E-yönetimle birlikte bütün kurum çalışanlarından yeni beklentiler söz konusu olmakta ve bu beklentiler özellikle geleceğin anahtar uzmanlıklarından olan iletişim kurma (yurttaş/müşteri ilişkileri)) alanında görülmektedir. Ayrıca sevk ve idare birimlerinden de özgün beklentiler olacaktır. Çünkü bu idari birimlerin kurum içinde örnek olma görevi bulunmakta ve buradan hareketle bu birimler pozisyonlarındaki değişiklikler çerçevesinde yönetmek, yönlendirmek ve uyarlamak durumundadır (Krutoff, 2002:18). Dolayısıyla e-yönetimin başarısında, insan kaynaklarının yönetimi belirleyici bir faktördür. Çünkü bütün hizmet alanlarında olduğu gibi bu alanda da, müşterilerle / yurttaşlarla ilişkilerdeki başarıda ve bunların takdirini kazanmada belirleyici unsur işgörenlerdir.

İnsan kaynakları yönetiminden genel olarak, personelin sevk ve idaresi, personele liderlik etme ve personeli yönlendirme anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işlevsel açıdan personelin miktarını incelemektedir; ancak burada esas nokta, kuruluş ve personel yapısının amaca uygun şekilde biçimlendirilmesi hususudur. Bununla birlikte personelin her örgütte en önemli kaynaklardan birini ifade ettiğini dikkatten uzak tutmamak gerekmektedir. Bu nedenle, işgörenlerin çıkarları ve ihtiyaçları da buna uygun şekilde dikkate alınmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin kavramsal anlam ve kullanım çeşitliliği içinde, teorik bir bakış açısı öne çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi prensipte, personeli ilgilendiren bütün araçlar ve önlemlerle ilgili bir üst kavram olarak kullanılmaktadır (Kupka ve Muth; 2002:167).

E-yönetim de aynı şekilde insan kaynakları yönetiminin ele aldığı bütün konularda belirleyici sonuçlara sahip yeni olanaklar sunmaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları portalı, e-değerleme (e-assesment), e-öğrenme (e-learning), e-personel seçme (e-recruiting) gibi kavramlar personel yönetiminin daha fazla

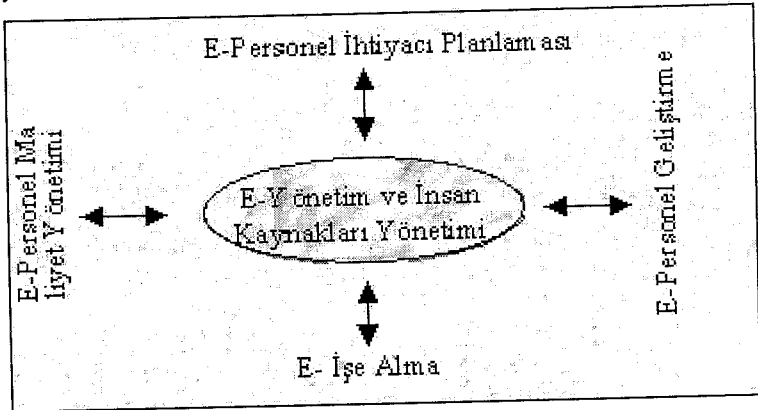
uzmanlaştırılması için çok sayıda fırsatı – aynı zamanda beklentileri- göstermektedir (Kupka ve Muth; 2002:168).

E-yönetim ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkileri şu noktalarda toplamak mümkündür (Krutoff, 2003:36):

- İnsan kaynakları yönetimi başarılı bir e-yönetimin ayrılmaz parçasıdır.
- E-yönetim, eğer personel yöneticisi ve üst yönetim makamları, e-yönetim stratejisinin geliştirilmesi, yürütülmesi ve uygulamaya konulmasında aynı düzeyde yetkilere sahip ortaklar olarak biçimlendirme yaptıkları takdirde ancak başarılı olacaktır.
- Böylece insan kaynakları yönetimi, içe ve dışa dönük e-yönetim girişimleri için vazgeçilmez güdüler (teşvikler) ortaya koymaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi, e-yönetim için önemli bir başarı faktörüdür.

3.1. Kurum İçi ve Kurum Dışı Etkileriyle E-Yönetim

E-yönetim, sadece kurum dışına dönük değil, aksine daha çok kurum içine dönük etkileri olan bir gelişmedir. Çünkü günümüzde iş süreçlerinin yeniden şekillendirilmesi büyük bir potansiyeli içermektedir. Burada insan kaynakları yönetimi, e-yönetimin sağlayacağı olanaklarla iş görme biçimlerini geliştirerek, yeniden yapılanma sürecinde başat rol alabilir. Böylece insan kaynakları yönetimi, dijital bir yönetimin örgütteki diğer uzmanlık alanları için de yararlı olduğunu gösterebilir ve “süreç yöneticisi” olarak bu işin yönlendiricisi olabilir (Krutoff, 2002: 18). Böylece bürokrasinin ve kırtasiyeciliğin azalması ve maliyetlerin düşürülmesi gibi alanlarda önemli gelişme sağlanabilir. Dijital yönetimde işgörenler, elektronik ortam aracılığıyla hızlıca kişisel bilgilerine erişebilme ve gerekli değişiklikleri yapabilme olanağı elde ederler. Bu çerçevede geleneksel anlayışın en önemli unsurlarından birisi olan personel dosyalarına ve bu dosyalar üzerinde işlem yapan personele olan gereksinme ortadan kalkmaktadır.



Şekil 1. E-Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi (Krutoff, 2003:36)

İşgörenler, eğer örgüt içine dönük olarak da bilgi ve iletişim tekniklerinin sunduğu olanaklardan yararlanır ve doğrudan bu teknolojinin potansiyellerinin farkına varırlarsa, bu durumda dışa dönük e-yönetim girişimlerinin uygulamaya konulmasında etkin bir işlev göreceklerdir. Çünkü, e-yönetimin “örgütten-dışa” doğru uygulanabilmesi, örgüt içindeki e-yönetim altyapısının bulunmasıyla ilişkilidir ve bunun tersi de geçerlidir. Buna, çalışanların kullandığı ortak portal örnek gösterilebilir. Wulff, çalışanların ortaklaşa kullandığı portalı, web teknolojisi temelinde kişiselleştirilmiş içeriklere merkezi bir giriş sağlayan ve ayrıca ihtiyaç duyulan süreçleri ve kullanımları sunan bir entegre yapı olarak tanımlamaktadır (Wulff, 2004:7). Çalışanların ortaklaşa kullandıkları portalın, doğru zamanda doğru kişiler için doğru bilgileri içerdiği ve kamusal idari görevleri basitleştirdiği söylenebilir. Böylece söz konusu portal, bireylerin bilgisini ve bilgi aktarma niteliklerini artırarak kurumsal işbirliğini geliştirir. Kurumsal işbirliğinin gelişmesi, ortak portalın, farklı hedef gruplarına işlevsel olarak hitap edebilmesine ve bu grupları birbirleriyle eşgüdümlü kılmasına bağlıdır.

Personel yönetiminin stratejik eğilimi, iş akış süreçlerini ussallaştırma ve hizmet sunucuların üretkenliği ile müşteri memnuniyetini artırma yönündedir. Personel yönetiminde ussallaşmaya gidilmesi, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ihtiyaç duyulan hareket alanları oluşturacaktır. E-yönetim, uzun zamandan beri iş dünyasında gözlemlenen değişimlerin eğilimini artıran bir etkide bulunmaktadır. Zaman, mekan, hiyerarşi ve geleneksel örgütsel yapılar, sınırlayıcı işlevlerini kaybetmektedirler: Yurttaşlar ve müşteriler, kurumların açık olma veya çalışma saatlerine bağlı kalmaksızın idare ile bağlantı kurabilmektedirler. E-yönetim (örneğin tele çalışma yoluyla), daha esnek bir çalışma zamanı sunan yeni çalışma biçimlerini desteklemektedir. Şu halde denilebilir ki, “sanal belediye” mekandan bağımsızdır. Çünkü e-yönetimde idare, hizmet üretimini belirli bir mekandan bağımsız başarma fırsatı yakalamaktadır. Ayrıca e-posta yoluyla doğrudan idareyle bağlantı kurabilme, güven temeline dayalı, yenilikçi bir iş görme kültürünü gerektirdiği ileri sürülebilir. Dolayısıyla geleneksel örgüt yapıları yeniden yapılanmasına olanak verecek bir zemin oluşur. Örneğin yerel yönetimler arasında güçlendirilmiş işbirliği yoluyla örgütsel alanda ciddi değişikliklere gidilebilir (Krutoff, 2003:36).

İş dünyasındaki bu değişiklikler, bütün çalışanları etkilemektedir. Burada insan kaynakları yönetimi disiplini, beklenen bu gelişmelerin çalışmalar için ortaya çıkaracağı fırsatları ve riskleri (zorlukları, beklentileri) açıklayabilir, hatta açıklamak zorundadır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi kendisini buna hazırlamalı ve tam zamanında aktif bir biçimde *yönetim işlevini* gerçekleştirmelidir. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi de, çalışanların endişelerini gidermeyle uğraşmalı, fırsatları ve muhtemel riskleri, olanakları artırabilmek ve riskleri giderebilmek için, bir araya getirmelidir. Bunun için örneğin, uygun personel geliştirme tekniklerini kullanmalıdır. Bu çalışmalar üzerindeki somut etkiler, değişen taleplerde, yeni işlevlerde ve yeni mesleki görünüşlerde kendini gösterecektir (Krutoff, 2003:36).

Sanal belediyede iş görmek, detaylı bir şekilde teknolojik, sosyal ve yeni çalışma biçimleri ile ilgili yetkileri – online yetkileri – gerektirmektedir. Bu, sanal bir çalışma hayatı içinde hareket edebilme yeteneği anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile internet ortamında yönlenebilen, sanal ilişki içinde olmayı düşünebilen (ya da sanal ilişki kurulabilen) ve sanal ilişki içinde etkinlikte bulunabilen personele daha çok ihtiyaç duyulacaktır. Ayrıca personelin, sanal bir çalışma ortamında takım çalışması ile sonuç alınabilecek bir çalışma yapabilmeyi kavraması gerekmektedir.

3.2. E-Yönetim ve Yeni Beklentiler

E-yönetim, bütün çalışanlardan yeni ve değişen beklentiler içermektedir. Gerçi kurum çalışanlarından ve üst yönetim makamlarından beklentiler yeni yönetim modelinde de eskisinde olduğu gibi geçerlidir; ancak beklentilerden bir kısmı özellikle e-yönetimle birlikte öne çıkmıştır. Bununla birlikte beklentiler, yeni tekniklerle çalışabilme yeteneğini azaltmamakta, daha çok bunu aşan bir yetkiyi göstermektedir. Böylece e-yönetim başka yetenekleri yanında, bilgi bombardımanını karşılama yeteneği, bilginin önemini anlama ve aktarma yeteneği ve bir de “birlikte çalışan” düşüncesinden “birlikte biçimlendiren” düşüncesine bir rol değişimi sağlama yeteneği içermektedir (Krutoff, 2003:36). Böylece e-yönetim çalışanları, stratejik plan ve programların hazırlanmasından rutin işlerin yapılmasına kadar her alanda kamusal faaliyetlerin ortak biçimlendiricisi olmaktadır. E-yönetim ortamında kurum çalışanları, aktif bir şekilde genel stratejinin şekillenmesine ve uygulamaya konulmasına katılma arzusunda ve durumunda olmak zorundadır. Burada üst yönetim birimlerinin, sadece çalışanlara örnek olma işlevine değil; aynı zamanda değişimleri yönlendirme, geliştirme ve bunlarla ortak hareket etme ve sürmekte olan dönüşümü denetleme yeteneğine sahip olmaları önemlidir. Bunun ötesinde çalışanları sürekli denetim altında tutma, tek yönlü iletişim ve bilgi akışı sunma gibi kimi geleneksel yönetim metotları tarihe karışmaktadır.

Şu halde değişen görevlere bağlı olarak, e-yönetimin yapılandırılması, geliştirilmesi ve yürütülmesi yeni işlevleri beraberinde getirmektedir. Gerçekleştirilmek istenen bu tür bir insan kaynakları yönetimi ile *daha fazla personel* gereksiniminden kurtulmak mümkün olabilir. Bilgi teknolojisi sektöründeki gelişmeler yeni meslek türlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır: Günümüzde çok sayıda kamu kuruluşu yeni bilgi teknolojisi donanımları olan uzman danışmanlar veya bilgi işçisi kitlesi yetiştirmektedir (Krutoff, 2003:36). Kamu yönetimi alanında lisans ve lisans üstü eğitim veren okullar, idari bilgilenme yapacak bir eğitim akışı sunma noktasından hareket etmektedirler.

E-yönetimin başarılı bir şekilde uygulamaya konulmasında insan kaynakları yönetiminin hangi somut motivasyonları ortaya koymakta olduğu konuları aşağıda ele alınmıştır.

3.3. E-Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılıklı Etkileşimi

E-yönetime insan kaynaklarının katkısı, insan kaynakları yoluyla e-yönetimin uygulamaya konulması ve yürütülmesinin nasıl birlikte gerçekleştirilebileceği ve e-yönetimin potansiyelinin nasıl geliştirileceği ile idari amaçlar doğrultusunda nasıl faydalı kılınabileceği sorularına bulunacak yanıtlarla yakından ilgilidir (www.bremen.de). Bir başka ifade ile e-yönetim ve insan kaynakları yönetiminin karşılıklı olarak birbiriyle etkileşimleri bulunmaktadır. Bir yandan insan kaynakları yönetimi, e-yönetimi geliştirmenin bir aracı olarak düşünülürken; diğer yandan da e-yönetim, insan kaynakları yönetimini geliştirmenin bir aracı olarak kullanılmaktadır.

Örneğin kimi gelişmiş ülke kentlerinde uygulamalı personel faaliyeti artık dairelerde ve işletmelerde yerine getirilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kurumun üst yöneticisinin yerine getirdiği bir görev halini almıştır. Personel yönetimi (yani şube müdürlüğü, daire başkanlığı gibi personel birimleri), yardımcı (kurmay) görevleri üstlenmekte ve idari faaliyetlerin hukuksallığını ve düzenliliğini güvence altına almaktadır. Bu anlamda personel, "iç müşteri" olarak değerlendirilmekte; kurum dışındaki müşterilerle (dış müşteri/yurttaşlar) ise ilişki ölçütlerine uygun olarak, nitelik açısından yüksek değerde hizmet gerçekleştirimlerine katkıda bulunmaktadır. Bu tür hizmet gerçekleştirimleri için e-yönetim, yüksek bir kalite ve sorumluluk sağlanmasına yardımcı olan bir iletişim noktasını (e-yönetim ve insan kaynakları yönetimi arasında bir kesişme noktasını) oluşturmaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi, e-yönetimin başarılı bir şekilde yürütülmesini ve yerleştirilmesini güvence altına almaktadır (www.bremen.de).

E-yönetim idari personelin yeni niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu husus, değerlerin değişimiyle devam edecek bir konudur. Şöyle ki, kurumun çalışanları, ilgi çekici çalışma içerikleri, motive edici bir çalışma ortamı, esnek bir çalışma biçimi ve ayrıca çalışma içeriğinin şekillendirilmesinde söz sahibi olma gibi ortamları arar. Bu nedenle insan kaynakları birimlerinin personel geliştirme uğraşı, hem gerek duyulan elektronik veri işleme bilgisinin araştırılmasını sağlayarak, hem de değişen talepler ve çalışma biçimleriyle ilişkili olan personeli (örneğin hizmet odaklılığı geliştirerek ve takım çalışmasını kazandırarak) yetkin (liyakatli) hale getirerek niteliklerin yükseltilmesine katkı sağlayıcı olmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi değişim sürecini desteklemektedir. Bu nedenle, kurum çalışanları daha baştan itibaren e-yönetim uygulamalarına dahil edilmektedir. Bütün değişim süreçleri, çalışma grupları içinde kurum çalışanlarıyla yürütülmekte ve kurumun personel biriminin işbirliği sağlanmaktadır. Farklı amaçları gerçekleştirmeye dönük oluşturulmuş gruplar için başlangıç ve ileri eğitim yollarına ilişkin konularla ilgili alanlar, sistematik olarak yeni teknolojileri ve çalışma biçimlerindeki değişiklikleri içermektedir. Bu durum kurum çalışanlarının başarılı olmasına katkı sağlamaktadır. E-yönetim uygulamalarında başarılı gelişme ve ilerlemenin amaçlara uygun olarak

yeniden biçimlendirilmesi, özellikle dikkate alınan bir husus olmaktadır (www.bremen.de).

Genel olarak insan kaynakları yönetiminin, e-yönetim için personeli motive etmeyi, geliştirmeyi ve değerlemeyi sağlayacak çözüm yollarını ortaya koyması gerekmektedir. Bu husus örneğin, uygun personel seçim yollarının, motive edici araçların ve değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi konularını içerebilir. E-yönetimin gerçekleştirilmesi, kurum çalışanlarının değişen ihtiyaçları ile birlikte kararlaştırılabilecek yeni iş görme biçimlerini gerektirmektedir. Günümüzde örgüsel çalışma (Teleworking) gibi yeni çalışma biçimleri, kimi gelişmiş batı kentlerinde uygulama alanı bulmaktadır. Böylece ilgili kamu çalışanlarının çalışma hayatı önemli ölçüde zamandan ve mekandan bağımsız şekillendirilebilmektedir (www.bremen.de). Şu halde e-yönetim, amaçlar doğrultusunda insan kaynakları yönetimi için yararlı hale getirilebilecek bir yönetim tekniğidir.

Personel harcamaları Batı'daki kimi kentlerde merkezi bütçe üzerinden karşılanmaktadır; bu bütçeden uzman personel, araştırma harcamaları ve personelden sorumlu birim yararlanmaktadır. Personelin kuruma yerleştirilmesi, terfi ettirilmesi, yer değiştirmesi gibi şimdiye kadar merkezi olarak alınan önlemler, artık adem-i merkezi olarak yapılmaktadır. Kadro yönetimi de 2002'den itibaren yerel düzeyde görülmektedir. Böylece merkezi personel birimi ile yerel personel bürosu arasında işbölümü ve sorumluluklar yeniden düzenlenmiştir. Merkezi bir stratejiye sahip ve yerel düzeyde uygulamaya konulan bir insan kaynakları yönetiminin gerçekleşmesi bu aşamada genişletilmiş bir bilgi tabanı, iyileştirilmiş bir bilgi sistemi, yeni bilgilendirme ve iletişim yollarının inşasını ve bilgi yönetimini gerektirmektedir (www.bremen.de).

E-yönetimin temelini oluşturan internet, kurumların insan kaynakları alanında karşılaştıkları güçlüklerle, kaliteli personelin tedarik edilmesine, istihdam edilmesine ve kurumda tutulmasına somut çözümler üretmektedir. Bu çözümler, genellikle evrensel erişim, erişilebilirlik (düşük giriş bariyerleri) ve medyadan doğrudan yararlanma potansiyeli olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır (Cisco Reference Guide, 2002: 2). İnternet, tüm dünyadaki her türlü iş ve açık pozisyonlar hakkında bilgi vermekte ve potansiyel iş gücünü birleştirmekte, iş fırsatlarını ulusal ve uluslararası alandaki alıcılara ulaştırabilmekte, işgücünün zaman ve para kaybına uğramaksızın bu işlere müracaat edebilmelerine imkan vermektedir. Diğer taraftan ağ tabanına dayalı hizmetler, düşük erişim maliyetleri ile kurumların kolayca elaman tedarik etmelerine, onları eğitmelerine ve yönetmelerine olanak sağlamaktadır. İnternet ve kurumsal bilgi ağları, çalışanlara kendi bilgilerini takip etme ve bireysel insan kaynakları hizmetlerine doğrudan ulaşabilme fırsatı vermektedir.

Örneğin bütünleştirilmiş bir veri bankası sistemi olan PuMa Online, personelle ilgili alanda bütün bilgilere giriş olanağı sunmaktadır. Bütün veriler merkezi olarak depolanmakta ve bu bilgilere kentsel intranet üzerinden ulaşabilmekte; giriş yetkisine

sahip herkes, verileri okuyabilmekte, değiştirebilmekte, yeniden girebilmekte veya silebilmektedir. Bynce gerekli bilgilerin bir araya getirilmesi sadece kolaylaştırılmış olmamakta, aynı zamanda değişik birden fazla sayıdaki sistemlerde bulunan birbiriyle uyumsuz verilerin silinmesi söz konusu olmaktadır. Bu husus, iş tekrarlarından (doppelarbeit) kaındırarak ve verimliliğin artmasına yol açacaktır (www.bremen.de).

Görüldüğü üzere, e-yönetim ve e-insan kaynakları yönetimi birbirlerinden bağımsız ve ilgisiz konular değildir. Aksine, e-yönetimin kurumsallaşabilmesinde, gerçek anlamda uygulanabilmesinde ve kendisinden beklenenleri verebilmesinde e-insan kaynakları yönetimi önemli bir işleve sahiptir. Aynı Şekilde, e-insan kaynakları yönetimine geçiş de, e-yönetime ilişkin bilimsel ve teknik altyapı gerçekleştirilmeksizin mümkün görülmemektedir.

3.4. E-Yönetim Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

Bilgisayar destekli yönetim sistemlerinin amaca uygun bir Şekilde düzenlenmesine ilişkin sorunun zm, uzun zamandır teorisyenlerin ve uygulayıcıların temel arzularıdır. Burada lojistik ve muhasebe uğraş alanlarından farklı olarak doğrudan doğruya “personelle ilgili alan” söz konusu edilmektedir (Scholz, 1997:237).

E-yönetimle birlikte geleneksel personel yönetimi süreçleri köklü bir değişime uğramaktadır. Bu çerçevede personel yönetiminin birçok aracı ve uygulaması farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılaşmalar, personel ilanlarından personelin değerlendirilmesine, hizmet içi eğitimden personelin geliştirilmesine kadar birçok konuda kendisini göstermektedir. E-insan kaynakları ile birlikte, insan kaynakları bilgi sistemlerinin, e-işe alma² (seçme ve yerleştirme), e-öğrenme (gelişim ve değerlendirme), e-performans yönetim sistemleri, e-cretlendirme ve bordrolama, e-iş ve yetenek profilendirme ve e-kariyer yönetimi ve planlaması gibi bir çok yeni konunun ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Erdal, 2004).

Yine teknolojinin gelişmesiyle birlikte e-yönetimi hayata geçiren kurumlar, insan kaynakları alanında da bilgi yayımı, veri tabanı oluşturma, temel insan kaynakları işlemleri ve ağ tabanlı insan kaynakları işlemleri gibi kendi e-üzümlerini geliştirmektedirler (Erdal, 2004a:3). Öncelikle kurum içi bilgi paylaşım olanaklarının yaygınlaşması, çalışanların kuruma ilişkin genel bilgileri ve ilkeleri, genel politikaları, duyuruları, kurumla ilgili haberleri, rgt Őemasını, görev ve yetki dağılımını, çalışanların listesini ve iletişim yollarını elektronik ortamdan öğrenebilmesini ve takip edebilmesini sağlamaktadır. İkinci olarak, çalışan personelin demografik bilgileri, çalışma program ve saatleri çalıştığı bölümler, aldığı görev ve sorumluluklar, işe giriş tarihi, sağlık kayıtları ve emeklilik durumu gibi bilgiler oluşturulan veri tabanında bir araya getirilebilmektedir. nc olarak, kurum içi dosya, evrak vb. belgelerin elektronik ortama taşınmasını ve çalışanlarla ilgili değişiklikleri derhal gncelleştirmeyi sağlayan temel insan kaynakları işlemleri söz konusu olmaktadır. Dördüncü olarak, verilerin değerlendirilmesi, çalışanların görev ve sorumluluk analizlerinin yapılması, iş

süreçlerinin uyum ve dengesinin araştırılması gibi karmaşık insan kaynakları işlemleri de bu ortamda gerçekleştirilebilmektedir. Son olarak, kurum içi ağ tabanlı uygulamalarla, memur ve amirler kendi insan kaynakları veri ve süreçlerini bilgisayar aracılığıyla kullanma olanağına kavuşmaktadırlar.

İdarenin dijitalleşmesine yönelik olarak insan kaynakları yönetiminin hangi katkıları sağlayabileceğini, personel ihtiyacı planlaması, personel geliştirme ve personel sağlama ile personel maliyet yönetimi gibi uğraş alanları gösterebilir (Krutoff, 2002:19):

3.4.1. Personel İhtiyacı Planlaması

E-yönetimin yerleştirilmesinde “personel ihtiyacı”nın incelenmesi esasen iki soru etrafında toplanmaktadır: Personel hangi talepleri yerine getirmek zorundadır ve hangi donanımda personele ihtiyaç duyulmaktadır? Uzmanların çoğunluğu, e-yönetimin yeniden örgütleme perspektifinin, uzun vadede kurum çalışanlarının azalmasına yol açacağı kanaatiyle hareket etmektedirler. Ancak bunun tersine e-yönetim, kurum içi yerleşme aşamasında kısa vadeden orta vadeye kadar belirli alanlarda daha fazla yükümlülükler (iş yükü) veya personel gereksinimine yol açabilir. E-yönetimle optimize edilecek (uyumlaştırılacak) hizmete/ürüne göre, bazı çalışma gruplarının iş yükü özellikle daha da artacaktır. Örneğin yurttaş-danışma bürolarında bulunanlar, insan kaynakları yönetimi birimlerinin başında bulunanlar veya imar müdürlükleri gibi. Bu durum özellikle orta kademe hizmetlerin (ara hizmetlerin) nitelik ve nicelik yönünden şekillendirici etkide bulunacaktır (Krutoff, 2003:36).

E-yönetim uygulamasına girişmiş olan kurumların, kendi birim ve dairelerinin nitelik ve amaçları ile çalışanlarının nitelik ve niceliklerini dikkate alarak yeni duruma uygun bir işbölümü ve personel planlaması yapmaları gerekmektedir. Böyle bir çaba, çalışanların mevcut koşullarında da önemli farklılıklar ortaya çıkaracaktır. Ortaya çıkacak farklılıkların personele ikna edici bir biçimde açıklanması ve anlatılması gerekmektedir. Ayrıca çeşitli eğitim faaliyetleri ile personelin yeni duruma ayak uydurabilmesi için kurumsal destek sağlanmalıdır.

3.4.2. Personel Geliştirme

E-yönetimin başarı faktörü olarak personel geliştirme, kurum çalışanlarının kabul edilebilirliğini artırmayı ve değişen yeni beklentilerin bilincine ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu amaçlara, ilgililerin gerçekleşen dönüşüme aktif katılımını sağlamak ve gerekli araçların maliyet bilinci içinde (tutumluluk ilkesi çerçevesinde) kullanılmasını ve süreçlerin en uygun hale getirebilmesini de eklemek gerekmektedir. Somut ihtiyaçların analizine dayanmayan yüzeysel sunumlar, çok az etkili olacaktır. Bu iş yapılırken personel geliştirme önlemleri, dönüşümü sağlayıcı ve bu dönüşümü geliştirici klasik araçların sayısını azaltmamalıdır; aksine personel geliştirmenin mümkün olduğunca tüm araçları tek tek veya grup halinde kullanılabilmelidir. Örneğin

üst yönetim birimleri için internet kullanımı belgesi, kurum çalışanlarıyla görüşme ya da ustalık gibi çabalar bu arada sayılabilir (Krutoff, 2003:37).

E-yönetim bağlamında dikkatler özellikle daha başlangıçta personel geliştirmeye çevrilmiştir. Uzmanlaşma ve işbölümüne dayalı teknik bilgi, sanal bir belediye örgütlenmesinin oluşturulması aşamasında belirleyici bir rol oynayacaktır. Bu nedenle personel geliştirme e-yönetimin vazgeçilmez bir parçası olacaktır. Personel geliştirmeden, çalışanların iş görme ve öğrenme potansiyellerini ortaya çıkararak, onların yeni oluşan iş koşullarına uyum sağlayabilmeleri için yeteneklerini geliştirmek amaçlanmaktadır. Amaç, personelin işini daha verimli yapmasını sağlamaktır. Geliştirme eğitim yoluyla kazanılmış olan bilgileri tamamlamayı ve geliştirmeyi öngörmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:107). Aynı zamanda personel geliştirme, yönetimde öğrenme yatkınlığı ve öğrenme hazırlığını şekillendiren değer ve normların bulunduğu bir kültürü geliştirmeyi de içermektedir (Kupka ve Muth; 2002:168).

Personel geliştirme konusu, özellikle e-insan kaynakları konusunda uzmanlaştırma bakımından ele alınması gereken bir süreçtir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümün yaşandığı günümüzde, her bir işgörenin bilgisi ve teknik donanımının örgütün en önemli kaynağı olduğu hususunda artık bir tartışma söz konusu değildir. Şimdiye kadar işgörenlerde yöntem, uzmanlık ve sosyal beceriler aranmaktaydı. Bu görüntü (spektrum) e-yönetimin uygulamaya konulması ve yürütülmesi ile dördüncü tür bir beceriyi içerecek şekilde genişlemiştir ki, bu sonuncu beceri "online-işgörebilirlik"tir (Kupka ve Muth; 2002:168). Bu yetkinin kullanılabilmesi için çalışanların, özellikle hızlı değişim gösteren alanlarda, mesleki bilgileri ile bu bilgilerinin düzeyini, değişime uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir. Bu durum yaşam boyu öğrenme zorunluluğuna ve insan kaynaklarının gelişimine ilişkin temel özellikler konusunda bir ip ucu vermektedir.

3.4.3. E-Yönetimsel Personel Sağlama

E-yönetim çerçevesinde insan kaynakları yönetiminin görevi, e-yönetim için gerekli uzmanları sağlamaktır. Yakın zamana kadar kamu sektörü, bilgi teknolojisi uzman personeli istihdam rekabetinde yeterli başarıyı gösteremezken, IT firmalarının zorlamaları ile kamu işverenlerinin (idarelerinin) bu alanda harekete geçtikleri gözlemlenmektedir. Kurum dışından bir personel sağlama, kurum içi donanımı sağlama ve personel geliştirme (izindeki personelin IT kursları ile eğitilmesi gibi), yerel yönetimler arası işbirliği (çok sayıdaki idari kurum için bir uzman istihdam etme gibi) ya da kurum dışına ihalenin olanaklı olup olmadığı bu çerçevede incelenebilir (Krutoff, 2003:37).

Yine e-insan kaynakları, internet üzerinden iş başvurularıyla (aktif iş görüşmeleri ve mülakatlara kadar) yeni eleman alımına imkan vermektedir. Bu durum, iş süreçlerine büyük hız kazandırmakta, kurum ve personel açısından maliyetleri düşürmekte, idari süreçlerin sayısını indirgemekte ve olası hataları ortadan kaldırmaktadır. E-insan

kaynakları, çalışanlar ve yöneticiler için çalışma ortamını geliştirmekte ve insan kaynakları birimlerinin monoton ve rutin iş süreçlerini azaltarak etkinlik ve verimliliği arttırmaktır (Erdal, 2004a:2).

İnternet ortamında iş alanları ve ilanları, arama motorları, sanal iş fuarları, özgeçmiş taramaları ve web sitesi üzerinde dolaşma gibi fırsatlarla personel alım süreci klasik personel yönetimi tekniklerinden oldukça farklılaşmaktadır. İnternet, iş başvurularında adayları daha iyi bir şekilde inceleyebilmek için bazı avantajlar sunmaktadır (Erdal, 2004a:6): İnternet e-insan kaynakları alanında yarattığı çözümlerle özgeçmişleri sektöre, niteliklere, eğitim durumuna, beceriye veya deneyime göre daha pratik bir şekilde sıralayabilme olanağını ortaya çıkarmaktadır. Böylelikle istenilen adaya daha kolay erişim sağlamak ve gerekli işlemleri kısa zamanda gerçekleştirmek mümkün hale gelmekte ve bilgilerin elektronik ortamda toplanması veri girişlerinde yaşanabilecek olası hataları en aza indirmektedir.

3.4.4. Personel Maliyet Yönetimi

Personel geliştirme, e-yönetimin bir başarı faktörüdür. Ancak bunun için, kurum çalışanlarının e-yönetim aktivitelerini kabullenmeye dönük yönlendirilmeleri ve değişen yeni beklentiler hususunda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir. Buradan hareketle, ilgililerin tamamının aktif bir şekilde dönüşüme (gelişime) katılmaları ve gerekli araçları tutumluluk bilinciyle kullanmaları ve iş süreçlerini uyumlaştırmaları konusunda eğitilmeleri zorunludur. Ayrıca, e-yönetim uygulamasıyla, işbirliğinin, iş örgütlemenin ve iletişim kurmanın yeni biçimleri geliştirilebilir. Uzmanlığı gerektiren alanlar için gerekli e-yönetim uygulamalarını gerçekleştirecek personel, bölgesel farklılıklara rağmen, giderek büyüyen emek piyasasından (Bewerbermarkt) elde edilmektedir ve kamu yönetiminde de IT- yönetimine bağlı rekabet bu çerçevede şekillenmektedir (Krutoff, 2002:19).

Yerel yönetimler alanındaki bütün reformlar, gelecekte maliyetlerine (sonuçlara) ve faydalarına göre değerlendirilmek durumundadır. Bu nedenle e-yönetimin personel maliyetleri üzerindeki sonuçları da araştırılmalıdır. Burada personel ihtiyacındaki değişiklikler, IT uzmanları için verilecek ücretler, e-yönetimin uygulanması esnasında motive edici öğeler olarak teşvik sisteminin yararı ve güçlendirilmiş personel geliştirme yoluyla personele ilişkin ek giderlerin dönüştürülmesi (geliştirilmesi) gibi faktörler konunun özünü oluşturmaktadır. Bu uygulamalar sırasında, nitelik artırma çabaları yoluyla ve aynı şekilde üst düzeyde IT gücü aracılığıyla ortaya çıkan maliyetlerin de dikkate alınması gerekmektedir. E-yönetim dolayısıyla sürekli artan personel maliyetleri, eğer başka bir yerde tasarruf sağlayıcı sonuçları en azından aynı oranlarda gerçekleştirebiliyorsa, kural olarak savunulabilir. Bir bölgede bulunan çok sayıda yerel yönetim için e-personel istihdamının nasıl sağlanacağı, personelin fiilen çalışabilir duruma gelmesi için ortak bir "personel bürosu"nun nasıl oluşturulacağı ya da dönüşüm sağlamaya ve geliştirmeye dönük iş birliklerinin nasıl gerçekleştirileceği gibi tasarruf

sağlayıcı olanaklarını, ancak güçlendirilmiş bir “yerel yönetimler arası işbirliği” ortaya çıkarabilir (Krutoff, 2003:37).

3.4.5. Personel Yönetiminde E-Hizmet Yoluyla Motivasyon

E-yönetimin sağlayacağı olanaklarla gelecekte personelin gerçekleştirdiği faaliyetler de değişime uğrayacaktır. E-insan kaynakları yönetimi, e-öğrenme, e-işe alma, online değerlendirme ve iş arkadaşı portalları gibi yeni kavramlar, insan kaynakları yönetiminin daha da profesyonelleşmesi için bir dizi yeni olanaklara dikkat çekmektedir. Bu esnada e-yönetim, insan kaynakları yönetimine motive edici bir etkide bulunmaktadır. Bu durum iş görme süreçlerinin kurum içinde uyumlaştırılması ve üretkenliğin artırılması fırsatını sunmaktadır. Bu biçimdeki ussallaştırma etkisi, her şeyden önce klasik personel yönetiminden (Personalverwaltung) de beklenen bir husustur. İnsan kaynakları yönetimi (Personnelmanagement), e-hizmet (e-servis) yoluyla motive edici ayrıca bir güç vermektedir; çünkü e-yönetim idarenin içinde “personelin karşılıklı iletişim potansiyelini” artırıcı etkide bulunur. Kurum içi IT kullanımları, e-yönetimin katkısını ve diğer uzmanlık alanlarındaki projelerin kabulünü artırmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde e-hizmet, personelin yaparak öğrenme olanaklarını artırmakta ve bu yolla e-yönetim için bütün personel yapısının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi de, e-hizmete dönük IT çözüm düşüncelerinden oluşan bir dizi çözüm potansiyeli içermektedir. Bu arada hizmet sunumunda elektronik yolları iyileştirecek bütün formlar e-hizmet kapsamında düşünülmelidir (Krutoff, 2003:37).

4. TÜRKİYE’DE E-YÖNETİMİN BELEDİYE PERSONEL SİSTEMİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Yerel halka kamu hizmeti sunmada birincil konumda bulunan belediyelerin, kamu yönetiminde yeni yaklaşımlarla birlikte “yurttaş odaklı” bir yönetim felsefe ve uygulaması dönüşümü sürecinde olduğu görülmektedir ki, e-yönetimin, belirtilen yöndeki değişimde en temel etkenlerden biri olduğu söylenebilir. Günümüzde kamu hizmeti anlayışında hızlı bir değişimin yaşanmakta olduğu, hizmetlerin sunumunda, kamu hukuku kurallarının geçerliliğini yitirmeye başladığı; geleneksel kamu yararı anlayışının yerini bireylerin, özel girişimcilerin, sermaye sahiplerinin çıkarlarının toplamı biçiminde “yeni bir kamu yararı anlayışı”nın almakta olduğu istenmeyen bir durum bağlamında belirtilmekte olması (Keleş, 2002:54) yanısıra, kamu yönetiminin şu temel amaçlarının hala geçerliliğini koruduğu söylenmelidir: Birincisi, kamu kurumlarının birincil amacının kamu hizmeti sunmak; ikincisi, kamuya yöneltilmiş olan bu hizmetlerde kamu yararının gözetilmesi; üçüncüsü, bu kamu hizmetlerinin yurttaşların hoşnutluğunun göstergesi anlamında etkili sunulması; dördüncüsü, devletin (hizmet biriminin) devamlılığının göstergesi olarak bu hizmetlerin sürekliliğini sağlamak; son olarak modern devlet anlayışı çerçevesinde “devlet yurttaşı içindir” anlayışına uygun olarak kamu tüzel kişilerinin hukuki sorumluluk taşımaları (Bilgin,

1997:3). Belirtilen bu amaçlar çerçevesinde e-yönetimin, kamu yönetimi bağlamında belediyelerimizin insan kaynaklarını ve bunun yönetimini ne yönde etkileyeceği daha sağlıklı olarak yorumlanabilir. Çünkü insan kaynakları yönetimi, temel rekabet aracı olarak insan kaynaklarını merkeze alan, örgütte personelin yerine getirdiği görevleri genel bir çerçevede bütünleştirmeyi amaçlayan ve kamu yönetiminin amaçlarıyla ilişkisini inceleyen bir uğraş alanıdır (Hopp ve Göbel, 1999:17).

Yerel yönetimlerimizde insan kaynakları yönetiminin, işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve üretilen mal ya da hizmetin kalitesinin artırılmasını amaçladığı söylenebilir (Bilgin, 1997:4). Bir başka deyişle insan kaynakları yönetimi belediyelerin insan kaynağının performansının (çalışmasının, ürettiği mal ya da hizmetin) iyileştirilerek, hem örgütsel performansa katkısının hem de örgütten elde edeceği yararların ve çıkarların artırılmasını amaçlamaktadır (Canman, 1995:3). E-yönetim araçları ile yerel halkın beklentilerine daha hızlı yanıt vermek, hizmetlerin maliyetlerini azaltmak, örgütün verimliliğini artırmak olanaklı olacağından, insan kaynaklarının belirtilen amaçlarına daha kolay ulaşılabilir. Burada sorun, e-yönetim uygulamasının alt yapısını, diğer bir deyişle bu yönde örgütsel donanımı belediyelere sağlayarak sanal belediyeyi yaratabilme ya da belediyeleri e-yönetim teknolojisi ile donatabilme, belediye çalışanlarını buna uygun hale getirebilmedir. Belki bu noktada e-yönetim uygulamalarına katkı sağlayacak biçimde “sözleşmeli personel” çalıştırılması yolu düşünülebilir. Çünkü Türkiye’de özellikle küçük belediyeler nitelikli personel temin etmede güçlük yaşamaktadır (Eken ve Şen, 2005:119). Bu durumun, belirli bir bilgi ve teknoloji kullanma yeteneğini gerektiren e-yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde olumsuz etki oluşturduğu söylenebilir. Dolayısıyla 5272 sayılı yeni Belediye Yasasının sözleşmeli personel istihdamına ilişkin hükümlerinden yararlanılarak, en azından e-yönetimin geçiş dönemi için yararlanmak mümkündür.

Daha 1980’li yıllarda kamu hizmetleri alanında orta ve uzun dönemli planlamalar yapılırken, özellikle personel ihtiyacı açısından bu planlarda fazla dikkat çekmeyen bir takım sorun alanlarının ortaya çıkacağı belirtilmekte ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin artan şekilde kullanımının, kamu hizmeti sunumunda değişik nitelikli talepleri karşılayacak işgören biçimini beraberinde getireceği ileri sürülmekteydi (König ve Oechsler, 1987:7). Ki bununla, daha o tarihlerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının insan kaynakları yönetiminde önemli değişiklikleri beraberinde getireceğine işaret edilmekteydi. Öngörülen bu önemli değişikliklerin kamu hizmetlerinde “personel esnekliği” (Personalelastizitaet) anlayışını içerdiği görülmektedir. Kamu hizmetlerinin personel esnekliği denildiğinde, kamusal görevlerin genişlemesi/yoğunlaşması veya tersine daralması/yoğunluğunun azalması sonuçlarına bağlı olarak bunun için gerekli ilave ya da kısılması gereken personel anlatılmaktadır (Tenbrock, 1987:104). Şu açık ki, personel esnekliği, öncelikle kamu hizmetlerinin personel yoğunluklu olması ile yakından ilişkilidir. Bunun dışında teknoloji ve otomasyon düzeyi, ulaşılmış olan komplike düzey, nitelikli talep düzeyi gibi faktörler,

ayrıca özellikle "etkililik sınırı" (Grenzeffektivitaet) (yeni bir kapasite ilavesinin görevin etkililiğine/ başarısına ne katacağı?) ve "verimlilik sınırı" (Grenzeffizienz) (bir önlemin/görevin etki derecesini (sonucunu) bir birim artırmak için ne kadar ek personele veya hangi ek teknik harcamaya ve otomasyon harcamasına gereksinim duyulacağı?) gibi faktörler personel esnekliğinde dikkate alınan temel göstergelerdir (Tenbrock, 1987:104).

Hiç kuşkusuz e-yönetimle birlikte yeni bir yönetim anlayış ve uygulamasına geçilmektedir. Yürürlükteki bürokratik yönetim dikkate alındığında bu geçiş, hangi hızda ve zorlukta gerçekleşebilir? Bu sorunun yanıtına ışık tutabilecek, diğer bir ifade ile yerel yönetimlerin bir yönetim ve örgütlenme biçimi anlamında ne kadar bürokratik olduklarını gösteren bir araştırma şu sonuçları ortaya koymaktadır (Reichwein, 1985:207):

1. İncelenen yönetim (örgüt) birimleri, formel, diğer bir ifadeyle, yazılı bir biçimde kararlaştırılmış örgütlenmenin minimum düzeyinde iş görmektedirler.
2. Böylece mevcut durum açısından görece esnek ve uyarlanabilir kurallar çıkarmak ve uygulamak olanağı elde edilebilmektedir.
3. Benzer şekilde, işgörenler, faaliyetlerini normlar yerine amaçlara göre yönlendirme fırsatına sahip olmaktadır.
4. Bu anlamda ele alınan yönetim birimlerinin her biri karşılaştırılabilir ölçüde bir bürokratik örgüt yapısı göstermektedir.

Yerel yönetim birimlerinin örgütlenme ve yönetim anlayışlarında önemli değişiklikleri beraberinde getiren, bir başka deyişle, yeni bir örgütlenme ve iş görme tekniği olarak ortaya çıktığı söylenebilecek olan e-yönetimin kamu kurumlarının bugüne kadarki temel örgütlenme ve iş görme biçim ve anlayışını oluşturmuş olan bürokrasinin, yukarıda belirtilen sonuçlar dikkate alındığında pür biçimde hayata geçemediği gerçeğinden hareketle daha kolay, sağlıklı ve hızlı bir biçimde yerel yönetimlere uyarlanması mümkün olacaktır.

Bunun sonucu olarak Türkiye'de yerel yönetimlerin, özelde belediyelerin, e-yönetimin getirdiği yeni örgütlenme ve iş görme biçimlerine göre şekillenmesi kaçınılmazdır. Bir örgütün yapı ve işleyişinin dönüşümü, doğrudan insan kaynakları yönetiminde, anlayış ve politikalarında, işgörende aranacak olan nitelikler, bunların çalışma düzenleri ve iş görme biçimleri açısından önemli değişiklikleri beraberinde getireceğini söylemek gerekir. Dolayısıyla e-yönetim belediyelerin işgören istihdam politikasından (çünkü, değişim süreci, istihdam yapısında da kendini göstermektedir. Yirminci yüzyılda yürürlükte bulunan kitlesel seri üretim tabanlı iş süreci, özellikle bilgisayar teknolojisi ile birlikte esnek uzmanlık tabanlı iş sürecini öne çıkarmakta; post-fordist iş süreçleri egemen hale gelmeye başlamaktadır (Güler, 1999: 2), yeni işgören alma, ücretleme, sınıflama, kariyer süreçleri, iş tanımları (kamu hizmetinin

yeniden tanımlanması), iş süreçleri (işin nerede başlayıp nerede bittiği) açılarından temel bir yeniden yapılanmayı beraberinde getireceği görülmektedir. Şu halde Türkiye’de belediyeler yönetim örgütlenmelerini bu yeni duruma uyarlayıcı şekilde hızlı bir yeniden yapılanma sürecine girmek durumundadırlar.

5. SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi, e-yönetim stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır ve ancak böyle olursa e-yönetimden beklenenler tamamen gerçekleşebilir. İnsan kaynakları yönetimi, e-yönetimi harekete geçirici bir etki oluşturmaktadır. E-insan kaynakları yönetimi, iş alanları ve ilanları, arama motorları, sanal iş fuarları, özgeçmiş taramaları ve web sitesi üzerinde dolaşma gibi personel alımı konularından; maaş bordrosu ve ödemeler, personel kayıtları, hizmet içi eğitim ve çalışan iletişimi gibi personelin sevk ve idaresine ve hatta kurumda kalmasını sağlamaya kadar bir çok alanda önemli olanaklar sunmaktadır.

Online çalışma dünyasında belirginleşen dönüşüm, kalite artırma sunumları, mesleki eğitim profilleri, kurum içi yetiştirme eğitimleri ve diğer eğitim konularını da değiştirmektedir. Sadece öğretilenin ve öğrenilenin içeriği değil, getirilen tecrübeler de uyumlaştırılacaktır. Öğrenme sürecinin kendisi de değişecektir. Sanal belediye örgütlenmesinin başarı noktalarından birisi de, bir taraftan ekip halinde çalışmak için derecelendirme standartlarını ortaya koyan ve diğer taraftan da bireysel görev alanını ve bununla ilgili mesleki bilgi durumunu belirlemekte olan eğitimi sürdürmeye dönük uğraşları öngörecektir bir kalite anlayışında bulunmaktadır. Ayrıca zaman ve mekan sorununu çözüme de başarı kaydedilecektir. Çünkü yeni araçların kendisi teorik bilgiyi uygulamaya koymanın bir aracı olacaktır.

E-yönetim, idarede reform için, bilgiden ve bilgilendirmeden daha iyi yararlanabilmek için, hizmet sunum süreçlerini kapsamlı bir şekilde yeniden yapılandırmak için ve son olarak siyasi ve idari alanın öğrenme ve yenilik yapma kabiliyetinin artırılması için yeni bir itici güç etkisi gösterecektir. Bu arada öncelikle personel geliştirme, personel yönetiminin diğer bütün modülleri ile birlikte ortak yürütülmesi zorunlu olan ve “ikame edilmiş ürün” olarak satın alınamayacak stratejik rekabet faktörü olacaktır. Çoğunlukla örgütün stratejik beklentilerine dayanan üst düzeyde bireysel düşünceler burada söz konusu edilmektedir. Böylece aynı zamanda görülmektedir ki, e-yönetim, “temel bir mesele”dir.

İşgörenler bir örgütün en değerli varlıklarıdır. Online yetki, şu anda kamu kurumları için ana yetki alanı haline gelmektedir. Yalnızca bilgi teknolojileri alanında uzmanlaşmış çalışanlara ve teknik bilgiye sahip kuruluşlar, rekabet gücünü kullanabilecek ve böylece başarıyı yakalayabilecektir.

E-yönetimin sağlayacağı olanaklarla gelecekte personele ilişkin faaliyetlerin kendisi de değişikliğe uğrayacaktır. Bu alanda insan kaynakları yönetimi (HRM), İnsan kaynakları portalları, e-personel, personel alanında e-iş, e-değerleme, e-istihdam, e-

öğrenme gibi yeni kavramlar insan kaynaklarının daha da uzmanlaştırılmasında ortaya çıkacak çok sayıdaki fırsat ve olanakları göstermektedir.

Sonuç olarak, özel sektörle karşılaştırıldığında henüz değişimin başında olduğu görülen kamu kuruluşlarında ve yerel yönetimlerde e-yönetim potansiyeli, ancak personel yönetimi bu sürece aktif olarak sokulabilirse ortaya çıkacaktır. Bu arada e-yönetim, insan kaynakları yönetiminin uzmanlaştırılmasına da katkı sağlayacaktır. Şu halde e-yönetim ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki çift yönlü bir süreci ifade etmektedir.

Notlar:

¹ Ofis içine dönük iletişim alt yapısı ya da arka büro olarak Türkçeleştirilebilir. Ofis dışına dönük alt yapı ise front-office kavramı ile ifade edilmektedir.

² E-işe alma mevcut işe alma süreçlerinin verimliliğinin yetersiz görülmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Yeni yöntemin etkinliğinin daha fazla olacağı düşünülmektedir. Çünkü elektornik işe almanın, kurumların işe alım maliyetlerini önemli ölçüde azalttığı vurgulanmaktadır (Göçgün, 2003:121). Ancak e-işe almanın kurumun işe alma sistemine nasıl entegre edileceğinin açık biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Kamu yönetimi açısından e-işe almanın tüm aşamalarından daha çok, belki iş ilanlarının ve iş müracaatlarının bu yolla yapılması daha doğru olacaktır.

KAYNAKLAR

- Akgül, M. (2004), "İnternet İletişimi ve Demokrasi Üzerine Etkileri", <http://www.edevlet.net/eTurkiye/InternetveDemokrasi.pdf>, (01.10.2004).
- Al-Kibsi, G. vd. (2001), "Putting Citizens on-line, not in Line", www.McKinsey-Quarterly.com, in: **McKinsey Quarterly**, 2/2001, (15.06.2003).
- Bilgin, K. U. (1997), **Kamu Personel Yönetimi**, Ankara: İmaj yayınları.
- Bremen.de, "Personalmanagement und Electronic Government in der Freien Hansestadt Bremen", http://www.bremen.de/verwaltungsreform/Kap1/pdf/VIP_Bruessel.pdf, (04.10.2004).

- BSI (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik) (2002), "Chefsache E-Government- Leitfaden für Behördenleiter", www.bsi.bund.de, (13.03.2003).
- Canman, D. (1995), **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE, no:260.
- Cisco Reference Guide (2002), "The Easy Guide to Human Resources in the Internet Age", http://www.cisco.com/warp/public/cc/so/cuso/-smso/hrez_pl.pdf, s:1-12, (09.10.2004).
- Eren, V. ve U. Durna (2005), "Kamu Hizmetlerinin Daha İyi Görülebilmesi İçin Alternatif Bir Yönetim Yaklaşımı: Elektronik Devlet", **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 32, Mart 2005: 139-166.
- Eken, M. ve M.L.Şen (2005), "Belediye Personel Sistemi ve Son Gelişmeler", **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-I**, H. Özgür- M. Kösecik (Ed.), Ankara: Nobel Yay., 2005: 109-128
- Erdal, M. (2004), "E-Belediye Kavramı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Uygulaması", http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=161, (09.02.2004).
- (2004a), "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)", <http://www.kobimaster.com/DesktopDefault.aspx?tabindex=3&tabid=35&Itid=104&slct=3>, 04.10.2004.
- Faerberböck, H. - R. Hausenblas-U. Janner-A. Lendl-P. Mittendorfer-H.Pröll-H.C. Zeller-Lukashort (2004), "E-government- Schineller, Einfacher, Direkter", [www.anecon.com/referenzen /egov/E-government Artikel.PDF](http://www.anecon.com/referenzen/egov/E-government%20Artikel.PDF), (12.01.2004).
- Göçgün, P. (2003), "İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E-İşe Alma", **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003: 120-124.
- Güler, B. A. (Ed.) (1999), **Belediye Personel Sistemi**, Ankara: TODAİE yayını, no:294, Haziran.
- Hopp, H. ve A. Göbel (1999), **Management in der öffentlichen Verwaltung**, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.

- İnce, N. M.* (2001), "Elektronik Devlet- Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Yeni İmkanlar", <http://ekutup.dpt.gov.tr/bilisim/incem/e-devlet.pdf>, (16.08.2002).
- König, H. ve W.A. Oechsler* (1987), **Anforderungen an den Öffentlichen Dienst von Morgen**, Regensburg: Verlag Recht, Verwaltung, Wirtschaft.
- Krutoff, H.* (2002), "Arbeitswelt im Wandel", **Kommune21**, 12/2002; www.kommune21.de, 14.07.2004.
- Krutoff, H.* (2003), "Personalmanagement als Teil der E-Government-Strategie", **İnnovative Verwaltung**, 4/2003: 35-37.
- Kupka, H. ve S. Muth* (2002), "Personalmanagement und eGovernment", **Verwaltung und Management**, 8. Jg., Heft 3, 2002:166-169.
- Milliyet Gazetesi*, 23 Ağustos 2004.
- Reichwein, A.* (1985), **Wie bürokratisch ist die Kommunalverwaltung**, Spardorf: Verlag Rene F. Wilfer.
- Sabuncuoğlu, Z.* (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schedler, K.* (2000), "eGovernment und neue Servicequalität der Verwaltung?", In: Gisler, M./Spahni, D.: **eGovernment - Eine Standortbestimmung**, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, 2000: 33-51.
ve [internette: http://coc.idt.unisg.ch/org/idt/main.nsf/Suchergebnis+Literatur?SearchView&Query=\(FIELD+IDTLiteraturVerfasser+CONTAINS+Schedler\)&SearchOrder=4&Count=10000](http://coc.idt.unisg.ch/org/idt/main.nsf/Suchergebnis+Literatur?SearchView&Query=(FIELD+IDTLiteraturVerfasser+CONTAINS+Schedler)&SearchOrder=4&Count=10000), (27.05.2003).
- Schedler, K. ve M. C. Scharf* (2000), "Electronic Government als Chance und Herausforderung für die öffentliche Verwaltung", in: <http://www.idt.unisg.ch>, (11.11.2002).
- Schmidt, B. ve S. Spoun* (2001), "Wege zum Electronic-Government", Working Paper No. 1, St Gallen. (<http://www.idt.unisg.ch>), (13.10.2002).
- Scholz, C.* (1997), "Computerunterstützung im Internationalen Personalmanagement: keine Frage der Technologie, sondern der strategischen Stimmigkeit!", in: **Internationales**

- Personalmanagement**, A. Clermont - W. Schmeiser (Hrsg), München: Verlag Franz Vahlen.
- Schwabe, G. ve B. Vöhringer* (1998), "Komputerunterstützung des Gemeinderats", **Verwaltung und Management**, 4.Jg., Heft 3, 1998: 140-147.
- Tenbrock, S.* (1987), "Mittel-und langfristige Prognose des Personalbedarfs im öffentlichen Dienst", **Anforderungen an den öffentlichen Dienst von Morgen**, H. König - W. A. Oechsler (Hrsg.), Regensburg: Verlag Recht, Verwaltung und Wirtschaft GmbH.
- Wulff, M.* (2004), "Mitarbeiterportale zwischen Effizienzsteigerung und Mitarbeiterservices", **AWV-Informationen**, 3/2004: 7-8.
- www.haber3.*, "Türkiye'de İnternet Kullanımı Hızla Büyüyor", http://www.haber3.com/haber.php?haber_id=97348, 02.03.2007.