

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TÜRKİYE’DE YABANCI İŞTİRAKLI SİGORTA ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA*

Murat CELEP[†]
Mine AFACAN FINDIKLI[‡]

Özet

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve uygulamalarında zaman içerisinde teknolojinin etkisiyle yaşanan değişime değinilmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimlerle birlikte ortaya çıkan E-insan kaynakları yönetimi (E-İKY) uygulamalarının işletme içindeki fonksiyonları açısından türleri açıklanmış ve insan kaynakları fonksiyonlarının dönüşümünün işletme çıktıları üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Alanda ortaya çıkarılan olumlu etkilerinin sınanmasına yönelik gerçekleştirilen uygulama, Türkiye’de yabancı iştirakli sigorta şirketlerinde insan kaynakları yöneticileri ile nitel araştırma olarak planlanmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorulardan elde edilen bilgilere göre; E-İKY örgütlerin İK fonksiyonlarına harcadığı maliyetleri düşürmektedir. Etkin zaman yönetimi ve veri bankacılığına olanak sağlaması ise öne çıkan motivator faktörlerdir. Bu olumlu çıktılara ek olarak E-İKY uygulamaları, çalışan ile örgüt ve çalışanlar arasındaki karşılıklı iletişimin artmasında rol oynamaktadır. İKY, teknoloji yatırımları aracılığıyla örgütün stratejilerini desteklemekte önemli bir stratejik ortak olduğu bir kez daha doğrulanmaktadır. Olumlu çıktıların yanı sıra, kendisini bilgi teknolojileri kapsamında tam olarak geliştirememiş çalışanlarda belli bir seviyede teknostres’in gözlemlendiği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: E-İKY, E-İKY Çıktıları, Zaman Yönetimi, Maliyet Yönetimi, Teknostres

THE EFFECTS OF ELECTRONIC HUMAN RESOURCES PRACTICES ON ORGANIZATIONAL OUTCOMES: A STUDY ON FOREIGN ENTERPRISE INSURANCE COMPANIES IN TURKEY

Abstract

In this study, the change experienced in human resources management functions and practices with the influence of technology in time have been investigated. The types of the E-Human Resources Management practices that emerged with the changes in information and communication technologies are explained in terms of their functions in organization, and the effects of the transformation in the functions of Human Resources on organizational outcomes have been examined. The study was planned for the purpose of testing the positive effects that emerge in the field with the Human Resources managers in Foreign Enterprise Insurance Companies in Turkey in a qualitative design. According to the data obtained from the interview questions that were asked to the participants, E-HRM decrease the costs spent on HR functions by organizations. Efficient time management and enabling data-banking are some of the motivating factors in this context. In addition to these positive outcomes, they also play roles in the increase of the mutual communication between the employee(s) and the organization. In the light of these data, it is confirmed once more that HRM is an important strategic center in supporting the strategies of the organization. Apart from its positive outputs, it has been observed among some employees who have not adequately developed themselves within the scope of information technology a certain level techno stress.

Key words: E-HRM, E-HRM Outcomes, Time management, Cost Management, Techo stress

Giriş

Günümüzde kurumlar sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmek ve uzun dönemde varlıklarını koruyabilmek için teknolojinin ve insan sermayesinin gücünü kullanmak

* Bahçeşehir Üniversitesi MBA programı Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir.

[†] Y.L. Öğr. Murat CELEP Istanbul Bahcesehir University, muratcelep34@hotmail.com

[‡] Doç.Dr. Mine AFACAN FINDIKLI Istanbul Beykent University, minefindikli@beykent.edu.tr

Gönderim/Kabul Tarihi: 4 Temmuz 2017/30 Haziran 2018, Submitted/Accepted dates: July 4, 2017/ Jun 30, 2018

durumundadır. Teknoloji, insan sermayesinin amaçları doğrultusunda kullanılan önemli bir araçtır. Bu sebeple, yeni teknolojilerin hızlı değişimi ve çalışanların bu yeni teknolojilere adaptasyonu işletmelerin öncelikli konularından biri haline gelmiştir. Teknoloji yatırımları ile dinamik dengeyi kurabilme ve rekabet üstünlüğü elde etme amacı ile işletmeler, bilgi teknolojisi (BT) araçlarından daha verimli şekilde yararlanmayı hedeflemektedirler.

Kurumların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratabilmelerinde teknolojinin sunduğu yenilikleri kendilerine adapte edebilmeleri önemli olduğu kadar, en değerli ve önemli kaynağı insan sermayesidir. Doğru işe doğru insanın temin edilmesi, seçilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve tutundurulmasında İKY uygulamaları kurumun rekabet üstünlüğü elde etmesi açısından önemlidir (Armstrong, 2016).

1980'lerin ikinci yarısında İKBS üzerinde araştırmalar başlanmıştır, ancak yavaş yavaş bu araştırmalar gelişmektedir (Ruël-Magalhaes,2011). O zamanlarda e-İKY terimi hiç kullanılmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, 1990'lı yılların ikinci yarısında meydana gelen internet teknolojisinin giderek artan önemi ile dikkatleri tekrardan yenilemiştir. Otomatikleştirilen ilk sistemler bordro, çalışan kayıtları, tazminat ve yardımlar yönetimi, devlet raporlaması ve beceri veritabanlarıdır (Bondarouk-Furtmueller, 2012). Son olarak, e- HRM terimi ortaya çıkmış ve akademik literatürde İKBS'den ayırt edilmiştir (Kuipers, 2017).

Son yirmi yıldaki, İnternette yaşanan dinamik değişiklikler, Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının elektronik ortama taşınmasını teşvik etmekle kalmamış, yetenek yönetimi, uluslararası insan kaynakları yönetiminde globally mobile talentslerin ortaya çıkarılması, işgücünün iş davranışlarının hedeflenen seviyelere çekilmesi, employer/worker ilişkilerinin geliştirilmesi gibi önemli görevleri de üstlenmiştir (Afacan Fındıklı-Bayarçelik, 2015: 424).

E-İKY uygulamaları organizasyonlarda daha etkin ve stratejik odaklı bir İK fonksiyonu oluşturmada yardımcı olmaktadır. Bilgi teknolojileri tabanlı verilerin hızlı ve doğru biçimde yorumlanmasına, böylece insan kaynağına yönelik nitel ve nicel verilerin işletme stratejileri ile uyumlaştırılmasında rekabet avantajı sağlamaktadır (Lazazzara-Galanaki, 2018: 5)

Bu bilgiler çerçevesinde bu çalışmanın amacı, gelişen insan kaynakları teknolojisinin bir sonucu olarak önem kazanan elektronik insan kaynakları yönetim sürecini ve uygulamaları (E-İKY) incelemek, olumlu örgütsel çıktılarını araştırmaktır. Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı iştirakli sigorta şirketlerinde yapılan bu çalışma ile uluslararası organizasyonların E-İKY uygulamaları hakkında bilgi edinilmiş olmaktadır. Yerli yazında, sigortacılık sektöründe E-İKY uygulamalarına yönelik nitel bir araştırmanın henüz yapılmamış olması, araştırmanın başlatılmasının ana sebebidir. Bu sayede, Türkiye'de yabancı iştirakli sigorta şirketlerinde E-İKY uygulamaları ve örgütsel çıktılara olan faydalarına dair bilgiler elde edilebilecektir.

Literatür incelendiğinde E-İKY teknolojisinin; maliyet avantajı, zaman avantajı, İK Planlaması, arz ve talebin dengelenmesine yönelik avantajlardan söz edilmektedir (Afacan Fındıklı-Bayarçelik,2015; Laumer ve diğ. 2010; Strohmeir, 2007.; Olivas ve diğ.,2007; Ruël ve diğ. 2004) E-İKY ve çalışanlar üzerindeki etkileri hem örgüt hem de çalışan performansına yapacağı katkılar sürekli gelişen bilgi teknoloji ile birlikte gelecekte de önemini korumaya devam edecektir. Araştırmanın ilk bölümünde E- İKY ile ilgili literatüre yer verilmekte ve ardından uygulama bölümü ile nitel araştırma verilerine yönelik bulgular tartışılmaktadır. Araştırma kapsamında sorular İK ile ilgili yetkili ve uzman kişilere sorulmuştur. Bahçeşehir Üniversitesi

MBA programı Yüksek Lisans Tezi kapsamında gerçekleştirilen bu araştırma 12 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

2. Literatür İncelemesi

2.1 E-İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Örgütlerde e-İKY'nin (Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi) bir biçimi olarak görülebilecek ilk sistemlerden biri İnsan Kaynak Bilgi Sistemleridir. İKBS, "bir organizasyonun insan kaynakları, personel faaliyetleri ve organizasyon yönetimi özellikleri hakkında ihtiyaç duyduğu verilerin toplanması, saklanması, muhafaza edilmesi, alınması ve doğrulanması için sistematik bir prosedür" olarak tanımlanabilir (Venterink, 2017: 7)

E-İKY'yi İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminden ayıran temel farklılığı mevcuttur. İKBS, insan kaynakları bölümünün kendi içinde yönetilmektedir. Bu sistemin kullanıcıları çoğunlukla, insan kaynakları bölümü personeldir ve bu sistem insan kaynakları bölümünün kendi içindeki süreçlerin geliştirilmesini amaçlamaktadır. E-İKY ise, sistemi kullanması hedeflenen grup, insan kaynakları bölümü dışındaki personel yani çalışanlar ve yöneticilerdir (Ruël ve diğ., 2004: 365). Yani online uygulamalar vasıtasıyla insan kaynakları uygulamaları örgüt dışından da kullanılmaktadır. Yer ve zaman sınırlaması olmaksızın kullanıcılar ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşabilir.

1990'ların ortalarında İKY departmanları, istihdam, seçim, eğitim, performans ve tazminat ile ilgili hedefleri gerçekleştirmek için kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemleri veya web tabanlı sistemler kullanmaya başlamıştır. Örneğin, işe başvurularda internet teknolojileri, örgütlerin dünyanın çeşitli yerlerindeki çalışanların ilgisini mümkün kıldı ve başvuranlar online iş başvurusunda bulunabiliyorlardı. 2000'li yıllardaki internet kullanımında ki artış nedeniyle kuruluşlar e-İKY uygulamaları kapsamını genişletmeye başladı. Yönetimsel e-İKY uygulamaları yanında, kuruluşlar yetenek edinme hizmetleri, performans yönetimi ve tazminat yönetimi gibi stratejik uygulamalar sunmaya başlamıştır. Odak noktası sadece maliyet azaltımı değil, aynı zamanda örgütlerde İK'nin stratejik değerinin artırılmasıdır (Venterink, 2017: 8).

Uluslararası İnsan Kaynakları Dergisi, 2009'da e-İKY ile ilgili özel bir sayıya yer vermiştir. Burada geniş bir tanım yapılmıştır: İKY ve Bilgi Teknolojileri arasındaki entegrasyon mekanizmalarını ve içeriğini kapsayan ve çalışanlar, yöneticiler ve organizasyonlar için içeride veya dışarıda değer yaratmayı amaçlayan bir sistem olarak tanımlanmıştır (Kuipers, 2017: 9). E-İKY, çalışanlar için bürokratik işleri kolaylaştıran, çalışanla organizasyon arasındaki zamanında iletişimin ve çalışanların iş verimliliğinin artırılmasında hayati bir rol oynayan sistemdir. E-İKY, hem İK departmanının hem çalışan hem de işveren için hizmeti iyileştirmek için kullanılır, İK departmanının maliyet etkinliğini ve etkililiğini artırır ve karar alma sürecinde İK profesyonelleri için stratejik bir ortak olur (Rajalakshmi-Gomathi, 2016: 175).

Bugünün bilgi ekonomisinde örgütsel başarı, İKY performansı üzerinde büyük ölçüde bağlıdır (Troshani ve diğ., 2011: 470-488). Ayrıca, İKY son zamanlarda bilgi paylaşımı ve stratejik işgücü analizi konusundaki yoğunlaşmasına dönüşmüş ve giderek örgütsel stratejik yönetim üzerinde önemli bir katkı sağlayıcı haline gelmiştir (Troshani ve diğ., 2011: 470-488). E-İKY, BT araçlarının uyumunun örgüt amaçları ve stratejileri ile uyumlu olmasını sağlar. Dolayısıyla, E-İKY'nin temel amacı, kurum hedefleri ile İK hedeflerini ve stratejilerini dengelemek için koşullar yaratmaktır (Sadegh-Haghshenas, 2016: 18).

Literatür incelendiğinde (örn: Marler-Fisher 2013; Ruël -Kaap, 2012), e-İKY ile ilgili çalışmaların teorik çerçevesinin (1) Koşul bağımlılık (contingency) teorisi, (2) kaynak tabanlı bakış (resource-based view) teorisi; (3) İşlem maliyeti teorisi (4) Yeni kurumsal teori üzerine kurulduğu görülmektedir (Afacan Fındıklı-Bayarçelik, 2015). Bu bilgilerin ışığı altında işletmenin, iç ve dış çevrede yer alan tüm değişkenlere ait verileri doğru, eşzamanlı biçimde uygulayabilmesi ve ideal “uyumu” elde edilecek şekilde, örgütsel stratejilerle İKY uygulamaları arasındaki dikey ve yatay uyumu sağlaması gerekmektedir. Bilindiği gibi, yatay uyum örgütün İK politikalarının veya uygulamalarının tutarlılığına, dikey uyum ise İK sisteminin, strateji gibi diğer örgütsel özelliklerle uyumuna işaret eder. (Armstrong, 2016).

Bununla birlikte, mevcut literatür esas olarak yararlıya odaklanmış olsa da, farklı potansiyel olumsuz taraflardan bahsetmek de mümkün olabilir. E-İKY sistemine olan yatırım faktörü büyüktür, yeni teknoloji uygulanmakla birlikte yüksek maliyetler söz konusudur (Sareen-Subramanian, 2012). Ayrıca, e-İKY'yi başarılı bir şekilde uygulamak için karmaşık bir süreç olarak ortaya çıkabilir, çalışanlar arasında bu teknolojinin kabulü yaratma ihtiyacı vardır (Martin-Reddington, 2010).

2.2 E-İnsan Kaynakları Yönetimi Türleri

E-İKY, büyük oranda operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel olarak 3 farklı tipe ayrılmıştır. (Rajalakshmi-Gomathi, 2016: 176).

i. operasyonel E-İKY, bordro, maaş yönetimi ve belirli bir çalışan veritabanı gibi idari işlevleri içerir. Operasyonel e-İKY hedefleri, otomasyon ve destek olanakları ile İKY'nin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır.

ii. İlişkisel E-İKY, yalnızca iş süreci işlevi, eğitim ve geliştirme, istihdam, performans yönetimi ve benzeri organizasyonel işlevleri ele alır. İlişkisel E-İKY hedefleri, e-İKY'nin paydaş ilişkileri ve hizmet sunumunun geliştirilmesini amaçlamaktadır ve eğitim, istihdam ve performans yönetimi vasıtasıyla destekleyici iş süreciyle ilgilenmektedir.

iii. Dönüşümsel E-İKY, bilgi yönetimi, stratejik yeniden yönlendirme ve benzeri gibi stratejik İK işlevinde bir bölüm içerir. Dönüşümsel e-İKY hedefleri, bilgi yönetimi ve stratejik yeniden yönlendirme gibi e-İKY'nin işletme destek ve strateji yönelimindeki gelişmeleri belirtmektedir (Strohmeier-Kabst 2014, Nivlouei 2014).

2.3. E-İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

E-İKY işlevleri, kuruluşlar ve insanlar için işler planlayan, insan kaynakları edinen, bireysel ve kurumsal performansı oluşturan, çalışanlarını ödüllendiren, insan kaynaklarını koruyan İK yönetim işlevleriyle benzerlik taşır. E-İKY teknolojisini kullanmak, İK stratejileri, politikaları ve uygulamaları uygulamanın bir yoludur. E-İKY teknolojisi, örgütlerin ağa dayalı insan kaynakları ihtiyaçlarına uymak için İK işlevini desteklemektedir. E-İKY uygulaması, hedeflere ulaşmak için daha etkili ve stratejik bir şekilde çalışma imkânı sağlar. E-İKY, organizasyonel başarıyı gerçekleştirmek için yeni yollar yaratma şansı ile insan kaynakları işlevlerini kolaylaştırır (Maolin, 2015: 73).

Günümüzde, İKY işlevlerinin örgüt içerisinde dijital formlara dönüştürülebildiği ve süreçlere entegre edildiği görülmektedir. Günümüzde, en yaygın kullanılan e-İKY işlevlerinin;

E-İK Planlaması: E-İnsan Kaynakları Planlaması Bilgisayar programları, veri ve mevcut bilgilere dayanan insan kaynakları gereksinimlerini planlamak amacıyla kapsamlı bir şekilde

geliştirilmekte ve kullanılmaktadır. Programlar, her bir kategori için işin her seviyesinde gerekli olan çalışan sayısını göstermektedir (Kausar-Sreenivas 2012).

Ayrıca bu sistemlerin elektronik olarak yapılması sayesinde operasyonel anlamda birtakım faydalar sağlamaktadır. İK'nın yapması gereken fazla mesai, devamsızlık gibi operasyonel süreçlerde online ortama geçerek bu tarz işlemleri daha hızlı ve imza gerektirmeden yapabilmektedir.

E-Temin ve Seçim: E- Temin, başvuru sahiplerinin, iş ve örgütsel fırsatlar hakkında bilgi edinmek veya web sitesinde online iş başvurusu tamamlamak için elektronik cihazlar yardımıyla (bilgisayar, tablet, telefon vs.) kullandıkları online bir sistemdir. E-temin ve seçim maliyetleri önemli ölçüde azaltabileceği düşünülmektedir. E-temin sürecinin uygulanmasında sistemin tasarımının da büyük önem taşıdığı belirtilmektedir. Örneğin, arayüzünün tasarımının (estetik, gezilebilirlik, kullanım kolaylığı) ve etkin bir şekilde tasarlanmış bir web sitesinin potansiyel başvuru sahiplerinin arayüz ile daha iyi uyum sağladıkları belirtilmektedir (Johnson ve diğ, 2016: 540).

E- eğitim ve geliştirme ve E- kariyer yönetimi: Örgütler artık çalışanlara eğitim vermek için çeşitli teknolojileri kullanmaktadır. Bu e-öğrenme süreçleri, online eğitim materyalleri sunmaktan kurs içeriği sunmak ve kursiyerlerin öğrenme sürecine katılımlarını desteklemek için daha ileri teknolojilerin kullanımına kadar uzanmaktadır (Johnson ve diğ. 2016: 26). Nitelikli insan kaynağının uzun yıllar kurumda hizmet vermesini hedefleyen diğer E-İKY fonksiyonu kariyer yönetimidir. İnternet; kariyer danışmanlarının ve kariyer danışmanlık hizmeti alan iş görenlerin, kariyerle ilgili yöntemleri elektronik ortama taşımıştır. İnternet sayesinde iş gören ve danışmanların online yollar ile birbiriyle iletişim kurabilmektedirler. E-kariyer yönetimi ile örgütler, kendi çalışanlarına hem örgütün web sayfası ile hem de bu amaçla kurulmuş İnternet siteleri sayesinde kariyer yönetimini etkin bir biçimde yapabilmektedir.

E- performans değerlendirme: İnsan kaynağının işe alınımından sonra dönemsel aralıklarla yıl içerisinde sergiledikleri performansların değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler sonucunda da çalışanın olumlu geri bildirimlerle sürekli ve düzenli olarak performanslarının örgüt stratejileri doğrultusunda geliştirilme süreci olarak tanımlanabilir. Gelişen teknolojik alt yapı ve bilgi yönetim süreci doğrultusunda performansı izleme süreci kolaylaşmakta ve veriler kısa dönemleri kapsayacak şekilde sistemden online olarak çekilebilmektedir(Piggot-Irvine,2003)

E- ücret yönetimi: İnsan kaynakları yönetiminde önemli konulardan bir tanesi de ücret yönetimidir. Ücret, çalışanlar için bir gelir, kurum için ise bir gider kalemi olduğundan hem iş gören hem de işverenler tarafından çok önemlidir.

Bu modül, çalışanların performansını, bütçelenmiş maaş artışını ve her bir iş için sektör kıyaslama oranları dikkate alarak maaş artışlarını modelleyen işlevsellik sağlar. Buna ek olarak, sistem, iyi performans gösteriyor olsa dahi ücret ödenen çalışanların önerilen artırımlarını sınırlandırarak belirli bir bant içindeki maaşları yönetme prensibi üzerinde çalışır ve yetersiz ücret karşılığında düşük ücretli çalışanların artışını önermektedir. E-maaş, performans dayalı artışlar uygular, sektörel aralıktaki maaşları yönetir, fazla ücretli ve düşük ücretli çalışanları ele alır ve maaş bütçesinin karşılanmasını sağlar (Oladele-Omatayo, 2015).

Ayrıca bu fonksiyonun diğer bir önemi de tazminat planlamasıdır. Örgütler için tazminat planlaması son yıllarda büyük önem kazanmıştır. E-tazminat gelişmekte olan ve maaş dengeleme sistemlerinin uygulamada faydalar sağlayan ve sistemin etkinliğini değerlendirme gibi amaçlar için kullanılmaktadır (Dulebhs-Marler, 2005). Ayrıca maaş planlaması, tazminat

prosedürlerine adapte olmak, kurumun stratejik yaşamı ile uyumlu hala gelecektir. Bu tür sistemler kurumsal hedeflere ulaşmak için geliştirilmektedir. Motivasyonu arttırmak için bireyleri teşvik etmek için çeşitli ödüller ve teşviklerle bu tür sistemlerde etkili olacaktır. Ayrıca uzlaşmaz bir ortam olduğundan aşağıda ki maddeler İK profesyonelleri için fayda sağlayacaktır (Yahya, 2013).

Bu fonksiyonlar sayesinde örgütler de bürokrasinin azalmasına ve çalışanların yer ve zaman kısıtı olmaksızın kariyer yönetimi, eğitim, tazminat gibi konular da elektronik fonksiyonlar yoluyla yapmalarına olanak sağlamaktadır. Ayrıca tüm gözlenen gelişmeler çerçevesinde, İKY işlevlerinin pek çoğu bilgi teknolojileri ve yazılımlar aracılığıyla gerçekleşecek olduğundan, gelecekte İK departmanlarında daha az sayıda uzmanın yer alabileceği iddia edilmektedir (Venterink, 2017).

3. Araştırma Problemi

E-İKY ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda araştırmacılar; E-İKY'nin başarısının, bilgisayar ile kullanıcı arasındaki arayüze (ör. Başvuru sahibi, çalışan, yönetici, emekli) bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. İnsan Kaynakları uygulamalarını destekleyen ve görevlerin zorluklarının online etkileşimlerle üstesinden gelmeye yardımcı olan arayüzlerin tasarımının daha başarılı E-HRM çıktılarına yol açacağını belirtmiştir (Johnshon- Lukaslevski, 2017).

Bununla birlikte yukarıda açıklanan E-İKY fonksiyonlarının örgütler için faydasının yadsınamaz olduğu kabul görmektedir. E-Temin ve Seçim, uluslararası şirketler için ilişkisel e-İKY'nin en popüler ögesi olduğu bulunmuştur. E-Temin ve Seçim kullanımı ile kuruluşlara getirilen en önemli faydaların, zaman tasarrufu, büyük miktarda iş gücü havuzu oluşturma ve farklı konular da ki adaylara da ulaşım imkânı sağladığı belirtilmektedir. Diğer bir fonksiyon olan E-Eğitimin de daha fazla şirket tarafından kullanıldığı görülmektedir. Örneğin Strother (2002) a göre, IBM, yeni e-eğitim teknikleri kullanılarak 1999 yılında 200 milyon US \$ kar etmiştir (Gonzalez,Koisimi-Kosiak, 2011: 14).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin stratejilerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının etkili kullanılması şirketin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için önemli hale gelmektedir. Günümüz dünyasında teknoloji sonucu insan kaynakları yönetimi alanında yaşanan önemli değişiklikler örgütleri verilerin saklanması, işlenmesi ve erişilmesi konularında büyük avantajlar sunmakta, insan kaynakları çalışanlarına stratejik konulara yönelebilmeleri için daha fazla zaman sağlamaktadır.

Bu kapsamda E-İKY'nin örgütün stratejilerinin oluşturulmasında önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. E-İKY'nin organizasyonlardaki İKY'nin stratejik rolü üzerinde önemli etkileri vardır. Bununla birlikte, bu etkilerin önemi, kuruluşun faaliyet gösterdiği dış ortama bağlı olarak farklılık göstermektedir. E-İKY kullanımının, stratejik yönelimlerini geliştirmelerine olanak tanıdığı sonucuna varmıştır (Marler-Parry, 2016).

Son olarak Ruël-Kapp (2012) e-İKY sonuçlarını, değer yaratma çerçevesinde verimlilik, etkinlik veya hizmet kalitesi olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Nivlouei (2014: 151), (1) yüksek iş gücü taahhüdü, (2) yüksek yetkinlik, (3) maliyet etkinliği, (4) daha yüksek kurumsallık gibi e-İKY sonuçlarını ortaya koymaktadır. Literatür ışığında araştırma soruları aşağıda sunulmaktadır. Araştırma kapsamında, yarı yapılandırılmış mülakatlar için dört temel soru ve alt sorular planlanmıştır.:

Araştırma Sorusu 1: İşletmenizde hangi İK süreçlerini elektronik olarak yapıyorsunuz? (E-İK Planlama, E-Temin ve seçim, E-Kariyer yönetimi, E-Performans yönetimi, E-Ücret yönetimi vb.).

Araştırma Sorusu 2: E-İKY uygulamaları çerçevesinde bu fonksiyonları elektronik olarak yapmayı tercih sebepleriniz nelerdir?

Araştırma Sorusu 3: E-İKY uygulamalarının firmanıza sağladığı katkılar nelerdir?

Araştırma Sorusu 4: Sizce E-İKY uygulamalarının kullanım açısından dezavantajları var mıdır?

4.Araştırma Dizaynı

E-İKY uygulamalarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bilgiler geliştirilmeye açık ve sınırlı olduğundan, araştırma açık uçlu yarı yapılandırılmış sorular yardımı ile nitel araştırma yöntemi kullanılarak tasarlanmıştır (Hsieh, 2005). Yarı yapılandırılmış açık uçlu soruların belirlenmesinde ise, konuya ilişkin önceki araştırmalardan yararlanılmıştır. Böylece, literatürde bahsedilen olumlu örgütsel çıktılarla E- İKY uygulamalarının ilişkili olup olmadığı ortaya çıkarılmak istenmiştir. Görüşmeler sürecinde araştırma sorularının kolay ve açık biçimde anlaşılabilmesi amacıyla araştırma konusuna yönelik sorular sorulmasına dikkat edilmiştir. Görüşme formu hazırlanırken geçmiş yazına yönelik yüze yakın makale incelenmiştir.

Çalışma kapsamında örnekleme teşkil eden Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı iştirakli sigorta şirketlerinin listesine TSB (Türkiye Sigortacılar Birliği)’nden ulaşılarak 41 adet yabancı iştirakli sigorta şirketine e-mail yolu ulaşılmaya çalışılmıştır. İK departmanlarına araştırma hakkında bilgi verilmiş ve uzmanlardan görüşme talebinde bulunulmuştur. Görüşmeler yarı yapılandırılmış mülakat soruları olarak hazırlanmış olsa da, zaman kısıtları ve yoğun programlarını ileri süren İK yöneticileri ve uzmanlarının e-mail ile soru formumuzu yanıtlamayı kabul etmişlerdir. Soru formuna yanıt vermeyi kabul eden 12 İK uzmanı ve yöneticiyle nitel araştırma Mart ve Nisan 2017 sürecinde gerçekleştirilmiştir.

4.Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında E-İKY uygulamalarının etkin kullanımının ortaya çıkarabileceği örgütsel çıktılar sorgulanmaktadır. Bu kapsamda, nitel araştırmamızın soruları ve katılımcıların verdikleri yanıtlar; yanıtların sıklığı, yoğunluğu ve yönünü ölçmek için sistematik bir yaklaşım olan içerik analizi tekniği kullanılarak harmanlanmış ve analiz edilmiştir (Erdoğan, 2011).

4.8.1 Demografik Bilgiler

E-İKY’nin uygulama çalışmasındaki ilk bölüm demografik soruları içermektedir. Bu kapsamda 12 İK uzmanından 3’ü demografik sorulara yanıt vermek istemediği için araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Görüşmeye katılan 9 İK uzmanının en büyüğü 42 yaş, en küçüğü 28 yaşındadır. Ortalama yaşlarının 28,55 olduğunu görülmüştür. Eğitim düzeyleri sorgulandığında; 9 İK uzmanından 1 tanesi önlisans, kalan 8 İK uzmanı ise Üniversite ve Yüksek Lisans mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 5’i erkek kalan 4 ‘ü ise kadındır.

4.8.2 “Hangi İK fonksiyonlarını elektronik olarak yapıyorsunuz?” Sorusu ile İlgili Verilen Yanıtların Çözümlemesi

Katılımcıların tümüne araştırmanın amacı ve yöntemi ile ilgili gerekli açıklama yapıldıktan ve kısaca demografik bilgilerin istenmesinden sonra, iki ana soru aktarılmıştır. İlk soru; E-İKY işlevlerine yönelik olanıdır.

Bu bölümde, İnsan Kaynakları fonksiyonları süreçlerinden hangilerini elektronik ortamda yaptıkları sorgulanmıştır. E-İKY işlevleri kapsamında katılımcılara sorulan ilk soru: “Hangi İK fonksiyonlarını elektronik olarak yapıyorsunuz? ” sorusudur. Araştırmamıza katılan İK uzmanlarının verdiği yanıtlara göre hepsinin İK fonksiyonlarının büyük bir bölümünü elektronik ortamda kullandıkları görülmektedir. Bu fonksiyonların İK planlaması, boş pozisyonların duyurulması, işe temin ve seçim, e-egitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi ve ücret yönetimi online yollar vasıtasıyla yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu sistemleri ise çoğunlukla örgütün kendi içerisinde geliştirdiği yazılımlarla veya dışarıdan destek alarak gerçekleştirmektedir. Eğitim organizasyonları için bir web sitesi üzerinden kullanıcı adı ve parola yardımı ile giriş yaparak eğitim dökümanlarına kullanıcıların istedikleri yerden ulaşabildiklerini aktarmışlardır. Performans değerlendirme aşamasında ise İnsan Kaynaklarının online portalına kullanıcı adı ve şifresi ile giriş yaparak yöneticisi ile yıl içerisinde ki hedeflerini belirleyerek performans değerlendirmesinin gerçekleştirileceğini ve sistemi kullanan yöneticiler ve çalışanların yıl içerisinde ki değerlendirmelerini görebilmesine olanak sağlamaktadır. Aşağıda ki tablo’da sayısal veriler açıklanmıştır.

Tablo 1. Hangi İK fonksiyonlarını elektronik olarak yapıyorsunuz?

Verilen Cevaplarda Ortak İfadeler	Sıklık		Yüzde	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
İK planlaması uygulanmakta mıdır?	10	2	%83,33	%16,33
Boş pozisyonların duyurulması bu yolla gerçekleştirilmekte midir?	11	1	%91,66	%8,33
İşe temin ve seçim bu yolla gerçekleştirilmekte midir?	11	1	%91,66	%8,33
E- Eğitim, geliştirme uygulanmakta mıdır?	11	1	%91,66	%8,33
E- Kariyer yönetimi yapılmakta mıdır?	11	1	%91,66	%8,33
E- Performans değerlendirme gerçekleştirilmekte midir?	9	3	%75	%25
E- Ücret yönetimi uygulanmakta mıdır?	7	5	%58,33	%41,66

4.8.3 “Neden bu fonksiyonları elektronik olarak yapmayı tercih ediyorsunuz?” Sorusu ile İlgili Verilen Yanıtların Çözümlemesi

İkinci soru, işletmelerin İKY fonksiyonlarını elektronik ortamda gerçekleştirmelerinin nedenleri sorgulanmıştır. Bu soruya ise katılımcılar bu fonksiyonlar yardımı ile hem takip açısından hem de denetim açısından saklanılabilir ve kontrol edilebilir olması nedeniyle kullanıldığını ve zaman, maliyet avantajı sağlandığını aktarmışlardır.

Tablo 2. Neden bu fonksiyonları elektronik olarak yapmayı tercih ediyorsunuz?

E-İKY Fonksiyonları	Verilen Cevaplarda Ortak İfadeler
İK planlaması,	“Bu fonksiyonlar yardımı ile hem takip açısından hem de denetim açısından saklanılabilir ve kontrol edilebilir olması nedeniyle kullanılmaktadır.” “Programın kolay kullanılabilir olmasından dolayı daha rahat takip imkânı sağlamaktadır.”
Boş pozisyonların duyurulması,	“Bütün bilgilerin online ortamda görünür kılınması ve çalışanların görebileceği şeffaf bir ortam olması nedeniyle kullanılmaktadır.”
İşe temin ve seçim,	“İşe temin sürecinde daha fazla adaya ulaşım sağlanması, elektronik işlemler yardımıyla süreçlerin kısaltılması ve çalışan ilişkilerinin kolaylaştırılması sebebiyle kullanılmaktadır.” “Adaylarla daha çabuk iletişime geçilmesi”
Eğitim, geliştirme,	“Kullanım kolaylığının yanında maliyet ve zaman avantajı nedeniyle kullanılmaktadır.” “Uzak mesafelerden ulaşım ve takip olanağı sağlamaktadır.”
Kariyer planlaması,	“Maliyet avantajının yanında hızlı güvenilir olması ve verilerin online ortamda şeffağça sergilenmesinden dolayı fayda sağlamaktadır.”
Performans değerlendirme,	“Sonuçların güvenilir olması, işleyişin belirli ve planlı olması, sistematik ve hızlı olması sonucunda güvenilir veriler elde edilmesi nedeniyle kullanılmaktadır.”
Ücret yönetimi,	“Genel olarak manuel takibin zor olması ve her bir fonksiyonun elektronik yollar yardımıyla daha verimli yürütülmesi amacıyla kullanılmaktadır.”

Bu kapsamda E-İKY'nin örgütün stratejilerinin oluşturulmasında önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. E-İKY'nin organizasyonlardaki İKY'nin stratejik rolü üzerinde önemli etkileri vardır. Ruël, Bondarouk ve Looise (2004), E-İKY kullanımının, İK işlevlerinin gerçekleştirilmesinde idari yükün azaltılmasına ve dolayısıyla stratejik yönelimlerini geliştirmelerine olanak tanıdığı sonucuna varmıştır (Marler-Parry 2016: 8).

E-İKY işlevleri, organizasyonel maliyetleri düşürmede, yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşimi artırmada, dolayısıyla şirkete daha fazla bağlı olmak, insan kaynakları bilgi sisteminin kullanılabilirliği ile daha kolay ve hızlı olmak, daha hızlı işlemler yaparak

üretkenliği artırmak, daha iyi çalışma ortamı sağlamak için önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda çalışanların yeni görev ve roller öğrenmelerini, teşvik etmektedir (Nivlouei 2014)

Neden bu fonksiyonları elektronik olarak yapmayı tercih ediyorsunuz? Sorusuna verilen cevaplara göre E-İKY uygulamalarının maliyet avantajı, hızlı, verimli ve şeffaf olması ifade ederek araştırmamıza katılan yabancı iştirakli sigorta şirketlerinin büyük bir bölümü bu sistemleri kullandıklarını ifade ettiler. E-İKY fonksiyonlarının neden kullanıldığı ile ilgili İK uzmanlarının verdikleri ortak ifadeler aşağıda belirtilmektedir:

4.8.4 “Bu yöntem sonucunda firmanıza ne gibi faydalar sağlanıyor?” Sorusu ile İlgili Verilen Yanıtların Çözümlemesi

E-İKY'nin uygulanması sonucunda ki faydaları İK uzmanlarına sorulmuştur. Bu kapsamda 1 İK organizasyon değerlendirmenin gelecek yıl yapılacak olması nedeniyle araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Toplam 11 organizasyonun tamamı (%100) değerlendirme sonucunda çalışanların yeni fikir ve yeni iş süreçleri açısından değer yaratması ve stratejilere etki etmesi, organizasyon ile çalışan arasında iletişim ve çalışanlar arasında ki iletişime etki ettiğini ve bunun sonucunda da çalışanların arasında uyum ve işe bağlılığın arttığını ve bunun da stratejilere yaptıkları etki etkileri ifade etmektedirler. Katılan 11 organizasyondan 10'u (%90), süreçlerin bu yollarla kısaldığını Son olarak araştırmamıza katılan 11 organizasyondan 9'u (%81) çalışanların yetkinliklerinin arttığını ve 11 organizasyondan 8'i (%72) işletmecilik maliyetlerinin azaldığını ifade ettiler.

Ayrıca, kullanıcıların yorumları doğrultusunda hem aday filtreleme hem de maliyet ve zaman avantajı sayesinde örgütlere faydaları olduğu belirtilmiştir. Eğitim organizasyonlarını kullanan örgütler ise bu sistemleri online portallar vasıtasıyla gerçekleştirdiklerini ve eğitmen, seyahat masrafları, eğitim yerleri vb. giderleri azaltarak kuruma maliyet avantajı sağladığını belirtmişlerdir. Bu sisteme örnek olarak çalışanların zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşabilecekleri çevrimiçi eğitim platformudur. E-Akademi kapsamında satış ve idari kadro çalışanlarına yönelik, ürün, mevzuat, satış teknikleri, bilgi güvenliği ve risk kültürü gibi başlıklarda eğitim programları düzenlenmektedir. Ayrıca, yasa gereği zorunlu olan MASAK Uyum Programı ve FATCA gibi eğitimler de E-Akademi platformu üzerinden çalışanlara sunulmaktadır.

Bununla birlikte uygulama kapsamında çalışanların performansının artırılması için satış oyununu bünyesinde bulundurmaktadır. Çalışanlar, satış sürecinin tüm adımlarını içeren satış oyununu oynayarak, ihtiyaç odaklı soru sorma teknikleri ve finansal analiz yapma becerilerini geliştirme imkânı bulduklarını belirtmektedir. Bu sayede çalışanların yetkinlikleri artmaktadır.

Çalışanların yeni fikir ve yeni iş süreçleri açısından değer yarattığını belirtmişlerdir. Örneğin performans yönetimi sırasında yıl içerisinde kendi gelişimlerini görebilirler ve gelecek yıl online yollar yardımıyla ölçebilecekleri performans öğelerini ekleyebilirler. Çalışanlar arasında ve çalışanlar ile örgüt arasında hızlı görüşmeye olanak sağlayan iletişim uygulamaları yardımı ile iletişimin arttığı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte hem çalışanlar arasında hemde kurum ile çalışanlar arasında talep yönetimi esnasında iletişimin arttığı gözlemlenmektedir. Şu ana kadar görülen bu süreçler sayesinde hem süreçler ve bürokrasi kısalmakta hem de bu sistemlerin maliyetleri azalttığı belirtilmektedir.

Teknolojinin son yıllardaki gelişimi büyük önem arz etmektedir. Gelişen teknolojiler ve bilgi çağında yaşadığımız bu dönemde y kuşağı için dijital olmak çalışanların işe bağlılığının artırılmasında kilit öneme sahiptir.

Bu sistemlerin başarılı bir biçimde uygulanması kurumun gelecek dönemde ki stratejilerine etki ettiği gözlemlenmektedir. Başarılı bir işe temin süreci ve kariyer yönetimi sonucunda iş gücü devir oranına olumlu katkısı olur. Bu sayede uzun dönemli çalışma imkânı sağlanmaktadır ve çalışanla kurum arasında ki iletişim artmaktadır. Aşağıda ki tabloda İK uzmanlarının verdiği yanıtlar yer almaktadır.

Tablo 3. Bu yöntem sonucunda firmanıza ne gibi faydalar sağlanıyor?

Verilen Cevaplarda Ortak İfadeler	Sıklık		Yüzde	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Çalışanların yeni fikir ve yeni iş süreçleri açısından değer yaratması arttı mı?	11	0	%100	%0
Çalışanlar arasında iletişim artıyor mu?	11	0	%100	%0
Kurum ile çalışan arasında iletişim arttı mı?	11	0	%100	%0
Süreçler kısalıyor mu?	10	1	%90	%10
İşletmecilik giderleri azalıyor mu? Maliyetler azalıyor mu? Azalıyorsa hangi maliyetler azalıyor?	8	3	%72,72	%27,27
Stratejilere etki ediyor mu?	11	0	%100	%0
Çalışanların işe bağlılığı artıyor mu?	11	0	%100	%0
Rekabet avantajı anlamında çalışanları yetkinlikleri artıyor mu?	9	2	%81,81	%18,18
İş yerinde çalışanlar arasında uyum artıyor mu?	11	0	%100	%0

Bu yöntem sonucunda çalışanların yeni fikir ve yeni iş süreçleri açısından değer yaratması, çalışanlar arasında ki iletişimin artması, kurum ile çalışan arasında iletişim özellikle talep yönetimi esnasında artması bunu sonucunda da çalışanların işe bağlılığının artması ve stratejilere etki etmesine 11 şirketin tamamı olumlu yanıt vermişlerdir. Çalışanların işe bağlılığının özellikle y kuşağının dijitalliğe önem verdiği dönemde artması, rekabet avantajı anlamında çalışanları yetkinliklerinin aldıkları online eğitimler, iş süreçlerinde yeni fikirleri online ortamdan aktarması sayesinde yetkinliklerinin artması, işyerinde çalışanların online iletişim yolları vasıtasıyla uyum sağlaması ve iletişimin bu yollarla artması katılımcılar

tarafından olumlu değerlendirilmiştir. Ayrıca seyahat, eğitim vb. maliyetlerin azaltılması sonucunda işletmecilik maliyetlerinin azaltıldığını belirtmişlerdir.

4.8.5 “Sizce E-İKY’nin Dezavantajı Var mı?” Sorusu ile İlgili Verilen Yanıtların Çözümlemesi

Bu bölümde ise E-İKY kullanımının kullanıcılar üzerinde bir stres kaynağı olarak algılanıp algılanmadığı sorgulanmıştır. Alınan cevaplar büyük oranda kullanıcılar için stres kaynağı olmadığını ve bunun olmaması içinde gerekli eğitimleri verdiklerini belirtmişlerdir.

Bazı bilimsel makalelerde teknolojinin çalışanlar açısından strese neden olduğu ve bu stres sonucunda da bazı dezavantajlar yaşandığı belirtilmektedir. E-İKY teknolojisinin kullanımı bazı sorunları da birlikte getirmiştir. Bu teknolojinin kullanımını sağlamak bireylerin üzerinde strese yol açmaktadır. Teknolojide ki sık değişiklikler bireylerin kendilerini bu teknolojileri takip edememeleri sonucu güvensizliğe neden olabilmektedir (İbrahim-Yusliza, 2014: 136).

Bu sorunun sorgulanması amacıyla E-İKY’nin çalışanlar üzerinde bir dezavantaj yaratıp yaratmadığı sorusu sorgulanmıştır. Bu sorunun yanıtı olarak katılan 12 organizasyondan 8’i (%66) teknostres’in olumsuz bir dezavantaj yaratmadığını ifade ettiler. Dezavantaj yarattığını belirtel kullanıcılar E-Eğitim sürecinde sürenin çok uzun olabileceğini bunun da çalışanların dikkatini dağıtabileceğini belirtmektedirler. Bunların haricinde olumsuz yanıt veren kullanıcıların güvenlik ile ilgili sıkıntı yaşadığı belirtmektedirler. Farklı bağlantı linklerine tıklamak kurumun güvenlik açısından açık verebilme ihtimali doğurduğunu aktarmaktadırlar. Verilen ifadeler aşağıda ki tabloda belirtilmektedir:

Tablo 4. Sizce E-İKY’nin Dezavantajı Var mı?

Verilen Cevaplarda Ortak İfadeler	Sıklık	Yüzde
Evet	4	%33,33
Hayır	8	%66,66

Sonuç

Teknolojik gelişmeler İnsan kaynakları fonksiyonlarını da zaman içerisinde değiştirmiştir. İnsan kaynakları fonksiyonlarında yaşanan bu değişim hem çalışanları hem de örgütü etkilemektedir. Teknoloji unsuru, donanım ve yazılım, iletişim sistemleri, intranet, internet, veri tabanları ve sanal platformlar ve ileri de yeni gelecek sistemler ile birlikte bir çok parçadan bir araya gelmektedir. Johnson ve diğ. (2016), E-İKY’yi “İK hizmetlerinin ve işlevlerinin sağlanması diğer bir deyişle, yöneticileri, çalışanları aldıkları kararlar sonucunda bilgi teknolojileri ile birbirine bağlaması” olarak tanımlamıştır.

Sonuç olarak sigortacılık sektörünün İK uzmanları ile derinlemesine yapılan görüşmeler neticesinde, çalışanla kurum arasında ki iletişimin artışı, objektif yaklaşım ve şeffaf bir sistem olması, gelecekte ki stratejilere etki etmesi ve bunların sonucunda da maliyetlerini azaltılması gibi sonuçlar, elektronik insan kaynakları uygulamalarının örgütler için ne kadar önemli olduğunu göstermiştir.

Ayrıca örgütler, İK fonksiyonları yardımıyla maliyet avantajı elde ederken örgüt içinde de çalışanla kurum iletişiminin artırılması sayesinde çalışanların yeni fikirler üretme ve uygulama

imkânı sağlayacaktır. Ancak bu sistemi uygulamadan önce bazı konulara dikkat etmek gerekmektedir. Elektronik İnsan Kaynakları yönetimi uygulamaları için, örgüt içerisinden gerekli sistemlerin kurulması ya da dışarıdan programların satın alınması gerekmektedir. Elektronik İnsan Kaynakları Sistemlerinin başarılı uygulanması için örgütün ihtiyaç duyduğu konular dikkate alınmalıdır. Öncelikle sistemin ara yüzü basit olmalı hem kullanıcılar hem de yöneticiler tarafından istedikleri bilgiye kolayca erişim sağlamalıdır. Bu sistemlerin kolay olması sonucunda kullanıcılara önemli ölçüde zaman kazandırmaktadır.

Diğer önemli bir nokta ise, kullanıcılara bu sistemleri kullanmadan önce gerekli eğitimlerin planlanması ve düzenlenmesinin yararlı olacaktır. E-İKY teknolojisinin etkin biçimde uygulanmasında çalışanların rolü önem arz etmektedir. Çalışanların yeni teknolojiler ile uyumu sistemin başarı ile uygulanması açısından çok önemli görülmektedir. Araştırma sürecinde yabancı ortaklı sigorta şirketi uzman ve yöneticileri, bu sistemleri kullanmadan önce kullanıcılarına gerekli eğitimleri verdiklerini beyan etmişlerdir. Bununla birlikte kullanıcılardan bazılarının teknoloji korkusu ya da değişime karşı çekincelerden dolayı teknostres yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bu çekinceyi yenmeleri için birebir eğitimlerin yardımı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma evreninde yeralan yabancı iştirakli sigorta şirketlerindeki İK uzmanlarına ulaşabilmenin zor olması ve İK uzmanlarının zaman yetersizliği önemli kısıtlardan biridir. Katılımcıların yöneltilen sorulara doğru ve yansız biçimde yanıt verdikleri varsayılmıştır.

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı iştirakli sigorta şirketleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. İleriki araştırmalarda, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli sigorta şirketlerinin E-İKY uygulamaları sorgulanabilir ve yabancı ortaklı sigorta şirketlerinin E-İKY uygulama oranları ile elde edilecek veriler karşılaştırılabilir. Bu sayede aradaki farklar gözlemlenerek etkin bir E-İKY sisteminin geliştirilmesinde faydalı bilgiler elde edilebilir. Ayrıca mülakatlar sürecinde katılımcılar y kuşağı için dijital olmanın önemine değinmişlerdir. Teknolojinin gün geçtikçe hayatımıza girmesi bilgisayar karşısında geçirilen zamanın her geçen gün artması çalışanların bu teknolojilere verdikleri önem ve tepkileri çalışanların başarılarında önemli bir rol oynamaktadır. Buradan yola çıkarak, kuşaklar arası bilgi teknoloji kullanımı ve teknostres kavramı üzerinde araştırmaların yapılması e-öğrenme sistemlerinin kullanıcı dostu uygulamalarla geliştirilmesinde yardımcı olabilecek bilgiler sunabilecektir.

Kaynakça:

- Afacan Fındıklı, M. and E.B. Bayarçelik (2015) “Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)?”, 11 th International Strategic Management Conference.
- Armstrong, M (2016) A handbook of strategic human resource management. Kogan Page Limited, London.
- Bondarouk, T. and E.Furtmueller (2012) “Electronic HRM in theory and practice: A four decades review and research agenda” Proceedings of the Academy of Management, 1(39).
- Dulebohn, J.H. and J.H. Marler (2005) “E-Compensation: The potential to transform practice? The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age.” John Wiley&Sons, San Francisco.
- Erdoğan, İ.E. and M. Çiçek (2011) “Online group buying: What is there for the consumers?” 7th International Strategic Management Conference Procedia Social and Behavioural Sciences, 24.
- Ghazzawi, K. and A. Accoume (2014) “Critical success factors of the E-Recruitment system,” Journal of Human Resources Management and Labor Studies, 2(2).

- Gonzalez, R., D. Koizumi and K. Kusiak (2011) "e-HRM and its outcomes: A study of relational e-HRM in multinational companies," Jönköping University, Jönköping.
- Hadziroh, I and M.Y. Yusliza (2014) "User characteristics as antecedents of techno stress towards EHRM: from experts views." Global Conference Business & Social Science.
- Hopkins, B. and J Markham (2003) "E-HR: Using Intranets to Improve the Effectiveness of Your People." Glower Publishing Limited, Hampshire England.
- Hsieh, H.F. and S.E. Shannon (2005) "Three approaches to qualitative content analysis," *Qualitative Health Research*, 15(9).
- Huub Ruël, Harry Van der Kaap (2012) "E-HRM usage and value creation. Does a facilitating context matter?" *Zeitschrift für Personalforschung*.
- Johnson, R.D., K.M. Lukaszewski and D.L. Stone (2017) "e Evolution of the field of human resource information systems: Co-evolution of technology and HR processes," *Communications of the Association for Information Systems*, 38(28).
- Kausar, S. and D.L. Sreenivas (2015) "A Study on the implications of implementing of E-HRM System in Manufacturing Firms." *International Journal of Business and Administration Research Review*, 1(11).
- Kuipers, M. (2017) "Implement e-HRM successfully?," *Management and Social Sciences*, University of Twente, Twente.
- Laumer, S., A. Eckhardt and T. Weitzel (2010) "Electronic human resource management in an e-business environment." *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4).
- Lazazzara, A. and E. Galanaki (2018) "E-HRM adoption and usage: a cross-national analysis of enabling factors." In: Rossignoli C., Virili F., Za S. (eds.) *Digital, technology and organizational change: reshaping technology, people, and organizations towards a global society*, Lecture Notes in Information Systems and Organisation.
- Ma, L. and M. Ye (2015) "The role of electronic human resource management in contemporary human resource management," *Open Journal of Social Sciences*, 3(4).
- Marler, J.H. and E. Parry (2016) "Human resource management, strategic involvement and E-HRM technology," *International Journal of Human Resources*. 27(19).
- Marler, J.H. and S.L. Fisher (2010) "An evidence-based review of EHRM and strategic human resource management," in 3rd European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management Proceedings,
- Marler, J.H. and S.L. Fisher (2013). *An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management*. *Human Resource Management Review*, 23(1).
- Martin, G. And M. Reddington (2010) "Theorizing the links between e-HR and strategic HRM: a model, case illustration and reflections." *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10).
- Nivlouei, F.B. (2014) "Electronic human resource management system: The main element in capacitating globalization paradigm" *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).
- Oladele, I.O., and O.A. Oladele (2015) "E-Human resource management and organizational performance (e-HRM) in the Nigerian banking industry." Department of Business Management, Scholl of Business, Nigeria.
- Olivas, M.R., Luján, J.R. and L. Zapata-Cantu (2007) "e-HRM in Mexico: Adapting innovations for global competitiveness." *Journal of Manpower*, 28(5).
- Panayotopoulou, L., M. Vakola and E. Galanaki (2007) "E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece." *Personnel Review*, 36(2).
- Parry, E. and S. Tyson (2011) "Desired goals and actual outcomes of e-HRM." *Human Resource Management Journal*, 21(3).
- Rajalakshmi, R. and S. Gomathi (2016) "A review on E-HRM: Electronic human resource management," *Indian Journal of Research*, 5(8).
- Ruël, H., R. Magalhaes and C.C. Chiemeke (2011) "Human resource information systems: An integrated research agenda, *Electronic HRM in theory and practice*." Emerald Group Publishing Limited, 21-39.
- Ruël, H., T. Bondarouk and J.K. Looise (2004) "E-HRM: innovation or irritation." *Management Review*, 15(3).

- Sadegh, T., M.A. Kohansal and M. Haghshenas (2016) "E-HRM: From acceptance to value creation." *Journal of Information Technology Management*, 27(1).
- Sareen, P. and K.V. Subramanian (2012) "e- HRM: A strategic review." *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3).
- Strohmeir, S. (2007) "Research in E-hrm: Review and Implications." *Human Resource Management Review*, 17(1).
- Strohmeir, S. and R. Kabst (2014) "Configurations of E-HRM-an Empirical Exploration." *Employee Relations*, 36(4).
- Troshani, I., C. Jerram and S. Rao (2011) "Exploring the public sector adoption of HRIS." *Industrial Management and Data Systems*, 111(3).
- Venterink, J.H. (2017) "Practical future developments in e-HRM, HR SSC's and employee involvement," University of Twente, Twente.
- Yahya, H.A.T. and E.S.A.R. Saho (2013) "Electronic human resource management". *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(11).