

**İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları  
Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi  
-İstanbul İlinde Bir Araştırma-**

Fatih KARCIOĞLU (\*)

Ümit ÖZTÜRK (\*\*)

**Özet:** Genel anlamda performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan, ayrıca; geleceğe yönelik İnsan Kaynakları ile ilgili ihtiyaçların belirlenmesine temel teşkil eden sistematik bir ölçümedir. Bu nedenle; karar sürecinde insan kaynakları yönetimine destek sağlayacak bir insan kaynakları bilgi sisteminin işletmede mevcudiyeti zaruri bir duruma gelmiştir. İşletmelerde mevcut İKBS uygulamalarından performans değerlemenin etkili olarak kullanımı, 2003 yılında çıkan 4857 sayılı İş Kanunu'nun işletmelere çalışanların haklarının korunması ile ilgili getirdiği düzenlemeler ile daha da önem kazanmıştır. Bu çalışmadan amaç; İKBS- Performans değerlendirme boyutunun ne derece etkin, istenilen boyutlarda (zaman ve maliyetçe etkin olup olmaması) kullanılıp kullanılmadığını tespit ederek, İKBS ile yapılan performans değerlendirme etkinliğinin ortaya konulması olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, Performans değerlendirme

**The Relationship Between Performance Appraisal and Human  
Resources Information System (HRIS) in Businesses,  
a Research in Istanbul**

**Abstract:** In general meaning, performance appraisal is a systematic evaluation which is made through comparing one's skills, potential talent, work routines, behaviors and such qualities with others, besides forms a basis to determine the needs of Human Resources for the future. Therefore, the existence of a Human Resources Information System (HRIS) that will support human resources administration during the decision process became absolutely necessary. Effective use of performance appraisal by current Human Resources Information System practices in companies became much more important with the Labour Law No. 4857/2003, which provides regulations for companies on securing employees' rights. The aim of this study is to reveal the effectiveness of performance appraisal with Human Resources Information System by how the HRIS – Performance Appraisal is effective and whether it is used in the way of desired degrees (if it is effective in point of time and cost) or not.

**Key Words:** Human Resources Management, Human Resources Information System, Performance Appraisal

\*) Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı. (e-posta: fkarci@atauni.edu.tr)

\*\*) Dr., J.Gn. K.İği Eğitim Daire Başkanlığı'nda görevli. (e-posta: jplt89@yahoo.com)

## I. Giriş

Endüstriyel mal üretiminin egemen olduğu sanayi çağından, bilgi ve hizmet üretiminin egemen olduğu bilgi çağına geçişte insan kaynakları profili de çok büyük ölçüde değişmektedir. Esasen feodal toplumda kayıp olan birey, sanayi toplumunda sahneye çıkmış, ancak, sahnenin ve otomasyonun bir parçası olmuştur. Bilgi toplumunda ise, birey merkezi önemi olan aktör olarak sahneye çıkmakta, düşünen, tasarlayan, organize eden, yöneten ve sonuçlandıran olarak inisiyatif yeteneğini hayata geçirmektedir. Alvin Toffler bu durumu bilgi çağının beşeri bileşenleri olan üretici ve tüketicinin birleşimiyle oluşan 'prosumer' şeklinde ifade etmiştir (Toffler, 1981: 23). Kısacası, bilgi çağında insan kaynakları, üretim hattının sınırlı bir bölümünden sorumlu mekanik bir parça değil, bir işlevi başlangıcından sonuna kadar düşünüp, uygulayan ve yönetip sonuca ulaştıran karar verme noktalarında işletme yöneticilerini etkileyebilecek niteliklere sahip olmalıdırlar. Nonaka, bilginin pasif olduğunu ve her yerde olabileceğini, üst bilginin ise insan tarafından işlenmesi, ona inançlarla değer katılması, beşeri çabaların ürünü olması ve daha fazla proaktif yönü olmasını vurgulamıştır (Claus 1996, s.25). Ayrıca; üst bilgi Ikujiro Nonaka tarafından açık ve örtülü bilgi olarak iki tür olarak ifade edilmiş bunlardan bilhassa örtülü bilginin taklit edilemezliğine ve stratejik önemine vurgu yapılmıştır (Nonaka, 1994). Bu noktada, önemli ve amaca uygun bilgi: kullanıcılara, işletmenin ve insan kaynakları bölümünün, amaçları doğrultusunda sorunlarını en doğru bir biçimde yanıtlamalarını sağlayan bilgidir (Cynthia, 1990: 203).

İnsan kaynakları, işletmedeki diğer üretim faktörlerinden farklı bir yapıya sahiptirler. Kişiler; duygu, arzu ve amaçları ile birlikte işletmeye gelmekte ve çeşitli gereksinmelerini belirli ölçülerde işlerinde gidermeyi hedeflemektedirler. İşgörenden arzu edilen performansın alınabilmesi değişik faktörlere bağlı olmaktadır. Bu nedenle, çalışanlara ait görevleri ile ilgili ayrıntılı bilgilerin özenli biçimde toplanması, saklanması ve gerektiği zamanlarda çeşitli işlemlere tabi tutularak farklı nitelikteki kararlara yol göstermesi gerekmektedir. Ayrıca; işletmeler; sofistike, iyi eğitilmiş, teknik olarak düzeyli yönetici ve çalışanlarıyla, bilgi toplumunun en önde gelen özelliği olan teknolojiyi, bireye göre uyumlaştırabilmek amacıyla, eğitim programları ile personeli yetiştirme çabası içine girmişlerdir. Zira kullanılan yöntem ve teknikler insan merkezli (human-oriented) olmak zorundadırlar (Davies, 2005: 173).

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinden; insan kaynakları planlanması fonksiyonundan başlayarak bu sistem içinde yer alan diğer tüm fonksiyonlardan işletme hedefleri ve sistem yeterliliği çerçevesinde yararlanmak mümkündür. İşletmelerde mevcut İKBS uygulamalarından performans değerlemeyin etkili olarak kullanımı, 2003 yılında çıkan 4857 sayılı İş Kanunu'nun işletmelere çalışanların haklarının korunması ile ilgili getirdiği düzenlemeler ile daha da önem kazanmıştır. Yeni iş kanunu ile işveren sorumlulukları artmış, işgören üzerindeki kontrole dayalı kriterlerin daha istatistiksel ve bilimsel metotlarla tutulması zorunluluğunu getirmiştir. Eski kanun ile yeni çıkarılan kanun arasındaki en büyük fark, kanunun 18'nci maddesinde ifade edilen; **"işgörenin iş akdinin fesih işleminin geçerli bir süreye ve şekle dayandırılması"** şartı olmuştur. 4857 sayılı İş

Kanunu'nun yaklaşık 4 yıldır takip edilen uygulamalarında, işgören iş fesihleri ile ilgili dava sayılarında artış kaydedilmiş olması işgörenleri harekete geçirmiştir. Dolayısıyla çalışanların nesnel bir şekilde performansları değerlendirilmeli ve bunlar kayıtlarda uzun dönemi kapsayacak şekilde muhafaza edilmelidir. Yani, İKBS alt menüsü olan işgücü yönetimi menüsü işlemleri yasal zorunluluklara göre tutulacak kayıtlara ve çalışan bilgilerine göre tasarlanmalıdır.

İşletmedeki insan kaynakları bilgi sisteminin etkililiği; mevcut personelin şimdiki ve geçmişteki performansına, bilgi sistemlerini kullanmadaki yetenek, bilgi, beceri, eğitim ve benzeri özelliklerine ilişkin bilgilerin yanı sıra, işletmenin gelecekte gereksinme duyacağı insan kaynaklarının nitelik ve niceliği ile ilgili tutarlı bilgiyi de sağlayabilmesine bağlı olacaktır. İşletmeler çok büyük bir sistemin alt sistemleri olarak işlev görmektedirler. Tüm sistemler gibi işletmeler de entropiye maruz kalmaktadırlar. Pozitif entropi canlı sürekliliğini sağlarken, negatif entropi o canlının ölüme yaklaşmasını ifade etmektedir (İlter, 2003). İşletmeler negatif entropiden kurtulmak için nitelikli işgücünü optimum düzeyde elinde tutmak, eğitmek, geliştirmek ve korumak zorundadırlar. Bunu başarabilmek için de, "bilgi kaynaklarının ya da bilgi kanallarının çokluğu ile rekabetsel üstünlük niteliği kazanan kurumsal bağlamda, bilginin nicelik ve bütünlüğüne katkı sağlayan"(Yang, 2005:150) İKBS artık işletmeler açısından zorunluluk olarak algılanmaktadır.

İKBS aslında bir bilgi yönetim alt sistemi olarak algılanabilir. Bilgi yönetimi, zamana bağlı kalmaksızın kesintisiz bir şekilde yürütülen bir süreç olarak adlandırılır. Bu nedenle bilgi yönetimi bir teknoloji sorunu olmaktan öte bir kurumsal kültür sonunda organizasyonda bilgi kültürüne dayalı bir yönetim oluşturmak ve benimsetmek için izlenmesi gereken bir rotadır (Martinsons, 1997: 35).

2005 yılı içerisinde, insan kaynakları yönetimi ve maliyet kontrol çalışması kapsamında, İKBS kullanım şekilleri ve çalışanlar arasındaki popülaritesi ile ilgili çalışma sonuçlarında; en popüler İKBS uygulamaları olarak *ücret ödemesi %74.8, fayda yönetimi % 50.6, işe alma ve aday takibi %34.9, çalışanlara self servis hizmet 29.6, eğitim ve geliştirme % 29.6, performans yönetimi % 27, yöneticilere self servis hizmet %19.8* olarak tespit edilmiştir. Aynı çalışmanın içerisinde, çalışanlara İKBS içerisinde "En çok hangi uygulamanın yer almasını istersiniz?" sorusuna verilen cevaplarda ise; *self servis hizmet % 30.4, performans yönetimi %22.5, elektronik işe alma % 22.5, iş gücü analizi % 7.4* şeklinde cevaplar verilmiştir (HR Focus, 2005: 3).

Yönetim Bilgi Sisteminin işlemleri içerisinde, birçok aktif çalışan uygulaması ile karşılaşmak mümkündür. İnsan kaynakları bilgi sisteminin yönetim bilgi sisteminin bir alt bölümü olmasına karşın, insan kaynakları bilgi sistemi uygulamalarını tüm yönleri ile tam olarak kullanan İK uzmanı, yönetici sayısı çok azdır.

*Bu çalışmanın amacı, İKBS'de mevcut insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm fonksiyonların bulunup bulunmadığını, İKBS bileşenlerinin uygulamada tam olarak kullanılıp kullanılmadığını, uygulamada İKBS'nin önemli bir fonksiyonu olan "Performans değerlendirme" boyutunun ne derece etkin ve istenilen nitelikte uygulanıp uygulanmadığını tespit*

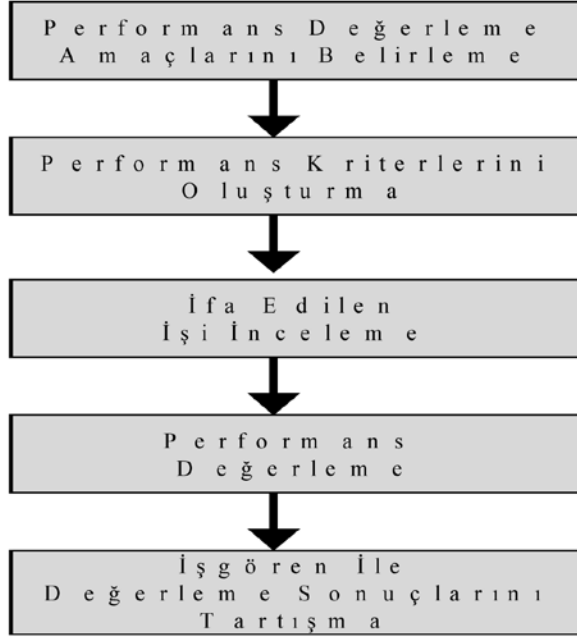
etmektedir. Daha öz bir ifadeyle, bu araştırma; İKBS ile Performans Değerleme arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirleme çabasıdır.

## II. Performans Yönetimi ve Performans Değerleme

Bilgi yönetimi anlayışının benimsenmesi ve bilgi teknoloji uygulamalarının yaygınlaşması, insan kaynakları yönetimi açısından çeşitli konularda yararlar sağlamıştır. Bilgi yönetimi; önemli yararlarından biri olan performans yönetimi ve performans değerlendirme sonuçları yönünden değerlendirildiğinde, işletmede yürütülen tüm fonksiyonel faaliyetlere katkı sağlayan bir araç olarak nitelendirilebilir. Performans değerlendirme sonuçları; karar destek sistemi, işgücü yönetimi, ücret, kariyer ve yedekleme planlamaları, iş analizi, yasal prosedürlerin takip ve kontrolü, ödül ve ceza işlemleri ile eğitim ve geliştirme programlarına doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Yönetim bilgi sistemi uygulamalarının gelişmesi ile işletmeler performans yönetimi ve performans değerlendirme faaliyetlerini bilgisayar üzerinden takip etmeye başlamışlardır. Bilgisayarlı performans değerlendirme uygulamaları ile performans görüşmeleri ve anlaşmaları, hedefleri, performans standartları, değerlendirme sonuçları ve performans sorunları ile ilgili tüm veriler elektronik veri tabanında tutularak, bilgiye ulaşma ve onu kullanma zamanı İK uzman ve çalışanlarına zaman tasarrufu sağlamıştır. Gerek çalışan gerek onun yöneticisi bu bilgilerden yola çıkarak açıklık ve anlayış içinde, objektif olarak performans gelişimine yönelik kararlar alabilir ve uygulamalara geçebilirler. Performans değerlemeyin tarafsızlığı, izlenilebilirliği ve sürekliliğinin sağlanması bilgi teknolojileri ile daha kolay ve daha hızlı olmaktadır. Bir işletmede çalışanın üstün performans göstermesi veya başarılı olması, çeşitli etmenlerin katkılarıyla oluşan bir karışımdır. Bu karışımın oluşumunda; konuşma, yazma, anlama, fiziksel güç, sayısal görüntüsel bellek, müzik, resim ve deneyim gibi kişisel yetenekleri ile kişinin bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğu etkindir. Ayrıca; işgörenin içinde çalıştığı fiziksel ortam ile örgütün içinde faaliyetini sürdürdüğü çevresel şartlar ve işletmenin iş ve çalışanlara yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel koşullar da önemli rol oynar (Wood, 1999: 27-28).

Genel anlamda **performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir** (Bingöl, 2003:38). Performans değerlendirme, çalışanların performansını ölçme ve değerlendirme işlemidir ve çalışanların bireysel gelişimini sağlamak için faydalı bir araçtır (Bloisi, 2007:259). Pek çok çalışan performans değerlemeyi yıldırıcı ve baskı altına alıcı bir işlem olarak ele alırlar, fakat; doğru kullanıldığında bu uygulama çok pozitif sonuçlar doğurur ve çalışanlara katma değer sağlar.

Performans değerlendirme, Şekil.1'de görüldüğü gibi, birbirini takip eden sistematik beş adımdan oluşmaktadır (Bingöl, 2006:332). Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası; amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme sistemi muhtemelen her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi gaye ile yapılacaksa ona ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir. Bu amaçlar her departman için farklılık gösterebilir. Belirlenen bu amaçların özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve belirli bir zaman dilimi içerisinde başarılabılır nitelikte olması zorunludur.



Şekil 1: Performans Değerleme Süreci

Kaynak: Bingöl, 2006: 278

Değerleme amaçları oluşturulduktan sonra çalışanların görevlerini başarmada kendilerinden ne beklediğini bilmeleri gerekir. Çalışanlar, oluşturulmuş amaçlara uygun kaynaklara sahip olurlarsa, beklentileri anlamaları kolaylaşır. Değerleme döneminin sonunda, değerleyici ve çalışan, birlikte iş performansını gözden geçirir (performans görüşmesi) ve oluşturulmuş performans standartlarına göre fiili durumu karşılaştırır. Bu karşılaştırma sayesinde, çalışanların bu standartları ne derecede karşılamış oldukları belirlenir, eksikliklerin nedenleri ortaya çıkarılır ve sonuçta; nedensellik yaklaşımı ile sorunları düzeltmek için bir plan geliştirilir.

Performans değerlendirme işleminde iş analizi sonucu elde edilen değerlendirme kriterleri, çalışan hedefleri ile işletme stratejik hedefleri arasında ilişkilendirilmiş olmalıdır. Bu bağlantı sağlandığında; performans değerlendirme sistemi (Bloisi, 2007: 260);

- Üst seviye performans gösterenlere, “sizler organizasyon için değerlisiniz” mesajını vermeli,
- Benzer işleri yapan çalışanları, benzer kriterler kullanılarak değerlemeli,
- İyi ve kötü performans sahiplerini tanımada yöneticilere yardım etmeli,
- İK kararlarını hukuki açıdan haklı göstermeli ki bunun sonucunda; promosyon, ikramiye, disiplin, yer değiştirme işlemleri konusunda çalışanlarda olumlu bir tutum oluşmasını sağlama mümkün olabilsin,
- İşbirliği ve müştereklik kültürünü cesaretlendirmelidir.

İşletme içerisinde çalışanlara özel belirli hedeflerin açıkça tanımlanması, performans değerlendirme için bir başlangıç noktasıdır. Kişiye özel hedeflerin tanımlanmasını müteakip, çalışanlar onlardan ne beklendiğini çok iyi anlamak ve kavramak zorundadırlar. En önemli işlem çalışanların kendilerinden ne beklendiğini iyi anlamalarıdır. Performans değerlendirmeye etkiye bulunan faktörlerin önemini vurgulamak gerekirse; öncelikle işletme iç ve dış çevresini etkileyen çevresel şartlar değerlendirme işlemi etkiler. Mevcut yasalar değerlendirme sisteminin tarafsız bir disiplin olarak uygulanmasını gerekli kılar. İşçi sendikaları ücret artışları ve diğer işgören fayda sistemlerinde etkili olma yönünde vurgulamalar yaparak performans değerlendirme sistemini etkileyebilirler. İşletme kültürü de performans değerlendirmeyi etkiler ve değerlendirme sisteminin planlanması, uygulanması ve sonuçların paylaşımı konularında yapılan çalışmaları destekleme veya engelleme yönünde etkileri olabilir (Bach, 2000: 254-258).

### **III. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi**

**İnsan kaynakları bilgi sistemi;** dünyada bilgisayar teknolojilerinin maliyetinin düşmesi, ağ bağlantılarının etkili olarak güvenilir bir şekilde kullanılmaya başlanması, yasal zorunlulukların artması ve özellikle belli ülkelerde çalışana önem verilmeye başlanmasıyla gelişmiştir. Büyük şirket ve organizasyonlar özel ihtiyaçları doğrultusunda insan kaynakları bilgi sisteminin basit yazılım ve donanımlarla gelişmesine katkı sağlamışlardır. Bununla birlikte personel yönetimi kavramının değişimi ve dönüşümüyle, el ile takibin zorlaşması ve personel mantığının orta çıkışı, beraberinde yeni arayışlar getirmiştir. 1960-1970'lerde kullanılan teknolojilerin IBM önderliğinde hızla gelişmeye, yaygınlaşmaya ve ucuzlamaya başlaması işletmeleri daha rahat bilgisayarlarla tanıştırdı. Bu da, yönetim bilişim fonksiyonlarının gelişmesine, doğal sonuç olarak da insan kaynakları bilgi sisteminin gelişmesine yardımcı oldu (Torrington, 1998; Bowin vd., 2001; Balkin vd., 2001).

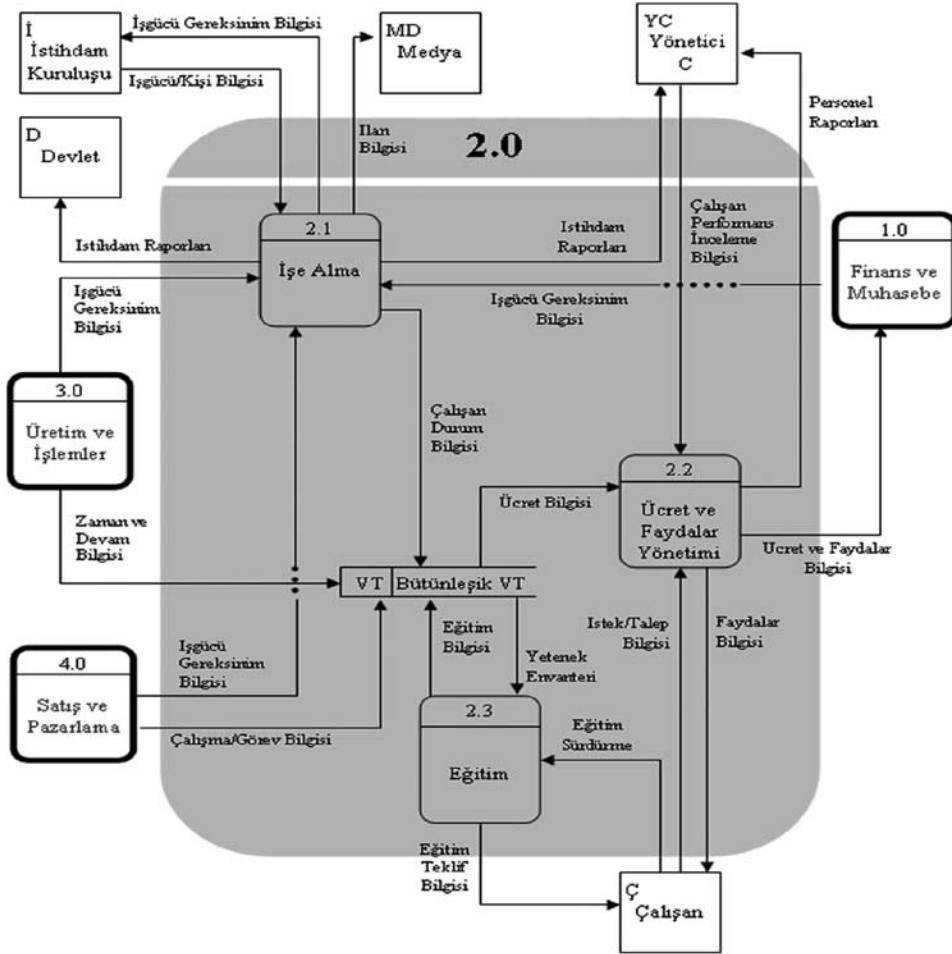
İnsan kaynakları bilgi sistemi, işletmenin insan kaynakları hakkındaki enformasyonun elde edilmesi, depolanması, analiz edilmesi, düzeltilmesi ve dağıtılması için kullanılan bireyler, süreçler, şekiller ve verilerden oluşan bütüne denir (Öge, 2005: 556). Bir diğer tanımda ise; İKBS, bir örgüt tarafından ihtiyaç duyulan insan kaynakları faaliyetleri ve örgütsel birim özellikleri hakkındaki verileri düzenli bir biçimde toplama, stoklama, saklama, düzenleme ve analiz ederek geçerli duruma getirmek için kullanılan sistemli bir izlektir (Bingöl, 2006: 556).

Başlangıçta klasik personel hizmetleri ile ücret ve diğer fayda sistemlerini kapsayan İKBS günümüz işletme yönetiminde;

- Çalışanların tedarik ve seçilmesi,
- İstihdam edilmeleri,
- Görevlerinin belirlenmesi,
- Performanslarının değerlendirilmesi,
- Ücret ve diğer ödemelerin analizi,
- Yetiştirme ve geliştirme,

- Sağlık ve iş güvenliği sorunlarının çözümü gibi konularda örgüte destek sağlayan araçlardır (Bingöl, 2006:559). Ayrıca bu sistemler; başta değerlendirme sistemleri olmak üzere yöneticilere bütüncül bir yaklaşımla, İK profilini ele alma imkânı verirken; İK departmanı sorumluları ile diğer yöneticilerin bilginin mümkün olduğunca etkili olarak kullanılıp kullanılmadığını anlamalarına ve aynı zamanda İK faaliyetlerinin etkin ve verimli olarak yerine getirilip getirilmediğinin belirlemelerine olanak sağlarlar.

Şekil 2’de İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve sistem içindeki veri akışı görülmekte olup, sistem; esas olarak çalışanlarla ilgili verileri muhafaza etmektedir.



Şekil 2: İnsan Kaynakları İşlemleri Veri Akış Diyagramı

Kaynak: Gökçen, 2007: 301

İnsan kaynakları bilgi sistemi, çalışanların eğitim altyapısı, çalışanlarla ilgili maaş geçmişi ve bunun gibi rutin geçmiş verilere ilave olarak, çalışanların performans incelemesi, yetenekleri ve profesyonel gelişimiyle ilgili verileri de içermektedir. Sistem genel anlamda üç mantıksal alt sistemden oluşmaktadır. Bunlar; (Gökçen, 2007: 301)

- İşe Alma (2.1)
- Ücret ve Fayda Yönetimi (2.2)
- Eğitim (2.3)'dir.

Bu alt sistemler için oluşturulan veri akış diyagramı (VAD) ve bu alt sistemlerin diğer 0-seviye sistemlerle ilişkileri, Şekil 2'de İnsan Kaynakları İşlemleri Veri Akış Diyagramında görülmektedir. **Ücret ve fayda yönetimi içerisinde; iş gücü yönetiminde yer alan performans değerlendirme**, kariyer planlaması, ücretleme, ikramiye, fazla mesai vb. bilgiler Yönetim Bilgi Sisteminin diğer fonksiyonları olan Finans ve Muhasebe Sistemi ile bağlantılıdır.

- **İşe Alma (2.1)** : Bu alt sistem, değişik birimlerden işgücü gereksinimlerini (pozisyon açıklarını) almaktadır. Her bir pozisyon ile ilgili işgücünde bulunması gereken özellikler belirlendikten sonra bu istekler çeşitli istihdam kuruluşlarına (okullar dahil) ve özellikle de yazılı medya ortamına (ya da internet) gönderilirler. İstihdam kuruluşlarının önerdiği muhtemel adaylar ya da kişisel başvurular, işe alma bölümünce bir ön mülakata tabi tutulurlar. Mülakatın sonuçları yönetimin erişimine imkân verecek şekilde sisteme girilmektedir.

**Ücret ve Fayda Yönetimi (2.2)** : Bordro uygulaması, İnsan Kaynakları bölümü ve Finans ve Muhasebe bölümü arasında ortak bir çaba olarak görülebilir. Ücret ve faydalar yönetimi alt sistemi, ücret (maaş) yönetimi uygulamasının kalbidir.

Bu alt sistemdeki faydalar; hayat ve sağlık sigortaları, performans ödenekleri, satış komisyonları vb. durumları içermektedir. Her ödeme periyodundan önce İnsan kaynakları bölümü bütünlük veri tabanı üzerindeki ücret ve faydalar verisini doğrular. Ücret hazırlama ve dağıtım işlemi ise Harcama Kontrol Sistemi tarafından yapılır. **Ücret ve faydalar yönetimi kapsamında yapılan performans incelemesinde her bir çalışan, ilgili hat yöneticisince belli alanlarda değerlemeye tabi tutulurlar.** Bu alanlar; başkalarıyla çalışabilme yeteneği, yenilikçilik, amaçlara erişimdeki katılım ve katkısı, ilerleme (terfi) potansiyeli, ifade etme yeteneği, kişinin sahasındaki uzmanlık derecesi vb.dir. Çoğu yönetici puanlar vererek değerlemeler yaparlar. Bu değerlemeler bu alt sisteme girdi olarak verilmektedir.

- **Eğitim (2.3)** : Bu alt sistem, sistemdeki çalışanların kariyer gelişimlerini izler. Herhangi bir çalışanın dışarıdan ya da içeriden aldığı bir eğitim, kişinin "**yetenek envanteri**" ne girilmektedir. Bu envantere, kişinin herhangi bir özel yeteneği ya da bilgisi bulunmaktadır. Sistemin ihtiyaçlarının (pozisyon açıkları) öncelikle sistem içinden karşılanması önerilmektedir. Bunun için bütünlük veri tabanının, yetenek envanteri bölümünün araştırılması gerekmektedir. İnsan Kaynakları bölümü, sistemdeki eğitim programlarını yönetirler ve çalışanın dışarıdan eğitim desteği alma isteklerini değerlendirirler.



#### IV. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

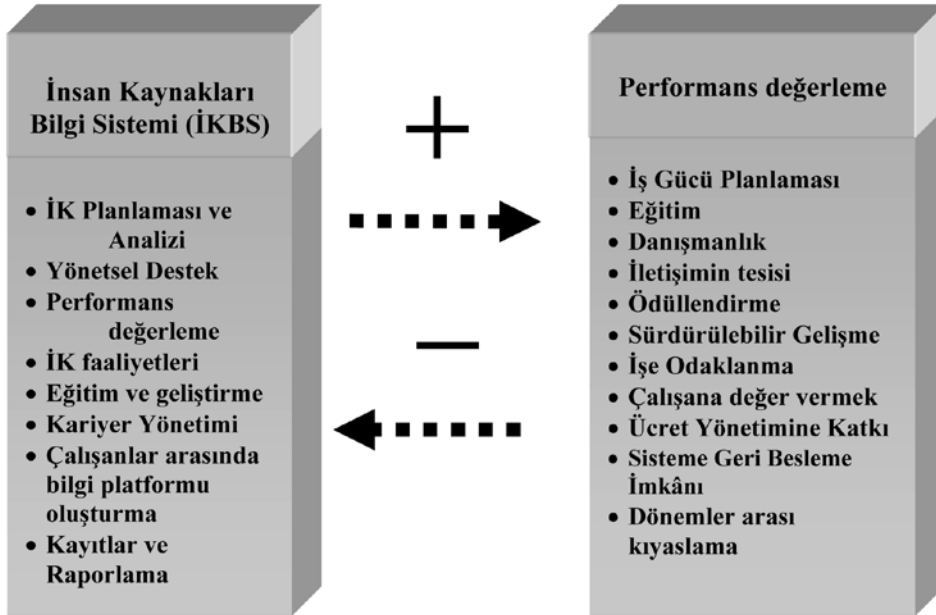
Bilindiği üzere, araştırmalarda genel ve alt amaçlar olmak üzere iki tür amaç vardır.

Bu uygulamalı araştırmanın genel amacı, örgütlerin etkin ve verimli olabilmeleri için gerekli görülen işletme fonksiyonlarından birisi olan İnsan Kaynakları Yönetiminin etkinliğinde önemli bir rol üstlenen insan kaynakları bilgi sistemi ve onun alt sistemi olan performans değerlendirme alt sisteminin işletmelerde varoluş düzeylerini tespit etmektir. Yani kısaca; “İKBS yi uygulayan çeşitli işletmelerde İKBS ve Performans Değerleme uygulama düzeyi nedir?” sorusuna cevap bulmaktır.

Bu genel amaç çerçevesine aşağıdaki alt amaçlar bu araştırmanın ulaşmak istediği alt amaçlardır;

1. Mevcut uygulamada İKBS’de insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm fonksiyonların bulunup bulunmadığını tespit etmek.
2. İKBS’nin önemli bir fonksiyonu olan “Performans değerlendirme” boyutunun ne derece etkin ve istenilen nitelikte uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek,
3. İKBS ile Performans Değerleme arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemeye çalışmaktadır.

Bu amaca bağlı olarak geliştirilen Araştırma Modeli Şekil 3’te görülmektedir.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Çalışmada evren büyüklüklerine karşılık gelen örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Krejcie ve Morgan tarafından geliştirilen tablo esas alınmış olup, evren büyüklüğü (N:65) ile bu evrenden seçtiğimiz örneklem büyüklüğü (n:135) yeterli bir örneklem büyüklüğüdür (Ural ve Kılıç, 2005: 41-43). Araştırmada yer alan işletmelerin % 42'si metal işleme, % 16'sı kimya, % 16'sı otomotiv, % 12'si gıda Endüstrisinde faaliyet göstermektedir. İşletmelerin % 74'ü buldukları sektörlerde 10-30 yıl arasında faaliyet göstermektedir. % 16'sı ise 10 yaşın altındadır. İşletmelerin yaklaşık % 32'sinde 500 ve üzerinde işgören istihdam edilmektedir.

İKBS kullanımı ile Performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi belirlemede kullanılan ölçeğin geliştirilmesinde aşağıdaki çalışmalardan yararlanılmıştır.

1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Kullanımı ve Etkileri konulu çalışmada İKBS'nin uygulamalarının kullanılma ve faydalanma boyutları stratejik, operasyonel seviyede belirlenmesi çalışması (Hüssain vd.,2006:2,4) ile geliştirilen ölçek,
2. Elektronik İnsan Kaynakları Sistemlerinin etkililiği, kabulü, etkileyen faktörler konulu çalışma ile İKBS ile yapılan e-performans uygulamaları, etkinliği çalışması (Diana vd., 2006:237) ile geliştirilen ölçek,
3. İKBS uygulamalarına tepkiler üzerinde bilginin ortaya konmasında bir metodoloji çalışmasıyla tutulan kayıtlardaki kişisel gizlilik ilkeleri, bilgisayarlı ölçüm sistemine olan tepkiler ve ona karşı tepki mekanizmaları geliştirilmesi, eski uygulamaların daha tatminkar olduğu, üçüncü kişilerin bilgiye ulaşmasına sınırlılık getirilmesi konusunda (Lukasewski, 2002:34,97 ) geliştirilen ölçek ifadelerinden alıntılar yapılarak geliştirilmiştir.

Birbirlerini tamamlayan bu üç ölçek, İKBS ile PD arasındaki ilişkinin tespitine yönelik çalışma için hazırlanan ölçeğe esas teşkil etmiştir. Bunun yanı sıra, işletme İK uzmanları ve yöneticileri ile literatürde bulunan benzer çalışmalarda kullanılan ölçeklerden de yararlanılarak İKBS ve Performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik ölçek geliştirilmiştir. Ölçme aracı ilk başta literatür taraması sonucunda elde edilen 35 maddeden oluşmaktadır. İlk aşamada 35 maddeden oluşan ölçek, konu ile ilgili uzman İKBS uygulayıcıları, literatür taraması, işletme İK uzman ve profesyonelleri ile yapılan görüşmeler ve faktör analizi sonucunda Tablo-1'de görülen 24 maddeye düşürülmüştür.

Çalışmamızda faktör analizi ile belirlenen faktörlere ilişkin (5 faktör) yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen değerler 0.81 ile 0.88 arasındadır. Bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için genellikle bu değer (Cronbach Alpha güvenilirlik ölçütü) 0.70 veya daha büyük bir değere sahip olması önerilir. Yüksek değerler ise daha yüksek güvenilirlik düzeyini gösterir. Aynı zamanda ölçeklerden herhangi bir ifade çıkarıldığında ölçeklerin içsel tutarlılığında herhangi bir artış gerçekleşmemiştir. Bu da ölçüm aracının içsel tutarlılığının, dolayısıyla güvenilirliğinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu desteklemektedir.

İKBS ile ilgili genel hususların ölçülmesi kapsamında; İKBS ile ilgili uygulama ve İKBS'den yararlanma boyutu olmak üzere toplam 9 madde, performans değerlendirme ile ilgili olarak ise; İKBS performans değerlendirme uygulamalarının kullanımı, İKBS perfor-

mans değerlendirme bileşenleri ve İKBS performans değerlendirme sonuçlarının etkinliği olmak üzere toplam 15 madde yer almıştır.

**Tablo 1:** Faktör Analizi Sonuçları

İKBS Uygulama Faktörleri	İKBS-1	Seçim, terfi, adil, eğitim ve geliştirme, performansı değerlendirme
	İKBS-2	Personelin İKBS uygulamasına karşı tutumları
	İKBS-3	İKBS nin işletmeye yönelik amaçlarına olan katkıları
	İKBS-4	İKBS programının kullanım basitliği
	İKBS-5	İKBS kullanımının işletme içi kültürle bütünleşmesi ve müşterek bir bilinç oluşması
İKBS Uygulamalarından İstifade Faktörleri	İKBS-6	İş gören bilgilerine istenilen zamanda ulaşabilme kolaylığı
	İKBS-7	İKBS nin iş analizi ve iş değerlemesine olan katkısı
	İKBS-8	İKBS nin önceki sistemle (klasik metot) karşılaştırılması
	İKBS-9	Çalışanların İKBS den en sık yararlandığı konular(maaş, sigorta ve emeklilik, mesai durumu, performans değerlendirme vb.)
İKBS ile yapılan Performans değerlendirme Uygulamaları Faktörleri	PD-1	Performans değerlemeyin bilgisayar ile yapılmasının gerekliliği
	PD-2	İKBS ile iş görenlerin çalışma verimliliklerinin belirlenmesi
	PD-3	İKBS performans değer kriterlerinin verimlilik göstergelerine göre hazırlanması
	PD-4	İKBS performans değerlemelerinin İKBS üzerinden takip edilmesi ve kıyaslamalar yapılması
	PD-5	İKBS ile yapılan PD.nin işin nitelik ve niceliğine ek olarak kişisel özellikler ve davranış boyutunu da kapsamaları.
	PD-6	İKBS ile yapılan performans değerlendirme sonucu kariyer planlaması yapılması
	PD-10	İş görenlerin İKBS uygulamalarına katılımları
İKBS Performans değerlendirme Bileşenleri Faktörleri	PD-7	Kariyer gelişimi ve yedekleme planına olan katkısı
	PD-8	PD sonuçlarının dönemsel olarak çalışanlara ağ üzerinden verilmesi ve önceki dönemlerle kıyaslanması
	PD-9	Personel performansını etkileyen işten ayrılma ve devamsızlık bilgilerinin takibi
	PD-11	PD'nin önemli bir İK ye faaliyeti olması
	PD-12	PD sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması
İKBS PD Sonuçlarının Etkinliği Faktörleri	PD-13	Bilgisayar destekli PD yöntemlerinin daha etkili olması
	PD-14	Bilgisayar destekli PD ile İKY'nin yürüttükleri faaliyetlerdeki işlem potansiyelinin artması
	PD-15	Bilgisayar destekli PD ile ücret artış oranlarının belirlenmesi

## V. Bulgular ve Tartışma

### A. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

#### 1. Faktör Analizi

İnsan kaynakları bilgi sistemine (İKBS) ilişkin temel boyutları incelemek amacı ile İKBS ile ilgili toplam 9 maddeye temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış ve 2 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 2 faktör toplam varyansın % 67'sini açıklamaktadır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO ( Kaiser Mayer Olkim Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,800) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi ( Barlett's test of Sphericity, 688,  $p < 0,000$  ) yeterli düzeydedir. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alfa oranları 0,81 ile 0,86'dır.

**Tablo 2:** İKBS uygulamaları ve İKBS'den istifade ile ilgili Faktör Analizi

Faktörler	Öz değer	% Açıklanan Varyans	% Toplam Varyans	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)	Faktör Yükleri	
					F1 Yüğü	F2 Yüğü
Faktör 1 İKBS Uygulamaları	4.819	53.548	53.548	0.8644		
İKBS-1					0.741	0.279
İKBS-2					0.862	0.067
İKBS-3					0.852	0.199
İKBS-4					0.750	0.451
İKBS-5					0.560	0.374
Faktör 2 İKBS Uygulamalarından İstifade	1.192	13.249	66.797	0.8145		
İKBS-6					0.277	0.791
İKBS-7					0.143	0.676
İKBS-8					0.179	0.874
İKBS-9					0.532	0.627

Literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeylerinin yeterince üzerindedir. Ayrıca; faktörleri oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre yüksek değerlilikte yüklendiği (Tablo. 2) ve tüm maddelerin ait oldukları faktördeki değişkenlerle diğer faktörlerdeki değişkenlere oranla anlamlı bir ilişkiyi ifade eden korelasyon katsayısına sahip olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar her bir faktörün temsil ettiği İKBS boyutunu diğer faktörlerden bağımsız şekilde ölçebildiğini ve ölçeğin, güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerini desteklemektedir.

Analiz sonucunda; İKBS içerisinde birinci faktörü niteleyen maddeler çoğunlukla İKBS uygulamalarını ilgilendiren maddelerdir. Bu kapsamda, bu faktör İKBS uygulamaları olarak isimlendirilmiştir. Toplam 5 maddeden oluşan İKBS uygulamaları faktörü, 4,819 bir öz değere sahip olup, toplam varyansın %54 ünü açıklamaktadır.

İKBS içerisinde ikinci faktörü niteleyen maddeler çoğunlukla İKBS den yararlanılması ile ilgili olup, toplam 4 maddeden oluşmaktadır. Bu faktör İKBS uygulamalarından istifade ve iş görenlere sağladığı katkı boyutlarıyla ilişkilidir. Toplam varsayın %67 sini açıklayan bu faktörün öz değeri 1.192 dir.

## **2. İKBS uygulamaları ile istifade faktörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler**

İKBS uygulamaları ile bu uygulamadan istifade edilmesinin önemlilik derecelerini belirlemek maksadı ile her bir değişkenin aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (SS) ve frekans dağılımları tespit edilmiştir.

İKBS uygulamalarını niteleyen değişkenlere ait ortalamalar incelendiğinde, işletmelerde “İKBS’yi kullanan çalışanların İKBS uygulamalarına karşı olumlu tutumlarının olduğu” değişkeni ile “İKBS uygulamalarının işletme stratejik amaçlarının doğrultusunda kullanıcılara bilgi sağlanması” değişkeninin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile; İKBS’nin kullanımının çalışanları olumlu yönde etkilediği, çalışanları bilgilendirdiği tespit edilmiştir.

Bu maddeyi sırasıyla “İKBS uygulamaları içerisinde Performans değerlendirme, Kariyer Gelişimi, Eğitim Programları’nın etkili bir şekilde kullanılmasının çalışanlarının gelişimine katkı sağlaması”, “seçim, terfi, ödül, eğitim geliştirme, performans geliştirme faaliyetlerinin bilgisayar üzerinden yapılması”, “İKBS uygulamaları ile çalışanların işletme içi konular ile İKBS faaliyetlerini yakından takip etmesi” maddeleri izlemektedir.

Bunlara ilâve olarak; İKBS uygulamaları ile ilgili ortalamaların ve frekans dağılımlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. İKBS uygulamalarını niteleyen 5 değişkene ilişkin olarak tercih edilen seçeneklerin %72.2’si İKBS uygulamalarına katıldıklarını, %13.3’ü İKBS uygulamalarının önem derecesi hakkında fikirleri olmadığını veya kararlı olmadıklarını, %14.2’si ise İKBS uygulamalarına hiç katılmadıklarını ve kendileri için önemsiz olduğunu ifade etmişlerdir.

**Tablo 3:** İKBS Uygulamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İKBS Uygulamaları	$\bar{x}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İKBS-1	3.64	1.13	6	4.4	22	16.3	17	12.6	59	43.7	31	23
İKBS-2	3.85	1.04	4	3	11	8.1	27	20	51	37.8	42	31.1
İKBS-3	3.88	1.04	3	2.2	16	11.9	15	11.1	60	44.4	41	30.4
İKBS-4	<b>3.90</b>	0.90	-	-	14	10.4	20	14.8	66	48.9	35	25.9
İKBS-5	3.87	1.00	1	0.7	20	14.8	11	8.1	66	48.9	37	27.4

Tablo 3'ten de anlaşıldığı üzere; İKBS uygulamalarına ait değişkenlerin ortalama ve frekans dağılımları incelendiğinde, “İKBS programının kullanım basitliği ve personelin bireysel gelişimine olan katkısı” (İKBS-4) ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ilişkin ortalamayı sırasıyla “İKBS'nin işletme stratejik amaçlarına olan katkısı”, “Personelin İKBS uygulamalarına karşı pozitif tutum göstermesi”, “İKBS kullanımının işletme içi kültüre katkısı ve müşterek bir bilinç oluşturması”, “Seçim, terfi, ödül, eğitim geliştirme ile performans değerlendirme faaliyetlerinin bu bilgisayar ortamı üzerinden yapılması” değişkenlerine ilişkin ortalamalar izlemektedir. Özellikle, “İKBS uygulamasının işletme stratejik amaçlarının bilinmesine katkısı” değişkeninin % 74.8 oranında “Katılıyorum” olarak cevaplanması İKBS uygulamalarının önemini ortaya koymaktadır ve bunu yine aynı değerde %74.8 ile “İKBS programının kullanım kolaylığı” maddesi takip etmektedir.

Tablo 4'te görüldüğü üzere, İKBS uygulamalarından istifade oranını gösteren ikinci faktörün maddelerine ait değişkenlerin ortalama ve frekans dağılımları incelenmiştir.

**Tablo 4:** İKBS uygulamalarından istifade faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler

İKBS'den İstifade	$\bar{x}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İKBS-6	3.95	0.96	-	-	18	13.3	12	8.9	63	46.7	42	31.1
İKBS-7	<b>4.08</b>	0.93	1	0.7	12	8.9	11	8.1	62	45.9	49	36.3
İKBS-8	3.86	0.87	-	-	15	11.1	17	12.6	74	54.8	29	21.5
İKBS-9	3.65	1.03	3	2.2	22	16.3	20	14.8	64	47.4	26	19.3

“Çalışanların İKBS üzerinden kendisine ait bilgilere istedikleri zaman ulaşabilme kolaylığı (İKBS-7)” maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İKBS uygulamalarından istifadeye ilişkin değişkenler içerisinde ortalama ve frekans dağılımında ikinci sırada “İKBS'nin iş analizi ve iş değerlemesine olan katkısı” boyutu yer almaktadır.

**Tablo 5:** İKBS uygulamaları ile istifade faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler

İKBS Uygulama ve İKBS'den İstifade	$\bar{x}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İKBS Uygulamaları	3.834	1.03	14	2.070	83	12.29	90	13.3	302	44.7	186	27.5
İKBS Uygulamalarından İstifade	<b>3.888</b>	0.96	4	0.740	67	12.40	60	11.1	263	48.7	146	27.3
Toplam İKBS	3.858	1.00	18	1.481	150	12.34	150	12.3	565	46.5	332	27.3

Tablo 5'te işletmelerin İKBS uygulamaları ile bu uygulamalardan istifadesine ilişkin ortalama da frekans dağılımları verilmiştir. Faktörlerin ortalamalarına genel olarak bakıldığında; çalışmamızda İKBS içerisinde ikinci faktör olan "İKBS'den istifade" faktörünün ortalamasının daha yüksek bir değer olarak yüklendiği, çalışmada bu faktöre denekler tarafından "katılıyorum" şeklinde % 76 oranında cevap verilerek istifade boyutunun önem derecesi tespit edilmiştir. Diğer faktör olan "İKBS uygulamaları" % 72,2'lik bir oranla "katılıyorum" şeklinde cevaplanmıştır. İKBS uygulama ve istifade kümülatif ortalama yönüyle incelendiğinde; deneklerin % 73.8'lik bir çoğunluğunun "katılıyorum" oranında cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; uygulama yapılan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemine sahip işletmelerin "çalışanların İKBS'den istifade" yönünü önemli gördükleri ve bu konuda onlarda gerekli istekliliği oluşturdukları sonucuna ulaşılmıştır.

## **B. Performans değerlendirme Faktörlerine İlişkin Bulgular**

### **1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular**

İKBS uygulamaları ile yapılan performans değerlendirme faktörlerine ilişkin temel boyutları belirlemek amacı ile toplam 15 maddeden oluşan performans değerlendirme anketine temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 68 'ini açıklayan 3 faktör elde edilmiştir.

Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilmesi için örneklem yeterliliği koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0.85) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 1305, p<.000) yeterli düzeydedir.

Faktörlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha oranları 0,8347 ile 0,8836 arasında değişmektedir (Tablo 6). Ayrıca; faktörleri oluşturan maddelere ait değişkenler ve bunlara ait yük miktarları(Tablo-6) ve tüm maddelerin ait oldukları faktördeki maddelerle diğer faktördeki maddelere oranla yüksek korelasyon kat sayısına sahip olduğu gözlenmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen (7) madde işletmelerde İKBS menüsü içerisinde yer alan performans değerlendirme sistemi ve uygulamaları

ile ilişkilidir. Bu noktadan hareketle; faktörün ismi performans değerlendirme uygulamaları olarak adlandırılmıştır. Performans değerlendirme faktörü 6.953 lük bir öz değere sahip olup toplam varyansın % 46'sını açıklamaktadır.

İşletmelerdeki performans değerlemenin alt fonksiyonları ile (bileşenleri) ilişkili ikinci faktöre ait (5) madde mevcut olup, toplam varyansın %12 sini açıklayan bu faktöre ait özdeğer 1.851 dir. İşletmelerin e-performans değerlendirme sonuçlarını ve iş tatmini, bireysel ve örgütsel faktörlere (örgüt performansı vb.) faktörlere olan etkileri inceleyen üçüncü faktöre ilişkin (3) madde yer almakta olup, bu faktör toplam varyansın % 9'unu açıklamakta ve öz değeri ise 1.338'dir.

**Tablo 6:** Performans değerlendirme Maddelerine İlişkin Faktör Analizi

FAKTÖRLER	Faktör yükleri	Öz değer	% Açıklanan Varyans	% Toplam Varyans	Güvenilirlik Oranı Katsayısı (Cranbach Alpha)	Faktör Yükleri		
						F1	F2	F3
<b>PD Uygulamaları (F1)</b>		6.953	46.356	46.356	0.8755			
PD-1						0.280	0.628	0.141
PD-2						-0.006	0.788	0.244
PD-3						0.364	0.753	0.087
PD-4						0.325	0.675	0.145
PD-5						0.499	0.675	0.002
PD-6						0.465	0.570	0.040
PD-10						0.863	0.163	0.193
<b>PD Bileşenleri (F2)</b>		1.851	12.339	58.695	0.8836			
PD-7						0.863	0.177	0.165
PD-8						0.679	0.324	0.196
PD-9						0.577	0.591	0.081
PD-11						0.688	0.253	0.020
PD-12						0.671	0.367	0.093
<b>İşveren Performansına Olan Etkileri (F3)</b>		1.338	8.918	67.613	0.8347			
PD-13						-0.037	0.375	0.766
PD-14						0.179	0.175	0.867
PD-15						0.262	-0.055	0.881



## 2. Performans değerlemeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin (7) maddenin ortalamalarının birbirine yakın olduğu Tablo 7’de görülmektedir. Bununla birlikte, ortalama frekans dağılımı açısından diğer değişkenlere oranla “ Performans değerlemeyin bilgisayar ile yapılması gerekliliği ” , “İKBS Performans değerlendirme ölçeklerinin verimlilik göstergelerine göre hazırlanması”, “İş görenlerin İKBS ile yapılan performans değerlendirme uygulamasına olumlu yaklaşımları” maddeleri yüksek katılımı “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap alan maddelerdir.

**Tablo 7:** Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

PD Uygulamaları	$\bar{x}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PD - 1	4.80	0.82	-	-	9	6.7	13	9.6	70	51.9	43	31.9
PD - 2	3.82	1.06	2	1.5	21	15.6	15	11.1	57	42.2	40	29.6
PD - 3	4.00	0.89	2	1.5	10	7.4	11	8.1	74	54.8	38	28.1
PD - 4	3.94	0.83	-	-	12	8.9	14	10.4	78	57.8	31	23.0
PD - 5	3.88	0.94	-	-	17	12.6	17	12.6	65	48.1	36	26.7
PD - 6	3.92	0.90	2	1.5	11	8.1	15	11.1	74	54.8	33	24.4
PD - 10	3.95	0.95	4	3.0	10	7.4	10	7.4	75	55.6	36	26.7

İkinci faktör olan uygulanan Performans değerlemenin bileşenlerine ilişkin maddelere ait (toplam 5 madde) tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; (Tablo 8) bu değişkenlere ait “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçeneklerine ait yüzde değeri ortalaması %77.1, “katılmıyorum” ve “hiç katılmıyorum” seçeneklerine ait yüzde değeri ortalaması ise %10.3’tür. Performans değerlendirme bileşenleri içerisinde “personelin performansını etkileyen işten ayrılma ve devamsızlık bilgilerinin takibi” ile “kariyer gelişimi ve personel yedekleme planı çalışmalarına olan katkısı” ifadeleri en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu ifadeleri sırasıyla “İKBS ile yapılan performans değerlendirme sonuçlarının dönemsel olarak çalışanlara ağ üzerinden bildirilmesi ve önceki dönemlerle kıyaslanması”, “Performans değerlendirme sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması”, “Performans değerlemenin çok önemli bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) faaliyeti olduğu” ifadeleri takip etmektedir.

**Tablo 8:** Performans değerlendirme Bileşenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

PD Bileşenleri	$\bar{x}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PD - 7	4.00	0.86	-	-	11	8.1	17	12.6	67	49.6	40	29.6
PD - 8	3.96	0.92	-	-	13	9.6	21	15.6	59	43.7	42	31.1
PD - 9	4.15	0.77	-	-	8	5.9	7	5.2	76	56.3	44	32.6
PD - 11	3.70	0.86	1	0.7	16	11.9	22	16.3	79	58.5	17	12.6
PD - 12	3.76	0.97	1	0.7	20	14.8	17	12.6	69	51.1	28	20.7

İKBS ile performans değerlerini etkileyen diğer önemli bir faktör ise “İşgören performansına olan katkısı” olup, bu faktörde yer alan (3) maddeye ilişkin genel ortalama 4.09 olup, deneklerin bu maddeye verdikleri cevap “tamamen katılıyorum” şeklinde olmuştur (Tablo 9). Faktörü niteleyen maddelerin ortalama ve frekans dağılımı bir arada göz önünde bulundurulduğunda üç değişken içerisinde ikisinin “Bilgisayar destekli Performans değerlendirme yöntemlerinin çok etkili olması” ile “Bilgisayar Destekli Performans değerlendirme ile insan kaynakları yönetimi tarafından yürütülmekte olan faaliyetlerin artması ve zamandan tasarruf sağlanması” değişkenlerinin daha fazla kabul gördüğü söylenebilir.

**Tablo 9:** İş gören Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşgören Performansına Olan Etkileri	$\bar{x}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PD -13	4.11	0.68	-	-	4	3.0	12	8.9	83	61.5	36	26.7
PD -14	4.16	0.70	-	-	4	3.0	12	8.9	77	57.0	42	31.1
PD -15	4.02	0.82	2	1.5	6	4.4	14	10.4	77	57.0	36	26.7

İKBS kullanımı ile bilgisayar üzerinden yapılan Performans Değerlemelerine verilen önemi etkilediği düşünülen, (3) faktörün ortalamaları Tablo 10’da görüldüğü gibidir. Performans Değerlerini etkileyebilecek ve onu en fazla destekleyen faktörün “Bilgisayar Destekli yapılan performans değerlendirme faaliyetinin iş gören performansına olan katkısı” faktörü olduğu görülmektedir. Buradan elde edilen sonuç; İKBS kullanımı ile bilgisayar üzerinden yapılan performans değerlendirme faaliyetinden elde edilen sonuçların çalışanın bireysel performansına pozitif bir yönde etki yaptığı ve işletmeler tarafından günümüzde artan bir şekilde kullanımının yaygınlaştığı sonucu çıkarılabilir.

**Tablo 10:** Performans Değerleme Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	$\bar{x}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Faktör 1: PD Uygulamaları</b>	3.949	0.920	10	1.05	90	9.52	95	10.05	493	52.16	257	27.19
<b>Faktör 2: PD Fonksiyonları</b>	3.918	0.895	2	0.29	68	10.07	84	12.44	350	51.85	171	25.3
<b>Faktör 3: PD Etkinliği</b>	<b>4.103</b>	0.740	2	0.49	14	3.45	38	9.38	237	58.5	114	28.1
<b>Tüm Performans Değerlemesi</b>	3.960	0.881	14	0.69	172	8.49	217	10.71	1080	53.3	542	26.7

Sonuç olarak; beş faktöre ilişkin genel faktör ortalamaları; İKBS uygulama boyutunda % 72.2 oranında “katılıyorum”, İKBS’den istifade boyutuna % 74 oranında “katılıyorum”, performans değerlendirme uygulamalarına % 79 oranında “katılıyorum”, performans değerlendirme bileşenlerine ilişkin maddelere % 77 oranında “katılıyorum”, performans değerlendirme sonuçlarının etkililiğine ilişkin maddelere ise % 87 oranında “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verilmesi İKBS ile yapılan performans değerlemeyin çalışanlar ve işletme açısından önemini ve değerini ortaya çıkarmıştır.

### 3. İKBS Faktörlerinin Performans Değerleme Üzerine Etkisi

İşletmelerde kullanılmakta olan İKBS’leri ile Performans değerlendirme ve buna ait bileşen ve faktörlerin arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla öncelikle korelasyon analizinden istifade edilmiştir. Korelasyon analizinde; korelasyon katsayısının pozitif olması ( $r>0$ ), bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalması anlamına gelir ve değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısının negatif olması ( $r<0$ ) ise, bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin azalması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin artması anlamına gelir ve değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısının +1 olması değişkenler arasında doğru yönlü tam bir ilişkinin olduğunu gösterirken, bir değişken hangi oranda arttı ya da azaldıysa, diğer değişkende aynı oranda artmış ya da azalmış demektir. Buna karşılık korelasyon katsayısının -1 olması değişkenler arasında ters yönlü tam bir ilişkinin olduğunu gösterirken, bir değişken hangi oranda arttı ise diğer değişkende aynı oranda azalmış demektir. Korelasyon katsayısının “0” olması ( $r = 0$ ), değişkenler arasında hiçbir ilişki yoktur şeklinde yorumlanır (Ural ve Kılıç, 2005:219).

Tablo 11’de çalışmada kullanılan faktörler arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir.

**Tablo 11:** İKBS Faktörlerinin Performans değerlendirme İle İlişkisini Gösteren Korelasyon Analizi

FAKTÖR	1	2	3	4	5	6
1- İKBS Uygulaması	1.000	0.000	0.233**	0.464**	0.254**	<b>0.542**</b>
2- İKBS'den İstifade		1.000	0.535**	0.293**	0.242**	<b>0.637**</b>
3- PD Uygulamaları			1.000	0.000	0.000	<b>0.694**</b>
4- PD Bileşenleri				1.000	0.000	<b>0.648**</b>
5- PD Etkinliği					1.000	<b>0.313**</b>
6- Performans değerlendirme						1.000

\*P&lt;0.05 \*\*P&lt;0.01

Bunun yanında; performans değerlendirme genel sonuçları ile, İKBS uygulamaları (0.542), İKBS'den istifade (0.637), İKBS ile yapılan Performans değerlendirme uygulamaları (0.694), Performans değerlendirme bileşenleri (0.648), Performans değerlendirme ile değerlendirilen çalışanların performansı (0.313) arasında % 99'luk güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani, İKBS uygulamaları ile PD uygulamaları arasında doğrusal bir ilişki bulunmakta, İKBS'nin etkin kullanımı PD'nin de etkin olmasının nedeni olarak değerlendirilebilir.

Regresyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Tablo 12). Bu adımda bağımlı değişken olarak performans değerlendirme, bağımsız değişken olarak ise İKBS faktörleri (uygulama ve istifade ) analize alınmıştır. Ayrıca; modelin uyum iyiliği ile ilgili değerlendirme yapmak amacıyla "F testi" kullanılmalıdır (Akgün, 2003:331). Yapılan F testi sonucunda % 99 önem düzeyinde modelin anlamlı olduğu söylenebilir ( P<0.01 ).

Tanımlayıcılık katsayısı ( R<sup>2</sup> ) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade eder. Bu durum regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir göstergesidir. Tablodan görüldüğü üzere, performans değerlendirmedeki değişimlerin %70'i İKBS faktörleri (uygulama ve istifade ) tarafından açıklanabilmektedir.

Ayrıca; İKBS faktörleri olan İKBS 1 (İKBS Uygulamaları) ile İKBS 2'ye (İKBS'den İstifade) ait β değerlerinin % 99 güvenilirlik ve önem düzeyinde anlamlı oldukları Tablo 12'de görülmektedir.

**Tablo. 12:** İKBS Faktörlerinin Performans Değerleme Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

FAKTÖR	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: PERFORMANS DEĞERLEMESİ		
	$\beta$	t	P
İKBS - 1	0.542**	11.355	0.000
İKBS - 2	0.637**	13.347	0.000
2 R	0.699		
2 D.R	0.695		
F	153.534**		0.000

\*\* P<0.01 \* P<0.05 “PD: 0.542 İKBS 1 + 0.637 İKBS 2”

İKBS-1 İle İKBS-2’deki pozitif değişimlerin performans değerlenmesini de pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşabilir.

## VI. Sonuç ve Öneriler

### A. Sonuç

Bu çalışma işletmelerde yönetici konumunda görev alan personelin insan kaynakları bilgi sistemi uygulamaları ile bu uygulamalardan istifade, İKBS içindeki performans değerlendirme bileşenleri, PD’nin kullanılması ve etkinliği faktörleri incelenmiştir. Performans değerlemeyin bilgisayar ile yapılıyor olması ve elde edilen bilgilerin bilgisayarlar üzerinden kontrol edilerek başta karar destek olmak üzere işgücü yönetimi, ücret, kariyer ve yedekleme planlamaları, iş analizi, yasal prosedürlerin takip ve kontrolü, ödül ve ceza işlemleri ile eğitim ve geliştirme programlarına sağladığı katkı nedenleriyle; işletmelerde İK uzmanları ile çalışanların iş yükleri hafiflemiş, aynı zamanda İK ile ilgili bilgi gereksinimlerinde veri doğruluğunda artış, işlem hızında artış, daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar, verimlilikte artış, dönemseller karşılaştırmalara imkân sağlaması, yönetsel içerikli kararlarda kesine yakın sonuçlara ulaşılması hususlarında sağladığı faydalar uygulamada tespit edilmiştir.

İKBS ile yapılan PD işletmeler üzerinde etkilidir. PD sisteminin etkili ve verimli kullanımı; sürekli gelişme, yenilikçi, girişimci, yalın organizasyon yapısını benimseyen işletmelerin; çalışanlarına değer veren ve onlara değerli olduklarını hissettiren, herkesin aynı şeyi anladığı paylaşılan bir vizyonu barındıran, yeni bilgiyi oluşturan, bu bilgiyi hızla işleyerek paylaşan ve bu doğrultuda davranışı etkileyen bir iklim oluşturmasını sağlayacaktır. Böylece, işletme çalışanların beklentilerini sürekli olarak değiştirmelerini destekleyecek, öğrenmeyi sürekli hale getirecek ve bu amaçla çalışanlarını öğrenme konusunda teşvik edecek, yapılan hataları birer öğrenme fırsatı olarak görececek ve ileri/geri

besleme ile süreçlerdeki çalışan performansını düzeltecek, değişim ve dönüşümlere kolaylıkla uyum sağlayabilecek bir yapıya kavuşacaktır. Sonuçta; objektif kriterlere göre şeffaf bir şekilde performans değerlendirilmesi ile işletmeler yasal zorunluluklarını pratik uygulamalar ile çözümlenebilecekler ve uygulamaların nesnelliği ile kısa sürede üretime dönük sonuçlar üzerinde etkinliklerini artıracaktırlar.

Ayrıca; işletmelerde İKBS kullanan çalışanların İKBS uygulamalarına karşı tutumlarının olumlu olduğu, İKBS uygulamalarının işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda İK uzmanlarına gerek karar verme işlemlerinde gerekse raporlama faaliyetlerinde yer ve zamandan bağımsız doğru bilgi akışı sağladığı tespit edilmiştir.

Sağlanan bilgilerin tutarlı ve bütüncül bir içeriğe sahip olması çalışanlar ile yöneticiler arasında olumlu ilişkilerin kurulması hususlarında fayda sağlamıştır. Diğer bir ifade ile; İKBS'nin kullanımının çalışanları olumlu yönde motive ederek görev bağlılığını etkilediği, çalışanlara ihtiyaçları olan bilgiyi sağladığı tespit edilmiştir. Kısaca İKBS uygulamalarında PD'nin yer alması iş gören performansına doğrudan ve pozitif yönde katkı sağlamıştır. Ancak bu genelleme bu araştırmadan elde edilen verilerle sınırlıdır.

## B. Öneriler

İKBS yazılımı temin edilirken temel ilke, işletme stratejisi, insan kaynakları stratejileri ile İK politikası dahilinde hareket edilmesidir. YBS içerisinde yer alan İKBS uygulamalarının paket olarak alınması daha doğru gibi görünse de, paket programların genelde esnetilemez olması, ileride program ve yazılımda işletmeye özel bir eklenti yapılmak istenmesi durumunda zorluklara neden olabilmektedir. İKBS yazılımı temin edilirken işletme İK politikasının yarın değişebileceğinin gözden kaçırılmaması gereklidir. Ayrıca; alınan paket programın işletme istekleri doğrultusunda ne kadar esnetilebilme imkânı olduğu da araştırılmalı ve sözleşmede ilgili firmadan taahhüt istenmelidir.

İKBS yazılımında performans değerlendirme kriterlerinin işletme kültür ve stratejisine uyan en yeni teknoloji ile temin edilmesi, uygun yazılım ile desteklenmesi, performans değerlendirme yapacak olan İK uzmanlarına gerekli eğitimin kazandırılması, çalışanlara bilgisayarlı performans değerlendirme ile ilgili gerekli eğitimin verilmesi ve bu konuda bireysel gelişimlerinden emin olunması, dikkate alınması gereken ana unsurlardır. Bu temel ilkelere hareketle, iş analizleri sonucunda belirlenen görev tanımlamaları, iş standartları ve iş şartnamesi paralelinde performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi esas alınmalıdır. Performans değerlendirme uygulamalarında kullanılan paket yazılımların raporlama menüleri ile iş ve işgücü yönetimi menüleri yasaların getirdiği yükümlülükleri karşılayabilecek şekilde tasarlanmalıdır.

### **Kaynakça**

- Bach, S. (2000). "From Performance Appraisal to Performance Management", *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, Oxford: Blackwell Business.
- Bingöl, Dursun. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- \_\_\_\_\_ (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Yay.
- Bloisi, Wendy. (2007). *Human Resources Management*, UK: Mc Graw Hill Companies,
- Bowin, R. B. and Harvey, Don. (2000). *Human Resource Management, An Experimental Approach*, (Second Ed.), USA: Prentice Hall.
- Claus, Otto Scharmer. (1996). *Conversation with Professor Ikujiro Nonaka*, Tokyo, Japan, February 23.
- Cynthia, F., L. F. Schoenfeldt. (1990). *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company.
- Davies, Brent. (2005). *Essential School Leadership*, Copublished with Corwin Pres,
- Dessler, Garry. (2005). *Human Resources Management*, Prentice Hall.
- Dianna L.Stone, Eugene F. Stone-Romeno, Lukaszewski Kimberly. (2006). "Factors Affecting the acceptance and effectiveness of e-HRS", *Science Direct*, USA: Elseiver Inc.
- Gomez, Mejia, Balkin, David B. And Cardy, Robert L. (2001). *Managing Human Resources*, (3. Ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- Gökçen, Hadi. (2007). *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Palme Yayıncılık.
- Hr Focus. (2005). "Hot HRIS Issues Now Driving Change", Article of Inform Global.
- Hussain Zahid, Wallage James, E. Cornalius Nelerine. (2006). "The Use and Impact of HRIS on Human Resources Management Professionals", *Science Direct*, Canada.
- İlter, H.Kemal. (2003). Bilgi Üzerine Notlar, *Pivolka*, Yıl 2. Sayı: 9.
- İş Kanunu. (2006). Erişim Tarihi:12.08. 2006. [www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html](http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html).
- Karasar, Niyazi. (1982). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler ve Teknikler*, Ankara.
- Lukassewski M. Kimberly. (2002). "The effects of the ability to choose a method of disclosing data and the type of data on reactions to HRIS", *School of Business Organizational Studies*, State University of Newyork: University of Albany.
- Martinsons, M. G. (1997). "Human Resource Management Applications of Knowledge-based Systems", *Printed in Great Britain. International Journal of Information Management*, Vol. 17.

Mondy, R.Wayne, Noe, Robert M. And Premaux, Shane R. (2002). *Human Resource Management*, (Eight Ed.), USA: Prentice Hall,

Nonaka, Ikujiro, (1994). "A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*.

Öğe, Serdar. (2002). "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları", Selçuk Üniversitesi Kongre Bildirisi.

Toffler, Alvin. (1981). "The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow", Mass Market.

Tokaylı, M. Aydın, Diyar Akay, Erhan Berk. (2001). *Bilgi Sistemleri Araştırma Projesi: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri*, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Torrington, Derek and Hall, Laura. (2001). *Human Resource Management*, (Fourt Ed.). USA: Prentice Hall,

Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim. (2005). "Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi", *Detay*, Ankara.

YANG, Jie , (2005) "Knowledge Integration and Innovation", *Science Direct*, 25 July, Management Research.