

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Ümit ÖZTÜRK

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ (İKBS) İLE
PERFORMANS DEĞERLEMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ -BİR UYGULAMA-

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU

ERZURUM – 2008

**TEZ KABUL,
TUTANAĞI**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında jürimiz tarafından Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU
Danışman / Jüri Üyesi

Prof.Dr. Dursun BİNGÖL
Jüri Üyesi

Prof.Dr. Nurullah GENÇ
Jüri Üyesi

Doç.Dr. Kerem KARABULUT
Jüri Üyesi

Doç.Dr. Atılhan NAKTİYOK
Jüri Üyesi

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 06 / 08 / 2008

Prof.Dr. Vahdettin BAŞCI
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.BİLGİ SİSTEMLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ

1.1 Veri, Bilgi, Üstbilgi Kavramlarının Tanımı ve Önemi	7
1.2 Bilgi Toplumu.....	11
1.2.1 Bilgi Toplumu'nun Temel Özellikleri.....	12
1.2.2 Bilgi Toplumu'nda Yönetim.....	16
1.2.3 Bilgi Toplumu'nda Yöneticilik.....	20
1.2.4 Bilgi Toplumu'nda İnsan Kaynakları.....	22
1.2.5 Bilgi Toplumu'nda İnsan Kaynakları Yönetimi.....	24
1.3 Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS).....	30
1.4 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS).....	33
1.5 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Amacı.....	43
1.6 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Önemi.....	46
1.7 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Faydaları.....	47
1.8 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Diğer Yönetim Bilgi Alt Sistemlerine Entegre Edilmesi	48
1.9 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kontrol Fonksiyonuna Etkisi.....	50
1.10 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Bileşenleri.....	54
1.11 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Alt Sistemleri.....	56
1.11.1 İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi.....	58

1.11.2 Eğitim ve Geliştirme.....	59
1.11.3 Ücretleme.....	60
1.11.4 Performans Değerleme.....	62
1.11.5 İşgören Sağlığı ve Güvenliği.....	62
1.11.6 İşçi – İşveren İlişkileri.....	63
1.12 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Performansı.....	64

İKİNCİ BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ UYGULAMALARI

2.1 Genel.....	67
2.2 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Uygulamalarını Etkileyen Temel Faktörler ve Sistemin Kurulmasında Aşamalar.....	71
2.2.1 Organizasyon Yapısı ve Büyüklüğü.....	71
2.2.2 Teknolojik Altyapının Oluşturulması.....	72
2.2.3 Yürürlükteki Yasal Mevzuat.....	72
2.2.4 Bilgi Kaynaklarının Belirlenmesi.....	74
2.2.5 Sistemin Fonksiyonel Olması.....	75
2.2.6 Girdi, Süreç Kapasitesinin Belirlenmesi.....	76
2.2.7 Çıktı Kapasitesinin Belirlenmesi.....	77
2.2.8 Kullanıcı Uygunluğunun Belirlenmesi.....	78
2.3 İşletmede İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kültürünün Oluşturulması...	79
2.3.1 İşletme Stratejisine Uygun İK Stratejisinin Geliştirilmesi.....	81
2.3.2 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Planlanması.....	83
2.3.2.1 Planlamanın Yapılması	84
2.3.2.2 Proje Tasarımı.....	84
2.3.2.3 Proje Takım Modeli.....	86
2.3.2.4 Sitem İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	87
2.3.2.5 Mevcut İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İncelenmesi.....	87
2.3.3 İnsan Kaynakları Bilgi Önceliklerinin Geliştirilmesi.....	97
2.4 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Uygulamaları.....	98
2.5 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Geliştirilmesi.....	101
2.6 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Denetimi.....	103

2.7 Bilgi Sistemleri Uygulama İçin Bir Model.....	104
---	-----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ UYGULAMALARI İÇERİSİNDE PERFORMANS DEĞERLEMESİ

3.1 Performans ve Performans Yönetimi.....	112
3.2 Performans ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki.....	114
3.3 Performans Yönetim Sistemi ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	117
3.4 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi.....	120
3.5 Performans Değerlemesinin Süreç Performans Ölçümüne Katkısı.....	124
3.6 Bireysel Performans ve Performans Değerlemesi.....	128
3.7 Performans Değerlemesinde Değerleme Kriterleri.....	131
3.8 İşletmelerde Performans Değerlemesinde Sorumluluklar.....	136
3.9 Performans Değerlemesinin İşlevleri.....	137
3.10 Performans Değerleme Yöntemleri.....	140
3.11 Performans Değerlemesi Kullanım Alanları.....	143
3.12 Etkili Bir Performans Değerleme Sisteminin Karakteristikleri.....	146
3.13 Performans Değerlemesinde Karşılaşılan Problemler.....	149
3.14 Performans Değerleme Görüşmesi	152
3.15 İşletmelerde Performans Ölçümü ile İlgili Sonuçlar.....	154
3.16 Malcolm Baldrige Çalışmasında Kullanılan İK Performans Ölçüm Kriterleri ...	156

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ (İKBS) İLE PERFORMANS DEĞERLEMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	159
4.2 Araştırmanın Hipotezleri.....	163
4.2.1 Temel Hipotezler.....	163
4.2.2 Alt Hipotezler.....	163
4.3 Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırları.....	164
4.4 Araştırmanın Yöntemi.....	165
4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	166

4.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	167
4.4.3 Veri Toplanması.....	168
4.4.4 Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	170
4.5 Bulgular İle İlgili Genel Hususlar.....	175
4.5.1 Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular.....	177
4.5.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular.....	178
4.5.2.1. Faktör Analizi.....	178
4.5.2.2. İKBS uygulamaları ile istifade faktörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	179
4.5.3 Performans Değerlemesi Faktörlerine İlişkin Bulgular.....	182
4.5.3.1 Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	182
4.5.3.2. Performans Değerlemesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	184
4.5.4 İKBS Faktörlerinin Performans Değerlemesi Üzerine Etkisi.....	187
4.5.5 Kontrol Değişkenleri Açısından Performans Değerlemesi.....	189
 BEŞİNCİ BÖLÜM	
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	193
5.1 Sonuç	193
5.2 Öneriler	203
5.2.1 Araştırmanın Katkıları.....	203
5.2.2 Gelecekte Yapılacak Çalışmalar İçin Öneriler	204
5.2.3 Uygulamaya Yönelik Öneriler	205
KAYNAKÇA.....	207
EKLER.....	219
EK-1 Anket.....	219
EK-2 Madde Korelasyonları.....	223
EK-3 VİKO Bilgisayarlı Performans Değerleme Ölçeği.....	224
EK-4 Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü.....	229
KISALTMALAR	230
ÖZGEÇMİŞ.....	231

ÖZET
DOKTORA TEZİ
İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ (İKBS) İLE PERFORMANS
DEĞERLEMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ -BİR
UYGULAMA-

Ümit ÖZTÜRK

Danışman: Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU

2008 - Sayfa 231

Jüri: Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

Prof.Dr. Nurullah GENÇ

Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Doç. Dr. Kerem KARABULUT

Tez çalışmasının genel amacı; İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) kullanımı ile çalışanların performans değerlemeleri arasındaki ilişkiyi incelemek, değerlendirmek ve bu ilişkinin boyutlarının neler olduğunu ortaya koymaktır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde; bilgi sistemleri ve günümüz işletmelerinde kullanılması konularına değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; insan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) ve işletmelerde uygulaması anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, insan kaynakları bilgi sistemleri uygulamaları içerisinde performans değerlemesi (PD) ve bunun önemi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, insan kaynakları bilgi sistemleri ile çalışanların performans değerlemesi arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan uygulamanın bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde, sonuç ve öneriler ile çalışmanın katkıları ifade edilmiştir.

Uygulama Alanı : Bu çalışma da, işletmeler tarafından İKBS'leri kullanımı ile yapılan elektronik performans değerlemesinde üzerinde önemle durulması gereken konular vurgulanarak, İKBS uygulamaları içerisinde önemli bir yeri olan çalışanların performans değerlemesi (başarı değerlemesi) boyutu incelenmiş ve elde edilen bilgilerin İK uzmanları ile profesyonellerine olan katkıları vurgulanmıştır. Uygulama çalışmasında elektronik PD çalışmalarında üzerinde önemle durulması gereken hususlar belirlenerek, halâ hazırda İKBS ile PD yapmakta olan veya gelecekte bu sistemi kullanmayı planlayan işletme İKY uzmanları ile yöneticilerinin bu çalışma sonucunda elde edilen bulguları dikkate almaları önerilmektedir.

ABSTRACT
Ph.D. THESIS
REVIEW OF THE RELATION BETWEEN HUMAN RESOURCES
INFORMATION SYSTEMS (HRIS) AND PERFORMANCE EVALUATION
-AN APPLICATION-
Ümit ÖZTÜRK

Supervisor: Associate Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU

2008 - Page 231

Jury: Associate Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU

Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

Prof.Dr. Nurullah GENÇ

Associate Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

Associate Prof.Dr. Kerem KARABULUT

The general aim of this study is to review the relation among the performance evaluations of the employees implemented by the use of Human Resources Information Systems (HRIS), to assess the relation and to put forward the dimensions of the relation by means of an application.

The study consists of four chapters. In the first chapter, information systems and the use of these systems in today's institutions are touched on.

The second chapter describes the human resources information systems (HRIS) and their application in the institutions.

In the third chapter, the performance evaluation (PE) within the applications of the human resources information systems and its importance are mentioned.

In the fourth chapter of the study, the issues that have been identified through an application study relevant to the relation between the human resources information systems and the performance evaluation of the employees are explained.

In the fifth chapter of the study, outcomes, proposals and the contributions to the research are expressed.

Relation to the Practice: In the study, emphasizing the subjects necessary to significantly mention within the electronic performance evaluation made through the use of HRIS by the institutions, the performance evaluation of the employees (success evaluation), which takes an important place within the HRIS applications, has been reviewed and the contributions of the gathered information to human resources specialists and professionals are underlined. In the study of application, determining the issues necessary to be taken into consideration within the electronic PE studies, it is proposed that human resources specialists and directors of the institutions who presently implement PE by means of HRIS or intend to use the system in the future should take into account of the findings obtained at the end of this study.

TEŞEKKÜR

Araştırmanın her aşamasında bana bilgi ve deneyimlerinden yararlanma imkânı veren, yardım ve katkılarını esirgemeyen, ümit ve çalışma direncimi arttıran tez danışmanı hocam Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU'na, çalışmanın yeniden ele alınmasında, düzeltme safhasında değerli ve önemli yardımlarını gördüğüm değerli hocam Prof. Dr. Dursun BİNGÖL'e ve tez raporlarının sunumu ve anket hazırlanması safhasında değerli katkı ve eleştirileriyle beni yönlendiren Prof.Dr.Öznur YÜKSEL, yardımıyla desteğini sürekli yanımda hissettiğim Doç.Dr.Atılhan NAKTİYOK'a teşekkür ederim.

Uygulama safhasında işletmeler ile iletişim kurmamda değerli yardımlarını gördüğüm, İSTANBUL ilinde faaliyet gösteren işletme sorumlu müdürleri ile İKY uzmanları ile yardımları geçen tüm personele ve elde edilen bulguların istatistikî analizlerinin gerçekleştirilmesinde büyük çaba ve yardımlarını gördüğüm değerli mesai arkadaşım Uzman Memur Sinan KİRİŞ'e şükran borçluyum.

Ayrıca, uygulama çalışmam sırasında İstanbul ilindeki işletmelerle koordineli çalışmamı sağlayan ve anket formlarının dağıtılmasında ve toplatılmasında, işletme İK müdürleri ile iletişim kurmamda yardımlarını esirgemeyen değerli meslektaşlarıma, tez çalışmamın olgunlaştırılmasında ve sonuçlara ulaşılmasında bana manevî yönden destek olan ve çalışmamı tarafsız bir gözle okuyan kıymetli eşim Feyrican ÖZTÜRK, el notlarının bilgisayara geçirilmesinde destek veren ve kendilerinden güç aldığım kızım Özge Nur ile oğlum Ahmet Atakan ÖZTÜRK'e teşekkürü bir borç bilirim.

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1 İnsan Kaynakları Bilgi Sisdtemi İşlevleri ve Temel Faaliyetleri.....	39
Tablo 2.1 İş-Bilgi Sistemleri Denge ve Uyumu	107
Tablo 3.1 İşletmelerde Performans Ölçümü Yapılmasının Nedeni.....	116
Tablo 3.2 Özniteliklerin Tanımlanması	124
Tablo 3.3 VİKOM 360 derece Performans Değerleme Ölçeği.....	134
Tablo 3.4 İşletmelerde Performans Ölçümü ile İlgili Genel Görüşler.....	154
Tablo 3.5 Performans Ölçüm Sistemleri İle İlgili Görüşler.....	155
Tablo 4.1 Faktör Analizi Sonuçları	174
Tablo 4.2 İşletmelere İlişkin Özellikler.....	178
Tablo 4.3 İKBS Uygulamaları ve İstifade ile İlgili Faktör Analizi.....	179
Tablo 4.4 İKBS Uygulamaları İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	180
Tablo 4.5 İKBS Uygulamalarında İstifade Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	181
Tablo 4.6 İKBS Uygulamaları ile İstifade Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	182
Tablo 4-7 Performans Değerlemesi Maddelerine İlişkin Faktör Analizi.....	183
Tablo 4.8 Performans Değerlendirmesi Uygulamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikle.....	185
Tablo 4-9 Performans Değerlemesi Bileşenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..	186
Tablo 4 -10 İş gören Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	186
Tablo 4-11 Performans Değerlemesi Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	187
Tablo 4-12 İKBS Faktörlerinin Performans Değerlendirmesi İle İlişkisi	188
Tablo 4-13 İKBS Faktörlerinin Performans Değerlemesi Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analiz Tablosu	189
Tablo 4-14 İşletmedeki Pozisyon ile ilgili betimsel istatistikler.....	190
Tablo 4-15 Yaş ile ilgili betimsel istatistikler.....	190
Tablo 4-16 Cinsiyet ile ilgili betimsel istatistikler.....	190
Tablo 4-17 Öğrenim Düzeyi ile ilgili betimsel istatistikler.....	191
Tablo 4-18 Bulunulan Pozisyonda Çalışma Süresi ile ilgili betimsel istatistikler...	191
Tablo 4-19 Pozisyon –Yaş Arasındaki Simetrik Ölçüm Tablosu.....	191

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 Bilgi Sistem Mimarisi	13
Şekil 1.2 Yönetim Bilgi Sistemi Seviyeleri	31
Şekil 1.3 İşletme Bilgi Sistemleri	32
Şekil 1.4 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Yapısı	38
Şekil 1.5 Kontrolün Amacı	52
Şekil 1.6 Kontrol İşleminde Adımlar	52
Şekil 1.7 Kontrol Seviyeleri	53
Şekil 1.8 Eylemsel Kontrol Şekilleri	54
Şekil 2.1 Microsoft Tarafından Geliştirilen İKBS Proje Tasarımı Uygulama Aşamaları	85
Şekil 2.2 İKBS İçerisinde Organizasyon Yapısı ve Entegrasyon Noktaları Modülü	100
Şekil 2.3 Personel Alanı Modülü	101
Şekil 2.4 Yönetim Bilgi Sistemi için Veri Akış Diyagramı	105
Şekil 2.5 Yönetim Bilgi Sistemleri Uygulaması İçin Bir e-Dönüşüm Modeli	106
Şekil 2.6 Router kullanılarak Ağların Birbirine Bağlanması	108
Şekil 2.7 İnsan Kaynakları İşlemleri Veri Akış Diyagramı	109
Şekil 3.1 İşletme Performansı Ölçüm Kriterleri	104
Şekil 3.2 Performans Değerleme Süreci	114
Şekil 3.3 Malcolm Baldrige İşletme Değerlendirme Sistemi İK Planlama ve Performans Ölçüm Değerleri 5 Alt Kategorisi	130
Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli	162
Şekil 4.2 5’li Likert ölçeği seçeneklerinin sözel-sayısal değerleri	169
Şekil 4.3 Faktör Analizi Sonuçları	174

GİRİŞ

1. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Yönetimin bir bilim olarak ele alınması, 1900’lü yılların başlarına rastlamaktadır. Frederick Taylor’un (1856-1915) bir işin en iyi yapılma şeklini inceleyerek iş ve hareket etütlerine yer veren “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, bir anlamda insanın sadece kol gücünden ibaret olduğunu varsaymaktaydı. “Bilimsel yönetimin babası” olarak bilinen Frederick W. Taylor 1881’de, Midvale Steel’in baş mühendisi olarak işlerin nasıl yapılacağı üzerinde çalıştı ve ilk zaman ve hareket etütlerine başladı. Bu şekilde, verimlilik prensiplerini oluşturdu. Taylor, çalışmaları sonucunda, işletmelerde yönetimin aşağıdaki konularda daha çok sorumluluk alması gerektiğini savundu.¹ Bu yaklaşım daha çok organizasyon alt kademelerinde işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularla ilgili ilkeler idi. Bunlar;

- Çalışanları doğru işle eşleştirmek,
- Uygun eğitimi sağlamak,
- Uygun iş metotlarını ve araçlarını sağlamak,
- İşin başarılı olabilmesi için uygun güdüler geliştirmek.

Taylor’dan sonra yönetim faaliyetine daha genel olarak bakabilen Henry Fayol, işletme fonksiyonlarını ve bunun ayrıntısında yönetim fonksiyonlarını ortaya koymuştur. Alman sosyolog Max Weber ise, büyük örgütlerin düzenli ve bir saat gibi tıkır tıkır işlemesini öngören “Bürokrasi Yaklaşımını” konu edinmiştir. Söz konusu bu üç çalışmadan ibaret olan “Yönetimde Klasik Yaklaşım”, neticede sadece işi ve işin yapılış şeklini düşünmekte, insanın tatmini ve sosyal ilişkilerinden hiç bahsetmeyerek bir anlamda “makine modeli şeklinde mekanik örgütleri” veya “insansız örgütleri” ele almaktadır.²

1940’lı yıllarda Hawthorne çalışmalarıyla filizlenen “İnsan İlişkileri Yaklaşımı”, birçok diğer çalışmayla beraber “Neo-Klasik Yönetim Anlayışını” beraberinde getirmiştir. Bu yaklaşım, insanın sosyal ilişkilerini, insanın tatminini ve duygularını da

¹ Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul: Arıkan, 11. Basım, 2007, s.151.

² Kim Seung-Young , “Diplomacy and Statecraft”, Senior Honours Seminar Practices, (Çevrimiçi): www.abdn.ac.uk, 20 Ocak 2007.

hesaba katmakta ve bir anlamda terazinin iki kefesinde yer alan “insan-görev” dengesini sağlamaktadır.³

İkinci Dünya savaşı yıllarında, temelini askeri problemlerden alan “Kantitatif Karar Verme Yaklaşımları” ve merkezinde “Harekât Analizi (Yöneylem Araştırması - Operations Research)” uygulamaları hayat bulmuştur. Meseleleri esas itibarı ile matematiksel modellerle ele alarak sonuca gitmeyi amaçlayan yöneylem alan “Sistem Düşüncesi (Sistem Yaklaşımı)”; olay ve problemin esas yapısını anlamada, problemleri bir sistem olarak bütünüyle görmede ve problemi ve sistemi oluşturan parçaların birbiriyle araştırması; insan odaklı, psikolojik ve sosyal boyutlu birçok problemi çözmede yetersiz kalmıştır. Yine 1950’lerde kaynağını “Genel Sistem Teorisinden” etkileşimlerini ve bütüne olan etkilerini ortaya koymada önemli bir felsefe geliştirmekle birlikte, çözüme yönelik olarak spesifik ve kapsamlı teknikler geliştirememiştir.⁴ Bu çabaların tümü işletmelerin verimliliğini artırmak için nasıl bir yönetim tarzı uygulamalıyız? sorusuna cevap aramaya yönelikti.

19. yüzyılda personel yönetimi, yeniden yapılanmaya çalışan dünyada kamu politikaları ve toplu sözleşmelere karşı çalışanların kendilerini işletme içerisinde bir yere koyabilmeleri amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda; çalışanlarla işletme ve devlet arasındaki mali ve hukuki çok boyutlu ilişkileri düzenleme görevini yerine getirmeye başlamıştır ve artan sorumluluk ve gelişen iletişim imkânları ile 1980’li yılların sonlarına doğru insan kaynakları yönetimi kavramına dönüşmüştür. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), personel yönetimi öncelikli alt çalışma alanı olmak üzere, eleman ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanların seçilerek örgüt kültürüne alıştırılmaları, motive edilmeleri, performans değerlemeleri, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası iletişimin sağlanması, sağlıklı bir örgütün ikliminin gelişmesi, biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesi gibi birçok alanı kapsamaktadır. Bu bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi bir bakıma endüstri ilişkilerini de kapsar bir hal almaya başlamıştır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde planlama süreci bir dizi aşamalardan oluşur ve bu planlama için temel dayanak noktası ise işletme stratejisidir. Söz konusu aşamalardan birisini de **“Bilginin Toplanması ve Analiz edilmesi”** oluşturmaktadır. Buna göre

³ Emre Güler, “İşletme Yönetimi Tarihçesi”, (Çevrimiçi): www.deu.edu.tr, 21.10.2005.

⁴ Ünsal Sığı, “Karar Vermede Sistem Dinamikleri Yaklaşımı”, Yayımlanmış Doktora Tezi; Marmara Üniversitesi, 2002, s.8.

temel İK faaliyetleri karşılaştırılır ve işletme stratejisi baz alınarak bir denge kurulmaya çalışılır. Bu bağlamda; İK fonksiyonel alanlarına ilişkin bilgilerin toplanması ve analizi, İK planlamasında nihai sonuçlara ulaşmak ve uygulamayı kontrol ederek değerlendirmelerde bulunmak, eksik kalan yönleri geri besleme ile düzenlemek işletmeler açısından özellikle yaşanan son çeyrek asırda yaşamsal bir faaliyet haline gelmiştir.

Daha iyi ve etkili bir yönetim için 1900'lü yıllardan günümüze dek yapılan çalışmalar her geçen gün yeni kavram ve terimleri ortaya çıkarmış olmasına rağmen yönetimin tanımı değişmemiştir. Yönetim kabaca "başkaları aracılığı ile iş görmek"tir. Daha geniş bir tanım vermek gerekirse; yönetim, kâr amacı güden ve gütmeyen bir örgütün, amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için planlama, örgütleme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini yerine getirmesidir.⁵

Bir işletmenin etkinliği; gelişmiş teknolojiye sahip olmanın yanı sıra, hızlı ve doğru karar verme süreci ile işleyen bir yönetim sistemi ve her ikisini de ustalıkla kullanabilen nitelikli insan gücü ile artırılabilir. Ayrıca; işletme kültürlerinin küreselleşmenin etkisiyle hızla değiştiği, teknolojinin sürekli yenilendiği çevresel şartlar da, sahip olunan insan kaynağının daha kaliteli, değişime ayak uydurabilen, gelişmeye müsait nitelikte olmasını zorunlu kılmaktadır.

İnsanlar, işler, zaman, bilgi ve para insan kaynakları planlama sürecinin temel girdilerini oluşturmaktadır. Temel olarak planlama fonksiyonu; işletmenin ileriye dönük insan kaynakları plan ve programlarına bağlı olarak, personel ihtiyacının tahminini, personel arzını ve bu talep ile arzın uyumlaşmasını içermektedir. İnsan kaynakları planlama süreci organizasyonun stratejik yönetim kararlarından ve çevreden kaynaklanan belirsizliklerden etkilenmektedir. Bu iki faktör, ne kadar uzun süreli planlama yapılması gerektiğini ve insan kaynakları planlamacıları için gerekli bilginin türünü, niteliğini belirler.

İnsan kaynakları uzman ve profesyonellerinin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını oluşturan insan kaynakları planlama, temin ve seçim, eğitim, ücretleme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve yedekleme planı, işçi sağlığı ve güvenliği, işçi – işveren ilişkileri kapsamında alacağı kararlar önemini geçmiş dönemlere göre daha da artırmıştır. Karar sürecinde insan kaynakları yönetimine destek sağlayacak bir

⁵ Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.11.

insan kaynakları bilgi sisteminin işletmede bulunan tüm insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik, bütüncül bir yapıya sahip olması gerekmekte, İK personeli işletme ile ilgili büyük resmi görebilmelidir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin, işletmenin diğer birimlerine ait bilgi sistemleri, kendi alt sistemleri ve ilgili çevre birimleri ile entegrasyonu ve bilgi alışverişini sistematikleştirmesi, karar sürecini hızlandırarak tutarlı hale getirmesi, insan kaynakları yönetiminin işletme içindeki etkililiğini ve verimliliğini arttıracaktır.

İnsan kaynakları, işletmedeki diğer üretim faktörlerinden farklı bir yapıya sahiptirler. Kişiler; duygu, arzu ve amaçları ile birlikte işletmeye gelmekte ve çeşitli gereksinimlerini 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.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin amacı; organizasyondaki insan kaynaklarından etkili biçimde yararlanılmasında temel belirleyici olan, çalışanlara ilişkin doğru, ilgili, eksiksiz, güncel bilgiyi zamanında sağlayarak karar alma durumundaki kişilerin, bu bilgilerden değişik amaçlar doğrultusunda yararlanmalarını mümkün kılmaktır. 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.

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 değerlemesinin 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.⁶

2. Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Plânı

Araştırmanın amacını, işletmelerde bilgisayar ile yapılan İK faaliyetleri uygulamaları ile bilgisayarlar ile yapılan çalışanların performans değerlemesi arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek oluşturmıştır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi; çalışanlarla ve işle ilgili bilgilerin düzenli biçimde toplanması saklanması ve analiz edilerek çeşitli raporların elde edilmesi yöntemidir. Bu süreçte, bilgisayarlardan yararlanılmakta ve uygun yazılım – donanım birimleri ile insan kaynaklarının bu sistemi etkili kullanımı amaçlanmaktadır. Bu sistemin etkililiği, sağladığı bilgileri karar alma durumundaki yöneticiye ne ölçüde ulaştırdığına bağlıdır.⁷

İnsan kaynaklarına yönelik karar süreçlerinde başarılı olunabilmesi için karmaşık ve kapsamlı bir bilgiye gereksinme vardır. Çalışma kapsamında; insan kaynakları bilgi sistemi veritabanı için hangi tür bilgilere gereksinme duyulabileceği üzerinde teorik bilgilere yer verilmiştir. Kısaca İKBS’nden,⁸

- Güncel ve istenilen zamanda kesintisiz (sürdürülebilir) veri alınabilmesi,
- Doğru veri alınması,
- Eksiksiz ve tam veri alınması,
- Verinin ilgili, istenilen nitelikte olması,
- Verinin anlaşılabilir olması gibi özellikler beklenmektedir.

İK uzman ve profesyonelleri için çalışanların görevle ilgili bilgi, yetenek ve tecrübeleri ile davranış özelliklerinin bilimsel esaslara göre belirlenmesi, takibi,

⁶ İş Kanunu, www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html, 12.08.2006.

⁷ Stephen J. Brewer, “**Aligning Human Capital in Achieving Business Goals and Strategic Objectives, SHRM**”, 2000, September, (White Paper), www.shrm.org/whitepapers/documents/61115.asp. (Çevrimiçi) 15.04.2006.

⁸ Zahid Hussain, James Wallage, Nelerine E. Cornalius, “**The Use and Impact of HRIS on Human Resources Management Professionals**”, Science Direct, 19 Sep.2006, Canada, s.18-22.

kaydedilmesi ve çalışanlarla göreve ilişkin iletişim kurulması önemlidir. Çalışanların iş ile ilgili takip edildiklerini bilmeleri ise onların gelişimi ve başarısı için ayrı bir önem taşır. Çalışanların objektif bir sistem dahilinde değerlendirildiklerini hissetmeleri ve buna inandırılmaları onların iş isteklerini artıracaktır.

İşletmelerde bu şekilde bir yapının teşkili ve kültürün oluşturulması ve kabullenilmesi oldukça uzun ve kapsamlı çalışmaları gerektirmektedir. En basitinden, insan kaynakları bilgi sisteminden sorumlu yönetici; hem teknik (donanım ve yazılım) hem de insan kaynakları yönetimine ilişkin konularda yeterli bilgi birikimine sahip olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin performans değerlemesi (PD) üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak araştırmamızın temel amacını işletmelerde bilgisayar ile yapılan İK faaliyetleri uygulamaları ile bilgisayarlar ile yapılan performans değerlemesi arasındaki ilişkinin derecesini tespit etmek oluşturmıştır.

Ülkemizdeki orta ölçekli işletmelerinin büyük çoğunluğunda Yönetim Bilgi Sistemine (YBS) entegre bir insan kaynakları bilgi sistemi mevcut olup, işletme kültür ve stratejisine göre değişik şekillerde kullanılmamaktadır. İşletme yönetiminde konuya verilen önem gittikçe artmakta olup; bilgisayar teknolojisi ve insan kaynaklarına ilişkin yeterli bilgiye sahip yönetici ve astlar; hangi tür bilgilerin hangi faaliyetlerin kontrolü için, nasıl tasarlanacağı üzerinde çalışarak en iyi sisteme ulaşılmasını hedeflemektedirler.

Bu kapsamda; üç bölümden oluşan teorik çalışmayı müteakip, konu ile ilgili uygulama çalışması yapılmıştır. Konunun ülkemiz işletme literatüründe kavram olarak duyulmasına rağmen, uygulamanın istenilen seviyede yapılamaması ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin henüz işletmelerde iş gören boyutuna indirgenememiş olması nedeniyle, yabancı literatür taraması, teoriden istifade, uygulayıcıların da görüşleri alınmak suretiyle uygulama çalışmasına ilişkin ölçüm aracı kapsamlı bir çalışma sonrasında hazırlanmış ve geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçme aracı 42 işletmeye uygulanmıştır. Değerlendirmeye alınan anket formları “SPSS For Windows 15.0” paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır. Son bölümde ise; yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara ait ifadelere sonuç ve genel değerlendirme bölümünde yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. BİLGİ SİSTEMLERİ

1.1. Veri, Bilgi, Üstbilgi Kavramlarının Tanımı ve Önemi

Veri (data), işlenmemiş bilgi, ya da sistemlerin kendi dışından elde ettikleri, gerçek olaylar ve durumlar ile ortaya çıkan değerler olarak düşünülebilir. Bilgi (information) ise, sistem dışından elde edilen verilerin sistemin işine yarayacak (ya da yaramayacak) şekilde işlenmesi, analiz edilmesi, sıralanması, diğer veri ve bilgilerle birleştirilmesi, özetlenmesi, raporlanması gibi faaliyetlerin ortaya çıkardığı bir veri bütünü olarak görülmektedir.

Üst bilgi kavramı (knowledge), elde edilen bilgiler bütününe bir ürün olarak, bilinenler bütünü, çeşitli bilgiler arasındaki ilişkileri de tanımlayacak bir yapıyı temsil etmektedir. Ancak üst bilgi bir büyük sistemin elde edebileceği son nokta değildir. O sisteme ait tecrübelerin, çeşitli olaylara karşı oluşmuş tepkilerin, alışkanlıkların ve gen ilişkilerinin de üzerine eklenerek oluşturduğu bir anlayış ve kavrayış bilgeliği oluşturmakta, evrene ve çok büyük sistemlere bakış açısını içinde barındırmaktadır.⁹

Diğer tanımlamalarda ise; Veri (data) işlenmemiş, ham bilgi ve gerçekler; bilgi (information), organize olmuş ve yapılanmış veri, üst bilgi (knowledge) ise; bilgi içeriğiyle deneyimin birleşimi, bilgi birikiminin organize edilmesi ve kullanıma hazır hale getirilmesidir.¹⁰

Professor Ikujiro Nonaka ise bilgiyi bir akış (flow), üst bilgiyi ise bilgilerin deposu (stock) olarak tanımlamaktadır. Nonaka'ya göre bilgi olmadan üst bilgi elde edilemez. İşletmeye ne kadar değişik ve çok bilgi girişi olursa işletme pazarda daha değişik ürünlerle pazara girer ve ürün yaşam eğrileri işletmenin kontrolünde sürekli olarak geliştirilir. Yani, işletmeye bilgi girişi, bilginin işlenmesi, kaydedilmesi, yorumlanması ve elde edilen üst bilgilerin karar verme süreçlerinde kullanılması işletmenin bulunduğu endüstri alanında elini kuvvetlendiren önemli stratejik bir araç olmuştur. Nonaka buna ilave olarak, bilginin pasif olduğunu ve her yerde olabileceğini,

⁹ H.Kemal İlter, “**Bilgi Üzerine Notlar**”, <http://www.elyadal.org>, 10 Aralık 2007.

¹⁰ Ömer Faruk Işcan ve Atılhan Naktiyok, “**Dijital Çağ Örgütleri**”, 2004, Beta Yayıncılık, s.186.

üst bilginin ise insan tarafından işlenmesi, ona inançlarla değer katılması, beşeri çabaların ürünü olması ve daha fazla proaktif yönü olmasını vurgulamıştır.¹¹

Ayrıca; üst bilgi Ikujiro Nonaka tarafından açık ve örtülü bilgi olarak iki şekilde ifade edilmiştir.¹²

Açık bilgi; sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edebileceğimiz bilgidir. Bu nedenle, bilgimizi paylaşabilmek için öncelikle onu açık hale getirmemiz gerekmektedir. Bir kişiye bilgisayar kullanmayı öğretmenin en güç yanı o kişinin bizim bildiğimiz birçok şeyi bildiğini varsaymamızdır. Söylediklerimizin anlaşılmadığı zaman çok şaşırırız. Bilgisayar kullanmayla ilgili tüm bilgimizi paylaşmaya yeterli olacak kadar açık bir biçime, yani söze, yazıya ya da resme dönüştürmek bizim için çok zor olacaktır. Örtülü bilgi; içimizde, beynimizde taşıdığımız bilgidir. İçimize o kadar işlemiştir ki bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz ve oldukça sık düştüğümüz bir hatayı yaparak başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğunu varsayırız. Bu durum örtülü bilginin paylaşılmasını çok güçleştirir. Bilgisayar kullananların bazen kendilerini o derece "otomatik reaksiyon şeklinde" bilgisayarı kullanmaya bırakmalarını, yaptıkları son işlemleri hatırlayamadığını biliriz. O eylemi nasıl gerçekleştirdiklerini sorduğumuzda cevap veremezler. Bu durumlar sıklıkla hepimizin başına gelmektedir. Bazı işleri nasıl yaptığımızı bilmeden yaparız ve bunu bir başkasına açıklamakta çok zorlanırız. Her çalışanın bu tür örtülü bilgileri vardır. Örtülü bilgilerin toplamın oluşturduğu kolektif güç bir organizasyon için son derece değerlidir. Örtülü ve açık bilginin oranı konusunda bir buzdağı benzetmesi yaparsak, bu oran çoğu insan için 90'a 10'dur. Bunu bir başka açıdan ifade edersek, çoğu insan sahip olduğu bilginin % 90'ını bildiğini bilmemektedir. Bazen de bildiğini bilmekte fakat kendisinden ifade etmesi istendiğinde bunu başaramamakta ve sonuçta o bilgiyi bilmediğini düşünmeye başlamaktadır.¹³

Klasik sistem teorisi, canlıların karmaşık sistemler bütünü olduğunu kabul etmekle birlikte, onların biraraya gelerek daha karmaşık (sosyal ve psikolojik özellikler de dahil olmak üzere) sistemler oluşturduğunu ifade etmektedir. Canlıların yaşayabilmek için sistem dışından veri ve bilgi almaları gerektiği açıktır. Sistem teorisi

¹¹ Claus Otto Scharmer, *Conversation with Professor Ikujiro Nonaka*, Tokyo, Japan, February 23, 1996, s.25-34.

¹² Ikujiro Nonaka, "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 1994, s.14-37.

¹³ İsmet Barutçugil, "Bilgi Yönetimi", Kariyer, 2002, s. 62-63.

canlıların diğer özelliklerini gözardı etsek bile, sadece bilgi sistemleri için bile bir döngü olması gerektiğinden bahseder. Pozitif entropi canlı sürekliliğini sağlarken, negatif entropi o canlının ölüme yaklaşmasını ifade etmektedir.¹⁴

Gerçek anlamda, bilgi kelimesinin temelinde bu bilginin paylaşımına dair ufak belirtiler de bulunmaktadır. Bilginin sadece o sistem içinde kalmadığını, diğer sistemlerle de paylaşarak farklı bilgi çeşitlerine dönüştüğünü bilmek, aslında bilginin de iletişim özelliklerini ön plana çıkararak bir bilişim kavramının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bilişim (informatics), Türkçe'ye 1966'da kazandırıldığı üzere; "İnsanoğlunun teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişimde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin, özellikle elektronik makineler aracılığıyla, düzenli ve ussal biçimde işlenmesi bilimi; bilgi olgusunu, bilgi saklama, erişim dizgeleri, bilginin işlenmesi, aktarılması ve kullanılması yöntemlerini, toplum ve insanlık yararı gözeterek inceleyen uygulamalı bilim dalı." olarak tanımlanmaktadır.¹⁵ Dolayısı ile bilginin elde edilmesi ve kullanılmasının yanı sıra paylaşılması da bu tanım içinde bulunmaktadır.

Bu değerlendirmeler ışığında veri, bilgi ve üst bilgi kavramlarının organizasyonlarda önemli hale gelmesi ve rekabet ve yenilikte vazgeçilmez yönüyle ele alacak olur isek *;

Bilgi, açık sistem olan organizasyonların iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu (pozitif entropi), kendi süreçlerinde rekabet, yenilik, yaratıcılık ve verimlilik temelinde kullanmaları yoluyla önem kazanmıştır. Bilginin organizasyonlar için stratejik değer ve üretim faktörü haline gelmesinin sebebi, yaşanan rekabetçi yapıda yeniliğin, yaratıcılığın ve stratejilerin önem kazanmasıdır. Müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek ve rakiplerle baş edebilmenin yolu, bilginin stratejiye ve üretime dönüştürerek organizasyon süreçlerinde uygulanmasıdır.¹⁶

Rekabetçi bilgi çevresinde işletmeler, başarılı olabilmek için çeşitli stratejilere ihtiyaç duyarlar. Bu stratejiler bazen pazarda farklı bir yapılanma, bazen rakipleri pasifize etmeye yönelik faaliyetler, üründe farklılık, bazen de başka işletmelerle işbirliğine gitme şeklinde çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu ve benzer

¹⁴ H.Kemal İltir, "Bilgi Üzerine Notlar", Pivolka, 2003, s. 7-8.

¹⁵ A Köksal, "Bilişim terimleri sözlüğü", Ankara, 1981, TDK Yayınları, s.13.

* Çalışmamızın tüm bölümlerinde üst bilgi yerine **bilgi** ifadesi kullanılacaktır.

¹⁶ Zhua Weichun, Irene K.H. Chewb,1, William D. Spangler, "Transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management", The Leadership Quarterly (16), 2005, s. 48

stratejilerin özünde ortak bir stratejik kaynak bulunmaktadır. Günümüzde bilgiye sahip olan ve onu zamanında ve etkili bir kullanımla stratejik kaynak haline getiren organizasyonlar, amaçlarına ulaşmada daha avantajlı konuma gelmektedirler. Bilginin organizasyonlar açısından önemli olduğu bir gerçektir. Yeni iş modelleri ve yönetim tekniklerinin temelinde bilginin etkin kullanımı yer almakta ve organizasyonlar bilgi temelinde şekillenmektedir.

Dünya üzerinde yaşanan değişim, özellikle küreselleşmenin ve bilişim/iletişim teknolojilerindeki değişimin etkisiyle gittikçe hızlanan bir yapıya bürünmüştür. Organizasyonlar ve çevreleri, sürekli değişime uğramış ve organizasyonların ellerindeki stratejik gücün kaynağı da zaman içerisinde değişiklik göstermiştir. Önceki dönemlerdeki klasik yönetim anlayışında organizasyon için değer; tabiat, sermaye, işgücü, teknoloji, girişimci gibi kavramlar üzerinde değişiklik gösterirken, günümüz stratejik yönetim anlayışında, işletmeler için gücün kaynağı bilgi ve bunu anlaşılır ve kullanılabilir hale getiren, üretime dönüştüren bilgi işçilerinin önemi artmıştır. İşletme yönetim kademeleri tarafından bilginin önemi arttıkça bilgi kullanımı, paylaşımı konularında “Biz şimdi işletme olarak neredeyiz? ve Nerede olmak istiyoruz ? “Nasıl yapmalıyız ? “Kimlerle yapmalıyız?” sorularına cevap aranmaya başlanmıştır.¹⁷

Son on yıl içinde bilgi iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişim insan kaynakları yöneticilerinin uygulamalarını derinden etkilemiştir. Özellikle organizasyonların artan bir şekilde çalışanlarının **bilgi, yetenek, kabiliyet ve diğer tutumlarına** güvenme refleksleri artmıştır.¹⁸

Adam Smith, 18. yüzyılda toprak, iş gücü ve sermayeyi ekonominin temel girdi faktörleri olarak tanımlamış, 20.yüzyılın başlarında ise Josepf Schumpeter, teknoloji ve girişimciliği bu faktörlere eklemiştir.¹⁹ Bugün işletmeler açık ve örtülü bilgiyi elde etmeye, kullanmaya, depolamaya ve tüm çalışanların kullanımı için elverişli hale getirmeye çalışmaktadır. Bir başka ifade ile bilgi ve bilgiyi işlemeye dayalı çalışma tüm işletmelerin değer zincirindeki en baskın olgu konumuna gelmektedir. Bilgi çağıyla birlikte organizasyonların temel sorunu, organizasyonların icra ettiği işlevler değil, işlevleri nasıl yerine getirdiği noktasında yoğunlaşmaktadır.

¹⁷ Garry Dessler, “**Human Resources Management**”, Prentice Hall, 2005, s.72.

¹⁸ Alan Mark, **Job Analysis**, www.faculty.plattsburgh.edu/, Presentation, 11.12.2006

¹⁹ Hozumi Toshihiko, “**The Evolutionary Character of Schumpeterian Economics**”, Article, Aichi University, Japan, 2003, s.12.

Bugün bilginin oluşturulması ve kullanımı ön planda olup, hizmet sektörüne verilen önem artmış, küresel çapta bilgi paylaşma gereksinimi doğmuş ve teknolojik değişim ihtiyacı ön plana çıkmıştır. İçinde bulunduğumuz koşullarda başarının birinci girdisi bilgidir. İkincisi ise bilgiyi özümsemek, kullanmak ve yönlendirmektir. Bunu başarılı olarak yapan şirketlerle diğer şirketler arasında uçurumlar vardır. Dolayısıyla bilgi çok etkili bir şekilde kullanılmalıdır. Üçüncüsü de genel yönetimin kendisini bilgi sektörüne yönlendirmesi ve bundan nasıl istifade edebilirim diye düşünmesidir. Dolayısıyla bilgi, teknoloji profesyonellerinin şirket hedeflerini bilmeleri ve faaliyetlerini ona göre yönlendirmeleridir.²⁰

1.2 Bilgi Toplumu

Günümüze kadar, insanlık tarihi ekonomik ve sosyal olarak birçok aşamalardan geçmiştir. Bu aşamalar; doğa ve avlanmaya dayalı ilkel toplumdaki, yerleşik hayata geçilmesinin ardından tarım toplumu, buhar gücünün sanayide kullanılması ile başlayan sanayi toplumu ve bilginin bir kaynak olarak ön plana çıkması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri izleyen günümüzdeki durumuna ulaşan bilgi çağı veya toplumdur. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş uzun bir zaman dilimini kapsarken, sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümün hızı çok daha hızlı gerçekleşmiştir. Bunun nedeni temelde, yeni teknolojilerin gelişme hızına ve bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksekliğine dayanmaktadır. Bilgi toplumunda, yönetim biçimi demokratik yönetim, üretim araçları ise otomasyon temellidir. Aile yapısı nükleer aile *, cari olan sektör ise, hizmetler sektörüdür. Ulaşım araçları olarak motorlu taşıtlar, iletişim türü dijital iletişimdir. Kullanılan güç, bilgi gücü, toplumdaki aidiyet ve bağlılık ise, personel ekran köleliği sistemidir. Günü bölümlenme amaçlı zaman dilimi esnek çalışma sistemidir. Mekân kullanımı konusunda ise, daha geniş uzay boşluğu görülebilmektedir. Cinsiyet ilişkisinde ise, uzlaşmacı ve mantık yoğun ilişki söz konusudur.²¹

Yeni tarz ve yöntemlerle düşünme, yönetme ve çalışmanın kaçınılmaz hale geldiği bilgi çağının toplumu, hayat boyu kesintisiz eğitimin yaygınlaştığı, öğrenen

²⁰ Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok, “**Dijital Çağ Örgütleri**”, Beta, 2005, s.27.

* Çekirdek ailenin bölünmesi sonucu ortaya çıkan ve sosyolojik olarak yalnız yaşayan insan modeli.

²¹ Ahmet Fidan , Tarım-Sanayi-Bilgi-Cybersapience Toplumu, bilgi@ahmetfidan.com, Bilim-Teknik Konulu makale, 03 Aralık 2007.

birey ve öğrenen organizasyonlardan oluşan öğrenen toplum olma doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir. Teknolojinin çeşitlenmesi ve teknolojinin kaynağı olan bilginin her alanda kullanılması sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Sanayi toplumunda birey, zorunlu ve kültürel ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle karşılamaktadır. Bilgi toplumu aşaması ile birlikte bilgi üretimi ve kullanımı yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda, Maslow'dan itibaren dikkate alınan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında en üst düzeyde bulunan, bireyin kendini kanıtlaması, yeteneklerini geliştirmesi ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin, optimal biçimde karşılanabileceği bir ortam bilgi toplumunda oluşmaktadır. Somut bilgi yönü olmayan ürün ve mallar üzerine kurulan tarım toplumu ekonomisi, sanayi devriminin oluşturduğu ikinci dalga ile yerini somut ama sembolik değerler olan paraya bırakmıştır. Üçüncü dalga'nın yol açmaya başladığı bilgi toplumunda ise para olarak anında transfer olan bilgi kullanılmış, bilgi ekonominin soyut parasını oluşturmaya devam etmektedir.²²

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığına ilişkin birçok gelişmeden söz edilebilir. Her şeyden önce, günümüzde bir bilgi patlamasının etkilerinin yaşandığı, bilginin araç olmaktan çıkıp önemli bir üretim alanı olduğu, yine bilginin temel güç ve kuvvet olmaya başladığı iş hayatında bilgi çalışanlarının giderek daha çok istihdam edilmeye başlandığı görülmektedir. Bilgi toplumu, bu hızlı bilgi artışına dayanan ve hayatın tüm alanlarını kapsayan değişimleri ve gelişmeleri içermektedir. Tüm bu gelişmeler, bilgi toplumunun genel özelliklerini de belirlemektedir.

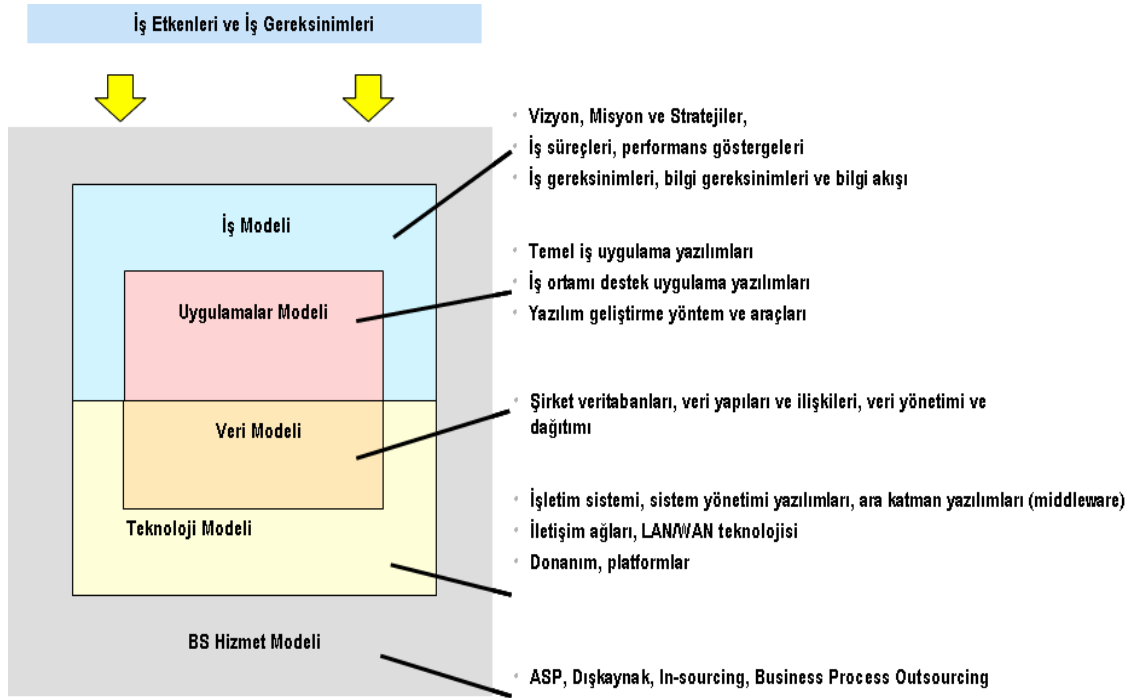
1.2.1 Bilgi Toplumunun Temel Özellikleri

Bilgi toplumunu sanayi toplumundan ayıran temel niteliklere değinmek, toplumsal dönüşümde bilginin öneminin daha iyi anlaşılması için gereklidir. Bu temel özellikleri kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Bilginin Önem Kazanması: Bilgi ve bilgili birey, bilgi toplumunda ekonominin en temel girdilerini oluşturmaktadır. Bilginin hakim olduğu toplumsal yaşam, çok hızlı bilgi artışı ve aktarımı, hızlı iletişim, yeni teknolojiler, ekonomiden diğer sosyal konulara kadar her alanda bilginin temel güç ve kaynak olduğu, hızlı değişim ve gelişmenin yer aldığı ve yaşamın tüm yönlerini etkileyen bir süreç olarak karşımıza

²² Garry Dessler, **a.g.e.**, s.257.

çıkmiştir. Bilgi kaynaklarının ya da bilgi kanallarının çokluğu ile rekabetsel nitelik kazanan kurumsal bağlamda, bilginin nicelik ve bütünlüğüne katkı sağlamaktadır.²³



Şekil 1.1 Bilgi Sistemleri Mimarisi

Kaynak: C.Bariş Öztok, Koç Bilgi Grubu, www.btvizyon.com.tr, 28 Mayıs 2002.

Çağdaş dünya, sürekli gerçekleşen yoğun ve yaygın bilgi akışı ve bunun getirdiği değişimler ile özdeşleşmiştir. Sanayi toplumunda ön planda olan “maddi ürünlerin üretimi” yerine, bilgi toplumunda, bilgi teknolojileri kullanımı sonucunda **“ürettime yönelik bilgi üretimi”** önem kazanmaktadır. Bilgi toplumunda bilginin temel özellikleri, sürekli üretilmesi ve artış göstermesi, iletişim ağları içinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabılır olması, işgücü, sermaye, toprak ve teknolojiyi ikame edebilmesi şeklinde özetlenebilir. Bilgi toplumu ile birlikte geleneksel kaynakların, yani emeğin, doğal kaynakların ve sermayenin getirisi, bilginin getirilerine oranla giderek azalma eğilimine girmiştir. Bunun sonucunda bilgi mimarisi kavramı ortaya çıkmıştır. Bilgi Mimarisi ile; örgütlerde çalışanların herhangi bir zamanda ve yerde kolaylıkla ulaşabilecekleri şekilde düzenlenmiş paylaşılan bilgi ve kolektif akıl depoları oluşturulmaya başlanmıştır. Şekil 1.1’de görülen bilgi mimarisi ile bireylerin tüm

²³ Jie Yang , “**Knowledge Integration and Innovation**”, Science Direct, 25 July 2005, Management Research, s.150.

öğrendiklerini sistematik bir şekilde derleyen, düzenleyen ve dağıtan veritabanları ve bunlar üzerinde on-line bültenler oluşturulmuştur.²⁴

- **Küreselleşme:** Bilgi çağı organizasyonlarının aynı sektördeki rakip organizasyonların önünde olma ve başarı elde etme kriterleri, sahip oldukları yararlı bilgi ve onu kullanma derecesi ile ilişkilendirilmektedir. Bilgi teknolojileri aracılığı ile bilgi yaygın ve herkesin sahip olabileceği bir nitelik kazanmıştır. Organizasyonların biçimlendirildiği ekonomik yaşamda, bu niteliksel değişim “küreselleşme” olarak algılanmaktadır. Bilgi çağında ekonomi küreselleşmekte ve uluslararası rekabet etkili olmaktadır. Bilgi teknolojilerinden olan bilgisayar destekli tasarım, bilgisayar destekli üretim ve robotik, çalışanların belirli bir bölgeye olan bağımlılıklarını azaltmış, üretimde verimliliği ve pazarda esnekliği artırmıştır. Bu bağlamda, bilgi teknolojileri küreselleşmeye katkıda bulunmaktadır.²⁵

Günümüzde bir yandan ulusal ekonomilerin birbirleriyle karmaşık ilişkilere girmeleri, öte yandan artan bilgi talebi, bilgi pazarının olağanüstü biçimde gelişmesine yol açmaktadır. Ayrıca, bilgi sektörü, ulusal ve uluslararası ölçekte lokomotif sektör haline gelerek küreselleşme eğilimlerini hızlandırmaktadır. Bu bağlamda, bilgi-iletişim sistemlerinin ülke sınırlarını küçültmesi ve ağ ekonomilerinin işlerlik kazanması sonucunda, bölgesel gruplaşmalara dayalı bütünleşme eğilimleri canlanmaktadır.

- **Bilgi Sektörünün Oluşması:** Sanayi çağında geçerli olan tarım-sanayi-hizmetler sektörleri ayrımı, bilgi çağında tarım-sanayi-hizmetler-bilgi sektörleri sınıflamasına dönüşmüştür. Bilgi çağında üst yapı olarak bilgi sektörü, bilgi-işlem ve iletişim donanım hizmetlerine bağlı olarak bilginin üretim, tüketim, dağıtım, pazarlama gibi tüm işlevsel alanlardaki kullanımını kapsamaktadır.²⁶

1980’lerden itibaren bilgisayarların toplumun daha geniş kesimlerine yayılmasıyla birlikte, bilgiye dayalı ve iletişim bağlantılı mal ve hizmetlerin satışlarında büyük artışlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bütün dünyada bilgi teknolojilerine ve bilgi altyapısına yapılan yatırımlar hızla artarken, bilgi sektörü de ekonomi içinde bütün

²⁴ Zafer Erkoç, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri”, 2006, Alfa, s.34.

²⁵ Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat, “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik”, Nobel, 2005, s.7.

²⁶ Duh Rong-Ruey, Chow Chee W., Hueiling Chen, “IT applications for planning and control, and firm performance: The impact of impediments to IT implementation, Information Management”, Science Direct, Received 29 November 2004; 7 March 2006; s.56-62.

sektörleri geride bırakmaya başlamıştır. 1.5 trilyon \$ tahmini global değeri olan bilgi sektörü, bilginin sunulması, organizasyonu ve değiştirilmesi işlevleri ile, dünyanın en büyük endüstrisi olma yolundadır. Unutulmamalıdır ki, profesyoneller, zamanlarının % 80'ini ihtiyaç duydukları bilgiyi arayıp bulmak (information searching), geriye kalan %20'lik kısmı da bu bilgiyi biçimlendirmek (information formation) ve karar vermek (decision-making) amacıyla kullanmaktadır.²⁷

ABD, GSMH'nın %55'inin bilgi üretimi, işlemi ve dağıtım faaliyetlerinden elde etmektedir. Gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün %60'dan fazlasının artık bilgi sektörüyle ilgili iş alanlarında çalıştığı bilinmektedir.²⁸

- **Bilgisayarlaşma:** Bilgi toplumu genel anlamda, yoğun ve yaygın olarak kullanılan bilgisayar teknolojisi tarafından biçimlendirilmektedir. Bilgi toplumunda bilgisayarlar; bireylerin bilgi üretme gücünü olağanüstü artırarak, bilginin kitlesel biçimde üretilmesini, işlenmesini, saklanmasını, paylaşılmasını ve tüketilmesini sağlamaktadır.

- **İnsanın Merkezi Konuma Gelmesi:** En önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve organizasyon yapıları bilgi-tabanlı (information-based), yönetim sistemleri insan-merkezli (human-oriented) biçimde yeniden tasarlanmaktadır.²⁹

Bireylerin zihinsel kapasitelerinin yararlı ürün ve hizmetlerin üretilmesi doğrultusunda yönlendirilmesi, bilgi çağında yöneticilerin en önemli işlevleri arasında sayılmaktadır. Dolayısıyla, birey, bireyin zihinsel sermayesi ve üretkenliği gibi konular bilgi çağı ile birlikte çok önemsenen konular arasına girmiş bulunmaktadır. Bilgi toplumunda bilgi üreten olarak insana yatırım, insan kaynağına uygun organizasyon modelleri ve insan kaynağının geliştirilmesi olağanüstü önem kazanmaktadır. Diğer yandan insan-iş ilişkileri önemli dönüşümlere uğramakta ve bilgi işi ile uğraşan insan kaynaklarının sayısı ve önemi sürekli biçimde artmaktadır.

- **Örgütlü Toplumun Güçlenmesi:** Bilgi toplumunda, ortak özellikler, değerler ve amaçlar ile ortak mekân ve çıkarlara sahip kişilerin oluşturduğu sosyal gruplar,

²⁷ Serkan Bayraktaroğlu; “**Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü**”, 14. Ulusal Yönetim Kongre Bildirisi- Erzurum, s.544.

²⁸ Adem Ögüt, “**Bilgi Çağında Yönetim**”, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s. 34.

²⁹ Luke Hohmann, **Human-Oriented Architecture**, A Conversation with Luke Hohmann, Part III by Bill Venner, March 29, 2004, s.35.

örgütlenmiş gruplar olarak sivil yaşamda ağırlıklarını ve etkinliklerini göstermektedirler. Örgütlenmiş gruplar, çıkar çatışmasından çok dayanışmacı gruplar olmaktadır.

Bilgi toplumu örgütlü toplum olup; sanayi toplumundaki, temsili demokrasi, bilgi toplumunda yerini, katılımcı demokrasiye bırakmıştır. Bu katılımın salt yurttaş katılımı ile oluşan gönüllü kuruluşlar düzeyinde değil, çok boyutlu ve çeşitli düzeyleri içeren bir katılım olduğu dikkate alınmalıdır. Bilgi çağında bireyler, üyesi oldukları oluşumların yönetim ve denetim süreçlerine gönüllü ve bilinçli olarak katılmaktadırlar. Toplumun siyasal yapı ve organizasyonunu temsil eden devlet yönetiminin, bilgi çağında yurttaşların bilgisi ve etkin katılımından ayrı olarak sürdürülmesi düşünülemez. Diğer yandan, ekonomik yaşamda, bireyler kendilerine sunulan mal ve hizmetleri bilgi olarak kabul etmemekte ve sürekli geliştirdikleri tüketici bilinci ile kalite, fiyat ve hız gibi faktörler açısından özel ve kamusal işletmeleri sorgulamaktadırlar. Bireysel katılımları daha etkin kılma doğrultusunda, benzer çıkarlara sahip olan bireyler, toplulaşmakta ve örgütlü toplumun temelini oluşturmaktadırlar.³⁰

Bu toplumda; ekonomideki ağırlık hizmet sektörüne kaymakta, mesleki bilgi ve araştırmanın önem kazandığı, bilimsel bilginin başat faktör olduğu, entelektüel teknolojiye dayalı oluşumlar vardır.³¹

1.2.2 Bilgi Toplumunda Yönetim

Bilgi yönetimi; organizasyonlarda çalışanların sahip oldukları bilgi, deneyim ve uzmanlıkların, veri tabanlarının, kaydedilmiş bilgi ve belgelerin, plan, politika ve prosedürlerin; kısaca, tüm bilgi kaynakların belirlenmesi, yönetilmesi, zenginleştirilmesi ve paylaşılmasına yönelik bütünleşik ve sistematik bir çabadır.³² Yöneticiler ve çalışanlar, doğru bilgiye doğru zamanda ulaşarak ve onu etkin kullanarak, yönetim ve çalışma performanslarını arttıırırlar. Böylece, kararlar doğru alınır ve etkin sonuçlara daha kolay ulaşılır. Klasik yönetim teorisinde bilgi ve güç kavramları özdeşleştiğinden,

³⁰ Ahn Jae-Hyeon, Lee Dong-Joo and Lee Sang-Youn, “Balancing Business Performance and Knowledge Performance of New Product Development”, Long Range Planning (39), Lessons from ITS Industry, Science Direct, 2006, s.17-19

³¹ Zafer Erkoç, a.g.e., s.36.

³² Can Coşkun Aktan, Vural Y. İstiklal, “Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri”, Çizgi, Şubat 2005, s.10.

bilgi saklanır ve kademeler arasında dolaşmasına mani olunurdu. Bunun sonucunda, ihtiyaç duyulduğu zaman doğru bilgiye ulaşılması mümkün olmaz ve amaçlara ulaşılamazdı. Bilgi yönetimi anlayışının benimsendiği ve uygun bilgi teknolojisinin kullanıldığı organizasyonlarda;

- bilgidен ihtiyaç duyulan her yerde eş zamanlı olarak faydalanılır,
- bilgiye ulaşma kolaylığı ve hızı nedeniyle bir konunun uzmanı olmayan kişilerle o konunun uzmanının yaptığı işi bilirler;
- karar verme sürecine tüm yönetici ve çalışanların katılımı sağlanır;
- çalışanlar nerede olurlarsa olsunlar bilgi alıp verme olanağına sahiptirler,
- planlar ve uygulamalar her an gözden geçirilebilir ve
- yönetim, sorumluluğun dağılmasının ve merkezde toplanmasının yararlarını eş zamanlı olarak yaşayabilir.³³

Organizasyon çapında öğrenmeyi ve değişimi destekleyen ve geleneksel yönetim anlayışını değiştiren bilgi yönetimi yalnızca veri tabanları ve bilgisayar ağları oluşturmak değildir. Bu uygulamalar teknolojik bir alt yapı oluşturabilir, ancak; bilgi yönetimine geçişi ifade etmez. Bilgi yönetimi, çalışma ortamı içinde öğrenmeye dayalı iş birlikçi yenilikçi ve bilgiyi öğretmeye, paylaşmaya ve kullanmaya yönelik bir kültür oluşturulmasını gerekli kılar. Bilgi yönetiminin temel ilkelerinden biri, bilginin paylaşıldıkça, çoğalacağı ve zenginleşebileceğinin kabul edilmesidir.³⁴ Bu nedenle; araştırmalar, değerlendirmeler, ölçümler, raporlar, planlar çalışanlar için açık ve planlı şekilde bulundurulur. Çalışanların bilgi ve deneyimleri paylaşmaları, konunun uzmanlarıyla bir araya gelmeleri en iyi uygulamaları belirlemeleri ve geliştirmeleri özendirilir. Bilgi üretimini ve paylaşımını destekleyen bir kurumsal kültür yaratılır. Bu konuda çaba harcayanlar ödüllendirilir. Yöneticilerin sahip oldukları bilgiyi paylaştıklarında güçlerini ve kontrolünü kaybedecekleri korkusunu yenmelerini sağlanır. Organizasyon içinde açık iletişim, karşılıklı güven ve bilgi yönetiminin yararları konusunda olumlu bir tutum gerçekleştirilir.³⁵

Bilgi yönetimi, zamana bağlı kalmaksızın kesintisiz bir şekilde yürütülen bir süreç olarak adlandırılır. Bu nedenle bilgi yönetimi bir teknoloji sorunu olmaktan öte bir

³³ İsmet Barutçugil, “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Kariyer, 2004, s.105

³⁴ Park Yongtae, Kim Seonwoo, “**Knowledge Management System for fourth generation R&D: Knowvation**”, Science Direct, 2006, South Korea, s.596.

³⁵ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.107

kurumsal kültür sonunda organizasyonda bilgi kültürüne dayalı bir yönetim oluşturmak ve benimsetmek için izlenmesi gereken bir rotadır.³⁶

Bilgi çağına geçiş sürecinde, geleneksel yönetim anlayışı yetersiz hale gelmekte ve gittikçe daha fazla yetersizleşmektedir. Bu yetersizleşmenin ana faktörlerinden birisi de değişimdir. Değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı bilgi toplumunda, yöneticinin değişim sürecinde kullanacağı araç; yöntem, teknik ve donanacağı becerileri süratle kazanmayı bilmek olmalıdır. Günümüz iş dünyasının, özellikle tüketici beklentileri ve teknolojik yenilik boyutlarında hızla dönüşen çevresel faktörler başta olmak üzere, organizasyon yönetimlerinin karşısına bilgi yıpranması ve bilgi erozyonu olarak nitelendirilen aşılması güç sorunları çıkarmıştır. Hızlı gelişen teknoloji kavramıyla birlikte, organizasyon yönetim sistemlerinin karar noktalarında kaymalar gözlemlenmiştir. Klasik yönetim yaklaşımı bağlamında en temel vurgu, iş veriminin artırılması için faaliyetlerin farklılaştırılması ve bölümlendirilmesi (iş bölümü ve uzmanlaşma) iken, hızlı teknolojik gelişmeler bu bölümlenmiş işlevlerin koordinasyonunu ve bütünsel bir açıdan düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. Sanayi çağı organizasyonları görece az bilgili organizasyonlardır ve sanayi toplumuna özgüdürler. Az bilgili organizasyonlarda zihinsel etkinlik genellikle tepe yönetiminde yoğunlaşmakta ve diğer yönetici ve çalışanlar ise emek-yoğun etkinlik gerçekleştirmektedirler. Bilgi çağında, bilgi toplumu (üçüncü dalga) ekonomisi yürürlüktedir. Üçüncü dalga dönemini tecrübe eden bütün organizasyonlar, yönetim süreçlerinde ve kurumsal işleyişte bilginin rolünü yeniden düşünmek ve değerlendirmek durumundadırlar.³⁷ Bilgi çağında her kurumda öğrenme reflekslerinin ve alışkanlığının gelişmesi, teşebbüslerin birer öğrenme kurumu olması gerekir. Bu doğrultuda, çağımızın organizasyon yönetiminin en temel işlevi; bilgiyi, çalışmaya, araçlara, ürünlere süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulamak olmalıdır.³⁸

Organizasyonda bilgi kültürüne dayalı bir yönetim oluşturmak ve benimsetmek için izlenmesi gereken yol altı adımdan oluşmaktadır.³⁹

³⁶ M. G Martinsons, **“Human Resource Management Applications of Knowledge-based Systems”**, Printed in Great Britain. International Journal of Information Management, Vol. 17, 1997, s.35.

³⁷ Alvin Toffler, **“Powershift: Knowledge, Wealth, and Power at the Edge of the 21st Century”**, 1991, Mass Market, s.112.

³⁸ The_Third_Wave_(book), Çevrimiçi: <http://en.wikipedia.org/wiki/>, 12.01.2008

³⁹ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.108.

- Liderlik geliştirmek: Üst yönetimin bilgi yönetiminin anlamını ve değeri anlamasını ve bu konudaki tüm çabalara tam destek vermesini sağlamak.

- Bilgi Yönetimi (BY) takımları oluşturmak: Başlangıçta gerek teknolojik alt yapının gerekse kurumsal kültürün uygun duruma getirilmesi için farklı departmanlardan çalışanların katıldığı proje takımları oluşturmak.

- Bilgi yönetimi teknolojisini geliştirmek: Organizasyon içerisinde bilgiyi işleyen, güncelleyen depolayan ve dağıtan bilgi teknolojilerini, internet ve intranet ağlarını, veri tabanlarını oluşturmak.

- Paylaşım açık, güvene dayalı bir kurum kültürü oluşturmak: Bilginin kolektif ve sistematik bir şekilde üretildiği geliştirildiği, paylaşıldığı ve kullanıldığı bir iş ortamı yaratmak.

- Sistemlerin ve sürecin işlemlerini sağlamak: Bilgiyi elde etmek, işlemek, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilen teknolojik sistemlerin ve düşünölen sürecin işlediğinden emin olmak ve uygun kurum kültürünün sürekliliğini sağlamak.

- Bilgi yönetimini bir dönüşüm ve kazanma aracı olarak değeri kanıtlamak: Bilgi yönetimi anlayışı ve uygulamaları ile organizasyonun elde ettiği rekabetçi üstönlükleri belirlemek, organizasyonların ve çalışanların amaçlarına ulaşmalarını yaptığı katkıyı ortaya koymaktır.

Bu altı adım başarılı bir şekilde izlenmesiyle sağlanan değışim, yönetim ve organizasyon üzerinde önemli sonuçlar doğuracaktır. Bunların başlıcaları şu şekilde özetlenebilir.

- Bilgi yönetimi; organizasyonlarda planlama, yönetim, koordinasyon ve denetim süreçlerini değıştirir, bu fonksiyonların hızını ve önemini artırır.

- Bilgi yönetimi; organizasyonlardaki tüm işlerin bir süreç ya da değeri zinciri içinde bütünleştirilmesini ve bir sistem olarak daha etkin yönetilmesini sağlar.

- Bilgi yönetimiyle; çalışanların, organizasyonların ve müşterilerin bilgileri bütünleştirilerek proaktif bir pazarlama yaklaşımı geliştirilebilir ve dolayısıyla önemli bir rekabetçi üstönlük sağlanır.

- Bilgi yönetimi; organizasyonun misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini gözden geçirmesine ve operasyonlarını yeniden değeriendirmesine fırsat yaratır.

- Bilgi yönetimi, organizasyonlarda gücü ve kontrolü yeniden dağıtarak işleri fonksiyonları ve ilişkileri önemli ölçüde değiştirir kurum kültürünü bir değişime zorlar.

40

1.2.3 Bilgi Toplumunda Yöneticilik

Bilgi çağı ile birlikte, yönetici kavramının sanayi toplumundaki genel kabul gören anlamında ciddi bir farklılık oluşmaktadır. Bütün sorun ve sorulara uygun çözüm ve cevapları bilen yöneticiden, sorun ve sorunları tayin eden, tanımlayan ve çözüm aşamasında diğer çalışanların katkılarını birleştiren yöneticiye doğru gerçekleşen bir dönüşüm söz konusudur. Çağdaş organizasyon yönetimi, yüksek düzeyde uzmanlık bilgisine ve mesleki deneyime sahip bir birey tarafından değil, farklı alanlarda eğitim almış ve liyakatli bireylerden teşekkül eden takımlarca sağlanmakta ve takımın bilgileri ve deneyimleri sınanmış üyeleri, kurumsal performansın artırılmasına yönelik olarak yeteneklerini birleştirmektedirler. Bilgi çağında başarı ve sosyal sorumluluk temel değer ve motivasyonlar olarak gündeme gelmektedir. Bu bağlamda, sorumluluk verilen yönetsel birimler bilgi çağına dönüşümde, yönetimin odak noktası; komutadan, bilgiye kaymaktadır. Organizasyonlar; sofistike, iyi eğitilmiş, teknik olarak düzeyli yönetici ve çalışanlarıyla, bilgi toplumunun en başat özelliği olan teknolojiyi, bireye göre uyumlaştırmaktadırlar. Zira, kullanılan yöntem ve teknikler insan merkezli (human-oriented) olmak zorundadırlar.⁴¹

Değişimin değişmez bir kural olduğu dünyamızda, teknolojinin etkisiyle değişimin ivmesinin katlanarak artması sonucunda işletmeler, ayakta kalabilmek için, bu değişimi bünyelerinde hissetmek ve izlemek zorundadırlar. Bu dönüşümün gerçekleşmesi için ön şart olarak, değişimi fark etmenin gerekli ve en önemli bir faktör olduğu aşıkardır. Bu değişimi fark edebilecek en önemli unsur, organizasyonun insan kaynakları ve onun etkin kontrolüdür. Bu nedenle insan kaynakları yönetimine büyük rol düşmektedir. Çünkü, insan kaynakları fonksiyonu, değişimi algılayıp, insan kaynakları profilini değişime ayak uyduracak şekilde planlayacak; eğitim ve geliştirilme ihtiyaçları, personel seçimi, işe alımı ve işe yerleştirmesi, performans ve kariyer planlaması gibi fonksiyonları yerine getirirken bu değişimi algılamasına göre şekillendirecektir. Son olarak, şirketlerin İKY ile ilgili birimlerinin bu değişimi algılayabilmelerinde ihtiyaç duyacakları bilgiyi, düzenli bir şekilde, istenilen zamanda,

⁴⁰ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.109.

⁴¹ Brent Davies, "Essential School Leadership", Copublished with Corwin Press, 2005, s.173.

ihtiyaçlarını tamamen karşılayacak şekilde temin edebilmeleri ancak etkin insan kaynakları bilgi sistemleri ile mümkün olabilecektir.⁴²

Bilgi ağı ile yoğunlaşan bilgi teknolojilerinin organizasyonlarda neden olduğu yapısal ve davranışsal değişimlerin çoğu, ilk dönemlerde, genellikle alt kademelerde hissedilmektedir. Dolayısıyla bilgi teknolojilerinin kullanımının yönetsel düzeylere yaptıkları etkiler yeterince önemli sayılmamıştı. Ancak günümüzde bu nitelenen durumda yaşanan hızlı farklılaşmalar gözle görülür şekilde artmaktadır. Bu nedenle birçok orta ve yüksek kademe yöneticileri, bilgi teknolojilerinin yarattığı niha etkiyi algılamaya başlamışlardır.

Bilindiği gibi, orta kademe yöneticiler ve aynı düzeyin personeli, tepe yönetimi ile alt kademe arasında bir iletişim bağı, köprü oluşturmaktadırlar. Tepe yönetimine gönderilen veya alt düzey yöneticilerin faaliyetlerini yürütmelerinde yararlandıkları bilgiler, orta kademe personeli tarafından toplanmakta, düzenlenmekte ve yorumlanmaktadır. Ayrıca, orta kademe personeli kimi zaman yönetime belirli uzmanlık alanlarında görüş bildirmektedirler. Dünya ekonomisinde; 1950-1960 ve 1970'lerin yüksek kurumsal büyüme kaydedilen dönemlerinde, bir dizi işletme organizasyonlarında, orta kademe yöneticileri ve personel sayısında önemli artışlar gözlemlenmiştir. Ancak, günümüzde, orta kademe yönetimi yapısal ve işlevsel açıdan, bilgi teknolojilerinin etkilerine karşı korumasız durumdadırlar.⁴³ Bu şu sonucu doğurmaktadır ki; çok yakın bir gelecekte bilgi teknolojilerine entegre olamamış yöneticiler sistemin dışına itileceklerdir. Konu ile ilgili diğer önemli bir husus ise aile işletmelerinin içsel durumudur. Çok az sayıda aile işletmesi işlerini yeni nesil aile üyelerine başarılı bir şekilde devredebilmektedir. Dünya genelinde yaşanan bu sorun ülkemizde de belirgin bir biçimde gözlemlenmektedir. Ülkemizdeki aile şirketlerinde yönetim yetersizliği nedeniyle kurumsallaşma ve bilgi yönetimi istenen düzey ve nitelikten uzaktır.⁴⁴

⁴² Bilgi Yönetimi, <http://www.bilgiyonetimi.org>, (evrimii) 25.11.2006

⁴³ I. Nonaka, R. Toyama, A. Nagata, “**Industrial and Corporate Change**”, 2000, Oxford Univ Press, s.45.

⁴⁴ Fatih Karcıoğlu ve Nurullah Genç, “**Aile İşletmelerinde Bilginin Sistemleştirilme Düzeyi: ETSO'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama**”, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Derbent/Kocaeli, 17-18 Mayıs 2003, s. 475-486.

Bilgi çağı çalışanlarının kurumlarından ve yöneticilerinden beklentileri; iş güvencesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışma, katılımcılık, bilgilenme, yöneticinin ilgisi, mesleki gelişme ve ilerleme, yeni teknoloji ve yöntemler ile ilgili eğitim ve esnek çalışma saatleri iken; buna karşılık; bilgi çağı organizasyonlarının, çalışanlardan beklentileri ise; değişikliğe uyum, yenilikçi fikirler, risk alabilme, ürün ve süreçleri sürekli geliştirme ve müşteri için değer yaratma biçiminde sıralanabilir.⁴⁵ Yöneticiler, bilgi toplumunda çalışanlarıyla eskisinden daha az yüz yüze geleceklerdir. Çünkü, kullandıkları bilgi sistemi ile düşünce, iş ile ilgili konular ve kendilerinden beklentileri bilgisayarlar üzerinde bulunmaktadır.

Bilgi çağında, organizasyonların kurumsal etkinlik ve rekabet ilkelerine göre çalışması, amaçlarını uygun araçlar kullanarak etkili bir şekilde gerçekleştirmesi ancak nitelikli insan gücü ve bu güce önderlik edecek dışa dönük yöneticilerle mümkün olacaktır. Peter Drucker, bu bağlamda, çağdaş organizasyonlarda, otorite ve rapor verme kavramları yerine bilgi kavramının kullanıldığı ve otorite kavramının yönetim sözlüğünden çıkartılması gerektiğini savunmaktadır.⁴⁶

1.2.4 Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları

Bilgi çağı ile birlikte yaygınlaşan küreselleşme ve uluslararası rekabete açılma, yönetim ve insan faktörünü, çalışma normlarını, yeni kurumsal hedef ve stratejilere doğru yönlendirmektedir. Organizasyon içinde en tepe yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar, bireyi, çalışmayı, çalışma yaşamı ve ortamını ve statüleri etkilemekte ve organizasyonlarda çalışan insan kaynaklarından yeni çalışma profilleri istenmektedir. Bu bağlamda; İK birimlerinin operasyonel anlamda etkili ve verimli olabilmesi ve stratejik işlevlerini optimal biçimde yerine getirebilmesi, daha fazla bilgi elde etmesi, bu bilgileri bilimsel yöntem ve tekniklerle analiz ederek kullanması ve sonuçta daha rasyonel ve isabetli kararlar almasını zorunlu hale getirmiştir.⁴⁷

Bilgi çağında yaşanan dönüşüm süreci, bilim-araştırma-teknoloji üretiminden, her düzeyindeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. 21. Yüzyılda yönetimin gerçekleştirmesi gereken en önemli katkı, bilgi çalışanlarının verimliliğini artırmaktır. Bu bağlamda, bilgi çağı, **“insan kaynakları yüzyılı”** olarak

⁴⁵ İkujiro Nonaka, **“The knowledge Creating Company”**, Harvard Business Review, 2001, s.98

⁴⁶ Peter Drucker , **“Yeni Gerçekler”**, İş Bankası Yayınları, 1994, s.145.

⁴⁷ Dursun Bingöl, **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Beta, 2006, s.554.

değerlendirilebilir. Harvard Business School tarafından yapılan bir araştırmaya göre, dünyanın dört bir yanındaki yöneticilerin bilgi çağında kendilerini en fazla meşgul ettiğini söyledikleri sorunun, insan kaynakları olduğu ve nitelikli insan faktörünün küresel büyümede kısıtlayıcı bir unsur teşkil ettiğinde birleşmektedirler.⁴⁸

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.⁴⁹ Kısacası, bilgi çağında insan kaynakları, üretim hattının sınırlı bir bölümden 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.

Bilgi çağında, sanayi çağının aksine birey, makinenin emrinde değil, makine, bireyin emrindedir. Organizasyonlarda, insan sermayesi, ve büyüme ile ilgili literatür, insan kaynaklarını teknoloji geliştirici, verimlilik artırıcı, gelişme üretici bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla teknoloji ile insan kaynakları arasında bir etkileşimin olduğu ileri sürülebilir. İnsan kaynakları, teknolojik gelişmeleri sağlamakta; kullanılan teknoloji, insan kaynaklarının verimliliğini artırmaktadır.⁵⁰

Bilgi çağına geçiş sürecinde yöneticiler, insan kaynaklarının katılımı ve katkısı olmaksızın kurumsal gelişme sağlamayacaklarını algılamışlardır. Bugüne kadar organizasyonların bilgi çağına uyumlarını sağlamak ve etkinlik düzeylerini artırmak için genelde başvurulan yöntemler, yeniden yapılandırma veya değişim mühendisliği uygulamalarıdır. Bu yöntemler, çalışanların kuruluşlarında sergilemekte oldukları kişisel düzey, kişiler arası etkileşim düzeyi, yönetsel düzey ve organizasyon düzeyini hedef almaktadırlar. Oysa, organizasyon düzeyinde değişim gerçekleştirebilmek için

⁴⁸ Yaprak Özer, “İnsan Kaynaklarına Yeni Açılımlar”, Hayat, 2001, s.96.

⁴⁹ Alvin Toffler, “The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow”, 1981, Mass Market, s.23.

⁵⁰ A. Mark Youndt ve Snell A. Scott, “HR Configurations, Intellectual Capital and Organisational Performance”, Journal of Managerial Issues, 2004, s.307.

organizasyonda çalışan “insan kaynaklarının davranışlarının değişmesi ve kişisel sürdürülebilir gelişimin sağlanması”, yani organizasyon düzeyinde bilgi kültürünü yaymak ve bir bilgi mimarisi oluşturmak gerekmektedir.⁵¹

Teknolojik düzeyin yükselmesi, insan kaynaklarının daha yüksek niteliklerle donanımlı olmasını gerektirmektedir. Bilgi teknolojilerinin geniş çaplı kullanımı, çalışanların bilgi, tutum, davranış ve çalışma usulleri ile kavrama düzeylerinde değişiklik yapmalarını zorunlu kılmıştır. Kimi işlerin ortadan kalkması ya da yeniden tanımlanması ve yeni bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesine paralel olarak, çalışanların da değişen koşullara göre kendilerini uyarlamaları zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İleri bilgi teknolojileri kullanıldıkça, iş süreçlerinin bütün aşamalarını gözetebilecek özerk ve nitelikli insan kaynaklarına gereksinim artmaktadır.⁵²

1.2.5 Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, içerik olarak akademik ve kuramsal yönü ağır basmakla birlikte insan ilişkilerine yönelik pratik uygulamaları da kapsamaktadır. Hızlı bilgi artışının, birey, organizasyon ve toplum düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan unsurunun anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bilgi çağında insan kaynakları yönetimi, yaşanan hızlı teknolojik gelişme ve bilgi bombardımanının bireylerde yol açtığı bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. İKY çalışanların aralarındaki örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.
- İnsan merkezli (human-oriented) yönetim yaklaşımı aracılığıyla örgütsel gelişmeyi sağlamaktadır,
- Kurumsal yapı içinde insan ilişkilerini bütüncül bir yaklaşımla incelemektedir,

⁵¹ P.M. Wright ile Dunford, B.B., Snell, S.A., “**Human Resources and The Resource Based View of The Firm**”, Journal of Management, , 2001, s.45-52.

⁵² H. Zack Michael, “**Developing a Knowledge Strategy**”, California Management Review , Vol. 41, No. 3, Spring, 1999, s.125.

- İnsan merkezli işlevleri kapsamakta ve çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi amaçlanmaktadır,
- Etkin kurumsal sürekliliğin sağlanması amacıyla kurumsal kültürün paylaşılmasını gerçekleştirmektedir,
- Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedeflemektedir,
- Bilgi çağı, teknokratik çağ, iletişim toplumu, küreselleşme ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün birey ve organizasyon düzeyinde gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır.
- Bilgi çağı organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının eğitim ve geliştirilmesine, yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlamaktadır.⁵³

Günümüz insan kaynakları yöneticilerinin kendi uzmanlık alanlarındaki yeni gelişmeleri yakından izlemeleri gerekmektedir. Bilgisayar teknolojisi, yazılım olanakları, telekonferans ve insan kaynakları bilgi sistemleri, artık emek-yoğun ve zaman alıcı işlerde personelin yerine geçmektedir.⁵⁴ Bu durum da, insan kaynakları yöneticilerinin en son teknolojiden yararlanabilme konusunda gerekli niteliğe sahip olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Teknolojinin daha yoğun kullanıldığı bilgi toplumu anlayışının ürünlerinden birisi de insan kaynakları bilgi sistemleridir.

Bilgi yönetiminin anlayışını benimsenmesi ve bilgi teknoloji uygulamaları yaygınlaşması insan kaynakları yönetimi açısından çeşitli konularda yararlar sağlamaktadır. Bunlar;

- **Bilgi paylaşımı:** İnsan kaynakları yöneticileri internet, intranet ve on-line forumlar aracılığıyla profesyonel bilgi ve deneyim birikimine daha kolay ulaşabilmektedirler. Geçmişe kıyasla işletmelerin kullandığı ve üretim sistemlerine entegre ettikleri bilgi çeşitliliği artmaktadır. Rekabet güçlerini sürdürmek ve artırmak isteyen firmaların yeni bilgiler üretmesi, bu bilgileri organizasyon boyunca yayması ve hızla yeni ürün ve süreçlere dahil etmesi, yani bilgi üreten ve işleyen birimler haline gelmesi ve sürekli yenilik-icatta bulunması gereklidir.⁵⁵

⁵³ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.109.

⁵⁴ S. Kirstie Ball, “**The use of Human Resources Information Systems**”, Birmingham, UK, Personal Rewiev, A Survey, 2001, s.677.

⁵⁵ Coşkun Can Aktan ve Vural Y. İstiklal, “**Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**”, Çizgi, Şubat 2005, s.246.

- **Nitelikli eleman bulma seçme ve yerleştirme:** İK uzmanları tarafından icra edilen en önemli İK faaliyeti seçim ve yerleştirmedir.⁵⁶ Kuruluşların WEB sitelerindeki başvuru formları, kariyer siteleri, intranet üzerindeki çalışanlarla ilgili veri tabanları, insan kaynakları yöneticilerin nitelikli kişilerin bulmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca bazı test ve değerlendirmelerin internet ortamında on-line yapılmasını sağlayarak seçme ve yerleştirme sürecinin etkinliği ve hızını artırmakta maliyetini düşürmektedir. İşletmeler günümüzde birinci öncelikle personel seçiminde istedikleri standartların karşılanmasını düşünmekte ve bu amaçla bilimsel metodlarla adayların seçim ve istihdamını ya kendileri yapmakta veya dış kaynaktan bu desteği almaktadırlar. İşletmelerle yaptığımız görüşme sonucunda; dış kaynak kullanımının oldukça uygun sonuçlar verdiğini ve maliyetinin ise elde edilen kazanca göre kıyaslanamayacak boyutta avantajlı olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin; Koç grubu sadece holdinge yapılacak iş başvurularını değerlendirebilmek için özel bir site açmış olup, kullanmakta olduğu İKBS programından bağımsız olarak bu WEB sitesi ile personel seçim ve tedarik işlerini yürütmektedirler. VİKO ise bu işlemi İK tedarigi ile uğraşan bir özel şirkete yaptırma (outsourcing) yolunu seçmiştir.

- **Yeterlilik yönetimi:** İKY dört ana faaliyet üzerinde yoğunlaşır. İK politikaları, işe alma ve yerleştirme, ücret ve çalışanları özendirme, performans yönetimidir.⁵⁷ Bu ana faaliyet alanlarında yapılacak ölçüm sonuçları İKY ve İK çalışanlarının başarısını temsil eder. Bu faaliyet alanlarındaki yeterlilik düzeyleri dönemsel olarak bilgisayar ortamında yapılan testler, diğer ölçme ve değerlendirme araçları kullanılarak çalışanların yetkinlikleri, bilgi ve beceri düzeyleri, potansiyelleri ve mevcut performansları takip edilmektedir. Böylece İKY, yetkinlik açıklarını görme, eğitimleri buna göre programlama ve bugünkü ve gelecekteki eleman ihtiyacının öngörümlemesini yaparak doğru bir insan kaynakları planlaması yapma olanağı bulur. Bazı İKBS menüleri üzerinde eğitim ve gelişme alt menüsü yer almakta olup, bu menünün çalışanlar tarafından kullanılma durumu veri kontrol elemanı tarafından kontrol edilebilmektedir. Bu şekilde; çalışanların gerekli bilgiyi alıp almadıkları sistem üzerinden takip edilebilmektedir.

⁵⁶ Dursun Bingöl, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta, 2003, s.42.

⁵⁷ Kim Pityn and Helmuth Jennifer, “Managing for Success”, 7th Annual Conference for Microfinance Institutions, Warsaw, Poland, 2004, s.31.

- **Rekabet üstünlüğünü ve örgütsel atıklık:** Bilgi yönetimi ile depolanan, paylaşılan bilgi işletmenin rekabet üstünlüğünü artırır. Örgütsel atıklık, atık işgücünü gerekli kılar bu ise çevresel değişimlere derhal cevap verebilen, becerilerini kıyaslayan, süratle becerilerini geliştiren, şartlara uyum sağlayan, bilgiyi elde eden ve üretime dönüştüren bir işgücüdür. ⁵⁸ İnsan kaynakları yöneticileri organizasyondaki kişilerin hangi bilgi ve deneyimlere sahip olduklarını tam ve doğru bir şekilde bilerek onların doğru yerlerde, doğru işlerde görevlendirilmesini sağlarlar. Ayrıca; çalışanlar bilgi teknolojilerini kullanarak çevresel şartlarda meydana gelen değişimleri öğrenmek suretiyle kendilerini geliştirme fırsatı bulabilirler.

- **Öğrenme süreçlerinin geliştirme:** “Örgütsel Öğrenme” yokluğu, deneyimlerden ders almama, kurumsal bir hafızaya sahip olamama (data mining), örgütlerin gelişebilmelerine ve daha fazla değer üretebilmelerine bir engeldir.⁵⁹ İKY, internet ve intranet olanaklarını kullanarak pek çok farklı konuda çalışanlarını eğitme ve bilgilendirme olanağını bulabilir. Organizasyondaki kişilerin bilgi ve deneyimlerini uygun tasarlanmış sistemlerle kısa sürede etkin eğitim materyallerine dönüştürülebilir. Uzaktan eğitim veya “e-learning” uygulamalarıyla çok ve çeşitli konularda ileri düzeyde bilgiye ulaşılabilir. Bunlar uygun maliyetle paylaşılabilir, geliştirilebilir ve kullanılabilir.

- **Kariyer Yönetimi ve Yedekleme Planlaması:** Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler olmayıp, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır. ⁶⁰ Bilgi teknolojileri ile çalışanların kariyer beklentilerini, bilgi alanlarını, iş değerlerini, kişisel ve profesyonel hedeflerini belirlemek ve değerlendirmek daha kolaydır. Böylece çalışanlar daha uygun pozisyonlarda iş tatminini ve yüksek performansı birlikte sağlayacak şekilde görevlendirilebilirler. Çalışanlarla ilgili veri tabanları onların yetkinlikleri, güçlü ve zayıf yanları, eğitim-geliştirme ihtiyaçları amaç ve beklentileri, yönetim görevleri veya diğer pozisyonlar için hazırlık düzeyleri ile ilgili bilgiler içerir.

⁵⁸ Atılhan Naktiyok ve Ö Faruk İşcan, “Temel Yetenek Olarak İşgücü Atıklığı: Bilgi Yönetimi Altyapısı Çerçevesinde Bir Değerlendirme”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2004, Uludağ Üniversitesi, s.84.

⁵⁹ Gürkan Yeşilyurt ve Demet Varoğlu, “Örgütsel Öğrenme Düzeyleri ve Öğrenme Tipleri”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2004, Uludağ Üniversitesi, s.168.

⁶⁰ Serkan Bayraktaroğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sakarya, 2003, s.117.

Bu bilgiler, yöneticilerin çalışanlarıyla yaptıkları kariyer planlama görüşmelerinin etkinliğini artırır. Gelişme fırsatları konusunda doğru tavsiyelerde bulunmalarına yardımcı olur. Böylece eğitim-geliştirme bütçelerinin daha etkin kullanımı da sağlanır. Ayrıca, bilgi teknolojileriyle çalışanlarla ilgili tüm sayısal veriler; personel devir oranı, görevlendirme ve terfi yöntemleri organizasyonların büyüme oranı ve yönü ile ilgili bilgilerle bütünleştirilerek kısa orta ve uzun dönemde ihtiyaç duyulacak çalışanların sayıları ve nitelikleri belirlenebilir. Buradan sağlıklı bir organizasyonel yedekleme planlaması yapılabilir. Yedekleme planı; emeklilik, tayin, terfi, transfer, işten çıkarma, istifa, iş genişlemesi yada işin çeşitlenmesi gibi nedenlerle açılacak pozisyonları dolduracak sayıda ve nitelikte çalışanın bulunabilirliğini sağlar. Ayrıca; performans değerlemesi sonuçları olan, çalışanlara ait güçlü ve zayıf yönler, eğitim ihtiyaçları da kariyer yönetimi uygulamalarına temel teşkil eden sonuçlar verir.⁶¹

- **İş Gücü Profili ve İş Gücü Dinamikleri Analizi:** Bilgi teknolojileri çalışanlarla ilgili tüm demografik istihbarat bilgilerini (yaş, cinsiyet, eğitim, etnik köken, ailevi durumu yaşam tarzı sosyal kültürel değerler vb.) derleyerek ve işleyerek ekiplerin ve organizasyonun yapısı ve işleyişiyle uyumunu sağlayacak bilgileri ortaya koyabilir.⁶² Böylece iş ve insan ilişkilerinin iyileştirilmesi ve yönetiminin geliştirilmesi fırsatları elde edilebilir. Ayrıca çalışanların organizasyonda zaman içinde aşağı yukarı yana ve dışarıya doğru hareketleri ile ilgili bilgiler işlenerek; işe alma, eğitim, kariyer yönetimi ve yedekleme planlaması gibi konularda daha doğru kararlar verilebilir.

- **Performans Yönetimi ve Performans Değerlemesi:** Çalışanlarla performans görüşmeleri ve anlaşmaları, hedefleri, performans standartları, değerlendirme sonuçları ve performans sorunları ile ilgili tüm veriler elektronik veri tabanlarında tutulabilir. Gerek çalışan gerek onun yöneticisi bu bilgilerden yola çıkarak açıklık ve anlayış içinde, objektif olarak performans gelişimine yönelik kararlar alabilir ve uygulamalara geçebilirler. Performans değerlendirmenin tarafsızlığı, izlenilebilirliği ve sürekliliğinin sağlanması bilgi teknolojileri ile daha kolay 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; işgörenin içinde çalıştığı fiziksel ortam

⁶¹ Serkan Bayraktaroğlu, **a.g.e**, s.137.

⁶² A.J Walker, **“Best Practices in HR Technology”**, Web-based HR, McGraw-Hill, 2001, s.692.

ile örgütün içinde faaliyetini sürdürdüğü çevresel şartlar ve işletmenin iş ve çalışanlara yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel koşullar rol oynar.⁶³ Performans kavramını ve üstün performansa götüren etmenleri bu şekilde kısaca açıkladıktan sonra performans değerlemesini tanımlayabiliriz. Genel anlamda *performans değerlemesi, kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir.*⁶⁴ Performans değerlemesi, çalışanların performansını ölçme ve değerlendirme işlemidir ve çalışanların bireysel gelişimini sağlamak için faydalı bir araçtır.⁶⁵ Pek çok çalışan performans değerlemesini yıldıracı ve baskı altına alıcı bir işlem olarak ele alırlar, fakat; doğru kullanıldığında bu uygulama çok pozitif sonuçlar doğurur ve çalışanlara katma değer sağlar.

Performans yönetim sistemi içinde yer alan bilgisayar destekli performans değerlemesi ile ilgili olarak işletmelerle yapılan görüşmelerde şu hususlar tespit edilmiştir. Performans değerlemesi; işletmelerin İK stratejisi ve bu paralelde hazırlanan politikalar ile ilişkilidir. Örneğin; 65000 personeli bulunan Koç gurubu ile 1500 personeli olan VİKO’da bilgisayarla yapılan PD uygulamaları farklılık göstermektedir. Daha da önemlisi; Koç gurubu içinde yer alan onlarca şirkette birçok çeşit insan kaynakları uygulaması kullanılmakta, fakat; insan kaynakları uygulamalarında genel bir performans değerlendirme standardı oluşturulamamaktadır. Tüm insan kaynakları uygulamalarının birbirleri ile uyum göstermesi zor ve pahalı olması nedeniyle performans yönetimi ve PD işlemleri holding alt birimleri için tamamen ayrı programlar marifetiyle yapılmaktadır. Buradan elde edilen sonuç ise; İKBS ile yapılan performans değerlemesinde işletmelerin büyüklüğü önemli bir kriter olup, 400-1500 çalışanı olan işletmelerde İK politikalarına uygun standart yazılım ve programlar ile olumlu sonuçlar alınabilmesi mümkündür. İşletmede çalışan sayısı arttıkça e-performans değerlemesi yapılan birbirinden bağımsız farklı yapılanmalar nedeniyle standart yazılım ve donanımlarla e-PD faaliyetinin yapılması uygun sonuçlar vermemektedir.

- **Ücretlendirme ve Sosyal Haklar:** Bilgi teknolojilerini etkin kullanan İKY, ücret politikalarında yapılan değişikliklerin etkisini daha kolay görecektir, maaş – ücret

⁶³ S.Wood, “Human Resource Management and Performance”, International Journal of Management Reviews (4), 1999, s.27-28.

⁶⁴ Dursun Bingöl, a.g.e., 2003, s.38.

⁶⁵ Wendy Bloisi, “Human Resources Management”, Mc Graw Hill Companies, UK,2007, s.259.

aralıklarını ve artış oranlarını daha doğru belirleyecektir. İş ve iş gören değerlendirmeleriyle ücretlerin, sosyal hakların ve çıkarların adil ve dengeli olması sağlanacaktır. Farklı ücretlendirme, ödüllendirme ve yan ödemelerle ilgili stratejilerin organizasyonun operasyonel etkinliğine yansımaları görme ve değerlendirme olanağı bulunacaktır. Farklı emeklilik programlarının üstünlüklerini ve sorunlarını değerlendirmek ve iş değiştirme durumlarında hakların kaybolmamasını sağlamak bilgi teknolojileriyle kolaylaşmaktadır. Çalışanlara yapılacak her türlü ücret sosyal haklar, yan ödemeler ve emeklilik programları ile ilgili tekliflerin toplam maliyetlere etkisini ölçme konusunda da bilgi teknolojilerin yararı vardır. Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile adalet, ücret tatmini, ileriye yönelik ücret alternatifleri belirleme, bilimsel temellere dayalı ücret belirleme çalışmaları esas alınmalıdır.⁶⁶

1.3 Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS)

Bilimsel İK yönetimi anlayışında; işe uygun en iyi personel seçimi, zaman ve hareket planlaması, gayretlerin uygun yönlendirilmesi, minimum kadrolama, performans yönetimi, performans dayalı ücretlendirme, işçi sendikalarına direnç gösterilmesi gibi hususlar yer almaktadır.⁶⁷ Kritik yönetim teorileri olarak; hedeflere göre yönetim, olasılıklar (ihtimalat), stratejik yönetim, liderlik ve kurumsal kültür anlayışı ile bilgi sistemleri işletme yönetimi terminolojisinde yerlerini almışlardır. Bu bağlamda; bilgi çağında yönetim fonksiyonlarının işletmelerde optimal bir şekilde yerine getirilebilmesi için önemli adımlar atılmaktadır.⁶⁸

Yeniliklerin sayısı her geçen gün artmakta, rekabet ortamı daha net bir şekilde algılanmakta iken bilginin süratle gelişip aynı süratle de tüketilmesini yadırgamamak gerekir. Oysa ki; bilgi analiz edilmeli ve sindirilmelidir. Üstelik çalışanlar bu bilgiyi iç ve dış müşterilerle paylaşmalıdır. Paylaşımı sağlayabilmek, bilgi yönetiminin önemli adımlarından biridir. Çağa ayak uyduran profesyonel kurumlarda farklı bilgi yönetimi sistemleri ihtiyaçlara göre belirlenmekte (iş analizi, iş tasarımı vb.) uygulanmaktadır.

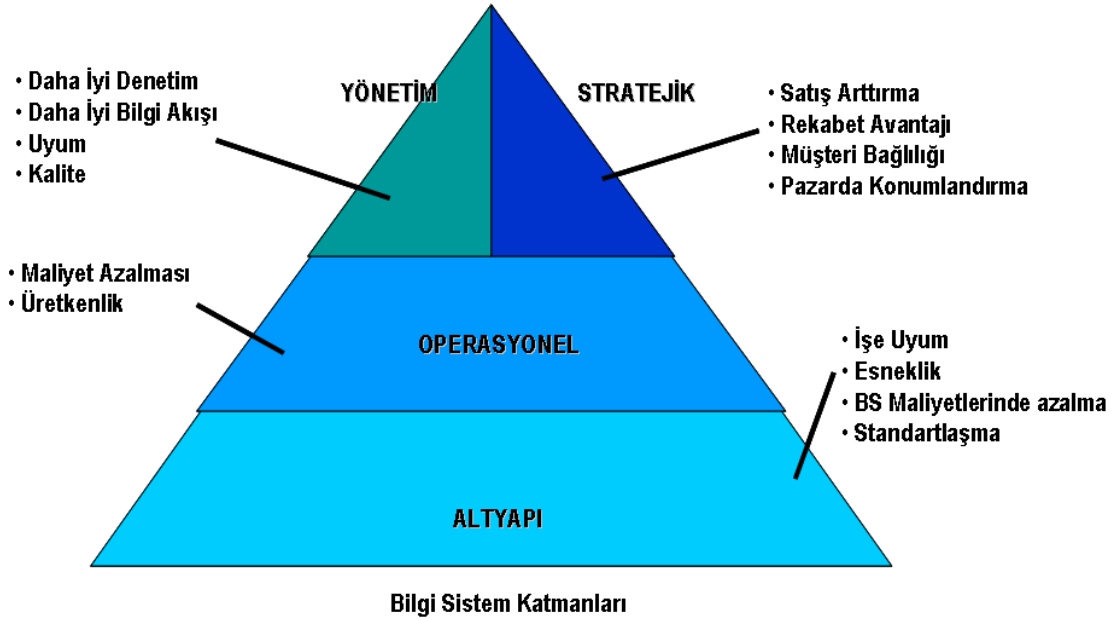
⁶⁶ Dündar Gönen, “İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemi”, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004, Ünite 13, s.367.

⁶⁷ Alan Price, “HRM In A Business Context”, Thomson, 2004, s.5.

⁶⁸ Patrick M. Wright ve Edward W. Rogers, “Measuring Organisational Performance In Strategic Human Resource Management Problems, Prospects and Performance Information Markets”, Human Resource Management Review,, Volume 8, Number 3, 1998, JAI Press Inc., s. 331

Kullanılan bilgi yönetim modellerinin “Nasıl, Ne, Kim, Nerede, Ne Zaman ve Neden?” sorularına cevap verebilen, çoklu perspektifli, dinamik modeller olması arzu edilmektedir. Bununla kastedilen modeller genellikle;⁶⁹

- İşi nasıl yürütülüyor? (İş süreci),
 - Süreçte neler yönetiliyor? (Kaynaklar),
 - İşlemler kim tarafından yürütülüyor? (Roller, yetkili kişiler ve beceriler),
 - İşlemler nerede yürütülüyor? (Kurumlar ve kişiler arasında iletişim ağı),
 - Süreç ne zaman yürütülüyor? (Sürecin üzerindeki kontrolü anlamak),
- sorularına cevap verebilenlerdir.



Şekil 1.2 Yönetim Bilgi Sistemi Seviyeleri.

Kaynak: C.Barış Öztok, Koç Bilgi Grubu, www.btvizyon.com.tr, 28 Mayıs 2002.

Yönetim bilgi sistemlerinin seviye olarak gösterimi Şekil 1.2’de görülmektedir. Yönetime sağladığı katma değer ve stratejik seviyedeki işlevleri ile operasyonel etkileri bütünleştirildiğinde YBS kapsadığı tüm süreçlerde; bilgiyi toplama, bilgiyi düzenleme, bilgiyi geliştirme, bilgiyi koruma, bilgiyi doğru kullanma ve bilgiyi paylaşma fonksiyonlarını öncelikle yerine getirmelidir. Şekil 1-2’de bilgi sistemleri katman olarak ele alınmış ve BS’lerinin her seviye de sağlayacakları katma değerler belirtilmiştir.

⁶⁹ David P. Best, **The Fourth Resource: Information And Its Management**, AslibGower, UK, 1996, s.60

Artık günümüzde bilgi yönetimi uygulayan ve bilgi sistemlerini kullanan örnek işletmeler; çalışanlarına bilgiyi paylaşmanın bilgiyi saklamaktan daha önemli olduğunu öğretmektedirler.

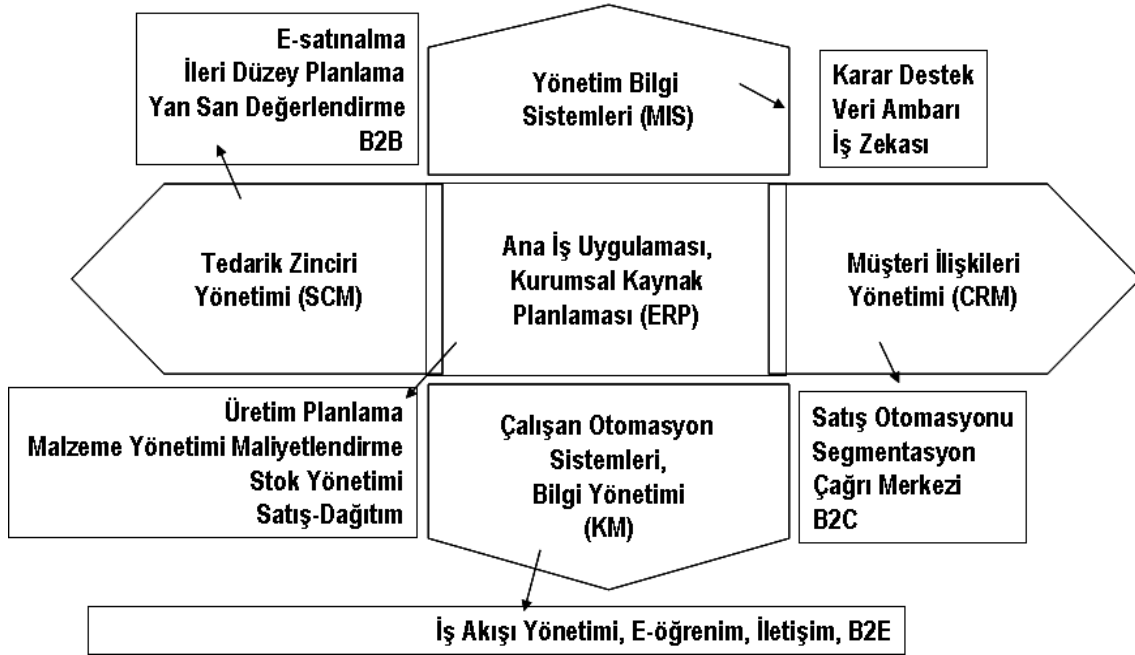
Bu şekilde bilgi paylaşım kültürü ile, yaratıcılık, yenilikçilik, verimlilik artışı sağlanabilmektedir.⁷⁰ İşletmeler BY sistemleri ile her seviyedeki (katmandaki) çalışanlarına bilgi formunda hizmet sunarak,

- Değişen şartlara süratle cevap verebilme ve organize olmak ,
- Müşterek bir anlayışla sinerji sağlamak.
- Karar vericilere işlenmiş ve değerlendirilmiş bilgi verebilme, üzerinde

yoğunlaşmışlardır. Bu gereksinimlerin paralelinde yönetim anlayışlarında;

- Basitlik,
- Hızlılık
- Esneklik ,
- Kurumsal bir kültür oluşturma,
- Dikey düşünce yerine yatay düşünce anlayışını oluşturma,
- Etkinlik ve verimlilik çabaları ile değer yaratma ön plana çıkmıştır.⁷¹ Bu

çabaların odağında ise organizasyondaki süreçlerin yönetilmesi yer almaktadır.



Şekil 1.3 İşletme Bilgi Sistemleri

Kaynak: C.Barış Öztok, Koç Bilgi Grubu, www.btvizyon.com.tr, 28 Mayıs 2002.

⁷⁰ Bir Berat Bayraktar, “Bilgi Yönetimi Akademik Yaklaşımlar”, Beta, 2006, s.65.

⁷¹ Hilmi Özkök, Harp Akademileri 2005 Yılı Açılış Konuşması, www.harpak.com.tr, Konuşma Notları, 12 Haziran 2005.

Şekil 1.3’de işletme de kurulabilecek bilgi sistemlerinde olması gerekli alt fonksiyon grupları belirtilmiştir. Bu fonksiyonların tümünün kontrolü insan tarafından yapılır ve insan faktörünün de belirlenmiş usuller ile kontrolü gerekmektedir. Biz çalışmamızda YBS içinde yer alan insan kaynakları bilgi sistemleri ile yapılan Performans Değerlemesini inceleyeceğiz. İKBS; tüm işletme fonksiyonlarında görev alan çalışanlarla ve işle ilgili bilgilerin düzenli biçimde toplanması saklanması ve analiz edilerek çeşitli raporların elde edilmesi yöntemidir. Bu süreçte, bilgisayarlardan yararlanılmakta ve uygun yazılım-donanım birimleri ile insan kaynaklarının etkin kullanımı amaçlanmaktadır. Bu sistemin etkinliği, sağladığı bilgilerin karar alma durumundaki yöneticiye ne ölçüde yararlı olduğuna bağlıdır.⁷² İnsan kaynaklarına yönelik karar süreçlerinde başarılı olunabilmesi için karmaşık ve kapsamlı bir bilgiye gereksinme vardır. İnsan kaynakları veritabanı için hangi tür bilgilere gereksinme duyulduğunu ilerleyen bölümlerde incelenmiştir.

1.4 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)

İnsan kaynakları bilgi sistemi; dünyada bilgisayar teknolojilerinin maliyetinin düşmesi, ağ bağlantılarının etkili olarak güvenilir bir şekilde kullanılmaya başlaması, yasal zorlukların artması ve özellikle belli ülkelerde çalışana önem verilmeye başlamasıyla gelişmeye başlamıştır. 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 organizasyonları daha rahat bilgisayarlarla tanıştırdı. Bu da yönetim bilişim fonksiyonlarının gelişmesine, doğal sonuç olarak da insan kaynakları bilgi sisteminin gelişmesine yardımcı oldu.

İşletmeler bünyesinde çok fazla durum ve koşul vardır, bu durum ve koşullar doğrultusunda da kayıtlı birçok bilgi hali hazırda insan kaynakları bilgi sisteminde bulunmaktadır. Örneğin; personel bilgileri hakkında birçok bilgi varken insan kaynakları planlaması birçok işletme tarafından göz ardı edilmektedir. Bununla birlikte,

⁷² Dündar Gönen, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004, s.356.

klasörler dolusu personel bilgilerinin birçoğunun da karar verme noktasında kullanılmayacak nitelikte olduğu da diğer bir önemli noktadır.

İşletmelerin çoğunda işten ayrılma ve sosyal güvenlik kayıtları gibi veriler bulunmaktadır. Ancak, insan kaynakları bilgi sistemi bundan daha fazlasına hizmet etmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemi personel faaliyetlerinin başarıya olan etkisini, işletmede uygulanan İK politikalarının mevcut halini, yapılacakların belirlenmesini veya insan kaynakları alanında daha iyi karar vermeye katkıda bulunmak için gerekenleri değerlendirecek karşılaştırmalı verileri içermektedir. Çağdaş yöneticiler, somut bulguları, bilimsel verilere dayanmadıkça ve sonuçları nesnel olarak değerlendirilmedikçe önemli kararlar verme riskini üstlenemezler. İşletmeler bu sebeplerden insan kaynakları bilgi sistemi kullanma eğilimi göstermektedirler.⁷³

İnsan kaynaklarına ilişkin her tür bilginin el ile değil de bilgisayar ortamında tutuluyor olması, insan kaynakları bilgi sistemi ile işletme içerisinde kullanılan diğer alt bilgi sistemlerinin birlikte çalışması da sağlanacaktır. Bu sistemin toplamı ise Yönetim Bilgi Sistemini oluşturacaktır.

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.⁷⁴

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS), mevcut insan kaynakları faaliyetlerinin üretime (sonuçlara) dönük başarısını ölçme ve değerlendirmeye yönelik organize edilmiş yaklaşımlardır ve Yönetim Bilgi Sistemlerinin (YBS) alt bileşenlerinden birisidir. Elde edilen verilerin derlenerek ihtiyaçlara göre organize edildiği, sistemli hale getirildiği, paylaşıldığı ve bütünleştirildiği bilişimsel ortamlar ise **“bilgi sistemleri”** olarak ifade edilir. Bu çerçevede 1980’li yıllardan itibaren bilgi sistemlerinin İKY’nin tüm faaliyetlerinin yürütülmesinde bu faaliyetlerle ilgili kararlar alınmasında, planlar yapılmasında kullanılması, İKBS’yi gündeme getirmiş ve bu sistem, İK uzman ve profesyonellerinin daha hızlı, daha doğru ve daha etkili kararlar almalarına yardımcı

⁷³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Ezgi Kitapevi Yayınları Bursa, 2000, s.59.

⁷⁴ Serdar Öge, Selçuk Üniversitesi, **“Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)’nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)’nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları”**, Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirisi, Akdeniz Üniversitesi, s.111.

olmuştur. Başlangıçta klasik personel hizmetleri ile ücret ve diğer fayda sistemlerini kapsayan İKBS günümüz işletme yönetiminde;⁷⁵

- 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.

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 ve aynı zamanda İK faaliyetlerinin etkin ve verimli olarak yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesine olanak sağlarlar.

Yönetim süreci, mevcut kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek maksadıyla; planlanmasını, organize edilmesini, yönetilmesini ve kontrol edilerek amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak olarak ifade edilebilir. Tanımdaki “Mevcut Kaynaklar” üretime yönelik uygulamalardan, kontrol ve ürün/hizmet teslimine kadar olan faaliyetleri ihtiva etmekte ve “başkaları vasıtasıyla” yönetilmektedir. Bir çok organizasyonlarda, insan kaynakları alanı, şirketin alt birim faaliyetlerini destekleyen fonksiyondur. İnsan kaynakları yöneticileri tarafından yerine getirilen bu fonksiyon organizasyonun diğer fonksiyonel alanlarını etkiler.

Bugün, birçok organizasyon, çalışanlarının en önemli ve en pahalı beşeri sermayeleri olduğunu hatırlamıştır. Dünya üzerinde gittikçe küreselleşmenin yayılması, rekabetin bilgi çalışanları boyutuna kayması ve bunun sermayesinin de insan olması, iş kanunları ile sendikaların gittikçe artan baskıları nedeniyle, insan kaynakları yönetimi, şu an eskisinden daha karmaşık bir yapıya bürünmüş, bağımlı değişkenlerin sayısı artmıştır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri hiç bu kadar zor olmamıştır ve zaman ilerledikçe daha da zorlaşacaktır.⁷⁶

⁷⁵ Dursun Bingöl, a.g.e., 2006, s.559.

⁷⁶ Ömer Faruk Akyüz, “Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, Sistem, 2001, S.155.

İnsan kaynakları yöneticilerinin sorumlulukları artmış, önceden tipik olarak yürütülen insan kaynakları planlaması, işe alma, yükseltme, eğitim, geliştirme, iş sonlandırma ücret yapısı geliştirme ve sendikalarla görüşme bağlamında yürüttükleri faaliyetleri stratejik bir anlayışla ele almaları ve hızlı bir şekilde karar vericilere verilerin ulaştırılması zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda; organizasyon yönetiminin bu çalışmalarda kullanabileceği bir bilgi sistemine sahip olması kaçınılmaz olmuştur. Sanayi devriminden 1980’li yılların başına kadar klasik dosyalama sistemi ile yürütülen Personel bilgilerinin tutulmasına yönelik faaliyetler, 1990’lı yılların başında bilgisayar temelli bir yapıya kavuşarak insan kaynağının her yönüyle kontrol edilmesi ve karar vericilere bu bilgilerin sağlanması yolu açılmıştır.⁷⁷

Günümüz iş dünyasında, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS), genel anlamda Yönetim Bilgi Sistemlerinin bir ara yüzüdür ve önemli bir bileşenidir. Yönetim bilgi sistemleri, yöneticilerin etkili karar vermesi için ihtiyaç duyulan bilgiler sağlayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda yönetim bilgi sistemleri, yönetsel kararlar için gerekli bilgiyi sağlamak amacıyla çeşitli kaynaklardan verileri birleştirebilen bilgisayar-temelli bilgi sistemleri olarak nitelendirilmektedir.⁷⁸ Tanımlardan anlaşılacağı gibi yönetim bilgi sistemleri, yöneticilerin karar alma işlevini yerine getirmelerinde, faaliyetlerin planlama, kontrol ve değerlemesinde, kayıt ve raporlamada onlara gerekli olan bilgileri düzenli bir şekilde sağlamaktadır. Bu sistemler sayesinde yöneticiler daha etkili, daha doğru ve daha hızlı karar alabilmektedirler ve bu kararların uygulanmasına ilişkin daha sağlıklı ileri ve geri bildirim (feedforward/feedback) yapma olanağına kavuşmaktadırlar.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri de yönetim bilgi sistemlerinin bir alt sistemi olarak kendine özgü bir işlev yerine getirmektedir. Bilindiği gibi, işletmelerin en değerli varlığı olan insan kaynaklarını yönetme, çok sayıda verileri ve bilgiyi gerektirmektedir. Klasik personel yönetiminde yürütülen işlerin sayısı 3-5’i geçmezken, stratejik İKBS ile İK faaliyetlerinin sayısı 10’un üzerinde olmuştur.⁷⁹ Bilgi çağında, bilgi üreticisi ve uygulayıcısı olarak insan kaynaklarının etkinliğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla kullanılan bilgi sistemleri, örgütlerde insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, analiz etmek, kullanmak, irdelemek ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir. İşte

⁷⁷ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, 2006, s.559.

⁷⁸ Hadi Gökçen, **“Yönetim Bilgi Sistemleri”**, Palme, 2007, s.39.

⁷⁹ O Brien ve A. James, **“Management Information Systems”**, 3 rd Edition, 1997, s.322.

İKBS, insan kaynaklarına yönelik kararların geliştirilmesinde yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaktadır.

Bu çerçevede, 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.⁸⁰

İnsan kaynakları bilgi sistemi yapısı ve seviyelerine göre incelenmesi Şekil 1.4'te görülmektedir. Seviyeler incelendiğinde;

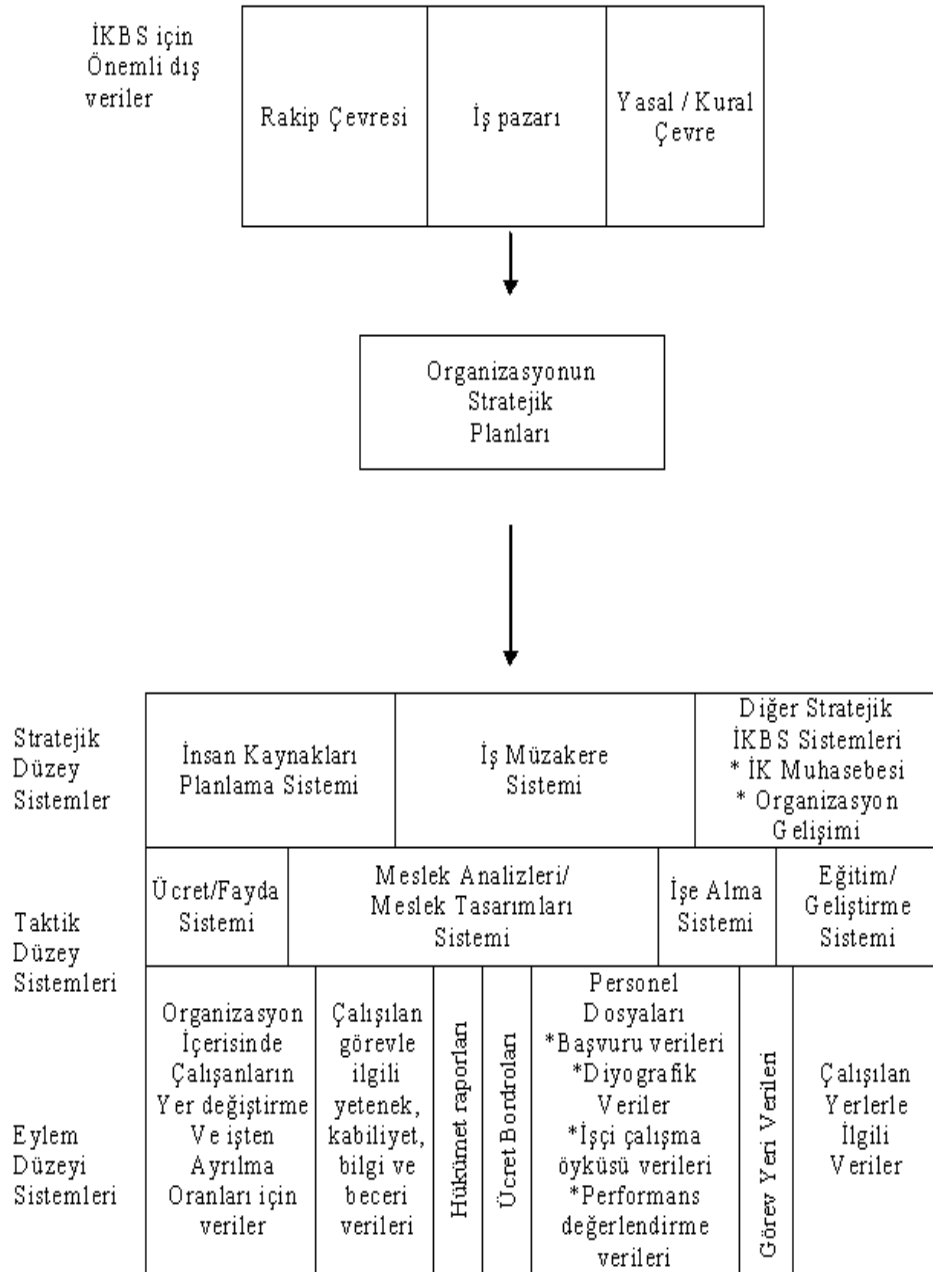
Stratejik seviyede; işletme vizyonu, strateji, misyon ve temel yetenekleri kapsamında yapılan İK planlaması doğrultusunda dizayn edilir. İlave olarak, işletme için gerekli olan çevresel şartlara ilişkin veriler (rakipler, endüstri analizi, pazar durumu, yasal kısıtlamalar vb.) sistemde bulunur. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması bu bakış çerçevesinde yapılır.⁸¹

Taktik seviyede, ücret ve fayda sistemleri, iş analizleri (görev tanımları, iş şartnamesi, iş standartları), iş tasarımları, tedarik ve işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi sistemleri doğrultusunda düzenlenir.

Eylem seviyesinde ise; organizasyon içerisinde çalışanların yer değiştirme ve işten ayrılma oranları, devamsızlık durumları, çalışılan işlerle ilgili yetenek, kabiliyet ve bilgi verileri, hükümet ve sendikalar ile yapılan yazışmalar, işçi ve işveren ilişkileri, ücret ve diğer ödül/fayda paketleri, personel ile ilgili (işe başvuru verileri, biyografik istihbarat bilgileri, çalışma süreci verileri, performans değerlendirme verileri, geçirdiği iş kazaları, devamsızlık) veriler ile çalışma şartlarını niteleyen veriler düzenlenir.

⁸⁰ Dursun Bingöl, , a.g.e., 2006, s.556.

⁸¹ David Lepak., Hui Liao, Yunhyung Chung and Erika E. Harden, “A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research”, 14 June 2006, Science Direct, s.27



Şekil 1.4 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Yapısı

Kaynak: Charles Parker ve Thomas Case, Management Information Systems. Strategy and Action, Second Edition, McGraw-Hill International Editions: Management Information System Series, USA, 1993, s.586.

Benzer şekilde; İKBS, veri tabanlarının, bilgisayar uygulamalarının ve İK için veri toplama, kayıt etme, depolama, yönetme, organize etme ve işleme için zorunlu olan

donanım ve yazılımın bir bileşkesi olarak tanımlanmaktadır. İKBS ile ilgili sekiz unsurdan oluşan bir model önerilebilir. Bu unsurlar;

- Stratejik bütünleşme,
- Personel geliştirme,
- İletişim ve bütünleşme,
- Kayıtlar ve uygunluk,
- İK analizi,
- Bilgi yönetimi,
- Öngörümleme ve planlama ve
- Örgütsel vizyondur.⁸² Modeldeki unsurların üç temel özelliği vardır. Birincisi,

unsurların herbiri diğer unsurları sinerjik olarak etkiler. Bu nedenle unsurlardan birinin yokluğu veya etkili olarak işlememesi, tüm örgütsel sonuçlar üzerinde olumsuz etkiye sahip olacaktır. İkinci özelliği, model kapsamlı olup tüm temel İKBS unsurlarını içermektedir. Üçüncüsü ise unsurlar örgütün kültürü, endüstri ve stratejisiyle uyumlaştırılmalıdır.

İŞLEVLER	TEMEL FAALİYETLER
Stratejik Bütünleşme	Üst yönetimin uzun dönemli insan kaynakları planlaması yapmasına yardımcı olmak için kullanılır.
Personel Geliştirme	Çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmek için kullanılır. Ayrıca iş hayatının kalitesindeki gelişmeleri de içerir.
İletişim ve Bütünleşme	Örgüt içi iletişim desteği ve değişimi içeren farklı örgütsel aktivitelerin koordinasyonu.
Kayıtlar ve İtaat	Örgütsel bilgiyi yönetmek ve idari itaati sağlamak için kullanılır.
İnsan Kaynakları Analizi	İnsan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ve teşhisinde yararlanılan sürekli bir araçtır.
Bilgi Yönetimi	Yararlı insan kaynakları uygulamalarının gelişmesine ve bilgi muhafazasına imkan sağlar.
Öngörümleme ve Planlama	Gelecekteki örgütsel İK ihtiyaçlarını değerlendirmek için uzun dönemli planlamada kullanılır.
Örgütsel Vizyon	İKBS faktörlerini pozitif örgütsel çıktılar için yönlendirir ve bütünleştirir.

Tablo 1-1 İKBS İşlevleri ve Temel Faaliyetleri

Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan, 2006, s.557.

⁸² Dursun Bingöl, **a.g.e.**, 2006, s.558.

Stratejik seviyede insan kaynakları bilgi sistemlerinin üzerinde yoğunlaştığı husus, basitçe insan kaynakları biriminin yönetsel problemleri değil, örgütsel amaçlarıdır. Bu nedenle İKBS çalışanlarla ilgili bilgilerin bilgisayara uyarlanmış kaydından çok daha fazlasıdır. İKBS, bir örgüt çapında insan kaynaklarına ilişkin bilgiyi elde etme, depolama, analiz etme, paylaşma, tazeleme ve kontrol etmeye yönelik analitik bir yaklaşımdır.⁸³ Günümüzde; modern bilgi teknolojileri yönetsel karar almayı iyileştirmek ve örgütsel rekabetçiliği desteklemek için kullanılmaktadır. Böylece insan kaynakları uzmanları, birçok rutinle uğraşma şeklinde yürüttükleri görevlerden kurtularak enerjilerini daha farklı yönetsel işlerde kullanmakta ve stratejik karar almaya tam olarak katılabilmektedirler.

İKBS'leri günümüzde her büyüklükteki organizasyonda yoğun bir biçimde kullanılmaktadır. Buna rağmen, şaşırtıcı bir şekilde çok az işgören bu sistemin kullanımı ve etkililiği ile ilgili bilgiye sahiptir.

İKBS, iş gücü talebini ve içsel ve dışsal işgücü arzını öngörümleme, performans yönetimi, kariyer planlaması ve geliştirilmesi, yedekleme planı gibi planlama faaliyetleri için zorunlu bilgileri sağlar. İK planlama faaliyetlerini sürdürürken farklı stratejik seçenekleri test etmek amacıyla çeşitli senaryoları ve simülasyonları incelemek gerekir. İşte bu inceleme esnasında İKBS önemli bir değere sahiptir. İKBS özellikle, el ile (manuel yöntemle) veri toplamanın hemen hemen imkansız olduğu daha çok modern sonrası yönetim anlayışını benimsemiş örgütlerde stratejik düzeyde bir kuvvet çarpanıdır. Günümüz iş dünyasında birbiri ile bağlantılı olarak dağılan, belirli, tanımlanmış koşullar dahilinde geliştirilme ve genişletilme olanağı olan bir “Ağ Ekonomisi” oluşmuştur. İnternet gibi dünya çapındaki ağların gelişiminden çıkan sonuç; ürün ve hizmetlerin bilgisayar ağları üzerinden alış veriş ve dağıtılmasının mümkün hale gelmesidir.⁸⁴

Yönetim ve İK uzmanları tarafından, İKBS işletmenin stratejik seviyedeki insan kaynakları amaçlarıyla ilişkilendirilmemişse (yatay ve dikey entegre); İKBS'nin örgüte

⁸³ Stephen Bach., “**From Performance Appraisal to Performance Management**”, Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice, Blackwell Business, Oxford, 2000, s.256.

⁸⁴ Zafer Erkoç , a.g.e, s.4.

hemen hemen hiçbir getirisi olmayacağı önemle vurgulanmaktadır.⁸⁵ Bununla birlikte, İKBS teknolojisinin örgüt kültürüne uygun ve tutarlı bir şekilde kullanmak suretiyle İKY, aktif ve reaktif yönetsel işlevlerden, proaktif stratejik iş ortaklığı rolüne geçişini kolaylaştırabilir.

İnsan kaynaklarını yönetme, çok sayıda veri ve bilgiyi gerektirmektedir. Bu veri ve bilgileri toplamak, tasnif etmek, depolamak, saklamak, değerlendirmek ve paylaşmak için günümüzde bilişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır. İnsan kaynaklarıyla ilgili bilgilerin dosya dolaplarında bulunduğu ve değişikliklerin daktilo ile yapıldığı durumlarda (filing cabinet replication) bilgilerin el ile (manuel) işlendiği ve değerlendirildiği bir insan kaynakları bilgi sisteminden (personel yönetimi), bilgisayar maliyetlerinin gittikçe düşme eğilimi göstermesinden dolayı bilgisayara dayalı (computer-based) İKBS'ye geçiş gittikçe yaygınlaşmaktadır. Fakat şu iyi anlaşılmalıdır ki, en kapsamlı İKBS verilerini kullanacak olan İnsan unsurunun teknoloji kullanma alışkanlıkları ve ona bakış açısı, kabiliyeti sistemin kullanılabilirliği üzerinde etkin bir rol oynayacaktır.

Öte yandan İKBS'nin salt bilgisayara dayalı insan kaynakları yazılımlarından oluşmadığı, bu sistemlerin;

- Yazılım araçları,
- Çalışanlar,
- Politikalar,
- Veriler,
- Formlar,
- Çeşitli etkinlik, verimlilik izleme ölçekleri ile analiz programlarını kapsadığı

bilinmektedir.⁸⁶

İKBS'nin artan kullanımı ile İnsan Kaynakları uzmanlarının işleri kolaylaşmış ve böylece organizasyon içi danışmanlık faaliyetlerine daha fazla zaman ayırma fırsatları olmuştur. Daha da ötesinde bir yaklaşımla; insan kaynakları yönetimi uzmanlarının; İKBS kullanımı ile, hem organizasyona değer katma ve hem de organizasyondaki etki

⁸⁵ Zahid Hussain, James Wallace , Nelarine E. Cornelius, Science Direct, Article, **“The Use And Impact Of Human Resource Information Systems On Human Resource Management Professionals”**, 2006, s.14.

⁸⁶ Serkan Bayraktaroğlu ve M. Tunçbilek, **Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü**, www.bilgiyönetimi.org, 12 Ocak 2007.

ve statülerini kuvvetlendirmeleri tartışılmaktadır.⁸⁷ Ayrıca; İK uzmanları sürekli stratejik yönetim ile birlikte yakın işbirliği içerisinde çalışmak durumundadırlar. Bu durum, İK uzmanlarının organizasyon içerisinde alınan stratejik, taktik ve eylemsel kararlarda Yönetim Kuruluna ve CEO'ya çok yakın olduklarını göstermektedir.⁸⁸

Salt bilgisayar teknolojisi başarılı bir İKBS işlevi için yeterli değildir ve bir çok İKBS faaliyeti hala bilgisayar otomasyonuna karşı koymaktadır. Yine de, bilgisayara dayalı bilgi sistemi İKBS uygulamalarına işlerlik kazandırmanın stratejik bir aracı olarak hizmet etmektedir. Hızlı bilgi dağıtımı ve geri bildirim gibi birçok ilişkili görev, bilgisayar desteği olmaksızın sağlıklı bir şekilde yapılamayacağından birçok örgüt yoğun bir biçimde bilgi sistemleri teknolojisinden yararlanmaktadır. Bilgi çağında çapı ve hedefleri ne olursa olsun işletmeler, teknolojinin gücünden her zaman olduğundan daha fazla yararlanmakta, başarı için bilgi işlem kapasitelerini geliştirmektedirler.

Bilgi sistemleri teknolojisi, örgüt üyelerinin bilgi paylaşımına ve karar almaya katılmalarına daha fazla izin veren İKBS'nin yaygın olarak kullanımını sağlamıştır. Hemen hemen tüm örgütler, İKBS'nin herhangi bir biçimini fiilen uygulamaktadır. İKBS kullanımı, organizasyonun yapısıyla orantılı olup, işletmelerde işgören sayısı ile orantılı olarak kullanımı daha da artmaktadır. Anket uyguladığımız işletmelerde bodrolu ortalama çalışan sayısı 200-550 kişi olup, orta ölçekli işletmeler statüsünde yer almaktadırlar. Bu işletmeler bilgi destek sistemlerini kurmak ve çalışanların eğitimlerini yaptırmak için bütçelerinden çok yüksek meblağları ayırmak noktasına gelmiştir. Bu bağlamda, bilgi sistemleri teknolojisi ve özellikle bunun bir parçası olan bilgisayar teknolojisi, örgüt üyelerinin bilgi paylaşımına ve karar almaya katılmalarına daha fazla olanak tanıyan İKBS'lerine sahip olmak günümüzde işletmelerin öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır.

Bilgisayar teknolojisi sayesinde, İK birimleri çeşitli faaliyetlerinde kullanacakları veri ve bilgileri daha kolay ve hızlı bir şekilde temin etmekte, yine bu teknolojiyi kullanarak bunları daha hızlı ve sağlık bir biçimde analiz edip değerlendirerek kullanılabilir ve üretime dönük bilgi üretme yoluna gitmektedir. Bilgisayar teknolojisi aynı zamanda örgütlerin verileri ve bilgileri etkin olarak merkezileştirilmiş yerlerde bir

⁸⁷ E.E. Lawler; S.A. Morhman,; “HR As A Strategic Partner, Human Resources Planning”, 2003, s.15-29.

⁸⁸ Nehles C. Anna, Riemsdijk ile V. Maarten Kok, Irene Looise, J. Kees, “Implementing Human Resource Management Successfully: A First Line Management Challenge”, Managament Review (17), 2006, s.273

araya getirilmesinde olanak sağlamakta ve veri ve bilgileri konumları ne olursa olsun başkaları tarafından kullanılmaları için ağlar üzerinde hazır bulundurmaktadır.

1.5 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Amacı

Bilgi toplumlarında stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilmektedir. Bilgi toplumu dönüşümünün sonucunda ortaya çıkan yeni koşulların, birçok alanda olduğu gibi, insan kaynakları yönetiminde meydana getirdiği değişiklikler, özellikle insan kaynakları bilgi sistemleri bağlamında, önem arz etmektedir. Bilgi toplumu kavramı ve bilgi toplumunun temel özellikleri, bilgi toplumunda yönetim anlayışındaki değişiklikler, insan kaynakları yönetimi alanında yepyeni uygulamaları gündeme getirmiştir.⁸⁹ Bilgi toplumunda, İKY alanında hangi dönüşümlerin yaşandığı, iş dünyasında, en önemli görülen dönüşüm ya da yeniliklerden birisi İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) uygulamaları'dır. Bu uygulamalarda İKBS'nin temel amacı, sistemin kullanıcılarına ya da müşterilerine “bilgi” formunda hizmet sunmaktır. İKBS çalışanların;

- İşletme faaliyetleri ile ilgili bilgilendirilmeleri, mevcut durumu anlamalarının sağlanması,
- Seçilmesi ve istihdam edilmeleri,
- Görevlerin belirlenmesi,
- Performanslarının yönetilmesi,
- Kariyer Planlaması ve yedekleme planı,
- Ücret ve diğer fayda sistemlerinin analizi,
- Eğitim, yetiştirme ve geliştirme,
- İşçi ve işveren ilişkileri,
- Yasal prosedürler,
- Sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü,

⁸⁹ Parker Charles, Case Thomas, “**Management Information Systems. Strategy and Action, Second Edition**”, McGrawW-Hill International Editions: Management Information System Series, USA,1993, S.588

gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır. Doğaldır ki böyle bileşenleri entegre bir yapıda sunan sistemin amacı; örgütün stratejik, taktik ve eylemsel seviyedeki İK hedeflerine ulaşmasında ona yol göstermektir. Bu bağlamda; İKBS amaçları,⁹⁰

- Çalışanın yeteneklerini, işverenin ihtiyaçları ile eşleştirerek organizasyonel uyum ve esnekliği sağlamak,
- Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde, çalışanların karar süreçlerine daha çok katkıda bulunmalarını sağlamak,
- Organizasyonun tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek suretiyle, bunlardan herkesin haberdar olmasını (durum farkındalığı) sağlamak,
- Coğrafi olarak dağılım gösteren şirketlerin, değişik yerlerdeki tüm birimlerinde aynı sistemi kullanarak, çalışanlarını gerçek anlamda evrensel bir tarzda yönetmek,
- Personelin sağlık durumunu izleyip, bunlara ilişkin yönetim kararlarını hızlı almak,
- Çalışanlara kariyer planları sunmak ve iş şartnamelerini belirlemek,
- Boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yönetmek,
- Personel eğitimlerini, iş tanımları, iş şartnameleri ve personelin bilgi, yetenek ve becerilerine göre planlayabilmek ve bütçeleymektir.

Yukarıda sayılan insan kaynakları bilgisi, bütün yönetsel fonksiyonların temelini oluşturan yönetsel başarıyı kolaylaştıran ya da engelleyen önemli bir güç olarak değerlendirilebilir. İK alanındaki yönetsel bilgi; organizasyonlarda, kurumsal işleyişe ilişkin olguları ve gözlemleri içermektedir. Başka bir ifadeyle, yönetsel bilgi, belirli amaçlara ulaşmak veya belirli bir anlayışı geliştirmek için, verilerin bir işlem sonucunda yöneticilere yararlı duruma getirilmiş biçimidir. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında kullanacağımız bilgi “anlamlı ve yararlı bir içerik kazandırılan ve her alıcıya kararlarında yararlanması için iletilen verileri ifade etmektedir.”⁹¹ Bilgi toplumlarında

⁹⁰ M. Lukassewski Kimberly, “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, 2002, University of Albany, State University of Newyork., s.38-41.

⁹¹ E. Stavrou ve C. Brewster, “The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with business performance: Myth or reality?”, Management Review 16 (2), 2005, s.181-189

stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı ağlar üzerinden üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta, paylaşılmakta ve toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilmektedir.

İnsan kaynaklarına yönelik karar süreçlerinde başarılı olunabilmesi için karmaşık ve kapsamlı bir bilgiye gereksinme vardır. Bu gereksinimi karşılamak için İnsan kaynakları veri tabanında gereksinme duyulan bilgi tiplerini şu gruplar altında toplamak mümkündür:⁹²

- Özlük bilgileri: Adı, soyadı, doğum tarihi, sicil numarası vb. EK-1’de Biyografik bilgiler olarak verilmiştir.
- Personel temin sürecine ilişkin bilgiler: Başvurunun hangi yolla sağlandığı, görüşme tarihi, test sonuçları, işe alma nedenleri...
- İş deneyimine ilişkin bilgiler: Önceki iş deneyimleri, iş bilgisi ve yeteneği...
- Eğitim bilgileri: Eğitim düzeyi, aldığı sertifikalar, kariyer haritası, bireysel gelişim planı...
- Ücret bilgileri: Mevcut ücreti, ücret tipi, iş kodu, özel kesintiler...
- Performans değerlendirme bilgileri: Değerleme planları, değerlendirme raporları, disiplin raporları, özel ödüller...
- Çalışma sürecine ilişkin bilgiler: İşe başlama tarihi, işten ayrılma tarihi...
- Çalışanların tutumlarına ilişkin bilgiler: İşe karşı tutumları, devamsızlıklar...
- Sendika bilgileri: Üyelik bilgileri...
- İletişim bilgileri: Ev adres ve telefonu, acil durumda başvurulacak kişiler...
- Sağlık ve kaza bilgileri: sağlık muayene kayıtları, iş kaza kayıtları (tarih, nedenler...), kayıp iş zamanı...
- Açık iş ve pozisyon bilgileri: İş ünvanı, iş gerekleri, ücret düzeyi, pozisyonun doldurulması gereken tarih...
- İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler: İş sınıfına yönelik dış iş gücü arzı, piyasa ücret düzeyi...
- Pozisyon ya da iş bilgileri: Pozisyon kodu, hiyerarşi içindeki yeri...
- İşin çevresi ile ilgili bilgiler: Benzer işlerdeki ortalama ücret çalışanların eğitim düzeyi, iş gücü dönüşüm oranı, kaza sıklık oranı...

⁹² Dündar Gönen, **a.g.e.**, s.358.

- Ücret dışı hatlara ilişkin bilgiler: Emeklilik planları, çalışılmayan zamana ilişkin ödemeler (tatil izni, hastalık izni)
- İşten ayrılma bilgileri: Ayrılma tarihi, ayrılma nedenleri.

1.6 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Önemi

Etkin bir bilgi sisteminin, şirket stratejisi ve organizasyonel başarısı üzerinde büyük etkisi olduğu kesindir. İşletmelerin bilgi sistemlerinden bekledikleri yararlar şöyle sıralanabilir: Daha az hata, daha iyi hizmet, daha yüksek ürün kalitesi, daha çok iletişim, daha etkin yönetim, daha çok fırsat, daha başarılı yönetsel karar alım, rekabet avantajları, daha iyi güvenlik, operasyonlar üzerinde daha başarılı denetim bilgi sistemi, organizasyondaki her yöneticiye kendi sorumluluk alanında karar alma, planlama ve denetleme faaliyetlerini yürütebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlamaktır.⁹³

Bilgi yönetimi, enformasyon fazlalığını minimize etmeye (content of information), doğru bilginin, doğru formatta, doğru zamanda ve doğru yerlere ulaşmasını sağlamaya yönelik sistem olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin, insan kaynakları yöneticisinin şu sorularına yanıt verebilir nitelikte olması beklenir.⁹⁴

- Her çalışanın sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenekler nelerdir?
- İşletmede izlenecek ücret politikası ne olmalıdır?
- Çalışanlar ve toplam olarak organizasyon istenilen performansa ulaşmış mıdır?
- Organizasyonun gelecekteki insan kaynağı gereksinmesi ne olacaktır?
- İşletmede yükseltme ve rotasyon uygulamaları nasıl gerçekleştirilmelidir?

İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin sağladığı bilgilerin, belirli özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler; bilginin doğru olma özelliği, bilginin eksiksiz, tam olma özelliği, bilginin güncel ve istenilen zamanda ulaşılabilir olma özelliği, bilginin ilgili, istenilen nitelikte olma özelliği, bilginin anlaşılır olma özelliğidir.⁹⁵

Günümüz insan kaynakları yöneticilerinin, kendi uzmanlık alanlarındaki yeni gelişmeleri yakından izlemeleri gerekmektedir. Bilgisayar teknolojisi, yazılım olanakları, bilgisayar ortamında geliştirilmiş insan kaynakları bilgi sistemleri artık emek

⁹³ Dianna L.Stone and Eugene F. Stone-Romeno, Kimberly Lukaszewski, “**Factors Affecting the acceptance and effectiveness of e-HRS**”, 2006, Science Direct , Elseiver Inc., USA, s.237.

⁹⁴ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, 2006, S.562.

⁹⁵ Hailey Hope and E.Farndale, C.Truss, “**The HR Department’s Role In Organizational Performance**”, Human Resource Management Journal 15, 2005, s.49.

yoğun ve zaman alıcı işlerde personelin yerine geçmiştir. Bu durum da, insan kaynakları yöneticilerinin, en son teknolojiye yararlanabilme konusunda gerekli niteliğe sahip olmalarını zorunlu hale getirmektedir.⁹⁶

1.7 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Faydaları

İKBS'lerinin sağladığı faydalardan en önemlilerinden birisi kontrol fonksiyonunun etkinliğinin artırılmasına sağladığı katkıdır. Şekil 1-5'te kontrolün amaçları, Şekil 1-6'da kontrol işleminde adımlar belirtilmiş olup; bunların yanında; bilgi paylaşımına, kurumsal bir hafızanın oluşmasına, karar alma hızının artmasına ve müştereklik kültürünün oluşturulmasına stratejik önemde faydaları vardır. İşletmelere sağladığı diğer faydalar olarak;⁹⁷

- Kırtasiyeden Tasarruf: Elle yürütülen sistemlerin büyük dezavantajı olan kağıt doküman fazlalığı bir İKBS kurulmasıyla giderilir. Rutin raporlama işlemlerinde otomasyon sağlanır. Böylece zamanlı ve doğru raporlar elde edilir.

- Başvuran Kişi Arama Maliyetleri: Bir çok firmaya, yıl boyunca, çok sayıda iş başvurusu yapılır. Bunları değerlendirmek manuel bir İK sistemi için oldukça güçtür. Bir İKBS ile boş pozisyonlara uygun adaylar kolayca seçilir ve işgücü-zaman maliyetlerinden tasarruf sağlanır.

- Risk Yönetimi: Sistem içinde saklanan bilgilerin belirli kullanıcılara açık olması ve yedeklenebilir bir şekilde ayrı yerlerde muhafaza edilebilirliği yönüyle dezenformasyon ve kasıtlı kullanım durumları garanti altına alınmıştır.

- Eğitim Yönetimi: Normal bir sistemde hangi çalışanın hangi eğitimi aldığı ve alması gerektiğini bilmek ve açılan eğitim programlarına ihtiyacı olan çalışanları belirlemek önemlidir. Bir İKBS ile açılan programlara ihtiyacı olan çalışanları bilmek daha kolaylaşır. Böylece doğru insanların doğru eğitim programlarına katılmaları sağlanır.

⁹⁶ Jon M. Werner, “**Implications Of Ocb And Contextual Performance For Human Resource Management**”, University of Wisconsin-Whitewater, USA, Volume 10, Number 1, Human Resource Management Review, 2000, S.23

⁹⁷ M. Aydın Tokaylı ile Diyar Akay, Erhan Berk, “**İnsan Kaynakları Yönetim Bilgi Sistemi**”, Gazi Üniversitesi, 2001, s.8-9.

- Finansal Planlama: İKBS ile, ücret sistemindeki vergi, sosyal yardım, işsizlik sigortası gibi kesinti oranlarının değişmesi firmayı daha az etkileyecektir. Yeni düzene göre ücretlerde ayarlamalar yapmak İK personeli için daha kolay olacaktır.
- Terfi Planlama: Deneyim isteyen bir işe kimlerin getirileceği manuel sistemlerde çok daha zordur. Bunları bir bilgi sisteminden elde etmek, hem daha kolay hem de seçim yaparken objektif olmak bakımından önemlidir.
- Pozisyon Kontrol: Firmalarda çalışma politikası nedeniyle bölümler arası sürekli eleman transferi oluyorsa, bunu idare etmek manuel sistemlerde çok zordur. Bir bölümde, yeterli kalite ve sayıda eleman olup olmadığı ve hangi bölümlerin eleman ihtiyacı ve fazlası olduğu İKBS yardımıyla kolaylıkla bulunabilir.
- Devam Raporları ve Analizi: İKBS hastalık, izin ve gecikme raporları tutarak bunların maliyetlere etkisinin belirlenmesine yardımcı olur. Bu tür raporların analizini yaparak kişisel sorunların belirlenmesini ve giderilmesini sağlar.
- İnsangücü Planlaması: Bazı iş projelerinin yapılması için gerekli, belirli sayıda ve belirli nitelikte personelin kimler olduğu İKBS tarafından kolaylıkla belirlenir.
- Kaza Raporlama ve Önleme: İKBS ile birleştirilmiş kaza raporlama ve önleme sistemi çalışanların çalışacağı ortamlarda ihtiyaç duyacağı koruma önlemlerinin neler olduğunun belirlenmesine yardımcı olur.
- Zararlı Materyal İfşa Raporları: Bazı endüstriler için, personelin zararlı materyallere maruz kaldığı süre ve zararlı materyal miktarını raporlamak çok önemlidir. Bu raporların, İKBS ile birleştirilmesi, hangi personelin ne kadar zararlı maddeye maruz kaldığının bilinmesine ve bu personel için özel önlemler alınmasına yardımcı olur.

1.8 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Diğer Yönetim Bilgi Alt Sistemlerine Entegre Edilmesi

Bilginin en önemli üretim faktörlerinden biri haline geldiği günümüzde; işletmeler mevcut insan kaynakları bilgilerini yöneterek, bu kaynaktan en etkin biçimde yararlanmak için, çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. İletişim olanaklarının artması, işletmeleri kendi faaliyet alanları ile ilgili bilgi bombardımanına tutmaktadır. İşletmeler bu bilgi akışı yoğunluğun da, kendileri için gerekli olmayan bilgilerle de karşı karşıya kalmaktadırlar. İşte bu noktada, işletmenin tüm fonksiyonlarına doğru, ilgili, güncel bilgi akışını zamanında sağlayacak yönetim bilgi sistemlerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

İKBS, yazılım araçlarına ilaveten, çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır. İKBS'nin temel amacı, sistemin kullanıcılarına ya da müşterilerine “bilgi” formunda hizmet sunmaktır. İKBS;⁹⁸

- Çalışanlar,
- İş ve çalışma koşulları,
- Pozisyonlar,
- Başlıca İK olayları olan,
 - İşe alma,
 - Eğitim ve geliştirme,
 - Performans Değerlendirme,
 - Ceza, Ödül ve İşe son verme,
 - İzin durumları,
 - Verimlilik ölçümü,
 - İş tanımlamaları,
 - Terfi durumları,
 - İşçi sendikaları ile ilişkiler,
 - Sağlık ve sosyal güvenlik sorunları

gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır. Bu bilgilerden bazıları, işletmenin diğer fonksiyonlarının ilgi alanına da girmektedir. Örneğin, pazarlama bölümündeki yönetici; kendi kontrol alanında bulunan çalışanları ile ilgili olarak çalışanların bireysel gelişimleri, sağlık ve sosyal güvenlik bilgilerini bilmek istemesi gayet normaldir. Bunun yanında aynı yöneticinin kendisi dışındaki üretim veya halkla ilişkiler bölümündeki çalışanlarla ilgili bilgilere sahip olması da önemlidir. Özellikle, proje tipi gruplarda, matriks yapıda, şebeke tipi organizasyonlarda fonksiyonlar arası bilgi erişim yetkilendirmeleri İK uzmanlarına ve fonksiyon yöneticilerine karar almada gerekli elastikiyeti sağlar. Bu açıdan bakıldığında, İKBS ile elde edilen verilerin diğer yönetim bilgi sistemi uygulamalarına entegre edilmesi gerekmektedir.

⁹⁸ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, 2006, s.561.

1.9 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kontrol Fonksiyonuna Etkisi

Klasik Yönetim Teorisinin önemli bir yaklaşımı ve yönetim alanı ile ilgili yapılan tanımların ortak yanı yönetimi bir süreç olarak nitelendirilmesidir. Buna göre yönetim, planlama ile başlayan ve kontrol ile tamamlanan bir süreçtir.⁹⁹

Kontrol “olması gerekenle olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınması ve diğer fonksiyonların neleri, nasıl ve ne ölçüde başardığının araştırılıp, belirlenmesi”dir. Bu nedenle kontrol, diğer fonksiyonlardan sağlanan bilgi akışına ve geri besleme temeline dayanan bir süreçtir.¹⁰⁰ Kontrol; organizasyonlar için bir gerekliliği ifade etmektedir. Bunun nedenlerinden biri, organizasyonların belirli hedeflere ulaşmak için oluşturulan yapılar olmalarıdır. Bir diğer neden ise, “başkaları aracılığı ile iş yapmak” olarak tanımlanan yönetim faaliyetinde, işgörenlerin kendileri için planlanan işleri, beklenen şekilde yapıp yapmadıklarının belirlenmesinin önemli olmasıdır.

Kontrolün, hedeflerden sapmaları belirleyip gerekli tedbirlerin alınması amacını gerçekleştirebilmesi için sistem yaklaşımı içerisinde ele alınması gerekmektedir. Kontrolün bir yönetim fonksiyonu olarak sistematik bir şekilde analiz edilmesi, 1960’lı yıllarda başlamıştır. Kontrol fonksiyonu, değişik bir bakış açısıyla yönetim kontrol sistemi olarak adlandırılabilir. Bu anlamda kontrol, sürekli bir iletişim ve bilgi akışı ile ilgilidir. Yönetim kontrolü; tipik olarak tanımlama, belirlenen izleklerle izleme, bireysel ve müşterek faaliyetleri değerlendirme araçlarını kapsar.

Yönetim kontrol sistemlerinin oluşturulmasında, organizasyon planları ve organizasyon yapısı belirleyici iken yönetim kontrol sistemlerinin başarılı bir şekilde performansı izlemesi ve ölçmesi için; enformasyon sistemlerini ve bu sistemlerden sağlanan verileri açık bir şekilde işlemesi ve kullanması gerekir.

Yönetim Kontrol Sistemleri içerisinde literatüre yeni giren diğer bir ifade ise; “ileri besleme denetimi”dir. İleri besleme kontrolünün, organizasyona girdi oluşturan insan kaynakları, materyel kaynakları ve finansal kaynaklar üzerinde odaklandığı ve bu kaynaklara ait süreçler içerisinde uygulanabilir olması ifade edilmektedir.¹⁰¹

⁹⁹ Tamer Koçel, “İşletme Yönetimi”, Beta, 2005, s.143.

¹⁰⁰ İsmet Mucuk, “Modern İşletmecilik”, 2003, s.54.

¹⁰¹ Celil Koparal; “Yönetim ve Organizasyon İçinde Denetim”, TC Anadolu Üniversitesi yayınları, 2002, s.521.

Yönetim kontrol sistemleri, örgüt yapısı büyüdükçe daha önemli ve çapraşık hale gelmektedir. Ayrıca; bu sistemlerin etkinliği, işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında ve sürdürmesinde de önemli görünmektedir. Bu sistemler, geleneksel olarak kullanılan biçimsel olmayan yönetim tarzlarının sınırlılıklarının giderilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Firmalar büyüdükçe ve var oldukça ödüllendirme sistemleri, iş standartları ve performans değerlendirme sistemlerine ek olarak, yönetim kontrolünün teknoloji yardımıyla desteklenmesi gündeme gelmiştir. Bunun nedeni, doğru karar vericilere gerekli bilgileri ulaştırmanın, firma büyümesiyle doğru orantılı olarak önemini artırmasıdır. Ayrıca teknoloji-destekli yönetim kontrol sistemlerinin kullanılmaması durumunda örgüt içi iletişim hem maliyetli hem de etkinliği düşük bir şekilde olmaktadır.

Emek-yoğun bir süreç olan yönetim kontrol sistemleri, günümüzde teknolojik gelişmelere paralel olarak daha etkin hale getirilmiştir. Bir başka ifadeyle, teknolojiye paralel olarak ortaya çıkan ve yaygınlaşan otomatik kontrol sistemleri, geri besleme sağlanmasının önemini artırmıştır.¹⁰²

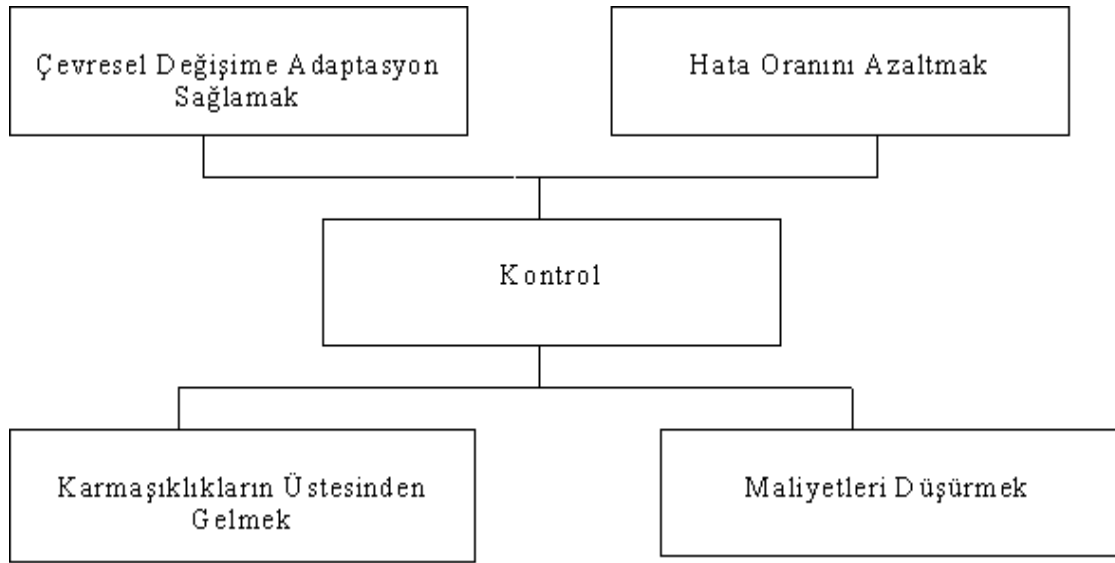
Bilgi toplumu anlayışının ve bilginin stratejik öneminin vurgulandığı son zamanlarda insan kaynakları yönetiminde görülen en önemli değişimlerden birisi de; insan kaynakları bilgi sistemlerinin (işletmenin ölçeğine bakılmaksızın) kullanımının yaygınlaşmasıdır.¹⁰³ Bilgi çağında, bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliği artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri elde etmek, depolamak, kullanmak, sonuçlarını izlemek ve bilgi paylaşımını sağlamak amacıyla paylaşımcı bilgi ortamına (Collaboration Information Environment) sunmak için kullanılan sistemlerdir. Bu ortam; İK uzman ve profesyonellerine, çalışanlar ve iş hakkında daha fazla bilgi edinmelerini sağlar. Çalışanlara “Neyi? Nasıl?” kontrol edecekleri hakkında bir fikir verir. Çalışan ile ilgili ne kadar bilginiz var ise, onu o kadar çok etkili kontrol eder ve yönetirsiniz. Çalışanın ruh halini ne kadar iyi bilerseniz, onun tepkilerini ve işe uyumunu, davranışlarını o derece denglersiniz. Yani, insan kaynakları bilgi

¹⁰² Eleni T. Stavrou , Christakis Charalambous, Stelios Spiliotis, “**Human Resource Management and Performance: A Neural Network Analysis, Interfaces with Other Disciplines**”, University of Cyprus, Department of Public and Business Administration (75), Kallipoleos Avenue, Nicosia, Cyprus, June 2006, s.34.

¹⁰³ Adem Ögüt, “**Yönetim Bilgi Sistemleri**”, 2001, s.58.

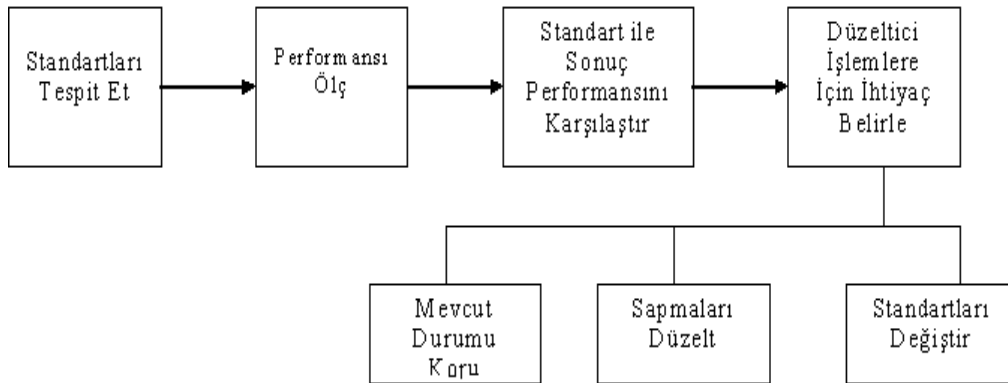
sistemlerinin salt bilgisayar donanımı ve ilgili insan kaynakları yazılımından oluştuğu düşüncesi bir yanılsamadır.¹⁰⁴ İKBS, çalışanları kontrol etmeyi sağlayan önemli bir araçtır. Ayrıca İKBS, kontrol etkinliğini sağlamada yazılım araçlarına ek olarak, çalışanlarla ilgili politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır.

Şekil 1.5’te “Kontrolün Amacı”, Şekil 1.6’da “Kontrol İşleminde Adımlar” görülmektedir. Genel olarak, kontrol fonksiyonu ile; daha önceden tespit edilen standartlara ulaşip ulaşılmadığı ölçülür. Bu ise etkili ve nesnel bir performans ölçüm sistemini gerektirmektedir. Performans ve kontrol arasındaki ilişki yöneticilerin odaklanacakları en önemli husustur..



Şekil 1.5 Kontrolün Amacı

Kaynak: W.Ricky Griffin, Management, 8th Edition, Texas University, 2005, s.657.

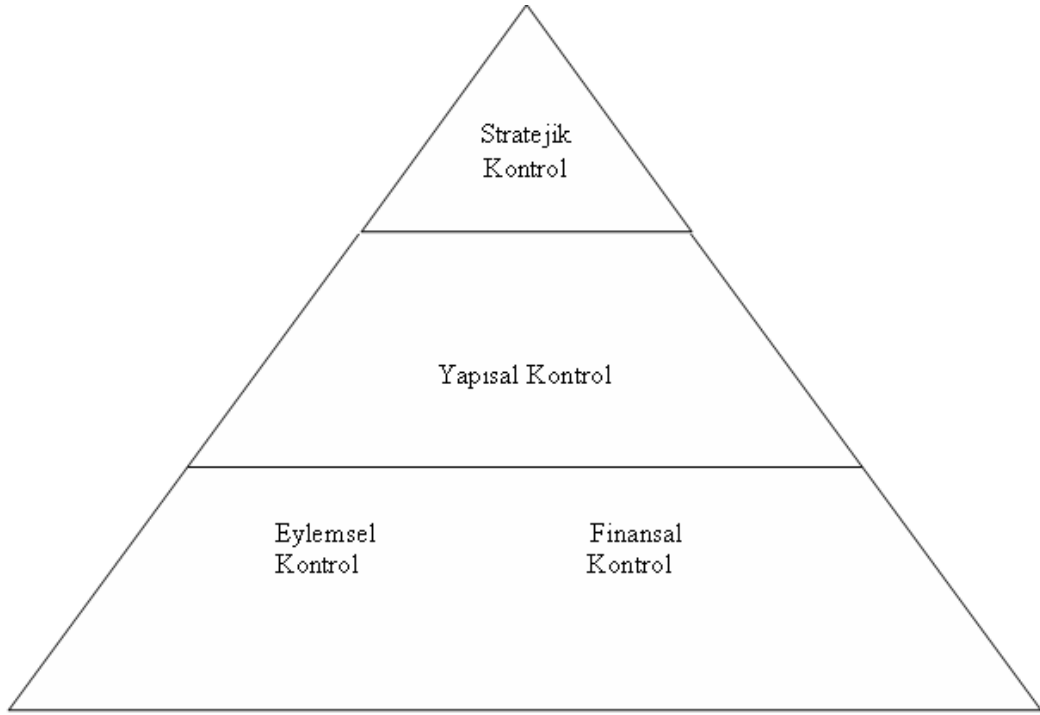


Şekil 1.6 Kontrol İşleminde Adımlar

Kaynak: W.Ricky Griffin, a.g.e., S.653.

¹⁰⁴ K.A.Kovach ve Jr.Cathcart, “Human Resources Management Systems”,1999, S.275-282.

İKBS; kontrol işlevini, performans değerlendirme sonuçları ile yerine getirir ve İK uzmanlarına objektif, güvenilir, karşılaştırmalı bilgiler verir. Bu bilgilerden hem iş ile hem de çalışanlar ile ilgili alınması gerekli tedbirler ve yapılacak faaliyetler belirlenir. Bu tedbirler; Şekil 1.7’de verilen “Kontrol Seviyelerine” göre farklılık göstermektedir. Hat yöneticisi burada en kritik pozisyonudadır. Bu görevi icra eden çalışanlar, eylemsel kontrol kapsamında, iş ile ilgili sonuçları ölçerler ve bu verileri üst kademeye ve finans bölümüne rapor olarak gönderirler. Şekil 1.8’de eylemsel kontrol şekilleri görülmektedir.



Şekil 1.7 Kontrol Seviyeleri

Kaynak: W.Ricky Griffin, a.g.e., s.656.

Bunun devamında, alt kademeden gelen raporlar doğrultusunda, orta/üst kademe yöneticileri, işletme yapısı ile ilgili alınması gerekli tedbirler ile ilgili çalışma yaparlar. Yapıda meydana gelecek değişikliğin, işletmenin tüm fonksiyonlarını etkileyeceği unutulmamalıdır. Stratejik kontrol ise, tüm fonksiyonlardan gelen entegre edilmiş bilgilerin bütünleştirilerek, hangi kontrol tedbirlerinin alınması gerektiğini ortaya koyar.



Şekil 1.8 Eylemsel Kontrol Şekilleri

Kaynak: W.Ricky Griffin, a.g.e., S.653.

Yönetim Bilgi Sistemi (YBS); her kademedeki yöneticilerin doğru kararlar verebilmesi maksadıyla, ihtiyaç duyulan faydalı üst bilgiyi sağlayan sistemlerdir. Diğer bir ifadeyle, YBS'leri, etkin karar verilmesi için, gerekli bilgiyi elde etmek maksadıyla farklı kaynaklardan Şekil 1-7 ve 1-8'de belirlenen farklı kontrol seviyelerinde ve süreçlerinde, elde edilen bilgilerin (veri, ham bilgi) bütünleştirilerek, bilgisayar tabanlı olarak kullanıcıların hizmetine sunulmasıdır. Her iki tanımdan da anlaşılacağı üzere, Yönetim Bilgi Sistemleri; yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol faaliyetlerinin işletmenin tüm kademelerinde müşterek bir anlayışla yürütülmesine ve gayret birliği (sinerji) oluşturulmasına imkân sağlamaktadır. YBS'lerinin, örgüt kültürü ve İKBS'leri ile bütünleştirilerek, ağlar vasıtasıyla kullanıcılara sağlanması, yürütülen faaliyetlerde tam bir kontrol sağlanmasına imkân vermektedir. Her seviyede geri-ileri beslemeye imkân sağlaması, verilerin güncel ve karşılaştırılabilir formlarda sunulması sistemin güvenilirliğini de arttırmaktadır.¹⁰⁵

1.10 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Bileşenleri

Bilgi işlem altyapısının; fiziksel seviye (kablolama), donanım ve yazılım gibi bileşenlerine yönelik olarak yapılandırılması ve düzenlenmesi önem kazanmıştır. Bilgisayar teknolojisinde yaşanan baş döndürücü gelişmeler, bilginin elektronik ortamda düzenlenerek kullanıcılara ulaştırılmasını zorunlu hale getirmiş ve sonucunda

¹⁰⁵ Garry Dessler, “**Human Resource Management**”, Florida University, Hudson Hills Press, 2005, s.41.

giderek çeşitlenen ve yaygınlaşan yazılım yelpazesi ile kullanıcının bilgiye daha hızlı erişiminin sağlanmasına yönelik teknik kapasite her türlü kişisel ve kurumsal bilginin güvenliğinin sağlanması maksadıyla “bilgi güvenliği ile sistem güvenliği” ihtiyaçlarını beraberinde getirmiştir. İnsan kaynaklarının etkin yönetimi amacıyla kullanılan bilgisayar teknolojisini temel unsurları donanım, yazılım ve veri tabanı birimleridir. Bunlar sistemin fiziksel bileşenleridir. Kullanıcı, sistemle ilgili normlar ve prosedürler ise sistemin diğer önemli bileşenleridir.

Bilgisayar donanımı, bilgisayarlar, yazıcılar, disk sürücüler, tarayıcılar, monitörler ve klavyeler gibi teçhizattır. Bilgisayarlar, ana bilgisayarları, mini bilgisayarları ve mikro bilgisayarları (PC) kapsar. Bilgisayarlaşmanın maliyetinin düşmesi ve mini bilgisayarların ve PC’lerin gücünün artmış olması nedeniyle ana bilgisayarlar bugün daha az önem taşır. Bunun yerine, veri ve bilgileri daha kolay olarak dağıtmak için mini bilgisayarlar ve onların yerel ağlar üzerinden bilgi aktarım ve paylaşımını geliştirme kabiliyetleri işletmenin iş yükünü hafifletmektedir. Dizüstü bilgisayarlar ve masa terminalleri ise, daha fazla veri ve bilginin daha fazla insanın yararlanmasını kolaylaştırmasına imkân sağlamıştır. Bu durum, kuşkusuz güçlendirme, özyönetim ve ortaklık konuları ile tutarlı bir gelişmedir. Günümüzün bu kapsamda ileri teknolojileri; CD-ROM teknolojisi, lazer diskler ve uydulardır.¹⁰⁶

Bilgisayar yazılımı, donanımın nasıl yönlendirileceğini gösteren program talimatlarını ihtiva eden ve günümüzde Windows işletim sistemleriyle özdeşleşmiş programlardır. Araştırmalarımızda; 1980’li yıllardan itibaren geliştirilen ve pratikte uygulanmış, başlangıçta personel bilgileri ile ücret yönetimi konularına odaklanmış, günümüzde ise İKBS için geliştirilen yüzlerce özel bilgisayar yazılımı bulunduğu belirlenmiştir. Artık işletmeler, beşeri sermayenin iyi yönetilmesinin gereği nedeniyle İKBS üzerine büyük paralar harcayarak özel yazılımlar yaptırma yoluna gitmektedirler. Bazıları, sosyal yardım yönetimi diğerleri ise örgütsel yedekleme ve hatta ücret ve maaş yönetimine ilişkin bu programlar insan kaynakları yönetimi alt-işlevlerine hız kazandırmaktadır. Mevcut olanları güncellemek içinde sürekli olarak PC dergilerini ve İK profesyonelleri için yayınlanmış dergileri incelemek zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, günümüz donanım ve yazılımlarının gücüyle birlikte, İK uzmanları ve

¹⁰⁶ Dursun Bingöl, a.g.e., 2006, s.559.

işletme genel yönetimleri kendilerini çok hızlı olarak daha büyük ve önemli işler yapabilir konumda bulmaktadırlar.

Veri tabanı, düzenli bilgiler topluluğudur. Bilgisayar ortamında saklanan düzenli verilerle sınırlı olmamakla birlikte, daha çok bu anlamda kullanılmaktadır. Bilgisayar terminolojisinde, sistematik erişim imkanı olan, yönetilebilir, güncellenebilir, taşınabilir, birbirleri arasında tanımlı ilişkiler bulunabilen bilgiler kümesi olarak ifade edilmektedir.¹⁰⁷ Bir başka tanımı da, bir bilgisayarda sistematik şekilde saklanmış, programlarca işlenebilecek veri yığınıdır.

Veri tabanları sisteme girilen verilerin muhafaza edilmesi, tasnif edilmesi, paylaşılmasına imkân sağlayan geniş hacimli veri saklama birimleri olma özellikleri ile düzenli bilgilere ulaşılmasını kolaylaştıran önemli bir araçtır.

1.11 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Alt Sistemleri

İnsan kaynakları yöneticilerinin, işletme insan kaynakları bilgi sisteminin alt sistemlerini oluşturan insan kaynakları planlama, temin ve seçim, eğitim, ücretleme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve yedekleme planı, işçi sağlığı ve güvenliği, işçi-iş veren ilişkileri sistemlerinden herhangi birine ilişkin olarak alacağı karar; hem diğer alt sistemleri etkilemekte, hem de bu karar diğer sistemlerden etkilenmektedir. Karar sürecinde, insan kaynakları yönetimine destek sağlayacak bir insan kaynakları bilgi sisteminin tüm insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik, bütüncül bir yapıya sahip olması gerekmektedir. İKBS'nin, kendi alt sistemleri ve ilgili çevre birimleri ile bilgi alışverişini sistematikleştirmesi, karar sürecini hızlandırarak tutarlı hale getirmesi, insan kaynakları yönetiminin işletme içerisindeki etkinliğini arttıracaktır.¹⁰⁸

İnsan kaynakları, işletmedeki diğer üretim faktörlerinden farklı bir yapıya sahiptirler. Kişiler; duygu, arzu ve amaçları ile birlikte işletmeye gelmekte ve çeşitli gereksinimlerini belirli ölçülerde işyeri ortamında gidermeyi hedeflemektedirler. İnsandan, gerekli performansın alınabilmesi değişik faktörlere bağlı olmaktadır. Bu nedenle, çalışanlar ile ilgili ayrıntılı bilgilerin özenli biçimde toplanması, saklanması ve

¹⁰⁷ Özgür Ansiklopedi:Vikipedi, <http://tr.wikipedia.org/wiki>, 22 Şubat 2008.

¹⁰⁸ Charles Parker, Thomas Case, “**Management Information Systems. Strategy and Action**”, Second Edition, McGraw-Hill International Editions: Management Information System Series, USA, 1993, s.582

gerektiği zamanlarda çeşitli işlemlere tabi tutularak farklı nitelikteki kararlara varılması söz konusu olmaktadır.¹⁰⁹

İnsan kaynakları bilgi sisteminin amacı; organizasyondaki insan kaynaklarından etkin biçimde yararlanılmasında temel belirleyici olan, çalışanlara ilişkin doğru, ilgili, eksiksiz, güncel bilgiyi zamanında sağlayarak, karar alma durumundaki kişilerin, bu bilgilerden değişik amaçlar doğrultusunda yararlanmalarını mümkün kılmaktır. Bu süreçte meydana çıkabilecek sorunlar; zaman ve maliyet kaybına yol açarak, işletme performansını olumsuz yönde etkileyebilecektir. İşletmedeki İKBS'nin etkililik ve verimliliği; personelin şimdiki ve geçmişteki performansına, yetenek, bilgi, beceri, eğitim ve diğer davranış özelliklerine ilişkin bilgilerin yanı sıra, işletmenin gelecekte gereksinme duyacağı insan kaynaklarının nitelik ve niceliği ile ilgili tutarlı bilgiyi sağlayabilmesine bağlı olacaktır.¹¹⁰

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinden; insan kaynakları planlanması fonksiyonundan başlayarak konuya ilişkin tüm fonksiyonlardan işletme hedefleri ve sistem yeterliliği çerçevesinde, belirli ölçülerde yararlanmak mümkündür.

İnsanlar, işler, zaman ve para; İnsan Kaynakları Planlama (İKP) sürecinin temel girdilerini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları planlama fonksiyonu; işletmenin ileriye dönük insan kaynakları plan ve programlarına bağlı olarak, personel gereksinmesinin tahminini, personel arzını ve bu talep ile arzın uyumlaşmasını içermektedir. İnsan kaynakları planlama süreci, organizasyonun stratejik yönetim kararlarından ve çevreden kaynaklanan belirsizliklerden etkilenmektedir. Bu iki faktör, ne kadar uzun süreli planlama yapılması gerektiğini ve insan kaynakları planlamacıları için gerekli bilginin türünü, niteliğini, ne şekilde paylaşılacağını belirler. İnsan kaynakları gereksinmesinin planlanması sürecinde dört temel boyut ortaya çıkmaktadır. Bunlar; nicel, nitel, zamansal ve yerel boyuttur.¹¹¹

İşletmenin gereksinme duyduğu nitelik ve nicelikteki personelin istenilen yer ve zamanda hazır bulundurulması, çalıştırılması amaçlanmaktadır. Burada; işletme için olması gereken personel miktarı ile olan personel miktarının denk olmasına

¹⁰⁹ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, 2006, S.559

¹¹⁰ Vuuren Wikus Van, **“Human resources: The butterfly effect, Civil Engineering : Magazine of the South African Institution of Civil Engin...”**, Academic Research Library , Jan 2006, s.14

¹¹¹ Dündar Gönen, **a.g.e.**, s.359

çalışılmaktadır. Bu denkliğin sağlanması, planlanan kaynağın insan olmasından dolayı pek kolay olmamakta, çeşitli faktörler bu süreci etkilemektedir.

İnsan kaynakları planlamasının zor ve karmaşık bir süreç olmasından dolayı; işletmelerin bu konuda tutarlı kararlar alabilmesi, ellerindeki bilginin nitelik ve niceliğine bağlıdır. İnsan kaynakları planlaması sürecinde şu bilgilere gereksinme duyulmaktadır:

- İş analizi bilgileri (görev tanımları, iş standartları, iş şartnamesi)
- İş gücü envanteri
- Personel yetiştirme ve temin programları
- Personel eğitim ve gelişimi
- İç ve dış çevre İK analizi bilgileri
- Ücretleme ve diğer fayda sistemleri
- Yasal zorunluluklar
- Personel devir oranı ve devamsızlık oranları
- Kariyer ve yedekleme planlaması

Bu bilgilere gereksinme duyulduğunda, hızlı bir biçimde bu bilgilere ulaşılabilmesi İKP sürecinin tutarlılığını ve başarısını arttıracaktır. Diğer insan kaynakları fonksiyonları da ele alındığında; bir çok fonksiyonda da, planlama için söz konusu edilen bu bilgilerden yararlanıldığı görülecektir. Bu da sistemin bütüncül yapısının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel İnsan Kaynakları faaliyetlerini İKBS uygulamaları içerisinde inceleyelim.

1.11.1 İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

Organizasyonun etkililiği; her düzeyde çalışanların yetenek, beceri, bilgi ve deneyimlerini ortak amacın başarılması için ne ölçüde harcadıklarına bağlı olarak değişecektir. İnsan kaynakları temin ve seçim fonksiyonunun amacı organizasyon ve insan kaynakları planlarının etkin biçimde yerine getirilmesi için gerekli olan insan kaynaklarını bulmak ve işletmeye kazandırmaktır. İnsan kaynakları planlanması çerçevesinde, gereksinme duyulan insan kaynakları iç ya da dış kaynağa başvurularak karşılanmakta ve süreç tamamlanmaktadır.¹¹²

¹¹² David Brewer ve William List, “Measuring the effectiveness of an Internal Control System”, <http://www.gammasl.co.uk/topics/time,08.09.2007>.

Gerek iç kaynak, gerekse dış kaynaklara başvurulması durumunda; insan kaynakları bilgi sistemi, ilgili yöneticilere yol gösterici bir rol üstlenir. İş analizi sonucunda oluşturulan iş gerekleri ve işletme içi potansiyel adayların ardışık terfi planlaması ile sistem içinde karşılaştırılması, dış kaynaklara başvuru gereğinin olup olmadığını ortaya koyacaktır. Veri madenciliği uzmanları, İK uzmanlarına istedikleri her türlü bilgileri sağlayacaktır. Dış kaynaklara başvurulması durumunda ise, iş için o an başvuran adaylardan oluşan bir aday havuzu oluşturulacak, iş gereklerinin bu adayların özellikleriyle karşılaştırılması söz konusu olacaktır. Sistem, insan kaynakları seçim sürecine sürekli işlerlik ve objektiflik kazandırarak, işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir. Burada üzerinde önemle durulması gereken bir nokta da; işletmede yapılacak iş analizi çalışmalarına gereken önemin gösterilmesi, iş tasarımı ile uyumlu hale getirilmesi, bu çalışmaların zaman içinde güncelleştirilmesi ve buna bağlı olarak iş gereklerinin doğru biçimde belirlenmesi zorunluluğudur. Böylece insan kaynakları seçim kriterlerinin ve seçim sürecinin tutarlı olması sağlanacaktır.¹¹³

1.11.2 Eğitim ve Geliştirme

İşletmeler ağır rekabet koşulları ve hızlı teknolojik değişimler karşısında, varlıklarını sürdürmek, gelişmek için; ellerindeki insan kaynaklarını yeni/güncel bilgi, teknik ve yöntemler ile donatmak zorundadırlar. Bu durum, işletmelerin eğitim ve bireysel gelişim faaliyetlerini dikkatli biçimde ele alıp, değerlendirmelerini ve sistematik uygulamalara yönelmelerini gerekli hale getirmiştir.

Eğitim; bireysel beceri, bilgi, ya da deneyimleri arttırmaya veya bireysel tutumları değiştirmeye yönelik olarak tasarlanmış faaliyetler bütünüdür. Örneğin; işletmeye bilgisayar sisteminin kurulması ile; çalışan bir kişinin bilgisayar kullanmasını öğrenmesi ve/veya bu konudaki becerisini ilerletmesi, yeni bilgisayar programlarını öğrenip benimsemesi değişik nitelikteki eğitim faaliyetleri sonucunda gerçekleşecektir. Geliştirme ise; organizasyonda daha üst düzey ya da farklı sorumluluklar üstlenecek bireylerin bu görevlere hazırlanmasını amaçlayan faaliyetlerdir. İşletmeler içerisinde; değişik kademelerde çalışan elemanları farklı amaç ve nitelikteki eğitim veya geliştirme programlarına tabi tutulurlar. Eğitim uygulamaları; işletme içi yada dışında; çeşitli araç

¹¹³ James N. Baron ve Kreps David M., “**Strategic Human resources – Frameworks for General Managers**”, John Wiler & Sons, Inc., N.Y., 1999, s.123.

ve yöntemler ile, işletme içindeki yetkili bir kişi veya işletme dışından uzman bir eğitici tarafından gerçekleştirilir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri; teknik eğitim, bilgi, beceri, tutum eğitimi, yönetici geliştirme, sosyal becerileri geliştirme, yeni personelin oryantasyonu gibi uygulamalar olarak karşımıza çıkarlar. İnsan kaynakları bilgi sistemi, bu faaliyetlere çeşitli katkılarda bulunur. Sistemin; çalışanların eğitim durumuna ilişkin değişik nitelikteki bilgiler içermesi gerekmektedir. Bu ve benzeri bilgiler; eğitim gereksinmesi analizi ve performans değerlendirme formlarından elde edilebilir. Bunlar aşağıda belirtilmiştir.¹¹⁴

- Çalışanın eğitim geçmişi ve dereceleri,
- İşletme içi ve dışı katıldığı eğitim programları ve dereceleri,
- Katıldığı ulusal ve uluslararası seminerler,
- Mesleki ödüller,
- Yabancı dil bilgileri ve dereceleri,
- Önceki iş deneyimleri.

Çalışanlar temelinde, bu bilgiler doğrultusunda alınacak raporlar; çalışanın mevcut işi ve ileriye dönük kariyeri için hangi konularda eğitilip yetiştirilmesi gerektiğini ortaya çıkaracaktır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin bu konuda sağlayacağı destek; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin zaman, maliyet ve içerik açısından planlanması ve uygulamaya geçirilmesi ile sağlam, somut ve gerçekçi temellere dayandırılmasına katkı sağlayacaktır.¹¹⁵

1.11.3 Ücretleme

İşletmenin temel hedeflerine etkin biçimde ulaşmasını sağlamak amacı ile bedensel ve düşünsel emeğini harcayan insan, bunun karşılığında belirli bir ücret talep etmektedir. Çalışanın emeğinin karşılığı olarak elde ettiği kazancı, onun işindeki performansını etkilemektedir. Bu nedenle; işletmelerin uygun ve adil ücret politikaları izleyerek, nitelikli personeli işletmeye çekmeleri, onların organizasyonda kalmalarını sağlamaları mümkündür. Adil olmayan, yetersiz ücretten kaynaklanan ücret tatminsizliği, işletme içinde bir takım sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunlar; daha

¹¹⁴ Dündar Gönen, “İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemi”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ünite 13, 2004, s.368

¹¹⁵ Yusuf Murat Uçan ve Ömer Tekşen, “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Pratik Bir Yaklaşım”, SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi, 2005, s.343.

yüksek ücret talebiyle düşük performans gösterilmesi, şikayet, grev ve devamsızlıkların artması, işe ilginin azalması, çalışanların yüksek ücretli yeni işler araması biçiminde ortaya çıkabilirler. Öte yandan, haklı olmayan yüksek ücretler, kişiler ve organizasyon açısından olumsuzluklar yaratabilir. Çalışanlar açısından, haksız kazanç elde etme endişesi; işletme açısından, ücret maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle rekabet şansının azalması söz konusu olabilir. Bu süreçte; ücret tatmini ile organizasyonel rekabet arasındaki dengenin temelini, insan kaynakları bölümünün ücret yönetimine ilişkin çabaları oluşturacaktır. İnsan kaynakları bölümü tatmin ile rekabet arasındaki bir dengeyi, işletmenin ücret politikasını, programını yöneterek sağlar iken, organizasyonun stratejik kararlarına da katkıda bulunacaktır. Ücretin, çalışanlar açısından önemli bir özendirme aracı olması; insan kaynakları yönetiminin ücretlendirme fonksiyonu üzerine titizlikle eğilmesini zorunlu hale getirmiştir. Yapılan araştırmalar ücret ile güvenlik, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul gibi temel fizyolojik ve psikolojik gereksinimler arasında yakın bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Yüksek statü, daha çok saygı ve ilgi topladığından bireyler açısından değer taşımaktadır. Ücretin araçsallık özelliği nedeniyle, çalışanlar açısından önem taşıması, konunun üzerinde dikkatli biçimde durulması gereğini ortaya koymaktadır.¹¹⁶

İşletmenin etkinliği açısından, kritik bir öneme sahip olan ücret yönetiminin; bilimsel temellere dayalı konuya ilişkin tüm faktörleri içeren bir yapı çerçevesinde ve sistematik biçimde ele alınıp gerçekleştirmesi gerekir. Bu süreçte; başarılı olunabilmesi için, farklı nitelikteki bilgilere gereksinme vardır. İnsan kaynakları bilgi sisteminde, bu konu ile ilgili şu bilgilerin yer alması gerekmektedir:¹¹⁷

- İş kodu, iş ünvanı
- Ödeme türü (haftalık, aylık)
- İkramiyeler
- Ortalama piyasa ücreti
- Yasal zorunluluklar (indirimler, tazminatlar vb.)
- Normal ve fazla çalışma süreleri...

¹¹⁶ Snell A. Scott, Patricia R. Pedigo, Krawiec M. George, "Managing the Impact Information Technology On Human Resources Management", **Handbook Human Resources Management**, Oxford, Blackwell HRM Services, 1996, s.174.

¹¹⁷ Dündar Gönen, **a.g.e.**, s.361.

Bu sistemden yararlanacak yönetici bu bilgilerin yanı sıra; uygun istatistik programları aracılığı ile ileriye dönük ücret alternatiflerini değerleyerek, ücret planlarını oluşturmak, toplu sözleşmeden kaynaklanacak ücret maliyetlerini belirlemek, bölümler temelinde bütçeler yapmak gibi ücret yönetim sürecine katkıda bulunacak faaliyetleri de gerçekleştirebilir.

1.11.4 Performans Değerleme

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonunu da çalışanların performanslarının değerlendirilmesi oluşturur. İşletmede yapılan bir performans değerlendirme çalışmasından; stratejik planlama, ücret yönetimi, kariyer geliştirme, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, işten ayırma ve personel programlarının geçerliliğinin saptanması gibi farklı nitelik ve amaçlardaki alanlardan yararlanılır.

Performans değerlendirme sonuçlarından hareketle, işletmedeki insan kaynaklarına ilişkin çeşitli kararların alınması; insan kaynakları bilgi sistemi içindeki performans alt sisteminin önemini göstermektedir. Performans değerlendirme, özellikle eğitim açıklarının belirlenerek, ileriye dönük kariyer yönetimi ve yedekleme planlaması uygulamalarının tasarlanması, iş analizi ile ilgili yeni düzenlemelerin yapılması, çalışanlara olumlu/olumsuz geri besleme sağlanarak verimliliklerinin artırılması, bilgi açıklarının giderilmesi gibi konularda katkı sağlayarak işletmenin gelecekteki başarısının sağlanmasında da önem taşıyacaktır.

1.11.5 İşgören Sağlığı ve Güvenliği

İşletmeler; ellerindeki insan kaynaklarının sağlık ve güvenliği ile yakından ilgilenmek, çalışma koşullarından kaynaklanan ve onların sağlığını ve güvenliğini olumsuz yönde etkileyen risk unsurlarını en aza indirmek zorundadırlar. Çalışma yaşamında iş güvenliğini tehlikeye sokan ve iş kazalarına yol açan nedenleri, başlıca iki grup altında toplamak mümkündür.

- Güvensiz/tehlikeli kimyasal, fiziksel ve mekanik koşullar.
- Güvensiz/tehlikeli kişisel davranışlar (çalışanların fiziksel ya da zihinsel durumlarından kaynaklanan hatalar.)

İşletmeler her yıl binlerce kişinin yaşamını yitirmesine, yaralanmasına, zaman ve maliyet açısından büyük iş kayıplarına yol açan bu durum karşısında, çeşitli önlemlere başvurumaktadırlar. Genellikle büyük işletmelerde iş güvenliği çalışmaları, bir üst

yöneticiye bağlı iş güvenliği yöneticisi ve başında bulunduğu birim tarafından yönlendirilirken; büyük ve biçimsel bir iş güvenliği birimine gerek duymayan işletmelerde, güvenlik komiteleri bu fonksiyonu üstlenirler. İşletmeler hangi yaklaşımı benimseyip uygulamaya koysalar da; çalışanların sağlık ve güvenliğine ilişkin düzenli kayıtların tutulması gerekmektedir. İnsan kaynakları bilgi sisteminde bu fonksiyon ile ilgili şu tür bilgilerin yer alması söz konusu olacaktır.¹¹⁸

- Kaza kayıtları
- Yaralanma derecesi
- Çalışanın geçtiği sağlık kontrolleri
- Yakalandığı hastalıklar ve nedenleri
- Hastalık nedeniyle yaptığı devamsızlıklar
- İşin taşıdığı risk ve alınacak önlemler

Bu bilgilerden hareket edecek ilgili yönetici; kaza eğilimi ve riski yüksek kişi yada çalışma koşullarını, kaza yada yaralanma sonucu ortaya çıkan zaman, teçhizat, tedavi ve yeni personel istihdamı ile ilgili maliyetleri belirleyerek, uygun mesleki sağlık ve güvenlik programlarının geliştirilmesinde, uygulamaya geçirilmesinde somut adımlar atabilecektir.

1.11.6 İşçi – İşveren İlişkileri

Çalışanların performansı ve motivasyonu üzerinde etkili olan bu fonksiyon, çalışma barışının sağlanmasında birinci derecede önemli bir rol oynamaktadır. Bu süreçte işçiler; belirli nedenler ile bir araya gelip, sendikalaşmakta ve işveren/işgören sendikası ile, yasal çerçeve içinde, çalışma ortamındaki hak ve sorumluluklarını belirlemek amacı ile pazarlığa oturmaktadırlar. İşçilerin sendikalaşmaya gitmelerindeki temel nedenler şunlardır:

- Yüksek ücret, ücret dışı haklarının arttırılması, çalışma süresinin azaltılması gibi ekonomik nedenler.

- İş güvencesi
- Bir gruba ait olmak, onlarla birlikte hareket etme gibi sosyal nedenler.

Öte yandan; işverenler açısından konu irdelendiğinde işletmelerin ana faaliyet konusunu oluşturan mal ya da hizmet üretiminin aksamaması, etkin biçimde hedeflere ulaşma, maliyet – kar dengesi gibi konular ön plana çıkacaktır. Toplu sözleşmelerin

¹¹⁸ Dündar Gönen, a.g.e., S.371

ileriye dönük olarak getireceği maliyetlerin hesaplanarak, gerekli önlemlerin alınması, organizasyonun varlığını sürdürmesi ve rekabet şansını arttırması açısından önem kazanacaktır. İşletme insan kaynakları bilgi sisteminde, bu fonksiyona ilişkin şu bilgilerin yer alması gerekmektedir:

- Toplu sözleşme ile sağlanan hakların kapsamı ve süresi
- Normal ve fazla çalışma ücreti
- Çalışılmayan süre için ödenecek ücret
- Sosyal yardımlar
- Şikayet ve şikayet çözüm yöntemleri.

Yönetici bu sistemden; toplu sözleşmenin doğuracağı maliyet ve sorumlulukları görebilmesinin yanı sıra, bundan sonraki sözleşmede nasıl bir yol izlemesi, nasıl bir strateji oluşturması gerektiği konusunda da yararlanabilecektir. Böyle bir sistem aracılığı ile işletme, yasaların ön gördüğü yükümlülükleri de düzenli olarak, zamanında yerine getirebilecektir.

1.12 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Performansı

İdeal bir değerlendirme yatırım üzerinden yapılan geri dönüşümün başarısına binaen (ROI-Return On Investment) yapılmakta olup, finansal yaklaşım yönünden birçok kısıtlama işletme açısından dikkate alındığında, insan kaynakları bilgi sisteminin verimliliği önemli olmaktadır. Hem kullanıcı tatmini hem de kolaylık ve hız açısından İKBS'nin yaygın bir kullanım alanı vardır ve gittikçe popüler olmaktadır. Bu noktada, iki husus başarı ölçütü olarak ortaya çıkmaktadır. Birincisi kullanıcı tatmini, ikincisi sistemin kullanılma sıklığıdır.¹¹⁹

Sistemin kullanımı kabul edilebilir bir başarı için gerekli olmakta ve kullanıcıların bu konudaki gönüllüğü ile sistemin kolay kullanılabilirlik özelliği yönünden anahtar rol oynamaktadır. Kullanıcı tatmini ve sistemin kullanılabilir olma özelliği, İKY çalışmalarında bütünleşik bir resim elde etmede fayda sağlar. Kullanıcıların eğitimi, yeniliğe açık olmaları, davranışları ve inançları ile tutumları, sistemin başarısını doğrudan etkiler. Sistem ne kadar karışık ve karmaşık olursa olsun, onun iyi yapılandırılması, isteklere cevap vermesi, değişik ara yüzler ile diğer fonksiyon alanlarla irtibatlanması sistemin çok yönlü kullanılabilir bir izlek olma özelliğini

¹¹⁹ L.Stone Dianna, F. Stone Eugene, Kimberly Lukaszewski, "Factors Affecting the acceptance and effectiveness of e-HRS, 2006", "Science Direct", Elsevier Inc., USA, s.245.

arttıracaktır. Sistem aynı zamanda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geniş kapsamlı bir çerçevede kullanıcılara sunacağından, kullanıcılar işlemlerini yürütmek ve fayda sağlamak için sistemin kullanımı üzerine daha da yoğunlaşacaklar ve aynı zamanda bilgisayar kullanma tecrübesi elde edeceklerdir.

Kullanıcı tatmini ile sistem kullanılma sıklığı açısından başarıyı etkileyen bireysel etkenler şu şekilde sıralanabilir.¹²⁰

- Kullanıcı yaşı,
- Kullanıcı cinsiyeti,
- Eğitim durumu,
- Görev özellikleri,
- İş tecrübesi,
- Bilgisayar tecrübesi,
- Teknolojiye yatkınlık.

Yapılan uygulamada, İKBS kullanımının işletmeler için bir gereklilik olduğu genel bir kabul görmüştür. Sistemin etkililiği; eğitim desteği, kullanım kolaylığı, çalışanların teknolojiye yatkınlığı boyutlarıyla ilişkili olduğuna yönelik bulgulara ulaşılmıştır.

Organizasyonlar, sistemin kullanma başarısını yükseltmek ve sonuçları etkilemek için işletmedeki şartları değiştirebilme yeteneğine sahiptirler. Şu alt başlıklarda işletmedeki İKBS şartları düzenlenerek başarı sağlanabilir;

- İşletmenin ölçeği,
- Kullanıcılar tarafından sağlanan desteğin durumu,
- İşletmenin bilgisayara sahip olma potansiyeli

Başarıyı tetikleyen bir diğer özellik ise, mevcut sistemin durumudur. Kullanıcı tatmini ve sistemin kullanılma sıklığına ilave olarak, sistemin performansını etkileyen sonuçlar açısından aşağıdaki hususların İKBS'nin başarısı için dikkate alınması gerekmektedir;¹²¹

- Sisteme ilgi ve bağlılık duymak
- Eğitim ve yetiştirme,

¹²⁰ Y. Haines Victor and Andre Petit, "Conditions For Successful Human Resource Information Systems", "Science Direct", Journal, 1997, s 262.

¹²¹ Alan Price, "Principles of Human Resource Management", An Active Learning Approach, Blackwell Business, Oxford and Massachusetts, USA, 2000, s.29-33.

- Üs yönetimden destek,
- Belgelere ulaşabilme kolaylığı,
- Uygulamaların geliştirilebilmesi (on-line, giriş kolaylığı, İKY faaliyetleri uygulamaları, güvenlik vb.)

İKBS'nin performans durumunu belirleyen iki önemli değişken ise kullanım kolaylığı ile faydalılıktır. Kullanım kolaylığından maksat esneklik ve kolay öğrenmeye imkân sağlaması, bütünleşik bir yapı içinde çalışması ve geçişlerin kolay olmasıdır. Faydalılıktan maksat ise etkililik ve verimliliği artırmasıdır.¹²²

Bunlara ilave olarak kullanıcı tatmini ve sistemin kullanılma sıklığı başarı için tek başına değerlendirilmemeli, İKBS'nin değer yaratma, karar vericilere gerekli hizmeti sağlama, maliyet etkinlik durumu ile verimlilik gibi faktörler de dikkate alınmalıdır.

¹²² Dündar Gönen, **a.g.e.**, s.369.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ UYGULAMALARI

2.1 Genel

Aynı endüstri kolunda çalışan işletme sayısının artması, bilgi çağının etkisiyle, rekabeti de beraberinde getirmiştir. Aynı sektörde çalışan işletmelerin içinde bulundukları rekabet ortamında yok olup gitmemeleri, diğer işletmeler arasında pazarda varlıklarını koruyabilmeleri için, pazara sundukları ürünlerinde kaliteyi yakalamaları, farklılaşabilmeleri, ürün-yaşam ömürlerini arttırabilmeleri veya seri üretimi piyasa koşullarına uygun olarak kâr edebilecekleri şekilde gerçekleştirebilmeleri gerekir. Tüm bunların yapılabilmesi için, piyasaya sunulan hizmet veya ürün ne olursa olsun, rekabet koşullarında varlığını koruyabilmeleri için bir işletmenin esas unsuru işletmenin çalıştırdığı bilgi, yetenek ve beceriye sahip insanlardır.¹²³

Pazarda yer alabilmek için işletmelerin atmaları gereken en önemli adım; insan kaynaklarını seçerken mevcut seçenekler arasında en doğru seçimi yapılabilmesi, mevcut insan kaynaklarını en optimum şekilde kullanabilmesi ve geliştirebilmesidir.

Günümüz bilgisayar çağında artık işletmeler insan kaynakları yönetimini, planlamasını, bilgisayar programları kullanarak daha hızlı, kolay ve verimli bir şekilde yapabilmektedirler. Büyük veya küçük tüm işletmelerin, pazarda rekabet şartlarına ayak uydurabilmeleri çalışanlarını eğitebilmeleri, işletme ile ilgili genel hususların bilinmesi, müştereklik kültürü için insan kaynakları bilgi sistemine ihtiyacı vardır.

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 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.¹²⁴

¹²³ Zeyyad Sabuncuoğlu., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi, 2000, s.292.

¹²⁴ HR Focus, “Hot HRIS Issues Now Driving Change”, Article of Inform Global, 2005, s.3.

İşletmeler, kullanacakları bilgi sistemini, altyapıları bunu yapmalarına elverebiliyorsa mevcut kaynaklarını kullanarak oluşturabilirler veya piyasada hazır bulunan sistemlerden kendilerine en uygun olanını seçerek kullanırlar. Piyasadan hazır da alınsa, alınan insan kaynakları bilgi sistemi yazılımının işletmenin çalışma mantığına ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde uyarlanması diğer bir ifadeyle yazılımın esnetilmesi gerekmektedir. İşletmenin hazır aldığı sistemin yanında ayrıca; ihtiyaçlara göre bir uyarılma yine bir zaman, personel ve para harcamasını gerektirir. İşletme eğer kendi kaynakları ile insan kaynakları bilgi sistemi yazılımını kendisi yazmaya karar verirse bu da işletme için emek ve zaman ve dolayısıyla da para harcaması demektir.

Birçok ve değişik şekillerde İKBS'nin uygulamaları bulunmakla birlikte, temel fonksiyonları aşağıdaki alt sistemleri kapsamalıdır.¹²⁵

- Personel biyografileri
- İşe alma ve yerleştirme
- İşten ayrılma ve görev değişimleri (her ne sebeple olursa olsun)
- İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgiler (iş analizi, görev tanımı, iş şartnamesi)
- İnsan kaynakları planlaması
- İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi ile ilgili bilgiler
- Performans yönetimi ve değerlemesi
- Kariyer gelişimi, kariyer haritası ve yedekleme planı
- Maaş ve ücretler
- Ödül ve ceza durumu
- Verimlilik Ölçütleri.
- Sağlık ve Sosyal Güvenlik konuları
- Sendikalarla olan ilişkiler.

Diğer işletme içi fonksiyonel birimlerle entegrasyon ise düşünülmesi gereken önemli bir husustur. Finans, muhasebe, üretim, pazarlama, AR-GE, halkla ilişkiler, maliye fonksiyonlarının çalışmasını sağlayacak veriler, personel bilgi sisteminden gelmektedir. Personel tedarik safhasından önce elde edilen veriler bilgisayara girilir,

¹²⁵ Ömer Tekşen, Yusuf Murat Uçan, “İKBS Pratik Bir Yaklaşım”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2005, s.12.

birleştirilir, depolanır ve gerektiğinde ihtiyaçlara göre sınıflandırılarak, anlamlı ve üretime dönük çıktılar elde etmeye imkân sağlayacak bilgi haline (knowledge) getirilir. Bu yüzden her bir çalışanla ilgili personel kayıtlarının yerleştirilmesi ve istenildiğinde tekrar geri çağrılmasında, bu bilgilerin hepsini içine alacak bir form oluşturulmalıdır. Bu form; istenildiğinde güncelleştirilebilecek bir şekle ve güncellenmesi maksadıyla her çalışan tarafından ulaşılabilme imkânına sahip olmalıdır.

İKBS içerisinde, çalışanlarla ilgili biyografik bilgiler önemli yer tutmaktadır. Genellikle personel bilgilerinde, doğum tarihi, cinsiyet, medeni hali, etnik durum (birçok batı ülkelerinde bu veri yer almaktadır), ev adresi, telefon numarası, cinsiyet, çocukların yaşları, mesleği gibi ana veriler yer almaktadır. Bunun yanı sıra her organizasyon gerekli diğer verileri de kendi İKBS içerisinde hazırlayacağı standart formda yer verebilir. Örneğin, geçmişte yaptığı işler, aldığı ücretler, önceden çalıştığı yerdeki görevler, ayrılma sebepleri, adres ve telefonlar, bildiği yabancı diller, aldığı kurslar, öğrenim durumlarının detayları vb. Ayrıca; spesifik amaçlardan olan, çalışanla ilgili performans değerlendirme verileri ve bunların istatistiksel analizinde yer alacak psikolojik ve sosyal davranışlarıyla ilgili ön verileri (geçirdiği kazalar, hastalıklar, toplumsal ilişkilerdeki bakışı, karar verme gibi) de yer alabilir.¹²⁶

Elde edilen verilerin; İKBS ile kullanıcılar ve karar vericilere ne şekilde ulaştırılacağı bilgisayar yazılımları ve ağları üzerinde belirlenir. İKBS üzerinde bulunması istenilen belli başlı alt sistemler, aşırı bilgi enjektesine ve bilgi kirliliğine neden olmayacak ve kullanıcıların sistemi kullanma alışkanlıkları ile ilgilerini artıracak şekilde yapılandırılmalıdır. Örneğin, sisteme giriş yapan bir çalışan, ilk açılış menüsünde doğum günü, evlilik yıldönümü gibi diğer çalışanları ilgilendiren kısımları da görebilmelidir.

İKBS modelinde belirginlik arz eden alt sistemler şu şekilde sıralanabilir.

- **İşgücü Planlama Alt Sistemi:** Organizasyon şeması, ücret tahmini, iş analizi ve değerlendirilmesi, planlama, işgücü modellemeleri yardımıyla işgücünün planlanmasına yardımcı olur.

- **İşe Alma ve Aday İzleme Alt Sistemi:** İşe aday olan kişilerin değerlendirilmesine ve izlenmesine yardımcı olur. Bir çok işletme bu alt sistemi

¹²⁶ Şerife Esin Eyüpoğlu, “**Reengineering of Human Resources Processes and Implementing HRIS to Improve Management Decision Making**”, Thesis for the degree of master of science in Management Programme, İstanbul, 2002, s.54.

kullanmak yerine, kendi işletmelerinin internet sayfası üzerinden bu hizmeti yürütmektedirler.

- **Personel Bilgileri Alt Sistemi:** İşe alım işleminin tamamlanmasını müteakip, çalışanın detaylı aile ve sosyal durumunu gösterir bilgileri, geçmişte yaptığı işler, aldığı ücretler, önceden çalıştığı yerdeki görevleri ile ayrılma sebepleri, adres ve telefonlar, bildiği yabancı diller, aldığı kurslar, öğrenim durumlarının detayları vb. bulunur. Ayrıca; göreviyle ilgili spesifik amaçlardan oluşan bilgiler hakkında veriler muhafaza edilir.

- **İşgücü Yönetim Alt Sistemi:** Performans değerlendirme, eğitim, pozisyon kontrol, yer değiştirme, beceri/yetenek, disiplin konularında İK yöneticisine bilgi sağlar. Organizasyonel gelişmenin sağlanmasında önemli işlevler sağlayan bir alt sistemdir. Hem birey hem de organizasyonun beklenti ve hedeflerine uygun dizayn edilmeli ve çalışanlar / astlar / yöneticiler tarafından sürekli geliştirilmesi sağlanmalıdır. Bu sistemin etkililiği diğer alt sistemlerin çalışabilir ve kabul edilebilirliğini artıracaktır. Çalışan bireyler bu alt sistem üzerinden bireysel gelişim ve kariyerleri ile ilgili bilgilere ulaşarak kendileri açısından önemli kabul edilen bireysel kararları alabileceklerdir.

- **Ücretlendirme Alt Sistemi:** Liyakat, bordro, yönetici ücretlendirmesi, prim, devamlılık konularını dikkate alarak bir ücret çıktısı oluşturur.

- **İşsizlik ve Sağlık Ödeneği Alt Sistemi:** Çalışandan alınan kesintilerin nasıl değerlendirileceğini ortaya koyar.

- **Fayda Paketleri Alt Sistemi:** Emeklilik, tazminat, sağlık paketleri gibi bilgilerin derlenip kullanıcılara sunulmasını kolaylaştırır.

- **Çevresel Raporlama Alt Sistemi:** Bu sistem firmanın rapor vermek zorunda olduğu hükümet, sendika, çalışma koordinasyonu teşkilatlarına çıktı üretir.¹²⁷ Hatta bu alt sistem görüşme yapılan bazı işletmelerde Çalışma Bakanlığına doğrudan raporlama yapabilecek şekilde tasarlanmıştır.

Bu amaçla geliştirilen ve piyasada ticari olarak bulunan pekçok yazılım paketi bulunmaktadır. Yazılım sağlayıcılarından popüler olanlarından bazıları aşağıda sunulmuştur.

¹²⁷ M. Aydın Tokaylı, Diyar Akay, Erhan Berk, “Bilgi Sistemleri Araştırma Projesi: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri”, Gazi Üniversitesi, 2001, Ankara, s.7.

- SAP
- Oracle
- PeopleSoft
- J.D. Edwards
- BaaN
- Siebel

Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımlarıyla ilgili yukarıdaki ilk 5 firma, piyasanın yaklaşık üçte ikisini ellerinde tutmaktadırlar.¹²⁸

2.2 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Uygulamalarını Etkileyen Temel Faktörler ve Sistemin Kurulmasında Aşamalar

2.2.1 Organizasyon Yapısı ve Büyüklüğü.

DELL şirketi sahibi ve yöneticisi Michael DELL; “Keşke DELL’deki herkesle eskiden olduğu gibi sohbet etmem mümkün olsaydı. Fakat bu sohbetlerin sayısını şirketin büyümesi ile paralel artırmanın imkânı yok. Bin çalışanı olan bir şirket 25.000 kişiyle çalışmaya başladığında, bir çalışanı görme olasılığının 25 kat azaldığını matematik de basitçe gösteriyor. Ama bu 25 kat daha az umursadığım anlamına gelmiyor. Tam tersine, ilk gerçek ofisimizde dirsek dirseğe çalıştığımız zamanlardaki yakın ilişkiyi ve işbirliğini özleyorum. Yine de, daha büyük bir kuruluştaki çalışanlarınız ile aranızdaki mesafeyi daraltmak ve rekabet avantajının kaynaklarından biri olan süratli ve esnek kültürü geliştirmek için yapılabilecek şeyler bulduk,”¹²⁹ derken; organizasyonun yapı ve büyüklüğünün ne anlama geldiğini özetlemektedir. Yapı ve büyüklük önemlidir, fakat asıl önemli olan şey, İKBS’lerinin örgüt stratejisiyle dikey bütünleşmesi yanında, bu uygulamaların birbiriyle yatay ve çapraz olarak ilişkilendirilmesini ve birbiriyle etkileşiminin sağlanmasıdır. Kısaca, İK uygulamalarında yatay düşünerek planlama yapmak ve bunu dikey düşünceyle irtibatlandırmaktır. Stratejik düşüncenin temelinde hakim olan düşünce budur. Ancak böyle bir yaklaşımla rekabetçi üstünlük elde etme yönünde örgüt stratejisinin biçimlendirilmesinde ve uygulanmasında insan kaynakları etkili bir rol oynayabilir.¹³⁰

¹²⁸ Hadi Gökçen, “Yönetim Bilgi Sistemleri”, 2007, Ankara, s.231.

¹²⁹ Michael Dell I, Catherine Fredman, “Direct from DELL”, 2001, Scala, s.106.

¹³⁰ Dursun Bingöl; a.g.e., 2006, s.21.

2.2.2 Teknolojik Altyapının Oluşturulması.

Özellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerde insan kaynaklarına yönelik fonksiyonların yerine getirilmesinde bilgisayardan yararlanıldığı görülmektedir. Geleneksel personel fonksiyonlarının yanı sıra stratejik nitelikli insan kaynakları fonksiyonunu da üstlenen günümüz insan kaynakları yöneticilerin başarılarını büyük ölçüde işletmedeki insan kaynakları bilgi sisteminin etkinliği belirleyecektir. Bu nedenle, işletmede kurulacak insan kaynakları bilgi sisteminin; işletme özellik, koşul ve amaçları doğrultusunda gerekli özenin gösterilerek tasarlanıp, uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. İşletme toplam performansını doğrudan etkileyecek kararların verildiği insan kaynakları bölümünün başarılı olması, işletmenin rekabet gücünü arttırarak, etkinliğini arttıracaktır. İKBS tesisinde; birinci olarak mevcut insan kaynakları bilgi sisteminin incelenmesi, müteakiben elde edilen ihtiyaçlar paralelinde insan kaynakları bilgi önceliklerinin oluşturulması, son aşama olarak ise; yeni insan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesi başlıkları altında İKBS teknoloji ve altyapı yönüyle ele alınmalı ve bu önceliklere göre sistemin program ve donanım yönünden desteklenmesi sağlanmalıdır.¹³¹

2.2.3 Yürürlükteki Yasal Mevzuat

2003 yılında çıkan 4857 sayılı İş Kanunu'nun amacı; işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak, çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektir. Yeni iş kanunu ile işveren sorumlulukları artmış, işgören üzerindeki kontrolleri 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 davaları çoğunlukla kazanarak işe iade ettirilmiş ve işletmelere de 4-8 aylık maaş tutarları ile mahkeme masraflarını ödettirme cezaları verilmiştir.¹³² İş mahkemeleri; ücretlerin ödenmesi, işverenin ahlaki (iş etiği anlamında) ve sosyal sorumlulukları ile işgörenin haklarına yönelik tecavüzler ile ilgili davalarda genellikle işgöreni koruma şeklinde kararlar

¹³¹ Özgür Altuntaş, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İKBS uygulamaları ve etkinliği", Yayımlanmış Yüksek Lisans Çalışması, Sakarya Üniversitesi, 2004, s.34.

¹³² Ali Aygün, Müfettiş, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 0.312.2966978, Ankara, 19.12.2007.

vermektedirler. Bunda en büyük etken işveren tarafından haklılık olsa dahi; ispata yarayacak olan delillerin mahkemeye sunulamamasıdır. Mahkeme ispat yükünü işverene tanımıştır. Dolayısıyla çalışanların çok iyi 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 tasarlanmalıdır. Devletin bürokratları artık çalışanların haklarını koruma yönünden işletmelere teftişler yaparak işletmeleri çalışan menfaatleri yönüyle denetlemektedirler. Ülkemizde bazı işletmeler dış denetçilerle (external audit) işletmelerindeki süreçleri, fonksiyonları, performansı, finansal çıktıları kontrol ettirmektedirler. Bu gelişmeler paralelinde; işletmelerin insan kaynakları departmanlarının müteselsiz sorumlulukları daha da artmış ve İK faaliyetlerinin tüm girdi ve çıktıları olan, işe alma, terfi ve özellikle işten çıkarma kararlarına ilişkin olarak yapılan itirazlarda ve hatta davalarda, örgütün kendini savunması için performans değerlendirme sonuçlarının sıhhatli olarak tutulması, saklanması ihtiyacı doğmuştur. Kuşkusuz ki; yönetim kontrol işlevinin en önemli faaliyeti, performans ölçümü ve yönetimidir. İyi işleyen ve paylaşılan bir performans yönetim sistemi işletmenin yönetimini kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, şirket performans hedeflerinin, bireysel performans hedeflerine yayılımında en doğru yaklaşım, şirket hedeflerini öncelikle süreçlere ilişkilendirilmesi, sonra ilgili fonksiyonlara ve o fonksiyonlardaki bireylere yayılımıdır.

Her işgören, gerek İş Kanunu, gerek Borçlar ve Sendikalar Kanunu ve gerekse diğer ilgili mevzuat uyarınca sorumluluklarını yerine getirmek durumundadır. Ayrıca, bireysel hizmet sözleşmesi ve varsa toplu iş sözleşmesi de işgörelere çalışma, görevlerini yerine getirme sorumluluğu yüklemektedir. Bu sorumlulukların başında, bireylerin yönetimin öngördüğü görevleri yapmaları ve kendilerinden beklenen davranışları göstermeleri gelmektedir. Bu nedenle, herhangi bir işgören sorumluluklarını yerine getirmediğinden veya istenilen performansı göstermediğinden dolayı, işten çıkarılabilir veya terfi ettirilmeyebilir. Performans değerlendirme sonuçları, bu konuda yönetime önemli bir haklı gerekçe sağlar. 4857 sayılı İş Kanunu 75.maddesi gereğince işletmelerde her çalışan için “özlük dosyası” getirilmiştir. İşverenin gerekli gördüğü her türlü bilgi bu dosyalarda muhafaza edilir ve istenildiğinde bilgiler güncellenir. Bu işverenin elini güçlendiren bir uygulamadır.

Yukarıda açıkladığımız işlevleri yanında Performans Değerlendirmesi (PD); özetle, yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar almalarını kolaylaştırır, gözetimi etkinleştirir ve etik, dürüst bir yönetim anlayışını yayarak, güven yaratır ve işgören moralini yükseltir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin başarılı olması, planlama, tasarlama ve uygulama aşamalarının iyi bir şekilde yapılmasını gerektirir. Bu aşamaların tümünde bilgi toplanır, mevcut problemler gözden geçirilir, bu problemler için çözüm önerileri geliştirilir ve hangi çözümlerin kullanılacağına karar verilir. Uygulama yapılan işletmelerde sistemi kullanan çalışanlara yöneltilen konu ile ilgili maddeler olan “İKBS uygulamaları ile; İK faaliyetleri, işletme içi politika ve prosedürlerin tüm personel tarafından bilinmesinde başarı sağlanmıştır..” maddesine % 77.3 oranında, “İşgörenler performans ölçüm sistemi hakkında tam olarak, açık bir şekilde bilgilendirilmiş ve katılımları sağlanmıştır.” maddesine % 71.1 oranında, “Performans değerlemelerinin bilgisayar programları üzerinden yapılması bir gerekliliktir.” maddesine % 83.8 oranında, “Bilgisayarlar vasıtasıyla performans değerlendirmesi yapılmasıyla insan kaynakları bölümünce yürütülen faaliyetlerde işlem hızı artmıştır.” maddesine % 88.1 oranında çok önemli/önemli şeklinde cevap verilmesi işletmelerde sistemin gerekliliğine olan inancın mevcut olduğu, uygulamaların tecrübe edildiği, sistemin kabullenildiği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan çıkan sonuç işverenin sistemi etkili olarak kullanması ile yasal gereklilikleri daha basit ve kolay bir şekilde yerine getirebilecek olmasıdır.

Bu bağlamda; İKBS’nin kurulması veya mevcut sistemin geliştirilmesi aşaması temel olarak, kaliteli çalışan özlük bilgilerinin sağlanması, sistemin kullanılabilir, fonksiyonel olması, uygun verilerin sağlanması, süreç ve çıktı kapasitesi ve kullanım kolaylığı ve uygunluğunun belirlenmesi konularını göz önüne almalıdır.¹³³

2.2.4 Bilgi Kaynaklarının Belirlenmesi

Kaliteli bilginin sağlanması; güvenilir, zamanlı, okunabilen, anlaşılır, önemli ve amaca uygun bilginin belirlenmesine bağlıdır. Bilgi özel amaçları karşılamalı ve işletmenin stratejik amaçlarıyla ve hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Bu tür bilgiyi sağlayacak olan kaynakların seçimi ve kategorize edilmesi de önemlidir. Bu kapsamda, bilgiyi temin edecek kaynak niteliği taşıyan kişi, veri tabanı ve benzerlerinin aşağıdaki hususlara göre sınıflandırılması gerekmektedir.

¹³³ Özgür Altuntaş, **a.g.e.**, s.34.

- Veri ve Bilgi Arasındaki Farkın Belirlenmesi: Veri ve bilgi aynı anlamda ele alınmamalıdır. Veri olayların, rakamların, sayıların ya da diğer sembollerin organize edilmeden ve anlamlı hale getirilmeden toplanmış, sıralanmış ve yorumlanmaya ve analize hazır hale gelmiş biçimdir. Verinin kaliteli bilgiye dönüşebilmesi için içeriğinin güvenilir, zamanlı, anlaşılır, okunur ve amaca uygun olması gerekir.

- Güvenilir ve Geçerli Bilgi: Yönetime ve kullanıcılara istikrarlı biçimde ne bilmek istediklerini söyleyen bilgidir. Bilginin güvenilirliği, onun geçerliliği ile yakından ilişkilidir. Geçerli bilgi kullanıcılara yapılan faaliyetlerinde fayda sağlayan ve üretime yönelik sonuçlar elde edilen bilgidir. Bu, insan kaynakları bilgi sisteminde güveni geliştirir. Güvenilir bilgiyi neyin sağladığı konusunda çoğu kişi, verinin her parçasının doğru olmasını yeterli görmektedirler. Gerçekte, güvenilirlik bilginin doğasına, rapor tiplerine, işletmenin standartlarına ve kullanıcıların beklentilerine bağlıdır. Örnek olarak; insan kaynakları personeli, yıllık satışların ayrıntılı listesindeki artışı ve performans değerlendirme raporlarını, içerikleri kabul edilemeyecek kadar hatalı bilgiyle dolu olduğu için güvenilir bulmuyorsa, haklı olarak karar verme süreçlerini olumsuz etkilemesi kaçınılmazdır. Kullanıcılar, hatalara karşı en az toleransı göstererek, ayrıntılarla ilgilenmelidirler.

- Zamanlı Bilgi: Bilgi; kullanıcıların aniden ortaya çıkan sorularına tam cevaplar sağlayabilmelidir. Bu kaliteye ulaşabilmek için, proje ekibi, hem girdi hem de çıktı gereksinimlerini gözden geçirmek zorundadır. Kullanıcıların hangi bilgiyi, hangi biçimde, istediği ortaya konmalıdır. Bazı raporların belirli zamanlarda hükümet ve sendikalara gönderilme tarihleri bellidir. İKBS buna göre gerekli raporları kullanıcılara dağıtacak raporlama alt menüsüne sahip olmalıdır.

- Okunabilen Bilgi: Kaliteli okunabilen bilgi, kullanıcıların önemli bilgileri hızla görmelerini ve doğru sonuçlar çıkararak karar vermelerine olanak sağlayan bilgidir.

- Önemli ve Amaca Uygun Bilgi: Kullanıcılara, işletmenin ve insan kaynakları bölümünün, amaçları doğrultusunda sorunlarını en doğru bir biçimde yanıtlamalarını sağlayan bilgidir.¹³⁴

2.2.5 Sistemin Fonksiyonel Olması

¹³⁴ Fisher Cynthia, Lyle F.Schoenfeldt, “**Human Resource Management**”, Houghton Mifflin Company, 1990, s.303.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin fonksiyonelliğinin sağlanması, sistemin birleşebilen parçalardan oluşmasına, karar verme ve planlamayı kolaylaştıracak yararlı fonksiyonlara sahip olmasına ve işletmedeki diğer bilgi sistemiyle bütünleşebilmesine bağlıdır.

- Birleşebilen Parçalardan Oluşma: Bir bilgisayar terimi olarak modüler olma sistemin birleşebilir parçalardan oluşması anlamındadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi, tek bir parça halinde olmak yerine her insan kaynakları uygulaması için aynı veri tabanını kullanan ayrı bir modüle sahip olmalıdır. Birinci bölümde ifade edildiği üzere, her bir bilgisayar kendi üst sistemindeki “Router” olarak adlandırılan bağlantılarla üst sisteme bağlanır. Yani, veri tabanı (database); tüm bilgi sistemlerinden aldığı bilgiyi bir yerde toplayarak yetkilendirilen kullanıcılara dağıtır.

- Yararlı Fonksiyonlar: İnsan kaynakları bilgi sistemi; grafik işlemci, kelime işlemci telekomünikasyon gibi yardımcı fonksiyon gibi ilave fonksiyonlarla desteklenmelidir. Arama menüsü, kısaltmalar, sık karşılaşılan problemler bunlara örnek olarak verilebilir.

- Bütünleşme ve Ara Yüzler: Kurulan sistem, işletmede önceden var olan sistemlerle ve kullanılan ara yüzlerle birleşebilir nitelikte olmalıdır. Bu da, kullanılan yazılımın esnetilebilme özelliği olması ile mümkündür. İhtiyaçları karşılamada yeni ara yüzler sistemin etkililik ve verimlilik ilkelerine göre kullanılmasını sağlar.

- Dışarıdan Sisteme Giriş Yapabilme: Orta ve üst kademe yöneticiler işletme dışında bulundukları sürelerde kendilerine gerekli olabilecek bilgi, belge ve raporlara kolaylıkla ulaşılabilmelidirler.

2.2.6 Girdi, Süreç Kapasitesinin Belirlenmesi

İnsan kaynakları bilgi sisteminin girdi, süreç kapasitesinin belirlenmesi, sistemin hızına, verimli çalışmasına, yerinin sağlamlığına, veri tabanının büyüklüğüne, biçimine ve sistemden bilginin tekrar elde edilebilmesine bağlıdır.

- Hız: İnsan kaynakları faaliyetleri, hızlı veri girişi ve bitirilmiş raporlama kapasitesine gereksinim duymaktadır. Günümüz iletişim teknolojilerinde bu hız saniyede ölçülen yüksek veri aktarımları ile ifade edilmektedir.

- Verimlilik: Sistemde tutulan verilerin hız ve kapasitesinin en üst düzeye çıkarılması anlamındadır.

- Bilginin Tekrar Elde Edilmesi (Kurtarılması): İnsan kaynakları bilgi sistemi bilginin tekrar elde edilmesine olanak sağlayacak biçimde oluşturulmalıdır.
- Veri Sağlamlığı: İyi bir sistem, içerdiği verilerin güvenliğini üst düzeye çıkaracak pek çok prosedür içerir. Çoğu veri hataları, veri girişi sırasında yanlış kodlama yada operatör dikkatsizliğinden kaynaklanan hatalardır. Sistemdeki verinin hatasız olması gereklidir.
- Veritabanı Büyüklüğü ve Biçimi: İşletmenin insan kaynakları bölümünün büyüklüğü ve fonksiyonları, insan kaynakları veritabanının büyüklüğünü ve biçimini belirlemektedir. Kurulacak sistemin insan kaynakları fonksiyonlarının ihtiyacını karşılayacak kapasitede veritabanına sahip olması gerekmektedir.¹³⁵

2.2.7 Çıktı Kapasitesinin Belirlenmesi

Sistemin çıktı kapasitesinin belirlenmesi, baskı ve raporların tasarımına, sistemin güvenilirliğine ve bilginin dağıtım biçimine bağlıdır.¹³⁶

- Baskı ve Rapor Tasarımı: Yönetime, insan kaynakları uzmanlarına ve yasal zorunluluklar karşısında sendikalara, devlet kurumlarına karşı hazırlanması gereken zorunlu raporlar özel olarak tasarlanmalıdır. Mevcut ve gelecekteki raporlama ihtiyacı ile her rapor için gerekli olan veri elemanları belirlenerek raporların en iyi biçimde ihtiyacı karşılaması sağlanabilir.

- Güvenlik: İnsan kaynakları bölümü, iş başvurusu ve personel bilgilerini yasal, ahlaksal ve işletme ile ilgili nedenlerden dolayı kişisel gizlilik ilkeleri gereğince muhafaza etmek durumundadır. Suç kayıtları, sağlık kayıtları, etnik kökenler, özürlülük, dini inanışlar, kişisel bilgiler gibi bilgilerin yayılması yasal olarak sınırlandırılmıştır. Bunun yanı sıra, çoğu işletmede özellikle üst düzey yöneticilere yönelik ücret bilgileri de sıkı bir biçimde kontrol altında tutulmaktadır. Bu anılan sebeplerle, kurulan İKBS'nin güvenliğinin özel yazılım ve yetkilendirme ile sağlanmış olması gerekmektedir.

- Bilginin Dağıtımı: Hangi bilgilerin ve bu bilgilerin kullanıcılara hangi yollarla ulaşacağını belirlenmesi gerekmektedir. Günümüzde ağlar üzerinden elektronik ileti kullanımı bilgilerin hızlı dağılımı açısından önemlidir. Çoğu işletmede günlük bültenler

¹³⁵ Özgür Altuntaş, a.g.e, s.34.

¹³⁶ A. Scott Snell, R. Pedigo Patricia, M. George Krawiec, “**Managing the Impact Information Technology On Human Resources Management**”, Handbook Human Resources Management, Oxford, Blackwell HRM Services, 1996, s.168.

ve zamanlı yayınlar ile gerekli işletme içi, ilgili endüstri ile ilgili bilgiler çalışanlara duyurulmaktadır.

2.2.8 Kullanıcı Uygunluğunun Belirlenmesi

21 yy.da değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknoloji boyutudur, kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu kullanma uygunluğunu ifade eden insan faktörünün düşünsel, fiziksel ve psikomotor alanlardaki değişimi ve bu süreci ifade eder.¹³⁷ Bu ise organizasyonel dönüşümdür. İnsan kaynakları bilgi sisteminin kullanıcı uygunluğunun belirlenmesi, kullanıcının tecrübesine, kodlamaya ve kullanıcıya uygun belgelemeye bağlıdır.¹³⁸

- Kullanıcı Tecrübesi: İnsan kaynakları personelinin bilgisayarlı bir ortamda çalışmasa bile, bilgisayar sistemine yatkın, teknoloji ile barışık ve ona duyarlı olması gerekmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemi kullanıcılarının başlangıçta temel bilgisayar kullanımı ve görev ekranlarını anlama, belgeleme vb. eğitimleri alması gerekmektedir. Eğer kullanıcılar bu bilgilere sahipse insan kaynakları bu uzman şahıslardan yararlanarak daha fazla fayda elde edilebilir.

- Kodlama: Bir sistemin iyi biçimde çalışması kullanıcıların verilere anlam verebilmelerine de bağlıdır. Çoğu sistem bilgileri kodlar yardımıyla yapılandırır. Örnek olarak, Performans Değerlemesi 5 ile Mesai Devam Durumu 11 ile gösterilebilir. Ekranda ve belgelerde görülen bu kodları okuma ve anlama kullanıcıların becerisine kalmıştır. Kullanılan kodların mantıksal ve hatırlanabilir olması anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

- Belgeleme; her sistem ve alt sistem, her terim, fonksiyon, faaliyet ve hata uyarıları hakkında iyi yazılmış dokümanlar içermelidir. Bu dokümanlar kullanıcılar, teknik personel ve hatta her faaliyet için farklı özelliklere sahip olabilir. Pek çok modern

¹³⁷ Charles Parker ve Thomas Case, “**Management Information Systems. Strategy and Action**”, Second Edition, McGrawW-Hill International Editions: Management Information SystemSeries, USA,1993, s.576.

¹³⁸ Microsoft (2000), “**Creating Repording Solitions Using Microsoft SOL Server 2000 Reporting**”, Microsoft Pres, Ireland, s.223.

sistem, önemli miktarda online ve herhangi bir talep karşısında kullanılmak üzere hazır bulunan yazılı dokümanlara sahiptir.

Uygulama yapılan işletmelerde sistemi kullanan çalışanlara yöneltilen “Bilgisayar ile istediğim zaman, iş görenlerle ilgili bilgilere, organizasyon üst yönetiminin kararlarına, ücret, izin, devamsızlık vb. bilgilerine ulaşabilmekteyim.” maddesine % 77.8 oranında çok önemli/önemli şeklinde cevap verilmesi işletmelerde sistemin tecrübe edildiği, kabullenildiği ve dokümanlara ulaşmada istenilen uygulamaların sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.3 İşletmede İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kültürünün Oluşturulması

Özellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerde insan kaynaklarına yönelik fonksiyonların yerine getirilmesinde bilgisayarlardan yararlanılması bir zorunluluk olmuştur. Bu zorunluluğun bir adım ötesinde, geleneksel personel fonksiyonlarının yanı sıra stratejik nitelikli insan kaynakları fonksiyonunu da üstlenen günümüz insan kaynakları yöneticileri başarılarını büyük ölçüde işletmedeki insan kaynakları bilgi sisteminin etkinliği ile elde edilen anlamlı veriler paralelinde İK uzmanlarınca çalışanlara yönelik bireysel uygulamaların önemi ortaya çıkmıştır.¹³⁹ Bu şekil uygulamalar sonucunda, ihtiyaç duyulan enformasyonu zamanında ve doğru olarak elde etmek sayesinde insan kaynağı ile ilgili kararlar alacak olanlara enformasyonu faydalı bir biçimde sağlamak mümkün hale gelmiştir.

İşletmede kurulacak insan kaynakları bilgi sisteminin; çalışan ihtiyaçları, işletme yapısı, kültür ve amaçları doğrultusunda gerekli özenin gösterilerek tasarlanıp, uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. İşletme performansını etkileyecek kararların verildiği insan kaynakları bölümünün başarılı olması, işletmenin rekabet gücünü arttırarak, etkinliğini yükseltecektir.

Bir insan kaynakları bilgi sisteminin geliştirmesi sürecinde hangi aşamalardan geçilmesi gerekmektedir? ¹⁴⁰ Önceki bölümlerde de açıklandığı gibi; İKBS'nin amacı, işletmede “karar verme süreçlerindeki etkililiği ve hızı” arttırmaktır. Her işletmenin kültürü, değerleri, bireysel bazda nitelikleri, olması ve bu unsurların işletmeye kolektif bir güç kazandırması arzu edilen durumdur. Kolektif kültürde, grup çalışmaları,

¹³⁹ Şule İlhan, VİKO İK Uzmanı, 19 Aralık 2006, Mülakat.

¹⁴⁰ Patrick M. Wright, Edward W. Rogers, “**Measuring Organisational Performance In Strategic Human Resource Management Problems, Prospects and Performance Information Markets**”, Human Resource Management Review,, Volume 8, Number 3, 1998, JAI Press Inc., s. 315.

bireysel çalışmaların önünde olmalı ve bireyler sürekli grubun normlarını düşünerek çalışmalıdırlar. Eğer grupta, bireysel amaçlar öne çıkarsa, koordine gerektiren çalışmalarda istenilen başarı elde edilemez.¹⁴¹ Dolayısıyla; işletmede kurulacak bilgi sistemleri alt yapısından önce özellikle çalışanlar, yöneticiler tarafından sistemin kabul edilmesi, kullanılması boyutunda müşterek bir kültürün benimsenmesi gerekmektedir.

Bu paralelde; örgüt kültürü oluşturulması konusundaki en bilinen araştırma Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Araştırmasında 50 değişik ülke, 3 bölgeden farklı insanları kullanmıştır. IBM firmasında çalışan bu kişilere sorular sorarak gruplama yapmaya çalışmıştır. Hofstede kültürü dört boyutta incelemiştir.¹⁴²

- Güç Mesafesi: Güç mesafesi kavramı, insanların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarıyla ilgilendir. Güç Mesafesi yüksek olan kimseler, üstlerinin verdiği emirleri sorgulamadan uygularlar. Hiyerarşide daha üst seviyede oldukları için, yöneticilerinin kendilerinden daha güçlü olduklarına inanırlar, kendilerini onlarla eşdeğer görmez ve emirlerini yerine getirirler. Düşük güç mesafesine sahip insanlar ise yöneticileriyle kendilerini eşdeğer görürler. Yöneticinin onlara emir verebilmesi için, emir verdiği konuya onlardan daha hakim olması gerekir. Onlara göre hiyerarşik yapı, sadece bazı kuralları içerir ve duruma göre değişiklik yapılabilir. Bu tip insanların bulunduğu organizasyonlar merkezkaç yapıya sahiptir. Üst yönetimin diğerlerinden ayrı haklara sahip olması tepki doğurur, astlar istedikleri zaman üstler ile görüşebilmelidirler.

- Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma, insanların belirsizliğe tahammül edebilme derecesidir. Belirsizlikten kaçınma katsayısı yüksek olan insanlar belli kurallar olmasını isterler, bulanık ortamlardan hoşlanmazlar. Her şeyin her zaman planlandığı gibi sürmesini beklerler.

- Bireysellik: Bireysellik kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha önem verdiği ile ilgilidir. Bireysellik katsayısı yüksek olan kişiler, kendilerinin bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Bireysellik katsayıları düşük olan toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu

¹⁴¹ M. Jennifer George, R. Gareth Jones, “**Organizational Behavior**”, 2005, s.549

¹⁴² w www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/ik/kultur, (Çevrimiçi)19 Aralık 2006.

düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler. İşletmelerde çalışanların otonomisi, kendi kendini kontrolü bilgi yönetimi ile hızlanmaktadır.¹⁴³

- Erillik / Dişillik Yaklaşımı: Bu yaklaşımda insanların iş hedeflerine mi yoksa arkadaşlık hedeflerine mi öncelik verecekleri belirlenir. Eril toplumlarda cinsiyet ayırımı daha belirgindir. Her cinsiyetten insanların yapabilecekleri işler belirlenmiştir. Dişil toplumlarda ise böyle sıkı bir ayırım yoktur. Kadınlar da erkeklerin çalıştığı her işte çalışabilirler.¹⁴⁴

İK uzmanları çalışanların üzerindeki etkileri, kişilik özellikleri, çalışanların değerlerini ve ruh hallerini çok iyi görebilmelidirler. Davranış bilimciler bireylerin kişilik özelliklerini “Bireysel Yaklaşım” ile ele almışlar ve en fazla kabul gören kişilik özellikleri olarak; yüksek motivasyon, kendine güven, yüksek enerji, yenilik ruhu, yüksek başarı beklentisi, içsel kontrol odağı, sabır, risk alma, kendini yönlendirme, yüksek otonomi, bağımsızlık ihtiyacı ve çevreyi etkileyecek faaliyetleri yapmaya daha yatkın olmayı belirten proaktif kişilik davranışını belirleyici özellikler arasına almışlardır. Ayrıca, bireysel yaklaşım açısından, demografik şartların (kişinin yaşam çevresinin sosyo kültürel yapısı, eğitim, sağlık, aile bireyleri) etkinliklerinde önemli olduğu ifade edilmektedir.¹⁴⁵

Organizasyonda kültürel birlikteliğin sağlanmasını müteakip, işletmenin İK uzmanları nitelikli insan gücünü “girişimci” bir tarzda programlar hazırlayarak her yönden eğitmelidirler. İnsan kaynakları bilgi sistemi teşkilinde sırasıyla aşağıdaki maddelerde yazılan adımlar izlenmelidir.

2.3.1 İşletme Stratejisine Uygun İnsan Kaynakları Stratejisinin Geliştirilmesi

İnsan kaynakları bilgi sistemine sahip olma isteği sistemin kurulması için ilk adımdır. Çünkü insan kaynakları bölümünün istemesi veya işletmenin bunu bir politika olarak görmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarının organizasyon içerisindeki pozisyonu omurga niteliğindedir. İşletmedeki yöneticiler bu omurgayı fark etmedikleri takdirde, zorlada olsa insan kaynaklarını yürütebilirler, ama; bu sadece personel idaresinden daha

¹⁴³ Murat Yıldızoglu, Dupoueta Olivier, “**Organizational Performance In Hierarchies and Communities of Practice**”, Received; accepted 21 July 2004 24 July 2006, Journal of Economic Beheviour, 26 October 2003, s.17-23.

¹⁴⁴ Alan Price, “**Principles of Human Resource Management :An Active Learning Approach**”, Blackwell Business, Oxford and Messachusetts, USA, 2000, s.29-33

¹⁴⁵ Atılhan Naktıyok, “**İç Girişimcilik**”, Beta Yayıncılık, 2004, s.14.

ileriye gidemez. Örneğin 5000 kişiye elle bordro hazırladığımızı düşündüğümüzde aslında bilgisayarlı sistemin işletmeye getireceklerinin önemi direkt olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlar ışığında da insan kaynakları bileşenlerinin işletme içerisinde düzgün konumlandırılabilirliği olması gerekmektedir.¹⁴⁶

Etkili bir insan kaynakları bilgi sistemine sahip olmak için, insan kaynakları bölümünde çalışanların, işletme yapısını ve kültürünü çok iyi bilmesi gerekmektedir ki, ona uygun bir yazılım yapılarak sistem etkin bir şekilde kurulabilsin. Artık hazır paket programlar veya organizasyona özel yazılımlar ile çözümler üretilmektedir. Günümüzde hizmet sektörü gibi benzer bir iş yapan yazılım sektörü içinde bu tür yazılımlar işletme ölçeklerine göre değişik alternatifler sunmaktadırlar. Burada esas sorumluluk insan kaynakları bölümü uzmanlarının İK fonksiyonlarını önceliklerine göre belirlemeleri, içerikleri hazırlayabilmeleri hususu, kurulacak sistemin etkinlik ve verimliliği yönünden önem arz etmektedir.¹⁴⁷

İnsan kaynakları bilgi sistemi geliştirilmesi veya güncellenmesi projelerine başlamadan önce organizasyon stratejik planlama yaklaşımı ile konuyu ele almalıdır, organizasyon için uygun olan en iyi ve faydalı sistemi ortaya çıkaracak yapı kurgulanmaya çalışılmalıdır. Tüm geliştirilen uygulamalarda olduğu gibi, insan kaynakları bilgi sistemi, stratejik olarak aşağıda ifade edilen belirli amaçları gerçekleştirme yeteneğinde olmalıdır.¹⁴⁸

- İnsan kaynakları bilgi sistemi dizayn prensipleri çerçevesinde, insan kaynaklarının etkili, hızlı, az maliyetli ve nitelikli kararlar vermesini sağlayacak biçimde belirlenmelidir.

- İnsan kaynakları uygulamasında yol gösterici yatırımlar temel alınarak teknik özelliklerden çok iş öncelikleri vurgulanmalıdır.

- Politikalar, veri tanımları, elle gerçekleştirilen prosedürler ve diğer otomasyona sahip olmayan uygulamalar tanımlanmamalıdır.

¹⁴⁶ Charles Parker, Thomas Case, “**Management Information Systems: Strategy and Action**”, Second Edition, McGrawW-Hill International Editions, Management Information System Series, USA,1993, s.596.

¹⁴⁷ Serkan Bayraktoroğlu , “**İşletme Yönetim Bilişim Sistemi**”, Beta Yayınları, 2002, İstanbul, s.32.

¹⁴⁸ A.Senn James, “**Information Technology in Business**”, Prentice-Hall Int, New Jersey, 1995, s. 10.

- Eğer varsa diğer sistemler ile kolaylıkla iletişim sağlayabilecek bir sistem tasarlanarak, diğer sistemlerden veri almak veya göndermek konusunda güven vermesi sağlanmalıdır.

4857 sayılı İş Kanunu kapsamında getirilen yeni düzenlemeler gereğince, işletmeler insan kaynakları yapısına ve uygulamalarına göre İKBS'ne ihtiyaç duymaktadırlar. İstanbul ilinde yaptığımız uygulama çalışmasında, İstanbul Ticaret Odası Kayıtlarında 2006 yılı için ilk 500'e giren 65 işletmeden 23'ünde İKBS olmasına rağmen Performans Değerlemesini bilgisayar sistemi ile yapmamaları hususu tespit edilmiştir. Bu başlangıçta bir eleştiri olabilir, fakat işletme içerisinde böyle bir kültürü oturtmak zaman alıcıdır. Eğer e-performans konusunda çalışanları yeterince eğitmezseniz, bu sistem sadece işletmede vardır. Bunun yanında; çalışan sayısı az olmasına rağmen İKBS üzerinde e-performans alt programlarını etkili ve verimli kullanan işletmeler bulunmaktadır. Özellikle; çok fazla bölümde veya bölgede çok fazla insan gücü çalıştıran organizasyonlar İKBS ile temel ihtiyaçları karşılamaya yönelik yazılımları kullanarak, bilgisayarların hızından istifade ederek problemlere anında çözümlemeler yapabilmekteler ve bu şekilde, insan kaynaklarının fonksiyonlarını maliyet-etkin, zaman-etkin bir şekilde yürütmektedirler. İKBS başlangıçta işletme yapısı ve kültürü ile kullanıcı profili ve eğitimi dikkate alınmadan tasarlanır ise, bu sistemin kısa vadede sıkıntıları oluşacak ve istenen verim elde edilemeyecektir. Bu yüzden, tüm sistemin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları uzmanları organizasyonun politikasını belirleme safhasını müteakip İKBS ile ilgili çevresel analiz yapmalı ve mevcut sistemleri incelemelidirler. Daha sonra seçim süreci ile işletme stratejisine en uygun İKBS temin edilir. Buna uygun bir strateji belirlerler, müteakiben İKBS'nin planlama aşamasına geçilir.

2.3.2 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Planlanması

Planlama veya sistem analizi bir uygulama için en önemli kısımdır ve uzun sürer. İnsan kaynakları bilgi sistemi içinde bu en önemli bir aşamadır. Planlama için birçok sistem kullanılabilir. Örneğin; MSF (Microsoft Solution Framework) proje planlama ve

yönetim mantığı kullanırsak öncelikle aşamaların belirlenmesi gerekmektedir, ve her bir aşama için gereken tanımlamalar yapılmak zorundadır.¹⁴⁹

2.3.2.1 Planlamanın Yapılması

Gerçek planlama gereksinimlerin tanımlanması ve fizibilite analizinin yapılmasını içeren iki temel aşamadan oluşan bir süreçtir. Her adım pek çok çabayı gerektiren uzun bir süre ve büyük maliyetlerle gerçekleşir. Nispeten yüksek finansal maliyetlere karşın pek çok işletme planlamadaki yetersizliklerin sorunlarını yaşamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemin etkinliğindeki zayıflık başlangıç planlamasında aşağıda belirlenen ihtiyaçların tam olarak işletmeye uyarlanamamasından veya eksik kalan hususlardan kaynaklanmaktadır.¹⁵⁰

- Kullanıcı ihtiyacının belirlenmesi,
- Kullanıcının tanımladığı ile analistin anladığı hususun örtüşmesi,
- Sistemin nasıl etkili olabileceğinin tasarlanması,
- Tasarım sonuçlarının çıkarılması,
- Sistemin basit bir prototipinin yapılması,
- Uygulama sonuçları,
- Uygulama sonuçlarının analizi.

Genellikle yönetim, insan kaynakları bilgi sisteminin kurulmasının organizasyon problemlerini çözeceğine inanmaktadır. Oysa bazen mevcut durumu ortaya koymak, bazen de yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgilerdeki eksiklikleri ortaya çıkartmak oldukça zordur. İKBS'nin planlamasında işletmenin amaçlarının ve sistemi destekleyecek verilerin anlaşılması büyük önem taşır. İKBS'nin etkili olması; mevcut sistem, örgüt ve çevrenin yanında insan kaynakları için uygun olan bilgisayar sisteminin kurulmasına da bağlıdır.

2.3.2.2 Proje tasarımı

Planlama aşamasının iyi yapılması İKBS'nin oluşturulmasında tek başına etkili değildir. Başarı için insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi proje

¹⁴⁹ Microsoft , “Analyzing Requirements and Defining Microsoft Net Solution, Architectres”, Microsoft Pres, Ireland, 2004, s.123

¹⁵⁰ M. Lukassewski Kimberly, “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, 2002, University of Albany, State University of Newyork, s.34-38.

ekibinin planlama aşamasının her adımındaki performansından emin olmalıdır. Proje tasarımı uygulama aşamaları Şekil 2-1’de görüldüğü gibidir. Proje grubu, İKBS ile ilgili işletme vizyon ve stratejisi ile uyumlu, sürekli geliştirilebilir en iyi sistemi oluşturur.

Bu aşamalar:

- Proje ekibinin oluşturulması ve yönetim kademesince tam olarak desteklenmesi (matris yapı şeklinde)
- Sistem gereksinimlerin belirlenmesi (yazılım, donanım, veri tabanı)
- Fizibilite analizinin yapılması
- İnsan kaynakları bilgi sistemine diğer işletme fonksiyonları da dahil destek sağlanmasıdır¹⁵¹



**Şekil 2.1 Microsoft Solution Framework (MSF) İKBS Proje Tasarımı
Uygulama Aşamaları**

Kaynak: Microsoft, “Analyzing Requirements and Defining Microsoft Net Solution, Architectres”, Microsoft Pres, Ireland, 2004

Tüm aşamalarda planlamanın yalnız başına amaç olmadığı unutulmamalıdır. Bu adımlar insan kaynakları bilgi sistemi projesinin gerçekleştirilmesinde yol gösterici durumundadır.

¹⁵¹ Microsoft, “Analyzing Requirements and Defining Microsoft Net Solution, Architectres”, Microsoft Pres, Ireland, 2004, S.128

2.3.2.3 Proje Takım Modeli

Günümüzde çoğu İKBS projeleri, ekipler yardımıyla oluşturulmakta ve çalışmaktadır. Sürecin optimal olarak çalışmasını sağlayan ve düzenleyen geleneksel anlamıyla proje yöneticisidir. Proje yöneticisi (program yöneticisi) tüm projenin genelinden sorumludur, fakat; ortaya bir ürün çıkacaktır. İnsan kaynakları bilgi sistemi ürününün sahibi ise insan kaynakları bölümü ile fonksiyonel birimlerde görevli yöneticilerdir. (Her yönetici bir İK uzmanı olarak görülmelidir.) Bu iki kişi veya grup (proje yöneticisi ve ürün yöneticisi birden fazla kişi olabilirler) tüm uygulamadan sorumludurlar. Bunlar projenin her şeyinden sorumludurlar, ekibin seçimi ve yetenekleri, projenin diğer bileşenleri kadar önemli bir konudur.¹⁵²

İnsan kaynakları bilgi sistemi proje ekibi kurulması, birlikte çalışma, işbirlikçi bilgi ortamı oluşturma (CIE- Colloboration Information Environment), ileri ve geri besleme, destek sağlama konusunda daha fazla etkili olacaktır. Proje ekibi, sistemin planlanması tasarımı ve uygulanmasından sorumlu olmalıdır. Ekibin planlama görevi, gereksinimlerin tanımlanması ve fizibilite analizini içerir, tasarım aşaması boyunca, teknik özelliklerin geliştirilmesiyle uğraşır. Uygulama aşamasında ise, sistemin kurulması, test edilmesi, paket programın satın alınması ve eğitim gibi konularla ilgilenir.

Tüm bunları yaparken ekip, dışarıdan da teknik veya sosyal destek alabilir. Uygulamayı yapanlar teknolojik danışmanlığı alırken tasarım ekibi de; insan kaynakları fonksiyonları ve sistem içi İK profesyonellerinden destek alabilirler. Proje ekibini kimlerin oluşturacağı, tüm zamanını bu işe verecek elemanların nasıl belirleneceği zor bir konudur. Matrix yapılanma şeklinde bir proje ekibi oluşturulması, müştereklik konusunda atılmış ileri bir adım olarak görülmeli ve bu aşamada yatay ve dikey yönetim sağlanmalıdır. Bilgi, tecrübe ve yeteneklerin dengeli olarak belirlenmesi gerekmektedir. Proje ekibinin kendi kendini yöneten, karar veren ve işletmenin isteğine bağlı olarak değişebilen dinamik bir yapıda olması gerekmektedir.¹⁵³

¹⁵² Barlow Bentley, “**System Analysis & Desing Methods**”, Irwin, İkinci Basım, 1998, s.8

¹⁵³ A. Scott Snell, R. Pedigo Patricia, M. George Krawiec, “**Managing the Impact Information Technology On Human Resources Management**”, Handbook Human Resources Management, Oxford, Blackwell HRM Services, 1996, s.178.

Proje ekibi organizasyonu insan kaynakları fonksiyonları ve faaliyetleri hakkında bilgiye sahip, bununla birlikte yönetim bilgi sistemi konusunda bilgili, teknoloji kullanımına yatkın personelden oluşturulması işe hız katacaktır.

Teknik elemanlar (database manager), yönetim bilgi sistemi elemanlarından ya da dışarıdaki elemanlardan seçilebilir. İnsan kaynaklarıyla ilgili elemanlar ise insan kaynakları yöneticileri, son kullanıcıları veya danışmanlardan seçilebilir. Eğer çok fonksiyonlu bir insan kaynakları bilgi sistemi projesi söz konusuysa, proje ekibi matriks yapı göz önünde tutularak farklı alanlarda çalışan elemanlardan oluşturulur. İnsan kaynakları bilgi sistemi proje ekibinin etkili bir biçimde oluşturulmasında; seçim ve eğitim, ekip üyelerinin rollerinin açık biçimde belirlenmesi, etkili iletişimin sağlanması ile yalın bir yönetim anlayışı önemli olmaktadır.

2.3.2.4 Sistem İhtiyaçlarının Belirlenmesi

İhtiyaçların belirlenmesi ve yol haritasının çıkartılması, hangi tür verilerin tanımlanacağını, analiz edileceğini, gizli tutulacağını, raporlanacağını ve kullanıcıların diğer isteklerinin tanımlanmasını içerir. Ürün yöneticileri insan kaynakları yönetimindeki son gelişmeleri dikkate alırlar, kullanıcılar ve diğer personel ile görüşmeler yaparlar, mevcut sistemi incelerler ve öneriler hazırlarlar.¹⁵⁴

İnsan kaynakları bilgi sisteminin ayrıntılı ve tam biçimde ne yapacağını belirtmesi, gereksinimlerin tanımlanması olarak ifade edilebilir. Gereksinimlerin tanımlanmasında önemli husus, insan kaynakları bilgi sistemi menüsünün gerçekten insan kaynakları bilgi sisteminden beklenenleri karşılayıp karşılamadığının belirlenmesidir. Gereksinimlerin belirlenmesi, mevcut sistemin değerlendirmesi ve diğer insan kaynakları bilgi sisteminin değerlendirilmesi, senaryoların oluşturulması, prototip hazırlanması aşamalarından oluşur.¹⁵⁵

2.3.2.5 Mevcut İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İncelenmesi

Birçok işletme, insan kaynakları uygulamalarını desteklemek için farklı özelliklere sahip bilgisayar tabanlı insan kaynağı bilgi sistemi kullanmaktadır. Bu sistemler, ödemelerle ilgili gizli kayıtları saklayabilir ya da her uygulama alanı için özel bir bilgisayar kullanabilir. Bazı sistemler ise sadece personel kayıtlarını tutabilir. Diğer

¹⁵⁴ Microsoft, "Microsoft Solution Framework Essentials", Microsoft Pres, Ireland, 2002, s.45

¹⁵⁵ Özgür Altuntaş, a.g.e., S.34.

tarafından, mevcut sistem teknik olarak en son teknolojinin kullanıldığı fakat insan kaynaklarının ihtiyaçlarını tam olarak karşılamayan bir sistem de olabilmektedir. Yapılan ihtiyaç analizi, mevcut insan kaynakları bilgi sisteminin denetimini içermelidir. Yeni bir sistemin başarılı olabilmesi, mevcut sistemdeki eksikliklerin ve yanlışların ortaya konması ve bunlara çözüm üretecek alternatiflerin belirlenmesine bağlıdır.¹⁵⁶

Her işletme de, insan kaynaklarına ilişkin bilgi akışının sağladığı bir sistem mevcuttur. Bazı işletmeler bunu elle tutulan personel dosyalarından sağlarken, bazıları da bu süreçte bilgisayarlardan yararlanmaktadırlar. İnsan kaynaklarına yönelik faaliyetler, buradan elde edilen bilgiler çerçevesinde gerçekleştirilirler. Yeni bir sistemin başarılı olabilmesi; öncelikle eski sistemdeki eksikliklerin, yanlışlıkların ortaya konması ve bunlara çözüm üretecek alternatiflerin belirlenmesine bağlıdır. Mevcut sistemin incelenmesi sürecinde şu nitelikte sorulara yanıt aranır?¹⁵⁷

- Mevcut insan kaynakları bilgi akışı nasıl gerçekleşmektedir?
- Hangi tür bilgiye gereksinme duyulmaktadır?
- Kimler bu bilgiye, ne sıklıkta gereksinme duymaktadır.
- Bilginin uygunluğunu belirleyen kriterler nelerdir?
- Bilgi nerededir?
- Gereksinme duyulan uygun bilgiye ne çabuklukta ulaşılabilmektedir?

Bu soruların yanıtları; mevcut insan kaynakları bilgi sisteminin işleyişini özellikleri ve performansı hakkında gerekli bilgileri vererek, sistem ile ilgili sorunları ortaya koyacaktır.

İşletmeler insan kaynakları bilgi sistemlerine ait yazılım gereksinimlerini belirleme ve giderme sürecinde hangi aşamalardan geçmektedirler?

İlk aşamada yönetim, bilgi sisteminin gereksinme gösterdiği yazılımın niteliklerini ortaya koymaya çalışır. İş yoğunluğu, yazılımın maliyet – fayda analizi, yazılımın esnekliği, değişikliklere uyulanma özelliği gibi konular üzerinde durulur. Yazılım alternatiflerini değerleyecek ve seçim yapacak komitenin faaliyetleri söz konusudur. Bu aşamada sistemden yararlanacak çalışanlar, bu teknik komiteye gereksinimlerini aktararak, değerlendirme ve seçim sürecine katkıda bulunurlar. Komite; sistemden hangi alanlarda yararlanılacağı, tutulacak bilgi kapasitesinin ne olacağı ve

¹⁵⁶ Alan Price, “**Principles of Human Resource Management**”, An Active Learning Approach, Blackwell Business, Oxford and Massachusetts, USA, 2000, s.29-33

¹⁵⁷ Dündar Gönen, **a.g.e**, 2004, s.356

karar verme sürecinin nasıl gerçekleşeceğini göz önüne alarak, sistem gereksinimlerini somut olarak ayrıntılı biçimde ortaya koyar. Sistemin teknik açıdan güvenliğinin sağlanabilmesi için ne gibi önlemlerin alınması gerektiği komite tarafından belirlenir.¹⁵⁸

Bu aşamada; işletmenin koşul ve amaçları doğrultusunda sistem seçim kriterlerinin belirlenmesi söz konusu olacaktır. Maliyet, kullanıcıların programa kolay uyum sağlaması, servis destek kolaylıkları, yazılımın değişen koşullara kolay uyarlanması ve benzeri faktörlerin işletme açısından taşıdığı önem, yazılımın seçiminde etkili olacak kriter ya da kriterlerin belirlenmesinde rol oynayacaktır.¹⁵⁹

İnsan kaynakları bilgi sisteminin yazılım kısmına ait seçim kriterlerinin belirlenmesi ve uygun yazılım programına ait seçimin yapılmasından sonra, sıra bilgisayar sisteminin teknik özelliklerinin yani donanım belirlenmesine gelmiştir.

Doğal olarak, bilgisayarın donanım ve yazılım bölümü bir bütündür. Birlikte ele alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak, insan kaynakları bilgi sistemini yeni kuran bir işletme açısından; önce yazılımın belirlenmesi ve ondan sonra bu yazılım programını etkin biçimde işletecek bir donanımın seçilmesi yerinde olacaktır. Bilgisayar sistemlerinin teknolojik olarak; günlük, saatlik ilerlemeler kaydettiği günümüzde, teknik donanım seçiminde çok dikkatli davranmak gerekmektedir. Olayı yalnızca bir maliyet unsuru olarak ele almamak, ileriye dönük faydalarını da değerleyerek işletme açısından en yararlı olacak donanımı seçmeye gayret etmek gerekir. Bugün ülkemizde de, kısa dönemli faydalar doğrultusunda yapılan hatalı bilgisayar sistemleri seçimden dolayı, işletmelerde çok sayıda bilgisayarın teknik olarak demode olduğu ve kullanılamadığı görülmektedir. Donanım seçiminde rol oynayan faktörler; bellek kapasitesi ve bunun yükseltilebilme özelliği, hız, diğer çevre birimlerine bağlanabilme ve taşınabilir olma özelliğidir.¹⁶⁰

İnsan kaynakları bilgi sistemine işletme büyüklüğüne göre bir ana bilgisayara (mainframe) bağlı terminaller aracılığı ile ya da yönetici ve uzmanlara ait kişisel bilgisayarlar aracılığı ile işlerlik kazandırılabilir.

¹⁵⁸ Zahid Hussain, James Wallage, Nelerine E. Cornalius, “**The Use and Impact of HRIS on Human Resources Management Professionals**”, Science Direct, 19 Sep.2006, Canada, s.35.

¹⁵⁹ Lepak David P., Hui Liao, Yunhyung Chung and Erika E. Harden, “**A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research**”, 14 June 2006, Science Direct, s.27-31.

¹⁶⁰ Dündar Gönen, a.g.e., s.141

Bu kapsamda yapılacak incelemelerde esas olacak temel referanslar şu şekilde özetlenebilir.¹⁶¹

- **Diğer insan kaynakları bilgi sisteminin değerlendirilmesi:** Bazı durumlarda; işletmeler diğer bir işletmenin insan kaynakları bilgi sistemini değerlendirme amaçlı inceleyebilir. Bu, genellikle kar amacı gütmeyen işletmeler, kamu kurumları ve bir gruba bağlı işletmeler arasında gerçekleşmektedir. Diğer sistemin analizi, işletmenin mevcut sistem analizi gibi yapılmaktadır. Bu incelemede sistemin kullanıcılara sağladığı kolaylıklar, kullanıcı yorumları, sistemin hızı, bakımı, idamesi, maliyet etkin olması, iş ve işgücü yönetimi ile ilgili hususlar göz önüne alınır. Bu maksatla hazırlanan paket programlarında rapor yazabilme, grafiksel çalışma yapabilme, kullanıcıya iyi bir arkadaş olma hissi verebilme, hızlı bir veri akışı sağlayabilme, esnetilebilme, diğer alt ve üst bilgi sistemleri ile intranet ve extranet gibi kabiliyetleri olmalıdır.¹⁶²

- **İşleyiş Analizi:** Organizasyondaki karar vericiler her zaman insan kaynakları bilgi sisteminin bilgilerine ihtiyaç duyarlar. Proje ekibi, yönetimden bir bütün olarak organizasyondaki en önemli insan kaynakları bilgilerini açıklamalarını ister. Bu görüşme süreci, ekibin iyi hazırlanmış ve organize olması durumunda yönetimin tüm insan kaynakları bilgi sistemi projesi hakkındaki beklentilerini yükseltebilir. Proje ekibi, yönetimin bu beklentilerini de öğrenmelidir. İş stratejilerini ortaya koyanlar organizasyonun ihtiyaçlarını belirlemek için pek çok yönteme sahiptirler. Bir insan kaynakları bilgi sistemi proje ekibi, tüm üst düzey yöneticilerle görüşme yapmadan önce alternatifleri tek tek ortaya koyarak üzerinde çalışmalı ve en uygun çözüm tarzı üzerinde yoğunlaşmalıdır.

- **Senaryo Analizi:** Görüşmeler bir bütün olarak gereksinimlerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Senaryo analizi ise sadece, potansiyel son kullanıcıların potansiyel gerçek durumlardaki davranışının basit bir simülasyonudur. Bu analizde problem çözmede kullanılan teknikler kullanılır. Mevcut durumun belirlenmesi, ihtiyaçların ortaya çıkarılması, alınacak tedbirler kapsamında yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi ve karar verilmesidir.

¹⁶¹ Özgür Altuntaş, **a.g.e.**, s.42

¹⁶² Yusuf Murat Uçan, Ömer Tekşen, **a.g.e.**, s.343

- **Prototip Oluşturma:** İnsan kaynakları bilgi sisteminin ihtiyaçlarını belirlemede prototip oluşturma yaklaşımının kullanılması da sistem gereksinmelerinin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir. Bu yaklaşımda, proje ekibi sistem fonksiyonları ve kullanıcı tanımlarının farklı tekrarları doğrultusunda çalışan bir model oluştururlar. Prototip, kullanıcılara sisteme karşı olan tepkilerini gösterme imkânı sağlar. Sistemin beğenmedikleri yönlerini değiştirme ve atlanan noktaları ekleme fırsatı yaratır. Buna uygulama dilinde alfa testi de denir.¹⁶³ İlan alan çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen sorulardan (2)'si sistemin kullanıcılar tarafından etkinliğinin belirlenmesi ve ihtiyaçları karşılayacak seviyede olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak sorulmuştur.

- **Fizibilite Analizinin Yapılması:** Mevcut sistemin ve yeni kurulacak insan kaynakları bilgi sisteminin faydalarının ayrıntılı olarak değerlendirilmesi fizibilite analizi olarak adlandırılmaktadır.¹⁶⁴ Fizibilite analizi: kaynakların amaçlar doğrultusunda başarıya ulaşacak biçimde kullanılmasını sağlar. Bu analiz sadece donanım maliyetlerini, yazılım için yapılan ödemeleri içermez. Bununla birlikte, danışmanlık için harcanacak zaman, yazılımın geliştirilmesi, belgelerin revizyonu ve kullanıcıların eğitimini de içeren sürekli gelişimi kapsayan bir süreçtir. Fizibilite analizi ayrıca, finansal maliyetleri, insan kaynakları için ayrılan ödenekleri ve uygulama programını da içerir. Fizibilite analizi, işletmenin İKBS ihtiyacının olduğunun ve bunun maliyetinin ne olacağının belirlenmesidir. Bu fizibilite analizi mevcut sistemin geliştirilmesi, yeni bir sistem alınması gibi farklı alternatifleri geliştirmelidir. Bu analiz her seçenek için teknik, yönetsel ve ekonomik değerlendirmeleri içermelidir.¹⁶⁵

Teknik değerlendirme, sistemin fonksiyonel ve teknolojik durumunu ortaya koymalıdır. Bu süreç, mevcut sistemin ve piyasadaki sistemin, tanılanan gereksinmelerini karşılayabilirliğini belirlemekle başlamalıdır. İşletme ilave gereksinmelerini karşılayacak yazılımların iç ve dış uyum performansını ve esnetilebilme imkanlarını değerlendirmelidir.

¹⁶³ Microsoft, “**Microsoft Solution Framework Essentials**”, Microsoft Pres, Ireland, 2002, s.107

¹⁶⁴ Rong-Ruey Duh, Chee W. Chow, Hueiling Chen, Strategy, “**IT applications for planning and control, and firm performance: The impact of impediments to IT implementation**”, Information Management, Science Direct, Received 29 November 2004; received in revised form 7 March 2006; s.56-62

¹⁶⁵ Özgür Altuntaş, **a.g.e.**, s.34

Yönetmel değerlendirme, insan kaynakları bilgi sisteminin örgüt kültürü, organizasyon yapısı, yönetim desteği, işe alma eğitim gibi iş süreçlerinin üzerindeki etkisini araştırır.

Ekonomik değerlendirme ise, fizibilite analizinin en önemli bölümüdür. Maliyet-etkinlik-değer analizi yardımıyla tüm alternatifler değerlendirilir. Öncelikle yatırım geri dönüşü (Return On Investment-ROI) hesaplanmalıdır. Görüşme yapılan işletmelerde yatırım maliyetinin tamamen kendilerine olan getirisinin yıllara göre değişimi hesaplanarak, bütçeden kaynak aktarıldığı ve yıllık bütçe değerlemelerinde maliyet-etkinlik hesaplarının yapıldığı ifade edilmiştir. Ekonomik değerlendirme genellikle iki adımdan oluşur. İlk adımda ekip, mevcut sistemin maliyeti ve sağladığı faydalar ve değerleri belirler. Kısacası mevcut sistemin değerlendirilmesi yapılır. İkinci adımda ekip; maliyetleri, faydaları ve mevcut sisteme karşı önerilebilecek sistemin değerlendirilmesini gerçekleştirilir. Proje ekibi her alternatif için bir çalışma programı ve kontrol listesi hazırlamalı ve kıyaslamalarını her iki sistemin üstün görülen/eksik görülen hususları üzerinden yapmalıdır. Ekip, mevcut sistemin ve potansiyel sistemin tahmini ürün-yaşam süresi üzerinde bir karar birliğine varmalıdır. Teknolojilerdeki, bilgisayarlardaki, yasal zorunluluklardaki ve personel yönetimi politikalarındaki hızlı gelişmeler insan kaynakları bilgi sisteminin ömrü üzerinde etkili olmaktadır. Bu değerlendirme ayrıca, enflasyon, ücretler ve maaştaki artışlar ve diğer maliyetlerdeki (bakım, yazılım yenileme) değişikliklerin, sistemin ömrü üzerindeki etkisinin tahminini de içermelidir.

- **İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Tasarımı:** Tasarım aşaması, ürünün geliştirilmesi ve sistemin kendi kendini düzenlemesini içerir. Tasarımcılar, istenen yazılımın hazırlanıp hazırlanmayacağına yaptıkları incelemeler sonucunda karar verirler. Tasarımcılar projelerinin ticari paketlerle ne kadar başarılı olabileceğini ve uyum sağlayabileceğini değerlendirirler.¹⁶⁶

İşletmeler genellikle, aday başvuruları, ödenekler ve yardımlar gibi konularda paket yazılımlar kullanırlar. Diğer uygulamalar, örneğin performans değerleme, kariyer yönetimi gibi konularda tasarım ekibi kullanıcıların ve organizasyonun strateji ve hedeflerine göre yazılım üzerinde düzenlemeler yapabilirler. Hatta ticari olarak en çok tercih edilen yazılımlar; program düzeyinde, veri alanlarının tanımlanması, kullanıcı

¹⁶⁶ A. Scott Snell, R. Pedigo Patricia, M. George Krawiec, **a.g.e.**, s.178

ekranların oluşturulması, raporların oluşturulması gibi konularda eklentiler (yama) yapabilenlerdir. Bu adım, veri tabanının tanımlanması, kod listelerinin geliştirilmesi ve ek uygulamalar için gereksinimlerin tanımlanmasını içerir. Bu süreçte proje ekibi özellikle, donanım ve ona uygun yazılımı mevcut teknik çevre ve gelecekteki amaçlar doğrultusunda oluşturmalıdır.¹⁶⁷

Planlama aşaması boyunca ortaya çıkan gereksinimlerin tanımları, proje ekibinin tasarıma devam etmesine olanak sağlayan veri gereksinimleri hakkında etkili bilgi sağlayacaktır. Tasarım süreci üç ana parçadan oluşmaktadır. Bunlar;

- Veri yapısı, içeriği ve kontrol tasarımı yardımıyla veri ihtiyaçlarının tanımlanması
- Veri gereksinimlerini karşılayacak yazılımın seçilmesi, oluşturulması ya da adapte edilmesi
- Yazılımı fonksiyonel olarak çalıştıracak donanımın seçilmesidir.¹⁶⁸

Tasarım süresince dikkat edilecek en önemli nokta, ilgili verilerin hızlı ve doğru biçimde girilmesinin sağlanmasıdır. Diğer önemli bir prensip de iki kez aynı veri girişinin yapılmasının engellenmesidir. Örnek olarak, muhasebe ile insan kaynakları bilgi sistemi arasında bütünleşik bir sistem kurularak ödemeler konusunda tek veri girişi sağlanmalıdır. Bu tür sistemin birleşiyor olması ise organizasyon içerisinde yönetim bilgi sisteminin oluşmasını sağlayacak ve etkililiğini artıracaktır. Sisteme intranet veya extranet gibi dışarıdan ulaşabilme yeteneğinin olması ise bu adımda düşünülebilecek diğer bir husustur.

- **Veri Tabanı Oluşturulması:** Sistem tasarımının en önemli aşamalarından biri veri tabanının tasarlanmasıdır. Proje ekibi, insan kaynakları fonksiyonunun gereksinime duyduğu veri toplama, kullanma, analiz ve raporlama unsurunu kesinlikle göz önüne almak zorundadır. Bu uzun zaman alan ve uygulama için belki de en önemli iştir. Planlama aşaması boyunca, ekip üyeleri girdi çıktı ve analitik fonksiyonların ihtiyaçlarını tanımlar. İnsan kaynakları bilgi sistemini geliştirenler temel sistemi, gereksinimlerin tanımlanmasına göre tasarlamalıdır. İnsan kaynakları bilgi sistemi

¹⁶⁷ Microsoft ,”Analyzing Requirements and Defining Microsoft Net Solution Architectres”, Microsoft Press, Ireland, 2004, s.134-138

¹⁶⁸ Microsoft , “Devepoling Security- Enhanced Web Applications”, Microsoft Pres, Ireland, 2002, S.78-84

veri tabanı, insan kaynakları bölümünün personel, personel aday ve eski personeli hakkındaki bilgilerin yönetimiyle yakından ilgilidir. Bu veri tabanı bilgilerin matris biçiminde işletmektedir. Çalışan adları ve ev adresi, doğum tarihi, unvanı gibi her konu hakkındaki bilgileri içermektedir.¹⁶⁹

Veri tabanı terimi iki anlamda ele alınabilir. Birincisi, sistemde tutulan ve toplanan bilgiler anlamındadır. İkincisi ise, ana dosyada yer alan personelle ilgili verilerin toplanmasıdır. Bu, her konudaki veri elemanlarına karşılık gelen veri girişi anlamındadır.

Veri tabanında kullanılacak metot ve veri tabanı programı, uygulamanın sınırlarını ve gelişimini de belirler. Genellikle uygulamadan bağımsız bir yapı olarak tasarlanan veri tabanı böylelikle bir çok sistem ile de rahatlıkla kullanılabilir. Örneğin; insan kaynakları için toplanmış verilerin bir kısmı bir adım ileride işletme içerisinde yapılacak intranet uygulamalarında kullanılabilir. Araştırma yapılan işletmelerde veri tabanı İtranet uygulamaları ile bilgi paylaşımına imkan verecek biçimde dizayn edilerek verilere yetki verilmesi durumunda İtranet sistemi üzerinden ulaşılması imkanı sağlanmıştır.

- **Veri Kaynaklarının Belirlenmesi:** Veri kaynakları, veri organizasyonu üzerinde sürdürülebilirlik, güvenilirlik ve geçerlilik yönleriyle etkilidir. Genel olarak, insan kaynakları bilgi sistemini geliştirenler, çalışanlar ve insan kaynakları personeli tarafından sağlanan personel bilgilerine ihtiyaç duyarlar. İnsan kaynakları fonksiyonunun genişliği sebebiyle sistem çok fazla konuda veri toplamak zorundadır. Bunlar, organizasyonun kendisi, demografik bilgiler, iş başvurusunda bulunanlar, emekliler, araştırmalar, dış veriler ve diğer insan kaynakları programlarını kapsar.¹⁷⁰

İnsan kaynakları bilgi sistemi veritabanı kurulmasına yönelik bilgi kaynaklarının bazıları, sadece başvuruları, çalışmaları ve insan kaynakları personeli içermez, ayrıca; araştırma firmalarını, ödemeleri, devlet kurumlarından elde edilen bilgileri içerir.

- **Bilgi Akışının Belirlenmesi:** Tüm özel veri elemanlarının tanımlanması ve ilk veritabanının oluşturulması insan kaynakları bilgi sistemini sadece çalışır hale getirir.

¹⁶⁹ Microsoft , “Creating Reporting Solutions using Microsoft SQL Server 2000”, Reporting, Microsoft Pres, Ireland, 2000, S.23

¹⁷⁰ E. Yiannis Spanos, P. Gregory Prastacos, Angeliki Paulymenakou, “The relationship between Information and Communication Technologies Adoption and Management”, Athens University of Economics and Business, Greece, March 2001, Information Management, s.663

Gerçek fonksiyonel bir sistem oluşturmak için proje ekibi, hangi verilerin nasıl akacağını ve hangi kullanıcıların sistemden neleri isteyeceğini ve neleri alacağını (yetkilendirme) belirlemelidir.¹⁷¹ Bilgi akışında süreklilik ve güvenilirlik esastır.

Her alana ait veri kaynaklarının belirlenmesinde proje ekibi giriş ve değişiklikler üzerine yetkili ve denetleyici olduğundan emin olmalıdır. İşlem akışı, verilerin nereden geldiğini, sistemin verileri nasıl işlediğini ve nihai çıktının nasıl oluştuğunu ifade eder. Proje ekibi, işlem akışını test etmelidir.

- **Kullanıcı Ekranlarının Belirlenmesi:** Veritabanının, tamamlanmış olması insan kaynakları bilgi sisteminin çalışabilmesi için önemli bir başlangıçtır. Fakat, herhangi bir uygulamada insana rağmen bir şey yapılamaz. Bunun için de kullanıcıların kullanacağı ekranların tasarlanıp onlarla mutabık kalınması gerekmektedir.

Bu aşama atlanarak da uygulamaya devam etmek mümkündür, fakat; uygulamayı kullanacak olanlar aslında uygulamanın ömrünü de belirleyen kişilerdir. Bu durumda onlar ile mutabakat sağlayabilmek uygulama ömrü için ciddi bir avantaj sağlayacaktır. Burada ekranlardaki görselliği de atlamamak gerekmektedir.

Tüm bunların ışığında, her ne kadar uygulama kullanıcılar için yapılıyor olsa da günden güne insan kaynakları gelişmekte ve istekler değişmektedir. Bu ekranların dinamik ve esnek bir anlayışla yapılabiliyor olması uygulama fonksiyonelliğini artıracaktır.

- **Raporların Belirlenmesi:** Personel raporları, insan kaynakları bilgi sisteminin en çok kullanılan ve en son ürünleridir. Gerçekte pek çok insan, sistemi cevap verme yeteneğine göre değerlendirir. Raporlar ise bu yetenekte göz önüne alınan en önemli unsurdur. Gerçekte, günümüzde hala elektronik raporlara göre elle tutulan raporlar yöneticilerin kendilerini rahat hissetmesini sağlamaktadır. Uygulama kapsamında görüşme yapılan işletmelerde, yöneticilerin basılı evrakların (hardcopy) elektronik evraklara göre kullanımının daha fazla güven verdiği, muhafazasının ve el altında tutuluyor olmasının yöneticileri güçlendirdiğini söylemişlerdir. Bunun nedenleri sorulduğunda, teknolojiye olan yabancıklık, entegre olamama, yeni teknolojilerin bilinmeyen olması nedeniyle oluşabilen korku, klasik örgüt yapısına ait alışkanlıklar öne sürülmüştür.

¹⁷¹ Microsoft , **a.g.e**, s.45

Tasarımcılar, insan kaynakları bilgi sistemini kullanılacak her fonksiyonun ihtiyacı olan raporları ayrıntılı olarak belirlemeli ve matris haline getirmelidirler. Sadece işletme içi raporları değil, ayrıca; işletme dışından istenen raporlar ile personel arası iletişimi sağlayan raporları da sistemin içerisine dahil etmelidirler. Belirli zaman aralıklarında sendika ve çalışma bakanlığına gönderilmesi gereken raporlar bu kapsamdadır.

Her raporda içerik, tip, tasarım, şıklık, çeşit ve dağılım gibi konulara dikkat edilmelidir. Raporların içeriğinin belirlenmesi ayrıntılı, özet ya da matris biçimlerinden hangisi seçileceği, tipinin belirlenmesi sütun ve satırlardan oluşan çizelge, kelimelerden oluşan metin, grafik ve şekillerden oluşan grafiksel olarak hangisinin belirleneceği, rapor çeşitlerinin ise isteğe bağlı raporlar mı yoksa, elektronik çıktı olarak mı istendiğinin belirlenmesi anlamındadır. Raporların grafiklerle desteklenmiş olması, karar verme etkinliği açısından önemini de göstermektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemi, bilgileri değişik grafiklerle raporlayabilme imkânına sahip olmalıdır.¹⁷² Bunlar; hat grafikleri, yüzey tabloları, dağılım tabloları, pasta grafik, veri diyagramları, çubuk grafikler ve sütun grafikler olarak sınıflandırılabilir. Bir insan kaynakları bilgi sisteminin, bilgi tutan bir sistemden, karar vermeye yarayan bir sisteme dönüştürülmesinde, içeriğindeki raporlar ve bunların akış zaman aralıkları sistemin etkinliğini belirleyen önemli değerlerdir.¹⁷³

- **Veri Kontrolü ve Güvenliğinin Sağlanması:** İnsan kaynakları bilgi sisteminin güvenliğini tam anlamıyla sağlamak her zaman için mümkün olmayabilmektedir. Fakat, insan kaynakları bilgi sistemini tasarlayanlar sistemi sadece yetkili kişilerin kullanabileceği biçimde hazırlamaktadır. Proje ekibi sistemin tasarım ve uygulamasının bir parçası olarak, güvenlik ihtiyaçlarını belirlemeli ve güvenlik ölçütlerini ortaya koymalı ve bu ölçütlerin faaliyetlerini ve etkinliğini denetleyici yöntemleri belirlemelidir. Bu adımların çoğu uygulama aşaması boyunca

¹⁷² Dündar Gönen, **a.g.e.**, s.56

¹⁷³ Microsoft , **“Devepoling Security : Enhanced Web Applications”**, Microsoft Pres, Ireland, 2002, s.149

gerçekleşir. Ancak; güvenlik prosedürlerinin genel çerçevesi tasarım aşamasında oluşturulmalıdır.¹⁷⁴

- Veri güvenliğinin yasal boyutu olduğu kadar kişisel gizlilik boyutu da bulunmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin güvenliğinde kişisel verilerin kontrolü ve kullanıcı ekranlarına verilmesi, sınırlılıklar getirilmesi veya verinin sınırlandırılarak kullanıcılara iletebilir bir biçimde dizaynı önemli konudur. İnsan kaynakları uzmanları veri kontrolü ve saklanmasıyla ilgili politika ve prosedürler hazırlamak zorundadırlar. Bazı veriler diğerlerine göre daha sıkı kontrol edilmeyi gerektirmektedir. Veri tabanıyla ilgili yeni yaklaşımlar kişisel verilerin kontrolünde yetkili sistemler kurulması yönündedir. Ancak kişisel verilere ulaşmanın nasıl yönetileceği konusunda karmaşıklık yetkilendirme derecelerinin belirlenmesi, bilginin sınıflandırılması ve önem derecesinin tespit edilmesi yöneticilerin karşı karşıya kaldığı önemli bir problem sahasıdır.¹⁷⁵

Sisteme ulaşım, yetkilendirme ile ilgili kararlar sistem geliştirme sürecinin ilk aşamalarından olan fizibilite aşamasında ele alınmalıdır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin tasarlayanlar ve insan kaynakları bilgi sistemi yöneticileri sistemi kimlerin, hangi bölümlerin, hangi amaçlarla kullanılabileceklerini başlangıçta belirlemelidirler.

Verinin tipine göre, güvenliği sağlamak adına, özel programlar şifreleme metotları kullanılabilir ve tüm giriş çıkışları bu programın yönetmesi sağlanabilir. Veri güvenliği çok özel bir noktadır, verilerin, özel bilgilerin organizasyon içerisinde öğrenilip dolaşarak olması, insan kaynakları bilgi sistemine olan güveni sarsacak ve kişisel gizlilik ilkeleri gereğince çalışanlara bir takım yasal haklar verebilecektir.¹⁷⁶

2.3.3 İnsan Kaynakları Bilgi Önceliklerinin Geliştirilmesi

Önemli bir diğer aşama, insan kaynakları bilgi sistemi için gerekli olan bilgilerin önem sıralarının belirlenmesidir. Burada hangi bilgilerin insan kaynakları fonksiyonlarını etkin biçimde yerine getirilmesinde kritik olduğunun ortaya konması söz konusu olmaktadır.¹⁷⁷ Örneğin; saat ücretli çalışma düzeninin var olduğu bir

¹⁷⁴ P.P.Magliola, C.S.Campbell, R.Barretta., T.Sekler, “An Architecture For Developing Attentive Information Systems”, IBM Almaden Research Center, USA, Knowledge-Based Systems, 2001, s. 105

¹⁷⁵ C.S.Campbell, P.P Maglio, “Tradeoffs in the Display of Peripheral Information”, Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems, ACM Press, New York, 2000, s.110

¹⁷⁶ Microsoft , a.g.e, s.178

¹⁷⁷ A.Senn James, “Information Technology in Business”, Prentice-Hall Int, New Jersey, 1995, s.10.

işletmede, çalışma süreleri en önemli bilgilerden birini oluştururken; performansa dayalı ücret sisteminin söz konusu olduğu bir işletmede ise performans değerlendirme bilgileri önemli olacaktır. Bu aşamada, insan kaynakları bölümünün işletme içindeki yeri ve amaçları da belirleyici rol oynamaktadır. Çalışanlara yönelik yeni, bilimsel nitelikli uygulamalara yönelmeyi amaçlayan bir insan kaynakları bölümünün gereksinim ve bilginin çeşitliliği, niteliği ve bunların öncelik sırası, geleneksel personel işlemlerini yerine getirmeyi hedefleyen diğer bir işletmenin insan kaynakları bilgi gereksinmesinden farklı olacaktır.

2.4 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Uygulamaları

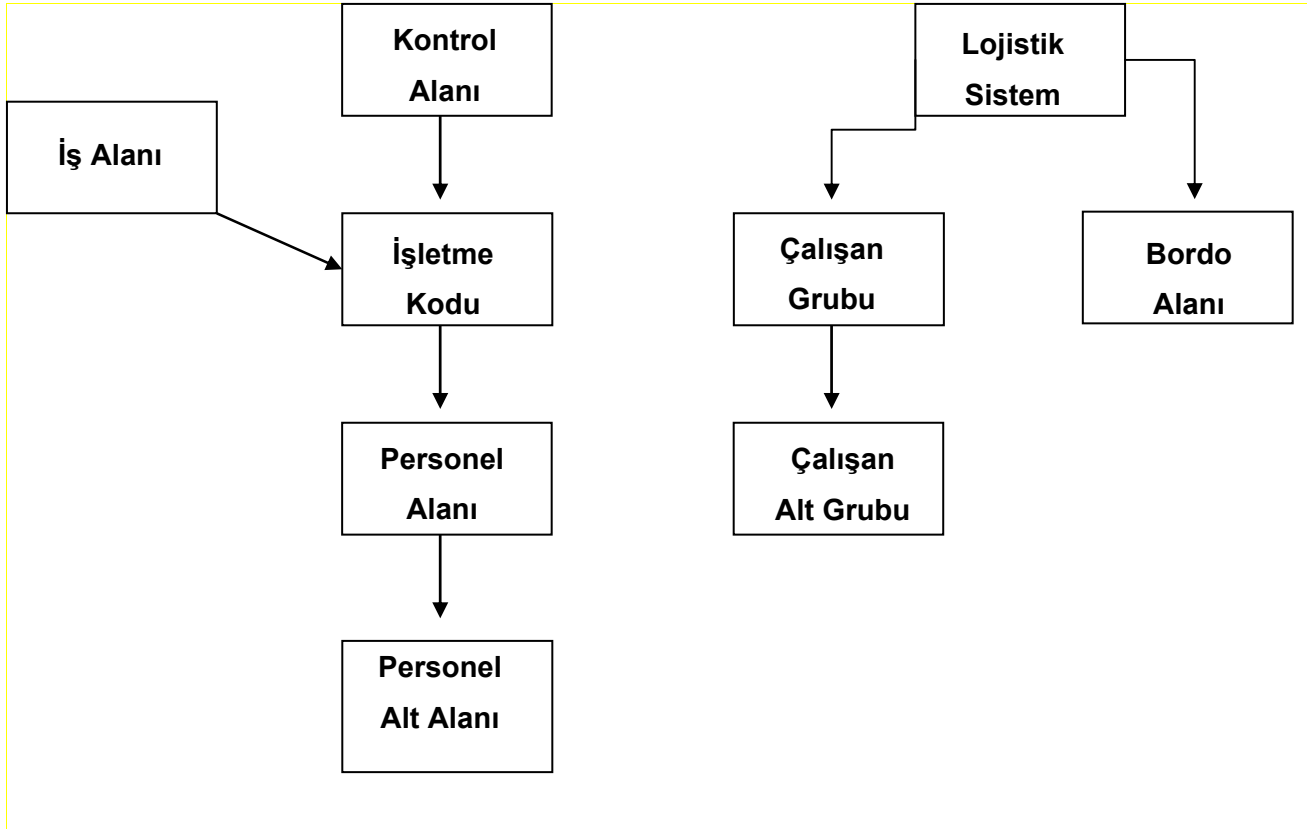
Yönetim Bilgi Sisteminin işlemleri içerisinde, birçok aktif çalışan uygulaması ile karşılaşmak mümkündür. İnsan kaynakları bilgi sisteminin yönetim bilgi sisteminin bir alt bölümü olmasına karşın, insan kaynakları bilgi sistemi uygulamalarının tüm yönleri ile tam olarak kullanan İK uzmanı, yönetici sayısı çok fazla değildir. Bu çalışmanın uygulama bölümünden amacımız, İKBS’de mevcut insan kaynakları ile ilgili tüm fonksiyonların bulunduğu İKBS bileşenlerinin kullanımının incelenmesi ve bu uygulama içerisinde yer alan İKBS- Performans Değerlemesi boyutunun ne derece etkin, istenilen boyutlarda (zaman ve maliyetçe etkin olup olmaması) uygulanıp uygulanmadığını, İKBS ile yapılan performans değerlendirme etkinliğinin ortaya konulması olacaktır.

İnceleme ve uygulama yapılan işletmelerin içerisinde kullanılan İKBS tek merkezden yönetilebilmektedir. Uygulamalar SAP (Systems, Applications, Procedures) teknolojisi ile ve Windows tabanlı hazırlanmıştır. SAP-HR modülünün işletmelere uyarlanması sonucunda böyle bir alt uygulama oluşturulmuştur. Bu uygulama hazırlanış itibarıyla son derece dinamiktir. İşletme içerisindeki insan kaynakları bölümü uygulama tarafından tüm ekranları değiştirebilme yeteneğine sahiptir. Benzer uygulama Uyumsoft firmasının geliştirilen yazılımı da mümkün olup, esnek uygulamalar ile sistem yazılımı istenen şekilde geliştirilebilmektedir. Bir örnek olması yönüyle SAP-HR modülü ve işleyişi özet bilgi olarak verilecektir.

SAP R/3 yazılımının insan kaynakları (HR) modülünün ilgili son kullanıcıları tarafından kullanılabilmesi amacı ile hazırlanmıştır. SAP R/3 İnsan kaynakları modülünün Organizasyon yönetimi; personel idaresi, bordo ve eğitim modülünü

kapsamaktadır. HR Modülü PD ve PA olarak iki ana gruba ayrılır. PA-Personel idaresi (personel ile ilgili tüm işlemleri içerir.) PD-organizasyon yönetimi, organizasyonel tüm uygulamaları içerir. PA içerisinde ise tüm personel bilgileri bulunur. Personel bilgilerinin bakımı, oluşturulması, değiştirilmesi ve raporlanması bu fonksiyon kapsamında gerçekleştirilir. (personel verileri, adres bilgileri vs.) Zaman yönetimi ile, personelin tüm devamsızlık bilgilerini girmeye ve işletmenin zamana bağlı prosedürlerini uygulamayı sağlar. Buna göre; farklı çalışma sistemi (esnek çalışma, normal çalışma, vardiyalı çalışma), farklı çalışma saatleri modelleri, devamsızlıklarda, tatillerde, pazar günü çalışmalarında ödeme kuralları sisteme tanımlanabilir. SAP’de hazır olan sistemler kullanabildiği gibi uyarlamadan işletmeye özgü sistemler oluşturulabilir. Maaş bordrosu modülü ile personele ödenen her türlü ücretin hesaplanmasını sağlar. Organizasyon yönetimi modülü (PD) ise, işletmenin organizasyon yapısını, pozisyonları, işleri, işyerlerini, aktivite bilgilerini, masraf yerlerini ve bunlarla ilgili raporlama yapılarını içeren bir fonksiyondur. Bu modülde yer alan; nitelikler alt menüsü bir iş, pozisyon ya da işyerlerinin gereksinimlerini karşılamak için çalışanın sahip olduğu mesleki bilgilerin girildiği katalogdur. Yani; iş analizi kapsamında belirlenen görev tanım formları ve iş şartnamesi yer alır. Eğitim ve toplantı yönetimi modülü ise, eğitim ve seminer gibi profesyonel bir organizasyon gerektiren her türlü işlevi içerir. Organizasyon yapısı ve entegrasyon noktaları modülü ise, insan kaynakları modülünün organizasyon yapısındaki temel alanları ve bağlantılarını ifade eder. Modülün temel yapısını oluşturmak için aşağıdaki alanların tanımlanması gerekmektedir.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Özgür Altuntaş, **a.g.e.**, s.56



Şekil 2.2 İKBS içerisinde Organizasyon Yapısı ve Entegrasyon Noktaları Modülü

Kaynak: Microsoft , Devopling Security- Enhanced WEB Applications, Microsoft Press, Ireland, 2002

Personel alanı modülü tüm personel işlemlerinin yapıldığı yeri belirtir. Bir örnek olması yönüyle, Koç Grubu işletmelerinin personel alanları aşağıdaki şekildedir. Personel altalanı ise, işletme birimlerinin belli özelliklere göre ayrılmasında, zaman yönetiminde vardiya planlarının birimlerle ilişkilendirilmesinde raporlama sırasında seçim kriteri olarak kullanılmasında, raporlama için yasal bir dayanak oluşturulmasında, personel alt alanları gerekli ihtiyacı karşılamaktadır. Personel alt alan menüsünde personel alanı menüsünde, verilen numaraların devamı şeklinde kodlama yapılır. Örneğin, BİLKON için BB34 vb.

S.NO.	KOD	İŞLETME İSMİ
1	BB01	BİLKOM
2	BT01	BOOKİN TURKEY A.Ş.
3	BX01	BİLETİX A.Ş.
4	GV01	GVZ A.Ş.
5	KB01	KOÇ BRYCE
6	KBG1	KOÇ BİLGİ GRUBU A.Ş.
7	KI01	KOÇ SİSTEM A.Ş.
8	KN01	KOÇ NET
9	PRM1	PROMENA A.Ş.
10	TAN1	TANI A.Ş.
11	UT01	ULTRA TV

Şekil 2.3 Personel Alanı Modülü

Kaynak: Özgür Altuntaş, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İKBS Uygulamaları ve Etkinliği Konulu Tez Çalışması” (Yayımlanmış), Sakarya Üniversitesi, 2004.

Personel alt alanında bulunan çalışan grupları, yasal gereksinimler doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu gruplarda; normal, emekli, yabancı, çırak, diğer kategorileri yer alır. Ayrıca bu modül altında çalışan alt grupları mevcut olup; amacı, ücret tipleri ile olan ilişkileri belirlemektir.

2.5 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Geliştirilmesi

Organizasyona ait insan kaynakları bilgi önceliklerinin belirlenmesi ve uygulamada eksik/üstün görülen hususların tespitinden sonra, yeni sistemin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşılır, bu süreklilik arz eden önemli bir süreçtir. Öncelikle sistem, işletmenin şu andaki ve ileride ortaya çıkacak tüm insan kaynakları yönetimi gereksinimlerine yanıt vermelidir.

Uygulamaya bakıldığında insan kaynakları bilgi sistemlerinden, genellikle şu konularda yararlanıldığı görülmektedir.¹⁷⁹

- İş başvurularının takibi
- Personel devir oranı ve devamsızlıkların takibi
- Çalışan kategorilerine göre toplam ücretleme bilgilerinin tablollanması
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Performanslarının Değerlemesi
- Kariyer planlaması ve yedekleme planı
- Müteakip dönem insan kaynakları ihtiyaçlarının tahmini
- Açık pozisyonların ve bu pozisyonlara işletme içinden atanabilecek potansiyel

adayların belirlenmesi

- Sağlık ve kaza kayıtlarının takibi
- Eğitim değerlendirme raporlarının alınması
- Çalışanlarla ilişkin sendika bilgileri ile yasal rutin raporların takibi.

İnsan kaynakları ile ilgili bilgi sisteminin geliştirilmesi sürecinde; işletme fonksiyonlarının hangi alanlarda bu sistemden yoğun olarak yararlandıklarının belirlenmesi ve bu alanlardaki kabiliyet boşluklarının uygun yazılım-donanım seçiminin yapılarak sistemin açıklarının giderilmesi sağlanır.¹⁸⁰

Bu süreçte, işletme amaç ve koşullarına uygun paket yazılım programlarının titizlikle incelenerek , mevcut yazılımın geliştirilmesi hususu da öncelikle düşünülmelidir. Bu konuda, çeşitli MSDOS uyumlu istatistik paket programlarından ve EXCEL, DBAS, ACCESS, ORACLE vb. programlardan yararlanıldığı yapılan mülakatlarda tespit edilmiştir.¹⁸¹ Burada önemli olan nokta işletmelerin, insan kaynakları fonksiyonlarını ve faaliyetlerini bütüncül bir yapıda içerecek ve bu konudaki gereksinimlerini eksiksiz biçimde giderecek, doğru yazılım düzenlemelerinin belirlenmesi olacaktır.

¹⁷⁹ B.J Rhodes., T.Starner, The Remembrance Agent: **“A Continuously Running Information Retrieval System”**, Proceedings of the First International Conference on the Practical Application of Intelligent Agents and Multiagent Technology, 1996, s.487.

¹⁸⁰ Ed O'Donnell, David Julie Smith, **“How Information Systems Influence User Decisions: A Research Framework and Literature Review”**, School of Accountancy, International Journal of Accounting Information Systems, Arizona State University, Tempe, USA, Feb. 2000, s. 34.

¹⁸¹ Uğur Zel, Mülakat, SHL İnsan Kaynakları Ofisi Müdürü, İstanbul, 22 Şubat 2007.

2.6 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Denetimi

Sistem işletilmeye başladıktan sonra; süreç içinde doğru, güncel bilgiyi zamanında sağlayıp sağlamadığının kontrolü yapılarak bilgi sisteminin etkinliğinin ölçümü gerekmektedir. Sistemin performansında görülecek düşüşler iki nedenden kaynaklanabilir.¹⁸²

Bunlardan birincisi, işletmede insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin yeni bilgi gereksinimleri ortaya çıkmıştır ve sistem bunlara yanıt verememektedir.

İkincisi de; sistem teknolojik olarak eskimiştir, gereksinimleri karşılamada yetersiz kalıyordur. Bu sorunlarla karşı karşıya kalan işletmelerin, bilgi gereksinimelerindeki değişiklikler ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda insan kaynakları bilgi sistemlerinde gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir.

Bilgisayar teknolojisinde meydana gelen hızlı değişimler bilgisayar temeli insan kaynakları bilgi sistemlerini süreç içerisinde, özenli biçimde gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte sevindirici olan; insan kaynakları fonksiyonları giderek bilgisayarlara bağımlı olurken bilgisayarların günden güne daha etkili daha ekonomik ve daha kolay kullanılabilir hale gelmesidir.¹⁸³

İşletmedeki insan kaynaklarına ilişkin bilgilerin bilgisayar ortamında muhafaza edilip, çeşitli işlemlere tabi tutulması, bilgi güvenliği ve kişisel gizlilik kavramlarını gündeme getirmektedir. Bilgi güvenliği teknik bir sorundur ve bilgisayar sistemine konulacak şifreler aracılığı ile bunu sağlamak mümkündür. Belirli bilgilere, ancak o şifrenin sahibi olan ilgili kişi ulaşabilir.¹⁸⁴ Kişisel gizlilik bilgi çağında ahlaki ve sosyal bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme çalışanları ile ilgili bilginin toplanması sürecinde; dolaylı yollara başvurulmaması, doğrudan söz konusu kişiden bilginin alınması ve gerekirse sonradan bunun kontrolünün yapılması, bilgilerin ne amaçla kullanılacağına çalışana belirtilmesi, yalnızca iş sürecinde yararlanılacak bilginin alınması ve gerekirse sonradan bunun kontrolünün yapılması, bilgilerin ne amaçla kullanılacağına çalışana belirtilmesi yalnızca iş sürecinde yararlanılacak bilginin toplanması, bu bilgilerin ilgili olmayan kişilere sızmasını önleyecek işletme politika ve

¹⁸² Zahid Hussain, James Wallage, Nelerine E. Cornalius, “**The Use and Impact of HRIS on Human Resources Management Professionals**”, Science Direct, 19 Sep.2006, Canada, s.18.

¹⁸³ Dianna L.Stone, Eugene F. Stone-Romero, Kimberly Lukaszewski, **Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of E-HRS**, 2006, Science Direct , Elsevier Inc., USA, s.56.

¹⁸⁴ Ed O'Donnell, Julie Smith David, **a.g.e.**, s. 34.

kurallarının geliştirilmesi konuya ilişkin olarak alınacak önlemlerin belirli bir bölümünü oluşturmaktadır. Uygulama çalışmasında, kişisel gizlilik ilkelerine yönelik maddelerin cevaplarında, araştırma yapılan işletmelerde bu tip bilgilerin toplanmasının faydalı olacağı ve çalışanları etkilemediği sonucu tespit edilmiştir.

2.7 Bilgi Sistemleri Uygulaması İçin Bir Model

Bilgisayarların birbirleriyle haberleşmesinin müthiş imkânlar sunacağına farkına varılması ile birlikte, 1969 yılında ABD askeri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik temelleri atılan internet, bugünkü yapısına 1988 yılında kavuşmuştur. Bu konu ile ilgili olarak katedilen mesafe tahmin edilemeyen bir noktaya gelmiştir. İnternet, bir bilgi iletim şebekesidir. Yönetişimin bir alt unsuru olan iletişim kavramının işletme yönetiminde öne çıkması sonucunda, ‘Yönetim Bilgi Sistemleri ve Bilginin Paylaşımı’ konuları işletme literatürüne girmiştir.

Şekil 2.4 ve Şekil 2.5’te model olarak Yönetim Bilgi Sistemleri içerisinde mevcut Bilgi Sistemleri Mimarisi içinde yer alan fonksiyonel birimler görülmektedir.

Bu fonksiyonel birimler ve faaliyetleri detaylıdan ziyade, genel çerçevede ele alınıp incelenmiştir. Bu birimler;¹⁸⁵

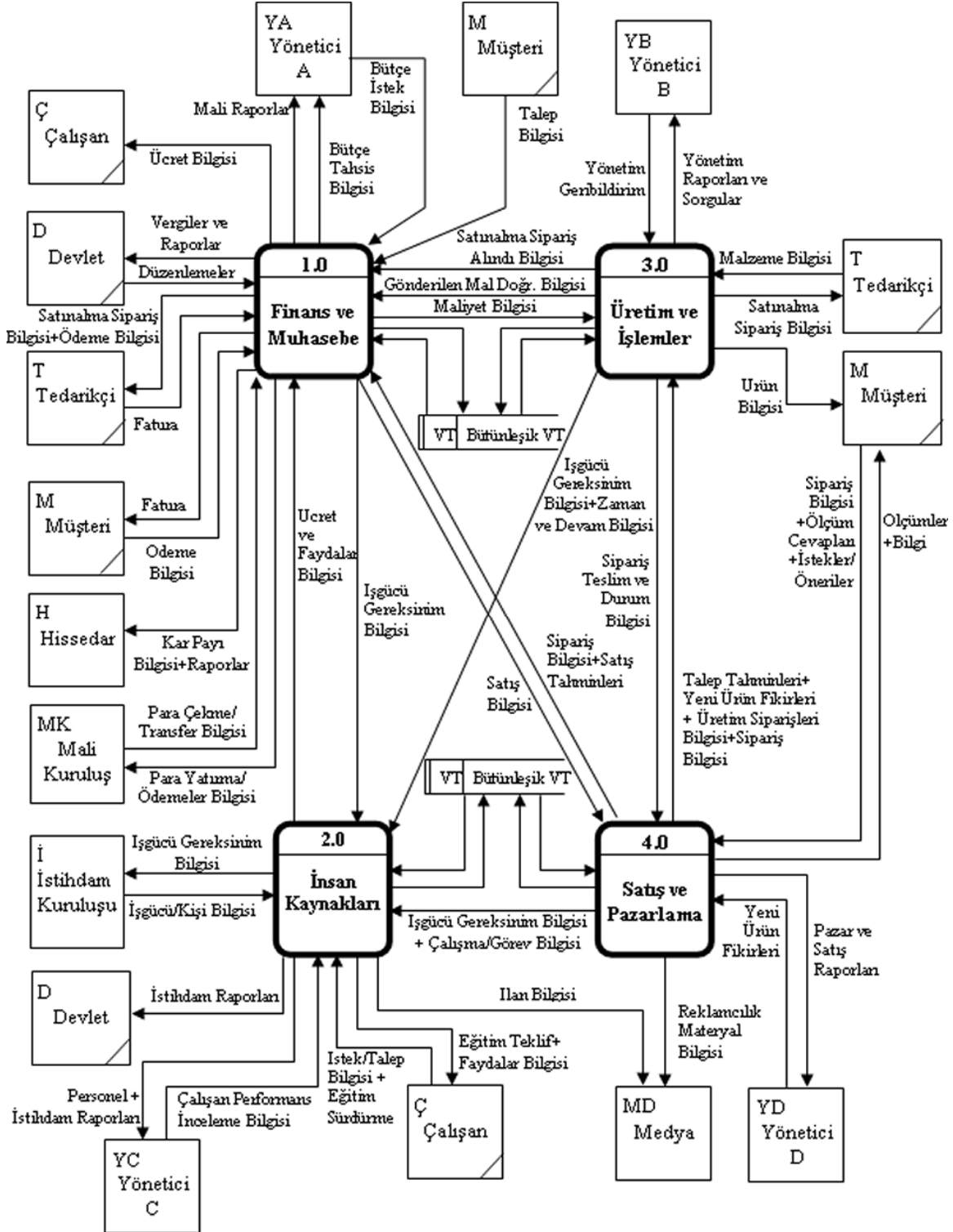
- Finans ve Muhasebe (1.0)
- Satış ve Pazarlama (2.0)
- Üretim ve İşlemler (3.0)
- İnsan Kaynakları (4.0) dır

Şekil 2.4’de fonksiyonel birimler arasındaki etkileşimler açık olarak görülmektedir. Örneğin, finans ve muhasebe birimi, üretim ve işlemler biriminden satınalma sipariş alındı bilgisini ve gönderilen mal doğrulama bilgisini, satış ve pazarlama biriminden sipariş bilgisi + satış tahminlerini ve insan kaynakları biriminden de ücret ve faydalar bilgisini almakta, buna karşılık ilgili birim üretim ve işlemler birimine maliyet bilgisini, satış ve pazarlama birimine satış bilgisini ve insan kaynakları birimine de birimin işgücü gereksinimleriyle ilgili bilgi sağlamaktadır.

Finans ve muhasebe birim yöneticisi, birimiyle ilgili bütçe isteğinde bulunur ve bu isteğine karşılık birimiyle ilgili belli bir bütçenin tahsis edildiği bilgisine sahip olur. Aslında bu alışveriş, diğer tüm birimler için de geçerli olmasına rağmen hem 0-seviye

¹⁸⁵ Hadi Gökçen, a.g.e., s.298.

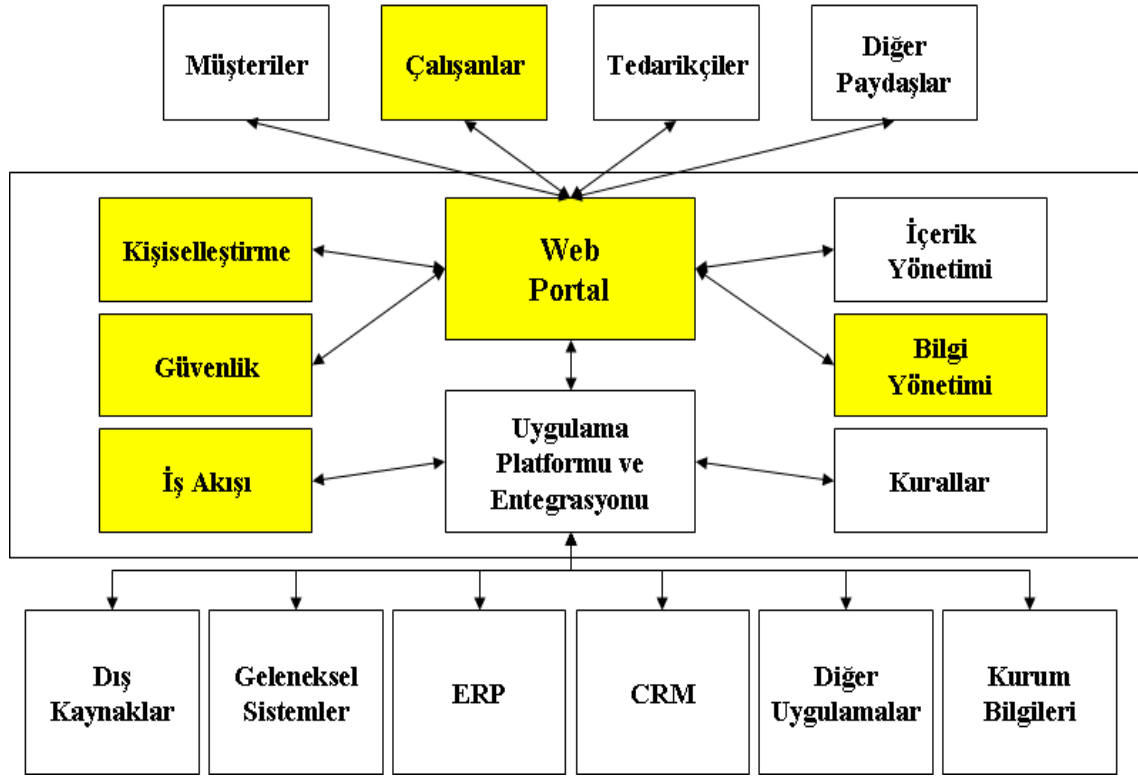
de hem de alt seviyelerde bilerek dikkate alınmamıştır. Yani, üretim yöneticisi de bütçe isteğinde bulunacak ve kendisine bütçe tahsis edilecektir.



Şekil 2.4 Yönetim Bilgi Sistemi için Veri Akış Diyagramı

Kaynak: Gökçen Hadi, “Yönetim Bilgi Sistemleri”, 2007, Ankara.

Normal Veri Akış Diagramlarında (VAD) veri tabanını oluşturan veri depoları detaylı olarak yer alır. Bu veri depoları veri tabanının tasarımında kullanılırlar. Şekil 2.4'te sembolik olarak verilen bütünleşik veri tabanı, sistemdeki tüm bilgilerin tutulduğu ortamı temsil etmektedir. Başka bir ifadeyle bu veri tabanı, bünyesinde ilişkili pek çok veri dosyasını (örneğin sipariş, malzeme, İK dosyaları vb) barındırmaktadır.



Şekil 2.5 Yönetim Bilgi Sistemleri Uygulaması İçin Bir e-Dönüşüm Modeli.

Kaynak: www.btvizyon.com.tr, KoçSistem Yönetim Danışmanlığı Gr, C.Barış Öztok Koç Bilgi Grubu, (Çevrimiçi) 28 Mayıs 2002.

Şekil 2.5'teki modelde sistemin etkinliği açısından teknoloji, güvenlik ve uygulama geliştirme faktörleri önem kazanmaktadır. Bu faktörler incelendiğinde;

- Teknoloji boyutunda; ağ teknolojisinin etkin kullanımı, Internet, Intranet ve Extranet için standart platform oluşturulması, kurumsal uygulamalara ve bilgi varlıklarına ulaşım için standart arayüzler tesis edilmesi, kullanıcıların kişisel seçimlerine göre tasarlanmış ara yüz ve uygulamalara erişim sağlanması, etkin arama araçları ve raporlama sisteminin oluşturulmasıdır.

- Güvenlik boyutunda ise; standartlaştırılmış güvenlik altyapısının oluşturulması, kontrollü erişim sağlanması, yetkilendirmede esneklik özelliklerinin bulunması gerekmektedir.

- Uygulama geliştirme boyutunda ise; esnek, hızlı geliştirme ve hazır çözümleri uyarlamaya imkân sağlaması, içerik bütünleştirme, yönetim ve senkronizasyon özelliklerine imkân sağlaması, uygulama tasarımında esneklik ve kişiselleştirmeye müsait olması, iş süreçleri kontrolünü sağlaması, uygulama bütünleştirme fonksiyonlarının bulunması gerekmektedir.

Bilgi sistemlerinde, çalışanların gereksinimleri ile iş ile ilgili uygulamalardan doğru iş analizi gereksinimleri yer alır. Tablo 2.1’de İş-Bilgi Sistemleri Denge ve Uyumuna ait standartlar görülmektedir. Şemada Bilgi Sistemi (BS) gereksinimleri ile iş gereksinimlerinin yatay ve dikey entegrasyonu ve aralarındaki denge, işletmenin çalışabilirliği, insan kaynaklarının etkinliği ve verimliliği, süreçlerde pozitif bir ilişki oluşturulması gibi konularda işletmeye fayda sağlayacaktır.

İŞ GEREKSİNİMLERİ		BS GEREKSİNİMLERİ
- Karlılığı artırmak - Müşteriye değer katmak - Müşteri memnuniyetini arttırmak - Tedarik zincirindeki kayıpları azaltmak - Yeni kanallardan satış yapmak - Süreçlerdeki verimlilikleri azaltarak zaman ve maliyet tasarrufu sağlamak - Bilgiye her yerden ve güvenli bir şekilde erişmek		- Uygulamalarda güncel teknolojileri kullanmak - Esnek, ölçeklenebilir ve güvenilir sistemlerde çalışmak - Uygulamaları tümleşik hale getirmek ve yaygınlaştırmak - BS hizmet düzeylerini tanımlamak ve gerçekleştirmek - BS bölümünün stratejik konulara odaklanmasını sağlamak

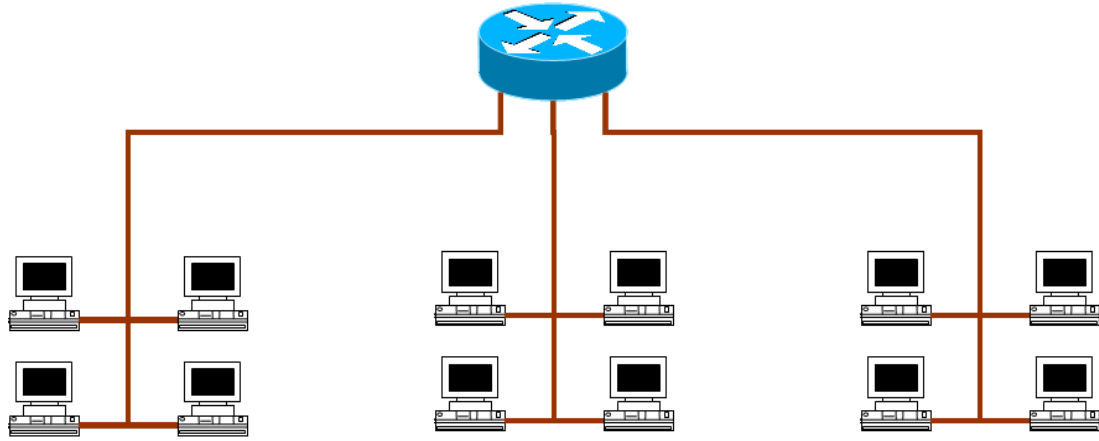
Tablo 2.1 İş- Bilgi Sistemleri Denge ve Uyum.

Kaynak: www.btvizyon.com.tr, Koç Sistem Yönetim Danışmanlığı Gr, C.Barış Öztok Koç Bilgi Grubu, (Çevrimiçi) 28 Mayıs 2002.

Bir ağdan diğerine ulaşmak için gerekli yolu bularak ağları birbirine bağlayan düzeneklere “Router” adı verilmektedir. Router’ler makinalar arasında köprü kurarlar. Şekil 2.6’da farklı bilgisayar numaraları olan bilgisayarların router’ler vasıtasıyla oluşturduğu ağ sistemi görülmektedir.

Router sistemi; sistemin bekçisi olarak isimlendirilebilir. Sistem her türlü yetkili yetkisiz giriş ve giriş denemesi, hatalı şifre kullanımı, giriş yapan kullanıcı bilgileri ile

veriyi değiştiren kullanıcı bilgilerini otomatik olarak kayıt altına almaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonel birimleri tarafından veri girişlerin denetlenmesi maksadıyla, ilgili insan kaynakları yöneticisi tarafından onaylama sistemi bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri kendilerine gelen veriyi kontrol edip onaylamakta ve veri girişinin onaylandığı sistemde görünmektedir. Sistem, girilen verilerin onaylanma durumunu otomatik olarak kontrol edip, insan kaynakları sorumlusuna bilgi vermektedir.



Şekil 2.6 Router kullanılarak Ağların Birbirine Bağlanması

Kaynak: Network Temelleri, Seminer.linux.org.tr/seminer-notlari, (Çevrimiçi)19 Aralık 2006.

Verilerin sisteme girişinin takibi bu şekilde kontrol altında tutulmaktadır. Veri girişini yapan insan kaynakları sorumluların hatalı ve eksik veri girişlerinin tespiti ve düzeltilmesi işleminin uzun zaman alması, düzeltilme işlemi yapılana kadar yöneticilerin karar verme süreçlerinin gecikme olması nedenleriyle veri girişlerinin sınırlı sayıda insan kaynakları sorumluları tarafından (örneğin 1-2 personel) yapılması gerekmektedir.¹⁸⁶

Şekil 2.7’de İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi görülmekte olup, sistem; esas olarak çalışanlarla ilgili verileri muhafaza etmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemi,

¹⁸⁶ B.J.Rhodes, T.Starner, The Remembrance Agent: A Continuously Running Information Retrieval System, Proceedings of the First International Conference on the Practical Application of Intelligent Agents and Multiagent Technology, 1996, s.487.

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

Bu alt sistemler için oluşturulan VAD ve bu alt sistemlerin diğer 0-seviye sistemlerle ilişkileri, Şekil 2.7'de İnsan Kaynakları İşlemleri Veri Akış Diyagramında görülmektedir.¹⁸⁷ Ücret ve fayda yönetimi içerisinde; iş gücü yönetiminde yer alan performans değerlendirmesi, 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 olması 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 imkan 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 bütünleşik veri tabanı üzerindeki ücret ve faydalar verisini doğrular. Ücret hazırlama ve dağıtım işlemi ise Harcama kontrol sistemi (1.3) tarafından yapılır. Ücret ve faydalar yönetimi kapsamında yapılan performans incelemesinde her bir çalışan, ilgili seviye yöneticisince belli alanlarda değerlendirmeye 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 değerlendirmeler yaparlar. Bu değerlendirmeler bu alt sisteme girdi olarak verilmektedir.

¹⁸⁷ Hadi Gökçen, a.g.e., s.301.

- **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 envanterde, kişinin herhangi bir özel yeteneği ya da bilgisi bulunmaktadır. Sistemin ihtiyaçlarının (pozisyon açıkları) öncelikle sistem içinden karşılanması önerilmektedir. Bunun için bütünleşik veri tabanının, yetenek envanteri bölümünün araştırılması gerekmektedir. İnsan Kaynakları bölümü, sistemdeki eğitim programlarını yönetirler ve çalışanın dışarıdan eğitim desteği alma isteklerini değerlendirirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ UYGULAMALARI İÇERİSİNDE PERFORMANS DEĞERLEMESİ

3.1 Performans ve Performans Yönetimi

Yönetimin ana fonksiyonlarından birisi kontroldür. Kontrolün bir süreç olarak ele alınarak işletme faaliyetleri, işgören ile ilgili faaliyetlerin etkililik ve verimliliğinin her birim tarafından kontrolü sağlanmalıdır. Bu, işletmede kurulan performans ölçümü ile mümkün olmakta, iş gücü ve iş yönetimi ile ilgili süreçler ölçülebilen kriterler ile değerlendirilmektedir. Performans ölçümü ile yönetim, ölçüme dayalı sonuçlar üzerinden yapılmaktadır.

“Performans” kelimesi sözcük olarak; bir şeyi başarm ve bir şeyi yapabilme gücü ve sınırı¹⁸⁸ anlamına gelmektedir. İşletme yönetimi açısından yapılan tanımında ise; "bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği" sonuçlar olarak ifade edilmektedir."¹⁸⁹ Bir diğer tanım ise, “belirlenen amaçları elde etmenin etkinlik düzeyi ve verimliliğidir.”¹⁹⁰

Buradan yola çıkarak performans yönetimi kavramı, en basit anlamda “başarı ve bir işi yapabilmek için gereken gücün yönetilmesi” olarak tanımlanabilir.

Organizasyon açısından tanımlamak gerekirse, performans yönetimi; organizasyonun misyonuna, stratejik amaç ve hedeflerine erişebilmesi için, gerekli performans belirteçlerinden yararlanarak, örgütün maddi ve manevi bütün bileşenleri hakkında veri toplanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir.¹⁹¹ Önceden belirlenen kurum hedefleri ve bu hedefin gerçekleştirilmesinde katkısı olan takım ve bireylerin katkıları oranında ödüllendirildiği, ya da; hedeflerini gerçekleştirmek üzere gereksinimi olan eğitim-gelişim planlamasının belirlendiği bir sistemler bütünüdür. Öyle ki bu sistem, performans değerlendirme, eğitim yönetimi, kariyer planlama, organizasyon geliştirme süreçlerini doğrudan kapsamaktadır.¹⁹²

¹⁸⁸ Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, Sözlük Bilim ve Uygulama Kolu Yayınları, Ankara, 1998, s.1198.

¹⁸⁹ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, 2003, Beta, s.274.

¹⁹⁰ Zafer Erkoç, **a.g.e.**, s.360.

¹⁹¹ B. Melanie Roberts, ve R. Keith Matthew, “**Implementing a Performance Evaluation System in a Correctional Managed Care Pharmacy**”, American Journal of Health System Pharmacy, Say.59, No.11, 2002, s.109-112.

¹⁹² Ümit Öztürk, “**Organizasyonlarda Performans Yönetimi**”, Sistem, Yayıncılık, 2006, s.14.

Performans Yönetimi diğer bir tanımlamada ise; yöneticilerin, işletme hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için çalışanların görevleriyle ilgili çıktılarının, işletme hedefleriyle senkronize edilmesi ile ilgili işlemler olarak ifade edilmiştir.¹⁹³

Performans yönetimi çoğunlukla, organizasyonel başarının gerçekleştirilmesinde, organizasyonel ve bireysel hedeflerin bütünleştiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Sürecin iki temel bileşenlerinden biri gelişim, diğeri ise takım çalışmasıdır. Sonuç olarak; performansın temel ihtiyacı motive etme, geliştirme, delege etme ve sürdürülebilirliktir.”

Örgütün başarısının devamı, üyelerinin üstün performans göstermelerine ve performanslarının değerlendirilmesine bağlıdır. Çalışanların yeteneklerinin yönetici tarafından tanınması, eksikliklerinin bilinmesi ve çalışmalarının yeterince değerlendirilmesi performansı etkileyen hususlar arasındadır. Bir iş örgütünde bir personelin 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; işgörenin içinde çalıştığı fiziksel ortam ile örgütün içinde faaliyetini sürdürdüğü çevresel şartlar ve işletmenin iş ve çalışanlara yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel koşullar rol oynamaktadır.¹⁹⁴

Bir örgütte performans yönetiminin üç ana amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar; “örgütsel etkinliği iyileştirmek, işgörenleri motive etmek ve eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmektir.”¹⁹⁵

Performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi; performans ölçütlerinin tasarımı, performans ölçütlerinin uygulanması (verilerin toplanması ve bu verilerin kullanılabilir bir biçimde düzenlenmesi), performans ölçütlerinin kullanılması olmak üzere üç temel aşamada değerlendirilebilir. Tasarım aşaması, ölçülecek temel amaçların tanımlanması ve ölçütlerin tasarımı olarak alt gruplara ayrılabilir.¹⁹⁶

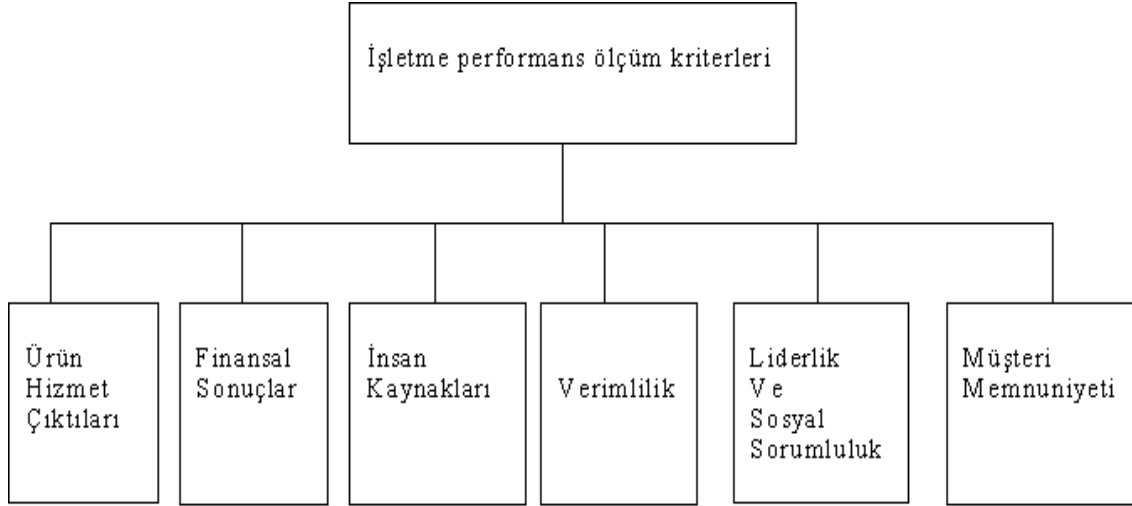
¹⁹³ Wendy Bloisi, “**Human Resources Management**”, Mc Graw Hill Companies, UK,2007, s.253.

¹⁹⁴ S. Randall Schuler, “**Managing Human Resources**”, Publishing Company, Cincinnati, 1998, s.132.

¹⁹⁵ Dursun Bingöl, **a.g.e.**,2006, s.278.

¹⁹⁶ M.Bourne, J.Milss, , M.Wilcox, , A.Neely, K. Platts, “**Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems**”, International Journal of Operations & Production Management, Vol:20, No:7, 2000, s.754.

Bir organizasyonda performans ölçüm kriterleri şekil 3.1 de görülmektedir. Bu kriterlerin öncelikleri kendi içinde karşılaşılan durumlara göre değerlendirilir. Klasik yönetim anlayışında finansal sonuç ve verimlilik esas alınırken günümüz performans yönetimi anlayışında ölçüme esas ve sürekli yinelenen kriterler, geri besleme ve geliştirme faaliyetlerini esas alan geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Bunlara ilave olarak; işletme içindeki işletme kültürü ve yapı performans ölçümü üzerinde etkili olmaktadır.



Şekil 3.1 İşletme Performansı Ölçüm Kriterleri

Kaynak: Şule İlhan, VİKO İK Uzmanı, 19 Aralık 2007.

3.2 Performans ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki

Çağdaş İKY, öncelikle örgütün yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında rol oynar ve ayrıca örgüt kültürünün oluşturulmasında ve işgörenlerin bağlılığının sağlanmasında da önemli bir role sahiptir. İş örgütleri, yüksek verimlilik, etkinlik ve etkililik düzeylerine ulaşmak için insan kaynaklarının performansını (başarısını) arttırmaya uğraşır. Personel seçimi, işe yerleştirme ve alıştırma, beceri, kabiliyet, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme, insan kaynakları planlaması ve kariyer geliştirmeyi kapsayan önemli insan kaynakları faaliyetlerinin tümü, sonuç olarak performansı iyileştirme ve sürdürmeyle ilişkilidir.¹⁹⁷

Yönetimin temel fonksiyonlarından olan kontrol işlevinin en önemli aracı; performans ölçümü ve yönetimidir.

¹⁹⁷ Paul Edwards, “**Industrial Relations Theory and Practice**”, Blackwell Publising, UK, 2003, s.489.

Performans ölçümü yapılmasının nedenleri, birinci öncelikle işletmede “sorunlu alanları ortaya çıkartmak ve geliştirilebilecek alanları belirlemektir”. Diğer nedenler ise, “işlem ve süreçlerde planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak” ve “işletmelerin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemektir”. İşletmelerde performans ölçümü yapılma nedenleri Tablo 3.1’de görülmektedir.¹⁹⁸ Sorunlu alanların performans analizi ile belirlenmesini müteakip, çalışanlara ne tür bir işlem yaparak performans açığını kapatabilirim konusu üzerinde çalışılmalıdır. Belirlenen problem sahaları, eğitim ve geliştirme, yer değiştirme (istasyonu), iş birleştirme ve diğer yöntemlerle giderilmelidir.¹⁹⁹

İK faaliyetlerinin yürütülmesinde başarı kriterleri; sürekli iyileştirme ve devamlılık, süreçlerdeki işlerin iş tanımları, hedefler için ölçülebilir standartların belirlenmesi, bu standartların işletmenin üst seviye amaçları ile uyum içerisinde olması şeklinde belirlenebilir. İşgörenlerin bireysel hedefleri ile işletmenin hedefleri arasındaki denge ve sürdürülebilirlik performans sonuçları üzerinde önemli bir çarpan etkisi yapacaktır. Hedefler belirlenirken şu hususlar dikkate alınmalıdır.

- Spesifik Hedeflerin belirlenmesi, (Spesific)
- Ölçülebilir Hedeflerin belirlenmesi, (Measurable)
- Hedeflerin zorluk derecelerinin bulunması, (Achievable)
- Hedeflerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi (Realistic)
- Hedeflerin zaman boyutu ile ilişkilendirilmesi (Time to related)

Ayrıca; belirlenen hedeflere her seviyede katılımın sağlanması ve işletme hedefleri ve stratejisiyle uyum içinde bulunması sağlanmalıdır.²⁰⁰ Şimdi şu soruya cevap arayalım. Bir işletme niçin çalışanlarının başarısını ve sonuç olarak ta; işletmenin kendi başarısını ölçmek ister.

Tablo 3-1’de işletmelerde hangi nedenlerle performans ölçümü yapılmakta olduğu sorusuna verilen cevaplar görülmektedir. Diğer bir çalışmada ise performansın ölçülmesinin başlıca şu fonksiyonların yerine getirilmesine katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Bunlar; İK planlaması ve yönetimi,

¹⁹⁸ Ali Coşkun “Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi”, 2006, s.40.

¹⁹⁹ E.Stavrou, C. Brewster, “The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with business performance: Myth or reality?.”, Management Review 16 (2), 2005, s.181-189.

²⁰⁰ Garry Dessler, “Human Resource Management”, Florida University, 2005, s.345.

çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi, eğitim ve geliştirme, kaliteye katkı için ödül ve takdir, çalışanların tatmin edilmesi boyutlarıdır.²⁰¹

Tablo 3.1 İşletmelerde Performans Ölçümü Yapılmasının Nedenleri²⁰²

Hangi nedenlerle işletmelerde performans ölçümü yapılmaktadır?	
1	İşletme de sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve geliştirilebilecek alanları belirleyebilmek.
2	İşletme içindeki işlem ve süreçlerde planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini anlamak.
3	İşletmenin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek.
4	Kararların varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak.
5	Şeffaflığı sağlayarak, her birimin kendi performansını gözlemesini sağlamak.
6	Gelişmelerin sürdürülebilmesinde geri-besleme (feedback) sağlamak.
7	İşletmenin müşterilerin isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek.
8	İşletme faaliyetleri hakkında bilinenlerin doğruluğunu onaylamak ve bilinmeyenleri ortaya çıkartmak.

Kaynak: Ali Coşkun; **a.g.e.**, s. 123.

Genel bir kural olarak uygulama da, işletmede çalışan insan unsurunun faaliyetlerini kontrol altına almak için, bireysel performans (iş tasarımı, başarı değerlendirmesi) baz alınır. Bu değerlendirme, performansın ölçülmesi ve ölçülen performansın iyileştirilmesinde olmazsa olmaz bir koşuldur. Bunun yanında, bu değerlendirme sonucunda insanların sadece görevlerini ne kadar iyi şekilde yaptıkları değerlendirilmez, aynı zamanda; insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin ne derece iyi yapıldığını da gösterir. Değerleme sonucunda ortaya çıkan düşük performans ise seçim, eğitim veya geliştirme faaliyetlerinin gözden geçirilmesi gerektiğini veya iş süreçleriyle ilgili bir sorun olduğunu ifade eder.

Daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere insan kaynakları planlaması; birincil öncelik derecesinde, bütün olarak firmanın amaçlarını, stratejik planlarını ve bunlar

²⁰¹ M. Bobrowski Paul and John H. Bantham, “State Quality Initiatives: Mini-Baldrige to Baldrige Plus; Award Programs Improve on Malcolm Baldrige National Quality Award Model”, National Productivity Review 13 (Summer 1994): s. 423-438.

²⁰² Ali Coşkun; **a.g.e.**, s. 123.

doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için gelecekte ne kadar sayıda ve hangi nitelikte işgörene gerek duyulacağını öngörümlemeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğine yönelik yapılmaktadır. İkincil öncelikle; hâlihazırda firmada çalışmakta olan personelin bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasının sağlanmasına yöneliktir. Başka bir deyişle amaç, işletmelerdeki insan kaynağının üstün performansı sağlayacak bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır.²⁰³

Aslında; işletme stratejisinin odağında insan kaynakları bulunmaktadır. İşletmenin insan kaynaklarının uygun kullanımı, işletmenin başarı kriterlerinin nihai belirleyicisi olacaktır. Bu maksatla; işletme vizyonundan bir dizi temel hedefler belirlenir ve bu hedeflere ulaşmada yapılacak faaliyetlere göre iş analiz sonuçları baz alınarak performans standartları oluşturulur, uygulama ile elde edilen sonuçlar dikkate alınarak performansı iyileştirmek için de ihtiyaç duyulan bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikler belirlenir. Diğer bir ifadeyle, basitçe bir İK planı yapılmış olur.²⁰⁴

İK departmanları; uzun dönemli stratejilerin tayininde, hedeflere ulaşılmasında, orta ve kısa dönem kararların uygulanmasında önemli roller üstlenmişler ve İK uzman ve profesyonelleri CEO'ların yanlarında onlara en büyük karar desteği sağlayan kişiler arasında yer almışlardır. İşletmelerde kısa ve orta dönemde İK departmanları; performansı iyileştirme, verimliliği artırma, doğru insanların, doğru yerde istihdam edilmesi ile pratikte uygulanan en önemli İK faaliyetleri seçim ve yerleştirme işlevleri ile işletmenin etkililik ve verimliliğine katkı sağlamaktadırlar.²⁰⁵ Kayda değer performansın elde edilmesinde temel teşkil etmesi yönüyle, işletmelerin seçim ve yerleştirme işlevine gereken önemi vermesi gerekir. Yanlış bir seçim kararı, performansı olumsuz etkileyecek süreçlerin oluşması ile hatalı işlem ve sonuçlara neden olabilir.

3.3 Performans Yönetim Sistemi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İsmet Barutçugil'e göre Performans Yönetim Sistemi, "gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken

²⁰³ Bingöl Dursun; **a.g.e.**, 2006, s.21.

²⁰⁴ M. G Martinsons, "Human Resource Management Applications of Knowledge-based Systems", Printed in Great Britain. International Journal of Information Management, Vol. 17, 1997, s.35.

²⁰⁵ Dursun Bingöl; **a.g.e.**, 2006, s.39.

performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.”²⁰⁶ Bu sürece geri ve ileri besleme sürecinin de eklenmesi çıktı (sonuç, ürün) etkinliğinin sürecin içerisinde kontrolü açısından faydalı olacaktır.

1990’lı yılların başlarında “performansın ölçülmesi” kavramına bütüncül bir yaklaşım (holistic approach) getirilerek, performansın salt finans göstergeleri ile ölçülemeyeceği, finansal olmayan göstergelerin de performansı birçok boyutuyla etkilediği üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda “Balanced Scorecard”, BSC, performans karnesi ile tanışılmıştır. Dengeli Karne Yönetimi olarak ta adlandırılan bu kavram işletmenin performansını ölçmeye yönelik veriler olan; finansal, müşteri, iç yönetim işlemleri, öğrenme ve büyüme ile ilgili değerleri kullanmıştır.²⁰⁷ Bu şekil uygulama ile işletmelerin geçmiş finansal verileri baz alınarak gelecekteki performansını etkileyebilecek olan etkenler belirlenmiştir. Bilgi çağının işletmelerinde belirlenen stratejilerin eyleme dönüştürülmesi, stratejilerden ortaya çıkan ölçülerin bütünleşmesini sağlayan bir çerçeve sağlamıştır. İK bu dört ana etkenin içerisinde yer alır ve işletmenin stratejik amaçlarına ulaşması yolunda kuvvet çarpanı etkisi yapar. Bu kapsamda; yönetim, üretim ve kalite yöntemlerinde ve felsefelerinde önemli değişimler olmaktadır. İşletmeler, artan rekabet koşullarına ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, İK performans ölçüm sistemlerinin tasarımı ile sürekli yenileme, geliştirme eğilimi içine girmişlerdir.

Son dönemde yapılan çalışmalarda performans ölçümünün maksatları olarak;²⁰⁸

- Arzu edilen verimli iş davranışını tanımlamak ve geliştirmek,
- Ölçülen performansa göre ödüllendirme yaparak bu davranışı geliştirmek,
- Organizasyonda arzu edilen yetenekleri geliştirerek, istenen etkinlik ve verimlilikte bir insan kapitali tesis etmek hususları belirlenmiştir.

Organizasyonda performans yönetimi sistemi kurulurken iki önemli uyarı dikkate alınmalıdır:²⁰⁹

- Çalışanların (bireyler, takım, bölümler vb.) ulaşmak istenen sonuçları bilmesi ve

²⁰⁶ İsmet Barutçugil, “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Kariyer Yayıncılık 2004, s. 334.

²⁰⁷ Balanced_scorecard, <http://en.wikipedia.org/wiki/>, (Çevrimiçi) Aralık 2007.

²⁰⁸ Alan Price, “**Human Resouces Management in a Business Contex**”, 2004, s. 498.

²⁰⁹ Ümit Öztürk, **a.g.e.**, s.10.

anlaması, onların bu sonuçlara ulaşmada daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayacaktır.

- Beklentilerin gerçekleşmesi, bireylerin ve takımların beceri seviyesi yanında, yöneticilerin

desteği, organizasyon süreçleri, sistemleri ve kaynakların uygunluğuna da bağlıdır.

Bu uyarılar, nelerin başarlacağıının bilinmesinin (amaç teorisi), organizasyonda insanların iş başarımları seviyelerinin bilinerek işletme hedefine göre geliştirilmesi, birey ve takım ihtiyaçlarının karşılanması ve performansın geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Bunların yanında, performans yönetiminin genel amaçları içinde bireylerin ve grupların iş süreçlerinin ve bireysel becerilerinin geliştirilmesi için, sorumluluk alma kültürünün organizasyonda yerleştirilmesi yer almaktadır.²¹⁰

Performans yönetimi, yönetici ve bireyler, yöneticiler ve takımlar, takım ve üyeleri, bireylerin gruplarla, diğer paydaşlar arasındaki iç iletişim ve işbirliği ile çok yakından ilişkilidir. Bu işbirliğinde, performans yönetimi amaçları ve kalitenin geliştirilmesi iç içe geçmektedir.²¹¹

Performans yönetim sistemi (PYS) çalışan ile performans yöneticisinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarını ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır. PYS, yöneticilere organizasyonun gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansı ölçme olasılığı sağlamaktadır. Ayrıca, onlara kritik yönetim kararları alırken uzun ve kısa dönem getiriler arasında bir kıyaslama ve değerlendirme yapma fırsatını da vermektedir. Ayrıca; PYS, organizasyonun farklı birimleri arasında en iyi performansı gösterenlerin başarılarının tespitine yönelik uygun bir ortam hazırlamaktadır.²¹²

Hiçbir insan kaynakları stratejisi kendi başına iyi ya da kötü değildir. Stratejik insan kaynakları planı hazırlanırken insan kaynakları yöneticisinin temel görevi organizasyonların belirlenen stratejileri ile insan kaynakları yönetiminin hedefleri arasında doğru bir denge kurarak uyum sağlamaktır. İnsan kaynakları yöneticisi stratejik planlama sürecine her kademe de katılarak süreçlerin ve sonuçların etkilerini

²¹⁰ Sani İbrahim Mert, “Amaç Kuramı: Amaç Belirginliği ve Geri Bildirimin Performans Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması”, K.H.O. Dergisi, Makale, s.7.

²¹¹ Ümit Öztürk , a.g.e., s.11.

²¹² U.S.Bititci , Turner, T., Begemann, C, “Dynamics of Performance Measurement Systems”, International Journal of Operations & Production Management, Vol:20, No:6., 2000, s.23.

değerlendirmeli, muhtemel fırsat ve tehditleri değerlendirilerek uygulamada gerekli tedbirleri almalı ve stratejik seviyedeki amaçların daha etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamalıdır. İnsan kaynakları stratejisinin başarısı içinde bulunan duruma, ortaya çıkan gelişmelere göre değişmektedir. Yani, bir insan kaynakları stratejisinin organizasyonel performans üzerindeki etkisi, her zaman diğer faktörlere ne kadar uygun olduğuna bağlı olarak değişir. Strateji ile performans arasındaki uyum daha iyi bir performans anlamına gelir, uyumsuzluk tutarsızlıklara ve düşük performansa yol açar. Uyum, insan kaynakları stratejileri ile organizasyonun diğer önemi yönleri arasındaki tutarlılık ve uygunluk anlamına gelir.²¹³

İnsan kaynakları stratejisinin bir organizasyonun performansına katkısı bu stratejiyle;

- Organizasyonun genel stratejisi arasındaki genel uygunluğun,
- Organizasyonun içinde bulunduğu çevresel faktörlerle uyumlu,
- Organizasyonun özgün kurumsal özellikleri ve kültürü ile uyumlu,
- Organizasyonun belirgin, ayırt edici yetkinlikleri ile uygunluğunun sağlanması

ile artacaktır.²¹⁴

Ayrıca, insan kaynakları stratejilerinin birbirleriyle tutarlılığı organizasyonun genel performansını arttıracaktır.

3.4 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi

Çevre oldukça rekabetçi ve verimlilik artış oranları nispeten düşük olduğu dönemlerde, hemen hemen tüm örgütler verimliliği iyileştirmeye ilgilenir. Örgütlerin verimliliği, sadece teknoloji ve sermayeye bağlı değildir. Bunlarla birlikte insan kaynakları da bu konuda aynı derece önemlidir. Çünkü çalışanların yaptığı veya yapmadığı şeyler, bir işletmenin verimliliğini etkiler. Bu nedenle çalışanların davranışlarının, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediğinin, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi zorunludur.

Son yıllarda hizmette ve üründe "**kalite**" kavramının benimsenmesiyle birlikte, kalitenin en önemli faktörü olan insan ön plana çıkmıştır. İnsan'ın verdiği hizmetlerden maksimum verim alabilmek için iş planları yapılmakta, personele yoğun eğitim

²¹³ M. Wright Patrick, Edward W. Rogers, "Measuring Organisational Performance In Strategic Human Resource Management Problems, Prospects and Performance Information Markets", Human Resource Management Review,, Volume 8, Number 3, 1998, JAI Press Inc., s. 324-329.

²¹⁴ İsmet Barutçugil, a.g.e., S. 336.

verilmekte ve performans ölçümleriyle hizmetler değerlendirilerek olumlu sonuçlar ödüllendirilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin kurulmasında; işletmenin amaçları, hedefleri, misyon ve değerleri, yönetim kararları ve mevcut kaynakların durumu belirlenerek, "**neye göre**" performans değerlendirmesi yapılacağı saptanır.²¹⁵ Amaca ulaşabilmek için en uygun performans kriterleri olan hedefler ve yetkinlikler (yetkinlik bazlı performans) ve bunlar üzerinde fikir birliği sağlanabilmesi için gerekli çalışmalar yapılır. Hedefler, yetkinlikler ve karma kriterlere göre uygun "ölçme ve değerlendirme sistemi" seçilir. Değerlendirmeye bir hazırlık olması açısından yönetime ve çalışanlara eğitimler verilir. Değerlendirmeler yapılır ve sonuçlar belirlenir. Değerlendirme sonuçlarına göre; kurumun ve çalışanların eksiklikleri tespit edilir, geri besleme ile performans kriterleri, plan ve hedefler revize edilir ve çalışanların ödüllendirilmesi ve model teşkil etmesi sağlanır.²¹⁶

Verimlilik ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlama açısından öneme sahip olan performans değerlemesi (başarı değerlemesi), işgören açısından da öneme sahiptir. Bir işgören, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra, iş performansının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahip olur. İşgörenin ilk amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, daha iyi yaşam standardına sahip olma çoğu işgören için önemlidir. Onlar, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu durum, performans değerlemesinin önem ve gereğini ortaya koymaktadır.²¹⁷

Diğer yandan işgörenler, terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca onlar, üstlerinin kendileri ve işgörmeye biçimleri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacını duyarlar. Bu inancın yaratılması ve söz

²¹⁵ Jon M. Werner, "**Implications Of Ocb And Contextual Performance For Human Resource Management**", University of Wisconsin-Whitewater, USA, Volume 10, Number 1, Human Resource Management Review, 2000, s.29-32.

²¹⁶ A.D Toni, S.Tonchia, , "**Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures**", International Journal of Operations& Production Management, Vol:21, No:1/2, 2001, s.34.

²¹⁷ A. Neely, "**The Performance Measurement Revolution: Why now and What Next?**", International Journal of Operations & Production Management, Vol:19, No:2.,1999, s.23-27.

konusu isteklerinin karşılanması, işgörenlerin çalışmalarının nesnel olarak değerlendirilmesiyle mümkün olur.

Performans, değerlendirme sistemleri, adam kayırma (nepotizm) unsurunu ve personel kararlarında öznel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu planlar, yönetimin sadık ve etkili bir işgören grubunu oluşturmayla ilgilenen kamu ve özel sektör kuruluşlarında yaygın olarak kullanılmaktadır.

İş görenin performansını geliştirme konusunda atılacak en önemli adım hedeflerin belirlenmesi olup, belirlenen hedefler; spesifik ve açık, ölçülebilir, başarılabılır, ulaşılabilir veya gerçekçi ve belirli bir zaman aralığında uygulanabilir olmalıdırlar.²¹⁸ Bu ise; iş tanımları, kritik sorumluluklar, standartlar, özel hedefler ve amaçlar gibi gerekli temel üstünlüklerin ne olacağının belirlenmesidir. Şu unutulmamalıdır ki, performans ölçümünde belirlenen kriterlerin de sürekli performansı sorgulanmalı ve beklentilere göre yinelenmeli, kriterler işletme kültürüne uyumlu hale getirilmelidir.

Planlama safhasında temel görevler belirlendikten sonra bu görevlerin İK uzmanları tarafından tartışılmasına ihtiyaç vardır. Bu safhada, eğitim, geliştirme ile ilgili gerekli kaynaklar hedeflere ulaşılabilmesi için tahsis edilmelidir.

Yöneticiler ve İK uzmanları çalışanların iş tecrübelerini sürekli izleyerek, kişisel performanslarını değerlendirerek gerekli düzeltmeleri ileri-geri besleme şeklinde yapmalıdırlar.²¹⁹

Yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda, işletmenin bütününe kapsayan bir kontrol sistemi tesis edilerek, tespit edilen eksiklikler sistem yaklaşımı çerçevesinde giderilmelidir. Günümüzde işletmeler “6 SİGMA”* tasarımı ile personelin performansların da iyileştirme ve minimum hata yapmaya eş değer uygulamalar gerçekleştirmektedirler. “6 SİGMA” kısaca; iyileştirme çalışmalarında kullanılan bir terimdir.²²⁰

Önceden de ifade edildiği üzere, performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, çalışanların bilgi, yetenek ve becerileri ile diğer özelliklerini ve gönüllü katkılarını, sürekli gelişim potansiyellerini iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir müşterek kültür oluşturmaktır. Bu kültürün

²¹⁸ Alan Price, **a.g.e.**, s.513.

²¹⁹ Derek Torrington, Laura Hall, “**HRM, Managing Individual Performance**”, 1998, s. 318.

* “6 SİGMA” her bir milyon olasılıkta ya da işlemde yalnızca 3-4 hata yapmaya eş değer süreç performans düzeyidir.

²²⁰ Zafer Erkoç, **a.g.e.**, s.429.

içeriğinde verim, kalite ve en önemlisi olan insan ilişkileri vardır. Yalnız şu hususu iyi anlamak gerekmektedir: Performans değerlemesi performans yönetiminin sadece ana bileşenlerinden birisidir.²²¹

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm işgörenlerin aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterebilir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmektedir. Performans yönetimi; örgütteki insan sermayesinin sürekli yüksek performans düzeylerinde çalışmasını sağlamak, insanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını temin etmek, örgütün kültürünü güçlendirmek veya onu değiştirmek gibi insan kaynakları yönetimi içerisinde bir takım işlevleri yerine getirmektedir.

Organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından hayati bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, işgörenlerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanabilir.²²²

Performans değerlendirmesi ya da diğer bir deyişle başarı değerlendirmesi veya iş başarımları işletmelerde, ücret artışları, terfi kararları, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, güvenilir eleman seçim sistemlerinin kurulması ve benzeri ana amaçlarla gerçekleştirilmektedir.

Yukarıda belirtildiği üzere performans değerlendirme sürecini etkileyen gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışından birçok faktör bulunmaktadır. Yöneticiler performans değerlendirme işlemini gerçekleştirirken, örgütsel amaçlara en uygun olan kriter ve yöntemleri belirlemeli ve etkin bir biçimde uygulamalıdır. Örnek olması açısından, bireysel performans değerlendirmesine başlamadan önce, çalışanlara ait öznel özelliklerin belirlenmesine esas teşkil edebilecek özelliklerin ölçülmesinde yararlanılabilecek 20 madde 8’li değerlendirme şeklinde Tablo 3-2’de sunulmuştur.²²³ Bu metotla birey ve grup performans ve yetkinlik değerlendirmelerinde performans

²²¹ E.Stavrou, C. Brewster, ,a.g.e., s.185.

²²² G.Manooch, , “Overcoming Obstacles To Developing Effective Performance Measures”, Work Study, Vol:48, No:6, 1999, s.45.

²²³ Judy Bandy Mondy, McNeese State University , “The Instructor’s Resource Manual” , Exhibit 2, S.333.

ölçümü basit bir şekilde yapılabilir. Bu ölçümde, ölçümü yapacak olan hat yöneticileri (line manager), ölçüm sonucunda oluşturdukları bilgileri, süreçlerin iyileştirilmesi ve personelin daha iyi tanınması amacıyla kullanmaktadırlar.

Tablo 3-2 Özniteliklerin Tanımlanması

<i>DAVRANIŞ SIFATLARI</i>	<i>BİREYSEL DEĞERLENDİRME</i>								<i>GRUP DEĞ.</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Sözlü, Yazılı İletişim									
Motivasyon									
Israrla takip/ Kararlılık									
Doğruluk, Dürüstlük									
Önderlik									
İkna edicilik/Satıcılık									
Beşeri Kabiliyetleri									
Dinleme Yeteneği									
Esneklik									
Teknik Yetenekleri									
İnisiyatif kullanma/ Girişimcilik									
Serbest Düşünme									
Planlama,Organize Etme,Kontrol									
Güvenilirlik									
Yetki verme/Katılma									
Zaman ve Stres Yönetimi									
Düşünce Üretme Kabiliyeti									
Gayret ve İsteklilik									
Soğukkanlılık									
Fiziki Yeterlilik ve Sağlık									

Kaynak: Judy Bandy Mondy, McNeese State University , The Instructor's Resource Manual , Exhibit 2.

3.5 Performans Değerlemesi'nin Süreç Performans Ölçümüne Katkısı

Yönetim faaliyetlerinde “ölçemediğimiz şeyleri yönetemeyiz” söylemi sıkça kullanılmaktadır. Ölçme, somut verilere, sayısal değerlere dayalı öğrenme faaliyeti

olduğundan, verilecek kararlar ve planlanacak faaliyetler için kaçınılmaz bir gerekliliktir. Neyin, nasıl ölçüleceği pek çok işletmede halâ tartışılan bir konudur. Çoğu zaman üst yönetim, işletme hedeflerine erişebilirlik yönünde kurumsal performans takibi yapmaya çalışırken, insan kaynakları ve fonksiyonel yöneticiler çalışanların ortaya koyduğu performansı değerlendirmek ve ödüllendirmek amacıyla bireysel performansın değerlendirilmesine çalışırlar. Bu bir ikilemdir ve iki faaliyet arasındaki mantıki boşluğun doldurulması gerekmektedir.²²⁴ Bu açığı kapatmak için, Den Hartog şu teklifleri öne sürmüştür;²²⁵ hat yöneticilerinin, performans değerlendirmesi uygulama pratiklerini kolay ve ilgi çekici hale getirmeleri, çalışanların PY uygulamalarını, ürün artışı veya çalışanları olumlu veya olumsuz yönden harekete geçirme olarak algılamalarını ve değerlendirmelerini sağlama, çalışan davranışını olumlu bir şekilde yönlendirme ve işletme amaçlarına uygun hale getirme üzerinde çok etkili olmaktadır. Ayrıca; ters nedensellik ilişkisi önemli bir roldür ve işletme başarılı ise İK ve çalışanlar başarılıdır, çalışanların performansları ve isteklilikleri iyi seviyededir sonucu çıkarılabilir.

İşletme ve birey seviyesinde takip edilen performans elbette önemlidir, ancak; işletme ve bireysel hedeflerimizi yerine getirmeye çalışırken, fonksiyonel sınırların dışına çıkmamız da söz konusu olabilmektedir. Bu noktada özellikle işletme hedeflerinin, fonksiyonlara ve fonksiyonlardan da çalışanlara yayılımında süreçlerin dikkate alınması, doğru ve etkin performans takibi için kaçınılmazdır. Diğer bir deyişle, sistem yaklaşımı gereğince; süreçler işletme hedeflerinin bölüm ve bireylere yayılımında köprü işlevi görmektedir.²²⁶

Süreçlerin işletme performans yönetim sistemi içerisindeki yeri ve önemi aşikârdır. Süreç yönetiminin önemli adımlarından biri olan ve süreçlerin iyileştirilmesine yön veren “performans izleme” kapsamındaki süreç göstergelerinin çeşitleri, gerek işletmenin strateji ve hedeflerinden uzaklaşılmasını ve gerekse farklı boyutların (müşteri, çalışan, hissedar, toplum vb.) gözden kaçırılmamasını sağlar.

²²⁴ D. E. Guest, “**Human Resources Managemet and Performance: A review research agenda**”, International Journal of Human Resources Management, 1997, s.263-276.

²²⁵ Den Hartog, D.N., Boselie, P. And Paauwe, “Performance Management: A model and research agenda”, **An International Review**, 2004, s.556.

²²⁶ Hailey Hope, E.Farndale, C.Truss, “**The HR Department’s Role In Organizational Performance**”, Human Resource Management Journal 15, 2005, s.49.

İş dünyasında ölçme, yürütülen faaliyetler ile ilgili elde edilen sonuçların ve kullanılan kaynakların, diğer bir deyişle performansın, irdelenmesi amacıyla gerçekleştirilir. Bu şekilde, elde edilen sonuçların başarısı ya da başarısızlığı öğrenilmiş olur. Ölçme ve öğrenme kavramları birbiriyle yakından ilişkilidir. Ölçme sonunda başarıların sürdürülmesi ya da başarısızlıkların giderilmesi için planlar yapmak, öğrenme sonucu gerçekleştirilen bir faaliyettir. Yapılan ölçümler sonucunda herhangi bir faaliyete geçilmemesi durumunda, ölçmenin hiçbir anlamı yoktur. Bunun tersi olarak da alınan kararların ya da planlanan iyileştirmelerin bir ölçme sonucuna dayandırılması beklenir.²²⁷ Klasik performans ölçümü yapıldığı zamanlarda ölçüm sadece “biz de yapıyoruz” düşüncesiyle yapılmakta ve çalışma işletmeye bir katkı sağlamamaktaydı. Günümüzde iletişim, bilgisayar ve hizmet sektöründeki gelişmeler ile organizasyon yapısındaki köklü değişiklikler (hücre tipi organizasyon, şebeke yapı, proje tipi teşkilatlanma vb.); performans ölçümünün önemini artırmıştır.

Bir işletmede ölçmenin olmaması, öğrenme ve değişikliklerin etkilerini değerlendirme kabiliyetini sınırlandırarak, yanlış kararlar alınmasına neden olabileceği gibi, sistematik gelişmeyi engeller. Süreçlerin yeniden tasarlanması ve iyileştirilmesi için performans ölçümlerinin yapılması temel bir gereksinimdir. Bunun sağlanması ise, öncelikle nelerin ölçüleceğinin anlaşılması ile mümkündür. İş dünyasında finans ve satış verileri sürekli olarak izlenmekte ve bu verilerin analiz edilip sunulmasına önemli kaynaklar ayrılmaktadır. Ancak, ölçmede sadece finans ve satış verilerine odaklanmak sakıncalıdır. Dr. Deming bu tip ölçümlere odaklanmayı, “bilinmeyen ya da bilinmeyen işaretlerin, az ya da hiç göz önünde bulundurulmadan, sadece görünen işaretleri kullanarak yönetme” şeklinde eleştirmiştir.²²⁸ Finansal performansın ve satış hacminin izlenmesi yanlış değildir, ancak yeterli de değildir. Birçok işletme, bu göstergelerin süreçlerin yeniden tasarlanması ya da iyileştirmesi için gerekli olan kapsamlı ölçüm stratejisi ile ne kadar uyduğunu anlayamamaktadır. Bunun anlaşılması, öncelikle süreçlerin performansının nasıl ölçülebileceğine ve bunun diğer performans ölçüm sistemleri ile ilişkisinin nasıl kullanacağına bağlıdır.

Süreçlerin performansı; organizasyonel ve bireysel performans arasında köprü işlevi görmektedir. Organizasyonel seviyede izleme, genel bir röntgen çekerek iskelet

²²⁷ Arzu Akçal Aras, “Sürdürülebilir Süreç Yönetimi”, Kalder, 2005, s.60.

²²⁸ Peter Drucker, “Management: Task, Responsibilites”, Practices, 1993, s.153.

yapısının durumunu anlamamızı sağlarken, süreç seviyesindeki inceleme kaslardaki, **bireysel seviyedeki izleme ise hücrelerdeki durumu anlamamızı sağlar.**²²⁹ Bu örneği destekleyecek şekilde, süreçlerin ve süreç performansının, diğer performans ölçüm sistemindeki rolünü netleştiren üç önemli boyut tanımlamıştır. Bunların ilki, işletmenin gelmek istediği noktaya işaret eden hedefler, ikincisi işletme hedeflerinin hayata geçirilmesini sağlayan çalışanların organizasyon içindeki rollerini netleştiren tasarım, üçüncüsü ise fonksiyonlar arası ilişkileri dengeleyen, boşlukları kapatan yönetim boyutudur.²³⁰

İşletme seviyesinde belirlenen hedefler, bölümlerden bağımsız ve fonksiyonlar arasıdır. İşletme hedeflerinin hayata geçirilmesini sağlayan çalışanlar, çoğunlukla fonksiyon bazlı konumlandırılmışlardır. Fonksiyonlar arası belirlenen hedeflerin, fonksiyon bazlı konumlanmış çalışanlara yayılımı ancak bu ilişkileri kurabilecek süreçlerle sağlanabilir. Bu nedenle, işletme hedeflerinin bireysel hedeflere yayılımında en doğru yaklaşım, işletme hedeflerinin öncelikle süreçlere ilişkilendirilmesi, sonra ilgili fonksiyonlara ve o fonksiyonlardaki bireylere yayılımıdır. İşletmenin organizasyonel yapısının iş tanımlarına dönüştürülmesini sağlayan tasarım boyutundaki en kritik nokta, fonksiyonel sorumlulukların dışında, fonksiyonlar arası yürütülen işlerin, yani müştereklik arz eden faaliyetlerin iş tanımlarına dahil edilmesidir.

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi, (APQC- Productivity and Quality Center) kendi liderliğinde birçok işletmenin katılımıyla 2004 yılında süreç çalışması yapmış ve 2005 yılında bu çalışmayı revize etmiştir. Çalışmada kurumsal seviyede toplam 12 kategori tanımlanmış olup, bu kategorilerle ilişkili 1500’den fazla sürecin oluşturulması sağlanmıştır.²³¹ Çalışmada Operasyonel süreçler olarak;

- Vizyon ve Stratejileri geliştirmek,
- Ürün/Hizmetleri Tasarlamak ve geliştirmek,
- Ürün/Hizmetleri Pazarlamak ve Satmak,
- Ürün/Hizmetleri Teslim Etmek,
- Müşteri Hizmetlerini Yönetmek,
- İnsan Kaynaklarını Geliştirmek ve Yönetmek,

²²⁹ Arzu Akçal Aras, **a.g.e.**, s.58.

²³⁰ G.A. Rummler, ve A.P Brache, **“Improving Performance: How to Manage the White Space On the Organization Chart”**, 1995, s. 248.

²³¹ Arzu Akçal Aras, **a.g.e.**, s.181.

- Bilgi Teknolojilerini Yönetmek,
- Finansal Kaynakları
- Gayrimenkul Edinmek, İnşa Etmek ve Yönetmek,
- Çevre Sağlığını ve Güvenliği Yönetmek,
- Dış İlişkileri Yönetmek,
- Bilgi Birikimini, Gelişimi ve Değişimi Yönetmek olarak belirlenmiştir.

Bu süreçlerin planlanması ve yönetilmesi tabii ki insan faktörü ile olacaktır. Kuşkusuz, süreçlerin başarısı, birbirleriyle olan bağlarının sıkı olmasına ve sinerji oluşturmaya ve süreçlerin içerisinde yer alan alt hedeflere ulaşılmasını sağlayacak performansın gösterilmesine bağlıdır.

3.6 Bireysel Performans ve Performans Değerlemesi

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin sonuçlandırılma seviyesi, işgörenin işindeki davranış biçimi, amaçları gerçekleştirmenin etkinlik ve verimlilik düzeyi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, bu sonuçlandırma şekli işletme hedefleri ve iş analizi ile belirlenen kriterlere uyumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla kabul edilir bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Çıktılar olumsuz ise, çalışanın iş başarımı konusunda performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir. Performans değerlemesinde; açık, ölçülebilir hedefler başarı göstergesidir.²³² Yüksek performanslı işletmelerde, performans değerlemesi bir yaşam biçimidir. Ve yöneticiler bu ölçüm sonuçlarını; gelişmeyi tetikleyen sonuçlara bağlamaktadırlar.

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; işgörenin içinde çalıştığı fiziksel ortam ile örgütün içinde faaliyetini sürdürdüğü çevresel şartlar ile işletmenin iş ve çalışanlara yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel koşullara bağlıdır. Performans kavramını ve üstün performansa götüren etmenleri bu şekilde kısaca açıkladıktan sonra performans değerlemesini tanımlayabiliriz. Genel anlamda **performans değerlemesi**; “**kişinin yeteneklerini,**

²³² M. Wright Patrick, **a.g.e.**, s. 336.

gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir.”²³³ Performans değerlemesi, çalışanların performansını ölçme ve değerlendirme işlemidir ve çalışanların bireysel gelişimini sağlamak için faydalı bir araçtır.²³⁴ Pek çok çalışan, performans değerlemesini yıldırıcı ve baskı altına alıcı bir işlem olarak ele alır, fakat; doğru kullanıldığında bu uygulama çok pozitif sonuçlar doğurur ve çalışanlara katma değer sağlar.

Performans değerlemesi, kendi içinde bireyin, takımın değerlemesini ve sonuçlarının gözden geçirilmesini sağlayan bir sistemdir. Etkili bir performans değerlendirme sistemi başarıyı değerlendirir; planları, işletmenin gelişimi yönünde geliştirir. Performans yönetimi ise, işletmenin başarısını etkileyen faktörler olan çalışanların beklentilerini karşılama, yöneticiler ile çalışanlarının iş uyumunu sağlama, sonuçları gözden geçirme ve başarıyı ödüllendirme yönü olan daha genel bir işlemdir.²³⁵

Performans değerlemesi sisteminin birçok işletmede öncelikli hedefi; performansı geliştirmektir. Uygun bir şekilde düzenlenen ve kabul gören performans değerlendirme sistemi işletme hedeflerini başarmaya ve çalışan iş başarımını (performansını) artırmaya yardım eder. Gerçekten; performans değerlendirme verileri pek çok insan kaynakları fonksiyonel alanlarında kullanım için oldukça değerlidir.

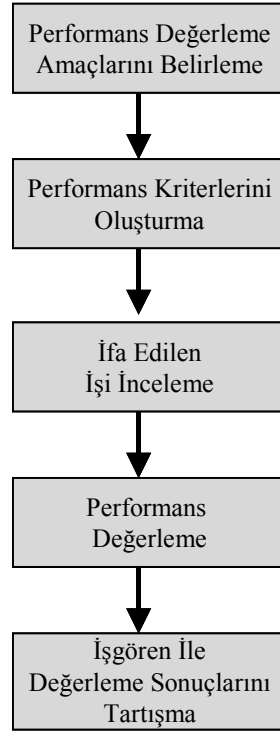
Performans değerlendirme, birbirini takip eden sistematik beş adımdan oluşmaktadır.²³⁶ Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası; amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme sistemi muhtemelen her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi gaye ile yapılacaksa ona 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.

²³³ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, 2003, s.38.

²³⁴ Wendy Bloisi, , **“Human Resources Management”**, Mc Graw Hill Companies, UK,2007, s.259.

²³⁵ Judy Bandy Mondy, McNeese State University, **“The Instructor’s Resource Manual for Human Resource Management”** , Chapter 10: Performance Appraisal, 2001, s.181.

²³⁶ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, 2006, s.332.



Şekil 3.2 Performans Değerleme Süreci

Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan, 2006, s.278.

Değerleme amaçları oluşturulduktan sonra çalışanların görevlerini başarmada kendilerinden ne beklendiğini 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 değerlemesine etkiye bulunan faktörlerin önemini vurgulamak gerekirse; öncelikle işletme iç ve dış çevresini etkileyen çevresel şartlar değerlendirilmelidir. Mevcut yasalar değerlendirme sisteminin tarafsız bir disiplin olarak uygulanmasını gerekli kılar. İşçi sendikaları ücret artışları ve diğer işgören fayda sistemlerinde etkili olmak yönünde vurgulamalar yaparak performans değerlemesi sistemini etkileyebilirler. İşletme kültürü de performans değerlemesini etkiler ve değerlendirme sisteminin planlaması, uygulanması ve sonuçların paylaşımı konularında yapılan çalışmaları destekleme veya engelleme yönünde etkileri olabilir. İşletme

içerisinde çalışanlara özel belirli hedeflerin açıkça tanımlanması, performans değerlemesi 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.²³⁷ Değerleme periyodunun sonunda, değerlendirici sonuçları alır ve iş başarımı konusunu önceden tespit edilen ve çalışanlara bildirilen performans standartlarına göre değerlendirir. Değerlemeyi, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara ilan edilmesi izler. En son safha ise değerlendirme görüşmesi olup, yönetici gerçekleşen performansa göre iş gereksinimlerini yeniden belirler ve bunu çalışana duyurur. Bu adımların aynısı, bilgisayar ile yapılan performans değerlendirme uygulamalarında izlenir. Bilgisayar, sadece sistemin etkinlik, hız ve nesnelliğini artıran bir araçtır.

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;

- Üst seviye performans gösterenlere, “sizler organizasyon için değerlisiniz” mesajını vermeli,
- Benzer işleri yapan çalışanlar, benzer kriterler kullanılarak değerlendirmeli,
- 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 sağlamalı,
- İşbirliği ve müştereklik kültürünü cesaretlendirmelidir.²³⁸

3.7 Performans Değerlemesinde Değerleme Kriterleri

Performans değerlemesi ile pek çok insan kaynakları fonksiyonel alanlarında kullanılabilecek bilgilere ulaşmamız mümkündür. Bu bağlamda, bu değerlendirme sisteminin nelere haiz olması gerektiği ve nasıl yönetileceği hususu, kontrol sistemi ve geri besleme suretiyle sürekli geliştirilmesi gereke bir husustur. Performans

²³⁷ S.Bach , “**From Performance Appraisal to Performance Management**”, Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice, Blackwell Business, Oxford, 2000, s.254-258.

²³⁸ Wendy Bloisi, **a.g.e.**, s.260.

değerlemesinde, değerlendirme kriterleri ile ilgili uygulama çalışmasında belirlenen ve uygulamada madde olarak çalışanlara yöneltilen sorularda şu noktalar esas alınmıştır.²³⁹

- Çalışanlara Ait Özellikler: Çoğu çalışan belli özellikler olarak tavırları, görünümü, inisiyatif olarak belirtilen iş görme arzusu yönleriyle değerlendirilir.

- Davranış Boyutu: Yöneticilerin beklide en çok önemsedikleri ve iş performansı ile ilgili izleklerin tam istenen sonuçlar vermemesi durumunda başvurdukları görevin icrası ile ilgili davranışlardır. Davranış boyutu çalışanın ruh halini gizil güçlerini ortaya çıkarmada yöneticilerin odak noktasıdır.

- Görev Başarımı Sonuçları: Eğer görev sonuçları olumlu ve belirlenen iş başarımı kriterlerini karşılıyorsa sonuçlar doğal olarak olumludur. Fakat şu bilinmelidir ki; sonuçlar performans değerlendirme sisteminde araç değil amaçtır ve her performans değerlendirme sisteminin amacı çalışanların görev başarımı ile ilgili çıktılarını elde etmektir, yani; görev sonuçları değerlendirilecek en uygun faktördür.

- Gelişme Potansiyeli: Önce açıklanan üç önemli faktör ile elde edilen veriler çalışanların gelişme potansiyeli ve hangi alanlarda gelişme ihtiyacı olduğunun belirlenmesine ışık tutar. Eğer performans değerlendirme sistemi bileşenleri sürekli gelişme potansiyeli ile yinelenmiyor ise belli bir zaman sonra çalışanlar arasında bir monotonluk oluşturacaktır. Gelişme potansiyelinde sistem ile tespit edilen kabiliyet boşlukları analiz edilmeli ve Performans değerlendirme sisteminin performansı sürekli sorgulanmalıdır.

Kısaca, işletmeye alınması için büyük uğraşlar verilen çalışanların, iş uyumları, işletme hedefleri ile bireysel hedeflerinin örtüştürülmesi, işiyle ruhsal bağlantısının geliştirilmesi, işe alıştırma eğitimi veya işlevinin tamamlanması, işten ayrılmasının önlenmesi performans değerlemesinin alt amaçları olmalıdır.²⁴⁰ Etkili bir işe alıştırma programı, güvenlik, amaç ve hedefleri tespit ederek, güven ve aidiyet duygusu yaratarak, yeni işgörenlerin uyum sorunlarını azaltır. Böylece işgörenler daha hızlı öğreneceklerinden işlerini daha iyi ifa edebilirler. Ayrıca böyle bir programla, yeni işgörenlerin örgüt değerlerine ve amaçlarına daha fazla bağlılık duymaları sağlanır.

Öte yandan, performans değerlemesinin birleştirici ve iletişime imkân veren rolü ile, işgören ile işletmenin birbirini tanımasına yardımcı olur. Yeni işgörenin işine verimli bir biçimde başlamasını sağlar. İhtiyaç duyduğu desteği vermek suretiyle

²³⁹ Judy Bandy Mondy, **a.g.e.**, s.185.

²⁴⁰ Fitz-Enz Jac ve Jack J.Philips , “**A New Vision For Human Resources**”, Crips Publications, 2001, s.107.

çalışanlara iş ve görevleri ile ilgili müspet duyguları aşılır, negatif düşünceleri ortadan kaldırır. Yönetimin etkililiği iyi organize edilmiş ve işletme amaçlarına uyumlu bir performans değerlendirme sistemi ile mümkün olur. Bu sistemin etkisizliği ve adil olamaması ile ilgili oluşan olumsuz inançların gelişmesi ise işletmeye gelecekle ilgili, işten ayrılma olaylarının artması, iş tatmininin azalması, iletişimde kopukluklar gibi kısa dönemli sorunlar doğurabilir.

Performans değerlemesinde uygulamaya dönük yapılanlar açısından VİKO İK departmanı tarafından kullanılan bilgisayarlı performans değerlemesi iyi bir örnektir. VİKO 500 çalışanı (% 33 beyaz yaka) ile üretim yapan ve üretimini ülke içinde Türkiye genelinde kurduğu bayilikler ile pazarlayan, yurtdışında toplam 50 ülkeye ihracat yapan, üretiminin tamamını İstanbul'da gerçekleştiren bir işletmedir. VİKO'da temel İK politikası; “Gücümüzü çalışanlarımızdan alırız ve bayilerimiz ve tedarikçilerimiz stratejik iş ortaklarımızdır.” felsefesidir.

VİKO kendi bünyesinde tesis ettiği VİKOM özel yazılım sistemi ile İK ile ilgili tüm işlemleri yürütmekte, performans yönetimi maksadıyla 360 derece değerlendirme sistemini kullanmaktadır.

VİKO performans yönetim sistemi çalışan davranışlarının ve iş sonuçlarının kurum beklentileriyle uyumluluğunu ölçen ve çalışan verimliliğini artıran etkili bir araçtır.

VİKO 360 derece yetkinlik bazlı objektif performans değerlendirme sistemi ile idari bölümlerde çalışanların performansını intranet sistemi üzerinden yapılan değerlendirme ile ölçmektedir. Objektif değerlendirme ortamı sağlamak amacıyla yapılan 360 derece performans değerlendirme uygulamasında çalışanın yöneticisi, astları, eşleri ve iç müşterileri tarafından yapılan değerlendirme olmak üzere çok yönlü değerlendirme yapılmaktadır. Üretim bölümlerinde çalışanlar için üstten alta yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi yapılmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçları liderler tarafından tüm çalışanlarla yapılan görüşmelerle paylaşılarak, iyileştirmeye açık alanlar için iyileştirme planları oluşturulmakta ve her çalışanın bu sistemle işiyle ilgili beklenen yetkinlik ve becerilerinin gelişmesi için gerekli objektif geribildirim alması sağlanmaktadır. Performans değerlendirme çıktıları eğitim, kariyer planlama, ücret gibi süreçlere girdi oluşturmaktadır.

İKBS (VİKOM) üzerinden bireysel değerlendirme maksadıyla çalışanlara (çalışanın yöneticisi, astları, eşleri ve iç müşterileri) toplam 8 başlık altında soru sorulmaktadır. Tablo 3.3'te 360 derece performans değerlendirme ölçeği ana konuları görülmekte olup, EK-3'te sunulan değerlendirme maddeleri olan listede toplam 68 soru mevcuttur. Çalışanın yöneticisi, astları, eşleri (konumdaşları) ve iç müşterilerine sorulan sorular incelendiğinde; bireysel faaliyetlerin ölçülmesinin esas alındığı görülmektedir. Ölçülen başlıklar ise; başarıya odaklanma, sosyal ilişkiler ve iş ortamıyla uyumlu olma, iş bilgisi ve iş kalitesi, kişisel gelişim, müşteri odaklılık, iletişim, yaratıcılık, takım çalışması, ekip ruhu (yalnızca takım çalışmaları değil, kuruluştaki çalışan herkesin bir ekip olduğu göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir.) ve liderlik özellikleridir. İşletmede katma değeri yüksek bu faaliyetlerin dönemsel olarak değerlendirilmesi ve sonuçlarının düzenli olarak performans görüşmeleri ile çalışanlara bildirilmesi; ücret görüşmeleri, terfi ve kariyer ile yedekleme planları ve işten çıkarma kararlarının verilmesi faaliyetlerine ışık tutmaktadır.

Tablo 3.3 VİKOM 360 Derece Performans Değerlendirme Ölçeği

BO	BAŞARIYA ODAKLANMA
SU	SOSYAL İLİŞKİLER VE İŞ ORTAMIYLA UYUMLU OLMA
MO	MÜŞTERİ ODAKLILIK
İBK	İŞ BİLGİSİ VE İŞ KALİTESİ
İL	İLETİŞİM
YRT	YARATICILIK
TK	TAKIM ÇALIŞMASI – EKİP RUHU (Yalnızca takım çalışmaları değil, kuruluştaki çalışan herkesin bir ekip olduğu göz önünde bulundurularak değerlendirilecektir.)
LİD	LİDERLİK

Kaynak: Şule İlhan, VİKO İK Uzmanı, 19 Aralık 2007.

Ayrıca; VİKOM sayesinde; 2003 yılında çıkan 4857 sayılı İş Kanunu'nun amacı; işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak, çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlenmektir. Bilindiği üzere; yeni iş kanunu ile işveren sorumlulukları artmış, işgören üzerindeki kontrolleri daha istatistiksel ve bilimsel metotlarla tutulması zorunluluğunu getirilmiştir. Yapılan mülakatlarda en önemli problem sahası olarak; işgörenin iş akdinin fesih işleminin

geçerli bir süreye ve şekle dayandırılması şartının takip zorunluluğu ve ispata esas bilgi ve belgelerin saklanması ifade edilmiştir. Bununla birlikte; mülakat sırasında devlet görevlileri (Çalışma Bakanlığı denetçileri) çalışanların haklarını takip etme, işverenin yükümlülüklerini yerine getirme yönünden işletmeyi denetlemekteydiler. Personel sorumlusu denetçinin sorularına VİKOM İKBS üzerinden çok kısa sürede cevaplar vererek ve çıktılar olarak cevaplar verdi. Bir diğer önemli özellik ise, VİKOM İKBS portalı Çalışma Bakanlığına doğrudan intranet ve extranet bağlanabilmekte ve işgörenlerle ilgili yürütülen tüm faaliyetler ağlar üzerinden paylaşılabilmekteydi. Tüm bu özellikler entegre İKBS'nin ne derece önemli fonksiyonlar üstlenebildiğinin ve işletmede zaman yönetimi, performans yönetimi faaliyetlerine ne derecede anlamlı katkılar sağladığının göstergeleridir. İK uzmanı ile yapılan görüşmede; VİKOM üzerinde en çok kullandıkları menülerin neler olduğu da sorulmuştur. Bizler normal olarak bir işletme için çalışan memnuniyeti konusunun öne çıkacağını düşündük. Fakat, cevap müşteri ilişkilerinin gelişimi ve müşteri memnuniyeti idi. Toplam kalite yönetiminin işletme içerisinde tüm uygulamalarını gözlemlemek mümkün oldu. Ayrıca; çalışanlara ilişkin performans değerlemesi ve onların iş uyumları ve görev tatminleri de önemli bir menü olarak kullanılmaktaydı. Ancak; “performans değerlemesi faaliyeti önceliği olan bir İKY faaliyeti olarak görülmemekteydi.”²⁴¹

Bu özelliği ile VİKO İK departmanı VİKOM yazılımı ile çalışanlarla ilgili sorumluluklarını müteselsiz sorumluluk anlayışı ile yerine getirmektedir. İK faaliyetlerinin tüm girdi ve çıktıları olan, işe alma, terfi ve özellikle işten çıkarma kararlarına ilişkin olarak yapılan itirazlarda ve hatta davalarda, örgütün kendini savunması için, performans değerlendirme sonuçlarının sıhhatli olarak tutulması, saklanması mükemmel seviyededir. Yönetimde kontrol işlevinin en önemli faaliyeti olan performans ölçümü ve yönetimi; işte ve işletmede iş tatminini arttırır bir seviyede yapılmaktadır. Performans Yönetim Sistemi, işletmenin yönetimini kolaylaştırmaktadır. Performans değerlendirme ise, İK uzmanlarına çok değerli bilgiler sunarak, PYS'nin gelişimine esas verileri hazırlaması açısından önemlidir. Bu nedenle, VİKO'da temel ilke “işletme performans hedeflerinin bireysel performans hedeflerine yayılımında en doğru yaklaşım, işletme hedeflerini öncelikle süreçlere ilişkilendirilmesi, sonra ilgili

²⁴¹ Şule İlhan, Mülakat, VİKO İK Uzmanı, 19 Aralık 2006.

fonksiyonlara ve o fonksiyonlardaki bireylere yayılımıdır.” olarak benimsenmiş ve uygulanmaktadır.

3.8 İşletmelerde Performans Değerlemesinde Sorumluluklar

Birçok işletmede İK uzman ve profesyonelleri performans değerlemesi ile ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi, uygulanması, kontrol ve gelişiminden sorumludurlar. Bununla birlikte; hat yöneticileri performans değerlemesinin başından sonuna kadar bu faaliyette anahtar rol oynamaktadırlar.²⁴² İşletmelerde performans değerlemesinde sorumlu kademeler ve şahıslar şu şekilde sıralanabilir.²⁴³

- İlk Amir (Immediate Supervisor) : Çalışanın ilk amiri genel bir ifadeyle performans değerlemesinde ilk kademe olup, yaygın olarak değerlemeyi yapan kişidir.

- Astlar (Subordinates) : Bazı yöneticiler, astlar tarafından yöneticilerin değerlemesinin işletmelerde uygulanabilir sonuçlar oluşturduğuna işaret etmektedirler.

- Aynı pozisyonda olanlar (Peers) : Performans değerlemesinde benzer konumda olanların birbirlerini değerlemesinin işletmelerde güvenilirliği artırdığı ve bu yaklaşımın grup ve takım çalışmasında stabiliteyi sağladığı ifade edilmektedir. Özellikle, çok uzun bir dönem birlikte aynı ortamda çalışan kişilerin karşılıklı iş ile ilgili işlemleri, koordine ve görev bağlantıları değerlemeyi daha sağlıklı temellere dayandırmaktadır.

- Çalışanların Kendi Kendilerini Değerlemesi (Self-Appraisal) : Eğer çalışanlar kendilerinden beklenenleri ve iş başarılarının ne ile ölçülmek istendiğini iyi bir şekilde anlamışlarsa, değerlendirme ile ilgili standart uygulamalar çalışanlara öğretilmiş ise, büyük bir ölçüde çalışanların kendi performanslarını değerlemeleri en iyi çözüm olarak sunulmaktadır.

- Müşteri Değerlemesi (Customer Appraisal) : Müşterilerin işletme ile ilgili düşüncelerinde esas olan değerler, çalışanlar ile kurduğu ilişkilerle oluşur. İşletmenin başarısı bir ölçüde müşteri davranışları ile şekillenmektedir. Bu sebeple; bazı işletmeler müşteri gibi önemli bir kaynaktan alınan performansla ilişkin verilerin önemli olduğuna inanmaktadırlar.

²⁴² Sandra Wattson, A. Gillian Maxwell, Lois Farquharson, “Line Manager’s Views on Adopting Human Resource Roles: The Case of Hilton (UK) Hotels”, *Employee Relations* (29), 2006, s.34.

²⁴³ Judy Bandy Mondy, *a.g.e.*, s.186.

3.9 Performans Değerlemesinin İşlevleri

Akademisyen ve yöneticilere göre PD etkili bir İKY stratejisinin en önemli bileşeni olması yanında, işletme yönetiminin hedeflere ulaşabilmesini sağlayan temel unsurlarından birisidir.²⁴⁴ İşletmeyi oluşturan sermaye, işgücü, yönetim ve örgüt öğelerinin "büyüme", "kararlılık" ve "etkileşim" gibi ana amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunan performans değerlemesi birçok farklı amaca hizmet etmektedir. Performans değerlemenin çeşitli işlevleri bulunmaktadır. Aşağıda açıklayacağımız bu işlevler, performans değerlemesinin önemini daha somut bir biçimde ortaya koymaktadır.²⁴⁵

- **İş Uyumunu İyileştirmek İçin Değerleme** : Doğal olarak, işgörenlere becerilerine ve yeteneklerine göre görevler verilerek iş ile işgören uyumunun sağlanması gerekir. İşte bu noktada, çalışanların performans değerlemesi, işgörenlerin işlerini ne kadar iyi yaptıklarını ve işe uyum gösterip göstermediklerini belirlemede baz alınması gereken temel belirteçtir.²⁴⁶

- **Performans Değerlemesinin Örgütsel Değer ve Amaçların Kabulü ile Benimsenmesi, İletişime Olan Katkısı** : Bireysel amaçlar ile işletme amaç ve hedefleri arasında sağlanan paralellik ile işletmede mevcut kültürün sahiplenilmesi çalışanlara sinerji kazandırır. Bazen işgörenler, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi konusunda zayıf bir duygu ve ruh haline sahip olabilir ve davranışları ile bunu açığa çıkarabilirler. Bu noktada bir mentora ihtiyaç duyulur, kendilerine yol gösterilmediği takdirde görev ile ilgili performansları düşer. İşte bu noktada performans değerlemesi, neyin değerli olduğunu ve neyin doğal olduğunu bireylere göstermenin çok güçlü bir aracıdır. Aynı zamanda, PD, örgütsel kültürün ve davranış normlarının güçlü araçları olabilmektedir. Kuşkusuz; işgören, örgüte katıldığında örgüt için nelerin değerli olduğu, nasıl bir örgütsel kültür bulunduğu ve bu bağlamda davranış normlarının neler olduğu konusunda bilgilendirilir. Ancak bilgilendirilmiş olması yeterli değildir, iş yaşamı boyunca bu değerlere ne kadar uyum gösterdiğinin, kendisinden beklenen rol davranışını gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirme sonucunda bireyin uyum göstermediği anlaşılırsa, o zaman onun davranışlarının iyileştirilmesi yönünde gerekli

²⁴⁴ Edip Örüçü, M.Ali Köseoğlu, “İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme”, Gazi Kitabevi, 2003, s.23.

²⁴⁵ N. Baron James ve David M. Kreps, “Strategic Human Resources – Frameworks for General Managers”, John Wiler & Sons, Inc., N.Y., 1999, s. 211.

²⁴⁶ Dursun Bingöl, a.g.e., 2003, s.326.

önlemler alınır ve bu çerçevede eksik bulunan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda çalışan uyarılır. Yani, PD, bu açıdan yönetim ile işgörenler arasında iletişim sağlar.

- **“Kendini İyileştirme” İçin Bilgilendirme** : Çalışanlar kendi performans düzeylerini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Bu bakımdan, PD, işgörene performansının iyileştirilmeye ihtiyaç duyulup duyulmadığını göstermek için kullanılmaktadır. Eğer değerlendirme sonucunda, çalışanın performansı standartları karşılamaya yetecek düzeyde değilse, kendisine durumu bildirilir ve çalışanın performansını iyileştirme konusunda bir sonraki değerlendirme dönemine kadar olan süreçte gerekli önlemleri alması kendisinden istenir. Performansı iyileştirme kapsamında yönetimce alınması gerekli tedbirler ise, performans değerlemesi sonucu ortaya çıkar. Bu yönüyle; gelişme ve geliştirme faaliyeti çift taraflı bir faaliyettir. Ancak; bu faaliyetin odak noktası ise çalışan tarafından gösterilen isteklilik ve başarıma arzusudur.

- **Eğitim ve Kariyer Geliştirme** : PD sonucunda elde edilen veriler, bireylerin hali hazırdaki bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerini ortaya koyar. Ayrıca bu veriler, onların bireysel gelişim ile kariyer geliştirme yolundaki çabalarının yeterlilik düzeyini yansıtır. Dolayısıyla hem bireylerin, hem de örgütün eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde PD, yol gösterici olur. Kısaca, PD, bireylerin eğitim ihtiyaçları ile güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde önemli bir işleve sahiptir.

- **Performansa Dayalı Ödüllendirme** : -Performansa dayalı ödüllendirmeyi (ücret, terfi v.s.) esas alan herhangi bir örgüt, kimin, ne kadar başarılı olduğunu ölçmek durumundadır. Bunun sonucunda işletmeler, -performansa dayalı ücret sistemi uyguluyorsa- çalışanlara ödenecek ücretleri ve ücret artışlarını belirlemede, kâra katılım ve prim uygulamalarında ve terfileri gerçekleştirme de nesnel ölçütlere sahip olur.

- **Diğer İK Uygulamalarının Geçerliliği** : Performans değerlendirme sonucu elde edilen verilerin analizi, örgütlerin çeşitli İK uygulamalarının arzu edilen sonucu verip vermediğini değerlemesine olanak tanır. Örneğin, söz konusu veriler, örgütün kullandığı işe alma ve yerleştirme yöntemlerinin veya gelişim stratejilerinin geçerliliğini ortaya koyar. Personel seçimi süreci içerisinde kullanılan teknikler sayesinde hangi adayların yüksek performansa sahip oldukları veya işte başarılı olacakları tahmin edilir. Başarılı olacağı tahmin edilen adaylar işe kabul edilir. Çalışmaya başladıktan sonra, değerlemelerde bu işgörenlerin, tahminlerin aksine düşük performans gösterdikleri

belirlenirse, kullanılan seçim yönteminin geçerli olmadığına, daha farklı yöntemlerin kullanılması gerektiğine karar verilir. Aynı şekilde, kullanılmakta olan ücretleme ve fayda programlarının veya bu programlardaki değişikliklerin performans üzerinde arzu edilen etkiyi gösterip göstermediğini, söz konusu verilerin analizi sonucunda belirleyebiliriz.²⁴⁷

- **Örgütte Kalması ve Çıkarılması Gerekenler Hakkında Karar Verme :** İşletmeler, performans değerlemesini yılda bir veya iki kez yapmaktadırlar. PD faaliyetinin belirli aralıklarda yapılmasından maksat, çalışanları aynı dönemlerde değerlemek ve önceki benzer aralıklar ile mukayese ederek ne gibi değişikliklerin meydana geldiğini ölçmektir. Bunun sonucunda ise, örgütte kimlerin pozisyon değiştireceklerine, kimlerin aynı pozisyonda çalışmaya devam edeceklerine, kimlerin işten çıkaracaklarına karar vermek mümkün olabilir. Özellikle yüksek performansa sahip olanların istihdamlarını sürdürmelerine, gücü azalanların veya performans düzeyi düşenlerin geri besleme programları ile eğitilmelerine, performans görüşmesi ile ikaz edilmelerine, yapılan geri besleme ve ikaz çalışanın performansında bir değişikliğe neden olmuyor ise; işten çıkarılmalarına, PD sonucu elde edilen veriler doğrultusunda karar verilebilecektir.

- **Yasal Savunma :** Pozisyon değiştirme, terfi ve özellikle işten çıkarma kararlarına ilişkin olarak yapılan itirazlarda ve hatta davalarda, örgütün kendini yasaların getirdiği zorunluluklara karşı savunması için performans değerlendirme sonuçları en geçerli dökümanlardır. Kuşkusuz; her işgören, gerek 4857 sayılı İş Kanunu, gerek Borçlar Kanunu ve gerekse diğer ilgili kanunlar uyarınca sorumluluklarını yerine getirmek durumundadır. AB uyum sürecinde sözkonusu yasalarda önceki bölümlerde yapılan düzenlemeler ile çalışanların hak ve menfaatlerinin korunması yönünde yeni düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca; bireysel hizmet sözleşmesi ve varsa toplu iş sözleşmesi de işgörenlere çalışma, görevlerini yerine getirme sorumluluğu yüklemektedir. Bu sorumlulukların başında, bireylerin yönetimin öngördüğü görevleri yapmaları ve kendilerinden beklenen davranışları göstermeleri yer almaktadır. Bu nedenle, herhangi bir işgören sorumluluklarını yerine getirmediğinden veya istenilen performansı göstermediğinden dolayı, yeri değiştirilebilir, işten çıkarılabilir veya terfi

²⁴⁷ E.Stavrou, C.Brewster, **a.g.e.**, s.183-192.

ettirilmeyebilir. Performans değerlendirme sonuçları, bu konuda yönetime önemli bir izlek sağlar.

Yukarıda açıkladığımız işlevleri yanında PD, özetle yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar almalarını kolaylaştırır, gözetimi etkinleştirir ve dürüst bir yönetim anlayışını yayarak krusal bir otorite tesis eder, güven yaratır ve işgören istekliliğini artırır.

Bu işlevlerin yerine getirilebilmesi için şu sorulara isabetli yanıtların bulunması gerekir.²⁴⁸

- İşgörenlerin başarılarını belirleyen ne gibi etmenler söz konusudur?
- Değerlemede kullanılacak ölçütler ne gibi özellikler taşımalıdır?
- Değerleme kimin tarafından ve hangi zaman aralığıyla yapılmalıdır?
- Değerleme sonuçları ilgiliye nasıl aktarılmalıdır?
- Tutarlı ve tarafsız bir değerlendirme yapmak için ne gibi yöntemler geliştirilmiştir?

3.10 Performans Değerleme Yöntemleri

İşletmede ne tür bir değerlendirme sistemine ihtiyaç olduğu performans değerlemenin amacına bağlıdır. Bazı kaynaklarda Performans Değerleme Yöntemleri klasik (geleneksel) ve çağdaş (modern) yöntemler başlıkları altında incelenmektedir. İkisi arasındaki farklılık; değerlendirme yöntemi ve değerleyiciler bakımındandır. Geleneksel yöntemler, çoğu kez alt kademedeki çalışanlara uygulanırken modern yöntemler de üst kademelerde çalışanların değerlendirilmesi ağırlık kazanmıştır.²⁴⁹ Örneğin; işletmede değerlemeden amaç; promosyon, eğitim, ücret artışı, ödül ve fayda işlemleri üzerinde yoğunlaşıyor ise, dereceleme ölçeği en uygun metot olabilir. Diğer metotlarda olmakla birlikte, amaçları çalışanlara daha etkili olmaları ve kendilerini geliştirmeleri ile ilgili metotları sunmaktır. Özet olarak işletmelerde kullanılan performans değerlendirme metotları aşağıda sunulmuştur.

- **360 Derece Geri Besleme Metodu (360-Degree Feedback):** Bu sistem işletme içi ve dışındaki değişik kaynaklardan bilgi alınmasını gerektirir. Çoklu seviye değerlemesi esastır. Çalışanlar bu yaklaşıma göre astlarından, arkadaşlarından, üst yöneticilerinden, amirinden, kendisinden, hatta müşterilerinden ve takım söz konusu ise takım üyelerinden, matriks proje çalışması var ise kendi birim amirleri ile proje sorumlusu amirleri tarafından kendisi hakkındaki performans değerlemesi alır.

²⁴⁸ Dursun Bingöl, a.g.e., 2003, s.280.

²⁴⁹ Serkan Bayraktaroğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s.100.

İşgörenlerin değerlendirme sonuçları hakkında yapıcı ve doğru bir geri-bildirimi almasına izin verir. EK-3'te VİKO çalışanlarına uygulanan Değerleme verileri, yaklaşık 68 maddeden oluşan bir ölçüt vasıtasıyla değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Anket, değerlendirilen işgörenin içinde bulunduğu bir çalışma grubundaki yönetici veya amir, aynı düzeyde olan arkadaşları ve astları tarafından bilgisayar üzerinden (VİKOM yazılımı) doldurulur. VİKO bu süreci gelişimsel amaçlarla kullanır ve değerlendirilen çalışan ve yöneticiler geri bildirimi alırlar.

Farklı kaynaklardan değerlendirme alma, işgörenin performansının daha geniş bir manzarasını ortaya koyar ve davranışın sınırlı bakışından kaynaklanan hataları en aza indirmeye yardımcı olur. Birden fazla değerleyicinin olması, daha nesnel sonuçların elde edilmesini sağlayarak, süreci daha fazla savunulur yapmaktadır.²⁵⁰ Kuşkusuz tüm değerleyici durumunda olanların değerlendirilecek stratejik özellikleri, geri bildirimi toplama ve analiz etme yöntemlerini ve geri bildirimin değerlendirme sisteminde nasıl kullanılacağını bilmeleri gerekir. Bu tekniğin en önemli sakıncaları, değerleyici sayısının çok olmasından dolayı, değerlendirme işleminin uzun zaman alması ve maliyetli olmasıdır.

- **Dereceleme Ölçekleri Metodu (Rating Scales)** : Bu değerlendirme yönteminde tanımlanan faktörlere göre dereceleme yapılır. Derecelemeye esas faktörler iş ile ilişkili ve çalışanla ilgili özellikler olmak üzere genellikle iki tiptir.

- **Kritik Olay Metodu (Critical Incidents)** : Bu değerlendirme yönteminde amaç; çalışanların yaptıkları işe ait çok önemli davranışları ile arzu edilmeyen önemli iş davranışlarının kayıtlarının tutulmasıdır.

- **Rapor Metodu (Essay)** : Bu metotla değerlemeyi yapacak olan personel çalışanın performansını tanımlayıcı tarzda özet bir bilgi formu doldurur. Bu metotla çalışanın günden güne gösterdiği performanstan ziyade iş ile alakalı önem arzeden davranış özellikleri üzerine odaklanır.

- **Çalışma Standartları (Work standards)** : Her bir çalışanın performansı önceden belirlenen performans standartları ile elde edilen performans değerlendirme sonuçları arasında kıyaslanır.

²⁵⁰ Dursun Bingöl, a.g.e., 2006, s.346.

- **Dereceleme (Ranking) :** Değerlendirmeden sorumlu personel tarafından çalışanlar basit bir şekilde çalışma grupları, rütbe sırası baz alınarak gösterdikleri performansa göre sıraya sokulur. Eşli kıyaslama dereceleme metodunun bir diğer uygulaması olup, grup içindeki her bir çalışanın diğer çalışanlara göre performansının karşılaştırılması suretiyle yapılır.

- **Zorlanmış Dağılım Metodu (Forced Distribution):** Zorlanmış Dağılım Yönteminde değerleyici çalışanları benzer işi yapanlar arasında iş gruplarına (kümelere) ayırır. Bu metot, değerleyicilerin değerledikleri çalışanları öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümeliendirmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerleyiciler, çok merhametli iseler, işgörenleri ölçeğin en yüksek noktasında veya orta noktalarda kümelendirebilirler. İşte, zorlanmış dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlemelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir.

- **Zorlanmış Seçim ve Ağırlıklı Kontrol Listesi Metodu (Forced-Choice and Weighted Checklist Performance Reports) :** Değerlendirici tarafından çalışanlara ait davranış, görev özellikleri, bilgi,yetenek ve tecrübeleri, iş ile ilgili tutumları bir seri ifadeler olarak yazılır. Her bir soruya ağırlıklar verilerek değerlendiricinin başarı derecesi bulmasına imkân sağlanır. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli sorundur. Ayrıca; uygun bir soru listesini hazırlamak ve her iş grubu için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu, daha fazla zaman ve para harcanmasını ve sonuçların analizi maksadıyla istatistikçiler ile psikologların görev almalarını gerektirir. Günümüzde bu metot ile değerlendirme yapan ve içinde istatistikçiler ile psikologların görev aldığı İnsan kaynakları ile ilgili hizmet veren kurumlar tarafından performans değerlemesi yapılmaktadır.

- **Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Rating Scales):** Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği, geleneksel değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri kullanılarak, etkili olan ve olmayan davranışları belirten kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları daha nesnel olarak tasvir edilebilmektedir. Ancak bu ölçekler, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup

olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlemektedir. Bu tekniğe göre; belirli bir işe aşına olan bireyler, onun başlıca unsurlarını tanımlarlar ve ondan sonra unsurların her biri için gerekli özel davranışları sıralarlar ve geçerliliklerini ortaya koyarlar. Sonuçta ölçekte, işin her bir unsuru için önceden geliştirilen olumludan olumsuzla doğru performans düzeylerini temsil eden alternatif cevap ifadeleri ile bireylerin verdikleri cevaplar karşılaştırılır.

- **Sonuçlara Dayalı Sistemler (Results-Based Systems):** Yönetici ve ast, bir sonuca dayalı sistemde, gelecek değerlendirme dönemi için amaçlar konusunda mutabakata varırlar. Böyle bir sistemde, amaçlardan birisi, örneğin üretime yönelik kayıpları % 10'a indirmek veya verimliliği % 10 artırmak olabilir. Değerleme döneminin sonunda, işgörenin bu amaçlarını ne kadar gerçekleştirdiği ölçülür. Bu yaklaşımın farklı bir üstünlüğü, bunun önceden belirlenmiş amaçlara karşı, başarının bir ölçütünü ortaya koymasındır. Sonuçlara dayalı değerlendirme yaklaşımı, işgörenleri, özellikle yöneticileri değerlemede popüler bir teknik olarak geçerliliğini sürdürmektedir.

- **Değerleme Merkezi Metodu (Assessment Centers) :** Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakika tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilebilirler. Aynı zamanda işletmenin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler.²⁵¹

3.11 Performans Değerlemesi Kullanım Alanları

Genel olarak performans yönetimi çerçevesinde ele alınan performans değerlendirme sistemleri, İKY uygulamalarının bir köşe taşıdır ve örgüt yönetimine yönelik olarak bir sistemler yaklaşımını geliştirmenin esasını oluşturur. Teoride, bir performans değerlendirme sistemi, örgütsel ve bireysel amaçları bir amaç-oluşturma süreciyle birbirine bağlar ve sonuçta işgören amaç başarımlarını ölçmek suretiyle birçok İKY'ye ilişkin kararların alınmasında gerekli verileri sağlar. Yapılan araştırmaların sonuçları, performans değerlemesinin, performans beklentilerini açığa çıkarma ve tanımlama; eğitim ve

²⁵¹ Gary Dessler, “**Personel Management**”, 4th Edition, Prentice Hall, Engewood Cliffs, New Jersey, 1988, s. 242.

geliştirme ihtiyaçlarını belirleme; kariyer danışmanlığı sağlama; iletişimi kolaylaştırma; finansal ödüller verme; terfileri belirleme, işgörenleri motive etme, denetleme ve kültürel değişiklikleri gerçekleştirme amaçlarıyla kullanıldığını göstermektedir.²⁵²

Performans değerlemenin başlıca amacı, daha önce de belirttiğimiz işletme hedefleri doğrultusunda çalışanların performanslarını iyileştirmektir. Kuşkusuz, bir değerlendirme planından çok şey beklememek gerekir. Örneğin, işgörenleri geliştirme konusunda etkili olan bir plan, ne kadarlık bir ücret artışının sağlanacağını belirlemede en iyi plan olmayabilir. Yine de, uygun bir şekilde tasarlanmış ve iletilmiş bulunan bir sistem, hem örgütsel amaçları gerçekleştirmede, hem de işgören performansını iyileştirmede yardımcı olabilir. Hatta performans değerlendirme verilerinin, insan kaynaklarının her bir faaliyet alanında kullanılması mümkündür. Bu alanlar şunlardır:²⁵³

- **İnsan Kaynakları Planlaması** : Bir işletmenin insan kaynakları planlaması, mevcut ve gelecekte öngörülen yapı dikkate alınarak şekillendirilir. İnsan kaynakları planlaması yapılırken, tüm üyeleri, özellikle anahtar durumda olan yöneticilerin terfi edebilirliğini ve potansiyelini ortaya koyan verilerin mevcut olması gerekir. Yönetimin kariyer, ardışık terfi planlaması (succession planning) bu maksatla kullanılabilecek önemli bir bilgi kaynağıdır. Çok iyi bir şekilde planlanmış değerlendirme sistemi de, bu çabalara katkıda bulunmak için örgütün insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerinin bir profilini ortaya koyar.²⁵⁴

- **Tedarik ve Seçim** : Performans değerlendirme puanları, işgören adaylarının performansını tahmin etmede yardımcı olabilir. Bu veriler, bilgi ölçmeye yönelik iş görüşmeleri ile davranışsal iş görüşmeleri vasıtasıyla elde edilen aday özelliklerini değerlemede de kriter olarak kullanılabilir. Değerleme puanları, aynı zamanda, tedarik ve seçim işlevlerinin geçerliliğini belirlemede de kullanılabilmektedir.

²⁵² Zhua Weichun, Irene K.H. Chewb, William D. Spangler, “**Transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of Human–Capital-Enhancing Human Resource Management**”, The Leadership Quarterly (16), 2005, s. 34.

²⁵³ Dursun Bingöl, a.g.e., 2006, s.328.

²⁵⁴ M Stephan J.otowidlo, C. Borman Walter, , “**Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management**”, University of Florida, Tampa, FL, USA Gainesville, 2003, s.43.

- **Eğitim ve Geliştirme** : Performans değerlemesi sisteminin, işgörenin eğitim ve geliştirme ihtiyacını ortaya koyması gerekir. Eğitim ve geliştirme konusunda, kimin hangi konuda ve de derecede eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek maksadıyla önceden personelin değerlendirilmesi gerekir. Örneğin; bir işgörenin işi, bilgisayar yazılımlarını kurmak üzerine bilgi, tecrübe ve yetenek gerektiriyorsa, yapılacak değerlemeyle işgörenin bu konuda bir kabiliyet açığı olup olmadığı belirlenebilir. Eğer bu değerlendirme sonucunda bir boşluk olduğu belirlenirse, ilgili eğitim programına tabi tutulur. Performansı olumsuz yönde etkileyen eksiklikleri ortaya çıkarmak suretiyle, insan kaynakları ve hat yöneticileri, astlarını eğitim ve gelişimleri için düzenlenmiş programlara dahil ederler.²⁵⁵

- **Kariyer Planlaması ve Geliştirme** : Kariyer planlaması ve geliştirmeye ya bir birey ya da örgütsel açıdan bakılabilir. Her iki durumda da performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bir işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturur. Yöneticiler, bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmada kullanabilirler.

- **Ücretleme** : Performans değerlendirme sonuçları, ücret ayarlamaları konusundaki rasyonel kararlar için bir esas oluşturur. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerden ücret artışları ve diğer parasal ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.²⁵⁶

- **Örgüt-İçi İşgören İlişkileri** : Performans değerlendirme verileri, motivasyon, terfi, rütbe indirimi, yer değiştirme işten çıkarma, işten atma, nakil gibi içsel işgören ilişkileri konusundaki kararların alınmasında kullanılmaktadır. Değerleme sonrasında, işgörenlerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların seviyesi ve çeşitliliği de belirlenerek İK uzmanlarına planlamalarda ışık tutar. Örneğin; çalışanların kavramsal yeteneğinin geliştirilmesine yönelik uygulama becerilerinin geliştirilmesi, bilgi sistemlerinin çalışma

²⁵⁵ Murat Yıldızoglu, Dupoueta Olivier, “**Organizational Performance In Hierarchies and Communities of Practice**”, Received; accepted 21 July 2004 24 July 2006, Journal of Economic Behaviour, 26 October 2003, s.17-23.

²⁵⁶ S.Wood, , “**Human Resource Management and Performance**” International Journal of Management Reviews (4), 1999, s.27-28.

mantığını anlamaları açısından önemlidir.²⁵⁷ Değerleme sonucunda, bir işgörenin öz-saygı ihtiyacına sahip olduğu belirlenmiş ise, yönetici bu ihtiyacı karşılamak suretiyle o bireyin motivasyonunu artırabilir. Öte yandan, performanstaki eksikliklere önem vermeme, bir bireyin iyileşme ve potansiyelini kullanma fırsatına engel olabilir.

Bunlar dışında terfi ve nakillerde nesnel kriterlere göre seçim yapmak, işgörenlerin kendi değerlerini ve durumlarını tartmalarını sağlamak, gözetimi etkinleştirmek gibi konularda da karar alınırken değerlendirme sonuçlarından yararlanılır.

- **İşgören Potansiyeli Değerlemesi** : Bazı işletmeler, iş performansını değerlendirirken çalışanların potansiyelini de değerlemeye çalışır. Bunun maksadı kariyer haritalarına bir şekil vermektir. Bununla birlikte; bir çalışanın bir işteki önceki dönemlere ait performansı, onun daha yüksek kademe veya farklı pozisyonlarda da aynı performans düzeyini doğru olarak göstermeyebilir. Şirketteki en iyi satış elemanı, bölge satış yöneticiliğine terfi ettirildiğinde aynı başarıyı yakalayamayabilir. Örneğin en iyi program yapımcısı, terfi ettirilerek bir bilgi teknoloji yöneticisi olduğunda şirket için sorun yaratabilir. Sadece teknik becerilere aşırı önem verip, aynı derecede önemli diğer becerileri ihmal ederek, işgörenleri yönetsel işlere terfi ettirme yoluna gitmek önemli bir hatadır. Bu nedenle performans değerlendirmeyle işgörenin tüm yönleri, potansiyeli ortaya çıkarılmalı ve daha sonra potansiyeli uygun ise bir yönetsel pozisyona terfisine karar verilmelidir.

3.12 Etkili Bir Performans Değerleme Sisteminin Karakteristikleri

Performans değerlendirme sisteminin geçerlilik çalışmaları sistemin tatmin edici olup olmadığını belirlemede yukarıdaki maddelerde sözü edilen uygulama esasları ve yeni yaklaşımlar ile sürdürülmektedir. Performans değerlendirme sistemi İK profesyonel ve uzmanlarına belirli ölçülerde yasal dayanak oluşturması yönü ile güçlendirilmeli ve yinelenmelidir. Performans değerlendirme sistemi belirli özellikleri içerisinde daha çok arzu edilen yönü yasal savunabilirlik boyutlarına sahip olmasıdır. Etkili bir performans değerlendirme sisteminin karakteristikleri olarak aşağıdaki hususlar sıralanabilir.²⁵⁸

- **İş İle İlgili Ölçütler (Job-Related Criteria)** : Çalışanın performans değerlemesinde kullanılan kriterler temel olarak, “iş ile ilişki”li olmak zorundadır. Değerleme kriterlerinin iş analizi sonucu oluşan iş tanımları ve iş şartnamesi ile

²⁵⁷ Wikus Van Vuuren, **a.g.e.**, s.14.

²⁵⁸ Judy Bandy Mondy, **a.g.e.**, s.191.

belirlenen standartlar paralelinde geliştirilmesi gereklidir. Davranış boyutu ile ilgili iş görme isteği, heves, hırs, bağlılık ve işbirliği gibi kişisel faktörler de açık bir şekilde önemli faktörlerdir. Ancak; yinede iş ile ilişkili faktörlerin değerlemede ağırlıklı olarak kullanılması gerekir.

- **Performans Beklentileri (Performance Expectations)** : Yöneticiler değerlendirme döneminden önce performans beklentilerini açık bir şekilde astlarına açıklamalıdır. Çalışanlar, kendilerinden beklenen davranışlar ile performanlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Bunun için yönetim, işgörenler için ulaşmaları zorunlu olan standartları ve davranış kalıplarını iş analizi ile belirlemek ve kendilerine bildirmek durumundadır. Şüphesiz; İKBS bu konuda bir faydalı araç olma özelliğini taşımaktadır. Üretime dayalı işlerde somut ve anlaşılabilir iş standartları oluşturulabilir. Fakat hizmet sektöründe iş standartları oluşturmak oldukça zordur. Bununla birlikte kolay veya zor olsun, değerlemeden önce veya işgören bulunduğu pozisyonda çalışmaya başladığında yönetimin işgörenlerden beklediği performans düzeyini anlaşılabilir ve açıklık ilkeleri gereğince çalışanlarına bildirmesi gerekir.²⁵⁹

- **Standartlaşma (Standardization)** : Benzer işleri yapan ve yöneticileri aynı olan çalışanların aynı değerlendirme yöntemiyle değerlendirilmeleri gerekir. Aynı zamanda, değerlendirme aralıkları da aynı iş grubundaki tüm işgörenler için aynı dönemde yapılmalıdır. Diğer taraftan, performans değerlendirme görüşmeleri ile projelere yönelik performans sonuçlarının görüşüldüğü toplantılar, matriks yapı şeklinde kurulan şebekelerde aynı esaslar dahilinde değerlendirilmelidir. Aksi halde performansı negatif yönde etkileyebilecek algılamalar ortaya çıkabilir. İKBS kullanımı ile standart ölçekler kullanılarak ve değerlendirme ile ilgili temel istatistiki karşılaştırmalar bilgisayar programları ile dönemsel kıyaslamalar yapılarak alınabilmektedir. İKBS, İK uzman ve profesyonellerine büyük bir elastikiyet ve zaman tasarrufu kazandırmakta ve çalışanların iş tatmini seviyesini de artırmaktadır.

- **Eğitimli Değerlendiriciler (Trained Appraisers)**: Çalışanların performansını değerlendirme sorumluluğu, yaygın olarak kişinin iş performansını doğrudan gözlemleyen iş performans ölçümünde temsil gücü ve yeterliliğe sahip birey veya bireylere verilmelidir. Genellikle bu kişi, çalışanın en yakın üstüdür. En yakın üst dışında

²⁵⁹ Sandra Wattson, A Gillian Maxwell., Lois Farquharson, “Line Manager’s Views on Adopting Human Resource Roles: The Case of Hilton (UK) Hotels”, *Employee Relations* (29), 2006, s.34.

değerleme başka kişi veya kişilerce de yapılmaktadır. Değerleme kim tarafından yapılırsa yapılsın, değerleyicilerin değerlemeyi nasıl gerçekleştirecekleri konusunda eğitilmeleri gerekir.²⁶⁰ Eğitim faaliyeti çalışanların hangi esaslara göre ve nasıl değerlendirilmesi gerektiği ve değerlendirme görüşmelerinin nasıl yürütüleceği konularını kapsamalıdır.²⁶¹

- **Açık İletişim (Open Communication) :** İyi bir performans değerlendirme sistemi süreklilik arz eden temel faaliyetlerin geliştirilmesi üzerinde arzu edilen yeterli geri beslemeyi sağlamalıdır. İşgörenlerin çoğu, performanslarının hangi düzeyde olduğunu ve işlerini ne kadar iyi bir şekilde yürüttüklerini bilmek isterler. Etkili bir değerlendirme sistemi, sürekli olarak bireylere geribildirim sağlar. Garry Dessler terminolojiye geri beslemeye ilave olarak ileri besleme (forwardback) ifadesini de kitabında eklemiştir.²⁶² İleri besleme en yakın üst tarafından sonuçları beklemeden süreç içerisinde yapılan geri besleme olarak ifade edilmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarına başlamadan önce, bu çalışmaların hangi amaçla yapıldığı ve hangi kriterlerin esas alınacağı hakkında (çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler ve bireysel ilişki ve davranışları) çalışanlara açık bir şekilde sözlü olarak ve İKBS üzerinden bilgi verilmelidir. Öte yandan her performans değerlemesi sonuçları, işgörenlere bildirilmeli ve her çalışan kendi kullanıcı kodu ve şifresi ile sisteme girerek kendisine ait performans değerlendirme sonuçlarını sistemden takip edebilmelidir. En yakın üst bu sonuçlara göre açık bir iletişimle sonuç negatif veya pozitif olsun tüm çalışanlara gerekli tavsiyelerde bulunulmalıdır. Ayrıca en yakın üst, rutin değerlendirme dönemleri beklemeden astlarının performans sorunlarıyla sürekli ilgilenererek, onlarla bu konuda karşılıklı iletişim içerisinde olmalıdır. Yapılmış bulunan hatalar ortaya çıkarılarak, bu hataların giderilmesi için üst ile ast birlikte çaba göstermelidir. Değerleyiciler uygulanan performans değerlendirme sonuçlarını masalarında kendilerine sakarlarsa, çalışanları etkileme, geliştirme ve iletişim kurma yönünde eksik kalmış olurlar.

- **Çalışanın Sonuçlara Erişimi (Employee Access to Results) :** Çalışanların bilemedikleri performans sonuçları onların doğal olarak davranışlarını etkilemez ve

²⁶⁰ Dursun Bingöl, a.g.e., 2003, s.292.

²⁶¹ M. Wright Patrick, W. Rogers Edward, "Measuring Organisational Performance In Strategic Human Resource Management Problems, Prospects and Performance Information Markets", Human Resource Management Review,, Volume 8, Number 3, 1998, JAI Press Inc., S. 315.

²⁶² Garry Dessler, "Human Resource Management", Florida University, 2005, S.34.

Çalışanlar kullanmasını bilemedikleri bir bilgi sistemine güven duymazlar. Buradan hareketle; İKBS üzerinde bulunan çalışanlara ait bilgilere erişim kolaylığı olmalı ve sistem kurulmadan önce mutlaka gerekli eğitim faaliyetleri ile çalışanlar sistemle bütünleştirilmelidirler. Uygulama yapılan işletmelerde İKBS uygulamalarının en düşük seviye olarak hat sorumlusu (line manager) müdürlerce kullanıldığı, astlar tarafından (alışanlar) istenilen düzeyde kullanılmadığı tespit edilmiştir. Değerleme görüşmesi ise, sık olarak hat sorumlusu üst tarafından bilgisayar ekranı karşısında performans değerlendirme sonucunun çalışana bildirilmesi ve gerekli hususların görüşülmesi şeklinde yapılmakta, görüşme sonucunda performans değerlemesi sonucu çalışana verilmektedir. Sistemin etkinliğini sağlamak açısından her bir çalışanın kendisi ile ilgili performans değerlemesi sonuçlarına ulaşması ve personelin kendisi ile ilgili bilgilerine kendisinin ulaşması sağlanmalıdır.

3.13 Performans Değerlemesinde Karşılaşılan Problemler

Birçok performans değerlendirme sistemi şiddetle eleştirilmektedir. Eleştiriye konu olan problemlerin çoğunluğu yaygın bir şekilde bu sistemin işleyişinden kaynaklanan problemler olmayıp, aşağıda bahsedilen sebeplerden kaynaklanan ve sistemin uygun olmayan kullanımı nedeniyle ortaya çıkan problemlerdir. Fakat bu problem sahalarından bazıları elektronik performans ölçüm sistemi İKBS kullanımı ile bir miktar azalmıştır.

- **Yeterince Objektif Olamama (Lack of Objectivity) :** Yöneticiler çeşitli duygusal veya kişisel sebeplerle çalışanların performansını değerlendirirken olduğundan daha yüksek veya daha düşük değerlendirebilirler. Her iki durumda da performans değerlendirmesi etkinliğini yitirir. İş ile ilişkili faktörlerin kullanılması objektif olma prensibine fayda sağlar. Fakat bir miktar öznellik değerlendirme de mutlaka bulunur. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin potansiyel bir zayıf yönü, nesnellik eksikliğine sahip olmasıdır. Değerleme ölçüm yöntemlerinde, örneğin, birçok durumda iş performansıyla da ilgili olmayan tutum, bağlılık, ve kişilik gibi yaygın olarak kullanılan faktörlerin nesnel ve sağlıklı bir şekilde ölçülmesi oldukça zordur. Değerleme periyoduna yakın zamanda meydana gelen iş ile ilişkili olmayan davranış, tutumlar değerlendiricinin objektif olmasını etkileyen önemli bir husustur.

- **Hale Hatası/Etkisi (Halo Error):** Bir diğer hata, yöneticiler çalışanı belirli bir alandaki yüksek performansına bakarak yani hale etkisiyle diğer alanlarda da

olduğundan yüksek olarak değerlendirebilirler. Benzer hatalı değerlendirme aksi durumda, yani; boynuz etkisiyle* belirli bir alandaki düşük performansına bakarak diğer alanlarda da düşük olarak değerlendirme şeklinde ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda değerlendirmenin etkinliğini olumsuz yönde etkiler.²⁶³ Değerleyicinin hale etkisinin altında kalmasının bazı nedenleri vardır. Buna göre, yönetici, astını bir konudaki kusursuzluğuna göre değerlendirme eğiliminde bulunur. Eğer eleman işin bir bölümünde başarılı ise veya ilk karşılaşmada yönetici üzerinde olumlu bir izlenim bırakmışsa, yönetici o işgöreni tüm konularda aynı şekilde başarılı görebilir. Örneğin, ilk karşılaşmada astı hakkında olumlu bir izlenim edinen yönetici, astının daha sonraki olumsuz yönlerini görmeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak kabul edecektir.

Diğer yandan yönetici astını tek bir konuda veya yönde başarısız gördüyse, diğer yönleri olumlu olsa bile, tüm değerlendirmeleri bu yönde olacaktır. Örneğin; inisiyatif kullanma konusunda başarısız olan bir işgören, diğer konularda üstün performans gösterse bile, sonuçta tümünden başarısız olarak değerlendirilecektir. Yani kişi, başarılı olduğu konularda da başarısızmış gibi değerlendirilecektir.

- **Tolerans/ Katılık (Leniency/Strictness):** Tolerans, bir yöneticinin astının performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlemesidir. Bu tür hatada, yönetici, astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğilimindedir. Böyle bir eğilim, hem işgören, hem yönetici açısından sakıncalıdır. Çünkü işgörenlerin eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilirse, onların gelişmesi engellenmiş olur. Nitekim daha öncede belirttiğimiz gibi, performans değerlemesinin ana amacı; işgören performansını iyileştirmektir. Bu durumda gelişme için çok gerekli olan geribildirim olayı ortadan kalkmış olur veya geribildirimde bulunulmuş olsa bile birey, kendisi hakkında yapılan abartılı değerlendirme nedeniyle kendisini olduğundan daha üstün görecektir ve gelişme ihtiyacı duymayacaktır.

Öte yandan katılık da, önemli bir sakıncayı ortaya koyar. İşgörenlerin gösterdikleri performans düzeyinden daha düşük performans düzeyindeymiş gibi değerlendirilmesi, katılık hatasını ortaya koyar. Bazı değerleyiciler gerçekten değerlemelerinde genellikle hatalar ve eksiklikler üzerinde durur, işgörenin olumlu

* Çalışanın bütün yönleriyle başarılı olduğu halde, tek bir yönde etkili olamaması durumunun ortaya çıkması ve değerlendiricinin bu durum paralelinde karar vermesi durumu.

²⁶³ Hakan Turgut, “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlemesi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:42, 2002, s.61.

yönlerini göz ardı eder veya bu yönlerine dikkat çekmez. Böyle bir eğilim, çalışanların gelişme yönündeki motivasyonlarını ve heyecanlarını azaltır.

- **Merkezi Eğilim (Central Tendency):** Performans değerlendirme yöntemlerindeki hatalardan bir başkası da, çalışanların performans notlarını belirli bir ortalama etrafında toplama eğilimidir. Bu durumda değerlendirilen grupta hiç kimse yüksek ya da düşük bir not alamaz. Yöneticinin değerlendirme esnasında böyle bir tutum takınması değerlendirmeyi hiçbir işe yaramayan bir faaliyete dönüştürecektir. Ortalama eğilimi, performans değerlemede ortaya çıkan yaygın hatalardan birisidir. Değerleyiciler, işgörenleri ölçeğin ortasında veya ortalamasına yakın noktada değerlendirirler. Değerleyici, değerlemeye aldığı kişileri ne çok yüksek, ne de çok yüksek düzeylerde görür. Kafasında sürekli bir ortalama değerlendirme söz konusudur. Onun algılamalarında çok yüksek performans gösteren çalışan yoktur. Bu hatayı telafi etmek için zorlanmış dağıtım yöntemi ile hazırlanan değerlendirme kriterleri geliştirilmiştir. Bu eğilim, değerlendirilen kişilere geri besleme ile gelişme imkânını ortadan kaldırır. Çalışanlar, eksik yönlerini görme şansını kaybederler ve üst ast ilişkilerinden beklenen sinerji kaybolur. Bu hatanın sonucunda, örneğin; örgüt içerisinde kimlerin kariyer hedefleri doğrultusunda terfi edeceğine, kimlerin hangi görevlere getirileceğine ve kimlerin hangi konuda eğitime ihtiyaçları olduğuna karar vermek zorlaşır.

- **Son Davranış Önyargıları (Recent Behavior Bias):** Değerleyici açısından çalışanın son durumunu ifade eden performans göstergeleri önemlidir. Bu bilgiler iş ile ilişkili olsun veya olmasın performansa esas son gözlenen davranışlar geçmişe uzanan zaman aralıklarında meydana gelen davranışlarından daha etkilidir. Bu etkinin önüne geçmek için üstler değerlendirme periyodu içerisinde ki tüm zamanı düşünmeli ve meydana gelen kritik olayları not etmelidirler.²⁶⁴

- **Kişisel Önyargılar (Personal Bias) :** Bazı değerlendiriciler, kişisel önyargılarını değerlendirmelerine yansıtırlar. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki geçmişteki ilişkilerin niteliği, yaş, ırk, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar, değerlemede önyargılı davranılmasına neden olur. Ayrıca değerlendirme yapan yöneticinin, değerlendirme yaptığı astını sevip sevmemesi durumunu değerlemeye yansıtması taraflı ölçüme yol açar. Etkili bir değerlendirme için, sürecin önyargılardan arındırılması gerekir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları, saplantılar ve başka her türlü önyargı, çalışanların

²⁶⁴ Judy Bandy Mondy, **a.g.e.**, s.195.

performanslarını değerlerken bir tarafa bırakılmalıdır.²⁶⁵ Önyargılardan arındırılmamış bir değerlendirme hiçbir biçimde bekleneni veremez.²⁶⁶

- **Kontrast Hataları (Contrast Errors):** Değerleyiciler, kısa bir süre içerisinde çok sayıda işgöreni değerlendiriyorlarsa, ister istemez kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yoluna giderler. Burada her bir kişi, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin; vasat bir işgören, oldukça başarısız olanların arkasından değerlendirilince, başarılı olarak kabul edilir. Öte yandan, yine vasat bir işgören oldukça başarılı sayılanların arkasından değerlendirildiğinde gerçek performans düzeyinin altında başarısız olarak belirlenebilir.

3.14 Performans Değerleme Görüşmesi (The Appraisal Interview)

Performans değerlendirme görüşmesi değerlendirme sürecinin çalışan ve değerlendirici yönünden ele alınması gereken en önemli safhasıdır. Değerleme görüşmesi, performansın iyileştirilmesine yönelik olarak yöneticilerle astlar arasında yapılır ve bu görüşmede değerlendirme sonuçları yüz yüze tartışılır. İKBS sisteminin bu süreçte en önemli faydası görüşme sürecinden önce çalışanın kendisi ile ilgili en son yapılan değerlendirme sonuçlarına ulaşabilmesi ve görüşmede konuşulacak konuları tahmin edebilmesi, yani; kendini görüşmeye hazırlamasıdır. Bu değerlendirilen personel yönünden bir avantaj, değerlendirici açısından ise faydadır. Performans değerlemesinin ana nedenlerinden birisi, performansın iyileştirilmesi, eksikliklerin giderilmesi olduğundan; değerlendirme sonuçlarının işgörelere zamanında iletilmesi ve onlarla durumları hakkında görüşme yapılması gereklidir. Değerleme görüşmesinin yararlarından biri, yöneticileri, işgörelere hakkında daha analitik, bilimsel ve yapıcı düşünmeye özendirilmesidir. Görüşme zorunluluğu, yöneticileri her işgörelinin bilgi, yetenek ve tecrübeleri ile davranışlarını ayrı ayrı düşünmeye zorlar. İşgörelere birbirlerinden farklı olduklarının ve kendilerine bu farklılığa göre davranılması gerektiğinin algılanmasını sağlar.²⁶⁷

Yine görüşmede performans eksikliklerinin nedenleri ortaya çıkarılmaya çalışılır ve bu eksikliklerin nasıl giderileceği üzerinde durulur. Burada unutulmaması gereken

²⁶⁵ Dursun Bingöl, a.g.e., 2006, s.353.

²⁶⁶ S.Bach, , “From Performance Appraisal to Performance Management, Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice”, Blackwell Business, Oxford, 2000, s.256.

²⁶⁷ Bingöl Dursun, a.g.e., 2003, S.304.

bir husus da, sadece işgörenler ateş altında değildir, yöneticiler de işgörenlerin gelişmesi konusundaki kendi sorumluluklarını vurgulamaları ve onlara destek sağlama konusunda baskı altındadırlar. Ayrıca; bu görüşmelerin düşmanlık yaratmaması için gerekli önlemler alınmalıdır. Çünkü bazı kişiler eleştirilmekten hoşlanmazlar, sorumluluğu başkalarının üstüne atarlar.

Görüşmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için değerlendirme dönemi sonunda biçimsel bir değerlendirme görüşmesi düzenlenir. Bu görüşme, programlı bir şekilde yürütülür. Görüşme öncesi değerleyici tarafından şu hususların zihinsel planlaması yapılmalıdır.²⁶⁸

- **Görüşmeyi planlama:** Genellikle, çalışanın değerlendirme periyodu sonunda sonucun ortaya çıkması ile başlayan ve icraya kadar geçen süredir.

- **Yapıyı sorgulama:** Başarılı bir performans görüşmesi üst ve asta hata bulma gibi işlevlerden ziyade, problemlere çözüm üretebilecek bir anlayışla dizayn edilmelidir.

- **Eleştiri ve övgüyü birlikte kullanma:** Eğer varsa gerekçeleri ile her iyi husus övülmelidir. Eleştiriye konu hususlar varsa, bu da açık olarak ifade edilmek suretiyle görüşmede denge kurulmalıdır. Fakat; eleştirinin çalışanı moral ve iş görme arzusunu etkilemeyecek şekilde yapılması önem arz eden bir diğer önemli husustur.

- **Çalışanın Rolü:** Görüşmeden bir süre önce çalışanlar, üzerinde çalıştıkları projeleri ve faaliyetleri inceleyerek notlar almaları görüşme esnasında ortaya çıkabilecek sorulara hazırlıklı olunması yönünden fayda sağlayacaktır.

- **İKBS Yazılımının Kullanılması:** Değerleme sonuçlarının bulunduğu yazılım ile mevcut değerlendirme kayıtlarına ulaşılabilir. Önceki dönem performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırmalar yapılarak, çalışanın iş ve davranış ile ilgili özellikler belirlenir. Bu verilerin yönetici konumundaki personele İKBS üzerinden aktarılması ile karar vericilere doğru, zamanlı bilgi sağlanmış olur.

- **Görüşmeyi Sonlandırma :** Görüşme sonunda arzu edilen çalışanların yönetim, işletme, yaptıkları iş ile ilgili olumlu düşüncelere sahip olmalarıdır.

- **Değerleme Sonuçlarını Değiştirme:** Bazı durumlarda değerleyici değerlendirme işlemini her yönüyle kontrol eder ve elde edilen sonuçları kendi çıkarları doğrultusunda değiştirme pozisyonuna sahiptir. Bu değişikliğin paralelinde üstün kontrol alanında

²⁶⁸ Mondy Judy Bandya, a.g.e., S.194.

bulunanların performanslarının yüksek olması sonucunda, yönetimin üst ile ilgili düşünceleri olumlu olacaktır.

-

3.15 İşletmelerde Performans Ölçümü ile İlgili Sonuçlar

Türkiye'deki 500 büyük sanayi işletmesinde yapılan performans değerlendirme ve uygulamaları çalışmalarında, performans ölçümü ile ilgili ortaya çıkan görüşler Tablo 3.4'te görülmektedir. ²⁶⁹ Tablolarda görülen hipotezlerin test analizleri sonucunda, büyük sanayi işletmelerinde performans ölçümünün, yönetimin çok önemli bir fonksiyonu olduğu, kurumsal performans ölçümü sonuçlarının, ödül ve yükselme sisteminin bir parçası olarak kullanılması gerektiği, performans ölçüm sisteminin kurum vizyonu ve stratejileri ile bağlantılı olması gerektiği ve performans ve performans sisteminin başarı ile uygulanabilmesi için çalışanların desteğinin alınması gerektiği görüşünde fikir birliği olduğu belirlenmiştir. Ancak, performansın iyi olup olmadığı işletmenin dönem kârlılığına bakılarak anlaşılabileceği görüşünde büyük sanayi işletmeleri yöneticileri arasında fikir birliği bulunmamaktadır.

Tablo 3.4 Performans Ölçümü ile İlgili Genel Görüşler

Görüşler	
1	Performansı ölçerken, hedefler belirlenmeli ve hedeflerle gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılmalıdır.
2	Performans sisteminin başarı ile uygulanabilmesi için çalışanların desteğinin alınması gereklidir.
3	Performans ölçümü yönetimin çok önemli bir fonksiyonudur.
4	Performans ölçüm sistemi, kurum vizyonu ve stratejileri ile bağlantılı olmalıdır.
5	Kurumsal performans ölçümü sonuçları, ödül ve yükseltme sisteminin bir parçası olarak kullanılmalıdır.
6	Performansımızın iyi olup olmadığını işletmemizin dönem karlılığına bakarak anlaşılabilirliği ile ilgili net bir tespit yapmak mümkün değildir..

Kaynak: Ali Coşkun, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, 2006, s.43

Aynı işletmelerde Performans ölçümü ve Yönetimi Uygulamaları ile ilgili görüşlerin tespiti maksadıyla Tablo 3.5'te görülen hipotezlerin sonuçları analiz

²⁶⁹ Ali Coşkun; **a.g.e.**, s. 43-47

edildiğinde; büyük sanayi işletmelerinde kapsamlı bir kontrol ve bilgi sistemi vardır.²⁷⁰ Ayrıca; büyük sanayi işletmelerinin tepe yönetimi, performans ölçüm sonuçlarına göre performansı iyileştirici çalışmalar yapmaktadır.

Ancak; büyük sanayi işletmelerinde bireylerin ve birimlerin performansı kurum içi bilgisayar ağı üzerinden sürekli olarak izlenememektedir, birimlerin ve kurumun performans ölçütlerinin arasındaki bağlantılar kurulamamıştır; çalışanlar performans ölçüm sistemi hakkında tam olarak açık bir şekilde bilgilendirilmemiş ve katılımları sağlanamamıştır. Kurumsal performans ölçümü sonuçları ve bireysel performans ölçümü sonuçları ödül ve yükselme sisteminde tam olarak kullanılmamaktadır. Ayrıca; büyük sanayi işletmelerinin mevcut performans ölçüm sistemlerinden memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.5 Performans Ölçüm Sistemleri ile İlgili Görüşler

Görüşler	
1	İşletmemizde kapsamlı Bir Yönetim Kontrol ve Bilgi Sistemi vardır.
2	Bireylerin ve birimlerin performansı kurum içi bilgisayar ağı üzerinde sürekli izlenebilmektedir.
3	Kurumsal performans ölçümü sonuçlarını, ödül ve yükseltme sistemimizin bir parçası olarak kullanıyoruz.
4	Bireysel performans ölçümü sonuçlarını, ödül ve yükselme sistemimizin bir parçası olarak kullanıyoruz.
5	Bireylerin, birimlerin ve kurumun performans ölçütlerinin arasındaki bağlantılar kurulmuştur.
6	Çalışanlar, performans ölçüm sistemi hakkında tam olarak, açık bir şekilde bilgilendirilmiş ve katılımları sağlanmıştır.
7	İşletmemizin tepe yönetimi, performans ölçüm sonuçlarına göre, performansı iyileştirici çalışmalar yapmaktadır.
8	Mevcut performans sistemimizden memnunuz.

Kaynak: Ali Coşkun, **a.g.e.**, s.46.

Büyük sanayi işletmelerinde bazı alanlardaki performansın düzenli olarak ölçülüp ölçülmediği sorgulanmıştır. Araştırma sonucuna göre, bu işletmelerde üretim performansının ve finansal performansın en düzenli ölçülen performans alanları olduğu

²⁷⁰ Ali Coşkun; **a.g.e.**, s.46.

belirlenmiştir. Bunları sırası ile pazarlama performansı ve çalışanların performansı izlemektedir.

Ayrıca, büyük sanayi işletmelerinin yöneticileri, işletmelerde kurumsal performansın tam olarak ölçüldüğü görüşünde fikir beyan etmişlerdir.

3.16 Malcolm Baldrige Modeli çalışmasında Kullanılan Performans Ölçüm Kriterleri

Malcolm Baldrige Modeli bir işletme değerlendirme sistemi olup; WEB üzerinden işletmenin aşağıda ifade edilecek olan 7 fonksiyonunu, 91 kriter üzerinden Toplam 1000 puan esaslı baz alınarak değerlendirme yapılmaktadır.²⁷¹ İK fonksiyonlarının değerlendirilmesine 1000 puan üzerinden 150 puan verilmiştir. Ayrıca; bilgi ve analiz başlığı ile 75 puan üzerinden işletmenin rekabetçi performansını geliştirmede ve mükemmel kalitenin saptamasında işletmenin bilgileri ve kullanılan verileriyle hesaplanmaktadır.

1 nci Kategori - Liderlik	95 puan,
2 nci Kategori - Bilgi ve Analizler	75 puan,
3 ncü Kategori – Stratejik Planlama	60 puan,
4 ncü Kategori – İnsan Kaynakları	150 puan,
5 nci Kategori – Süreç Yönetimi	140 puan,
6 ncı Kategori – Operasyonel Sonuçlar	180 puan,
7 nci Kategori – Müşteri	300 puan.

İK ile ilgili değerlendirme başlıkları; İK Planlaması ve Yönetim, Çalışan İlişkileri, Eğitim ve Geliştirme, Çalışan Performansı, Takdir ve Çalışan Tatmini başlıkları altında tespit edilmiş ve 18 soru ile İK etkililiğinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Şekil 3.3'te İK Planlama ve Performans Ölçüm Değerleri olarak belirlenen 5 Alt Kategori ve alt maddeleri görülmektedir.²⁷²

²⁷¹ M. Bobrowski Paul and H. Bantham John, “State Quality Initiatives: Mini-Baldrige to Baldrige Plus; “Award Programs Improve on Malcolm Baldrige National Quality Award Model.”, National Productivity Review, 13, 1994, s.68.

²⁷² Şule İlhan, VİKO İK Uzmanı, Mülakat, 19 Aralık 2006.

İK Planlaması ve Yönetim:	
4.01	İnsan kaynakları planlarının strateji ile bağlantısı
4.02	İnsan Kaynakları planları kalite gelişim hedefleri ile bağlantısı
4.03	Gelişim için çalışan verilerini kullanma
Çalışan İlişkileri:	
4.04	Çalışanların kalite gelişimi için ödüllendirme
4.05	Kalite gelişimi için çalışanların güçlendirilmesi
4.06	Kalite gelişimi çalışanların ölçme ve değerlendirilmesi
4.07	Kapsamlı gelişim ve anahtar göstergeler
Eğitim ve Geliştirme:	
4.08	Eğitim ve Geliştirme programlarını oluşturma
4.09	Eğitim ve iş arasındaki ilişki
4.10	Eğitimin iş ile ilişkisini ölçme
4.11	Farklı değişkenlerle ölçüm
Çalışan Performansı & Takdir:	
4.12	Kaliteye katkı için ödül ve takdir
4.13	Programların gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi
4.14	Programlardaki yeni trendler
4.15	Geliştirilen çeşitli programların devamlılığı
Çalışan Tatmini:	
4.16	Çalışan hizmetlerinin geliştirilmesi
4.17	Çalışan tatminini değerlendirme
4.18	Çalışan hizmetlerindeki yeni trendler

Şekil 3.3 Malcolm Baldrige İşletme Değerlendirme Sistemi İK Planlama ve Performans Ölçüm Değerleri 5 Alt Kategori

Kaynak: Şule İlhan, VİKO İK Uzmanı, 19 Aralık 2006.

Malcolm Baldrige işletme değerlendirme sistemi İK planlama ve performans ölçüm değerleri ile işletmede İK ile ilgili fonksiyonların işlevselliği değerlendirilmektedir. İşletme performansına %15’lik bir katkı sağlayan İK fonksiyonlarına ait beş ana fonksiyona ait kriterler değerlendirilmektedir.

Özellikle; İKBS’nde çalışana ait performans bilgileri diğer verimlilik kriterleri olan kaliteye katkı, çalışma programlarının gözden geçirilerek geliştirilmesi, işletme dışı trendlerin izlenerek programların güncellenmesi ve sürekliliğin sağlanması hususları vurgulanmaktadır. Çalışan verilerinin tutulması ve bu verilerin kullanılması, ödüllendirme ve çalışanların güçlendirilmesinde anahtar bilgiler olarak değer ifade

etmektedir. Ayrıca; bu veriler ışığında çalışanların eğitim ve geliştirilmesine yönelik program oluşturulması, eğitim faaliyetleri ile yapılan iş arasında bağlantı kurulması ve ilişkinin ölçülmesi sağlanmaktadır. Sonuç olarak; İKBS’nde PD boyutu önemli bir yer tutmaktadır. İKBS ile PD arasında bir ilişki olup olmadığının bilimsel açıdan incelenmesi kayda değer bir önem arz eder.

Dördüncü bölümde bu ilişki bir uygulama ile incelenecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ (İKBS) İLE PERFORMANS DEĞERLEMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ - BİR UYGULAMA-

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bilgi günümüz işletmelerinin üretime yönelik temel sermayesi haline gelmiştir. 1.5 trilyon \$ tahmini değeri olan bilgi sektörü, bilginin sunulması, organizasyonu ve değiştirilmesi işlevleri ile, dünyanın en büyük endüstrisi olma yolundadır. Profesyoneller, zamanlarının % 80'ini ihtiyaç duydukları bilgiyi arayıp bulmak (information searching), geriye kalan % 20'lik kısmı da bu bilgiyi biçimlendirmek (information formation) ve karar vermek (decision-making) amacıyla kullanmaktadır.²⁷³ Bu bağlamda; bilgiyi üretime dönüştürecek, değer yaratacak insan kaynaklarının planlanması, çalışanların işletmenin rekabet üstünlüğü oluşturabilecek ölçüde performans göstermesi işletmelerin gelecekleri açısından önem kazanmıştır. “İş yapmanın sırrı, başka hiç kimsenin bilmediği bir şeyi bilmektir.”²⁷⁴ ifadesiyle, küreselleşen ve rekabetin boyutlarının sürekli değiştiği çevresel şartlarda insan unsuru ve özellikle de bilgili insan unsurunun öne çıktığı vurgulanmıştır. Temel İKY fonksiyonları olan; işgören faktörünün seçimi, yeteneklerine uygun bir yere yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirilmesi, kariyer gelişimi, performans değerlemesi, ücretleme ve diğer fayda sistemleri, yasal haklarının takibi (sendikal işler, sosyal kesintileri, sigorta vb.), işletme kültürüne uyum sağlamaları, işletmelerin etkililik ve verimliliğini etkileyen faktörler arasına girmiş ve sözkonusu fonksiyonlar salt “personel yönetimi” konuları olma boyutunu aşarak, insan kaynakları yönetiminde değerlendirilmeye başlanılmıştır.

Kısacası; günümüzde bilgi bir üretim faktörü olmuştur. Özellikle; hızla kısalan ürün yaşam eğrileri ve gelişen teknoloji, bilgiyi arayıp bulan ve etkili bir biçimde üretime dönüştüren insan unsurunun önemini artırmıştır. Bu bağlamda; üçüncü dalga olarak adlandırılan bilgi çağında, işçi terimi, yeni terminolojide “bilgi işçisi” ismiyle

²⁷³ Serkan Bayraktaroğlu ve Murat Tunçbilek, “**Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü**”, 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri.

²⁷⁴ L.Mark Lengnick ve A.Cynthia Lengnick, “**Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Çeviren: Günhan Günay, Dışbank Kitapları, Mayıs 2004, s.15.

anılmış, bazı yönetim bilimciler tarafından vatandaş (citizen) kavramının yerine ağdaş (netizen) şeklinde ifadeler kullanılmaya başlanılmıştır.

Bu gelişmelerin sonucunda; rekabet ortamında örgütlerin stratejik düşünme ile küresel düşünme mantığını bir disiplin şeklinde uygulamaları, içsel ve dışsal faktörlerin etkilerini değerlendirerek kapsamlı ve tutarlılığı olan, yönetsel kararlara destek veren Yönetim Bilgi Sistemlerine (YBS) sahip olmalarını gerekli hale getirmiştir. Bu şekilde bütüncül bir yaklaşımla, bilginin elde edilmesi, depolanması, kullanıcıların hizmetine sunulması hedeflenmektedir.

Özellikle; açık sisteme sahip, yenilikçi ve değişime uyum sağlayan işletmeler bilgi teknolojilerine yatırım yaparak temel faaliyetleri olan üretim, finans, pazarlama, insan kaynakları konularında yürüttükleri işlemleri bilgi sistemleri ile takip etmeye başlamışlardır. Bilgi sistemlerine uyum konusunda personel eğitim ve gelişimi maksadıyla insan kaynakları uzmanlarının İK ile ilgili konularda ve uygulamalarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemini (İKBS) kullanmaya başlamaları ile iş yükleri azalmıştır. İKBS uygulamaları ile çalışanlar; *yeterlilik, kariyer, eşitlik, güvence ve yansızlık ilkelerine* ²⁷⁵ göre ücret, kariyer planlaması, performans, sosyal ve sendikal haklar, kendileri ile ilgili davranış özellikleri yönüyle takip edilmeye başlanmışlardır. Avrupa İnsan Sermayesi Endeks Araştırma sonuçlarına göre; 750 işletmede yapılan ölçümlerde insan sermayesini geliştirme başarısının büyüme ve rekabet avantajı elde etme konularında bir çarpan etkisi oluşturduğu tespit edilmiştir. 2002 yılı baz alınarak son beş yıllık dönemde İnsan Sermayesi Endeksi 0-75 arası olan işletmelerin borsa değerinin % 21-39 oranında, İnsan Sermayesi Endeksi 75-100 arasında olan işletmelerde ise kaldıraç etkisi oluşturarak borsa değerinin % 64 oranında arttığı ölçülmüştür. ²⁷⁶

Bugün gelişmiş ülkelerin çalışan nüfusunun % 75'ini hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki bilgi işçilerinin (Bİ) oluşturduğu kabul edilmektedir. Bilgi işçilerinin üretkenlik, verim, kârlılık, katma değer ve etkililiklerini ölçmek ve geliştirmek maksadıyla her geçen gün yeni yöntemler geliştirilmektedir. Bu bağlamda; insan kaynakları faaliyetlerinden olan bireysel performans (başarı) değerlemesi ile çalışanların işle ilgili davranışlarını kontrol etmek, işletme strateji ve hedefleri ile çalışanların faaliyetlerini bütünleştirmek hedeflenmektedir. Basitçe bir performans

²⁷⁵ Öznur Yüksel, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.28.

²⁷⁶ L.Mark Lengnick, A.Cynthia Lengnick, a.g.e., s.15.

değerleme sisteminin dört alt faaliyeti bulunmaktadır. Performans standartlarını belirlemek, çalışanın performansını değerlendirmek, performans standartlarının karşılanma derecesine göre çalışanlara geri besleme sağlamak, performans sonuçlarının İKY uygulamalarında kullanmaktır.²⁷⁷

İKBS'lerinin kullanımı ile insan sermayesi ve onun bilgisinden faydalanma, sürat, doğru ve zamanında elde edilen bilgi, güvenlik, katılımcı bilgi çevresi, sosyal çevreye uyum, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması, bu sistem üzerinden yapılan performans değerlemeleri ve sonucunda elde edilen verilerden, ücretleme ve diğer fayda sistemleri ile kariyer planlaması, terfi, nakil, işten ayırma, personel geliştirme boyutlarında bilginin rolü, organizasyon performansına etkileri yönünden vazgeçilmez niteliktedir. Gelecekte bilgiye sahip insan faktörünün üretimde ve verimlilikte temel olduğu işlerin sayısı artacak olup, bu insan sermayesinin bilgiyi kullanmasıyla gelişecektir.

İKBS uygulamalarının içindeki önemli faaliyetlerden biri olan bilgisayar ile yapılan performans izlemesi ile personelin performans ölçüm sonuçlarının sayısal takibi, bu görevlere daha az zaman ve emek harcanması, hata oranları, iş birimlerinin performans ölçümleri konularında kolaylıklar sağlanmıştır.²⁷⁸

Bilgisayarlı performans ölçüm sistemleri aynı zamanda değerlendirmelerin yazılması ve sonuçların oluşturulması, değerlendirme aralıklarının makul bir seviyeye inmesi (yılda 1 kez yerine 2 kez yapılması), çalışanlara değerlendirme sonrası geri besleme imkânı sağlaması nedenleriyle işletmelerdeki kullanım sıklığı gittikçe artmaktadır.²⁷⁹ Bunlara ilâve olarak; bilgisayarlı performans ölçümü ile şu hususlarda da ilave bilgiler elde edilerek birimler arasında sonuçları izleme ve karşılaştırma imkânı da sağlanabilmektedir. Bunlar; “işe devam durumu, işe geç gelme, çalışanlara ait şikâyet konu durumlar, personel devir oranı”dır.²⁸⁰

Araştırmanın amacı; insan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) uygulamaları ile performans değerlemesi (PD) uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaca

²⁷⁷ Zahid Hussain, James Wallage, Nelerine E. Cornalius, “**The Use and Impact of HRIS on Human Resources Management Professionals**”, Science Direct, 19 Sep.2006, Kanada, s.2-4.

²⁷⁸ R.L Cardy, J.S Miller, “**e-HR and Performance Management**”, Jossey Bass, 2005, Sanfrancisco, s.138.

²⁷⁹ L.Stone Dianna, F. Stone-Romeno Eugene, Kimberly Lukaszewski, “**Factors Affecting the acceptance and effectiveness of e-HRS**”, 2006, Science Direct , Elseiver Inc., USA, s.237.

²⁸⁰ R.L Cardy, J.S Miller, **a.g.e.**, s.99.

işletmede 135 orta ve üst kademe İK yöneticisine, işletmede mevcut insan kaynakları bilgi sistemlerinin (İKBS) kullanımının performans değerlemesi (PD) üzerinde olan etkilerini ortaya koymak maksadıyla ampirik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın ana amacı; İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) kullanımı ile bu sistemle yapılan performans değerlemesi (başarı değerlemesi) arasındaki ilişkiyi ve sonuçlarının önem derecesini tespit etmektir. Bu amaçla İKBS'ne sahip ve performans değerlemesinde bu sistemi kullanan işletmeler üzerinde bir araştırma yapılmış olup; İKBS'nin ne ölçüde performans değerlemesine katkıda bulunduğu ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu ana amaç doğrultusunda yapılan uygulama çalışmasının alt amaçları şu şekilde sıralanabilir.

- İşletmelerde İKBS'nin kullanılma durumu ile etkinliğini tespit etmek,
- İKBS uygulamalarını ortaya koymak,
- İKBS'den istifade oranlarını belirlemek,
- Bilgisayarlı performans değerlemesi ve bileşenlerini incelemek,
- İKBS ile yapılan performans değerlemesi uygulamalarının kullanımının

sonuçlarını belirlemek,

- İKBS ile yapılan performans değerlemesinin etkililiğini belirlemektir.

Ayrıca; literatürde çalışacağımız İKBS ve PD ilişkisini ölçmeye yönelik elektronik bir uygulama çalışmasının bulunmaması nedeniyle, yönetim bilgi sistemleri içinde yer alan İKBS uygulamalarından elektronik performans değerlemesi ve İK uzman ve profesyonellerine İKY uygulamalarındaki katkısı konularında işletme yöneticileri ile İK uzmanlarına fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

4.2 Araştırmanın Hipotezleri

4.2.1 Temel Hipotezler

H₀ İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) kullanımı ile performans değerlemesi (başarı değerlemesi) arasında bir ilişki yoktur.

H₁ İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) kullanımı ile performans değerlemesi (başarı değerlemesi) arasında bir ilişki vardır.

4.2.2 Alt Hipotezler

H1-a İnsan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) kullanılarak yapılan performans değerlemesi ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması, kariyer geliştirme, ücretleme ve diğer fayda sistemlerinin planlanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-b Çalışanların insan kaynakları bilgi sistemlerinden istifade düzeyleri ile bilgisayarlı performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-c İKBS ile yapılan performans değerlendirme sonuçlarının analizi ile çalışanların bilgi, yetenek, tecrübeleri ile diğer özelliklerini değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-ç İKBS'nin kullanılmadığı dönemlerle kıyaslandığında (klasik performans değerlemesi); insan kaynakları bilgi sistemleri kullanılması ile çalışanların iş tatmini ve bağlılığını artırması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-d İnsan kaynakları bilgi sistemi ile gerçekleştirilen başta performans değerlemesi olmak üzere işletme ile ilgili diğer fonksiyonel faaliyetlerinin yürütülmesinde sistemin işletmenin stratejik amaçları ile hedeflerinin anlaşılmasına katkı sağlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-e İnsan kaynakları bilgi sistemleri kullanımı ile çalışanlara ait menülerde yer alan görev tanım formları, iş şartnamesi, iş standartlarına çalışanların ulaşabilmesinde sistemin sağladığı kolaylık ile çalışanların iş ile ilişkili konuları ve kendilerinden ne beklediğini anlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırları

Anket formlarının uygulanması öncesinde, veri toplama ile ilgili elde edilecek olan bilgilerin sadece araştırmanın amacına uygun olarak istatistiksel analiz amacı ile kullanacağı açıklanmış ve analizlerde herhangi bir şekilde şirket ismi açıklanmayacağı ifade edilerek, yöneticilerin kaygıları giderilmiştir. Bu nedenle katılımcıların anket sorularını doğru biçimde algılayıp yorumladıkları ve içten yanıt verdikleri varsayılmaktadır. Anket formu, işletme yönetim kademesinde bulunan yöneticiler* ile insan kaynakları departmanında görevli personel tarafından doldurulmuştur. Bu şekilde anketin İKBS'ni uygulamaya dönük kullanan kişiler tarafından doldurulması sağlanmıştır.

* Her yönetici bir İK yöneticisi olarak kabul edilmiştir.

Bu araştırmada kullanılan anket formları insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımı ile yapılan performans değerlemede sistemi kullanan, uygulama sonuçlarını elde eden ve geri besleme kapsamında sistemin gelişimine katkı sağlayabilecek yeterlilikteki personel tarafından doldurulmuştur. Bu lme aracı; analizlere konu olan değişkenleri belirlemek için gerekli özelliklere sahip olup, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Başlangıçta; yapılan araştırmada İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı 65 işletmede lme aracının güvenilirlik ve geçerliliğini belirlemek maksadıyla n anket (pilot araştırma) uygulanmış olup, toplam 23 işletme İKBS ile uygulanan bilgisayar destekli performans değerleme sistemine sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmasını müteakip, 42 işletmeye toplam 141 anket formu elden teslim edilerek  gün içerisinde teslim alınmıştır. Araştırmada İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı 42 işletmede yapıldığı için elde edilen bulgular, bu işletmelerdeki İKBS ile PD lm yapan sistemi uygulayan İK uzmanları ile yöneticilerin bilgileri ile sınırlıdır. Ayrıca; sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup, zaman ve mekân sınırlılıklarının yanında toplam sayısal verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır.²⁸² çalışmada literatür tarafından tespit edilen ve güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılan EK-1’de belirtilen 26 maddelik bir lme aracı kullanılmıştır. Araştırmamızda karşılaşılan sınırlılıklardan diğer önemli olanı ise işletmelerin lğine bakılmaksızın; İKBS’ne sahip olup olmamaları, İKBS sistemine sahip olanların ise İKBS ile PD yapıp yapmadıklarının gerçek anlamda belirlenmesi olmuştur. İKBS sistemine sahip toplam 65 işletme içerisinde 42’sinin İKBS uygulamaları ile PD yaptıkları tespit edilmiştir.

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde özetlenebilir. Araştırma 42 işletmede çalışan 135 yönetici ve insan kaynakları uzmanlarından elde edilen bulgular paralelinde geliştirildiğinden bu kişilerle sınırlıdır. Ayrıca; karmaşık ve değişken koşullar altında doldurulan ölçüm aracının sınırlılıkları mevcuttur. Araştırmanın temelinde insan unsuru olması sebebiyle, insanların ruhi durumlarından kaynaklanabilecek sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplama da kullanılan anket tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır.

²⁸² Atılhan Naktiyok, “İ Girişimcilik”, Beta, 2004, s.240.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda örneğin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anketteki ifadelerin niteliği, anket formlarına ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları ile veri toplamada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Örneklem alınmasında örneklemin alındığı evreni temsil etmesi önemlidir. Bu durumda ne kadar, hangi büyüklükteki bir örneklemin evreni temsil edebileceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Alınan örneklemin evreni temsil yeterliği bulunmadığında örnekleme hatası olur.²⁸³ Yeterli bir örneklem, güvenilir sonuçlar sağlayacak kadar eleman kapsayan örneklemdir. Çalışmada evren büyüklüklerine karşılık gelen örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Krejcie ve Morgan tarafından geliştirilen tablo esas alınmış olup, tablo EK-4 çizelge de sunulmuştur. Çalışma da evren büyüklüğü (N:65) ile bu evrenden seçtiğimiz örneklem büyüklüğü (n:135) yeterlidir. Ayrıca; söz konusu tablonun örneklem büyüklüğünü etkileyen belirleyici faktörlerin dikkate alınmasıyla evreni temsil yeteneğine sahip ideal bir tablo işlevini gördüğü, değişik çalışmalar kullanılarak kabul görmüştür.²⁸⁴

Örneklemin çok küçük olması durumunda araştırma sonuçlarının evren için genellenebilmesi güçleşir. Betimsel araştırmalarda minimum % 10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise % 20'ye ihtiyaç duyulur. Korelasyon çalışmalarında en az 30, nedensel kıyaslamalarda her gruptan en az 30'ar eleman gereklidir. Deneysel araştırmalarda ise, her grupta 15'er denek gibi az sayıda denek olması sonuçların geçerli olmasını sağlayabilir. Bazı çevreler ise deneysel araştırmalarda her grupta en az 30'ar denegin bulunmasını önermektedir. Ancak örnek büyüklüğünün fazla olması sonuçların güvenilirliğini artırır.²⁸⁵

Bu çalışmanın ana kütlesini, İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2006 verilerine göre İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve İSO WEB adresinde isimleri bulunan²⁸⁶ “En büyük 500 işletme” arasından İKBS sistemine sahip 42 işletme oluşturmuştur. Araştırma evreni içerisinde yer alan ve araştırmacı tarafından ulaşılan bir birim ve bu birimden elde edilen veriler ışığında sonraki birimlere, müteakiben, bunu zincirleme bir biçimde

²⁸³ Ali Balcı, “**Sosyal Bilimlerde Araştırma**”, Ankara, Pegema Yayıncılık, 2005, s.91.

²⁸⁴ Ayhan Ural, İbrahim Kılıç, “**Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile veri analizi**”, Detay, Ankara, 2005, s.41-43.

²⁸⁵ M.Arılı ve H.Nazik, “**Bilimsel Araştırmaya Giriş**”, Ankara, Gazi Kitabevi, 2001, s.71.

²⁸⁶ BesyuzBuyukFirma, [http:// www. iso.org.tr/web/BesyuzBuyuk](http://www.iso.org.tr/web/BesyuzBuyuk), 20 Temmuz 2006.

takip eden birimlere ulaşılarak evreni temsil edebileceği düşünülen örneklem oluşturulması sağlanmıştır. Örneklem adım adım oluşturulduğu bu yönteme kartopu örneklem yöntemi denilmektedir.²⁸⁷ Bir araştırma da; kontrol edilemeyen önemli değişkenlerin sayısı arttıkça, evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğü de artar.²⁸⁸ Bu kapsamda; İKBS uygulamaları ile PD yaptıkları önceden birebir yapılan çalışmayla tespit edilen 42 işletmeye 141 anket formu elden verilmiştir. 141 anket formu alınmış olup, geri dönüşüm oranı % 100'dür. Ancak; alınan 141 formdan 6'sına verilen cevapların eksik olması nedeniyle dikkate alınmamıştır. Çalışmada istatistiksel yöntem ve tekniklere konu olan anket formu sayısı 135 olmuştur.

4.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmamızda veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Bu maksatla; birinci öncelikle geçerlilik ve güvenilirliğe sahip bir ölçeğin geliştirilmesi gerekli görülmüştür. Literatürde Türkiye'de konu ile ilgili yeterli çalışmaların bulunmaması, konu ile ilgili çalışmaların ABD, Kanada ile Avrupa ülkelerinde yapılmış olması nedenleriyle, yurt dışında yapılan çalışmalara ait benzer ölçeklerin kültürel farklılık nedeniyle doğrudan alınarak kullanılması uygun görülmemiştir.

Yönetim bilgi sistemleri içinde yer alan insan kaynakları bilgi sistemi ve performans değerlemesi arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olarak çalışmamızda; işletmelerde İKBS'nin uygulama seviyesinde kullanımı, faydaları, bu sistemle yapılan bilgisayarlı PD ve uygulanma şekli ile bileşenleri ve bu sistemle yapılan ölçümlerin sonuçlarının etkinliği üzerinde durularak; İKBS kullanımı ile Performans Değerlemesi arasındaki ilişki ile ilgili araştırma ölçeğinin geliştirilmesinde aşağıdaki çalışmalardan yararlanılmıştır.

I. Zahid Hussain, James Wallace, Neline E. Cornelius isimli araştırmacılar tarafından İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Kullanımı ve Etkileri konulu çalışmada İKBS'nin uygulamalarının kullanılma ve faydalanma boyutları stratejik, operasyonel seviyede belirlenmesi çalışması ile geliştirilen ölçek²⁸⁹,

II. Dianna L. Stone, Eugene F. Stone-Romeno, Kimberly Lukassewski tarafından Elektronik İnsan Kaynakları Sistemlerinin etkililiği, kabulü, etkileyen faktörler konulu

²⁸⁷ Ayhan Ural, İbrahim Kılıç, a.g.e, s.41.

²⁸⁸ Niyazi Karasar, "Bilimsel Araştırma Yöntemi", Nobel, Ankara, 2006, s.119.

²⁸⁹ Zahid Hussain, James Wallace, Neline E. Cornelius, "The Use and Impact of HRIS on Human Resources Management Professionals", Science Direct, 19 Sep.2006, Canada, s.2-4.

çalışma²⁹⁰ ile İKBS ile yapılan e-performans uygulamaları, etkinliği çalışması ile geliştirilen ölçek,

III.Kimberly M. Lukassewski tarafından 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 geliştirilen ölçek²⁹¹ 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 Değerlemesi 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 sonucunda 26 maddeye düşürülmüştür.

İKBS ile ilgili genel hususların ölçülmesi kapsamında; İKBS ile ilgili uygulama ve İKBS'den yararlanma boyutu olmak üzere toplam 9 madde, performans değerlemesi ile ilgili olarak ise; İKBS performans değerlemesi uygulamalarının kullanımı, İKBS performans değerlemesi bileşenleri ve İKBS performans değerlemesi sonuçlarının etkinliği olmak üzere toplam 17 madde yer almıştır.

Ayrıca çalışma da katılımcılarla ilgili kontrol değişkenleri olarak, işletmede bulunulan pozisyon, katılımcıların yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, kaç yıldır aynı pozisyonda bulunduğu ile ilgili maddeler de yer almıştır.

4.4.3 Veri Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak, anket yöntemi kullanılmıştır. Ölçekte sosyal bilimlerde en çok kullanılan Beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların her bir ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun şıkka katılma derecelerini gösteren

²⁹⁰ L.Stone Dianna, F. Stone-Romeno Eugene, Kimberly Lukaszewski, “**Factors Affecting the acceptance and effectiveness of e-HRS**”, 2006, Science Direct , Elseiver Inc., USA, s.237.

²⁹¹ M. Lukassewski Kimberly, “**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, 2002, University of Albany, State University of Newyork, s.34-97.

“tamamen katılıyorum”, “katılıyorum”, “fikrim yok”, “katılmıyorum”, “hiç katılmıyorum” seçeneklerinden kendilerine en uygun şıkkı işaretlendirmeleri istenmiştir. Seçeneklerin puanlaması sırasıyla 5,4,3,2,1 olarak belirlenmiştir. “tamamen katılıyorum”a “5” puan verilirken “hiç katılmıyorum”a “1” puan verilmiştir. Böylece ifadelerden elde edilen puanlarla madde ortalamaları belirlenmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesinde, SPSS/PC istatistik paket program kullanılmıştır. Şekil 4.2’de 5’li Likert ölçeği seçeneklerinin sözel-sayısal değerleri görülmektedir.²⁹²

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Katılmama Durumu Katılma Durumu				
Katılma % 0 Katılmama % 100	Katılma % 25 Katılmama % 75	Katılma %50 Katılmama % 50	Katılma % 75 Katılmama % 25	Katılma % 100 Katılmama % 0

Şekil 4.2 5’li Likert ölçeği seçeneklerinin sözel-sayısal değerleri

Verileri toplamak için geliştirilen, ön denemesi yapılan ve son şekli verilen ölçme aracı, deneklere elden verilmiştir. Anket uygulamasının objektif, samimi ve amacına uygun bir şekilde cevaplandırılması maksadıyla anket formları teslim edilirken, işletmelerin İK uzmanları ile konu ile ilgili ön görüşme yapılması faydalı olmuştur. İK uzmanlarından karşılıklı görüşme ile bilgi alışverişi yapılırken çekingen davranış gösterdikleri ve örgüt isminin zikredilmemesine yönelik tekliflerde bulunmaları dikkat

²⁹² Ata Tezbaşaran, “**Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu**”, İkinci baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1997, s.134.

çekmiştir. Sonuç olarak; çalışmanın genel amacı olan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) ile bu sistem ile çalışanların performansının ölçülmesi arasındaki ilişkiyi incelemek, değerlendirmek ve bir uygulama ile insan kaynakları bilgi sistemleri ile çalışanların performans değerlemesi arasındaki ilişkinin boyutları ve sonuçlarının neler olduğunu ortaya konulması esas alınmıştır. Bu kapsamda işletmelerden araştırmamıza katkı sağlayacak, istenen ölçülerde veri desteği sağlandığı kabul edilmiştir.

4.4.4 Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçme aracından anlamlı sonuçlar çıkarabilmek için bu aracın güvenilirlik ve geçerlilik boyutları araştırılmıştır. Bu boyutların belirlenmesi, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) ile bu sistem kullanılarak yapılan, çalışanların performans değerlemesi arasındaki ilişkiyi incelemek, değerlendirmek, Şekil 4-1'deki oluşturulan model üzerinde İKBS ve PD bileşenlerini ortaya koymak ile mümkündür.

Yönetim Bilgi Sistemi içinde yer alan İKBS uygulamaları arasında yer alan performans değerlemesi ile ilgili ölçme aracı ve içeriğindeki maddeler; nitelik olarak literatürdeki çalışmalara uyum sağladığı, teslim edilen ve teslim alınan anketlerin miktarı ile ana kütleye niceliksel olarak yaklaşıldığında örneklemin evreni temsil etme gücüne sahip olduğu ve istatistiksel analizler açısından yeterli büyüklükte olduğu kabul edilmiştir.

Güvenirlilik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır. Güvenirliliği yüksek bir ölçek yardımıyla aynı süreçler izlenerek aynı sonuçlar elde edilebilir.²⁹³ Başka bir ifade ile güvenilirlik, ölçme aracının duyarlı, birbiriyle tutarlı ve kararlı sonuçlar verebilmesi gücüdür. Bir diğer ifadeyle; bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Bir ölçüm aracının güvenilirliği; çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte, içlerinde en yaygın olanı, içsel tutarlılık yöntemidir. İç tutarlılığın dayandığı temel görüş, her ölçme aracının belli bir amacı gerçekleştirmek (bütünü oluşturmak) üzere, birbirinden deneysel olarak bağımsız ünitelerden (örneğin, test maddelerinden, anket sorularından) oluştuğu ve bunların bütün içinde, bilinen ve birbirlerine eşit ağırlıklara sahip olduğu varsayımdır.²⁹⁴ Çalışmada bu yöntemle hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Bu değer 0 ila 1 arasında

²⁹³ Niyazi Karasar, “**Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar**”, Ankara, Seçkin, 2000, s.147.

²⁹⁴ Niyazi Karasar, **a.g.e.**, s.147.

bir değerdir. Değer 1'e yaklaştıkça ölçme aracının güvenilirliğinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için genellikle bu değer 0.70 veya daha büyük bir değere sahip olması önerilir. Yüksek değerler ise daha yüksek güvenilirlik düzeyini gösterir.

Bir ölçme aracının geçerliliği, aracın neyi ölçtüğü ve bu işi ne kadar iyi yaptığı anlamına gelmektedir. Bir ölçüm aracının yada ölçeğin geçerliliği, ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin, güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı bir sayı yoktur. Bu nedenle, geçerlilik testi daha çok kuramsal analizlerle yapılmaktadır. Geçerliliği yüksek bir ölçek, istenilen özelliği ölçme ve bu işi diğer özelliklerinin etkilerine kapalı kalarak, yani onların etkilerini ölçmelere yansıtmadan yapma derecesi yüksek bir ölçektir.²⁹⁵ Bu maksatla bir ölçme aracının;

-Başka bir özelliği değil, ölçmek istediği özelliği ölçmesi,

-Özelliği tam ve doğru bir biçimde ölçmesi istenmektedir.

Geçerlilik, güvenilirliğe oranla, çok daha karmaşık bir kavramdır. Örneğin, çok yüksek güvenilirliği olan “maksimum yeterlilik testleri”nin bile, neyi ölçtüğü, henüz tartışma konusudur. Günümüzde halen kullanılmakta olan geçerlik ölçütleri aşağıdadır.²⁹⁶ Bunlar;

-İçerik-muhteva-geçerliliği

-Uygulama (deneysel) geçerliliği ve

-Yapı geçerliliğidir.

İçerik geçerliliği, ölçme aracında bulunan soruların (maddelerin) ölçme aracına uygun olup olmadığı, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediği sorunu ile ilgili olup “uzman görüşü” ne göre saptanmaktadır,

Uygulama geçerliliği, yapılan ölçme ile ölçülmeye çalışılan şeyin gerçek hayattaki yansımalarının karşılaştırılmasındaki uyumdur.

Yapı geçerliliği, bilimsel olduğu kadar, felsefi yönü de ağır basan bir gerçeklik ölçütüdür. Kuramsal olarak, geçerlilik ölçmenin dayandığı “temel kuramların” geçerliliği ile ilgilidir. Özellikle, dolaylı ölçmelerin yapıldığı (asıl ölçülmek istenen şeyin onun çeşitli belirtileri ile ölçüldüğü) durumlarda ölçülen belirtilerin, gerçekten aranan belirtiler olup olmadığı sorunu vardır. Kuramsal geçerliliği ararken;

²⁹⁵ Eze Tavşancıl, “**Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**”, Ankara, Nobel, 2002, s.35.

²⁹⁶ Niyazi Karasar, **a.g.e.**, s.151.

-Faktör analizi ve

-"Bilinen grup" ile karşılaştırma (yada geçerliği önceden bilinen bir ölçü aracı ile karşılaştırma) tekniklerinden yararlanılabilmektedir.²⁹⁷

Çalışmamızda; ölçeğin güvenilirliği saptandıktan sonra, ilgili ölçeğin gerçekte ölçülmesi istenen değişkeni ne derece ölçekbildiğini ortaya koyabilmek için içerik, içerik geçerliliği ile yapı geçerliliği analizleri yapılmıştır.

Çalışmamızda faktör analizi ile belirlenen faktörlere ilişkin (5 faktör) yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen değerlerin 0.81 ile 0.88 arasında değiştiği görülmüştür. 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.

İçerik geçerliliği sağlayabilmek amacıyla soru formları oluşturulurken, başka bir dilde hazırlanan ölçeklerden alınan ifadeler tercüme ve geri tercüme yöntemine göre düzenlenmiştir. Bir diğer ifadeyle; bu ifadeler önce İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, daha sonra Türkçe'ye özgü anlamların orijinal mesajı doğru olarak yansıtmayı yansıtmadığını belirlemek amacıyla tekrar Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmiştir. Sonuçta hiç bir ifadenin dil anlamında özel kültürel bağlamının olmadığı tespit edilmiştir. Anketin üst kısmında çalışma ve amacı, çalışmada geçen kelimelerin anlamları belirtilerek anlayış birliği oluşturulması üzerinde önemle durulmuştur. Sonuçta, uygulama safhasında deneklerin herhangi bir zorlukla karşılaşmamaları sağlanmış, bu yönde bir şikâyet alınmamıştır.

Tüm ölçme aracındaki maddelerin yapı geçerlilikleri önce madde analizi, daha sonrada açıklayıcı faktör analizi yöntemi kullanılarak kontrol edilmiştir. Öncelikle ankette yer alan maddelere ilişkin korelasyon matrisi çıkarılmıştır. Daha sonra yapı geçerliliklerini belirlemek amacıyla aynı faktör içerisinde yer alan değişkenlerin ve boyutların korelasyonları yakınsama ve ayrışma yönüyle incelenmiştir. Yakınsama geçerliliği alternatif faktörler arasındaki korelasyonun varlığını ve aynı faktörü oluşturan sorular arasında yüksek derece korelasyon bulunmasını ortaya koyar. Ayrışma geçerliliği ise; boyutlar arasında çok yüksek korelasyon olmamasını (farklılığı) ve farklı faktöre ait sorular arasındaki korelasyonun düşük olmasını belirtir. Ölçeğin ayrışma

²⁹⁷ Niyazi Karasar, **a.g.e.**, s.153.

geçerliliğine sahip olup olmadığını incelemek için ise farklı boyutlar içerisinde yer alan değişkenlerin korelasyonları incelenmiştir. Farklı boyutlar arasında yer alan ifadelerin ve boyutların birbirleriyle korelasyonunun çok yüksek çıkmaması ayırıksama geçerliliğini desteklemektedir.

İşletmelerde insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımı ile bu sistemle ölçülen çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörlerin geçerlilik testi için, açıklayıcı (betimleyici) faktör analizinden de yararlanılmıştır. Faktör analizi, bir konuda deneklerin verdiği cevaplara göre değişkenler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucu faktör elde etme işlemidir. Her bir değişkenin elde edilen faktörlerle korelasyonunu belirten sayıya faktör yükü denir.²⁹⁸ Faktör analizi değişkenler arasındaki korelasyonların gözlenemeyen ortak faktörlerden kaynaklandığı varsayımına dayanmaktadır. Gözlenemeyen kavramlar birden çok değişken aracılığı ile ölçüldüğünde araştırmada kullanılan çok sayıdaki değişkeni, aralarındaki ortak değişimlerden yararlanarak daha az değişkenle açıklamak veya değişkenler arasındaki sapmaları daha az sayıdaki ortak faktörler tarafından açıklamak amacıyla geliştirilmiştir. Analizde çoğunlukla korelasyon matrisi kullanılmakta ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının yüksek olması durumunda faktör sayısı azalmakta ve toplam varyansın daha büyük bir bölümünü açıklayabilmektedir.

Açıklayıcı faktör analizinin uygulanabilmesi için bazı ön şartların oluşması gerekir. Öncelikle; faktör analizine tabi tutulacak yeterli miktarda ölçüm aracı olması gereklidir. İkinci ön koşul ise KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure Of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Barlett's Test Of Sphericity) yeterli düzeyde olmasıdır. Çalışmamızda yer alan maddeler için KMO'nun 0.60'dan yüksek olması ve küresellik test derecesinin de anlamlılığının 0.000 olması, örneklem yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir. İlgili koşullar sağlandıktan sonra, değişkenler arasında faktörlere ait yüklerin varyanslarını maksimize ederek faktör sayısını azaltmayı amaçlayan Varimaks Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (VRTBA) uygulanmıştır. VRTBA daha çok birden fazla faktör ya da boyutta yer alma eğilimi gösteren ifadelerin faktör yüklerini eksen döndürmesiyle açığa çıkarmak için kullanılır.

²⁹⁸ Ayhan Ural ve İbrahim Kılıç, **a.g.e.**, s.253-256.

Uygulama çalışmasında; İKBS ile ilgili olarak, İKBS'nin uygulama boyutları ile İKBS uygulamalarından istifade boyutu olmak üzere iki faktör, performans değerlemesi ile ilgili olarak ise; İKBS performans değerlemesi uygulamalarının kullanımı, İKBS performans değerlemesi bileşenleri ve İKBS performans değerlemesine ait sonuçların etkililiği olmak üzere üç faktör yer almıştır. Tablo 4-1'de beş faktör ve bu faktörlere ait maddeler yer almaktadır.

Tablo 4-1 Faktör Analizi Sonuçları

İKBS Uygulama Faktörleri	İKBS-1	Seçim, terfi, adil, eğitim ve geliştirme, performansı değerlemesi
	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 değerlendirmesine 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 değerlemesi vb.)
İKBS ile yapılan Performans Değerlemesi Uygulamaları Faktörleri	PD-1	Performans değerlemesinin 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 kapsaması.
	PD-6	İKBS ile yapılan performans değerlemesi sonucu kariyer planlaması yapılması
	PD-10	İş görenlerin İKBS uygulamalarına katılımları

İKBS Performans Değerlemesi 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 Performans Değerlemesi 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

Bu sonuçlar kavramsal çerçevede ifade edilen anketin geçerliliğini destekler niteliktedir.

İKBS ile ilgili uygulama ve İKBS'den yararlanma boyutu ile ilgili ankette toplam 9 madde yer almış olup, bu 9 madde yapılan faktör analizi sonucunda iki faktör olarak, performans değerlendirme boyutunda ise 17 madde yer almış olup, düzeltilmiş madde korelasyon analizi sonucunda 2 madde ortalamayı düşürmesi nedeniyle elenmiştir (EK-1'de 10 ve 12 inci maddeler). Kalan 15 madde üzerinde yapılan faktör analizinde ise 3 faktör ortaya çıkmıştır.

4.5 Bulgular İle İlgili Genel Hususlar

Performans yönetim sistemi içinde yer alan bilgisayar destekli performans değerlendirme ile ilgili olarak işletmelerle yapılan görüşmelerde şu hususlar tespit edilmiştir. Performans değerlendirme; işletmelerin İK stratejisi ve bu paralelde hazırlanan politikalar ile ilişkilidir. Örneğin; 65000 personeli bulunan Koç gurubu ile 1500 personeli olan VİKO'da bilgisayarla yapılan PD uygulamaları farklılık göstermektedir. Daha da önemlisi; Koç gurubu içinde yer alan onlarca şirkette birçok çeşit insan kaynakları uygulaması kullanılmakta, fakat; insan kaynakları uygulamalarında genel bir performans değerlendirme standardı oluşturulamamaktadır. Tüm insan kaynakları uygulamalarının birbirleri ile uyum göstermesi zor ve pahalı olması nedeniyle performans yönetimi ve PD işlemleri holding alt birimleri için tamamen ayrı programlar marifetiyle yapılmaktadır. Bazı yöneticiler ise PD yapıyoruz, ama; yönetici bazlı olarak şeklinde ucu açık, örtülü cevaplar da vermişlerdir. VİKO'da ise İK politikası olarak e-performans değerlendirme tüm fonksiyonel birimlerde aynı yazılım kullanılarak

yapılmaktadır. Buradan elde edilen sonuç ise; İKBS ile yapılan performans değerlemesinde işletmelerin büyüklüğü önemli bir kriter olup, 400-1500 çalışanı olan işletmelerde İK politikalarına uygun standart yazılım ve programlar ile olumlu sonuçlar alınabilmesi mümkündür. İşletmede çalışan sayısı arttıkça e-performans değerlemesi yapılan birbirinden bağımsız farklı yapılanmalar nedeniyle standart yazılım ve donanımlarla e-PD faaliyetinin yapılması uygun sonuçlar vermemektedir.

Anket uyguladığımız işletmelerde bodrolu ortalama çalışan sayısı 200-550 kişi olup, orta ölçekli işletmeler statüsünde yer almaktadırlar. Bu işletmeler bilgi destek sistemlerini kurmak ve çalışanların eğitimlerini yaptırmak için bütçelerinden çok yüksek meblağları ayırmak noktasına gelmiştir. İstanbul ilinde faaliyet gösteren uluslararası ölçeğe sahip TIRSAN Şirketler grubu 1.5 milyon Euro bütçe ayırarak işletmelerine içerisinde İKBS yazılımını mevcut Yönetim Bilgi Sistemi (YBS) almıştır. Yakın planda yüksek olarak görülen meblağ, işletmeye uzun vadeli düşünüldüğünde katma değer sağlayarak İK personeli ile çalışanların performans ve iş tatminlerini artıracaktır. Bu bağlamda, bilgi sistemleri teknolojisi ve özellikle bunun bir parçası olan bilgisayar teknolojisi, örgüt üyelerinin bilgi paylaşımına ve karar almaya katılmalarına daha fazla olanak tanıyan İKBS'lerine sahip olmak günümüzde işletmelerin öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır.

İşletmeler büyüdükçe ve var oldukça ödüllendirme sistemleri, iş standartları ve performans değerlendirme sistemlerine ek olarak, yönetim kontrolünün teknoloji yardımıyla desteklenmesi gündeme gelmiştir. Bunun nedeni doğru karar vericilere gerekli bilgileri ulaştırmanın firma büyümesiyle doğru orantılı olmasıdır. Ayrıca teknoloji-destekli yönetim kontrol sistemlerinin kullanılmaması durumunda örgüt içi iletişim hem maliyetli hem de etkinliği düşük bir şekilde olmaktadır.

Ölçme aracı İKBS kullanımı ile performans değerlemesi arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla katılımcılara 24 maddeden oluşan ölçme aracı uygulanmıştır. İKBS ile ilgili olarak, İKBS'nin uygulama boyutları ile İKBS uygulamalarından istifade boyutu olmak üzere iki faktör, performans değerlemesi ile ilgili olarak ise; İKBS performans değerlemesi uygulamalarının kullanımı, İKBS performans değerlemesi bileşenleri ve İKBS performans değerlemesine ait sonuçların etkililiği olmak üzere üç faktör yer almıştır. Tablo 4-1'de beş faktör ve bu faktörlere ait maddeler yer almaktadır. Ölçme

aracında bulunan maddelere ilişkin analizler müteakip maddelerde ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Uygulama yapılan işletmelerde sistemi kullanan çalışanlara yöneltilen konu ile ilgili maddeler olan “İKBS uygulamaları ile; İK faaliyetleri, işletme içi politika ve prosedürlerin tüm personel tarafından bilinmesinde başarı sağlanmıştır..” maddesine % 77.3 oranında “Katılıyorum”, “İşgörenler performans ölçüm sistemi hakkında tam olarak, açık bir şekilde bilgilendirilmiş ve katılımları sağlanmıştır.” maddesine % 71.1 oranında “Katılıyorum”, “Performans değerlemelerinin bilgisayar programları üzerinden yapılması bir gerekliliktir.” maddesine % 83.8 oranında “Tamamen Katılıyorum”, “Bilgisayarlar vasıtasıyla performans değerlendirmesi yapılmasıyla insan kaynakları bölümünce yürütülen faaliyetlerde işlem hızı artmıştır.” maddesine % 88.1 oranında “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verilmesi işletmelerde sistemin gerekliliğine olan inancın mevcut olduğu, uygulamaların tecrübe edildiği, sistemin kabullenildiği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan çıkan sonuç işverenin sistemi etkili olarak kullanması ile yasal gereklilikleri daha basit ve kolay bir şekilde yerine getirebilecek olmasıdır. Ayrıca; sistemi kullanan çalışanlara yöneltilen “Bilgisayar ile istediğim zaman, iş görenlerle ilgili bilgilere, organizasyon üst yönetiminin kararlarına, ücret, izin, devamsızlık vb. bilgilerine ulaşabilmekteyim.” maddesine % 77.8 oranında “Katılıyorum” şeklinde cevap verilmesi işletmelerde sistemin tecrübe edildiği, genel bir kabul gördüğü ve dokümanlara ulaşmada istenilen uygulamaların sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. İKBS kullanımı ile standart ölçekler kullanılarak ve değerlendirme ile ilgili temel istatistiki karşılaştırmalar bilgisayar programları ile dönemsel kıyaslamalar yapılarak alınabilmektedir. Standart uygulamaların İKBS ile sağlanmasına ilişkin sorulan (4) maddeye verilen cevaplara ait ortalamalar 3.8-4.8 aralığında tespit edilmiştir.

4.5.1 Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Tablo 4-2’de görüldüğü üzere araştırmada yer alan işletmelerin % 42’si metal işleme , % 16’sı kimya, % 16’sı otomotiv, % 12’si gıda Endüstrisinde faaliyet göstermektedir. İşletmelerin % 74’ü bulundukları sektörlerde 10-30 yıl arasında faaliyet göstermektedir. % 16’sı ise 10 yaşın altındadır. İşletmelerin yaklaşık % 32’sinde 500 ve üzerinde işgören istihdam edilmektedir. Yaptığımız görüşmelerde işletmelerin son beş yıllık büyüme rakamları söz konusu işletmelerden alınamamıştır.

Tablo 4-2 İşletmelere İlişkin Özellikler

	ÖZELLİK	F	%
YAŞ (Yıl)	1-10	7	16
	11-20	9	22
	25-35	15	35
	35+	11	27
BÜYÜKLÜK (Çalışan Sayısı)	1-100	4	9
	100-200	10	24
	200-500	14	34
	500-750	6	14
	750-1000	7	16
	1000 ve üzeri	1	2
FAALİYET GÖSTERİLEN ENDÜSTRİ DALI	Gıda	5	12
	Dokuma	3	7
	Metal	18	42
	Otomotiv	7	16
	Bilişim	3	7
	Kimya	7	16

4.5.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemine İlişkin Bulgular

4.5.2.1. 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. Literatürde önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeylerinin yeterince üzerindedir. Ayrıca; faktörleri oluşturan bireysel değişkenlerin, ait oldukları

faktöre yüksek değerlilikte yüklendiği (Tablo 4–3) 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.

Tablo 4.3 İKBS Uygulamaları ve İstifade ile ilgili Faktör Analizi

Faktörler	Özdeğer	%Açıdan Varyans	%Toplam Varyans	Çıkarılabilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)	Faktör Yüklere	
					F1 Yüklere	F2 Yüklere
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

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.

4.5.2.2. İKBS uygulamaları ile istifade faktörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

İKBS uygulamaları ile bu uygulamadan istifade edilmesinin önemlilik derecelerini belirlemek maksadı ile her bir faktöre ait değişkenlerin aritmetik ortalamaları ($\bar{x}$), standart sapma (SS) ve frekans dağılımları verilmiştir.

İKBS uygulamalarını niteleyen değişkenlere ait ortalamalar incelendiğinde, işletmelerde “İKBS’ yi kullanan çalışanların İKBS uygulamalarına karşı 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 Değerlemesi, 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 uygulamaların katıldıklarını, %13.3’ü İKBS uygulamalarının önem derecesi hakkında fikirleri olmadığını veya kararsız olduklarını, %14.2’si ise İKBS uygulamalarına hiç katılmadıklarını ve kendileri için önemsiz olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 4-4 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	3.90	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 4-4'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 oluşturmaları” , “Seçim, terfi, ödül, eğitim geliştirme ile performans değerlemesi faaliyetlerinin bu bilgisayar ortamı üzerinden yapılması” değişkenlerine ilişkin ortalamar 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 4-5’te görüldüğü üzere, İKBS uygulamalarından istifade oranını gösteren ikinci faktörün maddelerine ait değişkenlerin ortalama ve frekans dağılımları incelendiğinde; “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. Bu maddeyi sırasıyla “ İKBS uygulamalarının önceki (bir önceki) uygulama ve istifade ile karşılaştırılması boyutu (%76.3 oranında “katılıyorum” şeklinde cevap alınmıştır.) ile” çalışanların İKBS uygulamaları olarak çoğunlukla ücret, yarar sistemleri (sigorta emeklilik, güvenlik) mesai durumu, performans değerlemesi (% 66.7 oranında “katılıyorum” şeklinde cevap alınmıştır.) alt menülerinden istifade ettikleri ifade edilmiştir.

Tablo 4-5 İKBS uygulamalarından istifade faktörüne ilişkin tanımlayıcı İstatistikler

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	4.08	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

Tablo 4-6’da işletmelerin İKBS uygulamaları ile bu uygulamalardan istifadesine ilişkin ortalama da frekans dağılımları verilmiştir. Faktörlerin ortalamalarına genel olarak bakıldığında;

Tablo 4-6 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 Uygulamalar 1	3.83 4	1.0 3	1 4	2.07 0	83	12.2 9	90	13. 3	30 2	44. 7	18 6	27. 5
İKBS Uygulamala- rından İstifade	3.88 8	0.9 6	4	0.74 0	67	12.4 0	60	11. 1	26 3	48. 7	14 6	27. 3
Toplam İKBS	3.85 8	1.0 0	1 8	1.48 1	15 0	12.3 4	15 0	12. 3	56 5	46. 5	33 2	27. 3

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. (Tablo 4-6). 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 “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.

4.5.3 Performans Değerlemesi Faktörlerine İlişkin Bulgular

4.5.3.1 Faktör Analizine İlişkin Bulgular

İKBS uygulamaları ile yapılan performans değerlendirme (başarı 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 (0.854) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Spherisity ; 1305, $p<.000$) yeterli düzeydedir. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha oranları 0,8347 ile 0,8836 arasında değişmektedir. (Tablo 4-7)

Tablo 4-7 Performans Değerlemesi Maddelerine İlişkin Faktör Analizi

FAKTÖRLER	Faktör yükleri	Öz değer	% Açıklanan Varyans	% Toplam Varyans	Güvenilirlik Oranı Katsayısı (Cronbach Alpha)	Faktör Yükleri		
						F1	F2	F3
PD Uygulamaları (F1)		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
PD Bileşenleri (F2)		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
İşveren Performansına Olan Etkileri (F3)		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

Literatürde önerilen, kabul edilebilir güvenilirlik düzeylerinin yeterince üzerindedir. Ayrıca; faktörleri oluşturan maddelere ait değişkenler ve bunlara ait yük miktarları (Tablo 4.7) ve tüm maddelerin ait oldukları faktördeki maddelerle diğer faktördeki maddelere oranla yüksek korelasyon kat sayısına sahip olduğu gözlenmiştir (EK-2). Bu sonuçlar, her bir faktörün temsil ettiği boyutun diğer faktörlerden bağımsız şekilde ölçülebileceğini göstermekte ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerini desteklemektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen (7) madde işletmelerde İKBS menüsü içerisinde yer alan performans değerlemesi sistemi ve uygulamaları ile ilişkilidir. Bu noktadan hareketle; faktörün ismi performans değerlemesi uygulamaları olarak adlandırılmıştır. Performans değerlemesi faktörü 6.953 lük bir öz değere sahip olup toplam varyansın % 46'sını açıklamaktadır. İşletmelerdeki performans değerlemesinin 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 değerlemesi sonuçlarını ve iş tatmini, bireysel ve örgütsel faktörlere (örgüt performansı vb.) faktörlere olan etkileri inceleyen 3 cü faktöre ilişkin (3) madde yer almakta olup, bu faktör toplam varyansın % 9'unu açıklamakta ve öz değeri ise 1.338'dir.

4.5.3.2. Performans Değerlemesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İKBS kullanan işletmelerin; Performans Değerlemesi'ni ne ölçüde fonksiyonel uyguladıkları ve sonuçlarını ne derecede değerlendirdiklerini anlamak ve konu ile ilgili yorum yapabilmek maksadıyla, faktör analizi sonucunda elde edilen her bir faktöre ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 4-8'de verilmiştir.

Tablo 4-8'de görülebileceği gibi, Performans Değerlemesi uygulamalarına ilişkin (7) maddenin ortalamaları birbirine yakındır. Bununla birlikte, ortalama frekans dağılımı açısından diğer değişkenlere oranla “ Performans Değerlemesinin bilgisayar ile yapılması gerekliliği ” , “İKBS Performans Değerlemesi ölçeklerinin verimlilik göstergelerine göre hazırlanması” , “İş görenlerin İKBS ile yapılan performans değerlemesi uygulamasına olumlu yaklaşımları” maddeleri yüksek katılımı “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap alan maddelerdir. Nispeten daha düşük ortalama sahip değişkenler ise “İKBS performans değerlemesi uygulamasının sonuçlarının takip edilmesi ve dönemsel kıyaslamaların yapılması”,

“İKBS uygulaması ile yapılan performans değerlemesi sonucunda kariyer planlamasına ışık tutulması”, “İKBS ile yapılan performans değerlemesi ölçeklerinin sadece işin nitelik ve niceliği ile ilgili olarak değil, kişisel özellikler ve davranış boyutunun da değerlendirmeye alınması” ve “İKBS ile yapılan performans değerlemesi ile çalışanların çalışma verimliliklerinin belirlenmesi” maddeleridir .

Tablo 4.8 Performans Değerlendirmesi Uygulamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

PD Uygulamaları	$\bar{x}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PD - 1	4.8	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 Değerlemesinin bileşenlerine ilişkin maddelere ait (toplam 5 madde) tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; (Tablo 4-9) 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 Değerlemesi bileşenleri içerisinde “personelin performansını etkileyen işten ayrılma ve devamsızlık bilgilerinin takibi ” ile “kariyer gelişimi ve personel yedekleme planı çalışmalarına olan katkısı” ifadeleri en yüksek ortalama sahiptir. Bu ifadeleri sırasıyla “ İKBS ile yapılan performans değerlemesi sonuçlarının dönemsel olarak çalışanlara ağ üzerinden bildirilmesi ve önceki dönemlerle kıyaslanması ”, “ Performans değerlemesi sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması ” , “ Performans Değerlemesinin çok önemli bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) faaliyeti olduğu ” ifadeleri takip etmektedir.

Tablo 4-9 Performans Değerlemesi 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. Bu faktöre ilişkin frekans dağılımına bakıldığında 351 seçeneğin %86.6 “katılıyorum ” ve “tamamen katılıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülmektedir. Faktörü niteleyen maddelerin ortalama ve frekans dağılımı bir arada göz önünde bulundurulduğunda üç değişken içerisinde ikisinin “Bilgisayar destekli Performans Değerlemesi yöntemlerinin çok etkili olması” ile “Bilgisayar Destekli Performans Değerlemesi ile insan kaynakları yönetimi tarafından yürütülmekte olan faaliyetlerin artması ve zamandan tasarruf sağlanması” değişkenlerinin daha fazla kabul gördüğü söylenebilir. (Tablo 4.10)

Tablo 4 -10 İş gören Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşveren 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

Tablo 4-11’den de izlenebileceği gibi İKBS kullanımı ile bilgisayar üzerinden yapılan Performans Değerlemelerine verilen önemi etkilediği düşünülen, (3) faktörün ortalamalarına genel olarak bakıldığında, 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 değerlemesi faaliyetinden elde edilen sonuçların çalışanın bireysel performansına pozitif bir yönde etki yaptığı ve işletmeler tarafından günümüzde artan bir şekilde kullanımının yaygınlaştığı sonucu çıkarılabilir.

Tablo 4-11 Performans Değerlemesi Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

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

4.5.4 İKBS Faktörlerinin Performans Değerlemesi Üzerine Etkisi

İşletmelerde kullanılmakta olan İKBS'leri ile Performans Değerlemesi 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.²⁹⁹

Tablo 4-12’de çalışmada kullanılan maddelere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve maddeler arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir.

Tablo 4-12 İKBS Faktörlerinin Performans Değerlendirmesi İle İlişisini Gösteren Korelasyon Analizi

FAKTÖR	1	2	3	4	5	6
1- İKBS Uygulaması	1.000	0.000	0.233**	0.464**	0.254**	0.542**
2- İKBS’den İstifade		1.000	0.535**	0.293**	0.242**	0.637**
3- PD Uygulamaları			1.000	0.000	0.000	0.694**
4- PD Bileşenleri				1.000	0.000	0.648**
5- PD Etkinliği					1.000	0.313**
6- Performans Değerlemesi						1.000

*P<0.05 **P<0.01

Tablodan da izlenileceği gibi genel olarak; İKBS Faktörleri İKBS 1 ile İKBS 2 arasındaki korelasyon değeri 0 olup, arasında % 99’luk güvenilirlik düzeyinde doğrusal bir ilişki olmadığı,

Bunun yanında; performans değerlendirmesi genel sonuçları ile, İKBS uygulamaları (0.542), İKBS’den istifade (0.637), İKBS ile yapılan Performans Değerlemesi uygulamaları (0.694), Performans Değerlemesi bileşenleri (0.648), Performans Değerlemesi ile değerlendirilen çalışanların performansı (0.313) arasında % 99’luk güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak; performans değerlemesi ile İKBS faktörleri arsında % 99 güvenilirlik düzeyinde doğrusal bir ilişki olduğu Tablo 4 -12’den görülmektedir. Uygulama çalışmasının hipotezlerinden olan “İKBS uygulaması ile yapılan performans değerlemesi arasında doğrusal bir ilişki vardır.” ifadesi yer almakta olup; her ikisi arasındaki doğrusal ilişkiye ait faktörler Tablo 4 -12’de görülmektedir.

Regresyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır. (Tablo 4-13) Bu adımda bağımlı değişken olarak performans değerlemesi, bağımsız değişken olarak ise İKBS faktörleri (uygulama ve istifade) analize alınmıştır. Ayrıca; modelin uyum iyiliği ile ilgili değerlendirme yapmak

²⁹⁹ Ayhan Ural, İbrahim Kılıç, a.g.e., s.219.

maksadıyla “F testi” kullanılabilir.³⁰⁰ Yapılan F testi sonucunda % 99 önem düzeyinde modelin anlamlı olduğu söylenebilir. ($P < 0.01$)

Tanımlayıcılık katsayısı (R^2) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı ifade eder. Bu durum regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir göstergesidir.³⁰¹ Tablodan görüldüğü üzere, performans değerlemesindeki 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 güvenirlik ve önem düzeyinde anlamlı oldukları -Tablo 4-13’ten görülmektedir.

Tablo 4-13 İKBS Faktörlerinin Performans Değerlemesi Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

FAKTÖR	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: PERFORMANS DEĞERLEMESİ		
	β	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 ulaşılabilir.

4.5.5 Kontrol Değişkenleri Açısından Performans Değerlemesi

Çalışmamızda işletmelerin, faaliyet gösterdikleri sektör, katılımcıların yaş, miktarı, pozisyonları kontrol değişkeni olarak alınmıştır. Bu anket çalışmasında 135 kişi bu anketi cevaplamış olup, kontrol değişkenlere ile ilgili sorularda katılımcılar tarafından cevaplanamayan bölümler bulunmaktadır. Ölçme aracında yer alan 5 soru ile, soruları cevaplayan kişiler hakkında demografik bilgiler de toplanmıştır. Bu demografik bilgiler “İşletmedeki Pozisyon”, “Yaş”, “Cinsiyet”, “Öğrenim Düzeyi” ve

³⁰⁰ Aziz Akgün , “Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS Uygulamaları”, Emek Ofset, 2003, s.331.

³⁰¹ Aziz Akgün , **a.g.e**, s.360.

“Bulunulan Pozisyonda Çalışma Süresi”dir. Bu demografik bilgilerle ilgili betimsel istatistikler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.14’te “İşletmedeki Pozisyon” ile ilgili betimsel istatistikler verilmiştir. Bu tablodan da görüldüğü gibi, anketi cevaplayanların % 22.2’si genel müdür, % 25.2’si genel müdür yardımcısı, % 28.11 i departman müdürü ve % 24,4’ü ise hat müdürü olarak çalışmaktadır.

Tablo 4-14 İşletmedeki Pozisyon ile ilgili betimsel istatistikler

İşletmedeki Pozisyon		
İşletmedeki pozisyon	Frekans	Yüzde
Genel Müdür	30	22,2
Genel Müdür Yrdc.	34	25,2
Departman Müdürü	38	28,1
Hat müdürü	33	24,4
Toplam	135	100

Tablo 4.15’te “Yaş” ile ilgili betimsel istatistikler verilmiştir. Tablo’dan da görüldüğü gibi anketi cevaplayanların % 3’ü 20 yaşında veya altında, % 17.8’i 21 ile 26 yaş arasında, % 29.6’sı 27 ile 32 yaş arasında, %14.8’i 33 ile 38 yaş arasında ve % 34,8’i ise 39 yaş ve üzerindedir. Burada 39 yaş ve üstünde olanların oranının daha çok olduğu dikkati çekmektedir. Yani; işgücünün büyük çoğunluğu orta yaş üzerindedir.

Tablo 4-15 Yaş ile ilgili betimsel istatistikler

Yaş		
Yaş grupları	Frekans	Yüzde
20 ve altı	4	3,0
21-26	24	17,8
27-32	40	29,6
33-38	20	14,8
39 ve üstü	47	34,8
Toplam	135	100,0

Tablo 4.16’te “Cinsiyet” ile ilgili betimsel istatistikler verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi anketi cevaplayanların %71.1’i erkek %28.9’u kadındır. Burada erkek çalışanların fazla olması dikkati çekmektedir.

Tablo 4-16 Cinsiyet ile ilgili betimsel istatistikler

Cinsiyet		
Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	96	71,1
Kadın	39	28,9
Toplam	135	100,0

Tablo 4.17’de “Öğrenim Düzeyi” ile ilgili betimsel istatistikler verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi anketi cevaplayanların %15,6’sı lise ve altından mezun, %30,4’ü ön lisans programlarından mezun, %50,4’ü lisans programlarından mezun ve %3,7’si ise yüksek lisans programlarından mezundur. Doktora yapmış 5 kişi bulunmaktadır. Katılımcıların eğitim seviyesinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4-17 Öğrenim Düzeyi ile ilgili betimsel istatistikler

Öğrenim Düzeyi		
Öğrenim düzeyi	Frekans	Yüzde
Lise ve Altı	21	15,6
Önlisans (2) Yıllık	41	30,4
Lisans (4) Yıllık	68	50,4
Doktora	5	3,7
Toplam	135	100,0

Tablo 4.18’de “Bulunulan Pozisyonda Çalışma Süresi” ile ilgili betimsel istatistikler verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi anketi cevaplayanların %13,3’ü bulunduğu pozisyonda 1 yıldan az, % 36,3’ü bulunduğu pozisyonda 1 ile 5 yıldır, % 34,1’i bulunduğu pozisyonda 5 ile 10 yıldır ve %16,3’ü ise bulunduğu pozisyonda 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Katılımcıların iş ve yöneticilik tecrübelerinin yüksektir.

Tablo 4-18 Bulunulan Pozisyonda Çalışma Süresi ile ilgili betimsel istatistikler

Çalışma Süresi		
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	18	13,3
1-5 yıl	49	36,3
5-10 yıl	46	34,1
10 yıldan fazla	22	16,3
Toplam	135	100,0

Tablo 4.19 Pozisyon - Yaş Simetrik Ölçüm Tablosu

		Değer	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	,294	,086	3,373	,001

Kontrol değişkenleri arasındaki pozisyon-süre, pozisyon-yaş, pozisyon öğrenim düzeyi arasındaki ilişki incelemesi yapılmıştır. Tablo 4.19 incelendiğinde pozisyon-yaş arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Pozisyon süre ile pozisyon öğrenim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

İşletmelerde personel müdürlüklerinin kurulmaya başlandığı 1900’lü yıllarda ana sorun çalışanlara yeni teknolojileri öğretme ve disiplinin tesis edilmesiydi. Özlük bilgilerinin elde edilmesi ve klasörlerde saklanması personel müdürlüğünün en önemli görevi idi. Ama bundan yaklaşık 30 yıl önce işletmeler yavaşça personel müdürlüğü panolarını değiştirmeye başladılar. İşte bu dönüşümün başlamasıydı. Çok bildiğimiz ve alışkın olduğumuz Personel Müdürleri gitti ve yerlerine İnsan Kaynakları Müdürleri geldi. Bu dönüşümün sebebi tek bir kelime; oda “Bilgi”dir. Tek başına bir değeri ve gücü olmayan, ancak; onu işleyen ve sistemli bir halde paylaşan insan faktörü ile değer kazanan “bilgi”dir. Teknolojiniz ne kadar gelişmiş olursa olsun, elinizdeki mevcut bilgi; kendisini adayan, göreviyle özdeşleşmiş, bilgili insanlarla bütünleşemiyorsa, bilgi çağı ve bilgi toplumu olmanın gereklerini karşılamada yetersiz kalacaksınız. ABD ordusunun Irak ve Afganistan’da en yüksek askeri ve bilgi teknolojileri kullanmasına rağmen, terörle mücadelede ABD’ni başarıya ulaştıramamış olması buna örnek verilebilir. Benzer şekilde; 20-30 yıl öncesinin gereklerini karşılamak için personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine dönüşen İKY fonksiyonları da içinde bulunduğumuz bilgi çağı ve bilgi toplumu olma stratejilerinin gereklerini karşılamada yetersiz kalmakta, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü korumalarında yetersiz kalmaktadır. Olağanüstü değişim ve dönüşümler yaşanırken geleceği kuranlar, öğrenen ve öğrendiklerini uygulayanlar olacaktır. Öğrenmekten vazgeçmiş olanlar ellerindeki ile genellikle artık yalnızca var olmayan bir dünyada yaşayabildiklerini göreceklerdir.

Gün geçtikçe küresel rekabet, işletme yöneticileri üzerinde hızlı ve daha iyi kararlar alma konusunda baskı yapmaktadır. Bilgi teknolojilerine yatırım her geçen gün artmaktadır. İnsan kaynakları konusunda, özellikle de İK planlaması ile ilgili faaliyetlerde bilgi teknolojilerinden yararlanma, insan kaynaklarının yapısında bir dönüşüme neden olmaktadır. Artan rekabet yöneticileri, daha fazla kontrol (iş gücü maliyetleri, yüksek kalite, çalışanların ruhsal durumları dahil tüm iş yapma istekleri, müşteri beklentilerine cevap verebilme ve ihtiyaçları belirleme, çalışan ve işletme performansının artırılması vb.) ve bu kontrol faaliyetinin icrası için sürekli daha iyiyi ve yeniyi aramaya itmektedir.

Artık işletmeler rakiplerine ve onların hassasiyetlerine etki edebildikleri noktada güçlerini arttırmakta, sürekli iç ve dış çevre analizini ile kendilerinin ve rakiplerinin hassasiyetlerini belirleyerek **“karar alma sürecinin hızlandırılmasına yönelik”** tedbirlerin geliştirilmesine öncelik vermektedirler. Bu transformasyon, 1980’li yıllarda başlayan ve bilgiyi ön plana çıkaran yeni bir düşünce tarzı ve yapısıdır. Bu süreçte, bilgiyi bir kaldıraç etkisi şeklinde kullanarak işletmenin en değerli varlığı olan insan sermayesini (sosyal sermaye) yönetmek ve gelişen fırsat ve tehditleri bertaraf etmek vardır. Bu model için uygun olan yapı ve örgütlenme şekli durumun özelliklerine göre değişim göstermekte olup, temel düşünce bilgi ekonomisine uyumlu insan odaklı yönetim anlayışıdır. İnsan Kaynakları Yönetiminde; sürat, birlikte iş yapabilme, durumu kavrama gibi özellikler 1980’li yılların başından itibaren ABD’de İK yönetiminde değişik bilgi destek sistem ve modelleri uygulamalarını gündeme getirmiştir. Amaç işletmede insan faktörünü ve onda mevcut entelektüel sermayeyi, insanlar arasındaki farklılıkları iyi yönetmek suretiyle bilgi ve karar verme üstünlüğünü süratle elde etmek ve icraya geçmektir.

İşletmeler dinamik ve kompleks yapılardır. İşletmelerin temel varlıkları olan vizyon, yapı, sistem, süreç, kültür ve strateji çalışanların davranışlarını doğrudan etkiler. Bu temel kavramların girişimsel düşünceyi desteklemesi ve mevcut faydalı bilginin uygun teknoloji kullanılarak yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. İKY bilgiyi yönetme işlevinde artık geleneksel rollerinin dışındadır. İKY, üretime dönük sonuçlar üzerine odaklanmış, çalışanları arsında müştereklik anlayışıyla sinerji oluşturarak, ilişkileri koordine eden bir rol üstlenmeye başlamıştır. Bunun sonucunda; bilgiyi bir üretim faktörü addeden, onu yöneten işletmeler karar verme üstünlüğünü elde ederler ve sürdürülebilir bir gelişme ile öğrenen örgüt kimliğine bürünürler.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu, organizasyonun uzun süreli olması ve başarı sağlamasını amaçlayan, yaygın kullanımı olan bir işletme fonksiyonu gibi görünürken bunun yanında; insanın işletmede yüksek performansla çalışmasını ve çalışanların yaşam kalitesinin yükseltmesini amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi örgütsel başarıya; becerilerin, gelişmenin, sürekliliğin, verimliliğin arttırılması ve maliyet amaçlı iş gücü plânlamasıyla katkıda bulunur. Bu bağlamda; temel insan kaynakları fonksiyonları olan; insan kaynakları planlaması, personel seçimi ve tedariki, eğitimin planlanması ve uygulanması, performans yönetimi, iş değerlendirme ve ücret

yönetimi, kariyer yönetimi ve gelişimi, performans değerlendirme, özlük işlemleri ile yasal faaliyetlerinin bilgisayarla takip edilmesi İK uzmanları ile hat yöneticilerine esneklik ve sürât kazandırmıştır.

“Bilgiye en kolay nasıl ulaşılır” sorusunun cevabı; işletme stratejisi, yapı ve kültürü ile işletme büyüklüğüne uygun özel olarak yazılmış yazılımlar, bunu etkili kullanacak donanım ile eğitilmiş insan faktörüdür. İşletmenin yaptığı işe, bulunduğu pazara ve şartlarına uygun bir program yazılarak veya hazır olanı kullanarak bu şartları sağlamak mümkün olabilecektir. Son zamanlarda işletmeler kendilerini büyütmek adına alternatifler aramakta, elde olanı kaybetmemek adına da var olan bilgi, yetenek ve becerilerinden dersler çıkarmak suretiyle gelecek adına yorumlar yapmaktadırlar. Bu süreç; yönetim bilgi sistemi kavramını yönetim literatürüne kazandırmıştır. Yönetim bilgi sisteminin ana bileşenlerinden biri ona güç veren ve anlamlı kılan İnsan Kaynakları’dır. Çünkü işletme için en önemli değer var olan insan gücüdür. Günümüzde çalışan sayılarının on binlerle hatta yüz binlerle ifade edildiği şirketleri gördüğümüzde aslında bu işlerin omurgasını insan kaynakları bölümü ve onların en önemli araçlarının da insan kaynakları bilgi sistemi olduğunu söylemek hiç te yanlış olmaz.

Bilgi çağında organizasyonların ve işletmelerin en büyük sıkıntısı; yeterli ve nitelikli bilgiye zamanında ulaşamamasıdır. Bilgisayarlı sistemin yayılmasıyla bunun önüne geçmenin yolu da bulunmaya başlanmıştır. Bilgisayarlı sistemler, artan rekabet içerisinde piyasadaki organizasyon ve işletmelere gerekli bilgiyi sağlayabilir yaygınlığa ve hıza ulaşması, bunda ağ teknolojisi ile desteklemesi bilgiyi kullananlar için fark oluşturur hâle gelmiştir. Fakat, bunu yapmak her masaya bir bilgisayar koyarak değil; **uygun yazılım, donanım, personel, politika ve süreçler** ile mümkün olacaktır. Sonuç olarak; bir sistemi hayata geçirmek için, önce insan faktörü ile teknolojiyi bir araya getirerek, sisteme insanların inanmışlığı ve katılımı sağlanmalıdır. Ayrıca; eğitim ve gelişim kapsamında yatırımlar yapmak suretiyle sistemin İKY ile ilgili işlevsel amaçları yerine getirilmeye çalışılmalıdır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi ise, yönetim bilgi sisteminin bir alt parçasıdır. İKBS’nin temel amacı; kullanım seviyesine göre değişmekle birlikte, temel olarak; insan kaynakları yönetimi ile ilgili kararların alınmasında yöneticilere doğru, nitelikli ve zamanlı bilgi sağlamaktır. Bunu ise çalışanlarla ilgili kayıtların dijital veri depolarında tutulması, korunması, dağıtılması, raporlanması şeklinde yapmaktadır. İKBS; işletme

içinde İK ile ilgili bilgilere ulaşmada İK uzmanlarına yer, zaman yönünden bağımsızlık sağlayarak, sisteme önceden kayıtlı bilgilere veri madenciliği ile (data-mining) ulaşılmasını sağlar. Bu işlem; sorumlu olan uzmanlar, bilgisayar, yazılım ve belirlenen prosedürler yardımıyla gerçekleştirilmektedir. Burada da sistemi kuran ve kullanan insan faktörünün önemi ortaya çıkmaktadır; çünkü, seçilmiş insanların sisteme girmiş oldukları veriler ışığında, yönetim bilgi sistemleri ve buna bağlı olarak çalışan diğer bütünleşik veri aktarma sistemleri üzerinden çalışmalar yürütülebilecektir. Bununla birlikte tüm bu terimler, sadece çalışanlarla ilgili kayıtların tutulması, raporlanması ve kullanıcılara dağıtılması ile ilgili bilgisayar uygulamalarını içermez, ayrıca yönetsel karar vermeyi de içerir. Burada verilen kararlar önceden olduğu gibi sadece yönetsel yargıya dayalı olmaktan uzak olup, bilgi temelli kararlardır.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonunu oluşturan ve diğer İK fonksiyonları ile arasında pozitif bir etkileşim bulunan önemli bir İK faaliyetidir. İşletmelerde yapılan performans değerlendirme çalışmasından; stratejik planlama, ücret yönetimi, kariyer geliştirme, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, işten ayırma ve personel programlarının geçerliliğinin saptanması gibi farklı nitelik ve amaçlardaki alanlarda yararlanılır. Performans değerlendirme sonuçlarından hareketle, işletmedeki insan kaynaklarına ilişkin çeşitli kararların alınması; öngörümleme yapılması, karşılaştırmalara imkân sağlaması, kabiliyet boşluklarını ortaya çıkarması; insan kaynakları bilgi sistemi içindeki performans yönetimi (performans değerlemesi) alt sisteminin önemini giderek artırmaktadır. Performans değerlemesi sonucunda, özellikle kabiliyet boşluklarının belirlenerek ileriye dönük olarak eğitim, kariyer yönetimi ve yedekleme planlaması yapılması, çalışanlara bireysel performans sonuçları ile ilgili periyodik bilgi verilerek onların görev bağlılığının artırılması, ücret ve diğer fayda sistemlerinin planlamasına esas teşkil etmesi, işletme içerisinde ortak paylaşılan bir kültür oluşturarak ekip/süreç performanslarını tetikleme yönüyle işletmeye İK faaliyetleri uygulamalarında katma değer sağlayacaktır. Bu araştırmayı yaparken ana hedef; yönetim bilgi sistemi uygulamaları içerisinde yer alan insan kaynakları bilgi sisteminin yerini araştırmak, İKBS uygulamalarını ortaya koyarak çalışanların ne ölçüde bu tür sistemlerden istifade ettiğini belirlemek ve insan kaynakları bölümü için önemli bir fonksiyon olan performans değerlendirme boyutunun İKBS üzerindeki işletme kültürü ve stratejisine

uyumlu özel yazılımlarla yapılmasını inceleyerek mevcut insan kaynakları fonksiyonlarından PD'nin İKBS içerisinde hangi boyutlarda kullanıldığını incelemek olmuştur.

Uygulama çalışmasında; insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımı ile yapılan çalışanların performans değerlemeleri ve her ikisi arasındaki ilişkiyi incelemek, değerlendirmek ve bir uygulama ile işletmelerde insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımı ile bu sistem ile çalışanların performansının ölçülmesi arasındaki ilişkinin boyutları ile sonuçların neler olduğunu ortaya koymak esas alınmıştır. Bu maksadın gerçekleşmesi için; konuya geniş bir perspektiften bakılmaya gayret edilmiştir. Çalışmada; işletmelerdeki İKBS uygulamaları, bu uygulamalardan istifade ile bu sistemi kullanarak yapılan performans değerlemesi (e-performans) uygulamaları, PD uygulamalarının bileşenleri ve elde edilen sonuçların etkililiğini inceleyerek İKBS kullanımı ile yapılan Performans değerlemelerinin ortaya çıkardığı sonuçlar değerlendirilmeye çalışılmıştır.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının, insan kaynakları bilgi sistemi içerisinde ne oranda kullanıldığını araştırmak maksadıyla önceden belirlenen 65 işletme ile koordine kurularak İKBS sisteminin etkinliği ve PD faaliyetinin bilgisayar üzerinden yapıp yapılmadığı ile ilgili ön görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda; işletmelerin halî hazırda elektronik performans ölçümünü istedikleri düzeyde işletme kültürüne adapte edemediklerini ifade etmişlerdir. Hatta 23 işletmede sistemin PD alt menüsünün olmasına ve gerekli yazılımların olmasına rağmen kullanılmadığı tespit edildi. Bunun yanında; çoğunluk olarak işletme içerisinde veya insan kaynakları bölümünde eskiden çalışanlar personel yönetimi kavramını elle tutulan klasörleri ve yapılan işlemleri çok iyi hatırladıklarını, aslında; tüm fonksiyonlarıyla kullanılsa insan kaynakları bilgi sisteminin işletme için ne kadar önemli olduğunu vurgulamışlardır. Sonuçta; çalışma yapılan 42 işletmede çalışanlar, bilgisayarlı performans değerlemesinde kullanılan ölçüm kriterlerini benimsemiş, sistem işletme kültürüyle özdeşleşmiş ve bunun üzerinden de insan kaynakları planlaması yapılması, İK politikaları oluşturulması sağlanmıştır. Ancak; İKBS uygulamalarından istifade mavi yakalıların seviyesine indirgenemediği de gözlemlenmiştir.

Tespit edilen 42 işletmede PD bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Bu amaçla geliştirilen ve piyasada ticari olarak bulunan yazılım paketlerinden işletmelerde SAP,

Oracle PeopleSoft ve Uyumsoft yazılım sağlayıcıları popüler olarak kullanılmaktadır. Bunlar şirket ihtiyaçlarına yönelik özel olarak hazırlanmış ve esnetilme imkânı olan ve içinde PD alt menüsü bulunan yazılımlardır.

İşletme içerisinde yapılan her PD faaliyeti uygun bir yazılım ile programa aktarıldığı için her bölümü ve çalışanları ve hatta süreçleri değerlendirme şansı sağlanmıştır. Uygulama yapılan işletmelerde, genelde insan kaynakları bilgi sistemi içinde yer alan PD programları özel yazdırılmış veya özel olarak şirketin strateji ve hedeflerine uyarlanmış yazılımlardan oluşmaktadır.

“Çalışanlara işletmenizdeki insan kaynakları bilgi sistemi uygulamalarından en çok istifade ettikleriniz hangileridir” şeklindeki sorulan soruya; İK planlamasının yapılması, İK politikalarının belirlenmesi, eğitim, özlük işlemleri, kariyer yönetimi, performans yönetimi uygulamalarının sıklıkla kullanıldığı fakat, personel tedariki işlemlerinin ise neredeyse hiç kullanılmıyor olduğuna ilişkin cevaplar alınmıştır. Tedarik ve seçim konusunda İşletmeler İKBS dışında kendilerince değişik yollar geliştirmişlerdir. İşletmeler genellikle WEB üzerinden veya danışmanlık şirketleri aracılığıyla personel tedarik işlemlerini yürütmektedirler.

İK uzmanları, insan kaynakları bilgi sisteminin etkili ve verimli olarak kullanılmasında, sistemin işletmede belirlenen performans ölçüm kriterlerine ve bunların değerlendirme kıstaslarına objektif olarak cevap verme yeteneğine göre değerlendirme yapılması gerektiliğini ve sonuçlarının uzman personel tarafından değerlendirilmesinin ise ölçüm yapılmasından daha fazla ehemmiyet arz ettiğini ifade etmişlerdir. Ölçüm sonuçları ile ulaşılan periyodik bireysel performans raporları (6-12 aylık) sistemin en önemli yeteneklerinden biri olup, çalışanlarla ilgili geleceğe yönelik planlamaların yapılmasında, yasaların getirdiği yükümlülüklerin takibinde göz önüne alınan temel girdiyi oluşturmaktadır. Özellikle; periyodik bireysel performans raporlama sistemine ulaşma; İK uzmanları ile yönetici personele büyük kolaylık sağlamıştır. Ayrıca; bilgisayarlı PD sisteminin dönemsel kıyaslama yapma imkânı olması, bilgiye ulaşmadaki hız, güvenilirlik, sistemin nesnelliği ve her çalışan tarafından kabul görmesi gibi hususlar sistemi kullanmada kullanıcılara büyük kolaylık sağlamaktadır. Gerçekte, günümüzde hâlâ elektronik raporlara göre elle tutulan raporlar yöneticilerin kendilerini rahat hissetmesini sağlamaktadır. Uygulama yapılan işletmelerde bir kısım yöneticilerin basılı evrakların elektronik evraklara göre

kullanımının daha fazla güven verdiği, muhafazasının ve el altında tutuluyor olmasının yöneticileri güçlendirdiğini söylemişlerdir. Bunun nedenleri sorulduğunda, teknolojiye olan yabancılık, güvensizlik, sisteme uyum sağlayamama, yeni teknolojilerin bilinmeyen olması nedeniyle oluşabilen korku, klasik örgüt yapısına ait alışkanlıklar öne sürülmüştür.

İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı 2006 verilerine göre ilk 500 şirket arasında yer alan 42 işletmede, İKBS kullanımı ile yapılan çalışanların PD ölçümü arasındaki ilişkiyi incelemek, değerlendirmek ve insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımı ile çalışanların performans değerlemesi arasındaki ilişkinin boyutları ile sonuçlarının belirlenmesini esas alan çalışmamızda ulaşılan genel sonuçlar şunlardır.

İşletmelerde İKBS'lerinin etkili kullanımında şu faktörlerin öne çıktığı görülmüştür; bunlar; işletme stratejisi ve İK planlamasına uygun bir programın (yazılım) seçilmesi, personelin İKBS uygulamalarının gerekliliğine inanması ve sistemin işletmeye, çalışanlara katma değer kattığını anlaması, İKBS'ye bilgilerin girilmesi ve personelin ulaşması, kişisel gizlilik ilkelerinin belirlenmesi, kullanıcılara gerekli eğitimin verilmesi, sisteme veri/bilgi girişlerinde işletme kültürü ve yapısını bilen yazılım ve donanım kullanma konusunda tecrübeli uzman kişi/kişilerden faydalanılması, değerlendirme görüşmesi yapacak personelin psikoloji ve insan davranışı üzerine eğitilmiş olması, işletme kültürünü iyi bilmesi gibi prosedürlerin belirlenmesidir.

Bu kapsamda çalışmanın sonuçlarına ışık tutacak olan alt başlıklar incelendiğinde;

İKBS'nin işletmelerde uygulanması ve bu uygulamalardan istifade edilmesine ilişkin ölçme aracında 9 madde bulunmaktadır.

Uygulama yapılan işletmelerde sistemi kullanan çalışanlara İKBS uygulamaları olan birinci faktöre ilişkin yöneltilen beş maddeye verilen cevaplar incelendiğinde;

İKBS uygulamaları başlığı altında ortaya çıkan birinci faktöre ilişkin beş madde ortalamaları birbirine oldukça yakındır. “İKBS uygulamaları ile; İK faaliyetleri, işletme içi politika ve prosedürlerin tüm personel tarafından bilinmesinde başarı sağlanmıştır” maddesi % 76.3, “Performans değerlemesi, kariyer gelişim planı, eğitim programları gibi çalışanın şirketle bütünleşmesine ve gelişmesine yarayan programlar İKBS menüleri içerisinde etkin ve yürürlükte” maddesi % 74.8, “İKBS ile işletme stratejik amaçları doğrultusunda kullanıcılara bilgi sağlanmaktadır” maddesi % 74.8, “İKY ile ilgili planlamalarda İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ile ilgili bilgileri sisteme girerken

personelin direnci ile karşılaşılmamıştır” maddesi % 67.9, “Seçim, terfi, ödül, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi ile ilgili işlemler oldukça kullanımı kolay bir program ile yapılmaktadır” maddesine % 66.7 ortalama ile “katılıyorum” şeklinde cevap verilmiştir. Elde edilen veriler ışığında; işletmelerin İKBS uygulamalarını benimseyerek uyguladıkları, personel tarafından bir direnç gösterilmediği, yazılım programının kullanım kolaylığının uygulamada önemli bir yer tuttuğu değerlendirilmesi yapılabilir.

İKBS uygulamalarından istifade; işletme içerisinde İKBS’ne ilişkin eğitimlerinin verilmesi ve personelin sistemi kullanma istekliliği ile doğru orantılı bir konudur. İKBS yazılımında çalışanların dikkatini çekecek bilgilerin yer alması ile bu kısmen de olsa sağlanabilmektedir. İKBS uygulamalarından istifade faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler içerisinde “İKBS’nin iş analizi ve iş değerlemesine olan katkısı” maddesinin % 82.2 ortalama ile denekler tarafından “tamamen katılıyorum” şeklinde, “Çalışanların İKBS üzerinden kendisine ait bilgilere istedikleri zaman ulaşabilme kolaylığı” maddesi % 77.8, “Sistemin iş analizi ve iş değerlemesine katkısı çalışanların görev bağlılığını artıracak olması” maddesi % 75.7, “çalışanların İKBS uygulamaları olarak çoğunlukla ücret, yarar sistemleri, sigorta, emeklilik, ödül, prim, mesai takip durumu menülerinden istifade ettiklerine ilişkin olan madde ise % 68.1 oranında “katılıyorum” şeklinde cevaplanmıştır.

Uygulama yapılan insan kaynakları bilgi sistemine sahip işletmelerin “çalışanların İKBS’den istifade” yönünü önemli gördükleri maddesi % 76 oranla “katılıyorum” şeklinde cevaplanmış olup; buradan hareketle; insan kaynakları bilgi sisteminin çalışanlar üzerinde gerekli istekliliği oluşturduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

İKBS üzerinde bulunan bilgisayar destekli performans değerlemesi ile ilgili olarak; işletmelerdeki performans değerlemesi uygulamaları, PD bileşenlerine ilişkin maddeler, performans değerlemesinin etkililiğini belirleyen maddeler sorularak üç ayrı faktör olarak incelenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda; birinci faktör olan performans değerlemesi uygulamalarına ilişkin, “performans değerlemesinin bilgisayar ile yapılmasının gerekliliği” maddesine % 83.8, “İKBS performans değerlendirme kriterlerinin verimlilik göstergelerine göre hazırlanması” maddesine % 82.9, “İş görenlerin İKBS ye katılımları” maddesine % 82.3, “İKBS performans değerlemelerinin İKBS üzerinden

takip edilmesi ve kıyaslamalar yapılması” maddesine % 80.8 oranlarında “tamamen katılıyorum” cevabı verilmiş ve PD faaliyetinin bilgisayar ile yapılmasının önemi ve değerlendirme kriterlerinin etkililiği artırmasına sağladığı katkı ortaya konmuştur. Ayrıca; “İKBS ile yapılan performans değerlemesi sonucunda kariyer planlaması yapılması” maddesine % 79.2, “İKBS ile yapılan performans değerlemesinin salt işin nitelik ve niceliğine ilişkin değerlemelerde bulunmadığı, değerlendirme kriterlerinin ek olarak kişisel özellikler ve davranış boyutunu da kapsaması, İKBS ile yapılan performans değerlemesi sonucunda iş görenlerin çalışma verimliliklerinin belirlenmesi” maddesine % 71.8 oranında “katılıyorum” cevabı verilmiştir. Elde edilen veriler ışığında; işletmelerde bilgisayarlı performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların ihtiyaçlarına cevap verecek ve değerlendirme sonuçlarının benimsenmesini sağlayacak tarzda işletme stratejisi ve kültürü ile çalışanların beklentilerine uygun olarak hazırlandığı değerlendirilmesi yapılabilir.

İkinci faktör olan performans değerlendirme bileşenlerine ilişkin olarak; “Çalışan performansını etkileyen işten ayrılma ve devamsızlık bilgilerinin takibi” maddesi % 88.9 ile “Kariyer gelişimi ve yedekleme planına olan katkısı” maddesi % 80.2 oranlarında “tamamen katılıyorum” şeklinde, “Performans değerlendirme sonuçlarının dönemsel olarak çalışanlara ağ üzerinden verilmesi ve önceki dönemlerle kıyaslanması” maddesi %74.8, “PD sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması” maddesi % 71.8, “Performans değerlemesinin önemli bir insan kaynakları faaliyeti olması” maddesi % 71.2 oranında “katılıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Bu veriler ışığında; uygulama çalışmasına katılan çalışanlar, performans değerlendirme bileşenlerinden işten ayrılma ve devamsızlık bilgilerinin İKBS üzerinde yer almasının, sistem içinde kullanım alanı en fazla olan bir uygulama olarak ifade etmişlerdir.

Üçüncü faktör olan performans değerlemesinin etkililiğini ölçmeye ilişkin olarak ise; “Bilgisayar destekli performans değerlendirme ile İKY’nin yürüttükleri faaliyetlerdeki işlem potansiyelinin artması” maddesi % 88.1, “Bilgisayar destekli performans değerlendirme yöntemlerinin klasik (bir önceki) yöntemle göre daha etkili olması” maddesi % 88.1 ve “Bilgisayar destekli performans değerlendirme ile ücret artış oranlarının belirlenmesi” maddesi ise % 83.7 oranında “tamamen katılıyorum” önem derecesinde ve yüksek ortalamalarla kabul görmüştür. Bu faktöre ait üç maddeye “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verilmesi, İKBS üzerindeki menülerden çalışanların

performans değerlemesi ile elde edilen sonuçlar, performans değerleme kriterlerinin performansının hangi seviyede olduğu ölçülmüş olup; bilgisayar destekli performans değerlemesi ile insan kaynakları yönetiminin yürüttükleri faaliyetlerdeki işlem potansiyelinin artması sayesinde, İK uzman ve profesyonellerinin çalışanlarını motive etme potansiyelinin artmış olması yönünde sonuçlara ulaşılmıştır.

Uygulama alışması insan kaynakları bilgi sistemi kullanımı ve bu sistemi kullanarak yapılan bilgisayar performans değerlemesi arasındaki ilişkiyi ölçmek maksadıyla yapılmış olup, uygulama sonucunda yapılan istatistikî analizler ile H0 ve H1 hipotezlerinin geçerlilik durumu saptanmıştır. Araştırmanın temel hipotezlerinin test edilebilirliğini sağlamak maksadıyla tespit edilen alt hipotezlerin testinde elde edilen sonuçlar şunlardır.

H1-a hipotezi “İnsan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) kullanılarak yapılan performans değerlemesi ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması, kariyer geliştirme, ücretleme ve diğer fayda sistemlerinin planlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.” istatistiksel olarak kabul edilmiştir. (Gamma * : 0.772, p: 0.000)

H1-b hipotezi “alışanların İKBS’lerinden istifade düzeyleri ile bilgisayarlı performans değerleme sonuçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” istatistiksel olarak kabul edilmiştir. (Gamma: 0.441, p: 0.000)

H1-c hipotezi “İKBS ile yapılan performans değerleme sonuçlarının analizi ile çalışanların bilgi, yetenek, tecrübeleri ile diğer özelliklerini değerleme arasında anlamlı bir ilişki vardır.” istatistiksel olarak kabul edilmiştir. (Gamma: 0.733, p: 0.000)

H1- hipotezi “İKBS’nin kullanılmadığı dönemlerle kıyaslandığında (klasik performans değerlemesi); insan kaynakları bilgi sistemleri kullanılması ile çalışanların iş tatmini ve bağlılığını artırması arasında anlamlı bir ilişki vardır.” istatistiksel olarak kabul edilmiştir. (Gamma: 0.502, p: 0.000)

H1-d hipotezi “İnsan kaynakları bilgi sistemi ile gerçekleştirilen başta performans değerlemesi olmak üzere işletme ile ilgili diğer fonksiyonel faaliyetlerinin yürütülmesinde sistemin işletmenin stratejik amaçları ile hedeflerinin anlaşılmasına katkı sağlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.” istatistiksel olarak kabul edilmiştir. (Gamma: 0.470, p: 0.000)

* Gamma Değerinin pozitif değer taşıması değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterir. Sayısal değerin bir tam değerine yaklaşması değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini gösterir.

H1-e hipotezi “İnsan kaynakları bilgi sistemleri kullanımı ile çalışanlara ait menülerde yer alan görev tanım formları, iş şartnamesi, iş standartlarına çalışanların ulaşabilmesinde sistemin sağladığı kolaylık ile çalışanların iş ile ilişkili konuları ve kendilerinden ne beklendiğini anlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” istatistiksel olarak kabul edilmiştir. (Gamma: 0.553, p: 0.000)

Sonuç olarak; performans değerlemesinin bilgisayar ile yapılıyor olması ve bilgilerinin bilgisayar yardımı ile tutuluyor olması işletmelerde; veri doğruluğunda artış, işlem hızında artış, daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar, verimlilikte artış, dönemsel karşılaştırmalara imkân sağlaması, yönetsel içerikli kararlarda kesine yakın sonuçlara ulaşılması hususlarında sağladığı faydalar uygulama ile elde edilen sonuçlarda ortaya çıkmıştır. Kısaca; H1 hipotezi “İnsan kaynakları bilgi sistemleri kullanımı ile performans değerlemesi (başarı değerlemesi) arasında anlamlı bir ilişki vardır” istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

5.2 Öneriler

5.2.1 Araştırmanın Katkıları

Bu çalışma işletmelerde yönetici konumunda görev alan personelin insan kaynakları bilgi sistemi uygulamaları ile bu uygulamalardan istifade, İKBS içindeki performans değerlendirmesi bileşenleri, PD'nin kullanılması ve etkinliği faktörleri incelenmiştir. Araştırma; İKBS kullanımı ve İKBS kullanılarak yapılan PD faaliyeti arasındaki ilişkiyi ve dayandığı temelleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu ilişkinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın katkıları teorik ve uygulama açısından değerlendirilecektir.

Bu tez çalışmasının temel amacı, “insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımı ile performans değerlemesi (başarı değerlemesi) arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur” hipotezlerinin istatistiksel olarak geçerliliğini belirlemektir. Bu çerçevede, uygulanan analiz sonucunda İKBS uygulamaları ile yapılan performans değerlemesi arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır. İKBS uygulamaları, İKBS'den istifade, performans değerlemesi, bileşenleri, etkinliği boyutlarının İKBS üzerindeki ağırlıkları sırasıyla ortaya konmuştur. Bu konularla ilgili olarak daha önce ülkemizde çalışma yapılmadığı gözönünde bulundurulduğunda, yapılan çalışmanın Türk literatürüne sağlamış olduğu

katkının önemli olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, bu çalışmanın önemli bir eksikliği azaltması bakımından daha da önem kazandığı söylenebilir.

Araştırma sonucunda; İKBS uygulamaları ve bilgisayarlı performans değerlemesinin kullanılabilirliğini ölçmeye yönelik güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında İKBS ile PD arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla kullandığımız ölçeklerin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğu bir başka deyişle güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin açıklanan varyans oranlarının tatmin edici düzeyde oldukları görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, araştırma kapsamında belirlenen beş faktöre ait elde edilen ortalama değerler ile madde korelasyonları kullanılan ölçme aracının geçerli olduğunu göstermiştir. Bu nedenle; araştırma kapsamında kullanılan ölçme aracının İKBS ile yapılan PD faaliyetleri ile ilgili olarak gerçekleştirilecek olan diğer araştırmalarda kullanılması söz konusu olabilir.

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 oluşturmalarını sağlayacaktır. Böylece, işletme çalışanların beklentilerini sürekli olarak değiştirmelerini teşvik edecek, öğrenmeyi sürekli hale getirecek ve bu amaçla çalışanlarını öğrenme konusunda teşvik edecek, yapılan hataları birer öğrenme fırsatı olarak görecektir 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 değerlemesi yapılması ile işletmeler yasal zorunluluklarını pratik uygulamalar ile çözümleyebilecekler ve uygulamaların nesnelliği ile kısa sürede üretime dönük sonuçlar üzerinde etkisini hissettirecektir.

5.2.2 Gelecekte Yapılacak Çalışmalar İçin Öneriler

İşletmelerin insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımı ile performans değerlemesi (başarı değerlemesi) arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmanın, bundan sonra yapılacak olan çalışmalara yol gösterici nitelikte olabileceği umulmaktadır.

Araştırma, İstanbul ili ile sınırlı tutulmuştur, dolayısıyla gelecekte yapılacak olan çalışmalarda sadece İstanbul ili ile sınırlı kalınmayıp, diğer iller de ele alınabilir.

Bu çalışmada işletmelerdeki yönetici konumundaki çalışanların İKBS uygulamaları ile yapılan PD faaliyeti hakkındaki algılamalarına yer verilmiştir. Ülkemizde yönetim bilgi sistemlerinin istenilen oranlarda mavi yakalıların kullanımı boyutuna indirgenememiş olması nedeniyle, ileride yapılacak olan çalışmalarda yöneticilerin yanısıra çalışanlarının da algılamalarına yer verilmesi faydalı olacaktır.

5.2.3 Uygulamaya Yönelik Öneriler

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 temel ilke, işletme stratejisi, insan kaynakları stratejileri ile İK politikası dahilinde hareket edilmesidir. Ancak; bu politikanın da yarın değişebileceğinin de 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 değerlemesi kriterlerinin işletme kültür, stratejisine uyan en yeni teknoloji ile temin edilmesi, uygun yazılım ile desteklenmesi, performans değerlemesi yapacak olan İK uzmanlarına gerekli eğitimin kazandırılması, çalışanlara bilgisayarlı performans değerlemesi ile ilgili gerekli eğitimin verilmesi ve bu konuda bireysel gelişimlerinden emin olunması, dikkate alınması gereken ana unsurlardır. Bu temel ilkelerden 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.

Ayrıca; işletme yöneticilerine pratikte geçerliliği olan ve uygulama çalışması ile tespit edilen hususlar kapsamında; 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 sağlaması, sağlanan bilgilerin tutarlı ve bütüncül bir içeriğe sahip olması çalışanlar ile yöneticiler arasında olumlu ilişkilerin kurulması hususlarında fayda sağladığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile; İKBS'nin kullanımının çalışanları olumlu yönde motive ederek görev bağlılığını etkilediği, çalışanlara ihtiyaçları olan bilgiyi sağladığı tespit edilmiştir. İKBS uygulamaları kapsamında en yüksek ortalama; performans değerlemesi, kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanlara işletme ile ilgili bilgilerin sağlanması, fayda sistemleri menülerinin etkili bir şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir. Ölçme aracının maddelerine denekler tarafından verilen cevapların faktör ortalamaları İKBS ile yapılan performans değerlemesinin önemini ortaya çıkarmıştır. Beş faktöre ilişkin genel faktör ortalamaları; İKBS uygulama boyutunda % 72.2 oranında “katılıyorum”, İKBS’den istifade boyutuna % 74 oranında “katılıyorum”, performans değerlemesi uygulamalarına % 79 oranında “katılıyorum”, performans değerlemesi bileşenlerine ilişkin maddelere % 77 oranında “katılıyorum”, performans değerlendirme sonuçlarının etkililiğine ilişkin maddelere ise % 87 oranında “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verilmesi İKBS ile yapılan performans değerlemesinin çalışanlar ve işletme açısından önemini ve değerini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca; İKBS'nin çalışanlarının bireysel gelişimine ve paralelinde müştereklik kültürünün oluşmasına katkı sağladığı, çalışanların işletmedeki büyük resmi görmelerinde etkili olduğu, seçim, terfi, ödül, eğitim ve geliştirme, performans geliştirme faaliyetlerinin bilgisayar üzerinden yapılması sonucunda YBS içerisinde İK kurumsal hafızası oluşturulduğu, takip ve kontrolün eskisine nazaran daha kolay yapılabildiği hususları tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKTAN Coşkun Can ve Vural İstiklal Y., “**Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**,” Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2004.
-, “**Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**”, Çizgi, 2005.
- AKTAN Coşkun, “**Japon Yönetimindeki Başarının Sırları**”, Ekonomik Forum Dergisi, Yıl 5, Sayı 6, 2004.
- AKYÜZ Ömer Faruk, “**Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**”, Sistem, 2001.
- ALTUNTAŞ Özgür, “**İnsan Kaynakları Yönetiminde İKBS Uygulamaları ve Etkinliği**”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Çalışması, Sakarya Üniversitesi, 2004.
- AMSTRONG Michael, “**Human Resources Management , Strategy and Action**”, Kogan Page Ltd., London, 1992.
- AY Ünal, “**İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk**”, Nobel, 2003.
- ARAS Arzu AKÇAL, “**Sürdürülebilir Süreç Yönetimi**”, KALDER, 2005.
- BACH, S., “**From Performance Appraisal to Performance Management**”, Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice, Blackwell Business, Oxford, 2000.
- BARUTÇUGİL İsmet, “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Kariyer Yayıncılık 2004.
-, “**Performans Yönetimi**”, Kariyer Yayıncılık 2002.
- BARON James N. ve Kreps David M., “**Strategic Human resources – Frameworks for General Managers**”, John Wiler & Sons, Inc., N.Y., 1999.
- BALL S. Kirstie, “**The Use of HRIS**”, Birmingham UK, Personal Rewiev, A Survey, 2001.
- BAYRAKTAR Berat, “**Bilgi Yönetimi Akademik Yaklaşımlar**”, Beta, 2006.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, “**Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü, 14. Ulusal Yönetim Kongre Bildirisi**, Erzurum, 2006.
-, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Sakarya, 2003.
- BEST David P., “**The Fourth Resource: Information And Its Management**”, AslibGower, UK, 1996.

- BİNGÖL Dursun, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Beta, 2003.
- , “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Arıkan, 2006.
- BOTKİN J., “**Smart business: How knowledge communities can revolutionize your business**”, Newyork, Free pres, 1999.
- BLOİSİ, Wendy, “**Human Resources Management**”, Mc Graw Hill Companies, UK, 2007.
- BOURNE, M., Milss, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K., “**Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems**”, International Journal of Operations & Production Management, Vol:20, No:7, 2000.
- CAMPBELL C.S., Maglio P.P, “**Tradeoffs in the Display of Peripheral Information, Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems**”, ACM Press, New York, 2000.
- CAN Halil, “**Personel Yönetimi**”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.
- CLAUS Otto Scharmer, “**Conversation with Professor Ikujiro Nonaka**”, Tokyo, Japan, February 23, 1996.
- GEORGE M. Jennifer ve Jones R. Gareth, “**Organizantional Behavior**”, Prentice Hill, 2005.
- ÇEKEN Hüseyin, “**Verimlilik Dergisi**”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 2004.
- COŞKUN Ali; “**Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**”, 2006.
- DAVİES Brent, “**Essential School Leadreship**”, Copublished with Corwin Pres, 2005.
- KUBALI Derya, “**Performans Denetimi**”, Amme İdaresi Dergisi, C.32, Sayı: 1, 1999.
- DEN Hartog, D.N., Boselie, P. And Paauwe, “**Performance Management: A model and research agenda**”, An International Review, 2004.
- DAFT Richard L., “**Management, Systems Theory**”, Prentice Hill, 1994 .
- DELL Michael, Fredman Catherine, “**Direct from DELL**”, Scala, 2001.
- DESSLER Garry, “**Human Resource Management**”, Florida University, 2005.
- , “**Human Resources Management**”, Prestice Hall., New Jersey, 1997.
- DİNÇER Ömer, “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”; 2003.

- DONELLY James H. ve Gibson, James L. ve Ivancevich, John M., **“Fundamentals of Management”**, 10th Edition, Irwin McGraw - Hill, 1998.
- DRUCKER Peter , **“Yeni Gerçekler”**, İş Bankası Yayınları, 1994.
- , **Management: Task, Responsibilites**, Practices, 1993.
- , **21.yy. İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev.: İrfan Bahçivangil, Gülenay Garbon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1999.
- GUEST D. E., Human Resources Managemet and Performance: A review research agenda, **“International Journal of Human Resources Management”**, 1997.
- DOZ Y., Santos J., Williamson P., **“From global to metanational: How companies win in the knowledge economy”**, Boston, Harward Business School Pres, 2001.
- DÜNDAR Gönen, **“İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemi”**, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ünite 13, 2004.
- EISENHARDT, K. M., Tabrizi, B.N., “Accelerating adaptive process: Product innovation in the global industry”, **Administrative science quarterly**, Science Direct, 1995.
- ELENİ T. Stavrou, Christakis Charalambous, Stelios Spiliotis, **“Human Resource Management and Performance: A Neural Network Analysis”**, Interfaces with Other Disciplines, University of Cyprus, Department of Public and Business Administration (75), Kallipoleos Avenue, Nicosia, Cyprus, 2006.
- ERKOÇ ZAFER, **“İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri”**, Alfa, 2006.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta, 2004.
- , **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta, 2000.
- , **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1990.
- EYÜPOĞLU Şerife Esin, **Reengineering of Human Resources Processes and Implementing HRIS to improve management decision making**, Thesis for the degree of master of science in Manegement Programme (Published), İstanbul, 2002.
- FELKİS K., B.J.Chakiris, N.Chakiris, **Change Management**, 1993.
- FİTZENZ Jac ve Jack J.Philips , **A New Vision For Human Resources**, Crips Publications, 2001.

- FISHER Cynthia, Lyle F.Schoenfeldt, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, 1990.
- JAMES A.Senn., **“Infonmation Technology in Business”**,Prentice-Hall Int, New Jersey, 1995.
- GENÇ Nurullah, **“Zirveye Götüren Yol-Yönetim”**, Timaş, 1999.
- GÖKÇEN Hadi, **Yönetim Bilgi Sistemleri**, Palme, 2007.
- DÜNDAR Gönen, **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2000.
-, **“İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kavramı”**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.
- GÖZLÜ Sıtkı, **“İKY’nde Etkinlik ve Verimlilik”**, İKY Sempozyumu, Bildiri, Konya, 2000.
- GRIFFİN W.Ricky, **“Management”**, 8th Edition, Texas University, 2005.
- JAE-Hyeon Ahn, Dong-Joo Lee and Sang-Youn Lee, **“Balancing Business Performance and Knowledge Performance of New Product Development”**, Long Range Planning (39), Lessons from ITS Industry, Science Direct, 2006.
- HECKER Daniel H., **“Occupational employment prrojections to 2010”**, Monthly Labor Review, Breau of Labor Istatistics, 2001.
- HOPE Hailey, Farndale E., Truss C., **“The HR Department’s Role In Organizational Performance”**, **Human Resource Management Journal** 15, 2005.
- İŞCAN Ömer Faruk ve Naktiyok Atılhan, **“Dijital Çağ Örgütleri”**, Beta, 2005.
- KARAMAN Abdullah, **“Nasıl ve Niçin? Vizyon Yönetimi”**, IQ Kültür-Sanat, 2005.
- KARASAR Niyazi, **“Bilimsel Araştırma Yöntemi”**, Nobel, Ankara, 2006.
- KARCIOĞLU Fatih ve Genç Nurullah, **“Aile İşletmelerinde Bilginin Sistemleştirilme Düzeyi: ETSO’ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”**, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Derbent/Kocaeli, 17-18 Mayıs 2003.
- KAYA Bayram, **“Bütünleşik Kurumsal İletişim”**, Siyasal, 2003.
- KOÇEL Tamer, **“İşletme Yöneticiliği”**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.
-, **“İşletme Yöneticiliği”**, Beta, İstanbul, 2003.
-, **“İşletme Yöneticiliği”**, Arıkan, 11. Bası, 2007.

- KOPARAL, C; **“Yönetim ve Organizasyon İçinde Denetim”**, 2002.
- LAWLER E.E; Morhman, S.A; **“HR As A Strategic Partner, Human Resources Planning”**, PrenticeHill, 2003.
- LENGNICK L.Mark, Lengnick A.Cynthia, “Human Resources Management In The Knowledge Economy”, **Academy Manegement Review**, Newyork , 2002.
- LEPAK David P., Hui Liao, Yunhyung Chung and Erika E. Harden, **“A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research”**, Science Direct, 14 June 2006.
- LIEBERMAN H., **“Autonomous Interface Agents”**, Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems , Science Direct, 1997.
- MAGLIOA P.P., Campbell C.S., Barretta R., Sekler T., **An Architecture For Developing Attentive Information Systems**, IBM Almaden Research Center, USA, Knowledge-Based Systems, 2001.
- MARTINSONS M. G, **“Human Resource Management Applications of Knowledge-based Systems”**, Printed in Great Britain. International Journal of Information Management, Vol. 17, 1997.
- TOKAYLI M. Aydın, Diyar Akay, Erhan Berk, **“İnsan Kaynakları Yönetim Bilgi Sistemi”**, Ankara, 2001.
- MUCUK İsmet; **“Modern İşletmecilik”**, Beta, 2003.
- MONDY Judy Bandy, McNeese State University, **“The Instructor’s Resource Manual for Human Resource Management”** , Chapter 10: Performance Appraisal,2001
- MOTOWİDLO Stephan J., Walter C. Borman, , **“Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management”**, University of Florida, Tampa, FL, USA Gainesville, 2003.
- NAKTİYOK Atılhan, İşcan Ö. Faruk, **“Temel Yetenek Olarak İşgücü Atıklığı: Bilgi Yönetimi Altyapısı Çerçevesinde Bir Değerlendirme”**, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi, 2004.
- NEHLES C. Anna, Riemsdijk, V. Maarten, Kok, Irene, Looise J. Kees, **“Implementing Human Resource Management Succesfully: A First Line Management Challenge”**, Managament Reviev (17), 2006.

- NEWLANDS Alison, A. Anderson, J.Mullin, **“Adapting Communicative Strategies to Computer-Mediated- Communication. An Analysis of task performance and dialog structure”**, Science Direct, 2003.
- NONAKA İkujiro, **“The knowledge Creating Company”**, Harvard Business Review, 2001.
- NONAKA I, R Toyama, A Nagata, **“Industrial and Corporate Change”**, Oxford University Press, 2000.
- O'DONNELL Ed, David Julie Smith, **“How Information Systems Influence User Decisions: A Research Framework and Literature Review, School of Accountancy”**, International Journal of Accounting Information Systems, Arizona State University, Tempe, USA, 2000.
- O'BRIEN A. James, **Management Information Systems**, 3rd Edition, 1997.
-, **Management Information Systems**, 1996.
- ÖĞE Serdar, Selçuk Üniversitesi, **“Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları”**, Kongre Bildirisi, 2002.
- ÖĞÜT Adem, **“Yönetim Bilgi Sistemleri”**, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
-, **“Bilgi Çağında Yönetim”**, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- ÖZDEN Mehmet Cemil, **“Personel Tedariki ve Seçimi”**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı, İstanbul, 1999.
- ÖRÜCÜ Edip, Köseoğlu M.Ali, **“İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme”**, Gazi Kitabevi, 2003.
- ÖZER Yaprak, **“İnsan Kaynaklarına Yeni Açılımlar”**, Hayat, 2001.
- ÖZNUR, Yüksel, **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Ankara, 1997.
- ÖZTÜRK, Ümit , **“Organizasyonlarda Performans Yönetimi”**, Sistem, Yayıncılık, 2006.
- PARK Yongtae, Kim Seonwoo, **“Knowledge Management Siystem for fourth generation R&D: Knowvation”**, Science Direct, South Korea, 2006.
- PARKER Charles, Case Thomas, **“Management Information Systems. Strategy and Action, Second Edition”**, McGrawW-Hill International Editions: Management Information SystemSeries, USA,1993.

- PAMELA S.Lewis,Goodman, Patricia M.Fandt; **“Human Resources Management”**, 1995.
- PAUL M. Bobrowski and John H. Bantham, **“State Quality Initiatives: Mini-Baldrige to Baldrige Plus; Award Programs Improve on Malcolm Baldrige National Quality Award Model.”**, National Productivity Review, 13, 1994.
- PATRICK M. Wright, Edward W. Rogers, **“Measuring Organisational Performance In Strategic Human Resource Management Problems, Prospects and Performance Information Markets”**, “Human Resource Management Review”, Volume 8, Number 3, JAI Press Inc.,1998.
- PITYN Kim, Helmuth Jennifer, **“Managing for Success”**, 7th Annual Conference for Microfinance Institutions,Warsaw, Poland, 2004.
- PRICE Alan, **“Principles of Human Resource Management”**, An Active Learning Approach, Blackwell Business, Oxford and Messachusetts, USA, 2000.
-, **Human Resources Management**, Thomson, 2004.
- POLATCAN Serbest, Menekşe, **Herkes İçin İnsan Kaynakları**, Sistem, 2005.
- RAYMOND McLeod, Jr. and George Schell, **Management Information Systems: Human Resources Information Systems**, Prentice-Hall, 2001.
- ROBERTS, B. Melanie ve Matthew R. Keith, **“Implementing a Performance Evaluation System in a Correctional Managed Care Pharmacy”**, American Journal, Say.59, No.11, 2002.
- RHODES B.J., Starner T., The Remembrance Agent: “A Continuously Running Information Retrieval System, Proceedings of the First International Conference on the Practical Application of Intelligent Agents and Multiagent Technology, 1996.
- RONG-RUEY Duh, Chee W. Chow, Hueiling Chen, Strategy, **“IT applications for planning and control, and firm performance: The impact of impediments to IT implementation, Information Management”**, Science Direct, Received 29 November 2004; received in revised form 7 March 2006.
- ROSEN H.Robert, **“İnsan Yönetimi”**, Çev.: Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul 1998.
- SABANCI Sakıp, **“Başarı Şimdi Aslanın Ağzında”**, Mart, 1998.
- SABUNCUOĞLU Zeyyad., **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Ezgi, 2000.

- SEYMEN Oya AYTEMİZ, Bolat Tamer, **“Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik”**, Nobel, 2005.
- SEYİDOĞLU Halil, **“Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı”**, Güzem, 2000.
- STAVROU, E., Brewster, C, **“The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with business performance: Myth or reality?”**, Management Review, 16 (2), 2005.
- SİĞRİ Ünsal; **“Karar Vermede Sistem Dinamikleri Yaklaşımı”**, Yayınlanmış Doktora Tezi; Marmara Üniversitesi, 2002.
- SNELL A. Scott, Patricia R. Pedigo, Krawiec M. George, **“Managing the Impact Information Technology On Human Resources Management”**, Handbook Human Resources Management, Oxford, Blackwell HRM Services, 1996.
- SPANOS E. Yiannis, Prastacos P. Gregory, Poullymenakou Angeliki, **“The relationship between Information and Communication Technologies Adoption and Management, Athens University of Economics and Business”**, Greece, Information Management, March 2001.
- ŞİMŞEK Şerif, **“Yönetim ve Organizasyon”**, Konya, Günay Ofset, 2002.
- TAPSCOTT, D., **“Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence”**, Newyork, McGraw-Hill, 1996.
- TAVŞANCIL Eze, **“Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi”**, Ankara, Nobel, 2002.
- TOFFLER Alvin, **“The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow”**, Mass Market, 1981.
- TEKŞEN Ömer ve Uçan Y. Murat, **“İKBS Pratik Bir Yaklaşım”**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi, 2005.
- TEZBAŞARAN Ata, **“Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu”**, İkinci baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara: 1997.
- TOKAYLI M. Aydın, Akay Diyar, Berk Erhan, **“Bilgi Sistemleri Araştırma Projesi: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri”**, 2001, Ankara.
- TORRINGTON Derek, Hall Laura, **“HRM, Managing Individual Performance”**, 1998
- TÜRK Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, Sözlük Bilim ve Uygulama Kolu Yayınları, Ankara, 1998.

- URAL Ayhan, Kılıç İbrahim, **“Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile veri analizi”**, Detay, Ankara, 2005.
- UÇAN Yusuf Murat ve Tekşen Ömer, **“İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Pratik Bir Yaklaşım”**, SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi, 2005.
- ULRICH D., Ulrich, Lake, G., Tamarraus, **“HR Management”**, NY. John Wiley&Sons Inc., **Management Development**, Vol.1,2001.
- UYGUR Akyay ve Göral Ramazan, **“Yönetim ve Organizasyon”**, Nobel, 2005.
- UZAY Nisfet, **Verimlilik ve Büyüme**, Nobel, 2005.
- ÜLGEN Hayri ve Mirze Kadri, **“İşletmelerde Stratejik Yönetim”**, Literatür, 2003.
- VÍCTOR Y. Haines and Andre Petit, **“Conditions For Successful Human Resource Information Systems”**, Science Direct, Journal, 1997.
- VUUREN Wikus Van, **“Human resources: the butterfly effect, Civil Engineering : Magazine of the South African Institution of Civil Engin.....”**, Academic Research Library, 2006.
- YANG Jie, **“Knowledge integration and innovation”**, Science Direct, Management Research, 2005.
- YILDIZOGLU Murat, Olivier Dupoueta, **“Organizational Performance In Hierarchies and Communities of Practice”**, Received; accepted 21 July 2004 24 July 2006, Journal of Economic Beheviour, 26 October 2003.
- YOUNDT Mark. A., Snell A. Scott, HR Configurations, İntellectual Capital and Organisational Performance, **Journal Of Managerial Issues**, 2004.
- YÜKSEL Öznur, İKY Sempozyumu, **“İKY’nde Başarı Değerlendirme ve Yeni Yaklaşımlar”**, Yönetim Kongre Bildirisi, Konya, 2000.
- , **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, 2003.
- WRİGHT, P.M., Dunford, B.B., Snell, S.A., **“Human Resources and The Resource Based View of The Firm”**, Journal of Management, , 2001.
- WALKER A.J, **“Best Practices in HR Technology: Web-based HR”**, McGraw-Hill, 2001.
- WOOD, S.,. **“Human Resource Management and Performance”**, **International Journal of Management Reviews** (4), 1999.

MAKALELER VE DİĞERLERİ

- BALL S Kirstie, “**The Use of the Human Resource Information Systems**”, A Survey, Birmingham, 2001.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan ve Tunçbilek M., **Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü**, 2004, www.bilgiyönetimi.org, Aralık 2006.
- BESYÜZ Büyük Firma, [http:// www. iso.org.tr/tr/web/BesyuzBuyuk](http://www.iso.org.tr/tr/web/BesyuzBuyuk), (Çevrimiçi) 20 Temmuz 2006
- BREWER Stephen J., “**Aligning Human Capital in Achieving Business Goals and Strategic Objectives, SHRM**”, 2000, September, (White Paper), [www.shrm.org/whitepapers/documents/ 61115.asp](http://www.shrm.org/whitepapers/documents/61115.asp)., 15.04.2006.
- BOOKER Jane M., Brayson, Mavrice C.. “**Decision Analysis in Project Management: An Overview**”, IEEE Transactions on Engineering Management, February 1985.
- CAMPBELL, Andrew, Julian Birkinshaw, Andy Morrison, and Robert Van Basten Batenburg, “**The Future of Corporate Venturing**,” MIT Sloan Management Review, v45:1, Fall 2003.
- DPT Yayınları, “**Bilgi Toplumu Stratejisi**”, 2006-2010, S.23.
- EROĞLU Umut, “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç Sanal Organizasyonlar Ve Stratejik Tabanlı Düşünce**”, Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi, Üniversite Dergisi, 2001.
- FİDAN Ahmet , Tarım-Sanayi-Bilgi-Cybersapience Toplumu, [bilgi@ahmetfidan.com](mailto:ahmetfidan.com), Bilim-Teknik Konulu makale, 03 Aralık 2007.
- HAPPER Janes E. ve Euske, Kenneth J. . “**Facilitating the Identification and Evaluation of Decision Objectives**”, Cost Management, July/August 1995.
- GÜLER Emre, **İşletme Yönetimi Tarihçesi**, www.deu.edu.tr, 2003, (Çevrimiçi), Eylül 2006.
- İş Kanunu (4857 sayılı) <http://www.kanunlar.gov.tr>., 20 Eylül 2006.
- İLHAN Şule, VİKO İK Uzmanı, Hala hazırda kullandıkları Performans değerlemesi kriterlerinin tespitinde öne çıkan hususlar ve uygulama sonucu elde edilen tecrübeler, 19 Aralık 2006.
- İLTER H.Kemal, Bilgi Üzerine Notlar, [ww w.elyadal.org](http://www.w.elyadal.org), 11 Nisan 2002, (Çevrimiçi) 10 Aralık 2007.

- MARK Alan, **Job Analysis**, www.faculty.plattsburgh.edu/, Presentation, 11.12.2006
- MERT Sani İbrahim, “**Amaç Kuramı: Amaç Belirginliği ve Geri Bildirimin Performans Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması**”, K.H.O. Dergisi, Makale, 2005.
- MICROSOFT, “**Analyzing Requirements and Defining Microsoft .Net Solution Architectres**”, Microsoft Pres, Ireland, 2004.
-, “**Devepoling Security- Enhanced Web Applications**”, Microsoft Pres, Ireland, 2002.
-, “**Creating Repording Solitions Using Microsoft SOL Server 2000**”, Reporting, Microsoft Pres, Ireland, 2000.
- MORROW John. Mc., “**Future Trends In Human Resource** ”, HR. Focus, Vol.76, Issue 9. 1999.
- NETWORK Temelleri, Seminer.linux.org.tr/seminer-notlari, 12 Nisan 2002, Çevrimiçi, 19 Aralık 2006,
- ÖÇMEN Ferda, TIRSAN Şirketler Grubu, Yönetim Kurulu Üyesi ve İşletme Müdürü, Mülakat, “YBS uygulamalarının maliyeti ve uzun vadede değerlendirilmesinin önemi”, 2006.
- ÖZKÖK Hilmi, Harp Akademileri 2005 Yılı Açılış Konuşması, www.harpak.com.tr, Konuşma Notları, 12 Haziran 2005.
- ÖZTOK C.Bariş, **Yönetim Danışmanlığı**, www.btvizyon.com.tr, KoçSistem Gr, Koç Bilgi Grubu, 28 Mayıs 2002, (Çevrimiçi) Ekim 2006.
- PRICE Alan, “**Job Analysis**”, www.faculty.plattsburgh.edu/alan.marks, Nisan 2004, Presentation, (Çevrimiçi) Kasım 2006.
- PORTER E.Michael, “**Strateji Nedir?**” , Power Dergisi (Özel Ek), Mart 1997.
- SÜMER, Canan, “**İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme**”, Türk Psikoloji Bülteni 4, 1999.
- TURGUT Hakan, “**Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlemesi**”, Sayıştay Dergisi, Sayı:42, 2002
- SEUNG-young Kim, “**Diplomacy and Statecraft**”, www.abdn.ac.uk , Nisan 2006, Senior Honours Seminar Practices, Ocak 2007.

- YÜKSEL Hilmi, **“Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi”**, KHO Dekanlığı Sis. Ynt Bil. Böl. Öğretim Elemanı, Makale, 2006.
- WATTSON Sandra, Maxwell, Gillian, A., Farquharson, Lois, **“Line Manager’s Views on Adopting Human Resource Roles: The Case of Hilton (UK) Hotels: Employe Relations”** (29), Science Direct, 2006.
- WEİCHUN Zhua, Irene K.H. Chewb,1, William D. Spangler, **“Transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of Human–Capital-Enhancing Human Resource Management”**, The Leadership Quarterly (16), 2005.
- WERNER Jon M., **“Implications of Ocb And Contextual Performance For Human Resource Management”**, University of Wisconsin-Whitewater, USA, Volume 10, Number 1, Human Resource Management Review, 2000.
- WİKİPEDIA, **The_Third_Wave**, No Name Publication, [http://en.wikipedia.org/wiki/The_Third_Wave_\(book\)](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Third_Wave_(book)), 12.01.2008.

EK-1

**İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ (İKBS) İLE PERFORMANS
DEĞERLEMESİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE BİR ALAN
ÇALIŞMASI.**

Sayın Katılımcı, bu anket formu Atatürk Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda Doktora öğrenimi yapmakta olan Ümit ÖZTÜRK'ün yürütmekte olduğu doktora tez çalışmasının bir parçasıdır. Ülkemiz genelinde bu alanda yapılan bu ilk çalışma ile, işletmelerde artan bir şekilde kullanılan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ile çalışanların performans değerlemesi arasındaki ilişki incelenerek, elde edilen anlamlı bulgulardan uygulamaya yönelik sonuçların çıkarılması sağlanacaktır.

Performans değerlendirme bir işletmenin yaşamsal fonksiyonu olan insanın gelişiminde kilit rol oynamaktadır. Performans değerlendirme: ödüllendirme, terfi, transfer, tayin, işten çıkarma, işe alma, kariyer gelişimi, yedekleme planı, eğitim ve geliştirme konularında karar almak gibi yönetsel açıdan geniş bir kullanım yelpazesine sahiptir ve bireysel performansın İşletme Performansına tesir etme olasılığı bulunmaktadır. Ayrıca; her bir yönetici aynı zamanda bir İnsan Kaynakları Yöneticisi kabul edilmektedir.

Bu çalışma sonucunda; yönetim kontrol bilgi sistemi içinde yer alan İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi sistemlerinin (İKBS) daha iyi anlaşılmasının sağlanacağı ve eylemsel, taktik ve stratejik seviyede karar vericilere yönetsel işlevlerinde en önemli bir yer tutan *çalışanlara ait performans (başarı) değerlemeleri* hakkında destek sağlanacağı değerlendirilmektedir. Çalışmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyor ve saygılarımızı sunuyoruz.

(Bu çalışmada elde edilen veriler gizlilik ilkeleri gereğince muhafaza edilecektir.)

Ümit ÖZTÜRK

Doktora Öğrencisi

Fatih KARCIOĞLU

Doç. Dr.

Tez Danışmanı

BÖLÜM I: Bu bölümdeki sorulara şıkları ya da kutucukları işaretleyerek cevap veriniz

1. İşletmedeki Pozisyonunuz Nedir ?

☐ Genel Müdür ☐ Genel Müdür Yrd. ☐ Departman Müdürü ☐ Diğer

(Lütfen Belirtiniz)

2. Yaşınız

☐ 20 ve altı ☐ 21- 26 arası ☐ 27-32 arası ☐ 33-38 arası ☐ 39 ve üstü

3. Cinsiyetiniz

☐ Erkek ☐ Kadın

4. Öğrenim düzeyiniz:

- ☐ Lise ve altı ☐ Önlisans (2 yıllık) ☐ Lisans (4 yıllık) ☐ Yüksek lisans (Master)
- ☐ Doktora

5. Şuanda Bulunduğunuz Pozisyonda ne zamandan beri çalışmaktasınız.

- ☐ 1 Yılden Az ☐ 1-5 Yıl Arası ☐ 5-10 Yıl Arası ☐ 10 Yılden Fazla

BÖLÜM II: İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ (İKBS) UYGULAMALARI VE PERFORMANS DEĞERLEMESİ

KISIM –1 İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemleri (İKBS)		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Seçim, terfi, ödül, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi ile ilgili işlemler oldukça kullanımı kolay bir program ile yapılmaktadır.					
2	İKY ile ilgili planlamalarda İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ile ilgili bilgileri sisteme girerken personelin direnci ile karşılaşılmamıştır.					
3	İKBS ile işletme stratejik amaçları doğrultusunda kullanıcılara bilgi sağlanmaktadır.					
4	Performans değerlemesi, kariyer gelişim planı, eğitim programları gibi çalışanın şirketle bütünleşmesine ve gelişmesine yarayan programlar İKBS menüleri içerisinde etkin ve yürürlükte dir.					
5	İKBS uygulamaları ile; İK faaliyetleri, işletme içi politika ve prosedürlerin tüm personel tarafından bilinmesinde başarı sağlanmıştır.					
6	Bilgisayar ile istediğim zaman, işgörenlerle ilgili bilgilere, organizasyon üst yönetiminin kararlarına, ücret, izin, devamsızlık vb. bilgilerine ulaşabilmekteyim.					
7	İKBS içerisinde, görevimle ilgili konularda görev tanım formları, iş şartnamesi, iş tasarımı ile ilgili bilgilere ulaşabilmekteyim.					
8	İKBS'nin uygulamaya başlanması ile organizasyonda klasik İK uygulamalarına göre insan kaynaklarının seçim, yerleştirme, performans, kariyer planlama konularında daha şeffaf bir model oluşturularak, iş gören					

	tatmini arttırılmıştır.					
9	Artık işgörenler, maaş bilgileri, sigorta işlemleri, mesai durum çizelgelerini, performans değerlemelerini bilgisayarlar üzerinden rahatlıkla takip edebilmektedirler.					
Kısım-2 Performansı Değerleme Ölçeği.						
10	İşletme performansı işletmede çalışan insan kapitalinin bireysel performanslarıyla doğru orantılıdır.	Elendi				
11	Performans değerlemelerinin bilgisayar programları üzerinden yapılması bir gerekliliktir.					
12	Aldığım ücretin performans değerlendirme sonuçlarıyla ilişkisinin olduğunu düşünüyorum.	Elendi				
13	İKBS ile organizasyonda her bir çalışanın, kişisel kapasitesi ile üretebileceği standart iş/hizmet miktarı net bir biçimde belirlenmiştir.					
14	İşletme çalışanlarının performans seviyelerinin belirlenmesinde verimlilik göstergelerinden yararlanılmaktadır.					
15	İKBS ile çalışanlarının performans seviyeleri dönemsel olarak ağ üzerinden personele duyurulmakta, önceki dönemlerle kıyaslamaları yapılmaktadır.					
16	İKBS ile yapılan Performans Değerlemesi kriterlerine iş ile ilgili nitel ve nicel özelliklere ilave olarak; bireysel özellikler, bireysel ilişki ve davranış boyutları da eklenmiştir.					
17	İşletmede performans ölçümlerinin çok iyi yapılması sonucunda; kariyer planlaması ve uygulaması iyi seviyede olup personelin iş tatminini arttırmaktadır.					
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
18	İşletmemizde Kariyer gelişimi ve yedekleme planı çalışmaları Performans Değerleme sonuçları baz alınarak yapılmaktadır.					
19	İşletmemizde İKBS ile çalışanlarının performans seviyeleri dönemsel olarak ağ üzerinden personele duyurulmakta, önceki dönemlerle kıyaslamaları yapılmaktadır.					

20	İşten ayrılma ve devamsızlık ile ilgili istatistiki bilgilerin İKBS ile takibi yapılmaktadır.					
21	İşgörenler performans ölçüm sistemi hakkında tam olarak, açık bir şekilde bilgilendirilmiş ve katılımları sağlanmıştır.					
22	Performans değerlemesi etkinlik ve verimliliğe önemli katkısı olan bir İnsan Kaynakları faaliyetidir.					
23	Performans değerlemesinde açığa çıkan eksikler, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile giderilmektedir.					
24	Bilgisayar programı ile yapılan performans değerlendirmesinin önceki klasik performans değerlendirme yöntemlerinden daha etkili olduğunu düşünüyorum.					
25	Bilgisayarlar vasıtasıyla performans değerlendirmesi yapılmasıyla insan kaynakları bölümünce yürütülen faaliyetlerde işlem hızı artmıştır.					
26	İşletmemizde ücret artışları; İKBS’nde mevcut Performans Değerleme sonuçları baz alınarak belirlenir.					

Katıldığınız için teşekkür ederiz.

Ümit ÖZTÜRK

Atatürk Üniversitesi Doktora Öğrencisi

0.505.5212000 İş: 0.312.4562305

jplt89 @yahoo.com

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ (İKBS) ve PERFORMANS DEĞERLEMESİ (PD) DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ KORELASYON BİLGİLERİ (EK-2)

	İKBS1	İKBS2	İKBS3	İKBS4	İKBS5	İKBS6	İKBS7	İKBS8	İKBS9	PD1	PD2	PD3	PD4	PD5	PD6	PD7	PD8	PD9	PD10	PD11	PD12	PD13	PD14	PD15
İKBS1	1,00	0,49	0,57	0,63	0,44	0,46	0,29	0,33	0,49	0,27	0,50	0,51	0,41	0,41	0,28	0,20	0,22	0,37	0,53	0,43	0,49	0,42	0,39	0,33
İKBS2	0,49	1,00	0,73	0,68	0,47	0,39	0,38	0,22	0,53	0,25	0,55	0,38	0,28	0,29	0,32	0,20	0,25	0,38	0,34	0,31	0,29	0,30	0,41	0,26
İKBS3	0,57	0,73	1,00	0,75	0,53	0,50	0,39	0,38	0,59	0,34	0,46	0,42	0,32	0,39	0,38	0,47	0,45	0,55	0,52	0,35	0,49	0,37	0,45	0,36
İKBS4	0,63	0,68	0,75	1,00	0,52	0,54	0,42	0,47	0,62	0,38	0,51	0,51	0,39	0,55	0,40	0,50	0,43	0,51	0,54	0,44	0,50	0,34	0,36	0,22
İKBS5	0,44	0,47	0,53	0,52	1,00	0,36	0,30	0,47	0,34	0,35	0,44	0,45	0,47	0,41	0,41	0,49	0,37	0,48	0,51	0,49	0,55	0,24	0,43	0,28
İKBS6	0,46	0,39	0,50	0,54	0,36	1,00	0,53	0,55	0,58	0,10	0,32	0,41	0,33	0,43	0,23	0,45	0,36	0,45	0,41	0,33	0,47	0,47	0,31	0,47
İKBS7	0,29	0,38	0,39	0,42	0,30	0,53	1,00	0,48	0,43	0,24	0,27	0,41	0,29	0,50	0,30	0,18	0,24	0,32	0,36	0,15	0,26	0,35	0,48	0,41
İKBS8	0,33	0,22	0,38	0,47	0,47	0,55	0,48	1,00	0,68	0,27	0,26	0,41	0,46	0,53	0,37	0,48	0,54	0,46	0,42	0,42	0,60	0,25	0,38	0,41
İKBS9	0,49	0,53	0,59	0,62	0,34	0,58	0,43	0,68	1,00	0,23	0,45	0,50	0,42	0,52	0,34	0,46	0,50	0,54	0,44	0,34	0,50	0,31	0,41	0,32
PD1	0,27	0,25	0,34	0,38	0,35	0,10	0,24	0,27	0,23	1,00	0,38	0,40	0,40	0,56	0,56	0,40	0,32	0,36	0,41	0,21	0,34	0,30	0,28	0,12
PD2	0,50	0,55	0,46	0,51	0,44	0,32	0,27	0,26	0,45	0,38	1,00	0,62	0,54	0,48	0,43	0,23	0,20	0,37	0,43	0,29	0,39	0,37	0,40	0,21
PD3	0,51	0,38	0,42	0,51	0,45	0,41	0,41	0,41	0,50	0,40	0,62	1,00	0,52	0,69	0,43	0,37	0,35	0,48	0,62	0,38	0,53	0,34	0,32	0,19
PD4	0,41	0,28	0,32	0,39	0,47	0,33	0,29	0,46	0,42	0,40	0,54	0,52	1,00	0,52	0,50	0,46	0,47	0,53	0,54	0,28	0,44	0,31	0,27	0,21
PD5	0,41	0,29	0,39	0,55	0,41	0,43	0,50	0,53	0,52	0,56	0,48	0,69	0,52	1,00	0,68	0,46	0,47	0,49	0,56	0,39	0,48	0,26	0,23	0,09
PD6	0,28	0,32	0,38	0,40	0,41	0,23	0,30	0,37	0,34	0,56	0,43	0,43	0,50	0,68	1,00	0,46	0,50	0,43	0,51	0,45	0,37	0,22	0,26	0,15
PD7	0,20	0,20	0,47	0,50	0,49	0,45	0,18	0,48	0,46	0,40	0,23	0,37	0,46	0,46	0,46	1,00	0,77	0,67	0,50	0,35	0,50	0,24	0,28	0,29
PD8	0,22	0,25	0,45	0,43	0,37	0,36	0,24	0,54	0,50	0,32	0,20	0,35	0,47	0,47	0,50	0,77	1,00	0,76	0,56	0,33	0,41	0,26	0,28	0,30
PD9	0,37	0,38	0,55	0,51	0,48	0,45	0,32	0,46	0,54	0,36	0,37	0,48	0,53	0,49	0,43	0,67	0,76	1,00	0,63	0,25	0,48	0,37	0,31	0,39
PD10	0,53	0,34	0,52	0,54	0,51	0,41	0,36	0,42	0,44	0,41	0,43	0,62	0,54	0,56	0,51	0,50	0,56	0,63	1,00	0,29	0,52	0,23	0,27	0,23
PD11	0,43	0,31	0,35	0,44	0,49	0,33	0,15	0,42	0,34	0,21	0,29	0,38	0,28	0,39	0,45	0,35	0,33	0,25	0,29	1,00	0,70	0,11	0,21	0,22
PD12	0,49	0,29	0,49	0,50	0,55	0,47	0,26	0,60	0,50	0,34	0,39	0,53	0,44	0,48	0,37	0,50	0,41	0,48	0,52	0,70	1,00	0,21	0,29	0,30
PD13	0,42	0,30	0,37	0,34	0,24	0,47	0,35	0,25	0,31	0,30	0,37	0,34	0,31	0,26	0,22	0,24	0,26	0,37	0,23	0,11	0,21	1,00	0,65	0,65
PD14	0,39	0,41	0,45	0,36	0,43	0,31	0,48	0,38	0,41	0,28	0,40	0,32	0,27	0,23	0,26	0,28	0,28	0,31	0,27	0,21	0,29	0,65	1,00	0,74
PD15	0,33	0,26	0,36	0,22	0,28	0,47	0,41	0,41	0,32	0,12	0,21	0,19	0,21	0,09	0,15	0,29	0,30	0,39	0,23	0,22	0,30	0,65	0,74	1,00

VIKO Performans Değerlendirme Ölçeği

EK-3

	BO	BAŞARIYA ODAKLANMA
1	bo1	VIKO'nun vizyon misyon ve temel değerlerini benimser ve işini yaparken örnek olacak şekilde kullanır.
2	bo2	Şirketin hedeflerine ulaşması için kendi sorumluluk alanının dışında sorumluluk alma isteği duyar, işi sahiplenir, gerçekleştirilen faaliyetlerin amaç ve sonuçlarını benimser ve destekler.
3	bo3	Şirket hedeflerine ulaşmak ve aşmak için başarıma isteği ve çabası vardır. (şirket menfaatlerini en iyi şekilde korumak için çaba sarfeder, işleri ilk seferde doğru yapma çabası vardır, verimlilik, israfa ve hatalara duyarlıdır, gerektiğinde düzeltici önleyici faaliyetlerde bulunur.)
4	bo5	Yaptığı işlerde sonuçlara odaklı çalışır, kendisini sonuçlardan sorumlu tutar.
	SU	SOSYAL İLİŞKİLER VE İŞ ORTAMIYLA UYUMLU OLMA
5	su1	VIKO'nun değerleri ve ilkelerini yansıtan iş ahlakı kurallarına uyar.
6	su2	İşinde ve iş ilişkilerinde dürüsttür, verdiği sözleri yerine getirir, güvenilirliğini ve itibarını korur.
7	su3	İnsanlara ve olaylara karşı objektif davranır.
8	su4	İnsana değer verir, kişisel haklarına saygı duyar.
9	su5	İşyle ve kişilerle ilgili bilgi paylaşımında gizlilik ilkelerine uygun davranır.
10	su6	Duygularını etkin şekilde yönetir, stres altında performansı etkilenmez, stres, zaman baskısı vb. faktörlerin işine olumsuz şekilde yansımaya engel olur.
11	su7	Özel hayatını iş hayatına yansıtmaz.
12	su8	Kurumu kurum içinde ve dışında davranışları, dış görünümü ve kişisel bakımıyla örnek olacak şekilde temsil eder.
13	su9	İşin gerektirdiği hallerde esnek çalışma saatlerine uyar.
14	su10	Müşterek alan kullanımında kurum kültürüne uygun davranır. (Kuruluş içi ve ofis içindeki davranışları diğer çalışanları rahatsız etmez, yüksek ses tonu ile yanlış üsluplarla konuşmaz, stres vb. duygularını çevresine

		rahatsız edecek şekilde yansıtmaz)
	İBK	İŞ BİLGİSİ VE İŞ KALİTESİ
15	ibk1	İşinin tüm süreç ilişkilerini, aşamalarını, girdilerini, çıktılarını bilir ve uygular.
16	ibk2	İş ile ilgili mevzuatı bilir ve gelişmeleri takip eder. (Hukuki, muhasebe, teknik, standartlar vb.)
17	ibk3	İşine inisiyatif kullanacak derecede hakimdir.
18	ibk3	Sürekli bilgi edinme eğilimi içindedir. Yenilikleri ve gündemdeki konuları şirket hedefleri doğrultusunda değerlendirebilmek için sürekli araştırır, kıyaslama yapar, edindiği bilgileri bu hedeflere uygulayarak sonuç alır.
19	ibk5	İşini istenilen zamanda istenilen nitelikte yapar.
20	ibk6	İşini yaparken öncelikleri belirler, aksamaya neden olmayacak şekilde planlar, yönetir.
21	ikb7	Zamanı kaynak olarak görür ve etkin şekilde yönetir.
22	ikb8	İşi gereği kullandığı malzeme ve makineleri verimli ve etkin kullanır ve muhafaza eder.
23	ikb9	İşinin başarısını performans göstergeleri ile izler, gerekli iyileştirmeleri yapar.
24	ikb10	Süreci ile ilgili olası aksaklıkları belirleyip önleyici davranır.
25	ikb11	Bilgi yabancı dilleri işinin gerektirdiği her aşamada başarıyla kullanır.
	KG	KİŞİSEL GELİŞİM
26	kg1	Çalışmalarının ve başkalarının bu konuda değerlendirmelerini ve geri bildirimlerini dinleyerek geliştirir. (iyileştirmeye açık yönlerini öğrenmek ister.)
27	kg2	Yeni beceriler edinme konusunda isteklidir. (Eğitim, seminer, kitap okuma, paylaşım vb.)
28	kg3	Kendi yeteneklerine güvenir daha üst noktalara ulaşmak için inançla çalışır.
29	kg4	Pozitif şekilde düşünür, bunu davranışlarına yansıtır ve içsel motivasyonunu sağlar.

	MO	MÜŞTERİ ODAKLILIK
30	mo1	Kendini müşterilerin ve iş birliği yaptığı kuruluşların gereksinimlerini karşılamaya adar. Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını araştırır, geri bildirimleri dikkate alır ve iyileştirmeleri yapar.
31	mo2	Müşteri ve işbirliği yaptığı kuruluşlarla ilişkilerin de kurum itibarını önde tutarak olumlu ve düzeyli ilişkiler kurar.
	İL	İLETİŞİM
32	il1	İç ve dış iletişimde kurum kültürü ve yönetmeliklerine uygun davranır.
33	il2	Bilgiyi doğru insanlara, doğru zamanda, doğru kanallarla ulaştırır.
34	il3	Düşüncelerini yanlış anlamaya sebep vermeyecek şekilde ifade eder. (yazılı, sözlü)
35	il4	Karşı tarafı dinler ve etkin geri bildirimde bulunur.
36	il5	Empati kurar. (Olaylar karşısında karşıdaki kişinin eğitim düzeyini, yaşını, cinsiyetini, kişiliğini dikkate alarak kendini onun yerine koyarak, duygularını anlayarak iletişim kurar.)
37	il6	Beden dilini etkin kullanır. (jest, mimik, tavır.)
38	il7	Toplantı yönetimi kurullarına uyar (Zamanında gelir, hazırlıklı gelir, başlangıç ve bitiş saatlerine uyar, toplantıda doğru kararların verilmesi için fikirleriyle katkıda bulunur.)
39	il8	Tüm iç ve dış telefon görüşmelerinde telefonla iletişim kurallarına uyar, kurumu temsil bilinciyle davranır. (kendini tanır, amaca uygun kısa cümlelerle konuşur, nezaket kurallarına uyar)
40	il9	Raporları amaca uygun hazırlar.
	YRT	YARATICILIK
41	yrt1	Gelişme, yeniliklere açıktır. (“Böyle gelişmiş böyle gider” yaklaşımının dışında değişime gelişime, yeniliklere açıktır.)
42	yrt2	Mevcut problemlere analitik ve çözüm odaklı yaklaşır, alternatif fikirler ve çözümler üretir.
43	yrt3	İş geliştirme için (maliyeti düşürmek, kaliteyi ve verimi arttırmak, zaman tasarrufu sağlamak) araştırmalar yapar, yeni fikirler üretir ve hayata geçirir.

44	yrt4	Farklı alanlardaki iyileştirmeleri, uygulamaları izler, öğrenir ve kendi işinin başarısını arttırmak için adapte ederek kullanır.
45	yrt5	Şirketin iş sonuçlarında büyük gelişmeler sağlayabilecek fikirleri üretir ve uygulanabilmesi için somut faaliyet planları oluşturur.
	TK	TAKIM ÇALIŞMASI – EKİP RUHU (Yalnızca takım çalışmaları değil, kuruluştaki çalışan herkesin bir ekip olduğu göz önünde bulundurularak değerlendirilecektir.)
46	tk1	Ekip çalışmasında ve iş birliğinde bulunur. (Daha verimli ve başarılı olabilmek için ekip çalışmasının gerekliliğine inanır, bu bilinç ile bir takımla beraber çalışmak için gönüllü olur.)
47	tk2	Bulunduğu ekipte etkin, koordineli, yapıcı, yaratıcı rol oynar.
48	tk3	Sahip olduğu ve edindiği bilgileri ekip üyeleri ile paylaşır.
	LİD	LİDERLİK
49	lid1	Belirsizlik ve risk ortamında karar alabilir, zor kararlar vermekten çekinmez, kararların doğurduğu sonuçların sorumluluklarını taşır.
50	lid2	VİKO politika ve stratejilerinin oluşturulmasında ve yayılımında etkin rol oynar.
51	lid3	Kurum kültürünü destekleyen değerler konusunda çalışanlara örnek olur.
52	lid4	Şirket hedeflerinin başarılması için gerekli süreçlerin oluşturulmasında ve bu süreçlerin istenilen hedefler karşılamaında etkin rol oynar.
53	lid5	Kuruluşun iç ve dış değişim etkenleri / ihtiyaçlarını analiz eder ve değişim ihtiyaçlarını belirleyerek etkin bir şekilde hayata geçirir.
54	lid6	Çalışanlarını iyileştirme çalışmalarında yer alması için teşvik eder ve destekler.
55	lid7	Doğru kişileri doğru zamanda doğru işlere yönlendirir.
56	lid8	Organize ettiği işlerin planlara ve hedeflere uygun şekilde gerçekleşmesini takip eder.
57	lid9	Kişilerle ve takımlarla deneyimleyişini paylaşır, yol gösterir, esin kaynağı olarak yüksek performans ile çalışmaya teşvik eder.

58	lid10	Çalışanların gelişimini teşvik edecek şekilde, yapılan işlerin sonuçları ve etkilerine ilişkin geri bildirim verir, kişilerin gelişebilmeleri için iyileştirmeye açık yönleri ile ilgili geri bildirim verir.
59	lid11	Çalışanların yetkinliklerini dikkate alarak uygun ilave görevler verir ve onların gelişmelerini sağlar.
60	lid12	Yetkinliklere ilişkin planlar geliştirir ve uygulamaya koyar gelişim planlarını yakından izler.
61	lid13	Sonuç alan ve yeteneklerini geliştiren çalışanlarını takdir eder.
62	lid14	Bölümünün performans değerlendirme sonuçları ve çalışan memnuniyeti anketi sonuçları için iyileştirme planları yapar, takip eder, başarıyı engelleyen faktörleri ortadan kaldırır.
63	lid15	Çalışanlarına eylem özgürlüğü tanıyarak (yetki devri, yetkilendirme onların gelişimini sağlar.)
64	lid16	Anlaşmazlık veya çatışmaları açığa çıkarır ve çözüme bağlar.

Evren Büyüklüklerine Karşılık Gelen Örneklem Büyüklükleri EK-4

N - n	N - n	N - n	N - n	N - n
10-10	100-80	280-162	800-260	2800-338
15-14	110-86	290-165	850-265	3000-341
20-19	120-92	300-169	900-269	3500-346
25-24	130-97	320-175	950-274	4000-351
30-28	140-103	340-181	1000-278	4500-354
35-32	150-108	360-186	1100-285	5000-357
40-36	160-113	380-191	1200-291	6000-361
45-40	170-118	400-196	1300-297	7000-364
50-44	180-123	420-201	1400-302	8000-367
55-48	190-127	440-205	1500-306	9000-368
60-52	200-132	460-210	1600-310	10000-370
65-56	210-136	480-241	1700-313	15000-375
70-59	220-140	500-217	1800-317	20000-377
75-63	230-144	550-226	1900-320	30000-379
80-66	240-148	600-234	2000-322	40000-380
85-70	250-152	650-242	2200-327	50000-381
90-73	260-155	700-248	2400-331	75000-382
95-76	270-159	750-254	2600-335	100000-384

N: Evren Büyüklüğü-Hacmi n: Örneklem Büyüklüğü Hacmi

Kaynak: Ayhan Ural, İbrahim Kılıç, “**Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile veri analizi**”, Detay, Ankara, 2005, s. 43.

Kısaltmalar Listesi

BY	Bilgi Yönetimi
EFQM	European Foundation for Quality Management
HRIS	Human Resources Information Systems
İK	İnsan Kaynakları
İKBS	İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
PD	Performans Değerlemesi
PA	Performance Appraisal
PA	Performans Analizi
PY	Personel Yönetimi
PYS	Performans Yönetim Sistemi
YBS	Yönetim Bilgi Sistemi

ÖZGEÇMİŞ

1967 yılında Manisa’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Bolu-Gerede’de, Lise öğrenimini Manisa’da tamamladı. 1989 yılında Kara Harp Okulundan Jandarma Teğmen olarak mezuniyeti müteakip sırasıyla, İstanbul Tuzla Piyade Okulu, Ankara Jandarma Subay Okulu (Güvercinlik)’nda Piyade ve Jandarma sınıf teknik ve taktikleriyle ilgili kurslar aldı. 1991 yılında (1) yıl süreli Uçak Pilot Kursunu müteakip, (6) ay süreli Helikopter Pilot, Öğretmen pilot kurslarına katıldı ve müteakiben başta Güneydoğu Anadolu bölgesinde olmak üzere değişik uçuş birliklerinde pilot, filo komutanı ve eğitici pilot olarak görev yaptı.

2000 yılında Kara Harp Akademisi sınavını kazanarak, 2.5 yıl süren Harp Akademileri Eğitimi’ni aldı ve 2002 Temmuz ayında Kurmay subay olarak Erzurum’a ataması yapıldı.

2003 yılında Saraybosna’da konuşlu NATO Karargâhında (SFOR) “İstihbarat Yönetimi Hücresi” bölümünde “Analiz Subayı” olarak görev yaptı. 2007 yılında İtalya’da bulunan NATO Savunma Koleji’nde altı ay süreli “Kıdemliler Kursuna” katıldı.

Halen; J Genel Komutanlığı Karargâhında Şube Müdürü olarak görev yapmakta olup, İç Güvenlik Harekâtı ile Yurt Dışı görevlerinde göstermiş olduğu performans nedenleriyle, TSK Üstün Cesaret ve Feragat Madalyası ile NATO Üstün Hizmet Madalyası ile ödüllendirilmiştir.

2002 yılında başladığı, Erzurum Atatürk Üniversitesi İşletme Anabilim dalı Yönetim ve Organizasyon bölümünde Doktora Eğitimine halen devam etmektedir. Etki Odaklı Yönetim ve Harekât ile İstihbarat Yönetimi konularında çeşitli dergilerde yazılmış makaleleri bulunmaktadır.

Evli ve (2) çocuk babası olup, İngilizce bilmektedir.