



T.C.

**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ELEKTRONİK ORTAMDA İŞGÖREN**  
**PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özgür KAPLAN**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**Bandırma, 2008**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ELEKTRONİK ORTAMDA İŞGÖREN  
PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özgür KAPLAN  
200112507015**

**Bandırma, 2008**

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .....İŞLETME.....  
Anabilim dalında hazırlanan Yüksek Lisans / ~~Doktora~~ Tezi jürimiz tarafından  
incelenerek aday.....ÖZGÜR KAPLAN....., 21.7./2008 tarihinde tez  
savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan .....ELEKTRONİK  
ORTAMDA...İŞGÜREN...PERFORMANSININ.....  
DEĞERLENDİRİLMESİ...ÜZERİNE...BİR...ARAŞTIRMA  
.....başlıklı tezin BAŞARILI  
olduğuna oy BİRLİTİ..... ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ



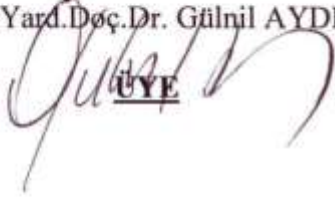
ÜYE

Prof. Dr. Cemil ERTUĞRUL



ÜYE

Yard. Doç. Dr. Gülnil AYDIN



ÜYE

ÜYE

ÜYE

## ÖZET

### Elektronik Ortamda İşgören Performansının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma

Özgür KAPLAN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ  
Temmuz 2008, 118 Sayfa

Bu çalışma insan kaynakları yönetimi sürecinde bilgi teknolojileri uygulamalarının işgören performansının değerlendirilmesinde kullanımı ve etkinliğinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Performans değerlendirme uygulaması elektronik ortamda kullanımı giderek artan insan kaynakları uygulamalarının başında gelmektedir. Bu nedenle tez konusu olarak elektronik ortamda performans değerlendirme uygulamaları ve elektronik ortamda performans değerlendirme çalışmalarının kullanımı ve etkinliğinin araştırılması seçilmiştir.

Çalışma giriş ve sonuç bölümü dışında 3 bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemleri kavramları ile insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri uygulamalarının yanı sıra elektronik insan kaynakları kavramlarına yer verilmiştir. Tezin ikinci bölümünde ise performans değerlendirme kavramı ile performans değerlendirme süreci, değerlendirme yöntemleri gibi temel konuların yanında elektronik ortamda performans değerlendirme kavramı geniş bir bakış açısında ele alınarak örnek uygulamalara yer verilmiştir. Tezin üçüncü ve son bölümünde “Türkiye’nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” üzerinde bilgi teknolojileri uygulamalarının insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme sistemindeki etkinliğinin belirlenmesine yönelik yapılan anket uygulamasına ilişkin analiz sonuçlarına ve değerlendirmelerine yer verilmiştir. Tez çalışmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme çalışmalarının elektronik ortamda uygulama ve etkinliği ölçülmeye çalışılmış bu nedenle 500 büyük sanayi kuruluşunda durum tespiti yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerleme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi, Bilgi Teknolojileri

## **ABSTRACT**

### **A Research of Performance Evaluation of Employees on Electronic Environment**

**Özgür KAPLAN**

**Master Thesis, Business Administration Major Field of Study  
Supervisor : Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ  
July 2008, 118 Pages**

**The aim of this research is to find the performance evaluation scheme of the human resources management process by measuring the effect of the application of the information Technologies.**

**The usage of the electronic environment of performance evaluation application has rapidly increased in human resources applications. Therefore performance evaluation applications in electronic environment and usage of performance evaluation study and efficiency has been chosen as a topic for this research.**

**This Thesis has three other parts as well as introduction and conclusion. The areas of this thesis divided as follows: In the first part of the thesis, as well as human resource management, human resource information systems and information technology and concept of electronic human resource was also emphasised. The second part of the thesis includes the concept of performance evaluation and its process on electronic environment for evaluation of that performance. In addition, the primary issue of performance evaluation and its development was also covered in this part as a wide range of different ways. The last part of this thesis covers samples of questionnaire of 500 major industrial corporation of Turkey and their improvement on performance evaluation and efficiency of the measurement of human resource management as seconding research.**

**Key Words: Performance Evaluation, Human Resources Management, Electronic Human Resources Management, Information Technologies**

## ÖNSÖZ

Hızlı teknolojik ilerleme ile birlikte kurumlar bilgi teknolojileri alt yapılarını sürekli yenilemekte ve bir çok alanda bilgi teknolojileri uygulamalarından yararlanmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi alanında ise bu hızlı değişimden bir çok uygulama payını almıştır. Özellikle kurumların iş süreçlerinin çoğunu elektronik ortama taşıması verimlilik ile birlikte çalışan performansını da arttırmıştır.

Bu çalışmanın ile bilgi teknolojileri uygulamalarının insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme sistemindeki etkinliğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda kurumların bilgi teknolojileri alt yapıları, elektronik ortamda insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanımları ve bu uygulamalardan elektronik ortamda performans değerlendirme uygulamasının kullanımı ve etkinliği değerlendirilmiştir.

Bu çalışmayı hazırlamamda yardımcı olarak yol gösteren tez danışmanım ve hocam Sayın Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye teşekkür ederim. Yüksek Lisans eğitimimde önemli bir rolü olan değerli büyüğüm Sayın Fazıl ÖZPOLAT'a, desteği ve yardımlarından dolayı Araştırma Görevlisi Sayın Burak DARICI'ya; ve diğer çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

**Bandırma, 2008**

**Özgür KAPLAN**

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
KABUL ONAY SAYFASI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİL LİSTESİ	x
TABLO LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ UYGULAMALARI

<b>1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Önemi	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	5
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	6
<b>1.2. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ</b>	6
1.2.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Tanımı ve Önemi	7
1.2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Oluşturulması	8
1.2.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Temel İşlevleri	9
1.2.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Amaçları	10
1.2.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yararları	11
<b>1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve BİLGİ TEKNOLOJİLERİ UYGULAMALARI</b>	12
1.3.1. Bilgi ve Bilgi Yönetimi	12
1.3.2. Teknoloji ve Bilgi Teknolojileri	14
1.3.3. Bilgi Teknolojisinin Türleri	15
1.3.3.1. Yazılım	15
1.3.3.2. Donanım	15
1.3.3.3. Intranet Uygulamaları	16
1.3.3.4. İnternet Uygulamaları	16

1.3.4. Bilgi Teknolojileri Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Katkıları	17
<b>1.4.ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI</b>	17
1.4.1. Elektrorik İnsan Kaynakları Kavramı	17
1.4.2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Aşamaları	19
1.4.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	20
1.4.3.1.E-İşe Alma / Seçim ve Yerleştirme	20
1.4.3.2.E-Öğrenme, Gelişim ve Değerlendirme	21
1.4.3.3.E-Performans Yönetim Sistemleri	22
1.4.3.4.E-Ücretlendirme ve Bordrolama	23
1.4.3.5.E-Kariyer Yönetimi ve Planlaması	24
1.4.4. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları	24

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME ve ELEKTRONİK ORTAMDA PERFORMANS DEĞERLEME

<b>2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME</b>	27
2.1.1. Performans Değerlemeye Bakış	27
2.1.1.1.Performans Değerleme Tanımı	28
2.1.1.2.Performans Değerlemesinin Önemi ve Amaçları	28
2.1.1.3.Performans Değerlemesinin Yararları	30
2.1.1.4.Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi	31
2.1.2. Performans Değerlemesi ve Performans Yönetimi	32
2.1.3. Performans Değerlemesinin Temel Kullanım Alanları	35
2.1.3.1.İnsan Kaynakları Planlaması	35
2.1.3.2.Eğitim	37
2.1.3.3.Kariyer Planlaması	38
2.1.3.4. Ücret ve Maaş Programları	39
2.1.3.5.Stratejik Yönetim	40
2.1.3.6.İşten Ayırma Kararları	41
2.1.4. Performans Değerleme Süreci	42
2.1.4.1.Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	43
2.1.4.2.Performans Standartlarının Belirlenmesi	44
2.1.4.3.Performans Değerleyicilerin Belirlenmesi	44
2.1.4.4.Performans Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi	44
2.1.5. Performans Değerleme Yöntemleri	45
2.1.5.1.Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri	45
2.1.5.1.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi	45
2.1.5.1.2. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi	45
2.1.5.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	46
2.1.5.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi	46
2.1.5.1.5. Kritik Olay Yöntemi	47
2.1.5.1.6. Davranışsal Değerleme Skalaları	48
2.1.5.2.Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri	48



2.1.5.2.1.	Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi	48
2.1.5.2.2.	Değerlendirme Merkezi Yönetimi	49
2.1.5.2.3.	360 Derece Performans Değerlendirmesi	50
2.1.5.2.4.	Toplam kalite yönetimi	50
2.1.5.2.5.	Performans Kartları (Balanced Scorecard)	51
<b>2.2.</b>	<b>ELEKTRONİK ORTAMDA PERFORMANS DEĞERLEME</b>	<b>52</b>
2.2.1.	Elektronik Ortamda Performans Değerlemeye Bakış	52
2.2.2.	Elektronik Ortamda Performans Değerlemenin Avantaj ve Dezavantajları	53
2.2.3.	Elektronik Ortamda Yapılan Performans Değerleme Yöntemleri	55
2.2.3.1.	Yazılım (Desktop) Destekli Yöntemler ile Performans Değerleme	55
2.2.3.1.1.	Uygulamadaki Yazılım seçenekleri ve Yazılım Destekli Performans değerlendirme	56
2.2.3.2.	İnternet (Web Tabanlı) Destekli Yöntemler ile Performans Değerleme	62
2.2.3.2.1.	İnternet (Web Tabanlı) Destekli Performans Değerleme Uygulama Örneği	63
2.2.3.2.2.	İnternet Destekli (Web Tabanlı) Performans Değerleme Araçlarının Avantajları	69
2.2.3.3.	Elektronik Performans İzleme Sistemleri ve Mobil Destekli Yöntemler	69
2.2.4.	Dünyada E-Performans Gelişim Süreci	71

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## ELEKTRONİK ORTAMDA İŞGÖREN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

<b>3.1.</b>	<b>ARAŞTIRMANIN AMACI ve HİPOTEZLERİ</b>	<b>74</b>
<b>3.2.</b>	<b>ARAŞTIRMA ALANI ve ÖRNEKLEMİN SEÇİMİ</b>	<b>76</b>
<b>3.3.</b>	<b>KAPSAM ve SINIRLILIKLAR</b>	<b>77</b>
<b>3.4.</b>	<b>VERİLERİN TOPLANMASI ve ANALİZİ</b>	<b>77</b>
<b>3.5.</b>	<b>ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI</b>	<b>78</b>
<b>3.6.</b>	<b>GÜVENİLİRLİK ANALİZİ</b>	<b>79</b>
<b>3.7.</b>	<b>BULGULAR</b>	<b>79</b>
3.7.1.	Demografik Özellikleri Ait Bulgular	79
3.7.2.	Ankete Cevap Verenlerin Uygulamada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi	88
3.7.3.	Araştırma Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi	92

<b>SONUÇ</b>	99
<b>KAYNAKÇA</b>	103
<b>EKLER</b>	109
<b>EK 1: ANKET FORMU</b>	109
<b>EK 2: ANKET KATILIMCI FİRMA LİSTESİ</b>	115
<b>EK 4: EMAIL QUESTIONNAIRE PROGRAMI ile YAPILAN ANKETE İLİŞKİN EKLAN GÖRÜNTÜLERİ</b>	116
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	118

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Şekil 1.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yapısı	8
Şekil 1.2. İnsan kaynakları Bilgi Sistemlerinin Temel Bileşenleri	9
Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetim Yazılımı Olarak Tercih Edilen Yazılımlar	56
Şekil.2.2. Manager Asistant Programı Hakkında Bilgi Ekran Görüntüsü	57
Şekil.2.3. Manager Assistant Programı Açılış Ekranı Görüntüsü	58
Şekil.2.4. Manager Asistant Programı Genel Menü Ekran Görüntüsü	59
Şekil.2.5. Manager Asistant Programı Değerleme Detayları Ekran Görüntüsü	60
Şekil.2.6. Manager Assistant Programı Çalışan Karşılaştırma Grafiği Ekran Görüntüsü	61
Şekil.2.7. Performans Değerleme Konusunda Yazılım Üreticileri Pazar Payları	63
Şekil.2.8. SuccessFactors İnternet Üzerinden Giriş Ekran Görüntüsü	64
Şekil.2.9. SuccessFactors Ana Menü Ekran Görüntüsü	65
Şekil.2.10. SuccessFactors Yetenek ve Becerilere İlişkin Performans Kriterleri Tanımlama Ekran Görüntüsü	66
Şekil.2.11. SuccessFactors Hedef ve Amaçlara İlişkin Performans Kriterleri Tanımlama Ekran Görüntüsü	67
Şekil.2.12. SuccessFactors İçerisinde Kategorilere Göre Standart Olarak Yer Alan Hedef-Amaçlar Listesi	68
Şekil.2.13. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi İçerisinde Yapılan Harcamaların Dağılımı	72

## TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Tablo.2.1.</b> Performans Yönetimi ve Performans Değerlemesi Arasındaki Farklar	34
<b>Tablo 2.2.</b> Zorunlu Dağılım Yönteminde Performans Boyutları	46
<b>Tablo.3.1.</b> Anket Katılımcılarının İllere Göre Frekans Analizi	80
<b>Tablo.3.2.</b> Katılımcı Kurumların Hukuki Nitelik ve Ortaklık Yapıları Frekans Analizi	81
<b>Tablo.3.3.</b> Katılımcı Kurumların Çalışan Sayıları Frekans Analizi	81
<b>Tablo.3.4.</b> Katılımcı Kurumların Sektörel Dağılımı Frekans Analizi	81
<b>Tablo.3.5.</b> Katılımcı Kurumların Sermaye Yapıları Frekans Analizi	82
<b>Tablo.3.6.</b> Katılımcı Pozisyonu Frekans Analizi	82
<b>Tablo.3.7.</b> Katılımcıların Çalışma Yılları Frekans Analizi	83
<b>Tablo.3.8.</b> Katılımcıların Eğitim Seviyeleri Frekans Analizi	83
<b>Tablo.3.9.</b> Katılımcıların Performans Yönetimi / Performans Değerleme Sistemi Konulu Bir Eğitime Katılım Frekans Analizi	83
<b>Tablo.3.10.</b> Kurumlarında Ayrı Bir İnsan Kaynakları/Personel Departmanı Varlığı Frekans Analizi	84
<b>Tablo.3.11.</b> Kurumlarında Mevcut Bir Performans Değerleme Sistemi Varlığı Frekans Analizi	84
<b>Tablo.3.12.</b> Elektronik Ortamda Performans Değerleme Kullanımı Frekans Analizi	84
<b>Tablo.3.13.</b> Elektronik Ortamda Performans Değerleme Yapılan Kanal Frekans Analizi	85
<b>Tablo.3.14.</b> Kurumda Yapılan Performans Değerleme Sıklığı Frekans Analizi	85
<b>Tablo.3.15.</b> Performans Değerleme Uygulanan Çalışan Grubu Frekans Analizi	85
<b>Tablo.3.16.</b> Elektronik Ortamda Yapılan Uygulamaların Kullanım Sıklığı Frekans Analizi	86
<b>Tablo.3.17.</b> Elektronik Ortamda En Çok Kullanılan Uygulamalara ait Frekans Analizi	86
<b>Tablo.3.18.</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kullanılan Yazılımlara ait Frekans Analizi	87
<b>Tablo.3.19.</b> Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları Frekans Analizi	88
<b>Tablo.3.20.</b> Kullanılan Değişkenlere İlişkin Frekans Analizi ve Tablo Ortalamaları	89
<b>Tablo.3.21.</b> Hipotez 1'e İlişkin T Testi Analiz Sonuçları	92
<b>Tablo.3.22.</b> Hipotez 2'ye İlişkin Ki Kare Testi Analiz Sonuçları	93

<b>Tablo.3.23.</b> Hipotez 3'e İlişkin T Testi Analiz Sonuçları	93
<b>Tablo.3.24.</b> Hipotez 4'e İlişkin T Testi Analiz Sonuçları	94
<b>Tablo.3.25.</b> Hipotez 5'e İlişkin T Testi Analiz Sonuçları	94
<b>Tablo.3.26.</b> Hipotez 6'ya İlişkin T Testi Analiz Sonuçları	95
<b>Tablo.3.27.</b> Hipotez 7'ye İlişkin T Testi Analiz Sonuçları	96
<b>Tablo.3.28.</b> Hipotez 8'e İlişkin Korelasyon Tablosu	96
<b>Tablo.3.29.</b> Belirtilen Değişkenlere Ait Çapraz Çizelge ( $X^2$ ) Sonuçları "P" Önem Düzeyi Değerleri	97

## KISALTMALAR

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
BT	Bilgi Teknolojileri
e-İKY	Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
EOPD	Elektronik Ortamda Performans Değerleme
GPRS	Paket Anahtarlamalı Veri İletişimi (General Packet Radio Service)
GPS	Küresel Konumlandırma Sistemi (Global Position System)
HTTP	Hipermetin Aktarma İletişim Kuralı
IP	İnternet Protokolü
İKBS	İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İSO	İstanbul Sanayi Odası
TCP	Transport Kontrol Protokolü
USD	Amerika Birleşik Devletleri Doları

## EKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>EK 1.</b> Anket Formu	109
<b>EK 2.</b> Anket Katılımcı Firma Listesi ve Çalışan Sayıları	115
<b>EK 3:</b> E-mail Questionnaire Programı İle Yapılan Ankete İlişkin Ekran Görüntüleri	116

## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi kavramı içerisinde eğitim, öğrenme, işe alma, ücretleme, bordrolama, kariyer planlaması, insan kaynakları planlaması ve performans değerlendirme gibi temel uygulamalar yer almaktadır. Bu uygulamalara paralel olarak gelişen insan kaynakları bilgi sistemleri ile birlikte insan kaynakları yönetimi alanında hızlı bir ilerleme yaşanmıştır. Gelişen teknolojik yapının bu sistemde de etkin olarak kullanılması, iş süreçlerinde verimlilik ve performans artışı ile değişimi de beraberinde getirmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarından biri olan performans değerlendirme, son yıllarda giderek artan ve önemli bir konu olarak gündemde yerini korumaktadır. Önceleri sadece ücret ile ilişkilendirilebilen performans değerlendirme çalışmaları bugün eğitim, kariyer planlaması, stratejik yönetim, işten ayırma ve terfi gibi bir çok insan kaynakları alanında kullanılan vazgeçilmez bir değerlendirme ve karşılaştırma aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler çalışanlarının mevcut performans durumları ile olması gereken performans beklentilerini; önceden belirlenen performans kriterlerine yada kendilerine özgü olarak seçtikleri çeşitli performans değerlendirme yöntemlerini kullanarak değerlendirmekte ve çeşitli karşılaştırmalar yapmaktadırlar.

Performans değerlendirme çalışmaları günümüzde insan kaynakları yönetimi alanındaki bir uygulama olmaktan çıkmış ve dinamik bir yönetim sistemi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme çalışmalarının bir yönetim sistemi olarak değerlendirilmesi özellikle çalışan sayısının çok olduğu, iş ve operasyon merkezlerinin birbirinden uzak olduğu örgütlerde değerlendirme çalışmalarının süresini kısaltarak sistemin etkinliğini arttırmaktadır. Bilgi teknolojileri alanındaki yazılım, donanım ve ağ iletişiminde meydana gelen teknolojik değişim özellikle insan kaynakları yönetiminin her alanında olduğu gibi, performans değerlendirme çalışmalarına da yansımıştır. Kurumsal insan kaynakları yönetimi yazılımlarının yanı sıra web tabanlı



çözümlerin de artması ile birlikte işgören performansı değerlendirme çalışmaları artık büyük çoğunlukla elektronik ortamdan yapılmaya başlanmıştır. Elektronik ortamda yapılan bu performans değerlendirme çalışmaları mekan ve zaman tanımaması nedeniyle bir çok kurumda etkinlik ile birlikte verimliliği de beraberinde getirmiştir.

Bu çalışmanın amacı, bilgi teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi sürecinde kullanım alanlarının belirlenmesi, insan kaynakları yönetimi sürecinde bilgi teknolojileri uygulamalarının işgören performansının değerlendirilmesindeki etkinliğinin belirlenmesidir. Uygulama kısmında yapılan araştırma ile de elektronik ortamda performans değerlendirme sisteminin kullanımı ve etkinliğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri uygulamaları ile elektronik insan kaynakları yönetimi kavramları ayrı ayrı ele alınarak insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri uygulamaları çatısı altında değerlendirilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde performans değerlendirme kavramına yer verilmiştir. Literatürel anlamda performans değerlemenin tanımı, amaçları, yararları, kullanım alanları, performans değerlendirme yöntemlerinin yanı sıra elektronik ortamda performans değerlendirme kavramı ayrı bir başlıkta değerlendirilerek uygulamaya yönelik örnekli anlatımda bulunulmuştur. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise insan kaynakları yönetimi sürecinde bilgi teknolojileri uygulamalarının performans değerlendirme sistemindeki etkinliğini belirlemeye yönelik olarak; her yıl İstanbul Sanayi Odası'na hazırlanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu Anketi"nde yer alan kurumlar üzerinde yapılan uygulama yer almaktadır. Çalışma kapsamında anket tekniğinden yararlanılmış ve hazırlanan anketin gönderimi ve toplanması tamamen elektronik ortamda özel bir yazılım aracılığı ile yapılmıştır. Anketler yalnızca insan kaynakları çalışanı/şefi/yöneticisi/direktörü/müdürü vb. pozisyondaki kişileri kapsayan 291 e-posta adresine gönderilmiştir. 69 kuruma ait toplam 76 ankete ulaşılmış ve elde edilen veriler istatistiksel analiz tekniklerinden güvenilirlik analizi, yüzde-frekans analizi, tablo ortalaması, çapraz tablo; uygulama hipotez testlerinden ki-kare ve korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Yine elde edilen veriler, istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak yorumlanmış ve analiz sonuçları dikkate alınarak sonuç kısmı oluşturulmuştur.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ UYGULAMALARI**

### **1.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) çalışma hayatında üretim ve hizmet yönetiminden daha önemli bir rol almaya başlamıştır. Bu kadar önemli bir rol altına giren insan kaynakları yönetiminin bilimsel boyutlarda ele alınması bu alandaki uygulamaların da hızlı gelişimine neden olmaktadır. Hemen hemen her kurumun vizyon ve misyonu mutlaka bir insan kaynakları yönetimi alanını ilgilendiren temel hedef ve kriterler ile desteklenmektedir. Bu da gösteriyor ki, İKY kurumların yaşam sürecindeki en temel yönetim sistemi olarak algılanmakta ve tüm yönetim uygulamalarına bir çatı fonksiyonu görmektedir. Bu anlamda insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi, amaçları ve fonksiyonlarına aşağıda değinilmektedir.

#### **1.1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Önemi**

İnsan kaynağının önemli bir girdi olarak algılandığı iş süreçlerinde sürece dahil olacak çalışanların eğitimi, sosyal statüsü, yetenekleri, negatif ve pozitif değer katacak yönleri günümüz iş hayatında kurumların yoğun rekabet ortamında daha verimli ve etkin bir çalışma için odak noktası haline gelmiştir. Kurumlar artık insan kaynağına ayrı bir özen göstermektedirler. Eskiden sadece kurum içi çalışanlar, kurumun ilgi alanında bulunurken artık kurum dışı potansiyel çalışanlarda kurumların ilgi alanlarına

dahil olmuşlardır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin çok farklı tanımları da vardır.

İKY; "insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun insan kaynakları politikalarını geliştiren bir fonksiyona sahiptir"<sup>1</sup>

Başka bir tanıma İKY; insan ögesini ön plana çıkaran, onu örgütün merkezinde gören, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, insanı bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer ve önem katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır.<sup>2</sup>

Dar anlamda insan kaynakları işlevi ise, işgörenlerin işe alımından değerlemesine, terfi yada bir başka işe atanmasına, disiplin ve sağlık işlerinin yürütülmesine kadar uzanan çalışma alanına ilişkin politikaların belirlenmesi, ilkelerin saptanması, kararların alınması ve tekniklerin yürütülmesidir.<sup>3</sup>

İşletmelerde İKY kurumun hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlayan en önemli girdidir. Bu süreç içerisinde insan kaynağının etkili ve verimli yönetilmesi gerekmektedir. Etkili ve verimli yönetilen bir insan kaynağı sonuçta üretim ve hizmet kalitesini olumlu etkileyecektir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi kavramı artık üretim ve hizmet yönetimi kadar değer kazanmıştır.

İKY kavramının bu kadar geniş bir çalışma alanı bulması çok da eskilere dayanmamaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte 19.yy başlarında Frederick W. Taylor, Hugo Munstenberg, Elton Mayo, 1960lı yıllarda Peter F. Drucker gibi araştırmacılar ile insan kaynakları yönetiminde yeni gelişme ve açılımlar yaşanmıştır.

Teknolojik gelişmeler, uluslararası ticaretin gelişmesi, insan kaynağına dahil unsurların yetenek ve özelliklerinin birbirinden çok farklı olması, kurumların daha

---

<sup>1</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s.14

<sup>2</sup> Berrin Filizöz, "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği**", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı :1., 2003 s.162

<sup>3</sup> Özgür Özkan, "**Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama**" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.28

büyük global organizasyonlar haline gelmesi, insan kaynağı yönetiminin vazgeçilmez bir yönetim aracı olarak kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir.

### 1.1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Genel anlamda insan kaynakları yönetimi, bir yandan insanların örgüt içi performansını arttırmayı, diğer yandan da çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları şöyle özetlenebilir<sup>4</sup>

- İş gücü aracılığı ile yönetimin örgütsel hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamak,
- Çalışanların kapasitesinden yararlanmak ve onların potansiyellerini değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performansını arttırmak,
- İnsan kaynakları yönetiminin politikaları ile örgüt politikalarını bütünleştirmek ve örgüt kültürünü şekillendirmek,
- Kaynakları örgüt gereksinimlerine uyumlu hale getirmek ve performansı iyileştirmek için personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- Çalışanların görünmeyen enerji ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- Takım çalışması, toplam kalite ve yenilik gibi kavramların ortaya çıkacağı koşulları sağlamak,
- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için esnek çalışma konusundaki isteğin teşvik edilmesi ve özendirme.

### 1.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Özellikle son yıllarda insan kaynakları yönetimi bir çok faktörün etkisi altında kalarak büyük değişim göstermiştir. Bu değişim karşısında her geçen gün insan kaynakları yönetiminin uygulama alanına yeni fonksiyonlar eklenmektedir. Bu

---

<sup>4</sup> Cemal Çalık ve Ekrem Tuğrul Şehitoğlu, “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri”, (Çevrimiçi) <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/170/170/cemal%20calik.doc> 08.04.2008

fonksiyonlardan en çok geniş yer bulanları ise insan kaynakları planlaması, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, performans değerlemedir.

İnsan kaynakları planlaması, mevcut insan kaynağının değerlendirilerek analiz edilmesini ve ileriye dönük olarak örgütün gelecekte sahip olacağı işgücü ve çalışan profiline planlanmasını kapsarken seçme ve yerleştirme, örgütün ihtiyaç duyacağı sayı ve özel niteliklere sahip çalışanların seçimini ve uygun işlere yerleştirilmesini kapsar.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonu örgüt içerisinde çalışanların şu anki yaptıkları veya ileride yapacakları işlere uygun olarak bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılması çalışmalarını yürütür. Ücret yönetimi fonksiyonu ise çalışanlara yapmış oldukları iş karşılığında verilen hak ve menfaatlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi faaliyetlerini kapsar. Kariyer planlama ile çalışanların yetenek ve gelişimlerinin analiz edilmesi ve yetenek becerileri doğrultusunda örgütte bugün ve ileride yer alacağı pozisyonların önceden belirlenmesi ve planlanması amaçlanır. Performans değerlendirme fonksiyonu ise planlanan hedef ve amaçlara örgütün ulaşması için çalışanların bu plan ve hedefler kapsamında yönetilmesi, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerinden oluşur. Tüm bu temel fonksiyonlar insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez araçlarıdır. Bu nedenle günümüz insan kaynakları yönetiminde bu işlevlerin her biri birbirini destekler nitelikte bir zincirin halkalarından ayrı düşünülemez.

## **1.2 İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ**

İşletmelerde insan kaynakları departmanları, işletmede çalışanlara ait tüm bilgileri, kayıtları, değerleri, verileri dosyalarda tutmakta ve gerektiğinde çalışana/çalışanlara ait değerlendirmeler yapmaktadırlar. Özellikle çok fazla çalışanın olduğu işletmelerde bu bilgi ve verilere kısa sürede ulaşım klasik yöntemlerle mümkün değildir. Bu aşamada karşımıza bilgi teknolojileri çıkmaktadır. İşletmeler bilgi teknolojileri uygulamalarında ise işletme içinde yer alan bilgisayarlar ve bu bilgisayarların içerisinde yer alan bilgisayar ağlarından yararlanmaktadırlar.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin (İKBS) temelini, işletmede çalışan personel ile ilgili kişisel bilgilerin, bilgisayar ortamında belirli bir platformda tutulması oluşturmaktadır.<sup>5</sup>

### 1.2.1 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Tanımı ve Önemi

Bilgi toplumu anlayışının ve stratejik öneminin vurgulandığı son zamanlarda insan kaynakları yönetiminde görülen en önemli değişimlerden birisi de insan kaynakları bilgi sistemlerinin (Human Resources Information Systems) kullanımının giderek artmasıdır.<sup>6</sup>

İKBS, örgütün insan kaynakları hakkındaki enformasyonun elde edilmesi, depolanması, analiz edilmesi, düzeltilmesi ve dağıtılması için kullanılan bireyler, süreçler, şekiller ile ilgili verilerden oluşan bütündür.<sup>7</sup>

Kavram ile ilgili olarak daha kapsamlı bir tanım vermek gerekirse; bir örgütün insan kaynakları fonksiyonunun etkin olarak yönetilmesi için örgütün insan kaynakları ile ilgili bireysel ve örgütsel tüm verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, yenilenmesi, stratejik ve yönetsel kararların verilmesine yardımcı olacak biçimde kullanılabilir hale dönüştürülmesini sağlayan sistem olarak ortaya konulabilir<sup>8</sup>

İKBS, işletmedeki çalışanlara ve yapılan işlere ait tüm bilgilerin toplanması, saklanması, işlenmesi ve bu konulardaki bilgilere erişimi sağlayan bilgisayar destekli bir teknik olarak da tanımlanabilir.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Nimet Tarkan, “İnsan Kaynakları Bölümünde Bilgisayarlar ve Bilgi Sistemlerinin Yeri Önemi ve Tekstil Sektöründeki İşletmelerin İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulamalı Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994, s. 70

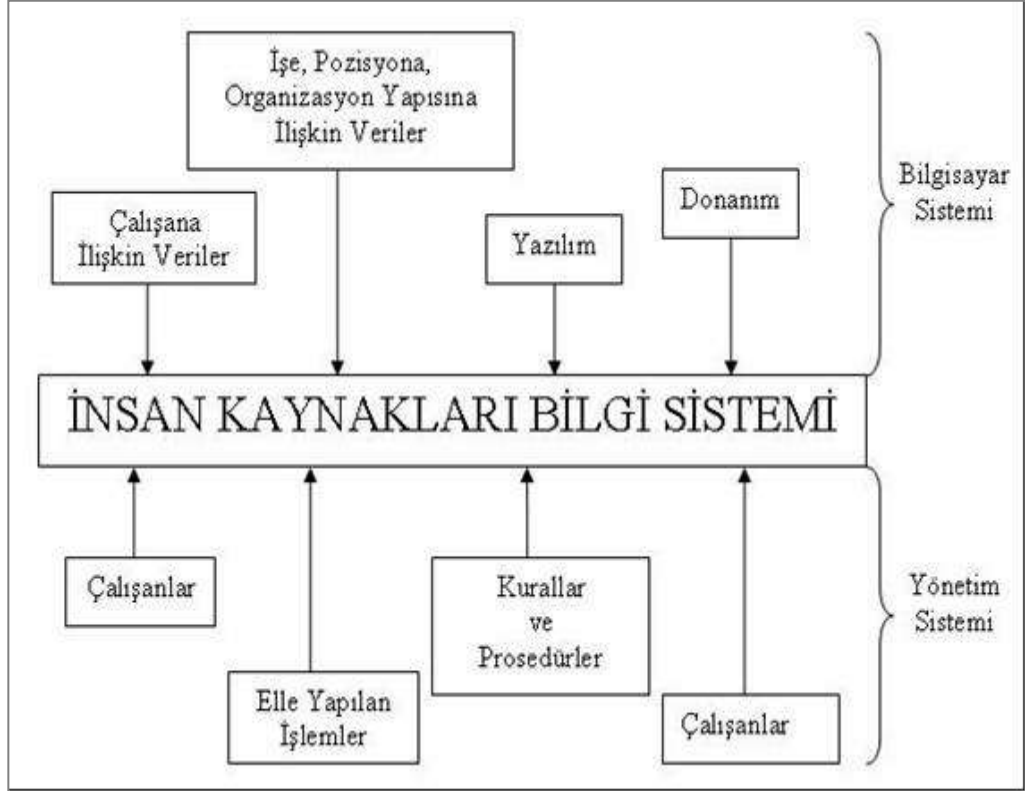
<sup>6</sup> Serkan Bayraktaroğlu ve Murat Tunçbilek, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü” (Çevrimiçi), [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=164](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164), 08.04.2008

<sup>7</sup> Serdar Öge, “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-Hrm)’Nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)’nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları”, (Çevrimiçi) <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-02.pdf>, 08.04.2008

<sup>8</sup> H. Zümrüt Tonus, “Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kullanımı ve Önemi”, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 18, Sayı 1-2, 2002, s.24

<sup>9</sup> Andrew S. Targowski ve Satish P. Deshpande, “The Utility and Selection of an HRIS”, Advances in Competitiveness Research, Vol. 9, No: 1, 2001, s. 44

**Şekil 1.1.**İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yapısı



**Kaynak:** Vincent R., Ceriello, Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques, Jossey Bass, San Francisco, 1998, s. 7

Görüldüğü üzere insan kaynakları bilgi sistemi birbirinden farklı iki sistemin birleşiminden meydana gelmektedir. İKBS bilgisayar sistemi ve yönetim sisteminin birbiriyle harmanlanmış halidir. Burada yönetim sistemi içerisinde yer alan çalışanlara ait temel veriler, kurallar, prosedürler bilgisayar sistemine dahil yazılım ve donanım teknolojileriyle ilişkilendirilmekte ve ortaya İKBS çıkmaktadır. Bu anlamda insan kaynakları bilgi sistemleri bilgi teknolojilerinin ışığında örgütlere farklı yönetim anlayışları ve yönetim kararları almalarında önemli bir rol oynamaktadır.

### 1.2.2 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Oluşturulması

İnsan kaynakları yönetimindeki verimliliği artırma yollarından en önemlisi olan insan kaynakları bilgi sistemlerinin oluşturulması aşaması önemli bir temel olgudur. Sağlam temellere ve standartlara oturtulmamış bir insan kaynakları bilgi sisteminin kurum içinde etkinliğinden ve verimliliğinden söz edilemez. İKBS organizasyonun

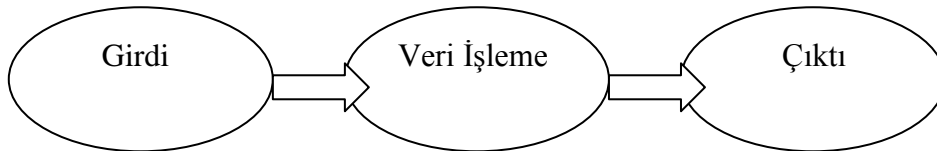
birçok ihtiyaçlarını karşılayacak bir platform üzerine geliştirilmeli ve iyileştirilmelidir. Öncelikle İKBS oluşturulurken mevcut durum analiz edilmeli ve organizasyon yapısı ve ihtiyaçları belirlenmelidir. Daha sonra İKY’de yer alan süreçlere uygun bir sistem tasarımı yapılmalıdır. Bu sistem tasarımı yapılırken ihtiyaç duyulan bilgilerin ve verilerin nasıl saklanacağı, verileri kimlerin kullanacağı, raporlamaların neler içereceği, verilerden kimlerin yararlanacağı ve sistem tasarımı alt yapısında ne tür bir yazılım kullanılacağı projelendirilir. Bir sonraki aşama ise sistemin uygulamaya geçilmesidir. Uygulamada gerekli süreç iyileştirmeleri de yapılarak sistemin etkin ve verimli halde kullanılması yönünde çalışmalar yapılır. Son aşama ise uygulama sonuçlarının değerlendirilmesidir.

Tüm bu insan kaynakları bilgi sistemi süreç döngüsüne ihtiyaç duyulan insan kaynakları yönetiminin çeşitli fonksiyonları dahil edilir.

### 1.2.3 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Temel İşlevleri

İKBS diğer tüm bilgi sistemlerinde olduğu gibi girdi, veri işleme ve çıktıyı kapsayan üç temel bileşenden oluşmaktadır.<sup>10</sup>

**Şekil 1.2.** İnsan kaynakları Bilgi Sistemlerinin Temel Bileşenleri



**Kaynak:** H.Zümrüt Tonus, “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve İşgücü Planlamasında Kullanımı” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.22

*Girdi;* Girdi fonksiyonu, insan kaynakları bilgi sistemleri için gerekli insan kaynağı girdilerini sağlar. Bu girdiler; personele ait kişisel bilgiler, eğitim durumu, medeni durumu, ücret durumu, vb. gibi pek çok girdiden oluşur.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> H.Zümrüt Tonus, “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve İşgücü Planlamasında Kullanımı” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.22

<sup>11</sup> Tonus, a.g.e., s.22



*Veri işleme*; Veri işleme fonksiyonu değişik biçimlerde saklanan verilerin güncellemesini sağlar. İnsan kaynaklarında oluşan ücret artışları gibi veriler sisteme eklenir.<sup>12</sup>

İKBS'nin asıl fonksiyonu, üretilen çıktılardır. Kullanılabilir ve verimli çıktılar üretilmesi için gerekli işlemler sistem tarafından yapılır ve kullanıcıya rapor haline getirilerek sunulur. Sunulan bilgilerin niteliği, sistemin değerini belirleyen en önemli faktördür.<sup>13</sup>

#### 1.2.4 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Amaçları

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin temel amacı insan kaynağı hakkında yapılacak planlama ve alınacak kararlara ilişkin doğru ve eksiksiz bilgiyi istenilen zamanda istenilen kişilere sunmaktır.

İnsan Kaynakları Enformasyon Sisteminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>14</sup>

- Çalışanların yeteneklerini yönetimin ihtiyaçları ile uyumlaştırarak örgütsel esnekliği sağlamak,
- Örgütün tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek suretiyle bunlardan herkesin haberdar olmasını sağlamak,
- Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların karar süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamak,
- Çalışanlar tarafından kendilerine ait bilgilerin güncel tutulması ve bu sayede kişilerin kendi bilgilerinde gerçekleşen değişiklikler sonucunda sahip olabilecekleri hakların zamanında uygulamaya geçirilmesini sağlamak,
- Çok uluslu şirketlerin farklı coğrafi bölgelerdeki birimlerinde aynı sistemi kullanarak çalışanlarını gerçek anlamda evrensel tarzda yönetmek,
- Boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yönetmek,

---

<sup>12</sup> Tonus, a.g.e., s.22

<sup>13</sup> Kenneth, A. Kovach, ve Charles, E., Cathcart, “**Human Resource Information Systems (HRIS):Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage**”, Public Personnel Management, Vol. 28, No. 2, Summer, 1999, s. 278.

<sup>14</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 284

- Çalışanların sağlık durumlarını izleyip bu konu ile ilgili yönetsel kararları hızlıca almak,
- Çalışanların eğitimlerini iş tanımlarına ve personelin yetenek ve beceri gereksinimlerine göre planlamak ve bütçelemek.

### 1.2.5 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yararları

İKBS'nin sağladığı bazı temel faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Global alanda ve hızlı rekabet ortamında, yönetimin ihtiyaçlarını çalışanların yetenek ve becerileriyle uyumlaştırarak toplam kalite anlayışı çerçevesinde organizasyona değer katar,
- Çok uluslu organizasyonların çok farklı kıta ve ülkelerde yer alan organizasyon parçalarının tümünde mevcut İKBS sistemini kullanarak etkin ve standart bir insan kaynakları yönetimi uygulanmasını sağlar,
- İnsan kaynakları bilgi sistemleri, bilgisayar gibi donanımsal araçlar ile çalıştığından veri doğruluğunda büyük artış sağlar. Bilgisayar, kullanılan programda tanımlı olan işlemler doğrultusunda verileri değerlendirerek gereksiz değerleri reddeder ve her sorguya tam sonuç verir,<sup>15</sup>
- İnsan kaynakları bölümünün sorumluluğundaki operasyonel işlerin çoğunun otomasyonu sağlandığından hem değer yaratmayan faaliyetlerin çıkartılması hem de işlem hızı ve verimliliğinin artması sağlanır. Operasyonel faaliyetlere harcanan zaman büyük ölçüde azalacağından stratejik konulara daha fazla zaman ayrılabilir,<sup>16</sup>
- “İKBS, insan kaynakları yönetimine ilişkin stratejik kararların alınmasına destek olur. İnsan kaynakları uzmanları, planlama aşamasında istedikleri verilere hızlı bir şekilde ulaşarak analiz edebilirler,”<sup>17</sup>
- İKBS, insan kaynakları yönetimine ilişkin süreçleri tüm organizasyon ile ilişkilendirerek bir köprü görevi görür,<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Asude Lazol, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,2005, s.44

<sup>16</sup> Lazol, a.g.e., s.45

<sup>17</sup> Lazol, a.g.e., s.45

- İnsan kaynakları verileri kullanılarak çok çeşitli raporlar daha kaliteli biçimde oluşturulabilir ve bu raporlar sürekli güncellenebilir,<sup>19</sup>
- İKBS'nin kurulması maliyetli bir iş gibi görünse de kısa sürede yatırımın geri dönüşü sağlanarak örgütsel verimlilik artar,<sup>20</sup>
- Web tabanlı insan kaynakları bilgi sistemleri kullanan işletmeler; bir çok konuda coğrafi sınırları büyük ölçüde kaldırmışlardır.<sup>21</sup>

### **1.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve BİLGİ TEKNOLOJİLERİ UYGULAMALARI**

Organizasyonlarda üretim süreçlerinde başlayan teknolojik değişim ve otomasyon sistemleri hızlı bir şekilde organizasyonun diğer bölümlerine de yansımıştır. Yönetim bilgi sistemleri bu teknolojik değişimle birlikte birçok alanda kullanılmaya başlanmış ve bilgi teknolojilerinin kullanımı gündeme gelmiştir. Yönetim bilgi sistemleri içerisindeki teknoloji kullanımı İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin de gelişimine hız kazandırmıştır. Böylelikle insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri (BT) kullanımı artmış, organizasyonlar içerisinde insan kaynakları departmanlarında da otomasyon sistemleri sağlanmıştır. Yeni nesil bilgisayar yazılımları ve internet tabanlı yönetim sistemlerinin de gelişimi ile gün geçtikçe insan kaynakları yönetiminde BT kullanımı hızla yaygınlaşmaya devam etmektedir.

#### **1.3.1 Bilgi ve Bilgi Yönetimi**

Bilgi, bütün yönetsel fonksiyonların temelini oluşturan yönetsel başarıyı kolaylaştıran ya da engelleyen önemli bir güç olarak değerlendirilebilir. Yönetsel bilgi; organizasyonlarda, kurumsal işleyişe uygun olguları ve gözlemleri içermektedir. Başka bir ifadeyle yönetsel bilgi, örgütsel amaçlara ulaşmak veya belirli bir anlayışı geliştirmek için, elde edilen bilgilerin yöneticilere yararlı duruma getirilmiş biçimidir.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resources Management Practice**, 7th Ed., The Bath Press, London, 1999, s.822

<sup>19</sup> Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2000, s. 648.

<sup>20</sup> Lazol, a.g.e., s.45

<sup>21</sup> Lazol, a.g.e., s.45

<sup>22</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e.

“Bir başka tanımda da bilgi; verilerin karar alma sürecine destek verecek şekilde anlamlı bir biçime getirilmek üzere analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlara karşılık gelir.”<sup>23</sup>

İngilizce de “information” kelimesinin yabancı dilden dilimizdeki bulunduğu anlam “bilgi” olarak kabul görmektedir. Türk Dil Kurumu ise “information” kelimesinin tam karşılığını “bilişim” olarak vermektedir.

Bilgi kavramının son yıllarda çok sık önem kazanması, bilgi yönetiminin de ayrı bir olgu olarak değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Günümüzde sanayi toplumu yerini bilgi toplumuna bırakarak organizasyonlarda üretim süreçlerinden insan kaynakları yönetimine kadar her alanda bilgi yönetimi ve buna bağlı bilgi teknolojilerine dayalı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Bilgi Yönetimi, doğrudan örgüt içi veya dışı kaynaklardan edinilen verilerin sınıflanması, saklanması, yorumlanmak üzere ilgililere gerekli zamanlarda dağıtılması ve sahip olunan bilginin güncellenmek üzere gözden geçirilmesi sürecidir.<sup>24</sup>

Bir kurumda bilgi yönetimi sistemi kullanımı ile temel olarak 3 hedef gösterilebilir:<sup>25</sup> 1.Ölçebilmek, 2.Çok daha hızlı iş süreçleri, 3.Çalışanlar arasında bir sinerji oluşturmak, saklı kalan birikimleri ve bilgileri örgüt verimi için ortaya çıkarmak, kurumun entelektüel mülkünü artırmak.

Bilginin olduğu bir organizasyonda en önemli konu olarak bilgi yönetimi karşımıza çıkmaktadır. Ancak çok büyük kurumlarda inanılmaz büyüklükte veri dağları oluşabilir. Bu noktada bilgi toplumunun gereği olarak bilgi teknolojilerinden faydalanmamak mümkün değildir. O kadar verinin kısa sürede edinilmesi, saklanması, işlenmesi, yayınlanması, uygulanması, yorumlanması ve analiz edilmesi yalnızca bilgi

---

<sup>23</sup> Servet Önal ve Dünder Kök, “İşletmelerde Bilginin Stratejik Boyutu:KahramanmaraşTekstil İşletmelerinde Muhasebe Departmanlarının Stratejik Karar Sürecine Etkinliğinin Araştırılması”, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İİBF yay.no:4 İstanbul:Mert basımevi, 2002

<sup>24</sup> Şadi Can Saruhan ve Taylan Sulaoğlu, "Değer Hedefli Bilgi Yönetimi Ve Yaratıcılığın Önemi" , 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Yay.No:4, 2002, s.568

<sup>25</sup> Melikşah Karakaş, “**Bilgi Yönetimi Nedir?**” (Çevrimiçi), [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=133](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=133), 08.04.2008

teknolojileri yardımıyla mümkün olabilmektedir. Organizasyonlar rekabet ortamında bunu başarabildikleri ölçüde bilgiyi kontrol altına alabilmekte ve yönetebilmektedirler

### 1.3.1 Teknoloji ve Bilgi Teknolojileri

Teknoloji somut ve deneysel anlamda temel olarak teknik yönden yeterli küçük bir grubun örgütlü bir hiyerarşi yardımıyla bütünü geri kalanı (insanlar, olaylar, makineler vb.) üzerinde denetimi sağlamasıdır.<sup>26</sup> Ancak teknoloji için çok genel bir tanım yapmak doğru olmaz. Bunun nedeni ise değişken ve çok dinamik bir süreçte devam etmesidir.

Bilgi Teknolojileri ise süreç olarak 1960'lı yıllardan günümüze değer ve önemi işlenmesiyle doğru orantılı olarak artan "bilgi" girdisinin kullanılmasında ve yönetilmesinde kullanılan teknolojik gelişimi ifade eden geniş bir kavramsal yapıyı içerir.<sup>27</sup>

BT'nin tanımını yapmak gerekirse :

*Bilgi teknolojileri* : Bireysel teknoloji disiplinlerine ait tüm yazılım ve donanımları kapsayan, farklı disiplinleri bir arada toplayan , birbirinden farklı veri işlemleri, iletişim teknolojileri, ofis otomasyonları, üretim otomasyonlarını belli bir noktada toplayan bilginin toplanması işlenmesi, iletilmesi, depolanması ve kullanımına sunumlarını gerçekleştiren temel bilgi kaynaklı veri kaynaklarını ifade eden bir kavramdır.<sup>28</sup>

*"Bilgi Teknolojileri: bir örgütün taşıdığı misyonu gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi yönetecek kaynaklarla ilgili bir kavramdır."*<sup>29</sup>

*"Bilgi Teknolojileri: Yönetim faaliyetinde, karar almada ve örgüt yapı ve işleyişini kontrol etmede yardımcı olacak bilginin toplanması, işlenmesi ve iletilmesi sağlayacak vasıtalar"dır."*<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> John McDermott, "**Technology: the opiate of the intellectuals. In A. H. Teich (Ed.)**" Technology and man's future, New York: St. Martin's Press., 1981, s.142

<sup>27</sup> Ömer Turunç, "**Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi**" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.26

<sup>28</sup> Wensley Robson, "**Strategic Management & Information Systems**", Secon Edition, Pitman Publishing, Londra, 1990, s.82.

<sup>29</sup> Ricky W. Griffin, **Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996, s.667

BT'yi insan kaynakları yönetiminde dar anlamda değerlendirecek olursak bu alanda kullanılan yazılım, donanım ve veritabanlarını içermektedir.

### **1.3.3 Bilgi Teknolojisinin Türleri**

İKBS'de yararlanılan temel bilgi teknolojileri, yazılım, donanım, intranet uygulamaları ve internet uygulamalarından oluşmaktadır.

#### **1.3.3.1 Yazılım**

Bilgisayar donanımının hangi veri üzerinde, hangi işlemi, ne zaman nasıl yapacağını belirten komut gruplarının (program) bütününe yazılım (software) denir.<sup>31</sup>

Yazılımlar Bilgisayar donanımlarının bireysel kullanıcılar tarafından kullanıcıların isteklerine göre kullanılmasını sağlar. Kullanıcılar çeşitli yazılımlar yardımıyla donanım kaynaklarına verileri işleyerek, saklanmasını, depolanmasını ve analiz edilmesini sağlarlar.

#### **1.3.3.2 Donanım**

Donanım bir bilgisayarı veya bir bilgisayarın bağlı olduğu ağları meydana getiren aygıt ve parçaların genel adıdır. Tüm bu parçalar veri akışı ve bilgi yönetiminin yapılmasını sağlayan teknolojik unsurlardır. Bunlar masaüstü veya taşınabilir bilgisayarlar, merkezi işlem birimleri, ekran, klavye, veri kayıt birimleri, yonga setleri, bellek ürünleri, ağ kartları ve ağ kabloları, kablosuz iletişim birimleri, baskı birimleri gibi temel parçalar olarak nitelendirilebilir. Donanımlar İKBS'nin oluşturulmasındaki temel teknolojik kaynaklarıdır.

---

<sup>30</sup> Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman ve Patricia M. Fanot, “ **Management**”, Chalanges In the 21st Century, West Publishing Company, St.Paul, 1995, s.599.

<sup>31</sup> Hüryaşa Aslan, “**Bilgisayar Yazılımı**” (Çevrimiçi), <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2276/unite03.pdf>, 09.04.2008

### 1.3.3.3 Intranet Uygulamaları

İşletme içi bir ağ yapısı olan intranet, TCP/IP, HTTP vb. internet iletişim protokolleri ve web araçları ( örneğin HTML, Java programlama dilleri ) gibi bilgi sistem ve teknolojilerine dayanan bir “iç bilgi sistemi”dir..<sup>32</sup>

Intranet ile organizasyon içerisinde iletişim ve bilgi akışı daha hızlı gerçekleşmektedir. İKY’de kullanılan intranet uygulamaları ile çalışanlara ait veriler ve bu verilerin analizi daha hızlı işlenmekte, işletme içerisinde ve bölümler arası iletişim kanalları genişleyerek bilginin yayılma hızı artmaktadır. Özellikle uluslararası faaliyette bulunan organizasyonlarda en uzaktaki birimlerin de intranet ağına dahil olması fiziki uzaklıkların olumsuz etkilerini de azalmakta ve insan kaynakları yönetiminin etkinliğini de örgüt içerisinde arttırmaktadır.

### 1.3.3.4 Internet Uygulamaları

“Internet, dünya üzerinde mevcut milyonlarca ağın birbirleriyle ortak bir protokol kapsamında iletişim kurmasını ve birbirinin kaynaklarını paylaşmasını sağlayan bir ağ olarak ifade edilebilir”..<sup>33</sup>

Bu ağ üzerinde yapılan e-posta ile iletişim, e-ticaret, haberleşme ağları gibi çok sık kullanılan uygulamalara ek olarak geniş organizasyon ağına sahip örgütler bir çok insan kaynakları uygulamalarını internet üzerinden gerçekleştirmeye başlamışlardır. Internet sınırı olmayan bir dünya gibidir. Bu nedenle örgütlere sınırı olmayan bu dünyada önemli rekabet avantajı da sağlamaktadır. Özellikle insan kaynakları yönetiminde bu ağa ulaşım hem işletme içinden hem de işletme içinden ulaşılabilir şekilde tasarlanmaktadır. Günümüzde, eğitim, işe alma, performans değerlendirme gibi önemli insan kaynakları fonksiyonlarının internet üzerinden kullanımı önemli bir oranda artmıştır.

---

<sup>32</sup> Murat Erdal, **Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)** (Çevrimiçi), [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=158](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=158), 09.04.2008

<sup>33</sup> Okan Fettahoğlu ve Seçil Fettahoğlu, “**Bilişim Sistemlerinin Bankacılık Sektörü Üzerine Etkileri**” (Çevrimiçi), <http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/bilisim.htm>, 09.04.2008

### **1.3.4 Bilgi Teknolojileri Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Katkıları**

İKBS ve BT çalışanlar hakkında elde edilen verilerin işlenmesi, depolanması, analiz edilmesi ve raporlanması aşamasında insan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahiptir.

Günümüzde İKY ile ilgili bilgilerin toplanması, bilgi bankalarında depolanması ve analiz edilerek kullanılabilir hale getirilmesi bilgi çağının ve rekabetçi ortamın bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bilginin hızla elde edilmesi, içeriğinin anlam taşıması ve ilgili birimlere aktarılması kadar önem taşıyan bir diğer konu da, ulaşılan bu bilgilerin yerinde, zamanında ve doğru biçimde kullanılabilmesidir. Bu anlamda organizasyon yapısının yeniden oluşturulması ve bilgiyi doğru kullanacak yetki ve beceriye sahip insanların yetiştirilmesi kaçınılmaz olmaktadır.<sup>34</sup>

BT örgütlerde çalışan sayısı, ihtiyaç duyulan çalışan niteliği, üretim etkinliği, örgütün verimliliği ve performansına kadar bir çok alanda değişiklik ve fayda sağlamaktadır. BT yardımıyla yapılan iş analizleri ve buna uygun çalışan tedariki ile optimum işgücü analizleri yapılabilmekte bu da maliyetleri azaltıcı yönde fayda sağlamaktadır.

Geniş organizasyon yapılarında kullanılan bilgi teknolojileri yardımıyla merkezi yönetimin etkinliği ve kontrolü olumlu yönde artar. Hızlı bilgi ve veri akışı ile koordinasyon sağlanarak çalışanların ve organizasyonun diğer parçalarının örgütün stratejik hedef ve amaçlarına paralel olarak çalışması sağlanır.

## **1.4 ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI**

### **1.4.1 Elektronik İnsan Kaynakları Kavramı (e-İKY)**

Bilgi teknolojilerinin her alanda hızlı gelişimi İKY uygulamalarında da yer bulmuştur. “Elektronik” kelimesinin kısaltılması olan “e” sembolü e-ticaret, e-iş, e-devlet, e-bildirge vb gibi bir çok alanda karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları

---

<sup>34</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e.,s.263



yönetiminde de “e-İKY” dediğimiz kavram son on yıl içerisinde hızlı bir uygulama alanı bulmuştur.

E-insan kaynakları, insan kaynakları yönetimindeki “insan” unsurunu güçlendirerek çalışanlara kendi kariyerlerini planlama konusunda yeni fırsatlar sunan, yeteneklerini geliştirmekte ihtiyaç duydukları araçları sağlayarak, kişisel gelişim, bilgi ve becerileri doğrultusunda ilerlemelerine yol gösteren, klasik anlayıştaki işletme bölüm faaliyetlerinin merkezîyetçilikten kurtarılmasına yardım eden, çalışanlar ve yöneticilerin şirket hedef ve amaçları doğrultusunda ortak hareket etmelerinde büyük katkı sağlayan bir olgudur.<sup>35</sup>

“e-İKY, insan kaynakları departmanının fonksiyonlarını yerine getirebilmek için bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanması” olarak tanımlayabiliriz.<sup>36</sup>

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kısaca “e-İKY” insan kaynakları uygulama ve süreçlerinin elektronik ortama taşınmasıdır.

Elektronik insan kaynakları, örgüt içi bilgisayar ile iletişim teknolojilerinin kullanımının artması ve örgüt içi ağlarda (intranet) bir bilgi portalının oluşturulması ile hız kazanmıştır. İş örgütlerinin insan kaynakları faaliyetlerini web ortamına taşımalarının nedenleri arasında; zaman tasarrufu, bürokratik işlem ve maliyetlerin azalması, mekansal engelleri aşmak gibi unsurlar sayılabilir. Artık dünya çapındaki bir çok iş örgütü insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak ve işlemek için elektronik insan kaynakları sistemlerini kullanmakta ve bu sayede insan kaynaklarının operasyonel işlemlerine harcanan zaman ve masrafların çoğundan kurtulmaktadırlar.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Erdal, a.g.e.

<sup>36</sup> Mehmet Cemil Özden, “E-İK: Teknoloji mi? Kültür mü?” (Çevrimiçi), [http://www.mcozden.com/joomla1/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=121](http://www.mcozden.com/joomla1/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=121), 08.04.2008

<sup>37</sup> Öge, a.g.e.

## 1.4.2 Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Aşamaları

Yeni ekonomi olarak isimlendirdiğimiz ve bilgi ile teknolojinin ön plana geçtiği yeni yapıda İKY kendi elektronik uygulamalarını sırasıyla şu aşamalardan geçirerek geliştirmiştir.<sup>38</sup>

- *Bilginin Yayımı:* Bu ilk safha elektronik insan kaynaklarının gelişme sürecinin ilk adımını oluşturur. Bu aşamada örgüt içi bilginin yayımı ve dolayısıyla da paylaşımı vardır. Örgüt ile ilgili bilgiler örgüt üyesi çalışanlara aktarılır.
- *Veri Tabanının Oluşturulması:* Bu aşama da örgüt üyesi çalışanlar ile ilgili bilgilerin yer aldığı veri tabanı oluşturulur.
- *Temel İnsan Kaynakları İşlemleri:* Bu aşamada örgüt içi tüm evrak, dosya v.b. resmi belgeler elektronik ortama aktarılır ve özellikle de çalışanlar ile ilgili tüm bilgilerin tam zamanında güncelleştirilmesi uygulaması gerçekleştirilir. Kısaca çalışanlar ile ilgili güncel bilgiler bir önceki aşamada oluşturulan veri tabanına aktarılır.
- *Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri:* İnsan kaynakları ile ilgili verilerin değerlendirilmesi, çeşitli değişken ve parametrelere göre insan kaynakları uygulamalarının analizi ve sınıflandırılması, iş süreçlerinin, görev ile sorumlulukların analizi v.b. çalışmalar bu kapsam içerisinde yerine getirilirler.
- *Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri:* Örgüt içi ağ tabanlı insan kaynakları işlem ve uygulamalarında hiyerarşik pozisyonu ne olursa olsun tüm çalışanlar kendi veri ile süreçlerini bilgisayar aracılığı ile doğrudan kullanma imkanına kavuşmaktadırlar. Bu aşamada örgüt içi ağlar ve örgüt dışı ağlar ile entegre edilerek insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kapsamı arttırılır.

---

<sup>38</sup> Öge, a.g.e.

### 1.4.3 Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Elektronik ortama taşınan öncelikli insan kaynakları bilgileri, daha önce basılı olarak tutulan; çalışan el kitabı, telefon rehberi, faydalı bilgiler, özlük işlemleri, organizasyon şemaları, iş ilanları vb bilgiler olmuştur. <sup>39</sup> Günümüzde işe alım, performans yönetim sistemleri, kariyer yönetimi ve eğitim fonksiyonları yaygın olarak elektronik ortamda yürütülen insan kaynakları fonksiyonların başında gelmektedir.

Uygulamada genel olarak en çok kullanılan e-İKY fonksiyonları ise:

- E-İşe Alma / Seçim ve Yerleştirme
- E-Öğrenme, Gelişim ve Değerlendirme
- E-Performans Yönetim Sistemleri
- E-Ücretlendirme ve Bordrolama
- E-İş ve Yetenek Profillendirme
- E-Kariyer Yönetimi ve Planlaması

gibi temel fonksiyonlardır. Görüleceği üzere insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları olan bu fonksiyonlar elektronik ortamda geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Bu da insan kaynakları yönetiminin bilgi teknolojileri gelişimine paralel bir gelişim izlemesinden kaynaklanmaktadır.

#### 1.4.3.1 E-İşe Alma / Seçim ve Yerleştirme

“İnternetin gelişimiyle birlikte, iş ve teknoloji dünyası tarihindeki en büyük değişimi yaşarken, işe alma da bu değişime uyum sağlamıştır.”<sup>40</sup>

Geleneksel yöntemlerle işe alma örgütler için hem maliyetli hem de zaman alıcı bir yöntem iken internetin yaygınlaşması ile artık işe alım yöntemleri de değişmiştir. Günümüzde neredeyse web sitesi olmayan işletme kalmamıştır. İşletmelerin çoğu web sitelerinde işe alım ile ilgili bir standart form yada özgeçmiş gönderimi için ayrı bir platform bulundurmaktadırlar. Aynı zamanda ilgili alanda kurumun insan kaynakları

<sup>39</sup> Selim Arda Üçer, “Yeni Ekonomi İnsan Kaynaklarında Neleri Değiştirdi” (Çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=2413>, 06.04.2008

<sup>40</sup> Aytürk Keleş, **İnternette İnsan Kaynakları Yönetimi** (Çevrimiçi), <http://inet-tr.org.tr/inetconf8/sunum/4.ppt>, 08.04.2008

anlayışı, organizasyon yapısı, sosyal haklar, açık pozisyonlar gibi bilgiler yer almakta ve işe alımlar için yönlendirici bilgilendirmeler yapılmaktadır.

Fortune Magazine'de yayınlanan bir araştırmaya göre, 2002 yılı itibariyle, şirketlerin internetten işe alıma ayırdığı kaynak miktarı 1,7 milyar dolara yaklaşırken, 40.000 web sitesi bu pazardan bir pay kapabilmek için rekabet etmekte ve her geçen gün bu rekabete yeni bir site katılmaktadır.

Bunun yanı sıra profesyonel anlamda iş arama motorları ve sitelerinin de devreye girmesiyle neredeyse işe alımların büyük bir kısmı internet üzerinden yapılmaya başlanmıştır.

### 1.4.3.2 E-Öğrenme

E-öğrenme ; Internet/Intranet (yerel ağ) ya da bir bilgisayar veya web ağı üzerinden, bireyin kendi kendine öğrenmesi ile gerçekleşen, bilgiye ulaşmada zaman ve mekan sınırı tanımayan, bilgisayar teknolojisinin sağladığı görsel ve işitsel tepkiler ile etkileşim kurulabilen, sosyo-ekonomik statü gibi birçok engelleri ortadan kaldırarak bireylere yaşam boyu eğitimin üstünlüğünden yararlanma olanağı sağlayan bir öğrenme ortamıdır.<sup>41</sup>

Web tabanlı eğitim, uzaktan eğitim, e-öğrenme ve online eğitim arasındaki farkı belirtmekte fayda var<sup>42</sup>: “Uzaktan Eğitim”, eğitimin zaman ve mekândan bağımsız olarak ve farklı dağıtım kanalları kullanılarak verilmesidir. “E-öğrenim”, eğitimin içeriğinin internet, intranet, extranet, uydu yayını, televizyon, video, CD-Rom, vb. yolu ile elektronik ortama aktarılması olarak tanımlanıp, sadece web teknolojisi aracılığı ile gerçekleşen eğitim “Online Eğitim” veya “Web Tabanlı Eğitim” olarak tanımlanabilir.

Verimliliği artırmadaki en önemli etkenlerden biri de çalışanlara verilen eğitimlerdir.<sup>43</sup> E-İKY çalışanların eğitim ve gelişimine de katkı sağlar. E-eğitim

---

<sup>41</sup> Özlem Özöğüt Erortac, Recep Okur ve Salih Gümüş, “E-Öğrenmede Sanal Şirket Uygulaması : Anayay.Com Örneği” (Çevrimiçi), [http://www.bilgi.aof.edu.tr/yayinlar/2004/erorta\\_okur\\_gumus.pdf](http://www.bilgi.aof.edu.tr/yayinlar/2004/erorta_okur_gumus.pdf), 09.04.2008

<sup>42</sup> Ahmet Murat Hançer, “E-Learning”, Profyonellerinin Dünyası, 4. Eğitimciler Zirvesi Notları, Alıntı No:6, 24/25 Haziran 2003

<sup>43</sup> Fulya Arman, “E-Learning Analizi”, Yöneticinin e-İş Rehberi, Şubat 2002, s. 28

e-İKY'nin en çok kullanılan fonksiyonlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum içi bölümlere göre veya kişilere göre bir eğitim takvimi hemen hemen her kurumda uygulanmaktadır. Günümüzde elektronik ortam gibi yeni teknolojiler kullanılarak uygulanan bu eğitim programları ile çalışanlar dünyanın her yerinden, her saatte kendilerine verilen eğitim programlarına katılabilirler ve yöneticileri tarafından da aynı şekilde değerlendirilebilirler. Özellikle organizasyon yapısı coğrafi olarak dağınıklık gösteren kurumlarda tüm çalışanları aynı anda belirli fiziki bir mekanda bir araya getirerek eğitim programı uygulanması neredeyse imkansızken e-öğrenme uygulamaları ile bu imkansızlıklar aşılmış durumdadır.

#### 1.4.3.3 E-Performans Yönetim Sistemleri

Performans değerlendirme, çalışan bir bireyin veya bir ekibin iş ve çalışma performansını gözden geçirerek yapılan bir değerlendirme sistemidir.<sup>44</sup>

Performans değerlendirme çalışması ile ulaşılan sonuçlar, ücret yönetimi, stratejik insan kaynakları planlaması, eğitim ihtiyacının saptanması, kariyer planlaması, işten çıkarma ile çalışanlara dönük diğer programların geçerliliğini belirlenmesi gibi farklı insan kaynakları uygulamaları alanlarda kullanılabilir.<sup>45</sup>

Geleneksel performans değerlendirme işlemleri organizasyonlarda yılın belirli dönemlerinde kağıt üzerindeki formlar yardımı ile yapılırken teknolojik gelişmelere paralel olarak işletmeler performans değerlendirme çalışmalarını da elektronik ortama taşımışlardır. Elektronik ortamda performans değerlendirme (EOPD) işlemleri örgüt içi intranet ağından ulaşılabilen kurumsal insan kaynakları yazılımı ile veya internet ağı için özel olarak hazırlanan performans değerlendirme uygulama platformları ile gerçekleştirilmektedir. Burada yine önceden belirlenen hedef ve amaçlara göre çalışan kendisine ait verileri girmekte, yönetici ve değerlendirici gerçekleştiren sonuçları karşılaştırarak performans değerlendirme işlemini sonuçlandırmaktadır. E-Performans değerlendirme ile değerlendirme ve geri bildirim süreci kısaldı, istenilen sıklıkta değerlendirme yapılabilir, tüm kayıtlar elektronik ortamda yer aldığından istenilen yerden

---

<sup>44</sup> R.Wayne Mondy, Robert M.Noel ve Shane R. Premeaux, **Human Resource Management**, 8th ed., New Jersey: Prentice Hall., 2002, s.279

<sup>45</sup> Tuğray Kaynak, ve Diğerleri, "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", İstanbul:İ.Ü.İ.F. Yayını, 2000, s. 501

yönetici ve değerleyici değerlendirme sonuçlarını izleyebilir, geçmişe dönük birçok verinin istenilen şekilde analizi yapılarak performans değerlendirme sonuçlarının gelişimi takip edebilir.

#### **1.4.3.4 E-Ücretlendirme ve Bordrolama**

Ücretlendirme ve bordrolama belkide e-İKY'nin en çok kullanılan fonksiyonlarının başında gelir. Bunun nedeni diğer uygulamaların kullanımı, kurumdan kuruma değişmesine karşın bu fonksiyonun emeğin karşılığı olan ücret olarak her kurumda uygulanıyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Ücret bir kurumda pozisyona, yeteneğe, eğitim durumuna, kıdeme, zamana göre çalışanlar arasında farklılık gösterir. Bu farklılıkların kağıt üzerinde takibi ve finansal tablolara dökülmesi oldukça zaman alıcı olacaktır. Bu nedenle E-ücretlendirme fonksiyonu ile elektronik ortamda belirlenen değişkenlere ilişkin ücret yönetimi ve çalışan bazında bordrolama çalışmaları kolaylıkla yapılabilmektedir.

Çok basit insan kaynakları yazılımlarında bile ücretlendirme ve bordrolamaya ilişkin bir modül mutlaka bulunmaktadır. Ancak bu modülün içeriği kurumdan kuruma farklılık gösterir. Modüllerde ücretlenmeye ilişkin, normal ve fazla çalışma ücretleri, ikramiyeler, avanslar, özel sigorta ödemeleri, yasal kesinti vergi ve yükümlülükler, diğer hak ve menfaatlere ilişkin açıklayıcı bilgiler bulunmaktadır.

Sistemden yararlanacak yöneticilerin bu ve benzeri bilgilerin yanı sıra uygun istatistik programları yardımı ile geleceğe dönük ücret alternatiflerini değerlendirerek ücret planları ile birlikte ücret skalaları oluşturmak, ücret maliyetlerini belirlemek, bölümlere dönük bütçeler yapmak gibi ücret yönetimi sürecine katkıda bulunacak faaliyetleri de gerçekleştirebilirler.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Özkan, a.g.e., s.113

### 1.4.3.5 E-Kariyer Yönetimi ve Planlaması

Kariyer planlama fonksiyonu ile ilgili olarak internet sayesinde organizasyonun tüm işgücünün özelliklerine yönelik olarak veritabanları yaratılmaktadır.<sup>47</sup>

İnternet tabanlı ve kurumsal İKY yazılımları yardımıyla yaratılan veri tabanları ile organizasyonun hedef ve amaçları doğrultusunda ileride ihtiyaç duyacağı çalışan profilini şimdiden belirlenmesi sağlanır. Kurum içerisinde mevcut çalışan profili ve bu çalışan profiline yapılacak eğitim, rotasyon, terfi, ücret artışı gibi etkenler ile kurumun ilerleyen yıllarında oluşacak çalışan profilinin projeksiyonu çıkartılabilmektedir. Böylelikle insan kaynakları yöneticisi ve üst yönetim hangi dönemde hangi nitelikteki işgücüne sahip olması gerektiğini bileceğinden uygun bir insan kaynaklar planlaması yapabileceklerdir.

Günümüz insan kaynakları planlaması bilgisayar desteğini gerektirecek ve bilgisayar yardımı ile gerçekleştirilecek bir planlama çalışması ilgili örgüte şu yararları sağlayacaktır:<sup>48</sup>

- İnsan kaynakları faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu sağlamak ve etkinleştirmek,
- İnsan kaynaklarının etkinliğini arttırmak,
- Yeni insan kaynaklarının sağlanmasında ekonomik davranmak,
- İnsan kaynakları enformasyon sisteminin insan kaynakları faaliyetleri ile diğer örgütsel birimleri bilgi açısından desteklemesini sağlamak,
- Diğer tüm insan kaynakları faaliyetleri arasındaki koordinasyonu sağlamak

### 1.4.4 Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları

E-İKY ve uygulamalarının dijital ortama taşınması: bürokrasinin azalması, zaman tasarrufu, maliyetlerin düşmesi, kırtasiye masrafların azalması, hızlı bir iletişim

---

<sup>47</sup> Hande Ardaneh, “İnternetin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul: 2004, s.55.

<sup>48</sup> William Werther ve Keith Davis, “**Human Resources and Personnel Management**”, Fourth Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1993, s.271

sağlanması, iletişim masraflarının düşmesi gibi bilinen önemli avantajları bulunmaktadır.

Ancak e-İKY fonksiyonlarının organizasyona sağlayacağı avantaj ve yararlar organizasyonun üst yönetiminin bakış açısı ve desteği, BT alt yapısı ve çalışan profili ile çok yakın ilişkilidir. Her ne kadar uygulansa da etkin ve verimli olarak uygulanamayan her fonksiyonun işletmeye yararından daha çok zararı olacaktır. Bu avantajları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Organizasyonun insan kaynakları departmanı elektronik ortamda tam otomasyon çalışacağından daha verimli çalışarak organizasyona daha farklı alanlarda değer katacak stratejik çalışmalarda bulunacaktır. Bölümdeki evrak yükü ve trafiği azalacağından daha az sayıda insan çalıştırılır.
- İşe alımlar elektronik ortamda yapıldığından özgeçmiş bankası oluşturularak, kağıt üzerinde iş başvurusu almanın getirdiği evrak yükü, zaman kaybı, iletişim masrafları azalır. Oluşturulan özgeçmiş bankası ve havuzundan sonraki dönemlerde de işe alımlarda başvurulacağından aynı işlerin tekrar yapılması ortadan kaldırılır.
- Personel sicil yönetimi ile çalışanlara ait tüm veriler elektronik ortamda arşivlenmekte ve istenilen çalışana ait verilere kısa sürede ulaşılabilir. Çalışanlar arasında karşılaştırma ve analizler kısa sürede yapılabildiğinden yöneticilere karar almalarında büyük destek sağlanır.
- Ücret yönetimi ve bordroloma işlemleri güvenli ve sistematik bir şekilde oluşturulur. Oluşturulan bordrolar yine elektronik ortamda ilgililere güvenle gönderilir ve ücretlemeye ilişkin finansal raporlamalar kısa sürede yöneticilere ve ilgililere ulaştırılır.
- Özellikle çok çalışanın bulunduğu işletmelerde standart eğitim programlarının yapılmasında hem zaman hem de maliyet tasarrufu sağlanır. Eğitimler elektronik ortamda çalışanlara ulaştırılır ve eğitim sonuçları yine elektronik ortamda değerlendirilerek çalışanlara geri bildirimde bulunulur. Eğitimlere ilişkin detaylı raporlar ve analizler yapılarak eğitim ihtiyacı olan çalışan profili kolaylıkla çıkarılabilir.



- Tüm alışanların performans gelişimi takip edilebilmekte, istenilen zamanda yapılan performans değerleme çalışmaları yapılarak düşük performanslı çalışanlar için gerekli eğitim ve kişisel gelişim programları uygulanmaktadır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME ve ELEKTRONİK ORTAMDA PERFORMANS DEĞERLEME**

#### **2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME**

##### **2.1.1 Performans Değerlemeye Bakış**

Günümüz iş dünyasında İKY'nin en önemli işlevlerinden biri haline gelen performans değerlendirme, kişinin herhangi bir konudaki gelişim, başarı, yeterlilik seviyesini belirlenmesine ve gözden geçirilmesini belirlemeye yönelik çalışmalar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütler uygulanan performans değerlendirme yöntemleri ile işgörenlerin düşük performansla çalışmalarının önüne geçerek daha verimli çalışmalarını sağlamanın yollarını aramaya devam etmektedirler. Bu noktada önemli olan performans değerlendirme eyleminin hangi amaca hizmet ettiği. Hizmet edilen amaçlar içerisinde ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ve gelişim alanları öne çıkmaktadır. Bu noktalarda çalışanların performansını sürekli izlemeye yönelik kurulan bireysel performans değerlendirme sistemleri organizasyonel gelişime olumlu katkılar sağlamaktadır.

Genel anlamda performans değerlendirme, organizasyonun vizyon ve misyonuna paralel olarak tanımlanan stratejik hedeflerinin en alt düzeydeki işgörenine kadar yansımalarıdır.

### 2.1.1.1 Performans Değerleme Tanımı

Literatürde “Performance Evaluation”, “Performance Assessment”, “Performance Review” olarak nitelendirilen performans değerlendirme en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Performans değerlemesi, bazı kaynaklarda işgören değerlendirilmesi, başarı değerlendirilmesi, verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmanın değerlendirilmesi ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi tezkiye, sicil gibi kavramlarla anlatılır.<sup>49</sup>

“Performans değerlendirilmesi, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir.”<sup>50</sup>

Kısaca performans değerlendirme çalışan bir bireyin veya bir takımın iş ve çalışma performansını gözden geçirerek yapılan bir değerlendirme süreci sistemidir.<sup>51</sup>

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi performans değerlendirme bireysel iş hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayarak örgütün stratejik programının temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla her seviye yönetici ve çalışan ile birlikte organizasyonel anlamda da paylaşılan hedefler işletme performansına da olumlu katkılar sağlamaktadır.

### 2.1.1.2 Performans Değerlemesinin Önemi ve Amaçları

Başarı ve performans ölçümü kurumdan kuruma ve çalışandan çalışana farklılıklar gösteren subjektif kavramlardır. Bu nedenle olabildiğince objektif ölçütler çerçevesinde performans değerlendirme günümüz insan kaynakları yönetim sürecinin vazgeçilmez araçlarından biri haline gelmiştir. Birçok firma birbirinden farklı yöntemler ile performans değerlemeyi uygulamaya geçirmişlerdir. Bir başka açıdan bakıldığında 2003 yılı mayıs ayında yürürlüğe giren 4875 sayılı iş kanununda yer alan iş güvencesi hükümlerinde işverene iş akdinin feshinde geçerli bir nedene dayanması zorunluluğu getirilmiştir. Bu kanun kapsamında İşverenlerin performans değerlendirme sonuçlarını iş

<sup>49</sup> Ö. Faruk Akyüz, “Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2001, s.82.

<sup>50</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Developer, 2002, s. 179

<sup>51</sup> Mondy, a.g.e., s.279

akdinin feshinde kullanmasına ilişkin bir çok problemlerde ortaya çıkmaya devam etmektedir. Böylelikle 4857 sayılı iş konunu ile performans değerlendirme terimi yasal çerçevede de ilk defa birlikte ele alınmış oldu.

Performans değerlemenin esas amacı işgörenler hakkında yönetsel kararlar verebilmektir. Ücret artışı, terfi, işten çıkarma, transfer gibi yönetsel konularda karar vermek durumunda olan yöneticiler performans değerlendirme çalışmaları yapmak, yönetim faaliyeti kapsamını genişleterek bu bilgileri kullanmak durumundadırlar.<sup>52</sup>

Performans değerlemesinin, örgütün ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için “Amaçlarla Yönetim” ilkesini benimsemesi ve detaylı iş analizi yaparak kurum amaçları doğrultusunda bir performans değerlendirme ve yönetim sistemi kurması gerekir.<sup>53</sup>

Performans değerlemesinin amaçlarından biri iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgiler ücret artışı, terfi, eğitim, işten çıkarma, stratejik insan kaynakları planlaması, kariyer planlaması gibi yönetsel kararların alınmasında kullanılır.<sup>54</sup> “Performans değerlemesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların görev tanımlarında ve yapılan iş analizlerinde belirlenen standartlara ne derece ulaştığına dair geri bildirim sağlamaktır.”<sup>55</sup> Bu şekilde iş performansı ile bilgi edinmesi ve bu bilginin sağlıklı bir şekilde kullanılması ile birlikte geri bildirim desteği sağlanması performans değerlemenin hedefine ulaşmasını sağlamaktadır.

Performans değerlendirme çalışmalarının örgüt için stratejik öneme sahip aşağıdaki amaçlara hizmet ettiği söylenebilir<sup>56</sup>:

- Performans değerlendirme çalışanın örgüte yaptığı katkıyı belirlemektedir,
- Performans değerlendirme sürekli başarı yönünde personeli güdülendirir;

---

<sup>52</sup> Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 5. Baskı, İzmir : Barış Yayınları, 2004, s. 296.

<sup>53</sup> Edip Örcü ve M. Ali Köseoğlu, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003, s.158.

<sup>54</sup> Anthony M.Micolo, “**Suggestions for Achieving a Strategic Partnership**”, HR Focus, 1993, Vol.70,No.9, s.22 .

<sup>55</sup> Margeret J. Palmer, “**Performans Değerlendirmeleri**” Çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, 1993, s.9-10.

<sup>56</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara : Siyasal Kitabevi, 2001,s.170.

çalışanın daha etkili ve verimli olması için zayıf yönlerinin tamamlanmasını sağlar,

- Performans değerlendirme sonuçları, başarıya endeksli olarak bir ücret ve ödül almasını sağlar,
- Performans değerlemesi çalışanın mevcut başarısı ile olması gereken durumu ortaya koyar ve çalışana yaptıkları işteki başarıları hakkında geri bildirimde bulunarak motivasyonunu artırır,
- Performans değerlendirme ile mevcut insan gücü kaynakları incelendiğinden, elde edilen sonuçlar ya da veriler insan planlamasında kullanılabilir.
- Performans değerlendirme ile üst ve ast arasındaki etkileşim bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesini sağlar. Bu süreç aynı zamanda değerleyici ve değerlendirilen arasındaki güvenin artmasına yol açar.

### **2.1.1.3 Performans Değerlemesinin Yararları**

Performans değerlemesinin yararları amaçları ile paralellik gösterir. Performans değerlemesinin yönetici ve işgören açısından olduğu kadar organizasyonel açıdan da yararları bulunmaktadır.

Performans değerlemesinin, örgütün ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için “Amaçlarla Yönetim” ilkesini benimsemesi ve detaylı iş analizi yaparak kurum amaçları doğrultusunda bir performans değerlendirme sistemi kurması gerekir.

Organizasyonları böyle bir değerlendirmeye yönelten nedenler ya da değerlendirmeden beklenen yararlar özet olarak şu şekilde belirtilebilir<sup>57</sup>:

- Performans değerlendirme, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye önemli bilgiler verir.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.

---

<sup>57</sup> Barutçugil,a.g.e., s.181–182.

- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geribildirim aldıklarından verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların işlerine odaklanması ve işlerinde başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirme toplantıları, işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerlemesini öğrenmek, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek, yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.

Bu gibi yönetici ve işgörene sağladığı yararların yanı sıra örgütsel anlamda örgütte verimlilik ve performans artar, üretim ve hizmet kalitesinde sürekli iyileşme sağlanır, stratejik insan kaynakları yönetimi alanında belirlenen hedeflere ulaşma süresi kısılır, çalışanlar ile örgüt arasındaki olumlu ilişki sayesinde işgörenlerin örgüte katkısı olumlu şekilde artan bir çizgi halinde devam eder.

#### **2.1.1.4 Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi**

Performans değerlendirme ilk örneklerinin 1900'lü yılların başlarında ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) öncelikle kamu kuruluşlarında kullanılmıştır. F.W Taylor'ın öncülüğünde gelişen performans değerlendirme kavramı ile üretim sürecinde performans ve verimliliğin artırılması çalışmalarına odaklanılmıştır.

Adam Smith'in (1776) işleri basite indirgemeye yönelik çalışmaları, F.W Taylor'un (1880) çalışanları daha verimli kılacak ilke ve yöntemlere ilişkin olarak başlattığı Taylorizm bilimsel yönetim yaklaşımı, Elton Mayo'nun Hawthorne üzerine

verimli çalışmaya yönelik araştırmaları ve diğer çalışmalar, çoğunlukla başka amaçlarla başlayan ancak üretim sürecinde insanın önemi ile sonuçlanan verilere ulaşmışlardır.<sup>58</sup>

Birinci Dünya Savaşı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmış ve tüm dünyada bu konudaki gelişmeler izlenmiştir.<sup>59</sup>

1980'li ve 1990'lı yıllarda organizasyon ve yönetim teorisi alanında başkaca gelişmeler olmuş ve yönetimde grup çalışmasının önem kazanması üzerinde durulmuş ve organizasyonda yüksek performans için insan kaynaklarının geliştirilmesine ve eğitime daha fazla önem verilmesi üzerinde durulmaya başlanmıştır.<sup>60</sup>

Yaklaşık son on yıl içerisinde ise performans değerlendirme literatürüne bakıldığında çok hızlı bir gelişim süreci geçirdiği ve birbirinden farklı performans değerlendirme yöntemlerinin hem özel hem de kamu kurumlarındaki kullanımının yaygınlaştığı görülmektedir. Türkiye'de de ilk örnekleri kamu kesiminde görülen performans değerlendirme çalışmalarında bugün özel sektör kurumları daha ileridedir. Günümüz iş yaşamında performans değerlendirme kavramı dinamik bir ortamda çalışanları değerlendirerek gelişimini amaçlayarak performans yönetim sistemi çatısı altında daha da geniş bir çalışma alanı bulmaya devam etmektedir.

### 2.1.2 Performans Değerlemesi ve Performans Yönetimi

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2003, s.23

<sup>59</sup> Funda Kavuzlu, **“Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s.9

<sup>60</sup> Ali Müfit Dişkaya, **“Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.31

<sup>61</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. Yayını, 1998, s.206

Performans yönetimi, çalışandan tam olarak ne istendiğini, neler beklendiğini, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için neler yapması gerektiğini, kurumda bulunduğu noktayı ve varması gereken noktayı, gereksinim duyacağı kişisel gelişim ve destek ihtiyaçlarını ortaya çıkararak çalışana gelişim imkanı sunar.

Performans yönetimi bir diğer anlamda örgütün temel stratejik hedeflerinin uygulanmasına katkı sağlayan tüm eylem ve faaliyetlerin değerlendirilmesidir. Tabii ki bu örgütün çalışma ve faaliyetlerinin yanı sıra çalışanların da çalışma ve faaliyetlerinin ölçülerek değerlendirilmesi ile gerçekleştirilir.

Tipik bir performans değerlendirme ve ölçme sürecinde başlıca şu aşamalardan söz edilebilir:<sup>62</sup>

- Performans ölçme ve değerlendirme sistemini planlamak,
- Performans ölçme ve değerlemesi yapacak çalışma gruplarını oluşturmak,
- Örgütün organizasyon yapısı hakkında bilgi toplamak,
- Performans değerlemesi yapılacak çalışanlara performans değerlemesi konusunda eğitim vermek,
- Örgüt organizasyon yapısına göre bir performans ölçüm ve değerlendirme sistemi hazırlamak,
- Performans ölçüm sisteminin uygulanması,
- Uygulanan performans ölçüm sisteminin değerlendirilmesi,
- Sürekli iyileştirme çalışmaları ile gerekli düzeltmelerin yapılarak sürecin devam ettirilmesi,

aşamalarından oluşur. Performans yönetiminde bireysel ve buna bağlı kurumsal performansta artış, çalışanların motivasyonlarında artış, objektif bir değerlendirme kişisel gelişime yönelik eğitim, ücret, ödüllendirme ve kariyer planları oluşturulması gibi temel amaçları hedeflerken; Performans değerlendirme önceden belirlenen kriterlere göre çalışanın başarı ve performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesini temel alır.

Bu iki kavram arasında en sık yapılan hata performans yönetim süreci içerisinde

---

<sup>62</sup> Coşkun Can Aktan, “Performans Yönetim Süreci” , (Çevrimiçi)  
<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm>, 09.03.2008



performans değerlemenin tek bir kavram olarak ele alınıyor olmasıdır. Gerçekte performans yönetimi performans değerlemeyi de kapsayan bir süreçtir. Performans değerleme performans yönetimini oluşturan en temel parçalardan biri olup performans değerlemeden elde edilen veriler performans yönetimine esas teşkil eder. Bir başka deyişle performans değerleme süreci performans yönetim sisteminin bir parçasıdır.

Performans değerleme sürecinin, performans yönetimi sisteminden işlevsel açıdan farkları aşağıdaki tabloda görölmektedir.<sup>63</sup>

**Tablo.2.1. Performans Yönetimi ve Performans Değerlemesi Arasındaki Farklar**

<b>Performans Değerleme Sistemi</b>	<b>Performans Yönetim Sistemi</b>
1. Performans hedefine ihtiyaç duymaz. Subjektif kriterlerden oluşur.	1. Anlaşmaya varılmış performans hedefleri bulunmaktadır.
2. İhtiyaç duyulan eğitimlerin tartışması yapılmaz.	2. Planlama toplantısında ihtiyaç duyulan desteğin ve eğitim ihtiyaçlarının tartışılması yapılır.
3. Yılda iki görüşme ile sınırlıdır.	3. Gerektiğinde geribildirim ve yönlendirme
4. Ani ve anlık iletişim.	4. Sürekli iletişim.
5. Değerlemeler bazen gizli yapılır	5. Açık ve şeffaf bir sistem
6. Değerlemenin nasıl kullanılacağı bilinmemesi	6. Değerlemelerin nerede ve nasıl kullanılacağı net bir şekilde bilinmesi.
7. Değerlendirme ile ilgili yorum yapılamaz.	7. Çalışan kendi performansı ile ilgili değerlendirmeye yorum getirebilir
8. Çalışana odaklanır.	8. Performansa odaklanır.
9. İnsan Kaynakları sistemi olarak görülür.	9. Yönetim sistemi olarak görülür.
10. Kontrol etme dengeleme noktaları yoktur.	10. İç ve dış uyum için sürekli kontrol edilir. Yanlış tespit edildiğinde doğrulama yapılır.

### 2.1.3 Performans Değerlemesinin Temel Kullanım Alanları

Performans değerleme; stratejik insan kaynakları planlaması, işe alım süreci, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, ücret ve maaş programları, örgüt içi iş gören ilişkileri ve iletişimi, iş gören potansiyelinin değerlendirilmesi gibi alanlarda

<sup>63</sup> Dişkaya, a.g.e., s.81

kullanılmaktadır.<sup>64</sup>

Bu gibi temel insan kaynakları alanlarında kullanılması, bireysel gelişimin ve performans artışı ile birlikte kurum performansını arttırıcı sonuçlar meydana getirir. Performans değerlemesinin temel kullanıldığı alanların başında, insan kaynakları planlaması, eğitim, kariyer planlaması, ücret ve maaş programları, stratejik yönetim, işten ayırma kararları öncelikle gelir.

### 2.1.3.1 İnsan Kaynakları Planlaması

Hızla değişen teknolojiye paralel olarak üretim ve hizmet çeşitliliği de artmıştır. Örgütler bu şekilde giderek karmaşık bir yapı içerisinde yer alırken bu karmaşıklık içerisinde sürekli yer alacak insan kaynakları alt yapısını da planlamaları bir zorunluluk haline almıştır. Bu sayede örgütler verimlilik ve karlılığa ulaşmada daha aktif bir rol izleyebilirler.

“İnsan kaynakları planlaması, işletmede görevlendirilecek personeli nitelik ve nicelik bakımından istenilen zamanda sağlayabilme ve sağlanan personeli verimli biçimde çalıştırabilme amacıyla yapılan planlama çalışmalarıdır.”<sup>65</sup>

Başka bir anlatımla insan kaynakları planlaması, örgütün yapısına göre, istihdam edilecek iş gücünün, uygun zaman ve uygun yerde en doğru iş için belirlenmesi faaliyetlerini kapsar. İKY’de başarılı olmanın temelinde iyi organize edilmiş bir örgüt yapısı ve bu örgüt yapısına uygun olarak belirlenmiş iyi bir insan kaynakları planlaması vardır. Yapılan insan kaynakları planlamasının mutlaka diğer işletme fonksiyonlarına paralel olarak sürdürülmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, bir işletme için aşağıdaki fonksiyonları üstlenmelidir:<sup>66</sup>

- İnsan kaynağının etkinliğini ve verimliliğini artırmak,
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirerek sinerji yaratmak,

<sup>64</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2003, s.281-282

<sup>65</sup> Şerif Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, 9. Basım, Konya: Günay Ofset, 2002, s.315

<sup>66</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.29

- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak,
- İnsan kaynakları planlaması bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak,
- İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları planlaması faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak.

Bu fonksiyonlarla ilişkilendirilmiş bir insan kaynakları planlaması örgüte olumlu gelişmeler sağlayacaktır. Bunların yanı sıra planlama sırasındaki tahminlerde mümkün olduğunca gerçekçi davranılmalı, geçmiş dönem verilerinden yararlanılmalı ve mevcut durum mutlaka analiz edilmelidir.

İnsan kaynakları planlamasının insan kaynakları yönetimine temel oluşturduğu kadar birçok amacı bulunmaktadır. İnsan kaynakları planlamasındaki amaçlar şöyle özetlenebilir.<sup>67</sup>

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikleri tahmin etmek,
- Çalışanların eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş kadroları doldurarak, norm kadroyu uygulamak,
- Yeni işgören bulmak ve işe almak,
- Hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek,
- İşgücü envanterini çıkarmak,
- İşletmenin gelişme süreci doğrultusunda insan kaynağı ihtiyacını belirlemek,
- Çalışanlar arasındaki iletişimi ve koordinasyonu arttırmak,
- İnsan kaynağı maliyetini kontrol etmek,
- Bilinçli bir örgüt yapısı oluşturarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler alarak üretimde küresel artış sağlamak,
- İş görenlerin içinde bulunduğu sosyal ve fiziksel koşulları iyileştirmek,
- Otomasyon sonucu etkilenen iş görenlerin yeniden dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynamalarının yeniden sınıflandırılmasını

---

<sup>67</sup> Bingöl, a.g.e., s.50

sağlamak ,

- Ücret normlarını saptamak ve objektif ölçütlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerini belirlemek.

İnsan kaynakları planlaması bu amaçları hedef alırken dinamik bir yapıya sahip olduğu için de çevresel belirsizlikler, piyasa ve rekabet koşulları, teknolojik gelişim, yasal düzenlemeler, örgüt stratejisi ile iş gücü özelliklerinden etkilenir.

Süreklilik gösteren performans değerlendirme sisteminden elde edilen veriler insan kaynakları planlamasına yardımcı olur. Performans değerlendirme ile çalışana yada işe ilişkin elde edilen veriler eğitim, yükselme, kariyer planlaması vb işlevler de katkı sağladığından makro açıdan insan kaynakları planlaması için en temel yol göstericidir.

### 2.1.3.2 Eğitim

“Eğitim, çalışanların işe girişinden, işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanır.”<sup>68</sup>

İşletme açısından eğitim, çalışanların yada onların oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların teknik ve mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar verme, davranış, tutum ve alışkanlıklarında olumlu değişiklikler yaratmayı hedefleyen bilgi ve becerileri arttırarak kişisel gelişimlerine olumlu katkılar yaratan eylemler bütünüdür.<sup>69</sup>

Şüphesiz eğitim ve buna bağlı geliştirme çalışmaları insan kaynakları yönetiminin en vazgeçilmez işlevidir. Bu nedenle çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlanması performans değerlemede önemli bir yer teşkil eder.

Eğitim ile kurumun öngörülen hedeflere ulaşması; çalışmalarda etkinlik ve verimlilik yanı sıra karlılığın artması; bireyler arası ilişkilerin arttırılması; çalışan devir

---

<sup>68</sup> Sema Ulaş, “**Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama**” Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi , Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara, s.61

<sup>69</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: A.Ü. Yayını , 1997, s.77

hızının ve işe devamsızlığın azalması; motivasyon ve iş bağlılığın artması; çalışanların yetenek ve becerilerinin artması; üretim, yönetim ve beklenmeyen giderlerin azalması; kurum performansının daha da artırılması gibi temel hedeflere kolaylıkla ulaşılır.

Çalışanlara yaptıkları iş kolu yada farklı alanlarda eğitimler verilerek yeteneklerinin geliştirilmesi ve yükseltilmesi hedeflenir. Bu noktada eğitim ihtiyacının tespiti önemli bir yer teşkil etmektedir. “Eğitim ihtiyacı, mevcut performans ile bugün olması gereken performans ve gelecekte olması gereken performanslar arasındaki olumsuz yöndeki farktır.”<sup>70</sup> Yada başka bir deyişle çalışanın mevcut performansı ile olması gereken performansı arasındaki fark da eğitim açığı olarak algılanabilir. Uygulanacak eğitimler çalışanın bireysel gelişimine katkı sağlayacağı gibi örgüt hedeflerine de yaklaştırır. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler eğitim sürecini destekler nitelikte olacağından bu iki kavram birbirinden ayrı düşünülemez.

### 2.1.3.3 Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, kişinin; kuruluşun geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için kişisel ve mevcut yeteneklerinin geliştirilmesini, ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır.<sup>71</sup>

Kariyer yönetimi ise ; işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için geleceğe yönelik hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir.<sup>72</sup> Kariyer yönetimi insan kaynakları yönetim sisteminin bir çok parçasıyla ilişkilidir. Kariyer yönetimi ve planlaması oldukça kapsamlı ve uzmanlık isteyen bir konudur. Bu nedenle örgüt içerisinde bu konuda uzman kişilerin bulunması sürecin etkinliğini artırır.

Performans değerlendirme sonuçları her zaman kariyer planlaması ve kariyer yönetiminin temelini oluşturur. Çalışanların performans göstergelerindeki bireysel

---

<sup>70</sup> Hüner Şencan ve Nihat Erdoğmuş, **İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.20

<sup>71</sup> Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Bursa 1997, s.165

<sup>72</sup> Banu Nizam, **“Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s.100

hedefleri ile örgüt hedefleri her zaman paralel ilerler. Örgüt içerisinde etkin bir kariyer yönetimi ve planlaması uygulanmıyor olsa da, örgüt yönetimi performans değerlendirme sonuçlarını bir şekilde terfi, işten çıkarma, yatay-dikey pozisyon değişiklikleri vb konularda kullanacaktır. Bunun sebebi ise performans değerlendirme sonuçlarının kariyer planlamasına esas teşkil etmesinden kaynaklanmaktadır.

Örgütlerde insan kaynakları yönetim bölümleri çalışanların kariyer planlanmasının gerçekleşmesinde çalışanların bireysel çalışmaları kadar çaba göstermesi gereklidir. Kariyer planlaması, bireyin tek başına yapabileceği ve kendini yönlendirebileceği bir çalışma değildir. Bu noktada çalışanların ilk yöneticilerinin de önemli bir sorumluluğu vardır. Çünkü çalışanlarda bireysel gelişimi öncelikle ilk yöneticileri daha yakından izlerler. Bu noktada çalışan, yönetici ve insan kaynakları yönetiminin bireysel gelişim ve performans hedeflerinin belirlenmesinde birlikte hareket ederek kariyer planlamasının gerçekleştirilmesi örgüt hedeflerine daha kısa sürede ulaşmayı sağlayacaktır.

#### **2.1.3.4 Ücret ve Maaş Programları**

Ücret, çalışanın emeği ve yaptığı katkılar sonucu örgütten aldığı değerler toplamıdır. Nasıl bir örgütün temel amacı kar etmek ise, bir çalışanın da temel amacı örgütten bir değer elde etmektir. Bu yönde çalışanın örgütten sağladığı en temel değer ücrettir.

Ücret yönetimi, bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alarak ve o örgütte kalmasını sağlayarak, bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını arttırıp örgüt hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan strateji, politikaları ve sistemleri geliştirme ile uygulamaya koyma sürecidir.<sup>73</sup> Ücret yönetiminin temel amacı hem çalışanların hem de örgütün finansal amaçlarına ulaşmasını sağlar. Ücret yönetiminin tasarımı, kurulması, etkin ve sağlıklı olarak yönetilmesi oldukça zordur. Çünkü ücret aynı zamanda bir motivasyon aracı olması nedeniyle yönetimi hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle kurum içerisinde temel alt yapısı iyi kurulmuş bir performansa dayalı ücret sisteminin aktif halde uygulanması gerekir.

---

<sup>73</sup> Nizam, a.g.e., s. 77

Etkin bir performansa dayalı ücret sisteminin de dayandığı temel kriterler vardır. performansa dayalı ücret sisteminin “kriterleri” ise şöyle sıralanabilir: <sup>74</sup>

- Objektif olmalıdır,
- Ölçülebilir ve önemli olanı ölçer olmalıdır,
- Performansı doğru bir şekilde ölçebilecek bir değerlendirme sistemi ile birlikte işlemelidir,
- Sadece yönetime değil, çalışanlara da uygulama sonuçları “geribildirim” yapılacak şekilde düzenlenmelidir,
- Kolay anlaşılabilir olmalıdır,
- Kontrol edilebilir olan ile ilgili olmalı, çalışanların kontrolü dışında da olayları hesaba katmamalıdır

Performans değerlemenin kurum açısından temel amaçlarından biri değerlendirme sonuçlarının ücret yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Günümüzde kurumların çoğu performans değerlendirme sonuçlarını öncelikle ücret ile ilişkilendirmektedirler. Ücret en temel motive aracı olması nedeniyle performans değerlendirme sonuçlarıyla ilişkilendirilmiş ücret yönetiminde belirlenen kriterlere göre çalışanlar daha yüksek ücret hak etmek için daha yüksek başarıya ulaşmayı hedeflemektedirler.

### **2.1.3.5 Stratejik Yönetim**

Askeri yönetimde oldukça sık kullanılan bir terim olan stratejik yönetim, zaman içerisinde yönetim alanında kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim alanında strateji bir organizasyonun bütünüyle birlikte ulaşmak istediği noktayı, varlık nedenini ve bu doğrultuda izleyeceği yolları ortaya koyan sistematik bir yaklaşımdır.

“Stratejik yönetim, bir kuruluşun varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.”<sup>75</sup> Stratejik yönetim 3 aşamadan oluşur.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Kavuzlu, a.g.e. s. 97

<sup>75</sup> John M. Bryson ve William D. Roering, “Initiation of Strategic Planning By Governments”, Public Administration Review, 1988,s.5

<sup>76</sup> Nizam, a.g.e., s. 117

- *Stratejik planlama* : planlanan hedefler doğrultusunda işletmenin iç ve dış çevre analizi, firma değerlemesinin yapılarak alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejilerin seçilmesidir.
- *Politika Oluşturma* : İlk aşamada planlanan stratejilerin uygulama aşamasında izlenecek politika, kural ve prosedürlerin belirlenmesidir.
- *Karşılaştırma Kontrol*: Seçilen strateji ve buna uygun olarak belirlenen politika, kural ve prosedürlerin örgütün amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılması ve sonuçların kontrol edilmesidir.

Stratejik yönetim uzun dönemli çabaları kapsadığı için örgüt hedeflerine ulaşmada bir çok katkısı bulunmaktadır. Her stratejinin altında stratejik amaçlar ve bu amaçların altında da hedefler bulunmaktadır. Her hedef bir grup veya çalışan için bir performans göstergesidir. Grup yada çalışan bireyin belirlenen hedeflere yüksek performans göstererek ulaşması stratejik hedeflere ve amaçlara ulaşmada örgüt performansına olumlu katkı sağlar. Bu nedenle çalışan bireyin performans hedeflerine ulaşması, örgütün stratejik yönetim anlamında belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayacağından, performans göstergesi bu anlamda önemli bir noktayı oluşturmaktadır.

Performans yönetim sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın; hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup her iki sistemin etkinliği ve verimliliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.<sup>77</sup>

### **2.1.3.6 İşten Ayırma Kararları**

Performans değerlendirme sonuçlarının ücretten sonra en çok kullanıldığı alan işten ayırma kararlarıdır. Bu nedenle düşük performans gösteren çalışanlara bu yönde geri bildirimde bulunularak iş ile ilişkileri sona erdirilir. Ancak objektif ve gerçekçi yapılmayan performans değerlendirme çalışmalarında sadece bu sonuçların baz alınarak işten ayırma kararlarının alınması son derece hatalıdır.

---

<sup>77</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını No:262, 1994, s.4.



“Başarılı ile başarılı olmayan personelin adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılının ödüllendirilmesi kadar başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı organizasyonca kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayırma kararlarının verilmesinde de, diğer bazı değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.”<sup>78</sup>

Çalışanların başarılarını ölçmede performans değerlendirme ile gerçekçi sonuçlar elde edilir. Bu sonuçlara göre gerekli eğitim, geliştirme, iyileştirme uygulamaları gerçekleştirilmeden doğrudan sonuçlara göre bir değerlendirme yaparak işten ayırma kararı verilmesi organizasyona olumlu bir katkı sağlamaz. Ancak sonuçlar değerlendirilerek örgüt tarafından çalışan/çalışanların performansına yönelik çalışmalar yapılmış olmasına rağmen hala çalışan/çalışanlarda bir gelişim söz konusu değil ise işten ayırma kararlarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması doğru bir karardır. Bunun yanında sadece performans değerlendirme sonuçlarının işten ayırmada sadece bir ağırlığı olmalı bunun yanı sıra diğer çevresel etkenlerde göz ardı edilmemelidir.

4857 sayılı iş kanunu iş akdinin fesh edilmesinde geçerli sebepler üzerinde ayrıntılı olarak durmaktadır. Kanunun 18nci maddesine göre işveren sözleşmeyi fesh ederken işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli sebeplere dayandırmak zorundadır. Dolayısıyla işveren “performans değerlendirme” yoluyla performansı düşük olan çalışanları belirleyerek iş akdinin feshini geçerli neden oluşturma yoluna gitmektedir.

#### **2.1.4 Performans Değerleme Süreci**

Kurum içinde Performans değerlemenin etkin olarak yapılabilmesi için, değerlendirme sürecinin iyi planlanması ve uygulanması gerekir. Değerleme sürecinin etkinliğini ve verimliliğini performans değerlendirme standartları ve kriterleri, değerlemecilerin kimler olduğu, değerlendirme zamanı ve değerlendirme yöntemleri gibi bir çok konu etkiler. Performans değerlendirme sürecinin 4 temel aşaması vardır. Bunlar:

---

<sup>78</sup> Kaynak, a.g.e., s.207

- Performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Performans standartlarının belirlenmesi,
- Performans değerleyicilerinin belirlenmesi,
- Performans yöntemlerinin belirlenmesi,

#### **2.1.4.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç aşaması, performans değerlendirme için kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterler hazırlanırken her iş için gerekli iş analizi çalışmalarının yapılması ve görev tanımlarının oluşturulması gerekmektedir. Bunlar yapıldıktan sonra kriterleri doğru olarak ortaya konmuş değerlendirme sisteminin etkinliği ve verimliliğinin yanı sıra yaşam süresi de uzun olacaktır. Performans kriterleri bireyin kişilik özellikleri, performans ve performans ölçümü ile ilgili, hedef ve amaçlar ile ilgili olarak ayrı ayrı belirlenebilir.

Seçilen kriterlerin taşınması gereken bazı özellikler vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür.<sup>79</sup>

- İşlerin yapılışında önemli ve gerekli olmalıdır,
- Gözlemlenebilir olmalıdır,
- Objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır,
- İşgören tarafından gerekliliği algılanmalıdır,
- Performansın aynı özelliklerini sürekli ve tekrarlı olarak ölçmemelidir,
- Açık ve anlaşılabilir olmalıdır,
- Ast ve üstün ortak kararları ile belirlenmelidir,
- Beklentiler gerçekçi bir şekilde ortaya konmalıdır,
- Sonuçların gözle görülür sayısal ve somut göstergelerini ortaya koymalıdır,
- Belli periyotlarla yeniden gözden geçirilerek düzenlenmelidir,
- Objektif yöntemlerle belirlenmeli, belirlenen süre içerisinde gerçekleştirilmelidir,
- Kriterler içeriklerine göre sınıflandırılmalıdırlar.

---

<sup>79</sup> Dişkaya, a.g.e., s. 84

#### **2.1.4.2 Performans Standartlarının Belirlenmesi**

Performans kriterleri belirlendikten sonraki en önemli olgu ölçülebilir, spesifik, değerlendirilebilir ve kabul edilir standartların oluşturulmasıdır. Standartların oluşumunda görev tanımları ve iş analizleri yine temel verilerdir. Dönemsel periyotlarda yapılan performans ölçümleri bu belirlenen standartlar ile karşılaştırılarak çalışanın performans çizgisi izlenir. Elde edilen performans düzeyi çalışanın performans gelişimi hakkında veri sağlar. Standartlar çalışanın ve/veya işin niteliğine, kullanılan teknoloji ve ekipmana, zamana ve mekana göre değişkenlikler gösterebilir.

#### **2.1.4.3 Performans Değerleyicilerin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sürecinin önemli aşamalarından biri değerlendirme eyleminin kim yada kimler tarafından yapılacağına belirlenmesidir. Performansın değerlendiricisi, değerlendirme sistemindeki en temel unsurdur.

Değerleyicilerin bu kadar önemli olmasının sebebi, değerlemenin işgörene en yakın kişi tarafından yani, amir yada yöneticisi tarafından yapılmasıdır. En etkili performans ölçümleri çalışanın yöneticisi pozisyonundaki kişiler tarafından yapılır. Bir çalışanın gelişim grafiğini birebir izleyebilen kişiler en gerçekçi şekilde değerlendirir. Çalışanın yöneticisinin yanı sıra, çalışanın kendi kendisinin, iş arkadaşlarının, müşterilerinin ve astlarının da zaman zaman değerlendirmelerde bulunduğu sistemler uygulanmaktadır.

#### **2.1.4.4 Performans Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi**

Bu nedenle performans standartları, kriterleri ve değerlendiriciler belirlendikten sonraki en önemli aşama, değerlemede kullanılacak yöntemin tespit edilmesidir. Bu yöntem firmanın organizasyon yapısına, çalışan yapısına ve kurum kültürüne uygun bir yöntem olmalıdır. Günümüz literatüründe klasik ve modern yöntemler olmak üzere birbirinden farklı yöntemler vardır ve çalışanların performanslarını ölçmek için bir değişik yöntemler geliştirilmiştir.

## **2.1.5 Performans Değerleme Yöntemleri**

### **2.1.5.1 Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri**

#### **2.1.5.1.1 Grafik Derecelendirme Yöntemi**

Grafik derecelendirme yöntemi, belli sayıda ölçüte bağlı olarak oluşturulan ölçek(ler) ile performans değerlemede yaygın olarak kullanılan geleneksel ve sistematik bir yöntemdir.<sup>80</sup>

Grafik derecelendirme yönteminde her çalışan önceden belirlenmiş performans ölçütlerine göre değerlendirilir. Oluşturulan listede çalışanlar her bir ölçüt için çok iyi, yeterli, normal, yetersiz, çok yetersiz gibi derecelendirme ölçekli tabloda değerlendirilir. Değerleyici ise tek tabloda tüm çalışanlara ilişkin değerleme sonuçlarını gördüğü için çalışanlar arasında rahatlıkla bir karşılaştırma yapabilir. Bu yöntem uygulaması kolay görünmesine karşın ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi bireyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok verimli bir yöntem değildir.

#### **2.1.5.1.2. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi**

Sıralama yöntemlerinin temeli bir çalışanı başka bir çalışan yada çalışanlar ile karşılaştırma üzerine kurulu bir değerleme yöntemidir. Sıralama yöntemleri, “basit sıralama” , “ikili karşılaştırma” ve “alternatif sıralama yöntemlerinden oluşur.

Bu yöntemlerden ilki basit sıralama yöntemidir. Bu yöntemde, değerleyici yada değerleyiciler çalışanları iyiden kötüye, başarılıdan başarısza doğru sıralamaktadırlar. Bu sıralamalarda çeşitli kategoriler oluşturulabilir. Ancak çok fazla çalışanın bulunduğu ortamlarda bu yöntemle değerleme yapılması oldukça zordur. Bu yöntemde çalışanların birbirleri ile karşılaştırılması için bir değerleme formu oluşturulur. Bu forma çalışan bilgileri yazılarak, her satırdaki kişi sütündeki diğer kişi ile karşılaştırılarak değerleme yapılır.

---

<sup>80</sup> Şengül S. Anagün, “Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2002, s.32

İkinci yöntem olan alternatif sıralama yönteminde değerleyici, değerlemeye katılan çalışanların isimlerini forma rastgele kaydeder. Bu isimleri değerlendirdikten sonra performansı iyi çalışanı başka bir formun üst sırasına, performansı kötü olan çalışanını en alt satıra yerleştirir ve diğer çalışanları bu ikisi arasında sıralar.

#### 2.1.5.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Karşılaştırmalı değerlendirme metodlarından biride, zorunlu dağılım yöntemidir. Bu metotta, tüm çalışanlar önceden belirlenmiş olan yüzdelerle kategorilere göre başarısızdan başarılıya, kötüden iyiye gibi değerlendirme ölçeklerine göre yerleştirilmektedir. Bu yöntemde, çalışanların sahip oldukları performans boyutlarına göre kategorilere yerleştirilmesinde normal dağılım eğrisi kullanılmaktadır.<sup>81</sup> Bu yöntemde çalışanlar aşağıdaki gibi yüzdelerle kümelenirler.

**Tablo 2.2.** Zorunlu Dağılım Yönteminde Performans Boyutları

<b>Çok Düşük</b>	<b>Düşük</b>	<b>Orta</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Çok Yüksek</b>
10%	20%	40%	20%	10%

**Kaynak:** Serkan Bayraktaroğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.102.

Zorunlu dağılım ölçeğinin hazırlanması zaman alıcı olmasına rağmen, yöntemin diğer ölçekli değerlendirme yöntemleriyle karşılaştırılmasına ilişkin çalışmalar, yöntemin, diğer yöntemlere kıyasla daha tarafsız olduğunu göstermiştir.<sup>82</sup>

Yöntemin çok fazla tercih edilmemesinin temel nedeni, değerlendiricilerin uygun olmayan ölçütler konusunda karar vermeye zorlanmalarıdır.

#### 2.1.5.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesinde değerlendirici yapılan işin niteliğine göre önceden hazırlanmış cümlelerden oluşan ve çalışanın yaptığı işteki davranışlarını içeren kontrol listesi

<sup>81</sup> Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial / Organizational Psychology** , 4 . Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s. 133

<sup>82</sup> Filiz Yıldırım Dilsiz, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, s.70

formunu uygular. Kontrol listelerindeki sorulara göre çalışanlar değerlendirilerek bir puanlama yapılır. Listede olumlu ve olumsuz sorular bulunmaktadır ve sorular uygun hazırlandığı takdirde uygulanması hem yönetici hem de çalışan için oldukça kolaydır. Kontrol listesi yöntemi kendi içerisinde ağırlıklı işaretleme ve zorunlu seçim yöntemi olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır.

Ağırlıklı kontrol listesi ilk yöneticinin elemanının davranışları hakkındaki düşüncesinin çok özel olarak belirlenmesi yöntemidir.<sup>83</sup> Bu yöntemde konu hakkında uzman ve yöneticiler tarafından kritik olaylar listesi oluşturulmakta ve bu olayların iş için taşıdığı önem derecelendirilmektedir.

Zorunlu seçim yöntemi ise “önyargılardan etkilenme, yüksek puanlamaya yönelmek vb.” bazı değerlendirme hatalarını önlemek amacıyla kullanılmaktadır.<sup>84</sup>

#### **2.1.5.1.5 Kritik Olay Yöntemi**

Kritik olay yöntemi, iş sırasında meydana gelen ve çalışan performansı için olumlu ve olumsuz önem taşıyan olayları önceden belirlenen performans kriterleri doğrultusunda kayıt ettiği ve değerlendirme dönemi sonunda çalışanların bu kayıtlara göre değerlendirildiği bir değerlendirme yöntemidir.<sup>85</sup>

Bu yöntemde, değerlemeyi yapacak olan değerlendiricilerden değerlendirme döneminde meydana gelen ve her çalışanın başarı düzeylerini ve çalışmalarını gösteren kritik olaylar bir forma kaydedilir. Tüm işlemler kaydedilebilir ve saklanabilir niteliktedir. Yöntemde sadece değerlendirme anındaki değil bütün dönem boyunca yapılan gözlemler dikkate alınarak değerlendirme işlemi yapılır. Zaman alıcı ve maliyetli bir yöntem olmasının yanı sıra değerlendiricinin değerlendirilen iş veya davranış hakkındaki performans kriterlerini doğru seçmesi gerekmektedir.

---

<sup>83</sup> İlhan Erdoğan, “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248, 1991 s.197

<sup>84</sup> Uyargil, a.g.e., s.49

<sup>85</sup> Palmer, a.g.e., s.47

### 2.1.5.1.6. Davranışsal Değerleme Skalaları

Davranışsal beklenti çalışan performansını belirleyen önceden belirlenmiş davranış türlerine göre analiz etmede kullanılan bir performans değerlendirme ölçөгüdür.<sup>86</sup>

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalası olarak da adlandırılan bu teknik 1960'lı yıllar içerisinde geliştirilmiş olup, grafik değerlendirme yöntemi ile personel davranışlarının belirlenen yönlerinin birleşiminden ibarettir. Temel olarak geleneksel değerlendirme skalalarının olumsuz yönlerini ortadan kaldırmayı hedeflemiştir.<sup>87</sup>

Değerleme ölçөгü oluşturulurken ilk aşamada iş için kritik olaylar belirlenir. Daha sonra başarı dereceleri belirlenir. Başarı faktörleri yeniden düzenlenir ve ölçekleme sürecine geçilir. Bu yöntemin diğer yöntemlere göre daha az hataya neden olması, performans kriterlerine teşkil eden standartların daha gerçekçi olması, çalışanların katılımının sağlanması ve geri bildirim kolay olması nedeniyle kullanımı daha yaygın tercih edilmektedir.

### 2.1.5.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

#### 2.1.5.2.1. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

Amaçlara göre yönetim yaklaşımı her çalışan veya yöneticinin performansını ileriki dönemlerde bulunacağı pozisyon yada işe göre hazırlamak ve geliştirmek üzerine kurulmuş bir değerlendirme yaklaşımıdır.

Amaçlara göre yönetim altı temel adımdan oluşmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:<sup>88</sup>

- *Kurum Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi*: Gelecek yıl için kurumun gelişim planının ve hedeflerinin belirlenmesidir.
- *Departman Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi*: Departman yöneticilerinin

---

<sup>86</sup> Arthur W. Sherman ve George W Bohlander, **Managing Human Resources**, Ohio: Division South-Western Publishing Co, 1992, s.282

<sup>87</sup> Erdoğan, a.g.e., s.191

<sup>88</sup> Mohamed Zairi, **“Measuring Performance For Business Results”**, London : Chapman&Hall,1994, s.16

kendi bölüm hedeflerini belirlemesidir.

- *Departman Amaç ve Hedeflerinin Tartışılması:* Bölüm yöneticilerinin kendi bölümlerine ait hedeflerle diğer bölümlerin hedeflerinin karşılaştırmasını yapmasıdır.
- *Faaliyet Planlaması:* Bölüm yöneticileri tarafından cari dönem performans amaç ve hedeflerinin belirlenmesidir.
- *Sonuçların Ölçümü:* Beklenen ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırmasıdır.
- *Geribildirim:* Beklenen ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırmasına ilişkin gerekli düzeltici eylem ve planların uygulanmasıdır.

Görüldüğü üzere amaçlara göre değerlendirme yönteminin temelini öncelikle organizasyonun uzun vadedeki hedeflerinin somut ve ölçülebilir olarak belirlenmiş olması oluşturmaktadır. Bunu organizasyon hedefine göre belirlenmiş bölüm hedefleri ve bireysel hedefler takip etmektedir. Bütün bu hedeflerin birbirlerini tamamlar nitelikte olduğu sürece amaçlara göre değerlendirme yöntemi çalışanı ve organizasyonu başarıya götürür nitelikte olacaktır.

#### **2.1.5.2.2. Değerlendirme Merkezi Yönetimi**

Değerlendirme merkezi yönetimi konusunda uzman kişi veya danışmanlık kuruluşlarınca çalışanların gelecekteki potansiyellerinin izlendiği ve analiz edildiği bir yöntemdir. Çalışanlar öncelikle değerlendirme merkezlerinde çeşitli kanallardan elde edilen verilere göre çeşitli gruplara ayrılırlar. Çeşitli problem, sonuç ve örnek olay vb kritik konularla karşı karşıya getirilerek problem için çözüm ve öneri üretmek konu hakkında karar vermeleri beklenir.

Değerlendirme merkezi yöntemi mevcut çalışanlar için geleceğe dönük bir başarı değerlendirme programı olarak uygulanabileceği gibi yeni işe alınan çalışanların değerlendirmesinde kullanılacak geçerli bir yöntemdir. Geleceğe dönük bir başarı değerlendirme programı olduğu için kurumun ileriki dönemlerde çeşitli kademelerde bulunacak yöneticilerin şimdiden belirlenmesini sağlamaktadır.



### 2.1.5.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirmesi

Bu yaklaşıma göre değerlendirilecek olan kişi, alt kademe çalışanlarından, arkadaşlarından, üst kademe yöneticilerinden, kendisinden, müşterilerinden ve ekip söz konusu ise ekip üyeleri tarafından ayrı ayrı değerlemeye tutulur.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, çalışan performansının çok yönlü ve boyutlu olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, karar verme, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesidir.<sup>89</sup>

360 Derece performans değerlendirme yöntemi geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksiklerini tamamlayabilecek ve organizasyonlardaki verimlilik artışına katkı sağlayabilecek bir çok boyutlu sistemdir. 360 derece performans değerlendirme sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.<sup>90</sup>

Bu yöntemi diğer değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli nokta çok yönlü geri bildirim sisteminin yöntemin temelini oluşturmasıdır. Çalışanın yöneticisinden, astlarından, iş arkadaşlarından ve müşterilerinden gelen ve bir havuzda toplanan veriler çalışanın değerlendirilmesi için skor oluşturulmasını sağlar.

### 2.1.5.2.4. Toplam kalite yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, her kurumda üretimden yönetime, her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli iyileştirme faaliyetleridir.<sup>91</sup>

Toplam kalite yönetimi hem ürünün kalitesini, hem üretim süreçlerinin yönetimi, hem de ürünü ortaya çıkarmanın kalitesini incelemesi yönüyle, personelin performansının

---

<sup>89</sup> Akın Arslan, “**360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç**” Kalder Forum Notları, İstanbul, , 2002, s.15-16

<sup>90</sup> Hakan Turgut, “**Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi**”, Sayıştay Dergisi, Sayı:42, Temmuz Eylül 2001, s. 66

<sup>91</sup> Masaaki Imai, **Kaizen**, İstanbul: ONK Ajansı, Brisa Brdigestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş. Yayınları, 1.Baskı, 1994, s.19-25

değerlendirilmesinde de etkili bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yöntemde denetlenen belirlenmiş standartlara uyması gereken ürün ve personel davranışlarıdır.<sup>92</sup>

Toplam katile yönetiminin genel çerçevesi içerisinde tüm süreçler içerisinde yer alan tüm çalışanların bireysel performans değerlemesi ile ilgili bir temel yapı bulunmaktadır. Her süreçte süreç hedefleri ve süreçte meydana gelebilecek olumsuz değişimlerde süreç iyileştirme faaliyetleriyle hem bireysel hem de süreç performansının iyileştirilmesi hedeflenir.

#### **2.1.5.2.5. Performans Kartları (Balanced Scorecard)**

Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden olan Performans Kartları (Balanced Scorecard) yöntemi, uzun dönemli rekabet ortamında örgütün müşteri odaklılığı, ihtiyaçları daha kısa sürede karşılama, kaliteyi geliştirme, takım çalışmasını teşvik etme, yeni ürün sürme ve geliştirme yönetimi gibi birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek tek bir kart halinde raporlanmasına dayanan performans yönetim sistemidir.<sup>93</sup>

Balanced scorecard modeli geleneksel finansal ölçüleri aynen koruyan, finansal ve finansal olmayan ölçü ve hedefleri aynı anda ve eşit şekilde ağırlık verilerek yönetim sistemi içinde yer almasını sağlayan ve tüm bu ölçülerin geleceğe yönelik performansını etkileyen ölçülerle entegre edilmesini gerçekleştiren bir ölçüm ve yönetim sistemine duyulan ihtiyaç doğrultusunda geliştirilmiştir.<sup>94</sup>

Bu model yöneticilere ve kurumdaki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarıya ulaşmayı sağlayacak faktörler hakkında bilgi vermekte ve kurumu ulaşmak istediği hedef ve amaçlara doğru yönlendirmektedir.

---

<sup>92</sup> Oygur Yamak, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul: Panel Matbacılık, 1998, s.99

<sup>93</sup> Robert S. Kaplan ve D.P. Norton, **Translating Strategy into Action: The Balanced Score-card**, Boston: Harvard Business School Pres, 1996, s.75-77

<sup>94</sup> Özgür Akman, **“Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulamasına Ait Bir Örnek Olay”** Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s.40

## 2.2.ELEKTRONİK ORTAMDA PERFORMANS DEĞERLEME

### 2.2.1. Elektronik Ortamda Performans Değerlemeye Bakış

Günümüzün en hızlı değişen alanlarından olan bilgi teknolojileri, insan kaynakları yönetim sürecini de hızlı bir şekilde etkilemiştir. Özellikle global bir iş ortamının oluştuğu 21nci yüzyılda firmalar aynı anda uluslar arası çeşitli noktalarda faaliyet göstermektedirler. Bu da lokasyonlar ve çalışanlar arasında hızlı bir iletişim ve bilgi altyapısının kullanılmasını gerektirmiştir. Bu hızlı geçiş sürecinde insan kaynakları uygulamalarının bir çoğu teknolojik gelişime paralel olarak elektronik ortamda yer almaya başlamıştır. E-Performans kavramı ise performans değerlendirme işlemlerinin çeşitli yazılımlar ve/veya web tabanlı araçlar ile desteklenerek yürütülmesi çalışmalarını kapsamaktadır.

Çalışanların ve organizasyon yapısının dağınık bir yapı sergilediği olduğu kurumlarda performans değerlendirme çalışmaları uzun sürdüğü için gereksiz zaman kaybı yaratarak olumsuz durumlar meydana getirmektedir. Bu olumsuzlukları kaldırmak için eğitimci, danışman ve yöneticilerinde değerlendirme sürecinde yer aldığı “Bilgisayar Destekli Performans Değerleme Sistemleri”nin geliştirilmesi birçok yazar tarafından çözüm olarak sunulmuştur.<sup>95</sup>

Genelde kurumları geleneksel yöntemler ile (kağıt üzerinde değerlendirme formları) yapmış oldukları değerlendirmeleri yılda bir kez yaparlar. Yılda bir kez yapılan performans değerlendirme işlemi çalışanın gerçek performansı hakkında gerçekçi sonuçlar vermeyebilir. Bu da değerlendiricilerin hata yapmasına ve performans değerlemeden gerçekçi sonuçlar alınamamasına yol açar. Ancak elektronik ortamda yapılan değerlendirme çalışmaları, hızlı olması ve geriye dönük olarak da karşılaştırma yapılabilmesi açısından kuruma olumlu katkılar sağlamaktadır.

EOPD'nin temel olarak iki düzeyde yapılabileceği söylenebilir:<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> John W Jones, **Virtual HR**, California: Crisp Pub, 1998, s. 76-78

<sup>96</sup> James F. Le Tart, “**Virtual HR**”, HR Magazine, 1998, s. 63-65

- *Değerleme Sonuçlarının Saklanması:* Dönemsel olarak yapılan performans değerlemeler sonucu oluşan veriler bir veri tabanına kaydedilir ve istenilen geçmiş bütün dönemlere kolaylıkla ulaşılabilmektedir.
- *Performans Değerleme Sürecinin Bilgi Teknolojileri Kullanılarak Gerçekleştirilmesi:* Yapılan performans değerlendirme çalışmaları bir bilgi teknolojisi üzerinden gerçekleştirilir. Bu bir, yazılım, internet yada İntranet uygulaması olabileceği gibi web üzerinde ayrıca çalışan bir sistemde olabilir. Bu sayede performans değerlendirme süreci ve bu sürece ait iş akışlarının tamamı kağıt kullanılmadan tamamlanmakta ve sürece ilişkin her türlü bilgi bir bilgisayar ortamında tutulmaktadır.

Günümüzde kurumlar gerek intranet üzerinden birbirine bağlı ağ içerisindeki bilgisayar ortamında gerekse de internet üzerinden çeşitli araçlar yardımıyla performans değerlendirme işlemlerinin yapılması için performans değerlendirme yazılım ürünleri kullanılmaktadır. Özellikle gün geçtikçe kurumların daha dağınık bir bölgede faaliyet göstermeleri internet tabanlı çözümleri hızlandırmıştır.

### **2.2.2. Elektronik Ortamda Performans Değerlemenin Avantaj ve Dezavantajları**

EOPD kuruma çeşitli avantaj ve dezavantajlar sağlar. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Değerleme sırasında değerlendirilenin ve değerleyicinin hata yapılması önlenmektedir,
- Geleneksel olarak kağıt üzerinde yapılan performans değerlendirme çalışmalarına göre daha kısa sürede tamamlanır,
- Elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve karşılaştırılması zaman alıcı değildir, değerlendirme süreci hızlı olduğu için çalışanlara karşı geri bildirim hızlı bir şekilde yapılabilir,
- Yüksek çalışan sayısına sahip kurumlarda evrak yükünün azaldığı görülür,

- Tüm değerleme işlemlerine ait veriler elektronik ortamda kayıt altında bulunduğundan geçmişe dönük değerleme formlarına kısa sürede ulaşılabilir ve gerekli raporlamalar yapılabilir,
- İstenilen zamanda istenilen karşılaştırmalar ve raporlamalar yapılabilir,
- Yine çalışan sayısının yüksek olduğu kurumlarda değerleme işlemleri Self Service (kendi kendine) yöntemler ile yapılarak değerleme işi için ayrılan işgücü kullanımı minimum düzeye iner,
- Yılda bir kez yerine çok kısa ve sık aralıklarla değerleme yapmaya imkan tanır,
- Çok yönlü performans değerleme çalışmalarına imkan tanır,
- Bir çalışanın geçmiş dönemlerindeki performans göstergeleri dikkate alınarak gelişime açık yönleri tespit edilerek organizasyonda üst düzey pozisyonlara yükseltilmeye ve mevcut üst düzey yöneticilerin yerine geçmeye hazır olan yöneticilerin izlenmesine ve belirlenmesine yardımcı olur.

*EOPD'nin dezavantajları:*

- Performans değerlemede değerleyicinin karşısında fiziksel olarak üst yöneticisi, astları yada müşterileri olmadığından anlık karşılıklı iletişim ve geri bildirim sağlanamaz,
- Hedef ve amaçların yönetici- ast arasında karşılıklı görüşmeye dayalı olması gerçekçi sonuçlar doğurur. Elektronik ortamda yapılan hedef ve amaç belirlemelerinde bu nedenle yanlış sonuçlar meydana gelebilir,
- Değerleme sonuçlarına birden fazla kişinin ulaşabilmesi, bu sonuçlar arasında karşılaştırma yapmak isteyen çalışanlar arasında kuruma karşı güveni zedeler,
- Yönetici-ast veya diğer kişiler arasında yapılacak değerleme her ne kadar elektronik ortamda gerçekleştirilse de, bir takım hedef ve amaçların tespiti aşamasında karşılıklı iletişim ve bilgi alışverişi sonucu performans değerlemenin tamamlanması gerekir,

- Elektronik ortamdaki verilerin güvenli bir şekilde tutulmaması ve/veya bu alanlara yetkisiz erişimler sonucu veri kaybı veya verilerde değişiklikler meydana gelebilir.

### **2.2.3 Elektronik Ortamda Yapılan Performans Değerleme Yöntemleri**

Teknolojinin hızla gelişimi insan kaynakları bilgi sistemlerini de etkilemiştir. Kurumların bir çoğu insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojilerini sıklıkla kullanmaktadır. Ancak bu uygulamalar kurumdan kuruma farklılık gösterdiği için kullanım yöntemleri de farklılıklar göstermektedir. Bunlardan EOPD çalışmaları aşağıdaki yöntemlerle gerçekleştirilmektedir :

- Yazılım (Desktop) destekli yöntemler ile performans değerlendirme
- İnternet (Web Tabanlı) destekli yöntemler ile performans değerlendirme
- Mobil (GPS, GPRS vb)Uygulama destekli yöntemler ile performans değerlendirme

#### **2.2.3.1. Yazılım (Desktop) Destekli Yöntemler İle Performans Değerleme**

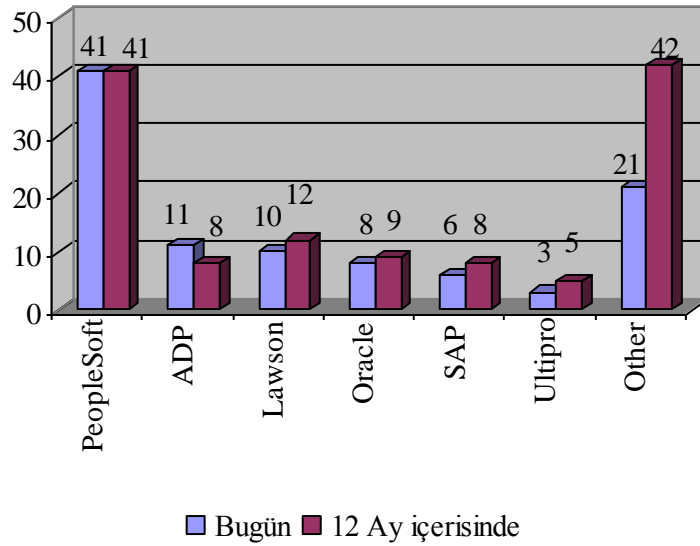
Yazılım destekli yöntemler ile performans değerlemesi, kurumun mevcut performans değerlendirme işlemlerinin kuruma uygun yada ihtiyacını karşılayacak seçeneklerin bulunduğu bir bilgisayar programında izlenmesi sürecidir. Bu yazılımlar genelde sadece performans değerlendirme değil diğer insan kaynakları uygulamalarını da kapsar. Bu tür yazılımları çalışan sayısı yüksek ve organizasyon yapısı dağınık olmayan firmalar tercih ederler.

Performans değerlendirme çalışmalarının sürekli kağıt üzerinde yapılması zaman kaybının yanı sıra inceleme ve değerlendirme sürecini de uzatmaktadır. Bu nedenle mevcut performans değerlendirme formlarının içeriğine uygun olarak elektronik ortamda oluşturulan form/formlar ile değerlendirme işlemi gerçekleştirilir. Bu tür yazılımlar ile çalışanın geçmiş dönemdeki performans değerlendirme sonuçları izlendiği için çalışanın sürekli gelişimi izlenebilir. Tüm kayıtlar elektronik ortamdaki yazılım alt yapısında bulunduğu için bu kayıtlara ulaşmak yada bu kayıtlar arası çeşitli karşılaştırmalar yapmak da mümkündür.

### 2.2.3.1.1 Uygulamadaki Yazılım Seçenekleri ve Yazılım Destekli Performans Değerleme Örneği:

Dünya genelinde özellikle büyük kurumlar insan kaynakları yönetimi bilgi sistemlerinde yazılım konusunda seçici davranmaktadırlar. Bunun nedeni ise bu yazılımların ya gereğinden fazla komplike olması yada kurum ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayamayacak düzeyde olmalarıdır. CedarCrestone tarafından 466 büyük firmanın katıldığı ve 9.250.000 çalışanı temsil eden, İnsan kaynakları teknolojilerini kapsayan “ 2007-2008 HR System Survey” araştırma sonuçlarına göre dünyada insan kaynakları yönetim sistemi olarak en çok tercih edilerek kullanılan yazılımlar aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetim Yazılımı Olarak Tercih Edilen Yazılımlar



**Kaynak:** CedarCrestone, Inc. 2007-2008 HR System Survey, 10th Annual Edition, 2007, s.9

Yazılım konusunda ORACLE desteği ile PeopleSoft lider konumdadır. PeopleSoft’u, ADP ve Lawson izlemektedir. Kurumlar kendi organizasyon yapılarına göre farklı insan kaynakları uygulamaları için farklı yazılımlar da kullanmaktadırlar. Örneğin Sadece performans değerlendirme konusu için *SuccesFactors* firmasının “Employee Appraiser” yazılımı örnek gösterilebilir. Bu yazılım başta ABD olmak üzere birçok ülkede kullanımı yaygındır. Konunun daha iyi açıklanması için yazılım

ortamında performans değerleme çalışmasının nasıl yapıldığı “ManagertAssitant 3.0 Programı”nın ekran görüntüleri yardımıyla anlatılacaktır.

*ManagerAsistant 3.0 Yazılımı ile Performans Değerleme Örneği :*

Yazılım ortamında performans değerleme yapılması için öncelikle bu yazılımı kullanabilecek bir konfigürasyona sahip bir bilgisayara yüklenmesi gerekmektedir. Daha sonra personele ilişkin kişisel bilgiler gibi temel veriler girilerek bir veri tabanı oluşturulur. “Manager Asistant 3.0 Programı” genel anlamıyla bir firmanın insan kaynakları yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını karşılayabilecek Microsoft SQL veri tabanı destekli bir yazılımdır.

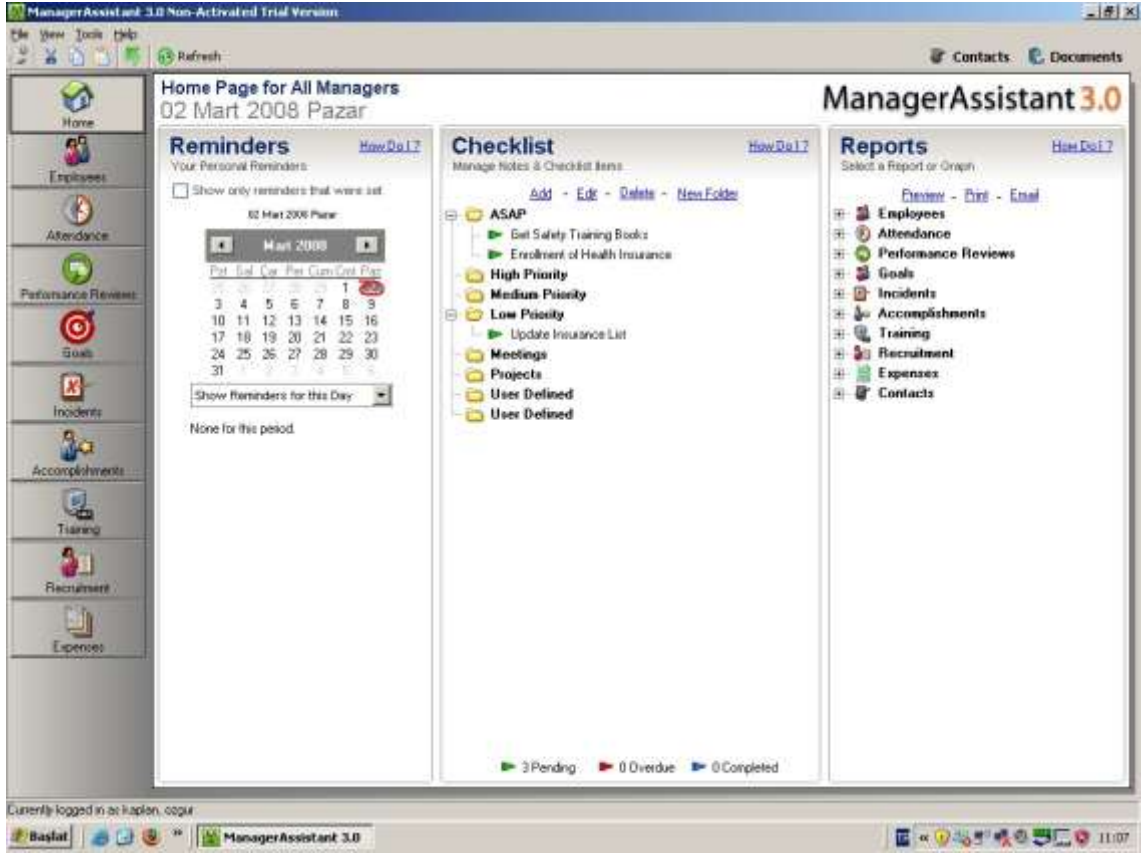
**Şekil.2.2. Manager Asistant Programı Hakkında Bilgi Ekran Görüntüsü**



Menü seçeneklerinde çalışan sicil bilgileri, çalışma bilgileri, performans değerleme, hedef ve amaçlar, özel durumlar, başarı/yetenek izleme, eğitim takibi, işe alma, harcamalar ve iletişim menülerinden oluşur.

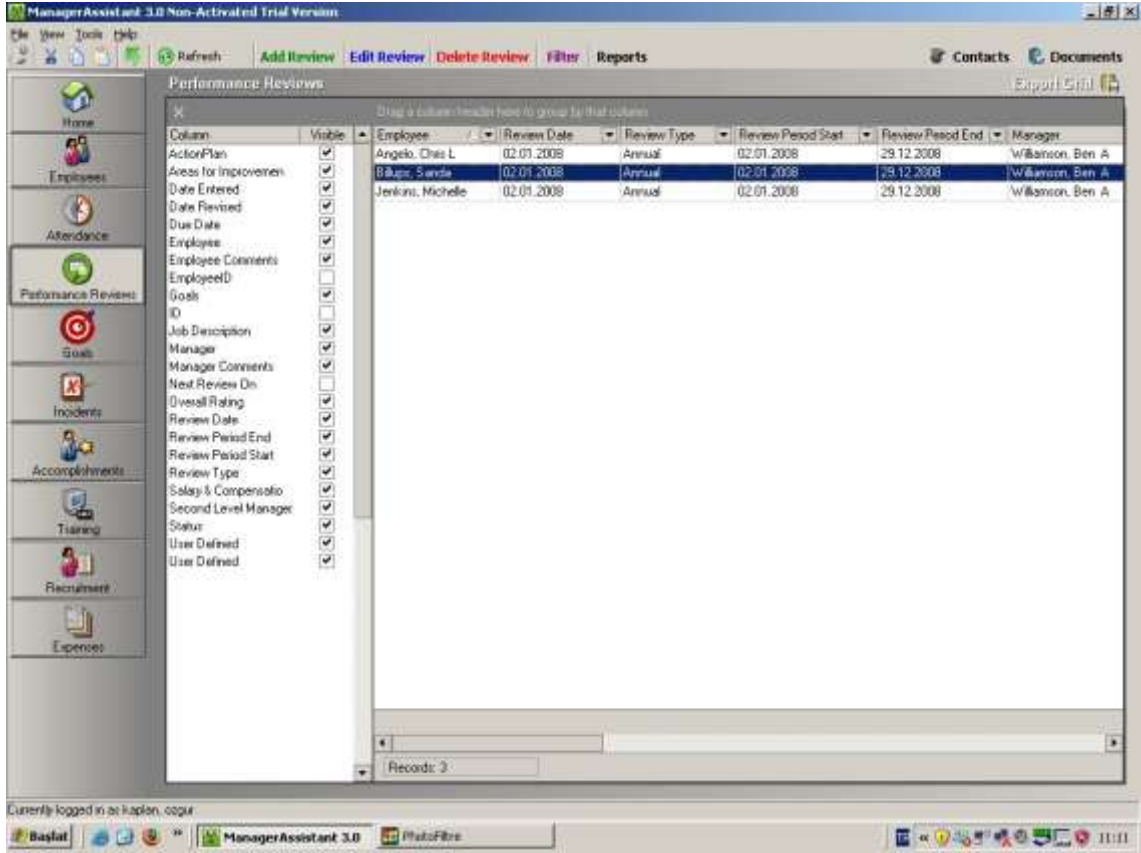


Şekil.2.3. Manager Assistant Programı Açılış Ekranı Görüntüsü



Performans değerlemesi için soldaki menüden “Performance Review” bölümü seçilir. Seçilen bölümde kullanıcının karşısına kurumda çalışan her satırda çalışan ismi, değerlemenin yapılacağı tarih, değerlendirme tipi (yıllık, aylık vs), değerlendirme dönemi başlangıç tarihi, değerlendirme dönemi bitiş tarihi, çalışanın en üst yöneticisi, çalışanın ikinci kademe yöneticisi, değerlendirme statüsü, tam değerlendirme puanı, çalışanın kısa iş tanımlaması, çalışana verilen hedef ve amaçları, yöneticinin değerlemeye ilişkin düşüncesi, çalışanın değerlemeye ilişkin düşüncesi, ilk değerlemenin yapıldığı tarih, revize edilmiş değerlendirme tarihi, günün tarihi, maaş ve ücret ile aksiyon ve geliştirme planının yer aldığı performans gözden geçirme tablosu gelir. Kullanıcı/ değerlendirici ilgili çalışanla ilgili performans izleme ve değerlendirme yapmak için çalışanın bulunduğu satırda çift tıklayarak karşısına gelen 5 aşamalı bölümde çalışana ilişkin çeşitli tanımlama ve seçeneklerde bulunur.

Şekil.2.4. Manager Asistant Programı Genel Menü Ekran Görüntüsü



1'nci (Step 1) aşamada (describe the review) performans değerlemesine tabi olacak çalışana ilişkin bilgiler kullanıcı tarafından sisteme tanımlanır. 2'nci (Step 2) aşamada (Rate The Employee) tutum ve davranışlar, iletişim, iş bilgisi, verimlilik, problem çözme, yönetimsel, eğitim, liderlik, güvenli çalışma, etik, karar verme, iş ortamına uyum ve iş yaşamı, iş becerisi, çatışma çözümü, müşteri odaklılık, kalite, takım çalışması, ekip yönetimi gibi çeşitli kategorilerde her çalışan "1. Olağanüstü Performans", "5. Beklenenin Altında Performans" olacak şekilde değerlendirme kriterleri belirlenir. Her kategoride verilen değerlendirme puanları çalışanın değerlemeden aldığı toplam puanları gösterecektir. Yazılımda sisteme yöneticinin müdahale etmesi mümkündür. Yönetici çeşitli kategorilerde çalışana ilişkin yorum ve düşüncelerini "Manager's Comments" bölümünde yazarak belirtir. 3'ncü (Step 3) aşamada insan kaynakları yöneticisi yada değerlendirici, çalışan ve yöneticisi değerlemeye ilişkin görüş ve düşüncelerini kendilerine tanımlanan alanlara belirtirler.

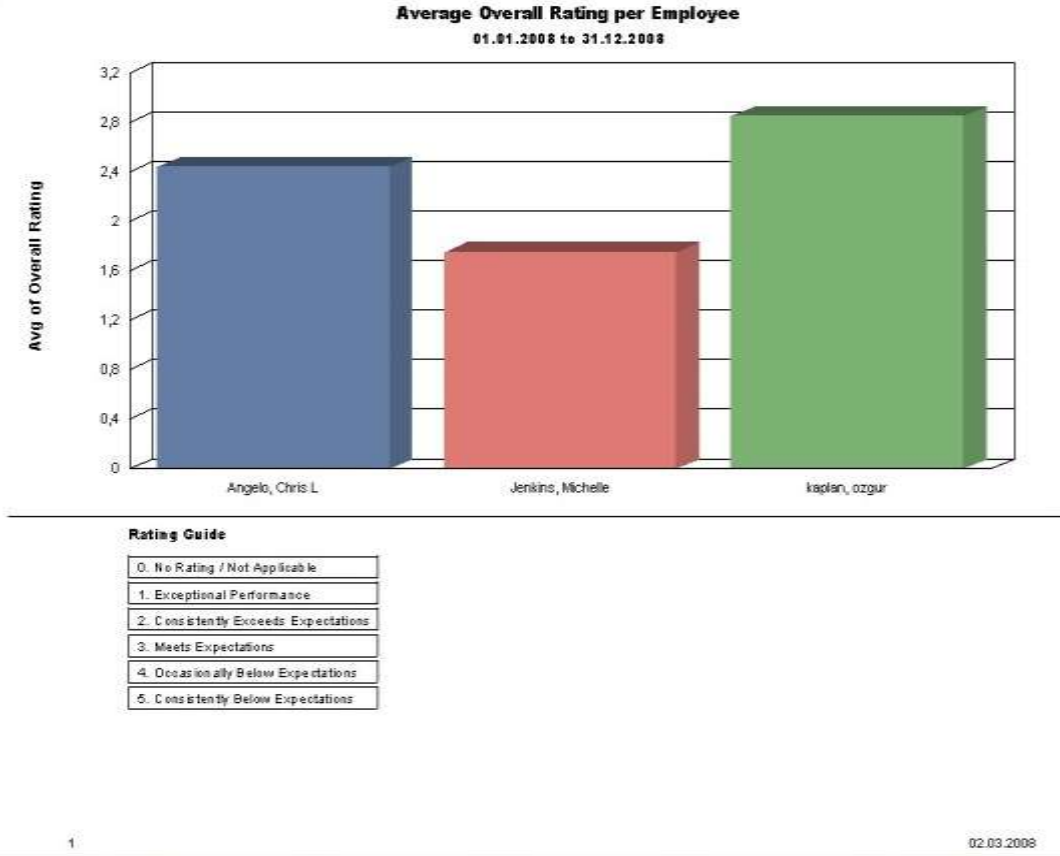
Şekil.2.5. Manager Asistant Programı Değerleme Detayları Ekran Görüntüsü

4'ncü (Step 4) aşamada (attach supporting material) değerlemeye eklenecek destekleyici belge ve doküman varsa eklenir. 5'nci (Step 5) ve son aşamada ise (Prepare Your Document) performans değerlendirme formu oluşturulur. Her aşamadaki bilgiler ilgili kişilere eposta yoluyla (word, pdf dosyası ) olarak gönderilebilir. Bu nedenle değerlendirme ve değerlemeye ilişkin geri bildirim süreci hızlı işlemektedir. Bunlara ek olarak insan kaynakları uzmanı, programın “hedefler” bölümünde çalışana işiyle ilgili alanlarda tanımlamalar yaparak bunları performans değerlendirme çalışmalarıyla ilişkilendirebilir.

Son olarak her çalışana ilişkin tüm bilgilerin değerlendirilmesini içeren 3-4 sayfalık bir performans değerlendirme formu ortaya çıkar. Bu formda çalışana ait bilgilerin yanı sıra değerlendirme periyodu, bir sonraki değerlendirme tarihi, belirtilen kategorilerden aldığı puanlar, yönetici görüşleri ve sonuç doğrulama bölümleri bulunur.

Program yardımıyla çalışan bazında, departman bazında puanlamalar raporlanabilmektedir. Bu raporlamalar genel raporlamalar olabileceği gibi aynı görev

**Şekil.2.6.** Manager Assistant Programı Çalışan Karşılaştırma Grafiği Ekran Görüntüsü



pozisyonda bulunan çalışanların grafiksel karşılaştırmaları da yapılabilmektedir. Tablodan da görüleceği üzere her çalışanın aldığı puanlara göre elektronik ortamda karşılaştırmaları yapılabilmektedir. Çalışanlar arasında gerek kategorilere göre gerekse de genel ortalama puanın altındaki çalışanlar ayrı bir raporda sıralanabilmekte ve böylelikle performans değerlendirme puanları düşük olan çalışanlara uygulanacak gerekli eğitim ve destek çalışmaları tespit edilmektedir.

### 2.2.3.2. İnternet (Web Tabanlı) Destekli Yöntemler ile Performans Değerleme

İnternet günümüzün en hızlı gelişen iletişim kaynağı haline gelmiştir. Global bir çalışma ortamının oluştuğu dünyada iletişimin çoğu internet üzerine doğru yönelmektedir. Uluslararası firmaların çoğu global ofislerini internet ağlarıyla birbirlerine bağlamışlardır. Uluslararası bir firmanın insan kaynakları yöneticisi ana ofisten başka bir ülkedeki çalışanlarıyla online olarak bağlantı kurabilmekte, veri alışverişi yapabilmekte ve hatta artık performans değerlendirme işlemlerini internet üzerinden yapmaktadırlar. Gerek ulusal gerekse de uluslararası bir organizasyona sahip olsun bir çok firma bölgesel açıdan birden fazla çalışma alanında faaliyet göstermektedir. Buna karşın firmalar tek bir merkezden yönetilmektedir. İnternetin her noktada yaygınlaşmasıyla merkez ofis dışındaki alanlardan hızlı bir bilgi akışı çalışanların buldukları noktalardan internet üzerinden bilgi göndermesiyle mümkün olmuştur.

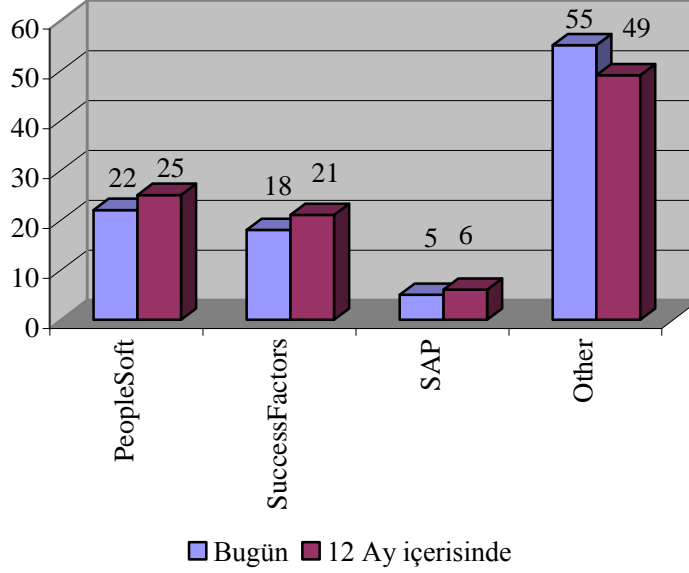
İnternet üzerinden üretim, satış, pazarlamaya ilişkin veriler gönderilebildiği gibi internetin gelişimine paralel olarak insan kaynakları uygulamalarından internet (web tabanlı) destekli performans değerlendirme çalışmaları da çok hızlı bir artış göstermiştir. Böylelikle her çalışan kendisine tanınan yetkiler dahilinde uzaktan performans değerlendirme çalışmasına “Self Service” olarak katılabilmektedir.

Çalışanlar, web tabanlı performans değerlemede , işletme amaçlarını destekleyen bireysel hedeflerini de sisteme yerleştirebilmektedirler. Girişlerin artması ve bireysel hedeflerin bilgisayar ortamında herkesin görebileceği şekilde belirlenmesi, işe bağlılığı da arttırmaktadır. Üst ve orta kademe yöneticilerinin hedefleri de elektronik ortamda bulunduğundan, işgörenler bu hedefleri de görebilme şansını bulmakta ve bunun sonucunda kendi hedefleriyle karşılaştırma yapabilmekte ve yetkinliklerini hedefleri başarmak ve işlerin üstesinden gelmek için geliştirme yoluna gitmektedirler.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Murat Topaloğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Elektronik Uygulamalar”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, s. 74

**Şekil.2.7.** Performans Değerleme Konusunda Yazılım Üreticileri Pazar Payları



**Kaynak:** CedarCrestone, Inc. 2007-2008 HR System Survey, 10th Annual Edition, 2007, s.13

CedarCrestone tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre PeopleSoft ve SuccessFactors firmaları performans yönetimi başta olmak üzere, kariyer planlaması, maaş yönetiminde oldukça gelişmiş araçlara sahiptirler. Dolayısıyla bu konudaki Pazar payları da birbirine oldukça yakındır. Performans yönetimini tek bir uygulama olarak seçtiğimizde SuccessFactors daha ön planda faaliyet göstermektedir.

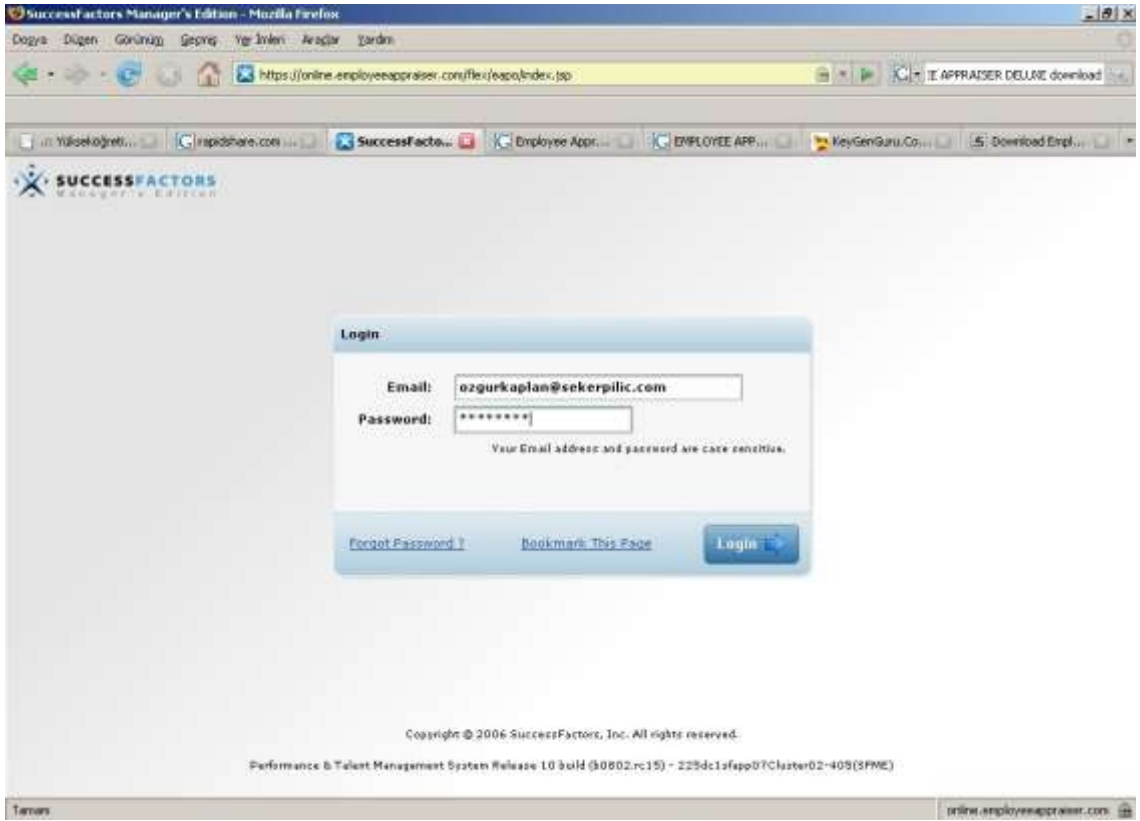
#### **2.2.3.2.1. İnternet (Web Tabanlı) Destekli Performans Değerleme Uygulama Örneği**

SuccessFactor firması Performans değerlendirme sistemlerinde gerek yazılım gerekse de web tabanlı çözümlerde en çok tercih edilen yazılım üreticilerdendir. Firma yazılım konusunda “Employee Appraiser”; web tabanlı çözüm konusunda ise “SuccessFactors Manager Edition’s” ile en çok tercih edilen çözüm ortağıdır. Bu nedenle web tabanlı performans değerlendirme çalışmasına kaynak teşkil etmek üzere örneğimizde “SuccessFactors Manager Edition’s” uygulamasına yer verilmiştir.

### *SuccessFactors Manager Edition's ile Performans Değerleme Örneği :*

SuccesFactors Manager Edition's ile web tabanlı performans değerlendirme yapabilmek için öncelikle üretici firma web sitesinden gerekli hizmet sözleşmesi şartları ve ödeme işlemleri yapıldıktan sonra kullanıcı kaydı yapılır. Yapılan kullanıcı kaydına ilişkin kullanıcı adı ve şifre kayıt sırasındaki eposta adresine site tarafından gönderilir. Kullanıcı kaydı yapıldıktan sonra [www.succesfactors.com](http://www.succesfactors.com) sitesinde yer alan müşteri girişi kısmından kullanıcı adı ve şifre ile sisteme giriş yapılır.

### **Şekil.2.8. SuccessFactors İnternet Üzerinden Giriş Ekran Görüntüsü**

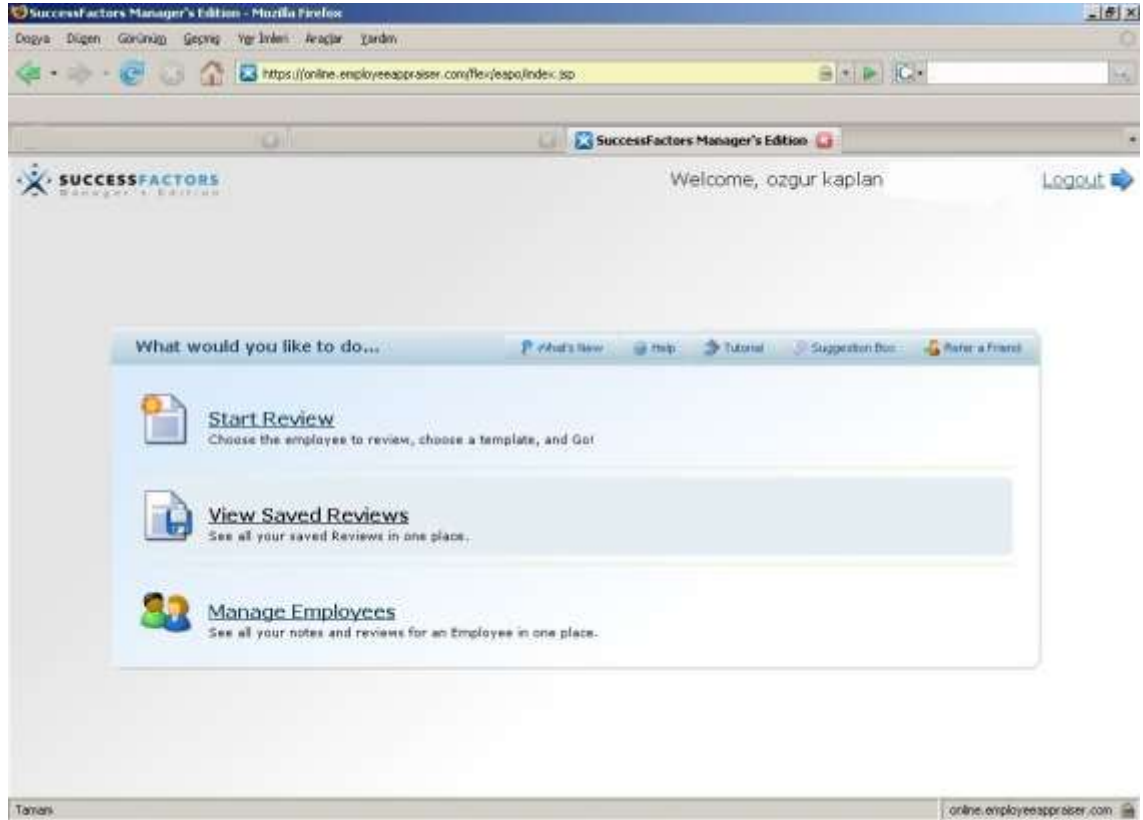


Sisteme giriş yapıldıktan sonra “Start Review” bölümüne giriş yapılır. Bu bölüme girişte 4 aşamada değerlendirilecek olan çalışanlara ait bilgiler sisteme eklenir. Bu bilgiler arasında çalışanın adı ve soyadı, görevi, eposta adresi, cinsiyeti, değerlendirme adı, değerlendirme periyodu, standart değerlendirme formatı veya kullanıcı seçimli değerlendirme formatı her çalışan için sisteme kaydedilir. Bu işlem tüm çalışanlar için bir kez yapılır

ve her değerleme dönemleri sürecinde yeniden tanımlama yapılması gerekmez. Tüm alışanlara ilişkin gerekli veriler kaydedildikten sonra “Home” ana sayfaya dönülür.

“View Saved Reviews” bölümünde daha önce yapılan değerlemelere ilişkin geçmiş dönem kayıtları mevcuttur. “Manage Employees” bölümünde ise çalışana özel performans değerleme kriterleri belirlenir. Burada 4 bölüm karşımıza çıkmaktadır

**şekil.2.9.** SuccessFactors Ana Menü Ekran Görüntüsü

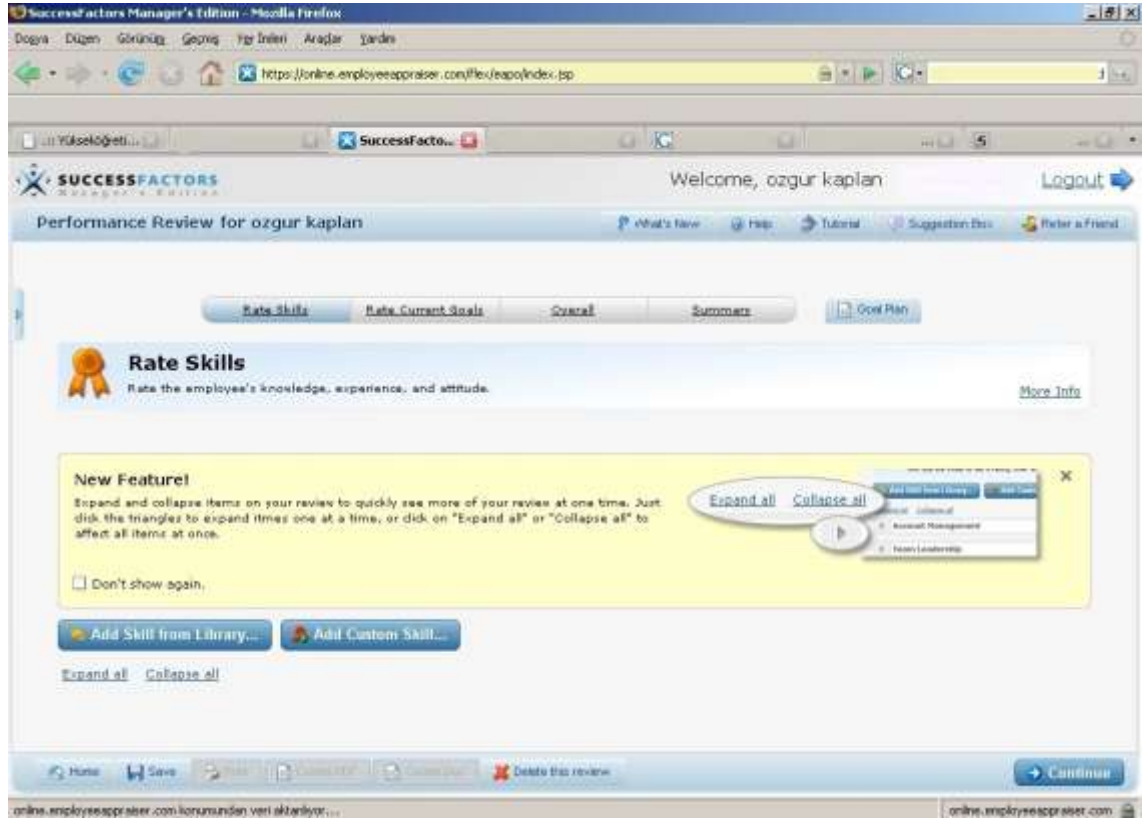


- *Çalışanın Yetenek ve becerilerine ilişkin puanlamaya dahil edilecek performans kriterlerinin tanımlandığı birinci bölüm (Rate Skills):* Burada alışanı değerlemeye yönelik standart kategoriler ile değerleyici tarafından farklı bir kategori eklenmesini sağlaşan 2 bölüm vardır. Bu standart kategoriler içerisinde çalışanın yetenek ve becerileri, genel yetenekler, yönetim, insan ilişkileri, satış becerileri, teknik beceriler yer alır. Bu kategoriler kendi içerisinde toplam 51 alt başlık içerir ve her çalışan için gereksinim duyulan kriterler eklenir. Burada çeşitli başlıklar altında birden fazla kategoride birden fazla alt başlık eklenerek değerlemede dikkate alınarak çalışan



için değerleyici tarafından puanlama yapılır. Puanlamada ekranın sağ kısmında bulunan görsel puanlama yöntemiyle kırmızıdan yeşile (1 Kırmızı, 5 Yeşil) işaretleyici yardımıyla seçim yapılır.

**Şekil.2.10.** SuccessFactors Yetenek ve Becerilere İlişkin Performans Kriterleri Tanımlama Ekran Görüntüsü

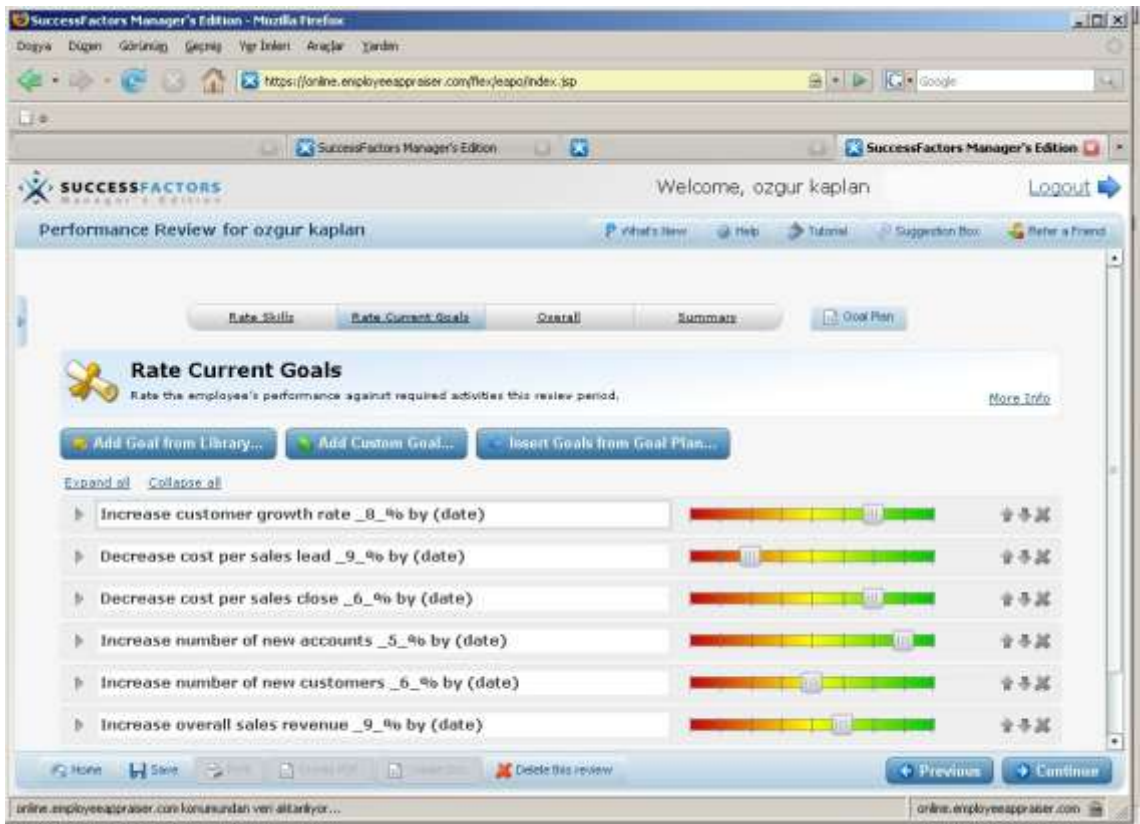


• *Çalışan için belirlenen hedef ve amaçlara ilişkin puanlamaya dahil edilecek performans kriterlerinin tanımlandığı ikinci bölüm (Rate Current Goal):* Burada çalışanı değerlemeye yönelik standart kategoriler (Add Goal From Library) ile değerleyici tarafından farklı bir kategori eklenmesini sağlayan (Add Custom Goal) bölümleri vardır. Listede yer alan standart hedef ve amaçlar; satış, pazarlama, üretim, bilgi teknolojileri, idari, finans&muhasebe, idari hizmetler, müşteri hizmetleri, yönetim ve insan kaynaklarına ilişkin hedef ve amaçlardan oluşur.

*Örneğin Satış Hedef ve Amaçları içerisinde :* belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için verilen süre veya tarih, “..... alanında satışların”; “.....

tarihine kadar”; “..... oranında arttıracak satış stratejileri geliştirme”; satış gelirlerinde belirlenen artış oranı ve belirlenen tarih; yeni müşteri sayısındaki artış oranı ve belirlenen tarih; değerlendirme dönemi periyodunda potansiyel müşterilerle yapılan görüşme sayısı; belirlenen ürün kategorisinde hedeflenen başarı oranını %100 yakalamak gibi bir satış bölümü çalışanı için verilebilecek çeşitli sayısal ifade ve kriterler yer almaktadır.

**Şekil.2.11.** SuccessFactors Hedef ve Amaçlara İlişkin Performans Kriterleri Tanımlama Ekran Görüntüsü



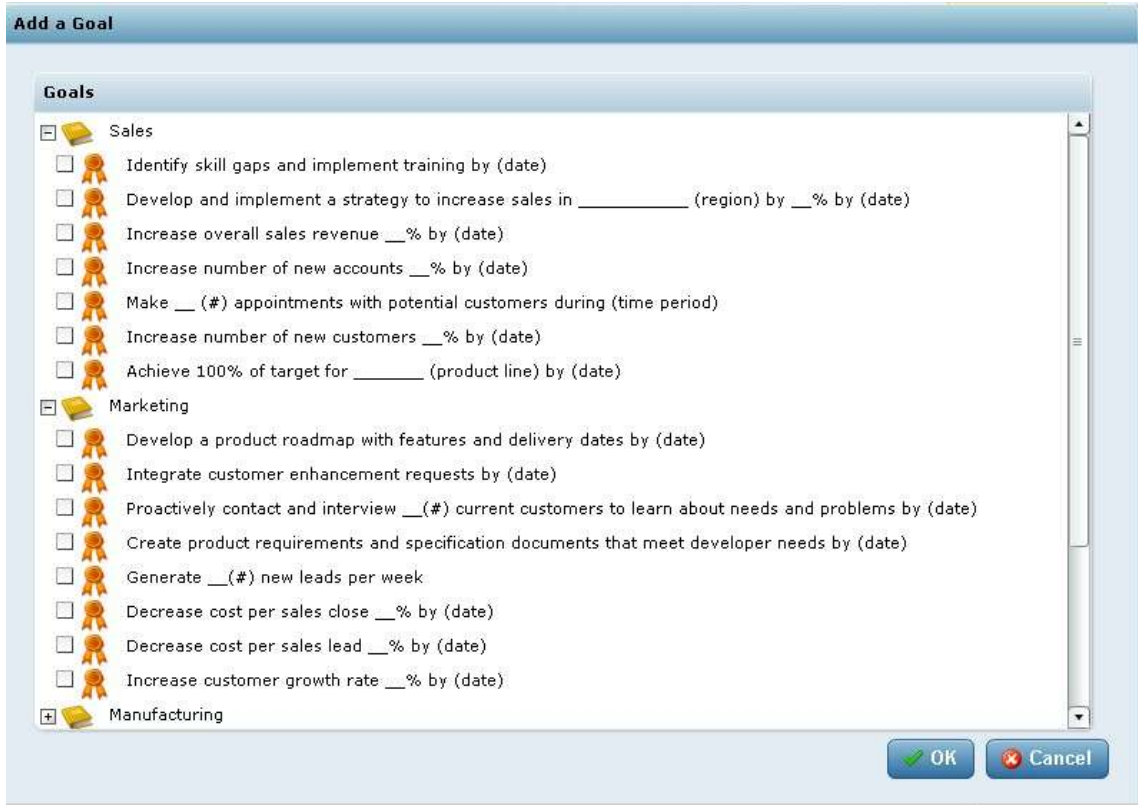
Burada yine her bölümde değerlendirme puanlaması yapılır. Değerleyici yeşil ve kırmızı renkler ile görsel olarak işlenmiş 5=İyi; 1=Kötü şeklinde her hedef ve amaç için ayrı ayrı olmak üzere değerlendirme puanlarını sisteme entegre eder.

- *Genel değerlendirme yapılarak değerlendirici tarafından final puanı verildiği üçüncü bölüm (Overall) :* Bu bölümde çalışanın değerlendirme sonucu ortaya çıkan ortalama ağırlıklı puanı (Overall Rating) karşımıza çıkar. Değerleyici doğrudan bu

puanı onaylayabileceği gibi (Use Overall Average seçeneği ile seçim), kendisi ayrıca çalışana bir değerlendirme puanı ( Use My Own Overall Rating seçeneği ile) seçimi ile onaylayabilir.

• *Son aşama* : Bu bölümde ise seçilen kriterlere ilişkin yönetici görüş ve yorumları ile her kriterden çalışanın aldığı ortalama puanlar sisteme kaydedilir. Bu değerlemeye ilişkin tüm veriler elektronik ortamda saklanabildiği gibi yazılı veya yine elektronik ortamda değerlendirilenlere de geri bildirim amaçlı gönderilir.

### Şekil.2.12. SuccessFactors İçerisinde Kategorilere Göre Standart Olarak Yer Alan Hedef-Amaçlar Listesi



### **2.2.3.2.2. İnternet Destekli (Web Tabanlı) Performans Değerleme Araçlarının Avantajları:**

Özellikle son dönemde insan kaynaklarında merkezi bir desktop yazılım kullanımı bazı insan kaynakları uygulamalarında yerini web tabanlı çözümlere bırakmıştır. Bunların büyük bir çoğunluğu ölçüm araçlarına ilişkindir. Bu konuda ise karşımıza performans ölçüm aracı olarak web tabanlı çözümler karşımıza çıkmaktadır.

- Sistemin kullanımı oldukça basit ve gelişmiş veri ara yüzlerine sahiptirler,
- Değerleyiciler internetin bulunduğu tüm noktalardan istedikleri an istedikleri çalışana ait performans değerlendirme sonuçlarına ulaşabilirler,
- Değerleyicilerin yanı sıra çalışanların üst yöneticileri de yine internet iletişimin olduğu her noktadan astlarının hedef ve amaçlarını, geçmişe dönük performans değerlendirme sonuçları ile gelişimlerini izleyebilirler,
- Global çapta hizmet sunan ve dünyanın bir çok noktasında ofisi bulunan uluslar arası firmaların İnsan Kaynakları yöneticileri , yada diğer yöneticiler, tüm ofislerindeki çalışanlarının performans göstergelerine ulaşabilirler,
- Diğer desktop yazılımlardaki gibi kullanıcı sınırı olmadığı için her noktada veriye ulaşmada özgürlük sağlar,
- Merkezi yazılım ile performans değerlendirme çalışmalarındaki çalışma yükü birkaç kişide toplanırken, web tabanlı sistemlerde birçok kişi kendisi veya çalışanı ile ilgili verileri sisteme girdiğinden hızlı bir değerlendirme süreci sağlar.

### **2.2.3.3. Elektronik Performans İzleme Sistemleri ve Mobil Destekli Yöntemler**

Mobil destekli yöntemler özellikle son 10 yıl içerisinde hızlı bir gelişim göstermiş ve günümüz toplumu geleneksel iletişimin sınırlarını zorlar hale gelmiştir. Literatürde çok rastlanan bir performans değerlendirme şekli değildir. Mevcut bireysel performansı çalışanın yaptığı işler ile değerlendirmenin yanı sıra artık elektronik performans izleme sistemleri de destekleyici birer araç olarak kullanılmaktadır.

Elektronik performans izleme, çalışanların üretim aktivitelerine ilişkin bilginin elektronik araçlar aracılığıyla toplanması, saklanması, analizi ve raporlanmasıdır<sup>98</sup>

Bu aşamada karşımıza çıkan elektronik performans izleme yöntemleri şunlardır.:

- Üretim bölümlerinde yer alan personel devam ve kontrol sistemleri,
- Call-Center noktalarında yapılan müşteri ve çalışan arasındaki telefon konuşmalarını kapsayan ses kayıtları,
- Personel işlemlerini kayıt altına alan dijital kamera kayıt sistemleri,
- Mobil telefonlar ile bağlantılı olarak GPRS veri aktarma yöntemleri ile merkez ofis dışında çalışan personele ilişkin konum bazlı veri ve kayıtlar,
- Yine GPRS Şebeke bazlı raporlamalar ile sahada bulunan personelin nerede bulunduğuna ilişkin konum bazlı kayıtların alınabildiği sistemler (Ekip Mobil Uygulamaları)
- Araçları ile sürekli sahada bulunan satış veya piyasa araştırması yapan çalışanların araçlarına entegre edilen GPRS destekli ve GPS uyduları ile araçların günlük hareket, durma süreleri ile sayısal haritalar üzerinde belirlenen noktalara ulaşma ve ziyaret süreleri

Örnek olarak belirtilebilecek ve kullanımı yaygın uygulamalardır. Özellikle bankaların müşteri hizmetleri desteği veren Call-Center merkezlerinde çalışanlar ile müşteriler arasında yapılan tüm telefon konuşmaları kayıt altına alınır. Belirli dönemde her çalışanın belirlenen sayıda konuşma kayıtları değerlendiriciler tarafından değerlendirilir. Değerlemelerde çalışanın müşteriye ilk kendini tanıtırma şekli, müşteriye hitap etmesi, yapacağı işlem hakkında bilgisi, müşteriye sorması gereken bütün güvenlik sorularını sorup sormadığı, görüşmeyi sonlandırma ve işlemi yapma süreleri değerlendirilir ve çalışana görüşme performansına ilişkin bir değerlendirme puanı verilir. Bu puan aynı zamanda diğer çalışanların aldığı puanlar ile de karşılaştırılır. Bu tür hizmet ağırlıklı çalışan kurumların birçoğunda (özellikle müşteri hizmetleri birimlerinde) performans değerlendirme çalışmalarında bu veriler kullanılmaktadır.

---

<sup>98</sup> Pascale Carayon , “Effects of Electronic Monitoring on Job Design and Worker Stress: Results of Two Studies”, International Journal of Human-ComputerInteraction, 6(2), 1994, s.177-190.

Bunun yanı sıra sahada araçları ile satış yapan personelin satış güzergahı sayısal haritalarda işaretlenir. Araçlarda bulunan GPS (Global Position System) cihazları merkeze sürekli aracın bulunduğu konum, hız bilgisi, hareket süresi, durma süresi, rölanti süresi gibi bilgileri yine GPS uyduları üzerinden merkeze veri akışını yapar. Böylelikle çalışanın hangi zamanda nerede bulunduğu tespit edilir. Çalışanın zamanında veya hiç uğramadığı müşterilere ilişkin satış kaybı yada müşteri memnuniyeti gibi çeşitli değerlemeler yapılarak çalışanın performansı elektronik ortamda izlenir.

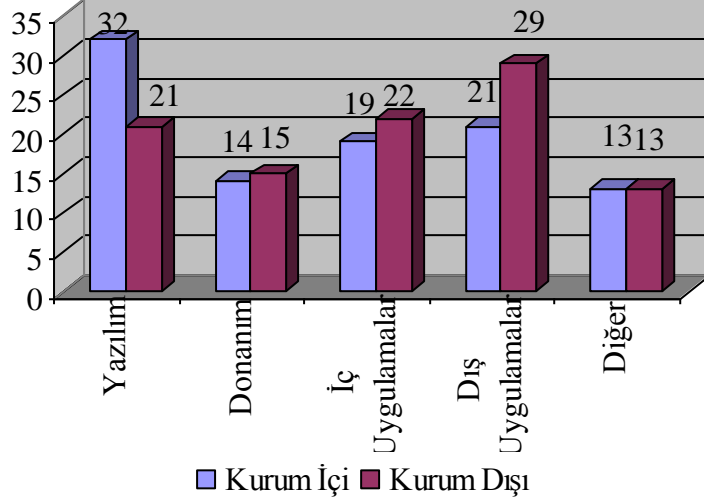
Bu tür elektronik izleme sistemleri birçok kurumda aktif olarak uygulanmakta ve yeni teknolojilerin de piyasaya girmesiyle kullanım alanları hızlı bir şekilde artmaktadır.

#### **2.2.4. Dünyada E-Performans Gelişim Süreci**

Günümüzde bir çok işletme insan kaynakları uygulamalarını elektronik ortamda yürütmektedir. Bu uygulamalardan geçmişte kağıt üzerinde yürütülen performans değerlendirme işlemleri de artık dijital ortamda hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde dünya üzerinde elektronik ortamda kullanılan temel uygulamalar, yönetsel uygulamalar (administrative applications), çalışan ve yönetici verimlilik uygulamaları (employee and manager productivity application), stratejik insan sermayesi yönetimi uygulamaları (strategic HCM applications), iş zekası uygulamaları (business intelligence applications) başlıklarında ele alınabilir.

Son yıllarda kurumlar İKY sürecinde yazılım altyapılarına oldukça önemli bütçeler ayırmaktadırlar. CedarCrestone tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre kurumlar İKY sistemi içerisinde kurum içinde yaptıkları harcamaların %32'sini; yine bu konuda kurum dışına yaptıkları harcamaların ise %21'ini yazılım uygulamalarına yapmaktadırlar.

**Şekil.2.13.** İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi İçerisinde Yapılan Harcamaların Dağılımı (%)



**Kaynak:** CedarCrestone, Inc. 2007-2008 HR System Survey, 10th Annual Edition, 2007, s. 17

CedarCrestone araştırmasına göre stratejik insan sermayesi yönetimi araçlarından biri olan performans yönetimi uygulamalarının elektronik ortamda kullanımı katılan firmalar genelinde %48'i kullanmakta; %22'sinde gelecek 12 ay için bütçelenmiş durumda; %17'si gelecek 36 ay içerisinde uygulayacak ve %13'ü hiç planlamamış veya düşünmüyor. Bu anlamda bakıldığında hızla bir geçiş göze çarpıyor. Özellikle bu konuda çözüm üreten intranet ve internet tabanlı bilgi teknolojisi üreticilerin geliştirdiği yeni ve pratik uygulama alanları bu hızın en büyük destekçisi olarak görülüyor.

Fakat firmaların bir çoğu bu konuda kendi kendilerine çözüm üretmektedirler. Araştırma sonuçları gösteriyor ki firmalar bu konudaki süreçler, teknoloji altyapısı ve insan desteğinin ortalama %9 gibi bir kısmı tamamen firma dışı uzman çözüm ortaklarına devredilmiştir.

Bunun yanı sıra harcama kalemlerine bakıldığında performans yönetimi için çalışan başına önemli rakamlar ödenmektedir. İnsan sermayesi uygulamaları içerisinde çalışan başına harcanan 510 USD'nin %21'i (108USD) performans yönetimi çalışmalarını kapsamaktadır ve ücret yönetiminden sonraki en yüksek harcama başlığını oluşturmaktadır.

Aynı araştırma sonuçlarına göre kurumlar çalışan başına en büyük harcamalarını İKY sistemi ve bu sisteme yıllık ödenen servis hizmetlerine yapmaktadırlar. Aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere yazılım kısmını ilgilendiren İKY Sistemi ve yan hizmetleri için yıllık 105 \$ kurum içi, 108\$ kurum dışı harcama; yine aynı sistemin hizmet desteği alımı için 161\$ kurum içi; 153 \$'da kurum dışı harcamalar yapılmaktadır. Bu araştırmadan çıkan başka bir sonuç da 2008 yılında kurum dışı harcamaların 2007 yılındaki rakamların neredeyse iki katına çıktığı tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeni ise kurumların kendi içinde yaptıkları bir takım uygulamaları 2008 yılında daha uzman kurumlara out source (dış kaynak kullanımı) edecekleri görülmektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ELEKTRONİK ORTAMDA İŞGÖREN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde bilgi teknolojileri uygulamalarının insan kaynakları yönetimi sürecinde elektronik ortamda işgören performansının değerlendirilmesine yönelik yapılmış olan anket çalışmasının analiz ve yorumlarına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı; Bilgi teknolojileri uygulamalarının insan kaynakları yönetimi sürecinde elektronik ortamda işgören performansının değerlendirilmesi, kullanımının ve etkinliğinin belirlenmesi, bu bağlamda İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl yapılan “Türkiye’nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan sanayi kuruluşlarında “Elektronik Ortamda Performans Değerleme” yönteminin kullanımının araştırılması ve etkinliğinin ölçülerek tespit edilmesidir. Araştırmaya ilişkin sunulan hipotezler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

**Hipotez 1 : (H1)** Elektronik ortamda performans değerlemesi yapan ve yapmayan kurumların “Kurumumuzda elektronik ortamda etkin olarak performans değerlendirilmiştir” görüşüne katılımları arasında fark vardır.

**Hipotez 2 : (H1)** “Kurumumuzda insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri uygulamaları etkin olarak kullanılmaktadır.” görüşüne katılım ile

“Kurumumuzda elektronik ortamda etkin olarak performans değerlemesi yapılmaktadır.” görüşüne katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 3 : (H1)** Ayrı bir insan kaynakları departmanı bulunan ve bulunmayan kurumların “Kurumumuzda elektronik ortamda etkin olarak performans değerlemesi yapılmaktadır.” görüşüne katılımları arasında fark vardır.

**Hipotez 4 : (H1)** Kurumlarında mevcut bir performans değerleme sistemi olan ve olmayan kurumların “Kurumumuzda elektronik ortamda etkin olarak performans değerlemesi yapılmaktadır.” görüşüne katılımları arasında fark vardır.

**Hipotez 5 : (H1)** Elektronik ortamda performans değerlemesi yapan ve yapmayan kurumların “Kurumumuzda insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri uygulamaları etkin olarak kullanılmaktadır.” görüşüne katılımları arasında fark vardır.

**Hipotez 6 : (H1)** Kurumlarında mevcut bir performans değerleme sistemi olan ve olmayan kurumların “Kurumumuzda insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri uygulamaları etkin olarak kullanılmaktadır.” görüşüne katılımları arasında fark vardır.

**Hipotez 7 : (H1)** Kurumlarında mevcut bir performans değerleme sistemi olan ve olmayan kurumların “Kurumumuzun organizasyon yapısı elektronik ortamda performans değerleme yapmaya uygundur.” görüşüne katılımları arasında fark vardır.

**Hipotez 8 : (H1)** Ankette belirtilen 16 değişkene katılımlar arasında %1 ve %5 anlamlılık düzeyinde çapraz pozitif güçlü korelasyonlar vardır.

### 3.2. Araştırma Alanı ve Örneklem Seçimi

EOPD özellikle kurumsal firmalarda uygulanan bir insan kaynakları yönetim aracıdır. Bu nedenle araştırma alanı olarak Türkiye’de faaliyette bulunan kurumsal firmaların yer aldığı ve her yıl İstanbul Sanayi Odası’nca (İSO) hazırlanan “Türkiye’nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan firmalar seçilmiştir.

Bu kapsamda İstanbul Sanayi Odası Araştırma Şubesi’nden 2005 yılı anketinde yer alan firmaların iletişim bilgileri istenmiştir. Alınan bilgilerden yer alan eposta adreslerinin hepsi değerlendirilmiş ve ilgili eposta adreslerine kurumlarının insan kaynakları departmanı yönetici ve çalışanlarına ait eposta adreslerinin girilerek tarafımıza ulaşmasını sağlayacak bir elektronik bilgi giriş formu gönderilmiştir. Bu form ve internet site taramaları sonucu ilgili alanda anket gönderilebilecek 291 adet e-posta adresi toplanmış ve bu adreslerden bir veri tabanı oluşturulmuştur.

Belirlenen 291 e-posta adresine anket gönderilmiştir. 16 firma listede unvanlarının açıklanmasını istememiştir. Bu nedenle 484 firma araştırmanın ana kütlelerini oluşturmaktadır. Gönderilen anket sayısı araştırma ana kütlelerinin %60’ını karşılamaktadır. 291 anketten 89 anket (%31) yanıtlanarak tarafımıza geri gönderilmiştir. Yanıtlanarak tarafımıza gönderilen 13 anket elektronik formda yanlış-hatalı yada eksik doldurmaktan kaynaklanan problemler nedeniyle, geçersiz sayılmış ve toplam 76 anket (69 farklı kurum) değerlendirmeye alınmıştır. Anketin örnekleme karşıla oranı %15’dir. Bu oranın araştırma sonuçlarının araştırma ana kütlelerini temsil edebilecek bir oran olduğunu düşünülmektedir.

76 adet Anketi kapsayan kurumlara ilişkin (69 farklı kurum) 2005 yılına ait satış, ihracat ve çalışan verileri aşağıdaki gibidir. ;

- Üretimden satışları tutarı 30,4 Milyar USD Dolar,
- İhracat tutarları toplamı 6,8 Milyar USD Dolar,
- Ücretle çalışanlar toplamı 81.729 kişidir.

Bu katılımcı profiliyle anket; Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu'nun üretimden satışlar toplamının %15'ini, 2006 yılı Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'nın %5,35'ini temsil etmektedir.

### **3.3. Kapsam ve Sınırlılıklar**

Bu çalışmanın kapsamı ve sınırlılıkları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir :

- İSO tarafından yapılan ankete göre “Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan sanayi kuruluşları ile (2005),
- Katılımcıların görüşlerini belirlemek için geliştirilen ankette yer alan görüş ve ifadeler ile,
- Konuyla ilgili ulaşılabilen yerli ve yabancı eserler ile,
- Sadece e-postası olan deneklere uygulanabilir olmasının getirdiği kısıtlama ile,
- E-posta gönderiminde e-postaların spam, virüs gibi algılanmasından dolayı meydana gelebilecek mail sunucularının güvenlik engellemelerinden kaynaklanan problemler sebebiyle anketlerin ilgililere ulaşmamış olma olasılığı ile,
- E-postaya cevap verenlerin profili ve araştırma konusu hakkında olan bilgileri ile,
- Herhangi bir nedenle zorlama olmaması sebebiyle cevaplandırıcının anketi görmezden gelme veya dikkate almama ihtimalinin varlığı ile sınırlıdır.

### **3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anketin uygulanması e-posta yoluyla yapılmıştır.

*Anketin e-posta yoluyla yapılmasının nedenleri ise;*

- Araştırma örneklemini oluşturan İSO tarafından yapılan ankete göre “Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan sanayi kuruluşlarının her birinin farklı illerde ve bölgelerde olması,

- Ankete katılan 500 firmanın insan kaynakları yönetici ve çalışanlarına ait 291 e-posta adresinden oluşan ve anket yapmaya elverişli e-posta veri tabanının oluşturulmuş olması,
- Global dünyada teknolojinin gelişiminin hız kazanması ve bu noktada büyük sanayi kuruluşlarının bilgi teknolojileri alt yapılarını sürekli yenileyen firmalar olması sebebiyle, internet ortamında e-ticaret ve iletişimi en etkin kullanan işletmeler olması,
- E-posta sahibi olanların günde en az bir kere de olsa postalarını kontrol etmeleri,
- Zaman sınırlamasının olmaması,
- Anket geri dönüşünün daha hızlı olması,
- Giden ve gelen e-postalarda anket yanıtları kaydedildiği için anketin ulaştığı toplam denek sayısı konusunda hata yapma ihtimalinin azalması,

Anket gönderimi için çeşitli soru tiplerinin (text, radio, checkbox, list, matrix, text area) yanıtlanmasını sağlayacak, yanıtlayıcıların herhangi ekstra bir işlem yapmadan sorularda birer tıklama ile seçim yapmalarına imkan verecek kullanışlı ve görsel bir elektronik form oluşturacak, anketlerin toplu gönderimini yapacak, gönderilen anketleri belirlenen süre yayınlayacak ve verileri SPSS programı veri yapısına uyum sağlayacak formatta kaydedecek ve sadece bu tür akademik çalışmalar için uluslararası alanda kullanılan Compressweb ([www.compressweb.com](http://www.compressweb.com)) firması tarafından üretilen Email Questionnaire v.4.1 programı kullanılmıştır. Anket, çalışma örneklemine dahil olup ilk gönderimde cevaplamayan e-posta adreslerine ikinci kez tekrar yanıtlanmaları istemiyle ilk gönderimden 2 gün sonra yeniden gönderilmiştir.

Verilerin analizinde istatistiksel analiz tekniklerinden güvenilirlik analizi, yüzde, tablo ortalaması, çapraz tablo ile uygulama hipotezlerinin test edilmesinde hipotez testlerinden ki-kare, ve korelasyon testi kullanılmıştır.

### **3.5.Anket Formunun Hazırlanması**

Çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak hazırlanan anket formu ile veriler toplanmıştır. Anket içerisinde 4 soru firma profilini, 4 soru anketin cevaplayıcı

profilini, 6 soru firmanın performans değerlendirme sistemi kullanımını, 4 soru insan kaynakları uygulamalarının kullanımını, 16 soru çeşitli ifadelere katılım derecesini ölçen 5'li derecelendirme ölçütlü likert tipi olmak üzere toplam 34 sorudan oluşmaktadır.

### **3.6. Güvenilirlik Analizi**

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için, ön çalışmada yine “Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” listesi içerisinde yer alan bir gıda üretim firmasında 35 denek üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Geliştirilen 16 değişkenli 5 li dereceli likert tipi anket verilerinin güvenilirliği pilot uygulamada 0,8935 olarak ölçülmüştür. Yapılan esas anket uygulama sonucunda, anket verilerinin alpha değeri 0,8422 olarak saptanmıştır.

### **3.7. Bulgular**

#### **3.7.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular**

Ankette hem katılımcı firmaların hem de anket cevaplayıcılarının profilini ölçmek için çeşitli sorular sorulmuştur.

Anket katılımcı kurumların illere göre dağılımına bakıldığında 37 anket ile İstanbul'u, 5 anket ile Ankara, 4 anket ile Denizli ve Giresun illeri izlemektedir. Çalışmada 22 farklı ilden toplam 76 ankete ulaşılmıştır. Yine illere göre bakıldığında anketi temsil eden 81.729 çalışanın %59'u İstanbul ilindeki katılımcı kurumlardan oluşmaktadır.

**Tablo.3.1.** Anket Katılımcı Kurumların İllere Göre Frekans Analizi

İl	Ciro (Bin USD)	İhracat (Bin USD)	Çalışan Sayısı	Anket Sayısı	Anket Dağılımı
İstanbul	19.249.033	5.294.745	48.378	37	48,7%
Ankara	814.015	152.186	3.263	5	6,6%
Denizli	1.073.134	221.419	1.427	4	5,3%
Giresun	616.465	9.761	338	4	5,3%
Adana	740.285	159.708	1.725	3	3,9%
Kocaeli	3.078.920	543.807	4.365	3	3,9%
İzmir	1.348.195	106.569	3.875	3	3,9%
Hatay	324.834	62.478	516	2	2,6%
Kayseri	549.670	20.916	4.958	2	2,6%
Antalya	92.035	13.423	49	1	1,3%
Balıkesir	163.739	2.016	957	1	1,3%
Bolu	277.095	3.780	1.593	1	1,3%
Bursa	154.322	17.437	853	1	1,3%
Edirne	126.623	1.903	220	1	1,3%
Eskişehir	96.501	19.594	653	1	1,3%
Gaziantep	319.827	48.302	2.274	1	1,3%
Karabük	636.429	2.725	3.502	1	1,3%
Manisa	105.628	32.053	281	1	1,3%
Mersin	400.713	68.029	663	1	1,3%
Niğde	103.564	15.415	1.080	1	1,3%
Zonguldak	124.193	16.320	262	1	1,3%
Sivas	69.806		497	1	1,3%
<b>Genel Toplam</b>	<b>30.465.025</b>	<b>6.812.586</b>	<b>81.729</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Ankete katılan firmaların %91'i Anonim Şirket, %5,26 sı Limited Şirket ve diğer %3,95'lik kesim ise kamusal kurum statüsündedir. Katılımcı firmaların %32'si İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören halka açık kurumlardır.

**Tablo.3.2.** Katılımcı Kurumların Hukuki Nitelik ve Ortaklık Yapıları Frekans Analizi

Hukuki Nitelik ve Ortaklık Yapıları	Frekans	Yüzdeler
Anonim Şirket ( Halka Açık Değil)	45	59,21
Anonim Şirket (Halka Açık)	24	31,58
Limited Şirket	4	5,26
Diğer	3	3,95
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Katılımcı kurumların %73,68'i 500 kişiden fazla çalışan istihdam eden büyük sanayi kuruluşlarıdır. %2,63'ü ise 5000 kişi ve üzeri bir çalışana sahiptir.

**Tablo.3.3.** Katılımcı Kurumların Çalışan Sayıları Frekans Analizi

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzdeler
501-2500 Kişi	44	57,89
500 Kişiden Az	20	26,32
2501-5000 Kişi	10	13,16
5000 Kişiden Fazla	2	2,63
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Çalışmada sektör olarak sınıflandırma 9 ana sektör ve diğer olarak belirlenmiştir. Tablodan da görüleceği üzere sektörel bazda sıralama %21,05 pay ile Tekstil-Dokuma-Deri-Giyim Sanayi; %17,11 pay ile Demir Çelik- Metal Eşya - Makine- İmalat Sanayi ; %13,16 pay ile Otomotiv Sanayi şeklinde olmuştur.

**Tablo.3.4.** Katılımcı Kurumların Sektörel Dağılımı Frekans Analizi

Sektörler	Frekans	Yüzdeler
Tekstil-Dokuma-Deri-Giyim Sanayi	16	21,05
Demir Çelik- Metal Eşya -Makine- İmalat Sanayi	13	17,11
Otomotiv Sanayi	10	13,16
Kimya-Plastik-Petrol-Lastik Sanayi	9	11,84
Gıda ürünleri Sanayi	8	10,53
İnşaat-Çimento-Madencilik -Cam-Seramik Sanayi	5	6,58
Orman, Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi	3	3,95
Sağlık, Temizlik Ürünleri Sanayi	3	3,95
Diğer	9	11,84
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>



Ankete katılan firmaların yalnızca %5,26'sı tamamen yabancı sermaye olup %81,58'i tamamen yerli sermaye yapısına sahiptir.

**Tablo.3.5.** Katılımcı Kurumların Sermaye Yapıları Frekans Analizi

Sermaye Yapısı	Frekans	Yüzdellik
Tamamı Yerli Sermaye	62	81,58
Yerli ve Yabancı Sermaye Ortaklığı	9	11,84
Tamamı Yabancı Sermaye	4	5,26
Hiçbiri	1	1,32
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Anket katılımcı firmalardan gelen yanıtların da kimler tarafından yanıtladığı önemli olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında cevaplayıcı profiline yönelik olarak cevaplayıcının firmada çalıştığı ünvanı, çalışma süresi ve eğitim durumları değerlendirmeye dahil edilmiştir.

Bu kapsamda cevaplayıcıların %82,89'u hedef olarak seçilen insan kaynakları yönetici ve çalışanlarından oluşmaktadır. Geriye kalan %17'lik bir kısmının yapılan e-posta incelemelerinde büyük bir çoğunluğunun insan kaynakları yönetici ve/veya çalışanı dışında daha üst düzeyde (Genel Müdür Yardımcısı, Genel Müdür, CEO) oldukları belirlenmiştir.

**Tablo.3.6.** Katılımcı Pozisyonu Frekans Analizi

Unvan	Frekans	Yüzdellik
İnsan Kaynakları Sorumlusu / Şefi / Uzmanı	25	32,89
İnsan Kaynakları Müdürü	17	22,37
İnsan Kaynakları Koordinatörü / Direktörü	8	10,53
Personel Sorumlusu / Şefi / Uzmanı	7	9,21
Personel Müdürü	6	7,89
Diğer	13	17,11
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Yine katılımcıların %67,11'i buldukları firmada 3 yıl ve daha fazla zamandır çalışmaktadırlar. Bu da firmanın insan kaynakları yapısı hakkında yeterli bilgiye sahip cevaplayıcılar tarafından yanıtladığını göstermektedir.

**Tablo.3.7.** Katılımcıların Çalışma Yılları Frekans Analizi

<b>Çalışma Yılı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdellik</b>
3 Yıldan Az	25	32,89
3- 6 yıl arasında	18	23,68
6 yıldan fazla 10 yıldan az	10	13,16
10 yıl ve yukarısı	23	30,26
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Cevaplayıcıların %85,53'ü lisans ve daha üzeri bir yüksek öğrenim seviyesine sahiptirler.

**Tablo.3.8.** Katılımcıların Eğitim Seviyeleri Frekans Analizi

<b>Eğitim</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdellik</b>
Lise	7	9,21
Ön Lisans	4	5,26
Lisans	50	65,79
Yüksek Lisans	13	17,11
Doktora	2	2,63
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Anket cevaplayıcılarının sadece %82,89'u performans yönetimi / performans değerlendirme sistemi konusunda bir eğitime katılmışlardır. Bu da anketin temel araştırma konusunu oluşturan Performans değerlendirme sistemi konusunda cevaplayıcıların yeterince bilgi sahibi olduğunu göstermektedir.

**Tablo.3.9.** Katılımcıların Performans Yönetimi / Performans Değerleme Sistemi Konulu Bir Eğitime Katılım Frekans Analizi

<b>Eğitim</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdellik</b>
Evet	63	82,89
Hayır	13	17,11
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Katılımcı 76 firmadan 68 firmanın kurumlarında ayrı bir İnsan Kaynakları/Personel Departmanı da bulunmaktadır.

**Tablo.3.10.** Kurumlarında Ayrı Bir İnsan Kaynakları/Personel Departmanı Varlığı  
Frekans Analizi

<b>İK Departmanı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzelik</b>
Evet	68	89,47
Hayır	8	10,53
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Katılımcı 76 firmanın %75'i kurumlarında bir mevcut bir performans değerlendirme sistemi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo.3.11.** Kurumlarında Mevcut Bir Performans Değerleme Sistemi Varlığı  
Frekans Analizi

<b>Performans Değerleme Sistemi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzelik</b>
Evet	57	75,00
Hayır	19	25,00
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Ankette özellikle kurumlarda uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının elektronik ortamda yapılıp yapılmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Bununla ilgili ankette yer alan soruya ilişkin olarak ankete katılan firmaların %44,74'ü elektronik ortamda (kurumsal insan kaynakları yönetimi yazılımı ve/veya internet-web tabanlı yazılımlar ile) performans değerlemesi yapmaktadır.

**Tablo.3.12.** Elektronik Ortamda Performans Değerleme Kullanımı Frekans Analizi

<b>Elektronik Performans Değerleme</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzelik</b>
Evet	34	44,74
Hayır	42	55,26
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Elektronik ortamda yapılan değerlendirme işlemlerinde en çok tercih edilen seçenek ise %28,95'lik bir oranla Kurumsal insan kaynakları yönetim yazılımıdır. Bunu %6,58 ile web tabanlı çözüm kullanan kurumlar izlemektedir.

**Tablo.3.13.** Elektronik Ortamda Performans Değerleme Yapılan Kanal Frekans Analizi

<b>Performans Değerleme Kanalları</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdellik</b>
Kurumsal İnsan Kaynakları Yönetim Yazılımı	22	28,95
İnternet-Web Tabanlı Yazılımlar	5	6,58
Her ikiside	5	6,58
Diğer	2	2,63
Hiçbiri	42	55,26
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Yine ankete katılan kurumlara performans değerlendirme çalışmalarını ne sıklıkta yaptıkları sorulmuş ve %47,37'si yılda bir kez, %22,37'si ise yılda 2 kez performans değerlendirme çalışması yaptıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo.3.14.** Kurumda Yapılan Performans Değerleme Sıklığı Frekans Analizi

<b>Performans Değerleme Sıklığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdellik</b>
Yılda 1 Kez	36	47,37
Yılda 2 Kez	17	22,37
Yılda 3 Kez ve üzeri	4	5,26
Hiçbiri	19	25,00
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Katılımcılara performans değerlendirme çalışmalarını hangi çalışan grubu için uyguladıkları sorulmuş ve %51,32 gibi büyük bir çoğunluğu hem beyaz hem de mavi yakalı tüm çalışanlara uygulandığını ifade etmişlerdir.

**Tablo.3.15.** Performans Değerleme Uygulanan Çalışan Grubu Frekans Analizi

<b>Performans Değerleme Uygulanan Çalışanlar</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdellik</b>
Yalnızca Beyaz Yakalı Çalışanlar	16	21,05
Yalnızca Mavi Yakalı Çalışanlar	2	2,63
Hem Beyaz Hem de Mavi Yakalı Çalışanlar	39	51,32
Hiçbiri	19	25,00
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

Katılımcılara performans değerlendirme, işe alma, eğitim, kariyer planlaması, sicil yönetimi, ücret/bordrolama işlemlerini elektronik ortamda kullanım sıklıkları sorulmuştur. Katılımcıların %43,42’lik bölümünün performans değerlendirme işlemlerini elektronik ortamda kullanım sıklığı ara sıra, sık sık ve her zaman olarak ölçülmüştür.

**Tablo.3.16.** Elektronik Ortamda Yapılan Uygulamaların Kullanım Sıklığı Frekans Analizi

Uygulama	Hiç		Birkez		Ara Sıra		Sık Sık		Her Zaman	
	Frekans	Yüzdelik	Frekans	Yüzdelik	Frekans	Yüzdelik	Frekans	Yüzdelik	Frekans	Yüzdelik
Performans Değerleme	42	55,26	1	1,32	8	10,53	10	13,16	15	19,74
İşe Alma	19	25,00	2	2,63	17	22,37	9	11,84	29	38,16
Eğitim	24	31,58		0,00	19	25,00	9	11,84	24	31,58
Kariyer Planlama	41	53,95	2	2,63	16	21,05	9	11,84	8	10,53
Sicil Yönetimi	6	7,89		0,00	3	3,95	8	10,53	59	77,63
Ücret-Bordrolama	4	5,26		0,00	1	1,32	3	3,95	68	89,47

Tablodan da görüleceği üzere kurumların belirtilen insan kaynakları uygulamalarından %89,47 ile Ücret-Bordroloma, %77,63 ile sicil yönetimi uygulamalarını yoğunlukla elektronik ortamda gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Elektronik ortamda özellikle bu iki uygulamanın aktif olarak kullanım oranı %90’ları geçmektedir (ara sıra-sık sık-her zaman). Bu şekilde değerlendirildiğinde kariyer planlama ve performans değerlendirme belirtilen uygulamalar arasında elektronik ortamda kullanım sıklığı en az olan seçeneklerdir.

**Tablo.3.17.** Elektronik Ortamda En Çok Kullanılan Uygulamalara ait Frekans Analizi

Kullanılan Uygulamalar	Frekans	Yüzde
Bordrolama	64	84,21
Personel Sicil Yönetimi	60	78,95
Performans Değerleme	34	44,74
Ücret Yönetimi	26	34,21
İşe alım	21	27,63
Eğitim ve geliştirme	19	25,00
Kariyer Yönetimi	4	5,26
Diğer	4	5,26

Yukarıdaki tabloda ise kullanım sıklığına bakılmaksızın en çok kullanılan uygulamaların belirtilmesi istenmiştir. Bu veriler ışığında yine kurumların ücret/bordroloma işlemleri ve sicil yönetim işlemlerini elektronik ortamda daha yaygın olarak kullandıkları görülmektedir.

Aşağıdaki tablo sonuçları kurumların İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda çözüm sunan yazılım üreticileri ile olan ilişkilerini göstermektedir. Katılımcıların kurumlarında kendilerine özel hazırlanmış yada çeşitli standartları içeren insan kaynakları yazılımlarının yoğunlukla kullanıldığı görülüyor. %36,84 oranında bir kesim kurumlarına özgü yazılımlar ile insan kaynakları uygulamalarını yürütmektedir. Bunu %26,32 ile SAP; %15,79 ile Oracle ve Logo izlemektedir. CedarCrestone tarafından 466 büyük firmanın katıldığı ve 9.250.000 çalışanı temsil eden, İnsan kaynakları teknolojilerini kapsayan “ 2007-2008 HR System Survey” araştırma sonuçlarına göre de PeopleSoft’u Oracle ve SAP takip etmektedir. Ancak aşağıdaki tablo da gösteriyor ki Uluslararası alana çok geniş bir kullanım alanı bulunan Oracle destekli Peoplesoft’un Türkiye’de etkin bir pazara sahip olmadığı görülüyor. SAP’nin daha yaygın bir kullanım alanı bulduğu %26,32 oranında bir kullanıma ek olarak %9,21 oranında bir kurumunda SAP yönlü planları bulunması, SAP’nin diğer rakiplerine oranla daha aktif ve büyüyen bir pazar payına sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo.3.18.** İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kullanılan Yazılımlara ait Frekans Analizi

Uygulama	Kullanıyoruz		Kullanmayı Düşünüyoruz		Hiç Kullanmadık	
	Frekans	Yüzdeler	Frekans	Yüzdeler	Frekans	Yüzdeler
Diğer	28	36,84	2	2,63	46	60,53
SAP	20	26,32	7	9,21	49	64,47
Oracle	12	15,79	3	3,95	61	80,26
Logo	12	15,79	4	5,26	60	78,95
Peoplesoft		0,00		0,00	76	100,00
Lawson		0,00		0,00	76	100,00
DAP		0,00		0,00	76	100,00
Succesfactors		0,00		0,00	76	100,00

Performans değerleme sonuçlarının daha çok hangi alanlarda kullanıldığına baktığımızda, bu sonuçların %50 oranında cretlendirme ile, %48,68 oranında terfi ile, %38,16 oranında eğitim ihtiyacının tespiti ile ilişkilendirildiği grlmektedir. Bu da gösteriyor ki kurumların bir çoğunun performans değerleme sonuçlarını cretlendirme çalışmalarına endekslediği yönündedir.

**Tablo.3.19.** Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları Frekans Analizi

Performans Değerleme Kullanım Alanları	Frekans	Yüzde
Ücretlendirme	38	50,00
Terfi	37	48,68
Eğitim ihtiyacının tespiti	29	38,16
Personelin güçlü, zayıf yönlerinin tespiti	21	27,63
Personelin kişisel ve yönetimsel gelişimini sağlama	17	22,37
Kariyer Planlama	15	19,74
İşten ıkarma	9	11,84
Hiçbiri	19	25,00
Diğer	4	5,26

### 3.7.2. Ankete Cevap Verenlerin Uygulamada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan deneklere yöneltilen 16 değişkenli 5’li Likert tipi sorulara ilişkin görüşleri Tablo 18 de sunulmuştur. Bu tabloda kurumun performans değerleme sistemini sorgulayan 5 soru, Elektronik ortamda performans değerlemeyi sorgulayan 4 soru, kurumun çeşitli kategorilerde temel sistem alt yapılarını sorgulayan 4 soru ve katılımcıların performans değerleme sistemleri konusundaki görüş ve düşüncelerini sorgulayan 3 soru sorulmuştur. 5’li Likert derecelendirme leği ‘‘Kesinlikle Katılmıyorum (1)’’; ‘‘Katılmıyorum (2)’’; ‘‘Ne Katılıyorum Nede Katılmıyorum (3)’’; ‘‘Katılıyorum (4)’’; ‘‘Kesinlikle Katılıyorum (5)’’ olarak hazırlanmuştur.

**Tablo.3.20. Kullanılan Değişkenlere İlişkin Frekans Analizi ve Tablo Ortalamaları**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Nede Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	S. Sapma	Ortalama
19) Kurumumuzda performans değerlemesi sonrasında çalışanlara geri bildirim yapılmaktadır.	13	11	7	22	23	1,480	3,408
	17%	14%	9%	29%	30%		
20) Performans değerlemesi sürecinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi, değerlendirme sonuçlarının geri bildirim süresini kısaltır.	2	4	6	33	31	0,962	4,145
	3%	5%	8%	43%	41%		
21) Kurumumuzda Çalışanlar Performans değerlendirme sistemi konusunda yeterli bilgi düzeyine sahiptir.	5	15	22	21	13	1,164	3,289
	7%	20%	29%	28%	17%		
22) Kurumumuzda performans değerlendirme sistemi, bireysel performansın ölçümünü esas almaktadır	7	10	20	27	12	1,174	3,355
	9%	13%	26%	36%	16%		
23) Kurumumuzda performans değerlendirme sistemi, ekip performansının ölçümünü esas almaktadır.	9	17	29	17	4	1,063	2,868
	12%	22%	38%	22%	5%		
24) Kurumumuzda elektronik ortamda etkin olarak performans değerlendirme yapılmaktadır.	31	11	9	17	8	1,474	2,474
	41%	14%	12%	22%	11%		
25) Elektronik ortamda yapılan performans değerlendirme işlemi yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi olumsuz yönde etkiler.	21	26	17	10	2	1,093	2,289
	28%	34%	22%	13%	3%		
26) Elektronik ortamda yapılan performans değerlendirme çalışması, elde edilen birçok verinin karşılaştırmasına imkan verir.	2	4	8	40	22	0,924	4
	3%	5%	11%	53%	29%		
27) Elektronik ortamda yapılan performans değerlendirme çalışması, kağıt üzerinde yapılan performans değerlendirme yöntemlerinden daha güvenilirdir.	2	11	18	20	25	1,150	3,724
	3%	14%	24%	26%	33%		
28) Elektronik ortamda yapılan performans değerlendirme çalışması, Kağıt üzerinde yapılan performans değerlendirme çalışmasına kıyasla daha objektif sonuçlar verir.	6	14	18	26	12	1,180	3,316
	8%	18%	24%	34%	16%		
29) Kurumumuzun bilgi teknolojileri alt yapısı elektronik ortamda performans değerlendirme yapmaya uygundur.	7	3	4	39	23	1,161	3,895
	9%	4%	5%	51%	30%		
30) Kurumumuzun Organizasyon yapısı elektronik ortamda performans değerlendirme yapmaya uygundur.	9	1	16	33	17	1,198	3,632
	12%	1%	21%	43%	22%		
31) Kurumumuzun çalışan profili elektronik ortamda performans değerlendirme yapmaya uygundur.	7	6	17	32	14	1,160	3,526
	9%	8%	22%	42%	18%		
32) Performans değerlendirme çalışmalarında değerlendiricilerin seçimi oldukça önemlidir.	3	1	8	33	31	0,953	4,158
	4%	1%	11%	43%	41%		
33) Performans değerlendirme çalışmalarında doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi oldukça önemlidir.	4	3	0	24	45	0,981	4,395
	5%	4%	0%	32%	59%		
34) Kurumumuzda İnsan Kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri uygulamalarını etkin olarak kullanılmaktadır.	7	12	20	22	15	1,228	3,342
	9%	16%	26%	29%	20%		

M=1-1,49 Kesinlikle Katılmıyorum; m=1,5-2,49 Katılmıyorum; m=2,5-3,49 Ne Katılıyorum Nede Katılmıyorum; 3,5-4,49 Katılıyorum; 4,5-5 Kesinlikle Katılıyorum



Bu tabloda yanıtlayıcının kurumun bilgi teknolojileri alt yapısını, organizasyon yapısı ve performans değerlendirme sistemini değerlendirmesi istenmiştir. Elektronik ortamda performans değerlendirme sisteminin etkinliğinin belirlenmesine ilişkin soruların birisi olan “Kurumumuzda elektronik ortamda etkin olarak performans değerlendirme yapılmaktadır.” görüşüne katılımcıların %33’ü olumlu, %55i olumsuz yanıt verirken, %12si net bir görüş sergilememiştir. Net bir görüş sergilenmesinin nedeni ise katılımcı kurumların %25inde mevcut bir performans değerlendirme sisteminin olmayışı, Performans değerlendirme sistemi olan firmalarda ise yalnızca %44’ünde elektronik ortamda performans değerlendirme işleminin yapıyor olmasıdır.

Etkinlik değerlendirmesine ise şöyle bir açıklık getirebiliriz. Katılımcı kurumların 34’ünde elektronik ortamda performans değerlendirme yapıldığı tespit edilmiştir. Buna karşın “etkin” olarak performans değerlendirme yapıldığı görüşüne olumlu katılan firma sayısı ise 25’dir. 9 firma ise etkinlik konusunda net bir görüş bildirmemişlerdir. Bu da gösteriyor ki “Kurumunuzda yüz yüze görüşme veya kağıt üzerinde yapılan performans değerlendirme dışında "Elektronik Ortamda (Kurumsal İnsan Kaynakları Yönetimi Yazılımı ve/veya İnternet-Web Tabanlı Yazılımlar ile) Performans Değerlemesi" yapılmakta mıdır ?” görüşüne “Evet” yanıtı veren firmaların %73,5’inde performans değerlendirme elektronik ortamda etkin olarak uygulanmaktadır. %26,5’i ise kurumlarında elektronik ortamda yapılan performans değerlendirme işlemlerinin etkinliği konusunda olumlu yada olumsuz bir katılım sergilememişlerdir.

Yine kurumların Elektronik ortamda etkin olarak performans değerlendirme yapabilmesi için kurumun organizasyon yapısı ile bilgi teknolojileri alt yapısının uygun olup olmadığı önemli bir etken olarak düşünülmüştür. Katılımcıların %81 gibi önemli bir çoğunluğu “Kurumumuzun bilgi teknolojileri alt yapısı elektronik ortamda performans değerlendirme yapmaya uygundur.” görüşüne; %65 çoğunluğu da “Kurumumuzun organizasyon yapısı elektronik ortamda performans değerlendirme yapmaya uygundur.” görüşüne; %60’ı “Kurumumuzun çalışan profili elektronik ortamda performans değerlendirme yapmaya uygundur.” görüşüne olumlu yanıt vermişlerdir. Bu da gösteriyor ki kurumların hem organizasyon yapıları, hem çalışan profili hem de bilgi teknolojileri alt yapıları elektronik ortamda performans değerlendirme yapmaya uygundur.

Katılımcıların elektronik ortamda yapılan değerlemeye ilişkin görüşleri incelendiğinde ; %84'ü "Performans değerlemesi sürecinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi, değerlendirme sonuçlarının geri bildirim süresini kısaltır." görüşüne; %16'sı "Elektronik ortamda yapılan performans değerlendirme işlemi yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi olumsuz yönde etkiler" görüşüne; %82'si, "Elektronik ortamda yapılan performans değerlendirme çalışması, elde edilen birçok verinin karşılaştırmasına imkan verir." görüşüne; %59'u "Elektronik ortamda yapılan performans değerlendirme çalışması, kağıt üzerinde yapılan performans değerlendirme yöntemlerinden daha güvenilirdir." görüşüne olumlu katılımlarıyla "Elektronik Ortamda Performans Değerleme" çalışmalarını destekleyici yönde katılımda bulunmuşlardır.

Diğer yandan katılımcılara kurumlarındaki insan kaynakları uygulamaları ve performans değerlendirme çalışmalarıyla ilgili değerlendirmede bulunmaları istenmiştir. Katılımcıların %49'u "Kurumumuzda İnsan Kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri uygulamalarını etkin olarak kullanılmaktadır." görüşüne katılırken %20'si net bir katılımda bulunamamış %25'i de olumsuz yönde görüş bildirmişlerdir. Bunu kurumda insan kaynakları yöneticisi/çalışanı pozisyonunda bulunan kişilerin önemli bir kısmının, bulunduğu kurumlarının insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojilerine gerekli önemi tam olarak vermediklerini belirtebiliriz. Bu ise üst yönetimin bakış açısı ve kurumda bu alanda teknolojik gelişime hızlı bir adaptasyon oluşmadığı düşünülebilir.

Katılımcıların %45'i "Kurumumuzda çalışanlar performans değerlendirme sistemi konusunda yeterli bilgi düzeyine sahiptir." görüşüne olumlu yanıt vermesine karşın %55'i bir görüş belirtmemiş yada olumsuz görüşte bulunmuşlardır. Katılımcı kurumların %75'inin mevcut bir performans değerlendirme sistemi olduğu düşünüldüğünde, %55'ide çalışanların bu konu hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olmaması, ya insan kaynakları yöneticisi/çalışanlarının gerekli bilgilendirme çalışmaları yapmadıklarını, ya da uygulanan performans değerlendirme işleminin bir çok kurumda belirli amaçlar için kullanıldığını düşündürmektedir. Bu kısıtlı amaçlar performans değerlendirme sonuçlarının genelde ücretlendirme ile ilişkilendirilmesinden kaynaklanmaktadır.

### 3.7.3.Araştırma Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırma amacı ve hipotezleri kısmında belirtilen hipotezler SPSS programı yardımı ile test edilmiştir. Yapılan analizlere ilişkin sonuçlar ve yorumları sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

**Hipotez 1:** “Elektronik ortamda performans değerlemesi yapan ve yapmayan kurumların “Kurumumuzda elektronik ortamda etkin olarak performans değerlemesi yapılmaktadır” görüşüne katılımları arasında fark vardır.” hipotezine ilişkin iki değişken grup arasında levene testi analizinde varyans dağılımının eşit olmadığı varsayımına dayalı (Equal variances not assumed) yapılan t testi analizinde P önemlilik düzeyi  $P=,000$   $P<0,05$  çıktığı için ( $t= 9,479$ ) hipotez kabul edilmiştir. Bu da gösteriyor ki elektronik ortamda performans değerlendirme uygulaması yapan kurumlar ile yapmayan kurumların insan kaynakları yönetici/çalışanları bu uygulamanın etkin olarak yapıp yapılmadığı konusunda farklı görüştedirler.

**Tablo.3.21.** Hipotez 1'e İlişkin T Testi Analiz Sonuçları

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	1,278	0,262	9,754	74	0,000	2,2156	0,22715
Equal variances not assumed			9,479	60,342	<b>0,000</b>	2,2156	0,23374

**Hipotez 2:** “Kurumumuzda İnsan Kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri uygulamaları etkin olarak kullanılmaktadır.” görüşüne katılım ile “Kurumumuzda elektronik ortamda etkin olarak performans değerlendirme yapılmaktadır.” görüşüne katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde P önemlilik düzeyi ( $P=,002$ )  $P<0,05$  çıktığı için hipotez kabul edilmiştir. Katılımcılardan kurumlarında insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri uygulamaları ile elektronik ortamda performans değerlendirme işlemlerini etkin olarak yapıldığını

belirtenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun nedeni ise insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojilerini etkin olarak kullanabilen kurumların bu uygulamalardan elektronik ortamda performans değerlendirme uygulamasını da etkin olarak kullanabilecek bir yapılanmaya sahip olabilecekleridir.

**Tablo.3.22.** Hipotez 2'ye İlişkin Ki Kare Testi Analiz Sonuçları

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,480	4	<b>0,002</b>
Likelihood Ratio	18,524	4	0,001
Linear-by-Linear Association	14,955	1	0,000
N of Valid Cases	76		

**Hipotez 3:** “Ayrı bir insan kaynakları departmanı bulunan ve bulunmayan kurumların “Kurumumuzda elektronik ortamda etkin olarak performans değerlemesi yapılmaktadır.” görüşüne katılımları arasında fark vardır.” hipotezine iki değişken grup arasında levene testi analizinde varyans dağılımının eşit olmadığı varsayımına dayalı (Equal variances not assumed) yapılan t testi analizinde P önemlilik düzeyi  $P=,000$   $P<0,05$  çıktığı için ( $t= 4,137$ ) hipotez kabul edilmiştir. Kurumlarında ayrı bir insan kaynakları departmanı bulunan ve bulunmayan elektronik ortamda etkin olarak performans değerlemesinin etkin olarak yapılması görüşüne katılım arasında istatistiki anlamda bir farklılık tespit edilmiştir.

**Tablo.3.23.** Hipotez 3'e İlişkin T Testi Analiz Sonuçları

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	18,304	0,000	2,015	74	0,048	1,0882	0,54003
Equal variances not assumed			4,137	24,058	<b>0,000</b>	1,0882	0,26302

**Hipotez 4:** “Kurumlarında mevcut bir performans değerlendirme sistemi olan ve olmayan kurumların “Kurumumuzda elektronik ortamda etkin olarak performans değerlendirilmesi yapılmaktadır.” görüşüne katılımları arasında fark vardır.” hipotezine ilişkin iki değişken grup arasında levene testi analizinde varyans dağılımının eşit olmadığı varsayımına dayalı (Equal variances not assumed) yapılan t testi analizinde P önemlilik düzeyi  $P=,000$   $P<0,05$  çıktığı için ( $t= 4,281$ ) hipotez kabul edilmiştir. Cevapların çapraz doğruluğu açısından da katılımcıların kurumlarında mevcut bir performans değerlendirme sistemi olup olmaması arasında bir fark aranmış olup, bu iki ifade arasında olması fark olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo.3.24.** Hipotez 4'e İlişkin T Testi Analiz Sonuçları

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	22,202	0,000	3,243	74	0,002	1,1930	0,36782
Equal variances not assumed			4,281	57,227	<b>0,000</b>	1,1930	0,27870

**Hipotez 5:** “Elektronik ortamda performans değerlendirme yapan ve yapmayan kurumların “Kurumumuzda insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri uygulamaları etkin olarak kullanılmaktadır.” görüşüne katılımları arasında fark vardır.” hipotezine ilişkin iki değişken grup arasında levene testi analizinde varyans dağılımının eşit olmadığı varsayımına dayalı (Equal variances not assumed) yapılan t testi analizinde P önemlilik düzeyi  $P=,000$   $P<0,05$  çıktığı için ( $t= 6,558$ ) hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo.3.25.** Hipotez 5'e İlişkin T Testi Analiz Sonuçları

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	0,975	0,327	6,502	74	0,000	1,4841	0,22825
Equal variances not assumed			6,558	70,991	<b>0,000</b>	1,4841	0,22633

**Hipotez 6:** “Kurumlarında mevcut bir performans değerlendirme sistemi olan ve olmayan kurumların “Kurumumuzda insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri uygulamaları etkin olarak kullanılmaktadır.” görüşüne katılımları arasında fark vardır.” hipotezine ilişkin iki değişken grup arasında levene testi analizinde varyans dağılımının eşit olmadığı varsayımına dayalı (Equal variances not assumed) yapılan t testi analizinde P önemlilik düzeyi  $P=,005$   $P<0,05$  çıktığı için ( $t= 3,018$ ) hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo.3.26.** Hipotez 6’ya İlişkin T Testi Analiz Sonuçları

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	0,665	0,417	2,819	74	0,006	0,8772	0,31123
Equal variances not assumed			3,018	35,027	<b>0,005</b>	0,8772	0,29067

**Hipotez 7:** “Kurumlarında mevcut bir performans değerlendirme sistemi olan ve olmayan kurumların “Kurumumuzun organizasyon yapısı elektronik ortamda performans değerlendirme yapmaya uygundur.” görüşüne katılımları arasında fark vardır.” hipotezine ilişkin iki değişken grup arasında levene testi analizinde varyans dağılımının eşit olmadığı varsayımına dayalı (Equal variances not assumed) yapılan t testi analizinde P önemlilik düzeyi  $P=,012$   $P<0,05$  çıktığı için ( $t= 2,684$ ) hipotez kabul edilmiştir.

Ankette yer alan ve kurumlarında mevcut bir performans değerlendirme sistemi olması ile kurumun organizasyon yapısının araştırmanın temel konusu olan elektronik ortamda performans değerlendirme yapmaya uygunluğu arasında farklılık araştırılmıştır. Bulunan sonuç itibarıyla kurumlarında performans değerlendirme sistemi olması ile organizasyon yapısının elektronik ortamda performans değerlendirme yapmaya uygunluğu arasında araştırılan fark istatistikî açıdan anlamlı bulunmuştur.

**Tablo.3.27.** Hipotez 7'ye İlişkin T Testi Analiz Sonuçları

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	0,040	0,842	2,768	74	0,007	0,8421	0,30420
Equal variances not assumed			2,684	29,364	<b>0,012</b>	0,8421	0,31376

**Hipotez 8:** “Ankette belirtilen 16 değişkene katılımlar arasında %1 ve %5 anlamlılık düzeyinde çapraz pozitif güçlü korelasyonlar vardır.” Hipotezine ilişkin yapılan korelasyon analizinde 16 değişkenden 13'ü arasında (19,20,21,22,24,26,27,29,30,31,32,33,34) %1 ve %5 anlamlılık düzeylerinde pozitif yönlü korelasyon ilişkisine rastlanmıştır.

**Tablo.3.28.** Hipotez 8'e İlişkin Korelasyon Tablosu

	19	20	21	22	24	26	27	29	30	31	32	33	34
19		<b>0,006</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>			0,011	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,002</b>	0,040	<b>0,000</b>
20	<b>0,006</b>		<b>0,003</b>	0,039		<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,016	<b>0,000</b>	0,011	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,007</b>
21	<b>0,000</b>	<b>0,003</b>		<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	0,037	<b>0,002</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,010	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>
22	<b>0,000</b>	0,039	<b>0,000</b>		<b>0,000</b>			0,028	<b>0,001</b>	0,028			<b>0,000</b>
23			0,025										0,174
24	<b>0,000</b>		<b>0,000</b>	<b>0,000</b>					<b>0,001</b>	<b>0,009</b>			<b>0,000</b>
25		0,034				0,021	<b>0,001</b>						
26		<b>0,000</b>	<b>0,001</b>			.	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,008</b>	<b>0,003</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	
27		<b>0,000</b>	0,037			<b>0,000</b>	.	<b>0,007</b>	0,041	<b>0,005</b>	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	
28						<b>0,000</b>	<b>0,000</b>					0,018	
29	0,011	0,016	<b>0,002</b>	0,028		<b>0,001</b>	<b>0,007</b>	.	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
30	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,008</b>	0,041	<b>0,000</b>	.	<b>0,000</b>	<b>0,009</b>	0,013	<b>0,000</b>
31	<b>0,001</b>	0,011	<b>0,000</b>	0,028	<b>0,009</b>	<b>0,003</b>	<b>0,005</b>	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	.	<b>0,000</b>	<b>0,002</b>	<b>0,001</b>
32	<b>0,002</b>	<b>0,001</b>	0,010			<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,009</b>	<b>0,000</b>	.	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>
33	0,040	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>			<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,013	<b>0,002</b>	<b>0,000</b>	.	<b>0,001</b>
34	<b>0,000</b>	<b>0,007</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>			<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	.

**Kalın Karakterler** : Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Normal Karakterler : Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Boş Satır/Sütunlar : Negatif korelasyonu gösterir.

Buna göre, Korelasyon katsayısının +1 ila -1 arasında değiştiği göz önüne alınır. Analiz sonucu ortaya çıkan ve yukarıda verilen tabloda istatistiksel açıdan anlamlılık derecesi (Sig. (2.Tailed)) ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri verilmiştir. Örneğin bu ilişkiyi örnek olarak gösterecek olursak: “Kurumumuzda performans değerlemesi sonrasında çalışanlara geri bildirim yapılmaktadır.” görüşüne katılım ile “Performans değerlemesi sürecinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi, değerlendirme sonuçlarının geri bildirim süresini kısaltır.” görüşü arasındaki “r” değeri (Pearson Correlation)  $r=,314$  çıkmış olup istatistiksel açıdan anlamlılık derecesi (Sig. (2.Tailed)) ise ,006 olarak gerçekleşmiş ve %1 anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur. Diğer çapraz korelasyonlar da bu şekilde hesaplanarak tabloya yerleştirilmiştir.

**Tablo.3.29.** Belirtilen Değişkenlere Ait Çapraz Çizelge ( $X^2$ ) Sonuçları “P” Önem Düzeyi Değerleri

	Hukuki Nitelik	Çalışan Sayısı	Sektör	Sermaye Yapısı	Unvan	Eğitim	Perf.Deg.Eğitimi	Ayrı İK Departmanı	Mevcut Per.Deg.	Elektronik PD	Kanallar	Sıklık	Çalışan Grubu
	1	2	3	4	5	7	8	9	11	12	13	15	16
19									0,000	0,000	0,011	0,004	0,002
20						0,042							
21				0,006		0,015	0,009		0,006	0,003			
22								0,000	0,009	0,000	0,031	0,015	0,039
23												0,007	0,024
24								0,017		0,000	0,000		
25	0,036								0,010	0,044	0,004		0,047
27			0,011										
29				0,014									
30	0,003		0,042						0,020				
31	0,012												
32				0,012									
33				0,018									
34		0,022	0,047	0,016	0,000				0,020	0,000	0,000		0,040

**Kalın Karakterler** : Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Normal Karakterler : Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Boş Satır/Sütunlar : Negatif İlişkiyi Gösterir



Yukarıdaki tabloda ise belirlenen değişkenler (Dikey) ile demografik faktörler (Yatay) arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan  $X^2$  analizi sonucu çapraz çizelge sonuçları ve P önem düzeyleri %1 ve %5 anlamlılık düzeyine göre tablanmıştır. Tablodan da görüleceği üzere ankete katılan firmaların belirlenen demografik özelliklere göre ilgili değişkenlere katılımları arasında 42 noktada istatistiki anlamda ilişkilere rastlanmıştır.

## SONUÇ

Bu çalışmada elde edilen sonuçların insan kaynakları yönetiminde yer alan bilgi teknolojileri uygulamalarının, elektronik ortamda işgören performansının değerlendirilmesi, kullanımı ve etkinliğinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bunlar amaçlanırken çalışmanın geçerliliği açısından bu tür uygulamaları daha etkin ve aktif olarak kullandıkları tahmin edilen Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi kuruluşu örneklem alanı olarak seçilmiştir.

Ankete 23 farklı ilden katılan 69 firma (76 Katılımcı ile) 30,4 Milyar USD satış; 6,8 Milyar USD İhracat ve 81.729 kişilik bir iş ve çalışma hacmini temsil etmektedir. Bu firmalar İstanbul Sanayi Odası'nca hazırlanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesinde belirtilen toplam üretimden satış hacminin %15'ini oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcı firmaların %31,58'i halka açık olup İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem gören daha kurumsal ve insan kaynakları yönetiminde ileri uygulamalar kullanan kurumlardır. %73,68'i 500 kişi ve üzeri çalışana sahiptir. Bu kurumların %89,47'sinde ayrı bir insan kaynakları/personel departmanı mevcut olup %75'inde performans değerlendirme sistemi mevcuttur. Araştırma hipotezleri içerisinde (Hipotez 4) mevcut bir performans değerlendirme sistemi olup olmadığı ile kurumlarında etkin olarak performans değerlemesi yapılıp yapılmadığı arasındaki ilişki istatistiki açıdan test edilmiş ve yapılan t testinde P değeri  $P < ,000$  olarak bulunmuş ve hipotez bu anlamda kabul edilmiş ve istatistiki açıdan doğrulanmıştır. Araştırmanın temel amacı olan yüz yüze görüşme veya kağıt üzerinde yapılan performans değerlemesi dışında "Elektronik ortamda (kurumsal insan kaynakları yönetimi yazılım ve/veya internet-web tabanlı yazılımlar ile) performans değerlendirme yapan kurum oranı ise %44,74 olarak tespit edilmiştir. Bu oran araştırma hipotezlerinin test edilmesi için geçerli bir oran olarak görülmektedir.

Benzer araştırmalardan Polat; yabancı sermayeli elektronik-haberleşme sektöründe (hizmet sektörü) yaptığı çalışmada (117 katılımcı) elektronik ortamda

performans değerleme kullanımını %35,50; Topaloğlu, Türkiye'nin En Büyük 100 Sanayi Firması'nda (İSO) yaptığı çalışmada (33 katılımcı) %45,8 olarak tespit etmiştir.

Çalışmanın geçerliliği açısından anketi cevaplayıcıların, özellikle bu kurumlarda alışan İnsan kaynakları yöneticisi ve/veya çalışanı olması için özel olarak bu kişilere ait geçerli e-posta bilgilerinden oluşan bir veri tabanı oluşturulmuştur. Anket sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların %82,89'unun kurumlarındaki unvanları insan kaynakları alanında çalıştıklarını göstermektedir. Yine cevaplayıcı profiline baktığımızda eğitim seviyelerinin %85,53' Lisans ve üzeri bir eğitime sahiptir.

Bu veriler ışıkında anket sorularında yanıtlayıcının kurumun bilgi teknolojileri uygulamaları kullanımını etkinliği, bilgi teknolojileri alt yapısı, organizasyon yapısı, performans değerleme sistemini ve elektronik ortamda performans değerleme sisteminin etkinliği konusunda değerlendirmelerde bulunması istenilmiştir. Katılımcıların %81 gibi önemli bir çoğunluğu kurumlarının bilgi teknolojileri alt yapısının; %65'i kurumlarının organizasyon yapısının ve %60'ı kurumlarının çalışan profiline elektronik ortamda performans değerleme yapmaya uygun olduğunu belirtmişlerdir. Bu ilişkilerden bilgi teknolojileri uygulamalarının etkin olarak kullanılıp kullanılmadığı; a) elektronik ortamda performans değerleme yapılması b) mevcut bir performans değerleme sistemi varlığı ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Bu ilişkinin t testi ile yapılan hipotez testlerinde P değerleri sırasıyla a)  $P < ,000$  (Hipotez 5), b)  $P > ,005$  (Hipotez 6) olarak bulunmuş ve tüm hipotezler istatistiki açıdan doğrulanmıştır.

Katılımcı firmaların %44,74'nde (34 kurum) elektronik ortamda performans değerleme sistemi uygulandığı düşünüldüğünde %33' (25 Kurum) "Kurumumuzda elektronik ortamda etkin olarak performans değerlemesi yapılmaktadır" görüşüne olumlu yanıt vermiştir. Bu da gösteriyor ki katılımcı kurumların %73,5'inde "Elektronik Ortamda Performans Değerlemesi Etkin Olarak Yapılmaktadır". Bu ilişkiyi gösteren hipotezin (Hipotez 1) yapılan t testi sonuçlarına baktığımızda P değeri %5 anlamlılık düzeyinde  $P < ,000$  olarak tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel açıdan da doğrulanmıştır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu belirtilen değişkenlere, elektronik ortamda performans değerlemeyi destekleyici yönde ifadelerde bulunmuşlardır. %84'

elektronik ortamdaki performans değerlemenin değerlendirme sonuçlarının geri bildirim süresini kısaltacağını; %82'si elde edilen bir çok verinin karşılaştırmasına imkan verdiğini; %59'u geleneksel yöntemle göre daha güvenilir olduğunu, %50'si daha objektif bir değerlendirme imkanı sunduğunu belirtmiştir.

Araştırmada Elektronik ortamda performans değerlemenin kullanım sıklığı araştırılmış araştırma sonucu %55,26 Hiç; %1,32 Birkez; %10,53 Ara Sıra; %13,16 Sık Sık; %19,74 Her zaman olarak belirtmiştir. Ancak “Sık Sık” ve “Her Zaman” olarak değerlendirildiğinde elektronik ortamda performans değerlendirme kullanım sıklığı %32,89 olarak ölçülmüştür. Daha önce benzer çalışmalarda Polat aynı kategoride kullanım sıklığını %14,7; Topaloğlu %24,9 olarak tespit etmişlerdir. Belirtilen araştırmaların 2001 ve 2004 yılları arasında yapıldığı da düşünüldüğünde teknolojik gelişim açısından kurumların bu yöndeki bilgi teknolojileri çalışmalarını arttırdıkları görülmektedir.

Günümüz teknolojik gelişimine de bakıldığında kurumların insan kaynakları yönetiminde software yazılımlara ek olarak internet-web tabanlı çözümlerinde kullanımının hızla arttığı görülmektedir. Elektronik ortamda işgören performansı değerlendirme çalışmaları geleneksel yöntemde kağıt üzerinde yapılırken, önce kurumsal insan kaynakları yönetimi yazılımlarında, ardından da internet-web tabanlı uygulamalarda yer bulmuştur. Araştırma sonucunda elektronik ortamda yapılan işgören performansı değerlendirme çalışmalarında %28,95 katılımcı kurumsal insan kaynakları yönetimi yazılımı tercih ederken, %6,58'i internet-web tabanlı yazılımlar, %6,58'i de her ikisini tercih etmektedirler.

Araştırma sonucunda katılımcı sanayi kuruluşlarında insan kaynakları uygulamaları ve bilgi teknolojileri uygulamaları geniş yer bulurken, işgörenler üzerinde elektronik ortamda performans değerlendirme çalışmalarının çok geniş yer bulmadığı ortaya çıkmıştır (%44,74). Ancak bu oran çok da düşük bir oran olmayıp dünya ortalamasına yakın bir değerdir. CedarCrestone tarafından 466 büyük firmanın katıldığı ve 9.250.000 çalışanı temsil eden, İnsan kaynakları teknolojilerini kapsayan “ 2007-2008 HR System Survey” araştırma sonuçlarına göre performans yönetiminin elektronik uygulamalarda kullanım oranı %48'dir. Bu açıdan bakıldığında araştırma sonuçları örnekleme dahil kurumların insan kaynakları yönetiminde dünyadaki gelişime paralel bir süreç izlediklerini ortaya koymaktadır. Kurumların gerek organizasyon yapıları, gerek bilgi

teknolojileri alt yapılarının gerekse de çalışan profiline elektronik ortamda işgören performansı değerlendirilmeye uygun olduğu düşünüldüğünde bu oranın önümüzdeki yıllarda daha da artacağını söyleyebiliriz. Araştırma sonucu %73,5 olarak tespit edilen elektronik ortamda işgören performansının değerlendirilmesine yönelik uygulamaların gelecek yıllarda daha da artacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmanın daha da geliştirilerek, sonraki dönemlerde uluslararası sanayi kuruluşları ile karşılaştırması yapılabileceği gibi küçük ve orta büyüklükteki sanayi kuruluşları ya da hizmet ağırlıklı sektörler için karşılaştırmaya zemin hazırlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca ileride yapılacak çalışmaların insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri kullanımının, farklı insan kaynakları uygulama alanlarında (işe alma, kariyer planlaması, eğitim, ücretleme vb.) yapılabileceği araştırmacılara önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akman, Özgür. “**Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulamasına Ait Bir Örnek Olay**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.
- Aktan, Coşkun Can. “**Performans Yönetim Süreci**” , (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm>, 09.03.2008.
- Akyüz, Ö. Faruk. “**Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**”, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2001.
- Allahverdi, Metin. “**Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006.
- Anagün, Şengül S. “**Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2002.
- Ardaneh, Hande. “**İnternetin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 2004.
- Arman, Fulya. “**E-Learning Analizi**”, Yöneticinin e-İş Rehberi, Şubat 2002.
- Armstrong, Michael.A **Handbook of Human Resources Management Practice**, 7th Ed., The Bath Press, London, 1999, s.822.
- Arslan, Akın. “**360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç**” Kalder Forum Notları, İstanbul, , 2002.
- Aslan, Hüryaşa. “**Bilgisayar Yazılımı**” (Çevrimiçi), <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2276/unite03.pdf>, 09.04.2008.
- Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Bursa 1997.

- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Developer, 2002.
- Bayraktaroğlu Serkan, ve Murat Tunçbilek. **“Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”** (Çevrimiçi), [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=164](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164), 08.04.2008.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2003.
- Bryson John M. ve William D. Roering. **“Initiation of Strategic Planning by Governments”**, Public Administration Review, 1988.
- Budak, Gönül, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, 5. Baskı, İzmir : Barış Yayınları, 2004.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara : Siyasal Kitabevi, 2001.
- Carayon, Pascale. **“Effects of Electronic Monitoring on Job Design and Worker Stress: Results of Two Studies”**, International Journal of Human-Computer Interaction, 6(2), 1994.
- CedarCrestone CedarCrestone Inc. (The PeopleSoft-Outsourcing Authority). 2007-2008 **“HR System Survey: HR Technologies, Service Delivery Approaches And Metrics”**, 10th Annual Edition, 2007.
- Ceriello, Vincent R. **“Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques”**, Jossey Bass, San Francisco, 1998.
- Çalık, Cemal ve Ekrem Tuğrul Şehitoğlu. **“Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri”**, (Çevrimiçi) <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/170/170/cemal%20calik.doc> 08.04.2008.
- Dessler, Gary. **Human Resource Management**, 8th Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- Dilsiz, Filiz Yıldırım. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.
- Dişkaya, Ali Müfit **“Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

- Erdal, Murat. **Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)** (Çevrimiçi), [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=158](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=158), 09.04.2008.
- Erdoğan, İlhan. **“İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248, 1991.
- Erortaç, Özlem Özöğüt, Recep Okur ve Salih Gümüş. **“E-Öğrenmede Sanal Şirket Uygulaması : Anayay.Com Örneği”** (Çevrimiçi), [http://www.bilgi.aof.edu.tr/yayinlar/2004/erorta\\_okur\\_gumus.pdf](http://www.bilgi.aof.edu.tr/yayinlar/2004/erorta_okur_gumus.pdf), 09.04.2008
- Fettahoğlu, Okan ve Seçil Fettahoğlu. **“Bilişim Sistemlerinin Bankacılık Sektörü Üzerine Etkileri”** (Çevrimiçi), <http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/bilisim.htm>, 09.04.2008
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.
- Fındıkçı, İlhami **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2003.
- Filizöz, Berrin, **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı :1., 2003.
- Griffin, Ricky W. **Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996.
- Hançer, Ahmet Murat. **“E-Learning”**, Profesionellerinin Dünyası, 4. Eğitimciler Zirvesi Notları, Alıntı No:6, 24/25 Haziran 2003.
- Imai, Masaaki. **Kaizen**, İstanbul: ONK Ajansı, Brisa Brdigestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş. Yayınları, 1.Baskı, 1994.
- Jones, John W.. **Virtual HR**, California: Crisp Pub, 1998.
- Kaplan, Robert S. ve D.P. Norton, **Translating Strategy into Action: The Balanced Score-card**, Boston: Harvard Business School Pres, 1996.
- Karakaş, Melikşah. **“Bilgi Yönetimi Nedir?”** (Çevrimiçi), [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=133](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=133), 08.04.2008.
- Kavuzlu, Funda. **“Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.
- Kaynak, Tuğray ve Diğerleri. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İstanbul:İ.Ü.İ.F. Yayını, 2000.



- Keleş, Aytürk. **İnternette İnsan Kaynakları Yönetimi** (Çevrimiçi), <http://inet-tr.org.tr/inetconf8/sunum/4.ppt>, 08.04.2008.
- Kovach, Kenneth, A. ve Charles, E., Cathcart, “**Human Resource Information Systems (HRIS):Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage**”, Public Personnel Management, Vol. 28, No. 2, Summer, 1999.
- Lazol, Asude. “**İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,2005.
- Le Tart, James F. “**Virtual HR**”, HR Magazine, 1998.
- Lewis, Pamela S. Stephen H. Goodman ve Patricia M. Fanot. “ **Management**”, Chalanges In the 21st Century, West Pulishing Company, St.Paul, 1995.
- McDermott, John. “**Technology: the opiate of the intellectuals. In A. H. Teich (Ed.)**” Technology and man's future, New York: St. Martin's Press., 1981.
- Micolo, Anthony M.. “**Suggestions for Achieving a Strategic Partnership**”, HR Focus, Vol.70,No.9, 1993.
- Mondy, R.Wayne Robert M.Noë ve Shane R. Premeaux. **Human Resource Management**, 8th ed., New Jersey: Prentice Hall., 2002.
- Nizam, Banu. “**Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Öge, Serdar. “**Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-Hrm)’Nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)’nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları**”, (Çevrimiçi) <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-02.pdf>, 08.04.2008.
- Önal, Servet ve Dünder Kök. “**İşletmelerde Bilginin Stratejik Boyutu:KahramanmaraşTekstil İşletmelerinde Muhasebe Departmanlarının Stratejik Karar Sürecine Etkinliğinin Araştırılması**”, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İİBF yay.no:4 İstanbul:Mert basımevi, 2002.
- Örücü, Edip ve M. Ali Köseoğlu. **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

- Özden, Mehmet Cemil. “**E-İK: Teknoloji mi? Kültür mü?**” (Çevrimiçi), [http://www.mcozden.com/joomla1/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=121](http://www.mcozden.com/joomla1/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=121), 08.04.2008.
- Özkan, Özgür. “**Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Palmer, Margeret J. “**Performans Değerlendirmeleri**” Çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, 1993.
- Polat, Cahide Meltem. “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojileri Uygulamaları ve Elektronik-Haberleşme Sektöründe Konuya İlişkin Bir Araştırma**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- Robson, Wensley. “**Strategic Management & Information Systems**”, Secon Edition, Pitman Publishing, Londra, 1990.
- Riggio, Ronald E. **Introduction to Industrial / Organizational Psychology** , 4 . Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: A.Ü. Yayını , 1997.
- Saruhan, Şadi Can ve Taylan Sulaoğlu. “**Değer Hedefli Bilgi Yönetimi Ve Yaratıcılığın Önemi**” , 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Yay.No:4, 2002.
- Sherman, Arthur W. ve George W Bohlander. **Managing Human Resources**, Ohio: Division South-Western Publishing Co, 1992.
- Şencan, Hüner ve Nihat Erdoğan. **İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Şimşek, Şerif. **İşletme Bilimlerine Giriş**, 9. Basım, Konya: Günay Ofset, 2002.
- Targowski, Andrew S. ve Satish P. Deshpande. “**The Utility and Selection of an HRIS**”, Advances in Competitiveness Research, Vol. 9, No: 1, 2001.

- Tarkan, Nimet. “**İnsan Kaynakları Bölümünde Bilgisayarlar ve Bilgi Sistemlerinin Yeri Önemi ve Tekstil Sektöründeki İşletmelerin İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulamalı Bir Araştırma**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.
- Tonus, H. Zümrüt. “**Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kullanımı ve Önemi**”, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 18, Sayı 1-2, 2002.
- Tonus, H.Zümrüt “**İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve İşgücü Planlamasında Kullanımı**” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Topaloğlu, Murat. “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Elektronik Uygulamalar**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004.
- Turgut, Hakan. “**Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi**”, Sayıştay Dergisi, Sayı:42, Temmuz Eylül 2001.
- Turunç, Ömer. “**Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi**” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Ulaş, Sema. “**Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama**” Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi , Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını No:262, 1994.
- Üçer, Selim Arda. “**Yeni Ekonomi İnsan Kaynaklarında Neleri Değiştirdi**” (Çevrimiçi),<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=2413>, 06.04.2008.
- Werther, William ve Keith Davis. “**Human Resources and Personnel Management**”, Fourth Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1993.
- Yamak, Oygur. **Kalite Odaklı Yönetim** , İstanbul: Panel Matbacılık ,1998.
- Zairi, Mohamed. “**Measuring Performance For Business Results**”, London : Chapman&Hall,1994.

## **EK -1 ANKET FORMU**

(Bu anketin gönderimi ve geri dönüşü tamamen elektronik ortamda yapılmıştır.)

### **T.C. BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ "Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Yönelik, Elektronik Ortamda Performans Değerleme Anket Formu"**

Bu anket yalnızca konuyla ilgili kişi ve kurumlara gönderilmiş olup "ÇEVRE DUYARLILIĞI" adına anketlerin "FİZİKSEL KAĞIT" yerine "ELEKTRONİK ORTAMDA" yapılması tercih edilmiştir.

Sayın, İnsan Kaynakları Yöneticisi/Çalışanı

Bu anket çalışması, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı için Prof. Dr Edip ÖRÜCÜ danışmanlığında hazırlamakta olduğum tez çalışmasında kullanılmak üzere her yıl İstanbul Sanayi Odası'nca hazırlanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu"na dahil kurumların Üst Düzey Yöneticileri ile İnsan Kaynakları Yönetici ve Çalışanlarına; kurumlarında "Elektronik Ortamda Performans Değerleme Sistemleri"nin kullanılabilirliği ve etkinliğini belirlemek için hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz yanıtların gizliliği esas olup, sadece Üniversitemizce yürütülen bilimsel çalışmaya kaynak oluşturmak amacıyla kullanılacaktır. 34 Soruluk anketin ortalama yanıtlama süresi 6 dakika olup vakit ayırarak anketi yanıtladığınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla,  
Özgür KAPLAN

Balıkesir Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

#### **AÇIKLAMA:**

**ELEKTRONİK ORTAMDA PERFORMANS DEĞERLEME:** Çalışanlara uygulanan performans değerlendirme işlemlerinin Kurumsal İnsan Kaynakları Yönetimi Yazılımları ve/veya İnternet-Web tabanlı yazılımlar ile tamamen bilgisayar ortamında yapılarak kayıtların yine elektronik ortamda saklandığı bir süreçtir.

Anketi yanıtlayarak gönderimde problem yaşarsanız lütfen yukarıdaki kanallardan biri ile iletişim kurunuz. Gerekli yardım ve teknik destek sağlanacaktır.

**1) Kurumunuzun hukuki niteliği nedir?**

- a) Anonim Şirket (Halka Açık)
- b) Anonim Şirket (Halka Açık Olmayan)
- c) Limited Şirket
- d) Diğer

**2) Kurumunuzun toplam çalışan sayısı hangi aralıktadır ?**

- a) 500 Kişiden Az
- b) 501-2500 Kişi
- c) 2501-5000 Kişi
- d) 5000 Kişiden Fazla

**3) Kurumunuzun faaliyette bulunduğu sektörü belirtiniz ? (Birden fazla sektörde yer alıyorsanız ağırlık verilen sektörü seçiniz)**

- a) Demir elik- Metal EŞya -Makine- İmalat Sanayi
- b) Otomotiv Sanayi
- c) Kimya-Plastik-Petrol-Lastik Sanayi
- d) İnaŐaat-imento-Madencilik -Cam-Seramik Sanayi
- e) Orman, Kağıt ve Kağıt rnleri Sanayi
- f) Gıda rnleri Sanayi
- g) Sağlık, Temizlik rnleri Sanayi
- h) Tekstil-Dokuma-Deri-Giyim Sanayi
- ı) Elektrik-Elektronik-Teknoloji
- j) Diğer

**4) Kurumunuzun sermaye yapısı nasıldır?**

- a) Tamamı Yerli Sermaye
- b) Tamamı Yabancı Sermaye
- c) Yerli ve Yabancı Sermaye Ortaklığı
- d) Hiçbiri

**5) Kurumunuzda mevcut geçerli nvanınızı belirtiniz ?**

- a) İnan Kaynakları Koordinatörü / Direktörü
- b) Personel Müdürü
- c) İnan Kaynakları Müdürü
- d) Personel Sorumlusu / Şefi / Uzmanı
- e) İnan Kaynakları Sorumlusu / Şefi / Uzmanı
- f) Diğer

**6) Bulunduğunuz pozisyonda kaç yıldır çalıŐıyorsunuz ?**

- a) 3 Yılda Az
- b) 3- 6 yıl arasında
- c) 6 yıldan fazla 10 yıldan az
- d) 10 yıl ve yukarısı

**7) Eğitim Seviyeniz nedir ?**

- a) Lise
- b) Ön Lisans
- c) Lisans
- d) Yüksek Lisans
- e) Doktora

**8) Performans Yönetimi / Performans Değerleme Sistemi konulu bir eğitime katıldınız mı ?**

- a) Evet
- b) Hayır

**9) Kurumunuzda ayrı bir İnsan Kaynakları/Personel Departmanı var mı ?**

- a) Evet
- b) Hayır

**10) Aşağıdaki İnsan Kaynakları uygulamalarından hangilerini elektronik ortamda gerçekleştirmeniz ? (En çok kullandığınız 3 seçeneği işaretleyiniz)**

- a) Personel Sicil Yönetimi
- b) Ücret Yönetimi
- c) Kariyer Yönetimi
- d) Eğitim ve geliştirme
- e) Performans Değerleme
- f) İşe alım
- g) Bordrolama
- h) Diğer
- ı) Hiçbiri

**11) Kurumunuzun mevcut bir "Performans Değerleme Sistemi" var mıdır ?**

- a) Evet
- b) Hayır

**12) Kurumunuzda yüz yüze görüşme veya kağıt üzerinde yapılan performans değerlemesi dışında "Elektronik Ortamda (Kurumsal İnsan Kaynakları Yönetimi Yazılımı ve/veya İnternet-Web Tabanlı Yazılımlar ile) Performans Değerlemesi" yapılmakta mıdır ?**

- a) Evet
- b) Hayır

**13) Elektronik Ortamda yaptığınız "Performans Değerleme" işlemlerini aşağıdaki hangi kanallar ile gerçekleştirmektesiniz ?**

- a) Kurumsal İnsan Kaynakları Yönetim Yazılımı
- b) İnternet-Web Tabanlı Yazılımlar
- c) Her ikisinde
- d) Diğer
- e) Hiçbiri

**14) Aşağıda İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda çözüm sunan Yazılım Üreticileri ile olan işbirliğinizi "Hiç Kullanmadık", "Kullanıyoruz", "Kullanmayı Düşünüyoruz" şeklinde belirtiniz ?**

	Hiç Kullanmadık	Kullanıyoruz	Kullanmayı Düşünüyoruz
PEOPLESOFT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ORACLE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SAP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LAWSON	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DAP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SUCCEFACTORS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LOGO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DİĞER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15) Kurumunuzda ne kadar sıklıkta performans değerlendirme çalışması yapılmaktadır ?**

- a) Yılda 1 Kez
- b) Yılda 2 Kez
- c) Yılda 3 Kez ve üzeri
- d) Hiçbiri

**16) Performans değerlendirme çalışmaları aşağıdaki hangi çalışan grubu için uygulanmaktadır ?**

- a) Yalnızca Beyaz Yakalı Çalışanlar
- b) Yalnızca Mavi Yakalı Çalışanlar
- c) Hem Beyaz Hem de Mavi Yakalı Çalışanlar
- d) Hiçbiri

**17) Performans değerlendirme sonuçlarını aşağıdaki hangi alanlarda kullanmaktasınız? (En çok kullandığınızı 3 seçeneği işaretleyiniz)**

- a) Ücretlendirme
- b) Eğitim ihtiyacının tespiti

- c) Personelin güçlü, zayıf yönlerinin tespiti
- d) Terfi
- e) Personelin kişisel ve yönetsel gelişimini sağlama
- f) Kariyer Planlama
- g) İşten çıkarma
- h) Diğer
- ı) Hiçbiri

**18) Aşağıda belirtilen insan kaynakları uygulamalarını; Elektronik Ortamdaki (internet tabanlı yazılım/Kurumsal İnsan Kaynakları Yazılımı/intranet ağı gibi) kullanım sıklığınız nedir ?**

	Hiç	Birkez	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
<b>Performans Değerleme</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>İşe Alma</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Eğitim</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kariyer Planlaması</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sicil Yönetimi</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ücret/Bordroloma</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Aşağıdaki Sorular KATILIM derecenize göre: Kesinlikle KATILMIYORUM (1), KATILMIYORUM (2), Ne KATILYORUM Nede KATILMIYORUM (3), KATILYORUM (4), Kesinlikle KATILYORUM (5) şeklinde yanıtlayınız**

	Kesinlikle KATILMIYORUM (1)	KATILMIYORUM (2)	KATILYORUM Nede KATILMIYORUM (3)	KATILYORUM (4)	KATILYORUM (5)
19) Kurumumuzda performans değerlemesi sonrasında çalışanlara geri bildirim yapılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20) Performans değerlemesi sürecinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi, değerlendirme sonuçlarının geri bildirim süresini kısaltır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21) Kurumumuzda Çalışanlar Performans değerlendirme sistemi konusunda yeterli bilgi düzeyine sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22) Kurumumuzda performans değerlendirme sistemi, bireysel performansın ölçümünü esas almaktadır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23) Kurumumuzda performans değerlendirme sistemi, ekip performansının ölçümünü esas almaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



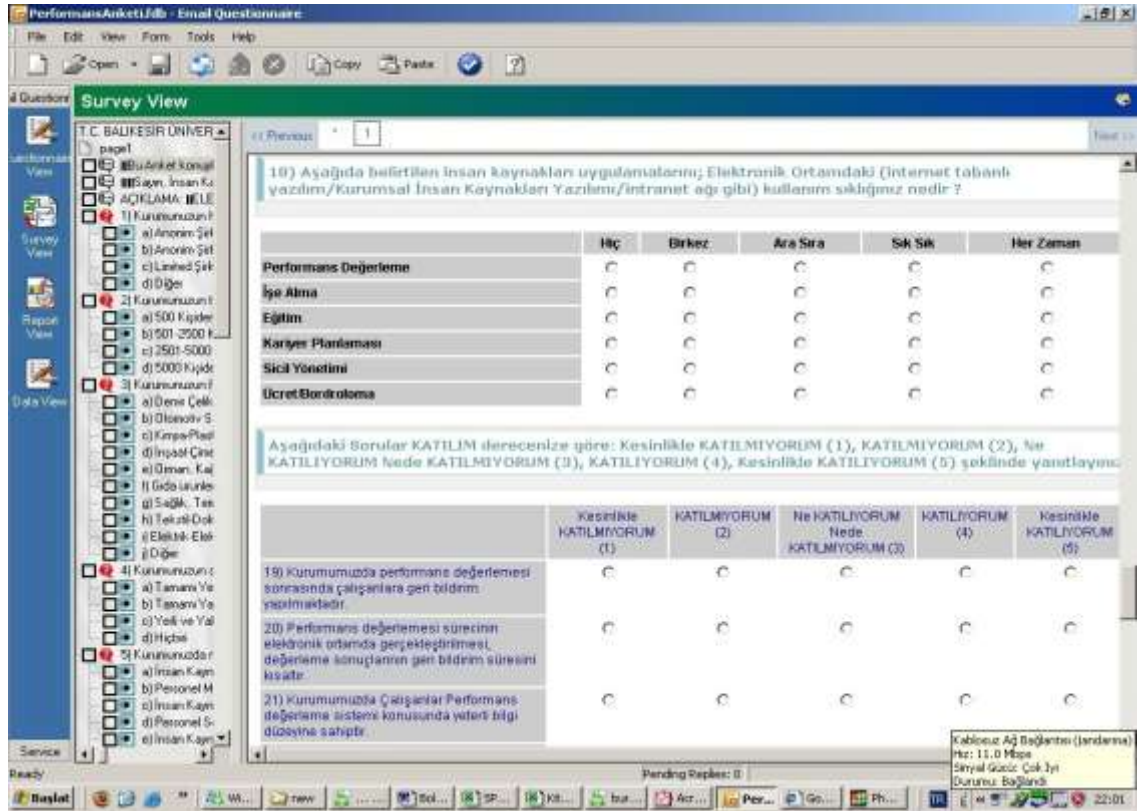
24) Kurumumuzda elektronik ortamda etkin olarak performans değerlemesi yapılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25) Elektronik ortamda yapılan performans değerleme işlemi yönetici ile alışan arasındaki iletişimi olumsuz ynde etkiler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26) Elektronik ortamda yapılan performans değerleme alışması, elde edilen birçok verinin karşılaştırmasına imkan verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27) Elektronik ortamda yapılan performans değerleme alışması, kağıt üzerinde yapılan performans değerleme yöntemlerinden daha güvenilirdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28) Elektronik ortamda yapılan performans değerleme alışması, Kağıt zerinde yapılan performans değerleme alışmasına kıyasla daha objektif sonuçlar verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29) Kurumumuzun bilgi teknolojileri alt yapısı elektronik ortamda performans değerleme yapmaya uygundur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30) Kurumumuzun Organizasyon yapısı elektronik ortamda performans değerleme yapmaya uygundur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31) Kurumumuzun alışan profili elektronik ortamda performans değerleme yapmaya uygundur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32) Performans değerlemesi alışmalarında değerleyicilerin seçimi oldukça önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33) Performans değerleme alışmalarında doğru değerleme yönteminin seilmesi oldukça önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34) Kurumumuzda İnsan Kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri uygulamaları etkin olarak kullanılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**EK 2. ANKET KATILIMCI FİRMA LİSTESİ ve ÇALIŞAN SAYILARI**

No	Firma	Çalışan	No	Firma	Çalışan
1	Ford Otomotiv	7.964	36	Tamek	754
2	Vestel Elektronik	7.174	37	Anadolu Isuzu	729
3	Boytaş Mobilya	3.813	38	İpek Kağıt	678
4	Kardemir Çelik	3.502	39	Denizli Basma	670
5	BMC	3.054	40	Çimsa	663
6	Kale Seramik/Maden	2.926	41	Venüs Giyim	653
7	Assan Grubu	2.889	42	Yurtbay Seramik	653
8	Şık Makas	2.847	43	Noksel Çelik	607
9	Merinos Halı	2.274	44	Demisaş Döküm	602
10	Eczacıbaşı	2.108	45	Aksa Akrilik	586
11	Öztay Tekstil	1.769	46	Polisan Boya	580
12	Tüdemsaş	1.744	47	Akzo Nobel	514
13	Akın Tekstil	1.607	48	Meteksan	455
14	Beypiliç	1.593	49	Gübre Fabrikaları	438
15	Baydemirler Tekstil	1.570	50	Erbakır	395
16	Tat Konserve	1.542	51	Pilsa Plastik	373
17	Altinyıldız	1.495	52	İsfalt Aş	361
18	Temsa Mitsubishi	1.352	53	Aksa Jenaratör	327
19	Standart Profil	1.334	54	Çimentaş	307
20	Fako İlaç	1.307	55	Polimer Kauçuk	300
21	Zorlu	1.262	56	Ak-Kim Kimya	299
22	Arpaş Pazarlama	1.175	57	Yolbulan	293
23	Yataş	1.145	58	Elba Döküm	281
24	Erkunt Makine	1.126	59	Denizli Çimento	263
25	Birko Mensucat	1.080	60	Çınar Boru	262
26	Çak Tekstil	960	61	Koç Hadde	223
27	Şeker Piliç	957	62	Edirne Yağ Sanayi	220
28	Yakupoğlu Aş	930	63	Fatoğlu Gıda	190
29	Autoliv Cankor	896	64	Fiskobirlik	148
30	Sanovel İlaç	888	65	Şa-Ra Enerji	145
31	Betek Boya	875	66	Kocaer Haddecilik	99
32	Coşkunöz Metal	853	67	Sarıtaş Çelik	98
33	Bayer İlaç	853	68	AGT Ağaç Sanayi	49
34	Akçansa	839	69	PNS Pendik Nişasta	37
35	Toros Tarım	774		<b>Toplam Çalışan</b>	<b>81.729</b>

Not: Ankete 69 Firmadan 76 katılımcı katılmıştır.

### EK 3: EMAIL QUESTIONNAIRE PROGRAMI İLE YAPILAN ANKETE İLİŞKİN EKLAN GÖRÜNTÜLERİ



Untitled - Email Questionnaire

File Edit View Survey Tools Help

Open

Email Questionnaire

### Survey View

Title	End Time	Open Period	Total Replies	EQID	Recipient
T.C. BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	2008/04/07 08:38:42	29 days 22:59:51	0	1204958322	a.odabasi@ozanin.com.tr
T.C. BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	2008/04/05 15:39:52	29 days 22:59:33	2	1204810792	a.ozdener@ivcal.com.tr
T.C. BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	2008/04/05 10:11:45	29 days 22:59:52	0	1204791105	acoca@uzkokop.com
T.C. BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	2008/04/05 09:53:03	29 days 22:59:53	0	1204789983	asaria@kumadisa.com.tr
T.C. BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	2008/04/05 23:33:03	30 days 22:58:49	23	1204752793	ayyar@hapat.com.tr
T.C. BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	2008/04/04 21:01:39	29 days 22:59:34	62	1204743699	abdulshgri@teloten.com.tr
T.C. BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	2008/04/04 19:57:21	29 days 22:59:52	16	1204739841	abdin.egeli@polibak.com.tr
T.C. BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	2008/04/04 23:53:40	30 days 22:58:13	34	1204667620	accounting@bulguyelis.com

Reply	Sender	1) Kurumunuzun hukuki niteliği nedir?	2) Kurumunuzun toplam çalışan sayısı hangi aralıktadır?	3) Kurumunuzun faaliyet alanı nedir?
1	nesrin.gunduz@altinyildiz.com.tr	a) Anonim Şirket (Halka Açık)	b) 501-2500 Kişi	h) Tekstil-Dokuma-Deriyarab.
2	zafar.ak@vestel.com.tr	a) Anonim Şirket (Halka Açık)	c) 2501-5000 Kişi	a) Demir Çelik- Metal Eri
3	zafar.ak@vestel.com.tr	a) Anonim Şirket (Halka Açık)	c) 2501-5000 Kişi	a) Demir Çelik- Metal Eri
4	info@akintektel.com.tr	a) Anonim Şirket (Halka Açık)	b) 501-2500 Kişi	h) Tekstil-Dokuma-Deriyarab.
5	info@akintektel.com.tr	a) Anonim Şirket (Halka Açık)	b) 501-2500 Kişi	h) Tekstil-Dokuma-Deriyarab.
6	insan kaynaklari@sekerpilic.com.tr	a) Anonim Şirket (Halka Açık)	b) 501-2500 Kişi	f) Gıda Ürünleri Sanayi
7	e.mirah@polisan.com.tr			
8	e.mirah@polisan.com.tr			
9	e.mirah@polisan.com.tr			
10	e.mirah@polisan.com.tr			
11	e.mirah@polisan.com.tr			
12	hpokdogan@erbakir.com.tr	b) Anonim Şirket (Halka Açık Olmayan)	a) 500 Kişiden Az	0) Diğer
13	bgursoy@noksel.com.tr	a) Anonim Şirket (Halka Açık)	b) 501-2500 Kişi	a) Demir Çelik- Metal Eri

Ready Pending Replies: 0

10:06

Untitled - Email Questionnaire

File Edit View Report Tools Help

Open

Email Questionnaire

### Report View

Title	Start Time	End Time	Open Period	Total Replies	EQID
LIKESİR ÜNİVERSİTESİ	50 2008/03/08 12:01:59	2008/04/07 12:01:54	29 days 22:59:55	0	1204970514
LIKESİR ÜNİVERSİTESİ	50 2008/03/08 08:38:49	2008/04/07 08:38:42	29 days 22:59:53	0	1204958322
LIKESİR ÜNİVERSİTESİ	50 2008/03/06 15:40:19	2008/04/05 15:39:52	29 days 22:59:33	2	1204810792
LIKESİR ÜNİVERSİTESİ	50 2008/03/06 10:11:53	2008/04/05 10:11:45	29 days 22:59:52	0	1204791105
LIKESİR ÜNİVERSİTESİ	50 2008/03/06 09:53:10	2008/04/05 09:53:03	29 days 22:59:53	0	1204789983
LIKESİR ÜNİVERSİTESİ	50 2008/03/05 23:34:14	2008/04/05 23:33:03	30 days 22:58:49	26	1204752793
LIKESİR ÜNİVERSİTESİ	50 2008/03/05 21:02:05	2008/04/04 21:01:39	29 days 22:59:34	62	1204743699
LIKESİR ÜNİVERSİTESİ	50 2008/03/05 19:57:29	2008/04/04 19:57:21	29 days 22:59:52	16	1204739841
LIKESİR ÜNİVERSİTESİ	50 2008/03/04 23:55:27	2008/04/04 23:53:40	30 days 22:58:13	34	1204667620

Start Date/Time	End Date/Time	Open Duration	Total Replies	Author
2008/3/4 23:55:27	2008/4/4 23:53:40	30 days 22:58:13	34	ogurkaplan@ttmail.com

Questionnaire Title: T.C. BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLDİMLER ENSTİTÜSÜ "Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Yönelik, Elektronik Ortamda Performans Değerleme Anket Formu"

Built By: Created By [CompressWeb](#)

#### 1) Kurumunuzun hukuki niteliği nedir?

Answer	Number of Answers	Percentage	Graph
a) Anonim Şirket (Halka Açık)	7	20.59%	<div style="width: 20.59%;"></div>
b) Anonim Şirket (Halka Açık Olmayan)	21	61.76%	<div style="width: 61.76%;"></div>
c) Limited Şirket	1	2.94%	<div style="width: 2.94%;"></div>
d) Diğer	4	11.76%	<div style="width: 11.76%;"></div>

#### 2) Kurumunuzun toplam çalışan sayısı hangi aralıktadır?

Report View

Pending Replies: 0

## ÖZGÜR KAPLAN

Özgür KAPLAN, 1978 yılında Balıkesir'in Kepsut ilçesinde doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Balıkesir'de tamamladı. 1995 yılında Balıkesir Ticaret Meslek Lisesi Muhasebe Bölümünden, 2000 yılında Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu.

2000 Yılında iş hayatına halka açık bir gıda firmasında Yardımcı Denetçi olarak başladı. 3 yıl Yardımcı Denetçiliğin ardından, 4 yıl İç Denetçi pozisyonunda görev yaptı. Mayıs 2005 yılında başladığı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik stajını ve yeterlilik sınavlarını tamamlayarak Mart 2008 tarihinde Serbest Muhasebeci Mali Müşavir unvanını aldı. Son 1 yıldır Planlama ve Lojistik alanında yönetici olarak çalışma hayatına devam etmektedir.