



Ülkemizde ve dünyada insan kaynakları yönetiminin artan önemine rağmen; insan kaynakları yönetimi ve uzmanları işlevin katkılarını, tepe yönetime göstermede ve kanıtlamada zorlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin işletmenin sonuçlarına etkisini ortaya koyabilmesinde işletme yönetiminin çalışanları "maliyet" mi, "yatırım" mı olarak gördüğü önem taşır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikli çalışanları işe çekmede, eğitilmeleri geliştirilmelerinde ve işletmede sürekliliklerinin sağlanmasında önemli rol üstlenen insan kaynakları departmanının "yatırım merkezi" olduğu düşüncesinden yola çıkılması, çeşitli performans göstergeleri aracılığıyla tüm faaliyetlerinin etkinliği ve etkililiğinin değerlendirilmesi, uzun vadedeki başarısında kritik öneme sahiptir.

İnsan kaynakları yönetiminin ölçüm ve değerlendirilmesinin başarısında önemli bir faktör de, elde edilen sayısal, somut bilgilerin insan kaynakları departmanı tarafından tepe yönetime iletilmesi ve ayrıca etkili bir şekilde sunulmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi ve uzmanları mevcut bilgilerini etkili bir şekilde kullanırlarsa, sadece insan kaynakları ile ilgili değil; işletmenin çeşitli stratejilerinin ve politikalarının belirlenmesinde de aktif rol üstlenirler. Bunu gerçekleştirmede ise, insan kaynakları profesyonellerinin yönetim anlayışı ve yetkinlik düzeyleri önem taşır.

## I. Gün Program Bilgisi

### **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci**

- İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi
- İK Yöneticilerinin Rollerleri
  - ⇒ İdari İşlerden Sorumlu Olmak
  - ⇒ Operasyonel Faaliyetler
- Stratejik Ortak Rolü ve Önemi
- İşletmelerin İşgücü Portföyü Yönetimi
  - ⇒ İşletmelerin İşgücü Portföylerini Haritalaması
- İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Stratejik Boyutu
  - ⇒ Strateji Haritalarının Çizilmesi
  - ⇒ İK Başarı Göstergesi Karnesi (HR Scorecard) Oluşturulması
  - ⇒ Strateji ve Stratejiye dayalı Ölçümler
- Yeni İK Departmanı Yapılanması ve İK Profesyonellerinin Yeni Rollerini İK Profesyonellerinden Beklenen Yeni Roller ve Yetkinlikler

### **İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi İle İlgili Temel**

## **Kavramlar ve Yaklaşımlar**

- İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçümler Neden Önemlidir?
- İnsan Kaynakları Ölçümü İle İlgili Olarak Yaşanan Problemler
- İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi İle İlgili Temel Kavramlar
- İnsan Kaynakları Yönetiminin Değerlendirilmesinin Nedenleri
- İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevinin Ölçümünde ve Değerlendirilmesinde Kullanılan Yaklaşımlar
  - ⇒ İnsan Kaynakları Yönetiminin Ölçülmesinde ve Değerlendirilmesinde Geleneksel Yaklaşımlar
  - ⇒ İnsan Kaynakları Yönetiminin Ölçümünde ve Değerlendirilmesinde Modern Yaklaşımlar
- o Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi
- o İnsan Kaynakları Yatırımının Kârlılığı - ROI
- o İnsan Kaynaklarında Yetkinlikler (Competencies) Yaklaşımı
- o Katma Değer Yaratan İnsan Kaynakları (Value - Added HRM) Yaklaşımı
- o Kâr Merkezi Yaklaşımı
- o Temel Başarı Göstergeleri- (KPI's)
- o Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard)
- o Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPI'S)
- o İnsan Kaynakları Başarı Göstergesi (HR Scorecard)Yaklaşımı
  - ⇒ **İnsan Kaynakları Ölçüm ve Değerlendirmede Yeni Yaklaşımlar**
- o Kanıtlara Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi
- o İnsan Sermayesi Köprüsü)
- o LAMP Modeli (Logic - Analytics - Measures - Process) (Mantık - Analiz - Ölçümler - SüreçModeli)
- İK Profesyonellerinin Ölçüm ve Değerlendirmede Dikkate Alması Gereken İlkeler

## **İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi**

- İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sürecinin Değerlendirilmesi
  - ⇒ İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Değerlendirilmesi
  - ⇒ İnsan Kaynakları Temin Sürecinin Değerlendirilmesi
    - o İnsan Kaynakları Temin Sürecinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler
  - ⇒ İşletme İçi İş Duyuruları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Job Posting)
  - ⇒ İnsan Kaynakları Seçim Sürecinin Değerlendirilmesi
- o İnsan Kaynakları Seçim Sürecinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler
- o İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sürecinde Gerçekleştirilen Mülakatın Etkinliği
- o İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirmede Geçerlilik ve Güvenirlilik
  - ⇒ İnsan Kaynakları Oryantasyon Sürecinin Değerlendirilmesi
- o İnsan Kaynakları Oryantasyon Sürecinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler

## **II. Gün Program Bilgisi**

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevinin Ölçülmesinde ve Değerlendirilmesinde Devamsızlık ve İşgücü Devri

⇒ İşgücü Devri

⇒ Devamsızlık

o Devamsızlığın İşletmeye Maliyeti

⇒ İşgücü Devri

İşgücü Devir Oranının Hesaplanmasında Yararlanılan Ölçümler

İşgücü Devir Oranının Maliyetler Açısından Değerlendirilmesi

⇒ İşgücü Devir Oranı ve Performans İlişkisi

• Eğitim - Geliştirme, Performans Yönetimi ve Kariyer Geliştirme İşlevlerinin Değerlendirilmesi

⇒ Eğitim - Geliştirme Sürecinin Değerlendirmesi

o Eğitim - Geliştirme İşlevinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler

o Eğitim - Geliştirme İşlevinin Maliyet Açısından Değerlendirilmesi

Fayda / Maliyet Analizi (Utility Analysis)

Baş - Baş Analizleri (Break - Even Analysis)

⇒ Eğitim - Geliştirme İşlevini Değerlendirme Yaklaşımları

o Kirkpatrick'in Dört Düzeyde Değerlendirme Yaklaşımı

o Kaufman'ın Eğitimi Beş Düzeyde Değerlendirme Yaklaşımı

o CIRO yaklaşımı

o CIPP Yaklaşımı

o Beş Düzeyli Yatırımın Karlılığı (ROI) Yaklaşımı

o Kıyaslama Yaklaşımı

⇒ Performans Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi

o Performans Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler

o Yedekleme Planlarının Stratejik Olarak Değerlendirilmesi

• Stratejik Ücret Yönetimi ve Koruma İşlevinin Değerlendirilmesi

⇒ Stratejik Ücret Yönetiminin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler

⇒ Özendirici Ücret Sistemlerine İlişkin Ölçümler

⇒ Yan Ödemelerin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler

• Koruma (İş Sağlığı ve Güvenliği) İşlevinin Değerlendirilmesi

⇒ İş Kazaları

⇒ İş Kazaları İle İlgili Ölçümler

o Kaza Sıklık Oranı

o Kaza Ağırlık Oranı

⇒ Koruma İşlevinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler

• İnsan Sermayesi Yönetimi ve Ölçümü

⇒ İnsan Sermayesi Tanımı ve Kavramın Ortaya Çıkış Süreci

⇒ İnsan Sermayesi Yönetimi

⇒ İnsan Sermayesi Yönetimi'nde Yatırım Odaklılık

⇒ İnsan Sermayenin Ölçümü

o İnsan Sermayesinin Ölçümü ve İnsan Sermayesi Ölçüm Nedenleri

⇒ İnsan Sermayesi Ölçümü Geliştirme Süreci

o İnsan Sermayesi Raporlaması

⇒ İnsan Sermayesinin Ölçümü Sonuçları

⇒ İnsan Sermayesi Ölçüm Yaklaşımları

o Dengeli Başarı Göstergesi

o İnsan Sermayesi Değer Tablosu

o Örgütsel Performans Modeli

o İnsan Sermayesi Endeksi

o İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşle Bütünleşme Modeli

o Çalışanlar ve Performans Modeli (Bath Modeli)

• Eğitim sırasında ele alınan konulara ilişkin çeşitli alıştırmalar, örnek olay incelemeleri ve küçük uygulamalar 2 gün boyunca gerçekleştirilecektir.

**Prof. Dr. V. Lale Tüzüner - Öğretim Üyesi // İstanbul Üniversitesi**



V.Lale Tüzüner, 1968 yılında İstanbul'da doğdu. Lise eğitimini, 1987 yılında, Özel İtalyan Lisesi'nde tamamlamıştır.

1993 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce bölümünden mezun olmuştur. 1994 yılında, İ.Ü. İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. 1995 yılında "İşletmelerde Kariyer Planlama Programlarına Tabi Tutulan Özel Kariyer

Grupları ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı tezini tamamlayarak, aynı yıl doktora programına katıldı.

2002 yılında, "İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı tezini tamamladı. Mayıs 2002 yılında Yardımcı Doçent unvanını alan Tüzüner, 2006 yılının nisan ayında Doçent; Ekim 2012 tarihinde profesör unvanını almıştır.

Halen İ.Ü. İşletme Fakültesinde, İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, Endüstri İlişkileri, Örgütsel Davranış dersleri, verdiği derslerden bazıları olarak sıralanabilir. Tüzüner'in, insan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetimi konusu ile ilgili çeşitli yayınları bulunmaktadır.