

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**MOBİL UYGULAMALARDA İNSAN  
KAYNAKLARI METRİKLERİ TASARIMI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**BAHAR BEYAZNAR**

**İSTANBUL, 2014**



**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**MOBİL UYGULAMALARDA İNSAN  
KAYNAKLARI METRİKLERİ TASARIMI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**BAHAR BEYAZNAR**

**TEZ DANIŞMANI: MEHMET ÜNAL**

**İSTANBUL, 2014**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Tezin Adı:  
Öğrencinin Adı Soyadı:  
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu  
\_\_\_\_\_ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Unvan, Ad ve SOYADI  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu  
onaylarım.

Unvan, Adı ve SOYADI  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi  
olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_ Jüri Üyeleri \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ İmzalar \_\_\_\_\_

Tez Danışmanı  
Unvan, Adı ve SOYADI

-----

Ek Danışman  
Unvan, Adı ve SOYADI

-----

Üye  
Unvan, Adı ve SOYADI

-----

Üye  
Unvan, Adı ve SOYADI

-----

## ÖNSÖZ

Teknolojinin her geçen gün gelişmesi iş hayatında birçok kolaylık sağlamaktadır. Bunun yanı sıra hayatımızın her alanında yapılan çalışmaları ölçümlemenin önemi tartışılmazdır. Ölçme ve farklı birçok alanda gelişim sağlayan teknolojik faaliyetler insan kaynakları alanında da büyük önem arz etmektedir. İnsan kaynaklarının tüm süreçlerinde yatırımın geri dönüşünü ölçmenin analizleri yapılmaktadır. Bu noktada insan kaynakları metrikleri devreye girmektedir.

Günümüzde birçok firma organizasyon yapıları içindeki insan kaynakları metriklerini belirleme ve diğer organizasyonlar ile kendi metriklerini karşılaştırmak suretiyle analizler gerçekleştirmektedir. Bu analizler genellikle hali hazırda var olan Office programları ya da firma özel yazılımları ile gerçekleştirilmektedir. Ancak gerek cep telefonları gerekse tabletler, kişilerin sürekli mobil dünyada olmasını sağlamaktadır. Bu noktada ise, insan kaynakları çalışanlarının ve insan kaynakları metriklerini kullanan profesyonellerin kullanıma yönelik uygulamaların yararlı olacağı düşünülmüştür.

Bu çalışmada; insan kaynakları metrikleri üzerine çalışmalar sürdüren profesyonellerin mobil bir uygulama ile çalışmalarını devam ettirmelerini sağlamak amacı ile mobil insan kaynakları metrikleri tasarımı gerçekleştirilmiştir.

Bu tez çalışma sırasında benden her türlü yorum ve önerilerini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Mehmet Ünal'a, mobil uygulamalar konusunda sorularımı yanıtızsız bırakmayan Bilgisayar Bilimleri profesyonellerine, araştırma çalışmalarım sürecinde desteklerini eksik etmeyen İnsan Kaynakları profesyonellerine, redakte etme sürecinde yardımını esirgemeyen Emir Bozkırlı'ya ve bu zaman zarfında sabır ve destekleriyle sürekli yanımda olan annem Nesrin Beyaznar'a ve babam Hasan Beyaznar'a sonsuz teşekkür ederim.

## ÖZET

### MOBİL UYGULAMALARDA İNSAN KAYNAKLARI METRİKLERİ TASARIMI

Bahar Beyaznar

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Mehmet Ünal

Ocak 2014, 53 Sayfa

Küreselleşen dünyada, teknolojinin her geçen gün gelişmesiyle birlikte iş hayatında kapsamlı değişiklikler olmuştur. İnsan kaynakları süreçlerinin doğru şekilde yürütülmesi sürecinde klasik yöntemleri geride kalmış ve teknolojik yazılımlar ile bu süreçler takip edilmeye ve raporlanmaya başlamıştır. Bu bağlamda; insan kaynakları süreçlerinde ihtiyaca bağlı olarak öncelik sıralaması belirlenerek her organizasyon için ölçümlenmeler ve diğer organizasyonlar ile karşılaştırmalar yapmak önemli bir rol almaya başlamıştır. Ölçümlemedeki bu önem kullanıcıların arayışlarını arttırmış, bu konuda farklı yöntemler aranmaya başlanmış ve insan kaynakları metrikleri üzerinde çalışmalara başlanmıştır. Bunun neticesinde; organizasyon yapısına uygun metrikler belirlenerek ve farklı organizasyonlar ile karşılaştırmalar yapılarak gerek kurum içi ya da kurum dışı yazılımlar gerekse Office programları kullanılarak insan kaynakları metrikleri üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. Bu çalışmada; iş hayatındaki profesyonellere anket uygulaması yapıp bir analiz çıkarılmış ve teknolojinin gelişimini göz ardı etmeyerek insan kaynakları metriklerinin mobil uygulamalarda yazılıma hazır tasarımı hazırlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Metrik, İnsan Kaynakları Metrikleri, Mobil, Mobil Uygulamalar

## **ABSTRACT**

### **A DRAFT DESIGN OF HUMAN RESOURCES METRICS ON MOBILE APPLICATION**

Bahar Beyaznar

Human Resources Management

Thesis Supervisor: Mehmet Ünal

January 2014, 53 Pages

Extensive changes have taken place in the business life of the globalizing world because of technological improvements. Classical methods and processes have become obsolete in human resources; instead, processes are now tracked and reported through technological applications. In this context, various metrics are now tracked in almost every organization and benchmarked against other organizations. As metrics have become more and more important, studies have focused more on bringing up new measures in human resources and comparing them with different organizations. In addition, new software versions have been developed to compute and track human resources metrics. In this study, a survey was carried out with human resources professionals to determine the usage of human resources metrics. Furthermore, a draft design of human resources metrics on mobile application has been prepared without discarding improvements in technology.

**Keywords:** Metrics, Human Resources Metrics, Mobile, Mobile Applications

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLolar.....	xi
ŞEKİLLER.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI VE SÜREÇLERİ.....	2
2.1 İŞE ALIM.....	3
2.2 PERFORMANS YÖNETİMİ.....	4
2.2.1 Hedef Bazlı Performans Değerlendirme.....	5
2.2.2 Görev Bazlı Performans Değerlendirme.....	6
2.2.3 Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme.....	6
2.3 EĞİTİM YÖNETİMİ.....	7
2.4 İŞTEN ÇIKARMA.....	7
2.5 DİĞER İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ.....	8
2.5.1 Organizasyon Yönetimi.....	8
2.5.2 İş Tasarımı.....	10
2.5.3 Ücret Yönetimi.....	10
2.5.4 İşgücü Planlama.....	11
2.5.5 Bütçe Planlama.....	11
2.5.6 Ödüllendirme Sistemleri.....	12
3. İNSAN KAYNAKLARI METRİKLERİ.....	13
3.1 İŞE ALIM SÜRECİNDE DEĞERLENDİRME.....	17
3.1.1 Planlama.....	17
3.1.2 Temin ve Seçim.....	17
3.2 PERFORMANS YÖNETİMİ ÖLÇÜMLERİ.....	18
3.3 EĞİTİM YÖNETİMİ ÖLÇÜMLERİ.....	18
3.4 İŞ GÜCÜ DEVRİ ÖLÇÜMLERİ.....	21
3.5 DİĞER İNSAN KAYNAKLARI METRİK ÖLÇÜMLERİ.....	22
3.5.1 Organizasyonel Etkinlik Ölçümleri.....	22
3.5.2 Ücret Yönetimi Ölçümleri.....	22
3.5.3 İş Sağlığı ve Güvenliği Ölçümleri.....	25
4. SOSYAL MEDYA METRİKLERİ.....	27
4.1 FACEBOOK.....	27
4.2 TWİTTER.....	27

4.3	GOOGLE+ .....	28
4.4	LINKEDIN .....	28
4.5	MYSFACE.....	28
4.6	FOURSQUARE .....	28
4.7	FRIENDFEED .....	29
4.8	XING .....	29
4.9	BLOGLAR .....	29
4.10	SOSYAL MEDYA METRİK ÖLÇÜMLERİ.....	29
4.10.1	İzlenme Oranı Metrikleri .....	30
4.10.2	Yorumlar ve Geri Bildirim Oranı Metrikleri.....	30
4.10.3	Tıklanma ve Kaydetme Oranı Metrikleri.....	30
4.10.4	Ziyaret Süresinin Oranı Metrikleri.....	30
4.10.5	Paylaşım Oranı Metrikleri .....	30
4.10.6	Geri Link Verme Oranı Metrikleri .....	30
4.10.7	Tekli ve Çoklu Ziyaret Oranı Metrikleri.....	31
4.10.8	Arama ve Konuşulma Oranı Metrikleri .....	31
4.10.9	Dönüşüm Oranı Metrikleri .....	31
4.11	SOSYAL MEDYA METRİK ARAÇLARI .....	31
4.11.1	GoogleAnalytics.....	31
4.11.2	Omniture.....	31
4.11.3	Klout.....	32
4.11.4	PeerIndex .....	32
4.11.5	Twitalyzer & TwitterGrader & TweetReach.....	32
4.11.6	ViralHeat.....	32
4.11.7	Google FeedBurner .....	32
5.	MOBİL UYGULAMA NEDİR?.....	33
6.	MOBİL UYGULAMALARDA İNSAN KAYNAKLARI METRİKLERİ EKRAN TASARIMI .....	34
7.	MOBİL UYGULAMA EKRAN ÖLÇÜLERİ.....	41
8.	ANKET ÇALIŞMASI .....	42
8.1	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER .....	42
8.1.1	Yaş Dağılımı.....	42
8.1.2	Cinsiyet Dağılımı .....	43
8.1.3	Eğitim Durumu Dağılımı.....	43
8.2	DİĞER ÖZELLİKLER.....	44
8.2.1	Çalışılan Sektör Dağılımı.....	44

8.2.2	Çalışan Görev Dağılımı .....	45
8.2.3	Akıllı Telefon ve/veya Tablet Bilgisayar Dağılımı .....	46
8.2.4	İnsan Kaynakları Metrikleri Kullanım Dağılımı.....	46
8.2.5	İnsan Kaynakları Metrik Sistemleri Dağılımı.....	47
8.2.6	İnsan Kaynakları Metrikleri Sisteminin Geliştirilmesi Dağılımı .....	48
8.2.7	İnsan Kaynakları Metrikleri Sistemine Giriş İzni Dağılımı	48
8.2.8	İnsan Kaynakları Metrikleri Sektör Paylaşım Dağılımı .....	49
8.2.9	İnsan Kaynakları Alanlarında Metrik Dağılımı .....	50
8.2.10	İnsan Kaynakları Metrik Karşılaştırması Dağılımı .....	50
8.2.11	İnsan Kaynakları Alanlarında Metrik Kıyaslama Dağılımı	51
9.	BULGULAR.....	52
10.	TARTIŞMA VE SONUÇ .....	53
	KAYNAKÇA .....	54
	EKLER	
	EK A.1 ANKET SORULARI.....	57

## TABLÖLAR

Tablo 3.1: İnsan kaynakları uygulamalarında kullanılan temel ölçümler .....	16
Tablo 3.2: Eğitim maliyetleri çizelgesi .....	19
Tablo 3.3: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin örnekler .....	20
Tablo 3.4: Kirkpatrick'in dört düzeyde değerlendirme yaklaşımı .....	21
Tablo 3.5: Ücret yönetimine ilişkin insan kaynakları metrik örnekleri .....	24
Tablo 3.6: İş kazaları ölçüm formülleri .....	26

## ŞEKİLLER

Şekil 6.1: Üye giriş ekranı.....	34
Şekil 6.2: Yeni üye giriş ekranı.....	35
Şekil 6.3: Üye giriş ekranı.....	35
Şekil 6.4: Metrik kriter seçimi ekranı .....	36
Şekil 6.5: Metrik kriteri giriş ve güncelleme ekranı .....	36
Şekil 6.6: Metrik kriteri giriş ve güncelleme ekranı .....	37
Şekil 6.7: Rapor kriteri belirleme ekranı.....	38
Şekil 6.8: Raporlarda metrik seçimi ekranı.....	38
Şekil 6.9: Şifre değiştirme ekranı.....	39
Şekil 6.10: Şifre sıfırlama ekranı .....	39
Şekil 6.11: Şifre hata mesajı ekranı .....	40

## 1. GİRİŞ

Küreselleşen Dünya'da, teknolojinin her geçen gün hızla gelişmesi ve buna bağlı olarak internetin günden güne yaygın şekilde kullanılmaya başlanması ile beraber kişilerin akıllı telefon ve tablet bilgisayar kullanımı artmıştır. Tablet bilgisayar ve akıllı telefonların kullanılmaya başlanması ile beraber mobil çağda da hızla gelişmeler yaşanmaktadır. Kullanıcıların akıllı telefon ve tablet bilgisayarları ile sürekli zaman geçirmeleri mobil uygulama yapan yazılımcıları da bu konuya yönlendirmiştir.

Teknolojinin hızlı gelişimi gibi İnsan Kaynakları çalışanları da her geçen gün gelişmekte ve günden güne farklı çalışmalar ile kurumlarına yarar sağlamaya gayret etmektedirler. Bu noktada İnsan Kaynakları alt konularında çalışan profesyonellerin raporlamalarını daha sağlıklı ve düzenli yapabilmeleri için İnsan Kaynakları Sistem yazılımları kullanmaya ihtiyaç duymuşlardır. Her geçen gün çalışan bilgilerinin bilgisayarlarda farklı dosya ve dokümanlar olarak hazırlanması yerini insan kaynakları sistem yazılımlarına bırakmıştır.

İnsan Kaynakları çalışanları bu hızlı iş dünyasında zamana yetişmek ve doğru bilgiyi ölçmek, yönetmek ve raporlamak adına daha kolay kullanımlı çözümler aramaktadırlar.

Tüm bu ihtiyaçlar birleştirildiğinde; İnsan Kaynakları profesyonellerinin akıllı telefon ve tablet bilgisayarlarından İnsan Kaynakları alt konularına ilişkin metrik ölçümleri yapabileceği, zaman zaman ve ihtiyaçları doğrultusunda kendi metriklerini farklı organizasyonlarda kullanılan metrik sonuçları ile kıyaslayabilecekleri bir sisteme ihtiyaç duydukları gözlemlenmiştir. Bu noktada, İnsan Kaynakları profesyonellerine yapılan bir anket çalışması ile bu ihtiyacın doğruluğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, İnsan Kaynakları çalışanlarının ihtiyaç duydukları Mobil Uygulamalarda İnsan Kaynakları Metriklerine ilişkin bir tasarım yapılmış, ihtiyaç ve istek doğrultusunda tasarım yazılım yapılmaya uygun hale getirilmiştir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI VE SÜREÇLERİ

İnsan Kaynaklarını Yönetimi'nin farklı kaynaklardaki tanımlarına bakacak olursak:

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ürünü; beceri sahibi, şevkli, hevesli ve verimli çalışanlardır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin şirket organizasyonu içindeki rolü, şirketin çalışanlarının motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır (Palmer 1993, ss.24-27).

İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonun işlevlerini ve gayelerini yerine getirecek ve en fazla etkinliği sağlayacak bir tarzda üstün insan gücünü kazanma, geliştirme ve koruma sanatı olarak tanımlanmaktadır (Bingöl 1996 s.10).

İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonda çalışanlar ve onların organizasyon içindeki ilişkileriyle ilgili yönetim türüdür. Onun amacı, bir kuruluşu oluşturan erkek ve kadınları bireysel refaha ve iş gruplarına önem veren etkili bir organizasyonda bir araya getirip geliştirmek ve onları organizasyonun başarısına en iyi şekilde katkıda bulunacakları bir duruma getirmektir (Graham ve Bennett 1993, s.141).

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan gücünün maliyetini kontrol edilemez bir maliyet olarak kabul etmez. Bunun yerine bu maliyeti korunup geliştirilmesi gereken bir yatırım unsuru olarak kabul eder. Bu bağlamda İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynağını organizasyonun diğer kaynakları ile birlikte yönetilmesi ve geliştirilmesi gereken bir değer olarak benimsenmekte ve insan unsurunu organizasyonun rekabet üstünlüğünün temel kaynağı olarak saymaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonun fonksiyonel bir alanı olarak değerlendirilmekten uzaklaşarak organizasyonun genel nitelikte yönetim anlayışı olarak benimsenmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon açısından maliyet olarak değil, katma değer olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde değerlendirme kriterleri olarak, maliyetin azaltılması ilkesi yerine kaynakların verimli kullanımı ilkesi benimsenmektedir.

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamındaki fonksiyonların faaliyet alanları farklılık gösterse de birçok noktada ortak görüşler mevcuttur.

İnsan Kaynakları Yönetimi, istihdam öncesi, istihdamın sağlanması ve istihdam sonrası olarak üç ana grupta toplanabilir.

İstihdam öncesi süreç; pozisyonu doğru belirleme, aday havuzu oluşturma, aday daveti, adaylar ile görüşme, aday seçimi, seçilen adaya teklif gönderimi aşamalarından oluşur. İstihdamın sağlanması ise doğru aday seçiminden sonra adaya sunulan teklifin aday tarafından kabul edilmesi ve adayın işe başlamasıdır. İstihdam sonrası ise, işe alınan personelin oryantasyon, eğitim, performans, izin gibi insan kaynakları süreçlerinin tümünü kapsar.

İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarını inceleyecek olursak:

## **2.1 İŞE ALIM**

İşe alım; organizasyonun amaç, vizyon ve misyonuna uygun, pozisyon ihtiyaçlarını nitelik ve nicelik açısından karşılayabilecek işgücünün en kısa zamanda ve en düşük maliyetle doğru adayı pozisyona yerleştirme olarak tanımlanır.

İşe alım olarak tanımlanan seçme yerleştirme iç kaynaklardan yapılabileceği gibi dış kaynaklardan da yapılır. İnsan Kaynakları birimleri organizasyonel gelişim süreci kapsamında gerçekleştirdiği kariyer planlama ve yedekleme çatısı altında işe alımı iç kaynaklar ile gerçekleştirebilir. Ancak organizasyon içerisindeki organizasyonel planlama ne kadar başarılı olursa olsun, gerek organizasyonun büyüme süreci gerekse organizasyon yapısının değişim sürecinde dış kaynaklara da ihtiyaç duyulur.

Dış kaynak ihtiyacının nedenleri:

- a) İç kaynakların yetersizliği
- b) Organizasyon yapısının büyümesi sonucunda oluşan ihtiyaçlar
- c) Yeni ve farklı üretim faaliyetlerinin ortaya çıkması

- d) Terfilerle beraber oluşan alt kademelere eleman ihtiyacı
- e) Teknolojik yenilikler sonucunda meydana gelen ihtiyaçlar

olarak sıralanabilir.

Seçme yerleştirme fonksiyonun aşamaları:

- a) İhtiyaçların belirlenmesi ya da ihtiyaçların ortaya çıkması
- b) Pozisyon tanıtımı ve dış kaynak araştırması
- c) Aday seçimi

olarak sıralanır.

Seçme yerleştirmede dış kaynak kullanımı ise:

- a) Organizasyon çalışanlarının referansları
- b) Duyuru ya da gazete ilanları
- c) İşletmeye bizzat gelerek yapılan başvurular
- d) Kamu ya da özel iş ve işçi bulma kurumları
- e) Öğretim kurumları
- f) Sendikalar
- g) Kadınlardan, çalışma niyetinde olmayanlardan, ev görevlilerinden yararlanma

şeklinde listelenebilir (Bingöl 1996, ss. 94-102)

## **2.2 PERFORMANS YÖNETİMİ**

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre performansın kelime anlamı “başarım” demektir (TDK 2013).

Performans Yönetimi, personelin sorumluluklarının yerine getirilip getirilmediğini ölçümleyen ve bu ölçümleme sonucunun organizasyon yapısına katkısını derecelendiren insan kaynakları fonksiyonlarından biridir.

Performans değerlendirme ise; çalışanın görevine ilişkin organizasyon yapısına uygun olarak tanımlanmış hedeflerin, yine kurumca belirlenen ölçütlere uygun olarak çalışanın amiri ve/veya çalışma arkadaşları ve astları tarafından değerlendirilmesi sürecidir.

Performans yönetiminin amacı, çalışanların kendi yeteneklerini arttırmak ve dolayısıyla organizasyonun başarısını arttırmaktır.

Performans değerlendirme çeşitleri konusunda birçok araştırma yapılmakta ve her geçen gün mevcut yöntemler gelişmekte ve bunların dışında farklı yöntemler ortaya çıkmaktadır. Organizasyon başarısına etki eden değerlendirme yöntemleri 3 ana başlık altında toplanır:

- a) Hedef bazlı performans değerlendirme
- b) Yetkinlik bazlı performans değerlendirme
- c) Görev bazlı performans değerlendirme

Performans Yönetimi sonuçları:

- a) İşgücü Planlama
- b) Ücretlendirme
- c) Seçme ve Yerleştirme
- d) İşten çıkarma
- e) Eğitim Planlama ve Koordinasyon
- f) Ödül ve Ceza Sistemleri

süreçlerine çıktı sağlar.

### **2.2.1 Hedef Bazlı Performans Değerlendirme**

Hedef bazlı performans değerlendirme; organizasyon yapısına uygun olarak belirlenen yöneticinin astı değerlendirmesi, 360 derece değerlendirme gibi yöntemler

kullanılarak yöneticilere yılın başında verilen hedefler doğrultusunda yapılan değerlendirmelerdir.

Hedef bazlı performans değerlendirmedeki en önemli nokta; yöneticiler çalışanlara ilk hedeflerini verdikten sonra, ara değerlendirmeler ile çalışanın hedeflerini ne kadarını tutturduğu ve / veya hedefin neresinde olduklarının takiplerini yapmaları gerektiğidir.

### **2.2.2 Görev Bazlı Performans Değerlendirme**

Görev bazlı performans değerlendirme; organizasyon yapısına uygun olarak belirlenen yöneticinin astı değerlendirmesi, 360 derece değerlendirme gibi yöntemler kullanılarak yöneticilerin çalışanın görev tanımlarında yer alan görev ve işlerini üzerinden yapılan değerlendirmelerdir.

Görev bazlı performans değerlendirmedeki en önemli nokta; yöneticilerin çalışanların işe başladıklarında kendilerine görev tanımlarını doğru şekilde anlatmaları ve çalışanın işe başladıktan sonraki dönemde görev tanımlarında herhangi bir değişiklik olduğu zaman bunu yine çalışanlarına açık ve net şekilde ifade etmeleri gerekmektedir.

### **2.2.3 Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme**

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme; organizasyon yapısına uygun olarak belirlenen yöneticinin astı değerlendirmesi, 360 derece değerlendirme gibi yöntemler kullanılarak yöneticilerin yılın başında çalışanın pozisyonundan beklenen yetkinlikler üzerinden yapılan değerlendirmelerdir.

Yetkinlik bazlı performans değerlendirmedeki en önemli nokta; yöneticilerin çalışanlara kendilerinden beklediği yetkinlikleri, bu yetkinliklere nasıl ulaşacaklarını ve / veya bu yetkinliklere ulaşmanın kendilerine ne gibi faydalar sağlayacaklarını açık ve net şekilde anlatmaları gerekmektedir.

### 2.3 EĞİTİM YÖNETİMİ

İngiltere İşgücü Merkezi komisyonunun 1981 yılındaki araştırmasının sonucu olarak eğitim tanımı:

“Bireyin çalışmalarında etkin performansa ulaşılmasını sağlamak amacı ile öğrenme işlerimi sonucunda davranış, bilgi ve ustalığın değiştirilmesi için gerçekleştirilen planlı bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Armstrong 1992 s.529).

Eğitimler genel olarak işbaşında verilen eğitimler ve iş dışında verilen eğitimler olmak üzere iki ana başlık altında toplanır.

İş başı eğitimler; dört safha yöntemi, çıraklık eğitimi ve kilit işlerin kullanımı olarak ayrılırken, iş dışı eğitimler ise programlanmış eğitimler, görsel eğitimler, konferans ve/veya tartışma tipi eğitimler ile sınıf eğitimler olarak alt başlıklara ayrılır (Bingöl 1996 ss.187-192).

Günümüz koşullarında eğitim, kişilerin yalnızca bireysel gelişimlerini ve performanslarını arttırmanın yanı sıra kişinin çalıştığı organizasyonun kalitesini arttırmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle; eğitim Stratejik İnsan Kaynakları çatısı altında neredeyse İnsan kaynaklarının kendisi kadar büyük bir önem taşımaktadır.

### 2.4 İŞTEN ÇIKARMA

İnsan kaynakları süreçleri açısından pozitif amaçlarına ve görevlerine uygun olmamakla birlikte zaman zaman yapılan görev ile uzantılı olarak işten çıkarmalar gerekmektedir. İşten çıkarma işlevi bakımından çalışanın kendi isteği ile ya da işverenin farklı nedenlerle çalışanın işine son vermek istemesi olarak iki ana grupta toplanır.

Her iki durum içinde birbirinden farklı nedenler vardır. İşçi ya da işveren tarafından başlatılan işten çıkarmanın nedenleri aşağıdaki gibi gruplanabilir:

- a) Askerlik, evlilik gibi ailevi ve kişisel nedenler
- b) Hastalık, sakatlık, doğum gibi zorunlu nedenler
- c) Maaş, küçülme stratejileri gibi ekonomik nedenler
- d) Teknolojik nedenler

- e) Verimsizlik, iş değişimi gibi performansa bağlı nedenler
- f) Gizliliğe bağlı kalmama, kavga, devamsızlık gibi davranışsal ve disiplin bazlı nedenler
- g) Emeklilik

İşten çıkarma sürecinde şirketin yapması gerekenler şu şekildedir:

- a) Organizasyonel yedekleme sürecine başlanması
- b) İşten çıkacak olan çalışana bilgi verilmesi
- c) Yasal işlemlerin gerçekleşmesi
- d) Tazminat, maaş, ihbar gibi parasal işlemlerin gerçekleşmesi
- e) Çalışanın üzerinde zimmetli araç ve gereçlerin geri alınması
- f) Gerekli görülen üçüncü kişilere durum hakkında bilgi verilmesi
- g) İşten çıkacak olan çalışanla çıkış mülakatının yapılması

İşten çıkarma işlemi her ülkede belirli kanun ve mevzuatlara uygun olarak yapılır. Dolayısıyla önem arz ettiği için bu noktada insan kaynakları profesyonellerinin konularında uzman kişiler olması ilerideki süreçte sorunlar yaşamamak adına büyük önem taşımaktadır.

## **2.5 DİĞER İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ**

İşe alım, performans, eğitim ve işten çıkış süreçlerinin yanı sıra diğer insan kaynakları süreçleri şu şekilde sıralanır:

### **2.5.1 Organizasyon Yönetimi**

İnsan Kaynakları Yönetimi beşeri ilişkiler ekolü ve organizasyon teorisinden doğmuştur (Beardwell 1997, s. 13). İş yaşamında da İnsan Kaynakları Yönetimi temelinin organizasyon yönetiminin doğru kurgulanmasından geçtiği bilinmektedir.

Özel ve/veya kamu kurum ve kuruluşlarında vizyon, misyon ve stratejilerin belirlenmesiyle, organizasyonel yönetim kapsamında bölümlere ayrılma, ölçümleme ve ölçümlerin neden ve nasıl kullanılacağı planlı bir şekilde yürütülmelidir.

Organizasyonel yapılarda dikkate alınması gereken genel geçer ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır (Eren 1993, ss.123-126):

- a) İşbölümünün yararlarından faydalanma
- b) Kontrolü kolaylaştırma
- c) Faaliyetlerin benzerliği
- d) Faaliyetlerin yakın ilgisi
- e) İcra ile denetimin birbirinden ayrı olması
- f) İşin önemi ile mevkisinin paralel olması
- g) Zaman bakımından düzenleştirme
- h) Politika amacına uygunluk
- i) İşletmenin mevcut personeli ve koşullarına uygunluk
- j) Ekonomiklik
- k) Faaliyetten en çok yararlananın o faaliyetin sahibi olması
- l) Birbirini denetleyecek bölümlerin birbirine üst-ast durumunda olmaması
- m) Yapılanmanın önderliği kolaylaştırması

Aynı şekilde organizasyonel yapılarda dikkate alınması gereken temel ilkeler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Eren 1993, ss.123-126):

- a) İşlevlere göre ayırım
- b) Sayı temeline göre ayırım
- c) Coğrafi bölgelere göre ayırım
- d) Ürün bazında ayırım
- e) Müşteri temeline göre ayırım
- f) Üretim işlemlerine ya da donanıma göre ayırım
- g) Zaman bazında ayırım

Organizasyon yönetimi tüm insan kaynakları süreçlerinin temeli ve organizasyonel yapılanmalardaki başarının yapıtaşı olduğu için şirket bünyesindeki tüm üst düzey çalışanlar bu sürece dahil edilmelidir.

### **2.5.2 İş Tasarımı**

İş tasarımı belirli bir görevin içerik, yöntem ve diğer görevler ile ilişkisi açısından teknolojik ve kurumsal gerekler ile birlikte görev sahibinin sosyal ve bireysel ihtiyaçları da göz önüne alınacak biçimde tanımlanması sürecidir (Davis 1984, ss. 310-311).

İş tanımı İnsan Kaynakları Yönetimi açısından çok önemlidir ve iki temel amacı vardır. Bu iki amaçlar şu şekildedir:

- a) Organizasyonun üretim, operasyon sürecindeki verimlilik, hizmet ve ürün kalitesi gibi örgütsel ihtiyaçları karşılamak
- b) Organizasyon içerisinde çalışan personelin iş doyumunu, haklarını ve gelişimini yani bireysel ihtiyaçlarını karşılamak.

Bu iki temel amaçtan da anlaşılacağı gibi iş tasarımı organizasyonun ve bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek üzere yapılmalıdır.

### **2.5.3 Ücret Yönetimi**

Ücret yönetimi; bir organizasyon bünyesinde çalışan personelin ücretlendirilmesine ilişkin tüm unsurların daha önceden belirlenmiş bir hedef doğrultusunda belirli kural ve yöntemler kullanarak bir bütün olarak sağlanmasıdır.

Organizasyonları ücret yönetimini kullanmalarının birtakım nedenleri vardır. Bu nedenlerden başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

- a) Organizasyon maliyetlerini kontrol altına almak
- b) Kalifiye çalışanları organizasyonun bünyesine çekmek
- c) Organizasyon bünyesindeki mevcut çalışanları elde tutmak
- d) Organizasyon bünyesindeki çalışanları motive etmek
- e) Organizasyonun vizyon, misyon, değer ve stratejilerini dikkat çekerek çalışanlara iletmek

#### **2.5.4 İşgücü Planlama**

İşgücü planlama; insan kaynakları yönetimi işlevlerinden ihtiyaç planlama, organizasyonel yedekleme ve kariyer planlamanın bütününden oluşmaktadır. İhtiyaç planlama iş tasarımı sırasında ortaya çıkan ve organizasyonun ihtiyacı olan işgücünün belirlenmesi çalışmalarıdır. Organizasyonel yedekleme; organizasyondaki işgücünün işten ayrılması, işten çıkarılması, farklı bir pozisyona terfi etmesi ya da organizasyonun farklı bir lokasyonuna tayinin çıkması gibi nedenler yüzünden çalışanın oluşturacağı pozisyon boşluğunu doldurmak amacı ile yerine kim ya da kimlerin getirilebileceğinin belirlenmesidir. İşgücü planlamada en son adım ise kariyer planlamadır. Kariyer planlama; işe alınan işgücünün performansı ile doğru orantılı olarak ve farklı eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile desteklenmesi ve kariyer yollarının belirlenmesidir.

#### **2.5.5 Bütçe Planlama**

Bütçe planlama, organizasyonun vizyon, misyon ve stratejileri ile paralel olarak gerekli bütçeyi elde etmek için ne gibi çalışmalar yapılması gerektiğine ilişkin çalışmalardır. Kısaca tanımlamak gerekirse bütçe, organizasyonda bulunan üst yönetimin planlama ve kontrol işleri kapsamında kullanılan çok önemli bir işlevdir.

Çoğunlukla her mali dönemin başında organizasyonlarda departman bazında belirlenen hedefler ile dönem sonundaki rakamlar karşılaştırılır. Hedeflenen ve sonuçlanan rakamlar arasındaki farkların sebepleri araştırılır ve bu sebepleri yok etmek üzere farklı yaklaşımlar kullanılarak çeşitli revizyonlar yapılır.

Genel olarak organizasyon yapılarındaki işletme bütçesi, yatırım bütçesi ve finansman bütçesi olarak üç ana başlık altında toplanır.

İşletme bütçesi; satış tahminleri kapsamında satış bütçesi, üretim miktarları ve üretim maliyetleri kapsamında üretim bütçesi, satış / dağıtım / maliyetleri bütçesi, genel yönetim giderleri bütçesi ve satın alma bütçesinden oluşmaktadır.

Finansman bütçesi ise; nakit akış planı, tahmini kar / zarar değerleri ve tahmini bilanço olarak sınıflandırılır (Pyle ve Larson 1981, s.814)

### **2.5.6 Ödüllendirme Sistemleri**

Ödüllendirme sistemleri ödül / ceza yönetimi olarak da bilinmektedir. Ödül / ceza yönetimi organizasyon bünyesinde bulunan çalışanlara standart maaş ve ikramiye dışında performansları ile doğru orantılı olarak verilen ödüller ile çalışanların organizasyon politika ve prosedürlerine uygun olmayan davranışları doğrultusunda bazı uyarılar olarak tanımlanabilir.

Ödüller ve cezalar maddi ve maddi olmayan ödüller ve cezalar olarak ayrılmaktadır. Maddi ödüller ve cezalar; prim, özel ikramiyeler, hediyeler ve maaş kesintisi iken maddi olmayan ödül ve cezalar; terfi, sözlü ya da yazılı uyarı, ek sosyal haklar, sözlü ya da yazılı takdir, ek sosyal haklar, rütbe tenzili, işten uzaklaştırma ve daha önceden verilmiş olan sosyal hakların geri alınması olarak örneklendirilebilir.

### 3. İNSAN KAYNAKLARI METRİKLERİ

Metrik kelimesinin anlamı Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü'ne göre "Ölçümlü" demektir (TDK 2013). Fransızca kökenli bir matematik terimi olan metrik günümüzde ise insan kaynaklarının ölçümlenmelerinde kullanılmaktadır.

İnsan Kaynakları Metrikleri, çeşitli insan kaynakları fonksiyonlarında doğru metrikleri kullanarak etkin ve verimli analiz yapma ve raporlama süreci olarak tanımlanır.

İnsan kaynakları metrikleri farklı kaynaklardan alınan verinin birbiri ile karşılaştırılarak kullanılabilir hale getirilmesi ve bunu aksiyona dökme eylemidir. Bu eylemin sonucunda amaçlanan hedef ise performansı arttırmaktır.

Hangi insan kaynakları süreçlerinde kullanılırsa kullanılsın insan kaynaklarının en temel amacı farklı organizasyonlar ile organizasyonun mevcut durumu kıyaslamak ve organizasyon yapısı içerisindeki performansı arttırmaktır.

Etkin bir metrik analizinin amacı doğru iş stratejilerinin belirlenmesi ile bir değer yaratmaktır. Doğru iş stratejileri belirlenirken doğru veriyi doğru bilgiler ile harmanlayıp, anlamlı bir hale getirip, sonrasında ise alınacak aksiyon ile performansı artırma süreci ile tamamlanır.

İnsan kaynakları metrikleri operasyonel metrikler başlığı altında stratejik ve finansal metrikler olarak ikiye ayrılır.

Operasyonel metrikler maliyet ve/veya faaliyet sonuçlarına, stratejik metrikler personele yapılan yatırımın geri dönüşüne odaklanırken, stratejik metrikler ise organizasyonun başarısına katkıya odaklanır.

Bununla beraber metrikler üç şekilde ifade edilir.

- a) Sayılarla
- b) Yüzdelerle
- c) Para

Metriklerdeki boyutlar incelenecek olursa, beş ana başlık altında ifade edilir.

- a) Miktar: Hacmi ölçümlemede kullanılır,
- b) Kalite: Hata oranının ölçümlemede kullanılır,
- c) Zaman: İşinin tamamlanma zamanını ölçümlemede kullanılır,
- d) Para: Maliyet ve gelir ölçümlemede kullanılır,
- e) Memnuniyet: Kullanıcıların düşüncelerini ölçümlemede kullanılır.

Ölçme her alanda olduğu gibi İnsan Kaynakları süreçlerinde de çok önemlidir. İnsan Kaynakları çalışmaları ölçülerek, anlaşılır, kontrol edilir ve geliştirilir.

Ölçme;

- a) İnsan Kaynakları çalışmalarının değerini sayısal olarak ortaya çıkarır.
- b) İş gücü stratejilerini yönetmeye ve insan kaynakları yatırımları üzerinden maksimum geri dönüş almaya yardımcı olur.
- c) İnsan kaynakları çalışmalarının iş sonuçlarına ne kadar yansıdığına saptamaya yardımcı olur.
- d) Ölçüm standartları sağlar.

İnsan Kaynakları başlığı altındaki metrik tanımı ise çıktı ve performans ölçümleridir. Çıktılar yapılan işleri sayısal olarak belirtirken, performans mevcut durumun analizini belirtmek için kullanılır. Çıktı için 'geçen yıl elli tane İnşaat Mühendisi işe aldık' ifadesi örnek olarak verilebilirken performans için ise 'Müşterilerimizin %70'i çok memnun' ifadesi örnek olarak verilebilir.

Metriklerin kullanımının amaçları şu şekildedir:

- a) Program / Süreç değerlendirme ve iyileştirme araçlarıdır.
- b) Hedeflerinizi gerçekleştirip gerçekleştirmediğinizi söylerler.
- c) Daha iyi kararlar almanızı sağlarlar.
- d) Bir performans standardı ya da seviyesine göre sonuçlarını karşılaştırma imkanı verirler.
- e) Hesap verilebilirliği sağlarlar.
- f) Kimin performans gösterip göstermediği teşhis etmenize yardımcı olurlar.

g) Kim? Ne? Niçin? Ne Kadar? gibi sorulara cevap vermenize yardımcı olurlar.

Metrikler; sayısal metrikler, yüzdelerik metrikler ve parasal metrikler olarak üç şekilde ifade edilir.

Örnek olarak;

- a) Sayısal Metrikler: Web sitesi geçen hafta bin beş yüz seksen yedi kez tıklandı.
- b) Yüzdelerik Metrikler: Web'i tıklayanların yüzde 47'si başvuru formu doldurdu.
- c) Parasal Metrikler: Bir başvurunun değerlendirme maliyeti 156 TL oldu.

Metriklerin boyutları ise miktar, kalite, zaman, para ve memnuniyet boyutu olarak beşe ayrılır. Bu boyutların her biri için kıyas ölçütünü de kullanmak gerekir. Geçmiş çalışmalar ya da farklı organizasyon yapılarındaki çalışmalar her bir boyut için bahsedilen kıyas ölçütünü oluşturacaktır.

Metrik kullanımının işleyişi sırasıyla aşağıdaki şekildedir ve bu sıralamanın oluşturduğu temel nokta ise metrik kullanımın stratejisini oluşturur

- a) Data
- b) Bilgi
- c) Analiz
- d) Kıyaslama
- e) Eylem

Günümüzde İnsan Kaynakları ölçümlerinde bazı problemler vardır. İlk ve en önemli problem İnsan Kaynakları profesyonellerinin “Bizim yaptığımız iş ölçülemez”, “Bizim işimizi ölçmek imkânsız”, “Bizim yaptığımız iş çok zor, bu yüzden ölçmek de zor olacaktır. Onu ölçmeye harcayacak zamanı daha fazla iş yapmaya harcarız” gibi olumsuz düşünmenin organizasyonlarda var olmasıdır. Bu durum, organizasyon yapısı içindeki algının değişmesi gerektiğini gösterirken, kişilerin bilinçlenmesi için konuya ilişkin bilgilendirme ya da eğitim faaliyetlerini hayata geçirmek gerekir. Bir diğer problem ise; bu ölçümlerinin kayıt altına alınamayacağı ve sistematik

şekilde kullanılmayacağı düşüncesidir. Bu noktada ise teknolojinin sürekli gelişmesi ile ortaya çıkan mobil uygulamalar kullanıcılara yardımcı olacaktır.

İnsan Kaynakları uygulamalarında kullanılan temel ölçümlere bakılacak olunursa aşağıdaki tablo ortaya çıkar.

**Tablo3.1: İnsan kaynakları uygulamalarında kullanılan temel ölçümler**

Kadrolama	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. İş ilanlarının sayısı</li> <li>b. Sunulan iş tekliflerinin kabul oranı</li> <li>c. Boş pozisyonların dolma oranı</li> <li>d. Boş pozisyonların dolma maliyeti</li> <li>e. Çalışanların ortalama kıdemi</li> <li>f. Pozisyonların iç kaynaklardan temin oranı</li> <li>g. Boş pozisyonların yedekleme planında bulunan kişiler tarafından doldurulma oranı</li> <li>h. Yabancı dil bilen elemanların sayısı</li> <li>i. Farklı seçim yöntemleri ile işe alınan elemanların performansı</li> </ul>
Eğitim ve Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Eğitim verilen günlerin ve programların sayısı</li> <li>b. Kişi başına eğitim maliyeti</li> <li>c. Eğitim ve geliştirme programlarından yararlananların yüzdesi</li> <li>d. Eğitim bütçesinin genel bütçedeki yeri</li> <li>e. Eğitime katılan ve katılmayanların karşılaştırılması</li> <li>f. Yeni program geliştirmek için gereken süre</li> <li>g. Programların içeriğine katılan yeni malzeme oranı</li> <li>h. Eğitim programlarının etkinliği</li> </ul>
Performans Sistemleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından kabulü</li> <li>b. Performans değerlendirme sürecine tabi tutulan çalışanların yüzdesi</li> <li>c. Performans değerlendirme sürecinin başarısız elemanların geliştirilmesi konusundaki etkinliği</li> <li>d. Ücretleri performansa bağlı olanların yüzdesi</li> <li>e. Toplam ücret paketinin ne kadarının değişken olduğu</li> <li>f. Departmanlar arasındaki performans düzeyi farkı</li> <li>g. Rakiplere göre işletmenin ücret düzeyi</li> <li>h. İşgücü maliyetlerinin gelire olan oranı</li> </ul>
Koruma ve Sağlık	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kaybedilen iş günlerinin sayısı</li> <li>b. Kaza sayısı</li> <li>c. Kaza maliyeti</li> <li>d. İşten kaynaklanan hastalıklar</li> </ul>
İşçi – İşveren İlişkisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sendikali çalışanların yüzdesi</li> <li>b. Sendikaya üye veya üye olmayanların çalışanların arasındaki verimlilik farkı</li> <li>c. Çatışmaların çözülme süresi</li> <li>d. Önerilerin uygulamaya geçiş yüzdesi</li> <li>e. Çalışanların şikayetlerinin çözülme hızı ve etkinliği</li> <li>f. Çalışanlarla yönetim arasında oluşan çatışmalarda, insan kaynakları departmanının hakemliğinin etkinliği</li> <li>g. Türlerine göre toplu iş sözleşmelerinin oranı</li> </ul>

*Kaynak:* Lale Tüzüner, (2011) İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme. Ekim 2011.

## 3.1 İŞE ALIM SÜRECİNDE DEĞERLENDİRME

### 3.1.1 Planlama

İnsan Kaynaklarının en önemli süreçlerinden biri olan eleman temin etme sürecinin planlama kısmının değerlendirilmesi oldukça zordur. Planlamadan sorumlu olan kişiler, planlama sürecinin ölçülmesinin karmaşıklığı ve ölçme sonundaki çıktılarının geleceğe yönelik olması gerekmesi nedeniyle, sıklıkla yaptıkları işler nedeniyle eleştirilere maruz kalırlar.

İşe alımda planlamanın ölçülmesi sadece insan kaynakları için değil işletmenin tüm departmanları ve işletmeye olan katkılarını da belirlemek için çok önemlidir.

Bu noktada; insan kaynakları planlamasının ölçülmesinde kullanılan başlıca kriterler aşağıdaki şekildedir:

- a) Mevcut çalışan sayısının planlanan çalışan sayısına oranı,
- b) Mevcut işgücü verimliliğinin, öngörülen işgücü verimliliğine oranı,
- c) Uygulanan planların, faaliyet planlarına oranı,
- d) Uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının beklenen sonuçlara olan oranı,
- e) İşgücü ve insan kaynakları planlama maliyetlerinin bütçedeki yeri,
- f) İnsan Kaynakları planlama faaliyetlerinden elde edilen yararın maliyetlere oranı (Tüzüner 2011, s.164)

### 3.1.2 Temin ve Seçim

İnsan Kaynakları kapsamındaki temin ve seçim ölçüm kriterleri aşağıdaki gibidir:

- a) Global Ölçümler
- b) Görüşmeciye Göre Olan Ölçümler
- c) İşe Alma Yöntemine Göre Olan Ölçümler

Global Ölçümler; boş pozisyonların doldurulma süresi, işe alma maliyeti, boş pozisyonların belli bir ortalamanın üstündeki adaylarla doldurulması ve boş pozisyonların en az bir yıl tecrübesi olan kişiler ile doldurulması ile ölçümlenebilir.

Görüşmeciye göre olan ölçümler; gerçekleştirilen görüşmelerin sayısı, adaylar tarafından mülakatların kalitesinin değerlendirilmesi, kariyer günlerinin sayısı ve kalitesi, tavsiye edilen kişilerin işletmeye kabulünün oranı, tavsiye edilen kişilerin performansları, işe kabul edilen kadınların ve azınlıkların oranı, mülakat maliyeti ile ölçümlenebilir.

İşe alma yöntemine göre olan ölçümler işe başvuruların sayısı, kaliteli başvuruların sayısı, her bir başvurunun maliyeti, aday havuzunun oluşma süresi, işe kabul edilenlerin kalitesi ile ölçümlenebilir.

### **3.2 PERFORMANS YÖNETİMİ ÖLÇÜMLERİ**

Performans yönetimi sürecinde birçok farklı ölçüm kriteri vardır. Organizasyonlar, bu farklı ölçüm kriterleri bulunmasından dolayı performans yönetimi ölçümlerini kendi organizasyon yapılarına göre belirlemektedir.

Performans ölçümleri, organizasyon yapılarına çok olumlu katkıda bulunmaktadır. Ancak yaşanan en önemli sorun performans ölçümlerinin standart hale dönüştürülmüş sonuçlar elde edilememesi, tutarlı ve sürekli olmayışıdır. Performans yönetim ölçümlerine örnek olarak aşağıdaki kriterler incelenebilir.

Organizasyonun İnsan kaynakları departmanının organizasyonel performansa katkısı: verimliliğin işletmenin maliyetlerine, kalitenin onarım oranlarına, işçi işveren ilişkisinin devamsızlık ve öneri sistemlerine yansıtılması olarak üç farklı ölçüm ile hesaplanır.

### **3.3 EĞİTİM YÖNETİMİ ÖLÇÜMLERİ**

Eğitim yönetimi organizasyon çalışanlarının iş yapma kalitesini arttırmak mevcut ve gelecekteki performanslarını iyileştirme olarak adlandırılır. Bu noktada eğitim yönetimi ölçüm kriterleri devreye girmektedir. Kişiye verilen eğitim ya da eğitimlerin organizasyon verimliliği ve kalitesine geri dönüşü en önemli ölçüm kriteridir.

Eğitim yönetimi maliyetler açısından sayısal olmayan bilgiler açısından, kalite açısından, verimlilik açısından ve zaman açısından olmak üzere farklı başlıklar altında incelenir. Maliyet açısından eğitim yönetimi eğitimcinin maaşları, eğitim katılımcılarının maaşları, ulaşım masrafları, eğitim ücretleri, eğitim ekipman masrafları, eğitim alanının kiralanma creti, program geliştirme süresince eğitimcilerin masrafları olarak farklı başlıklar altında ölçümlenir.

**Tablo3.2: Eğitim maliyetleri izelgesi**

Maliyet	Katılımcı	Materyal	Eğitim Alanı	Teçhizat	Diğer	<b>TOPLAM</b>
Evreler						
İhtiyaç						
Dizayn Geliştirme						
Eğitim						
Değerlendirme						
<b>TOPLAM</b>						

*Kaynak:* Lale Tüzüner, (2011) İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde lme ve Değerlendirme. Ekim 2011.

Eğitim yönetiminde verimlilik kriterlerine bakıldığında lleme süreç ölçümleri ve performans ölçümleri olarak iki farklı başlık altında incelenir. Süreç lmleri kişi başına yıllık eğitim günü ve organizasyon yapısında eğitime katılanların yüzdesi olarak ölçülebilirken, performans ölçümleri ise eğitim katılımcılarının adam başına eğitim miktarı belli bir zaman dilim içerisinde eğitime katılanların birim cinsinden ıktıları olarak ölçümlenir.

**Tablo3.3: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin örnekler**

ÖLÇÜM ÖRNEKLERİ	FORMÜL	ÖLÇÜM TANIMI
Eğitilen çalışanların yüzdesi	$\frac{\text{Eğitilen çalışanların sayısı}}{\text{Toplam çalışan sayısı}}$	İşletme toplam çalışan sayısına göre eğitim alanların yüzdesi (beyaz yakalı-mavi yakalı olarak veya farklı çalışanlara göre ölçülebilir)
İşgücü maliyetlerinde eğitim maliyetlerinin oranı	$\frac{\text{Toplam eğitim maliyeti}}{\text{Toplam işgücü gideri}}$	İşletmenin toplam işgücü giderlerinin ne kadarının eğitim maliyetlerine ayrıldığına belirlenmesine yönelik oran
İK giderlerinde eğitim maliyetlerinin yüzdesi	$\frac{\text{Toplam eğitim maliyetleri}}{\text{İK giderleri}}$	İK giderlerinde eğitim maliyetlerine ayrılan payın belirlenmesine yönelik oran
İşletme gelirlerinde eğitim maliyetlerinin yüzdesi	$\frac{\text{Toplam eğitim maliyetleri}}{\text{Gelirler}}$	Toplam işletmenin gelirlerinde eğitim maliyetlerine ayrılan payın belirlenmesine yönelik oran
Eğitim maliyetlerinin tüm çalışanların tam süre esasına göre sayısına oranı(TÇTES)	$\frac{\text{Toplam eğitim maliyetleri}}{\text{Toplam TÇTES}}$	Eğitime harcanan toplam miktarın tam süre esasına göre sayısına oranı
Faaliyet giderlerinde eğitim maliyetlerinin yüzdesi	$\frac{\text{Toplam eğitim maliyetleri}}{\text{Faaliyet giderleri}}$	Faaliyet giderlerinde toplam eğitim maliyetlerinin payının belirlenmesine yönelik oran
Eğitilen çalışan başına düşen eğitim maliyeti	$\frac{\text{Toplam eğitim giderleri}}{\text{Toplam eğitilen sayısı}}$	İşletmede eğitim alan her çalışan için harcanan miktarın belirlenmesine yönelik oran
Eğitim yatırım faktörü	$\frac{\text{Toplam eğitim maliyeti}}{\text{Toplam çalışan sayısı}}$	Adam başı düşen eğitim maliyetlerinin belirlenmesine yönelik oran
Eğitim yatırım karlılığı	$\frac{\text{Eğitimden sağlanan fayda}}{\text{Toplam eğitim maliyeti}} \times 100$	Belirli bir eğitim programından sağlanan net faydadan ilgili programı oluşturmak, geliştirmek ve sunmak için harcanan direkt ve dolaylı maliyetlerin çıkartılması ile elde edilir
Eğitim personeli oranı	$\frac{\text{Tüm çalışanların tam süre esasına göre sayısı}}{\text{Toplam eğitim ve geliştirme biriminde çalışanların sayısı}}$	Tüm çalışanların tam süre esasına göre sayısının toplamında eğitim ve geliştirme uzmanlarının oranı

Kaynak: Lale Tüzüner, (2011) İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme. Ekim 2011.

Eğitim yönetiminin kalite açısından ölçümlenmesine bakıldığında çalışanların yaptığı işin hata oranları gelişimi ve ıskarta gibi ölçümlenmelerdir.

Zaman ölçümleri performans ve süreç değerlendirme olarak ikiye ayrılır. Bu noktada performans ölçümleri eğitim yönetiminde zaman tasarrufu olarak ölçülürken, süreç ölçümü ise eğitim süresi olarak ölçülmektedir.

Eğitim yönetiminde sayısal olmayan bilgilerin lmlenmesi çok önemlidir. Bu noktada katılımcıların eğitim hakkında vereceği geri bildirimler incelenir. Eğitim içeriği, eğitimci, eğitim malzemeleri, eğitim yeri, eğitim aktivitelerinin çalışana sorulması sayısal olmayan bilgilerin ölçütleridir.

Dünyada ilk kabul görmüş eğitim değerlendirmesi Donald Kirkpatrick'e aittir. Kirkpatrick eğitim değerlendirmesi yaparken dört düzeyin de dikkate alınması gerektiğini belirtir. Kirkpatrick'in değerlendirme yaklaşımı tepki değerlendirme, öğrenmeyi değerlendirme, davranışı değerlendirme ve sonuçları değerlendirme olarak dört ana başlık altında incelenir.

**Tablo3.4: Kirkpatrick'in dört düzeyde değerlendirme yaklaşımı**

Düzey	Sorular
Düzey 1 TEPKİ	Katılımcılar programdan memnun kaldı mı?
Düzey 2 ğRENME	Katılımcılar programdan ne öğrendiler?
Düzey 3 DAVRANIş	öğretilenler katılımcıların davranışlarında değişiklik meydana getirdi mi?
Düzey 4 SONUÇ	Davranışlardaki değişiklik organizasyonu olumlu etkiledi mi?

*Kaynak:* Lale Tüzüner, (2011) İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde lme ve Değerlendirme. Ekim 2011.

### 3.4 İş GÜCÜ DEVRİ ÖLÇÜMLERİ

Belirli bir dönem içerisinde organizasyonda oluşan çalışan giriş çıkış hareketlerine işgücü devri denir. İşgücü devri ayrıca çalışanların organizasyona katılmaları veya organizasyondan ayrılmaları devinimi olarak da tanımlanır. İşgücü devri isteğe bağlı ve isteğe bağlı olmayan, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan iş gücü devri, kontrol edilebilir ve kontrol edilemez işgücü devri olarak üç başlık altında incelenir.

İsteğe bağlı işgücü devri iş tatminsizliği, ücretler ve organizasyonun bulunduğu lokasyon gibi nedenlerle oluşan istifalar, isteğe bağlı olmayan işgücü devri ise çalışanların yetersiz performansı ve devamsızlık gibi işletmenin çalışanın işine son vermesi, emeklilik ve ölüm gibi örneklerden oluşmaktadır.

Organizasyonel yapılar içerisinde bulunan çalışanlardan bazılarının işten ayrılması işletmeye yarar sağlarken bazı çalışanların işten ayrılması işletmeye zarar vermektedir. Bu noktada organizasyonların yokluğunu telafi edemeyeceği çalışanlar fonksiyonel olmayan devri, işten ayrılmasının yarar sağlayacağı çalışanlar ise fonksiyonel devri ifade etmektedir (Tüzüner 2011, s. 207).

İşgücü devrinde en çok kullanılan ölçüm kriterleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- a) Organizasyondaki çalışanların hizmet yılları
- b) Organizasyondan ayrılanların hizmet yılları
- c) Çalışanların işletmede kalma nedeni
- d) İşe yeni girenlerin işten ayrılanlara oranı
- e) Departman bölüm pozisyon ve unvan bazında işten ayrılma oranları
- f) Yaş-ırk-cinsiyet-eğitim-performans bazında işten ayrılma oranları
- g) İşten ayrılma nedenleri

### **3.5 DİĞER İNSAN KAYNAKLARI METRİK ÖLÇÜMLERİ**

#### **3.5.1 Organizasyonel Etkinlik Ölçümleri**

İnsan Kaynakları süreçlerinde insan kaynakları metriklerinin kullanılmasında en zorlanılan alan organizasyonel yapıdır. Organizasyonel ölçüm kriterlerinin belirlenmesindeki zorluğun nedenleri ölçüm kriterlerinin sonuçlarının hepsinin organizasyonu direk etkilememesinden kaynaklanmaktadır. Organizasyonel etkinlik için kullanılan insan kaynaklar metrikleri finansal ölçümler ve verimlilik ölçümleri olarak ayrılmaktadır. Finansal ölçümler öz kaynak karlılığı, aktif karlılık, satış büyüme oranı, hisse senedi başına kardaki büyüme oranı olarak ayrılır. Verimliliğin hesaplanması ise çıktı miktarının bordroda çalışan personele bölünmesi ile bulunmaktadır (Tüzüner 2011, s. 62)

#### **3.5.2 Ücret Yönetimi Ölçümleri**

Organizasyonlarda ücret yönetimi insan kaynakları metriklerinin kullanımını açısından büyük önem arz etmektedir. Bu noktada da ücret yönetiminde maliyet açısından,

verimlilik açısından, kalite açısından ve sayısal olmayan veriler açısından ölçümler yapılmaktadır.

Maliyet açısından insan kaynakları metriklerine bakıldığında çalışan maliyet faktörü ve yönetim maliyet faktörü gibi metrik ölçümleri yapılmaktadır.

Verimlilik açısından insan kaynakları metrikleri ise; ücret artışlarının ortalaması, iş ailelerine göre ücret ortalamaları, performans yönetim sistemine bağlı ücret artışı yapılan çalışan ortalaması gibi metrik ölçümleri yapılmaktadır.

Kalite açısından insan kaynakları metrik ölçümleri ise işletme ihtiyacına uygun ücret planları ve buna bağlı performans ölçüm kriterleridir.

Ücret yönetimi ölçümlerinde en önemli konu ise sayısal olmayan veriler arasında ücret yönetiminde insan kaynakları metriklerinin kullanımınıdır. Sayısal olmayan veriler açısından insan kaynakları metrikleri adalet, rakipler, ücret politikaları ve gerçek ücret olarak sıralanabilir.

**Tablo3.5: Ücret yönetimine ilişkin insan kaynakları metrik örnekleri**

Ölçüm Örnekleri	Formül	Ölçüm Tanımı
Çalışanların Ortalama Ücreti	$\frac{\text{Tüm çalışanların ücret gideri} + \text{Toplam çalışan sayısı}}{\text{Toplam çalışan sayısı}}$	Çalışanların ortalama ücretlerinin belirlenmesinde yararlanılan oran
Tepe yönetim düzeyinde çalışanların ortalama ücreti	$\frac{\text{Tepe yönetim ücret maliyeti} + \text{Tepe yönetici sayısı}}{\text{Tepe yönetici sayısı}}$	Tepe yönetim düzeyinde çalışanların ortalama ücretinin belirlenmesinde yararlanılan oran (ilgili oran farkı çalışanlara göre hesaplanabilir)
Faaliyet giderleri içinde ücret giderlerinin payı	$\frac{\text{Tüm bordrolu çalışanlara ödenen ücretler} + \text{Faaliyet gideri}}{\text{Tüm bordrolu çalışanlara ödenen ücretler} + \text{Faaliyet gideri}}$	Faaliyet giderlerinde çalışanlara ödenen ücretlerin payının belirlenmesinde yararlanılan oran
Ücretlerin toplam gelire oranı	$\frac{\text{Tüm bordrolu çalışanlara ödenen ücretler} + \text{Toplam gelirler}}{\text{Tüm bordrolu çalışanlara ödenen ücretler} + \text{Toplam gelirler}}$	Ücretlerin toplam gelirlere oranının belirlenmesinde kullanılan ölçüm
Toplam ücretler içindeki değişken ücretlerin payı	$\frac{\text{Değişken ücretler} + \text{Tüm bordrolu çalışanlara ödenen ücretler}}{\text{Değişken ücretler} + \text{Tüm bordrolu çalışanlara ödenen ücretler}}$	Toplam ücretin ne kadarının değişken ücretlerden oluştuğunun belirlenmesinde kullanılan ölçüm
İşletme ücret gideri / piyasadaki ortalama ücret gideri	$\frac{\text{İşletmenin toplam ücret gideri} + \text{Piyasadaki ortalama ücret gideri}}{\text{İşletmenin toplam ücret gideri} + \text{Piyasadaki ortalama ücret gideri}}$	İşletmenin rakiplerine göre ücret düzeyini belirlemesine katkı sağlar
Özendirici ücret aralığı	$[(\text{En yüksek özendirici ücret} - \text{En düşük özendirici ücret}) / \text{En yüksek özendirici ücret}] \times 100$	Özellikle performans değerlendirme sonuçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Yüksek performans gösterenlerle düşük performans gösterenler arasındaki özendirici ücret farkı ortaya konur. Zaman içindeki değişim izlenebilir.
Çalışan maliyet faktörü	$\frac{(\text{Toplam ödenen ücret} + \text{Yan ödemeler}) / \text{Toplam çalışan sayısı}}{(\text{Toplam ödenen ücret} + \text{Yan ödemeler}) / \text{Toplam çalışan sayısı}}$	İşletmenin toplam ücret ve çalışanlara sağladığı yan ödemelerin çalışan başına ne kadar olduğunun ölçülmesinde kullanılır.
İnsan sermayesi yatırımının karlılığı	$\frac{\text{Gelir} - [\text{Faaliyet giderleri} - (\text{Ücret} + \text{Yan ödeme maliyetleri})] + (\text{Ücret} / \text{Yan ödeme maliyetleri})}{\text{Gelir} - [\text{Faaliyet giderleri} - (\text{Ücret} + \text{Yan ödeme maliyetleri})] + (\text{Ücret} / \text{Yan ödeme maliyetleri})}$	Çalışanlara yapılan yatırımın karlılığını ölçer. İşgücüne yatırılan paranın ne kadarının kara çevrildiğinin belirlenmesine çalışır.
İnsan sermayesi katma değeri	$\frac{\text{Gelir} - [\text{Faaliyet giderleri} - (\text{Ücret} + \text{Yan ödeme maliyetleri})] + \text{Tüm çalışanların Tam süre Esasına Göre Sayısı}}{\text{Gelir} - [\text{Faaliyet giderleri} - (\text{Ücret} + \text{Yan ödeme maliyetleri})] + \text{Tüm çalışanların Tam süre Esasına Göre Sayısı}}$	Çalışanların bilgi, beceri ve performanslarının değerini ve insan sermayesinin işletmeye kattığı değeri gösterir.

Kaynak: Lale Tüzüner, (2011) İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme. Ekim 2011.

### 3.5.3 İş Sağlığı ve Güvenliği Ölçümleri

17 Temmuz 1964 tarihinde kabul edilen 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nda iş kazasının tarifi aşağıdaki şekildedir:

Madde 11 – A) İş kazası, aşağıdaki hal ve durumlardan birinde meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedence veya ruhça arızaya uğratan olaydır:

- a) Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada,
- b) İşveren tarafından yürütülmekte olan iş dolayısıyla,
- c) Sigortalının, işveren tarafından görev ile başka bir yere gönderilmesi yüzünden asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda,
- d) Emzikli kadın sigortalının çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,
- e) Sigortalıların, işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere toplu olarak götürülüp getirilmeleri sırasında.

Organizasyonlar içerisinde meydana gelen iş kazaları şirkette yaşanacak sağlık ve güvenlik sorunlarının olmaması ve her geçen gün olumlu yönde ilerlemesi için çok önemlidir. Bu nedenle; günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak periyodik ölçümler yapılmalı ve işletmelerde her yeni gün İşçi Sağlığı ve Güvenliği konularında iyileştirmeler yapılmalıdır. Tüm bu önemli konulardan da anlaşılacağı gibi organizasyonlar İşçi Sağlığı ve Güvenliği alanında insan kaynakları metriklerine ihtiyaç duymaktadır. Bu alanda insan kaynakları metriklerini kullanarak ölçümler yapıp, aynı ya da farklı sektörde bulunan firmaların İşçi Sağlığı ve Güvenliği alanındaki insan kaynakları metrikleri ile kendi değerlerini kıyaslamalar yaparak iyileştirmeler yapabilmektedir. İşçi Sağlığı ve Güvenliği konusunda kullanılan insan kaynakları metrikleri ve insan kaynakları metrik formüllerinden bazıları aşağıda bulunan Tablo 3.5'te bulunmaktadır.

**Tablo3.6: İş kazaları ölçüm formülleri**

Kaza Sıklık Oranı	$\frac{\text{İş görmezlik yaratan kaza sayısı} \times 1.000.000}{\text{Çalışılan saatler toplamı}}$
Kaza Ağırlık Oranı	$\frac{\text{Kayıp gün toplamı} \times 1.000.000}{\text{Çalışılan saatler toplamı}}$

*Kaynak:* Lale Tüzüner, (2011) İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme. Ekim 2011.

## 4. SOSYAL MEDYA METRİKLERİ

Sosyal Medyanın her geçen gün yaygın kullanımı ile birlikte artık organizasyonlarda kendi şirket faaliyetleri ve reklamları için sosyal medyayı kullanmaya başlamıştır. Her kurum kullandığı her türlü sistemi geriye dönük bir payda kazanmak için kullanmaktadır. Sosyal medyada şirketler için bu geri dönüş değerini kazanmak içindir. Sosyal medyadan beklenen geri dönüş değerleri öncelikli olarak daha çok kişinin dikkat ve ilgisini çekmek, şirket faaliyetlerinden daha çok bireyin haberdar olması ve elbette kar amacıdır. Kar amacı, şirketlerin sosyal medyada reklam uygulamalarıyla perçinlenmektedir. Daha eski yıllarda sosyal medya ve internet üzerinden reklam yapma konusuna çok sıcak bakmayan hatta bu konuda birçok tedirginlik yaşayan şirketler günümüzde her geçen gün farklı bir sosyal medya mecrasını keşfedip daha çok kitleye ulaşma eğilimindedir. Bunun nedeni ise teknoloji ve dolayısıyla internetin herkes tarafından ulaşılabilir olmasıdır (Özkaşıkçı 2012, ss.37-42).

Organizasyonlar aşağıdaki sosyal medya mecralarını kullanmaktadırlar:

### 4.1 FACEBOOK

Harvard Üniversitesinde okuyan Marc Zuckenberg tarafından 2004 yılı Şubat ayında okul içinde öğrencilerin iletişim kurması için oluşturulan Facebook, her geçen gün kullanıcı sayısı artarak büyüyen bir şirket haline gelmiştir. Kullanıcıların kişisel bilgilerini, fotoğraf ve video paylaştığı, birbirileri ile anlık mesajlaşma kanalını kullanarak sohbet ettiklerini, mesaj atabildikleri Facebook, şirketlere ve bireylere ayrıca profil sayfası oluşturma, grup oluşturma, Facebook Sayfası oluşturma, Facebook Etkinlik sayfaları yaratma, Facebook Notları tutabilme, Facebook Albümleri oluşturma, Facebook Pazaryeri kullanma, Facebook Beğen butonu kullanma, Facebook Fan sayfaları yaratma hizmetleri vermeye başlamıştır (Özkaşıkçı 2012, ss.54-65).

### 4.2 TWITTER

Anlık haberleşmede çağ açan Twitter 2006 yılı Mart ayında Jack Dorsey, Evan Williams ve Biz Stone tarafından kurulmuştur. Kullanıcılara 140 karakter sınırı ile

anlık haberleşme imkanı sunan Twitter, kullanıcıların birbirlerini takip etmesini, birbirleri ile mesajlaşmasını ve birbirlerinin yazdığı içerikleri, yayınlamalarını ve favori eklemelerini sağlamaktadır. Bugün şirketlere bakıldığında hem ulusal hem de uluslar arası birçok firmanın Twitter kullanıcısı olduğu görülmektedir (Özkaşıkçı 2012, ss.66-72).

### **4.3 GOOGLE+**

Google+ 2011 yılı Eylül ayında Google'ın kendi sosyal ağı olarak lanse edilmiştir. Kullanıcılarda yaş sınırı aramayan Google+, kullanıcılara çevreler, konulara, video ile sohbet odaları, oyunlar, mesajlaşma gibi hizmetler sunmaktadır (Özkaşıkçı 2012, ss.72-78).

### **4.4 LINKEDIN**

Reid Hoffman tarafından 2002 yılı Aralık ayında kurulan LinkedIn iş dünyasında bulunan profesyonellere network ağı kurmaları için hizmet veriyor. LinkedIn bunun yanında kullanıcılarına profil yaratma, birbirleri ile bağlantı kurma, gruplar oluşturma, iş hayatında her konuda arama yapma, iş araması yapabilme, iş hayatındaki yenilikleri öğrenmek için LinkedIn Today gibi hizmetler sunmaktadır (Özkaşıkçı 2012, ss.78-83).

### **4.5 MYSPACE**

MySpace Thomas Anderson tarafından kurulmuş ve 2006 yılı Haziran ayında Amerika Birleşik Devletleri'nde en popüler web sitesi olmuştur. MySpace kullanıcılarına profil oluşturma, grup kurma, müzik ve video paylaşma, blog oluşturma, blog yazma, kişilerin birbirini takip etmesini sağlama gibi hizmetler sunmaktadır (Özkaşıkçı 2012, ss.84-86).

### **4.6 FOURSQUARE**

2009 yılı Mart ayında Naveen Selvadurai ve Dennis Crowley tarafından kurulan Foursquare, Facebook ve Twitter kadar yayın kullanılıyor olmasa bile her geçen gün kullanımını artmaktadır. Foursquare kullanıcılar profil oluşturma, gittikleri restoran,

cafe, müze gibi mekanlara gittiklerinde bunu duyurma, ve gittikleri mekanlar hakkında yorum yapabilme hizmetleri sunmaktadır (Özkaşıkçı 2012, ss.86-90).

#### **4.7 FRIENDFEED**

FriendFeed 2007 yılı Ekim ayında Bret Taylor tarafından kurulmuştur. FriendFeed kullanıcıların üye olduğu tüm sosyal medya iletişim sitelerini tek bir çatı altında toplayan ve konsolide eden bir sosyal medya aracıdır (Özkaşıkçı 2012, ss.90-91).

#### **4.8 XING**

XING, Almanya’da 2003 yılında Türkçe, İngilizce, Almanca, İtalyanca, Portekizce, Fransızca, Çince, Rusça, Lehçe(Polonya’da kullanılan dil), Flemenkçe ve İspanyolca olarak 11 farklı dilde hizmet veren iş dünyası profesyonellerinin kullanımına sunulan bir sosyal medya aracıdır (Özkaşıkçı 2012, ss.91-93).

#### **4.9 BLOGLAR**

Blog kişilerin kendi yazılarını yazabildikleri sitelerdir. Blogger’ın 1999 yılında kurulması ve kullanıcılara ücretsiz olarak blog üyeliği hizmeti vermeye başlamasıyla blog’lar artmış ve her geçen gün de artmaya devam etmektedir. Blog’ların kullanıcılara istenildiği şekilde ve istenildiği zaman yazma, güncelleme ve silme, yazılan her yazıya blog sahibinin izni doğrultusunda yorum yapabilme, blogu takip edebilme ve yazıları arşivleme gibi birçok hizmet sunulmaktadır (Özkaşıkçı 2012, ss.42-50).

#### **4.10 SOSYAL MEDYA METRİK ÖLÇÜMLERİ**

Organizasyonlarda yapılan her çalışmanın bir geri dönüş getirmesi beklenir. Bu durum şirketleri başarıya taşımak için farklı mecraları kullanmaya itmiştir. İnsan Kaynakları çalışanları insan kaynaklarının tüm alt konularında farklı ölçümleme tekniklerini kullanırlar. Ancak sosyal medyada yapılan tanıtım, pazarlama ve bunlar gibi aktivitelerin ölçümlenmesi çok zordur. Bu nedenle sosyal medyayı kullanan organizasyonlar farklı ölçüm yöntemleri kullanmaktadır. Bu yöntemlerden birçoğu yine online olarak hizmet veren ölçümleme teknikleridir. Sosyal medya metriklerinin

ölçümlerinin yapılabilmesi için öncelikle metriklerin belirlenmesi gerekmektedir (Özkaşıkçı 2012, ss.133-134).

Sosyal medya metriklerini incelemek gerekirse aşağıdaki şekildedir:

#### **4.10.1 İzlenme Oranı Metrikleri**

Bir web sitesinde kişilerin ne aradığı ne ne kadar aradığının oranıdır. İzlenme oranı metriğinin amacı; sayfanın en önemli değer ve / veya değerlerini bulmaktır (Özkaşıkçı 2012, ss.134-135).

#### **4.10.2 Yorumlar ve Geri Bildirim Oranı Metrikleri**

Özellikle blog'larda kullanılan bu özellik hangi yazının daha çok okunduğu, hangi yazıya ne kadar ve ne sıklıkta geri bildirim verildiği ve buradan sonuçla hangi yazının ne kadar popüler olduğunu ölçmeye yarar (Özkaşıkçı 2012, s.135).

#### **4.10.3 Tıklanma ve Kaydetme Oranı Metrikleri**

Sosyal medya üzerindeki kullanıcıların kaydedebileceği içeriklerin kaç kez tıklanmış ve kaç kez indirilip kaydedildiğini ölçmeye yarayan sosyal medya metriğidir (Özkaşıkçı 2012, s.135).

#### **4.10.4 Ziyaret Süresinin Oranı Metrikleri**

Ziyaret süresi oranı metrikleri kullanıcıların bir sayfadan diğerine geçişlerini ölçmeye yarayan metrik oranıdır (Özkaşıkçı 2012, ss.135-136).

#### **4.10.5 Paylaşım Oranı Metrikleri**

Sosyal medya üzerinden paylaşılan video ve müzik gibi içeriklerin diğer kullanıcılar tarafından ne kadar paylaşıldığını ölçmeye yarar (Özkaşıkçı 2012, s.136).

#### **4.10.6 Geri Link Verme Oranı Metrikleri**

Geri link verme oranı metrikleri farklı internet sitelerinden kullanıcının sitesine ne kadar yönlendirme yapıldığını ölçmeye yarayan metrik oranıdır (Özkaşıkçı 2012, ss.136-137).

#### **4.10.7 Tekli ve Çoklu Ziyaret Oranı Metrikleri**

Bir kullanıcının bir sosyal mecrasını kaç kez ziyaret ettiğini ölçmeye yarayan metriklere tekli ve çoklu ziyaret oranı metrikleri denir (Özkaşıkçı 2012, s.137).

#### **4.10.8 Arama ve Konuşulma Oranı Metrikleri**

Web sitesi ve blog gibi sosyal medya mecralarının arama motorları üzerinde kaç kez arandığı ve kaç kez paylaşıldığı gibi bilgiler verir (Özkaşıkçı 2012, s.137).

#### **4.10.9 Dönüşüm Oranı Metrikleri**

Dönüşüm oranı metrikleri sosyal medya ölçüm metriklerinin en önemlisidir. Sosyal medya metriklerinde yapılan aksiyonların ne kadar geri dönüşünün olduğunu göstermektedir. Örneğin bir kullanımın ne kadar kara dönüştüğünü göstermektedir (Özkaşıkçı 2012, ss.137-138).

### **4.11 SOSYAL MEDYA METRİK ARAÇLARI**

#### **4.11.1 GoogleAnalytics**

2011 verilerine göre dünyanın ikinci en büyük markası özelliğini taşıyan Google'ın yan ürünü olan GoogleAnalytics kullanıcının web içeriğine nereden ulaştığı, hangi web sitelerini kullanarak bahsi geçen web sitesine geldiği gibi bilgiler vermektedir. Bununla beraber GoogleAnalytics izlenme oranı metrikleri, tıklanma oranı metrikleri, ziyaret süresi metrikleri ve geri link verme metrikleri hizmetlerini kullanıcıya sunmaktadır (Özkaşıkçı 2012, ss.138-139).

#### **4.11.2 Omniture**

Organizasyonların özellikle Facebook ve Twitter üzerindeki paylaşımlarını ölçümlemeye yarayan metrik aracıdır. Metrik sonuçlarını genellikle sayısal verilere göre raporlar (Özkaşıkçı 2012, ss.139-140).

#### **4.11.3 Klout**

Facebook ve Twitter üzerinde kullanıcının paylaştığı müzik, video ve fotoğraf gibi içeriklerin başkaları tarafından ne kadar paylaşıldığını ölçmeye yarayan metrik aracıdır (Özkaşıkçı 2012, ss.140-141).

#### **4.11.4 PeerIndex**

Kullanıcıların Twitter'da kaç adet bağlantısı olduğunu kaç tane içerik paylaştığını takip eden uygulamadır. PeerIndex sonuçları üç boyutlu görsellerle grafikleştirir (Özkaşıkçı 2012, ss.141-142).

#### **4.11.5 Twitalyzer & TwitterGrader & TweetReach**

Her geçen gün artan Twitter kullanımı şirketlerin kampanyalarını Twitter'a taşımalarını sağlamıştır. Twitalyzer & TwitterGrader & TweetReach metrik araçları kullanıcının kendi ölçümlerinden ziyade içeriklerin yayılım hızı ve popülaritesini ölçer. Raporlarında sayısal veriler sunar (Özkaşıkçı 2012, ss.142-143).

#### **4.11.6 ViralHeat**

Coco-Cola, Nokia, HP gibi uluslar arası şirketler tarafından kullanılan ViralHeat gelişmiş yazılım sistemi sayesinde sosyal medya mecralarını kullanan kullanıcıların ilgi alanlarını, kullandıkları markaları ve beğendikleri ürünleri sayısal olarak şirketlere raporlar (Özkaşıkçı 2012, s.144).

#### **4.11.7 Google FeedBurner**

Google FeedBurner bir Google aracı olup kullanıcı sayfalarının kaç kez tıklandığı ve hangi coğrafi bölgeden içeriğe ulaşıldığını hem sayısal hem de grafiksel olarak kullanıcının hizmetine sunar (Özkaşıkçı 2012, s.144).

## 5. MOBİL UYGULAMA NEDİR?

Mobil uygulamalar tablet bilgisayarlar ve akıllı telefonlar tarafından kullanılmaya başlanan teknolojik çağın getirdiği yenilikçi bir sistemdir.

Her geçen gün gelişen teknolojik yenilikler ve günden güne gelişen kesintisiz ve sınırsız internet ile birlikte birbirinden farklı birçok mobil uygulama sayesinde birbirinden farklı alanda zaman tasarrufu sağlayan son derece kolay işler yapılmaktadır.

Kişilerin ihtiyaçlarına cevap vermek ve firmaların kişilere hızlı ve kolay ulaşma ihtiyacı ile ortaya çıkan mobil uygulamaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Elbette sayısı binlerden fazla olan mobil uygulamaların her geçen gün artmasının en büyük etkenlerinden biri de tablet bilgisayarların ve akıllı telefonların hızlı gelişimidir.

Türkiye ve Dünya'daki mobil uygulamalar incelendiğinde en çok kullanılan uygulamaların anlık iletişim ve bankacılık alanlarında olduğu gözlemlenmektedir. Bunların yanında medya ve eğlence uygulamaları da göz ardı edilmemelidir.

Mobil uygulamaların ortaya çıkışı incelendiğinde temel amaçları; kullanıcıların bilgisayar başından kalkmama durumunun ortadan kalkması, kolay, hızlı ve özgürce işlerini halletmeleri ve zamanlarını kaliteli bir şekilde harcamalarını oluşturmaktır. Bu nedenle, firmalar her geçen gün daha fazla kullanıcıya ulaşmak adına farklı mobil uygulamalar tasarlamakta ve mevcut mobil uygulamalarını güncellemektedirler.

Mobil uygulama çalışmaları tablet bilgisayarlar ve akıllı telefonlar kapsamında İOS ve Android gibi işletim sistemleri üzerinden yürütülmektedir.

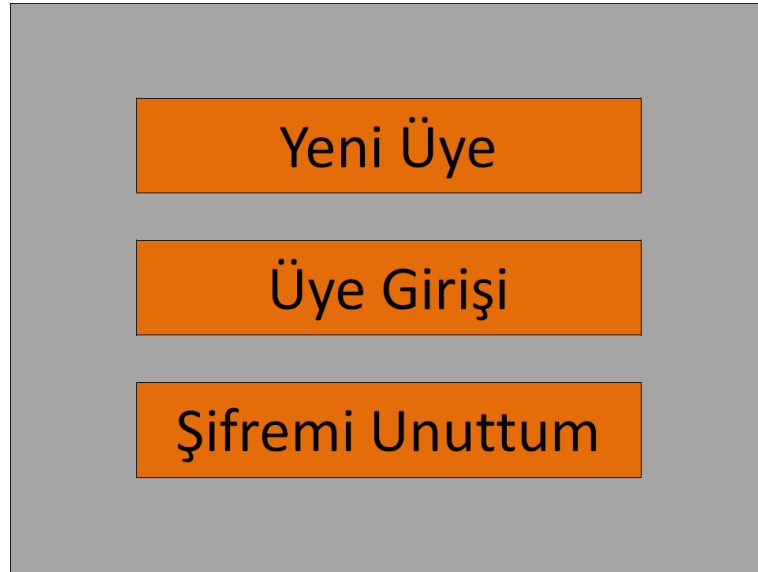
## 6. MOBİL UYGULAMALARDA İNSAN KAYNAKLARI METRİKLERİ EKKRAN TASARIMI

Günümüzde insan kaynakları ile ilgili pek çok farklı uygulama kullanıcıların hizmetine sunulmuştur. Bu kapsamda, IPAD Tabletler, Android Tabletler ve akıllı telefonlar için insan kaynakları metrikleri üzerinde çalışılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde insan kaynaklarında kullanılan insan kaynakları metriklerinin mobil uygulamalar için tasarım örneklerine ve ekran ölçülerine yer verilmiştir.

İnsan kaynakları metriklerinin kullanım sırasına uygun olarak detayları ve tasarımları aşağıdaki gibidir.

**Şekil 6.1: Üye giriş ekranı**



Şekil 6.1’de görüldüğü gibi kullanıcılar mobil uygulamayı açtıklarında ilk karşılaşacakları ekran Üye Giriş Ekranı olacaktır. Üye giriş ekranında yeni üye, üye girişi ve şifremi unuttum butonu olacak, kullanıcılar yapacakları işleme göre butona basarak yeni ekrana aktarılacaklardır.

**Şekil 6.2: Yeni üye giriş ekranı**



Ad Soyad:

Kullanıcı Adı:

Firma:

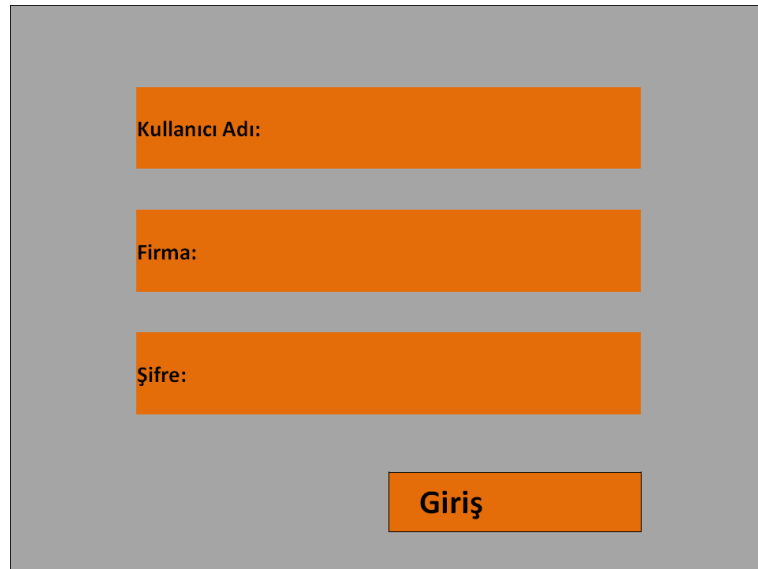
E- Posta:

Şifre:

Giriş

Şekil 6.2’de görüldüğü gibi kullanıcılar yeni üye giriş butonuna bastıkları zaman zorunlu olarak girmeleri gereken bilgilerin bulunduğu ekran açılacaktır. Bu yeni üye giriş ekranından kullanıcılar ad, soyad, kullanıcı adı, e-posta adresi, firma ve şifre bilgilerini girerek giriş butonu ile işlemlerine devam edecektir. Bilgilerini girip giriş butonuna basan kullanıcılar üye giriş ekranına yönlendirilecektir.

**Şekil 6.3: Üye giriş ekranı**



Kullanıcı Adı:

Firma:

Şifre:

Giriş

Şekil 6.3’de görüldüğü gibi yeni üye giriş yapan ve ana ekrandan üye giriş butonuna basan mobil uygulama kullanıcıları üye giriş ekranına yönlendirilir. Üye

giriş ekranından kullanıcı adı, firma ve şifre bilgilerini giren kullanıcılar ana menü ekranına yönlendirilirler.

**Şekil 6.4: Metrik kriter seçimi ekranı**



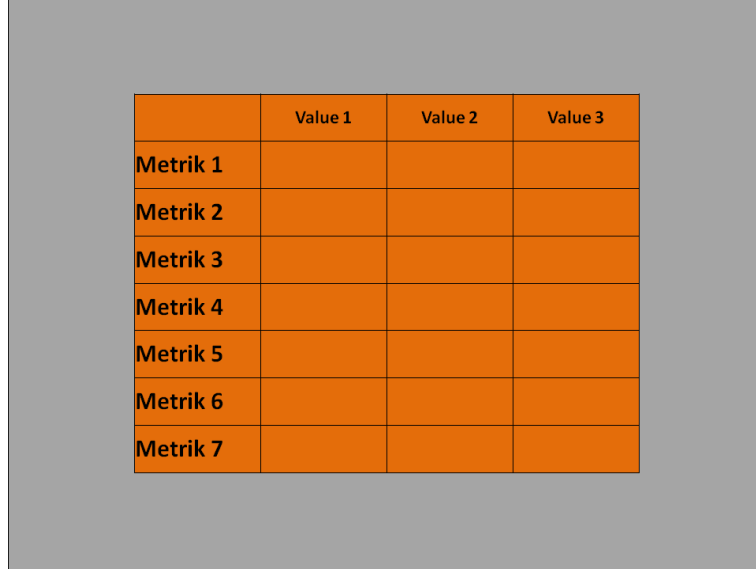
Şekil 6.4'te görüldüğü gibi mobil uygulama kullanıcıları metrik kriteri seçim ekranından işlem yapacakları insan kaynakları süreçlerinden kriter seçimi yaparlar.

**Şekil 6.5: Metrik kriteri giriş ve güncelleme ekranı**

	Value 1	Value 2	Value 3
Metrik 1			
Metrik 2			
Metrik 3			
Metrik 4			
Metrik 5			
Metrik 6			
Metrik 7			

Şekil 6.5'te görüldüğü gibi kullanıcılar mobil uygulamanın metrik kriteri giriş ekranından belirlenen değerlere uygun olarak kendilerine ait verilerin girişini yaparlar.

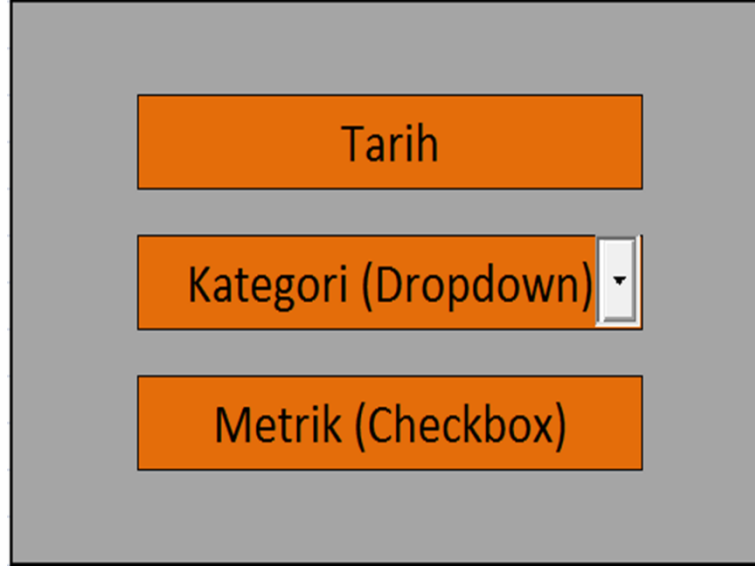
**Şekil 6.6: Metrik kriteri giriş ve güncelleme ekranı**



	Value 1	Value 2	Value 3
Metrik 1			
Metrik 2			
Metrik 3			
Metrik 4			
Metrik 5			
Metrik 6			
Metrik 7			

Şekil 6.6'da görüldüğü gibi kullanıcılar mobil uygulamanın metrik kriteri giriş ekranından belirlenen değerlere uygun olarak kendilerine ait verilerin güncellemesini de yaparlar. Ancak buradaki en önemli husus metrik değerlerinin güncellemesinin ne kadar geriye dönük tarihli yapılacağıdır. Aynı yıl içerisindeki değerlerin güncellemesinin yapılması metrik çalışmalarında gerekli bir noktadır. Ancak bir yılı aşkın veri girişlerinde, karşılaştırmaların güvenilirliği açısından, veri güncellemesine izin verilmez.

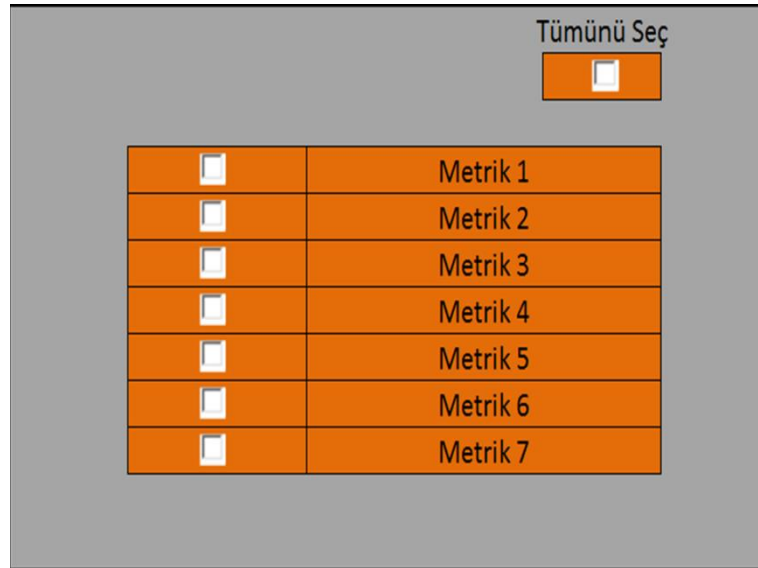
**Şekil 6.7: Rapor kriteri belirleme ekranı**



The image shows a mobile application screen for selecting report criteria. It contains three orange buttons arranged vertically. The top button is labeled 'Tarih'. The middle button is labeled 'Kategori (Dropdown)' and has a small downward arrow icon on its right side. The bottom button is labeled 'Metrik (Checkbox)'.

Şekil 6.7’de görüldüğü gibi mobil uygulama kullanıcıları veri girişinden sonra tarih, metrik kategorisi ve metrik seçimini yaptıktan sonra karşılaştırmalı rapor alırlar. Metrik kategorisi seçimi açılabilir pencere kullanımı ile yapılır.

**Şekil 6.8: Raporlarda metrik seçimi ekranı**

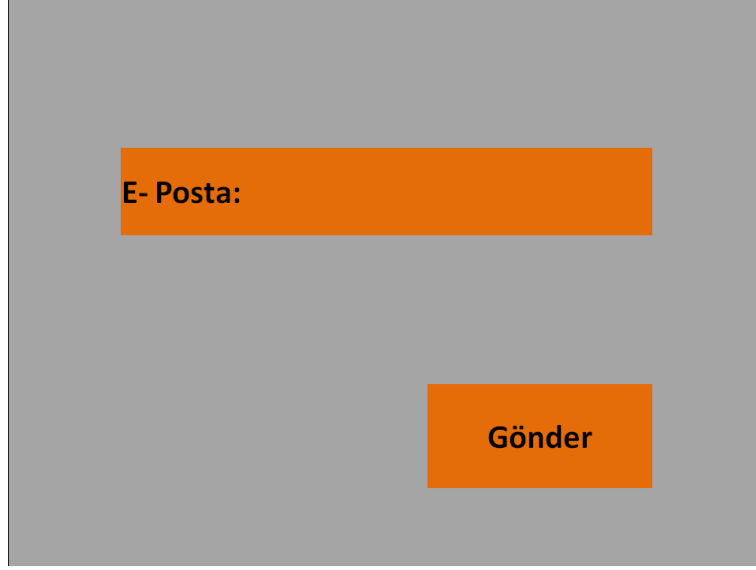


The image shows a mobile application screen for selecting metrics for a report. At the top right, there is a checkbox labeled 'Tümünü Seç'. Below this, there is a table with seven rows, each containing a checkbox and a metric name. The metrics are listed as Metrik 1, Metrik 2, Metrik 3, Metrik 4, Metrik 5, Metrik 6, and Metrik 7.

Checkbox	Metric Name
<input type="checkbox"/>	Metrik 1
<input type="checkbox"/>	Metrik 2
<input type="checkbox"/>	Metrik 3
<input type="checkbox"/>	Metrik 4
<input type="checkbox"/>	Metrik 5
<input type="checkbox"/>	Metrik 6
<input type="checkbox"/>	Metrik 7

Şekil 6.8’de görüldüğü gibi kullanıcılar rapor için metrik belirlemeyi onay kutusu seçimi yöntemi ile yaparlar. Tüm metriklerin raporu alınmak istenirse ekranda bulunan Tümünü Seç onay kutusunu seçerler.

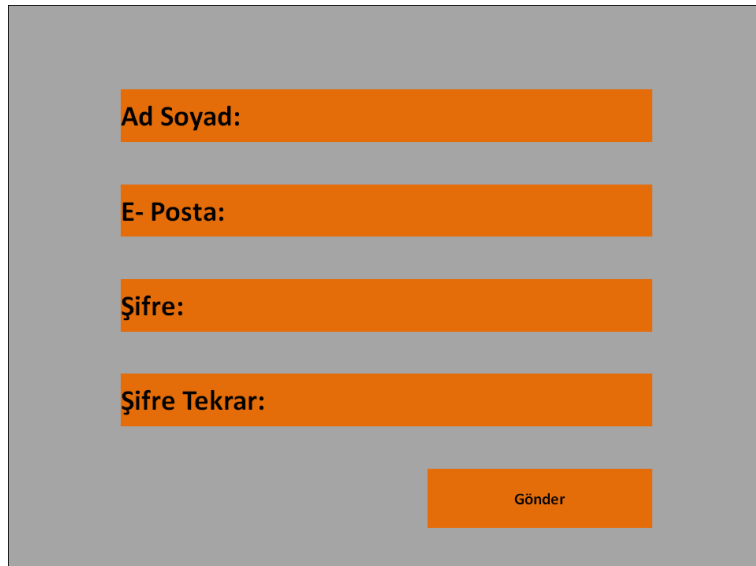
**Şekil 6.9: Şifre değiştirme ekranı**



The screenshot shows a grey background with a white input field labeled "E- Posta:" and an orange "Gönder" button below it.

Şekil 6.9’da görüldüğü gibi şifrelerini unutan kullanıcılar şifremi unuttum butonuna basarak açılan ekranda bulunan e-posta alanına e-posta adreslerini girer ve gönder butonuna basarlar. Mobil uygulama sistemi giriş yapılan e-posta adresinin veritabanından olup olmadığını kontrol eder.

**Şekil 6.10: Şifre sıfırlama ekranı**

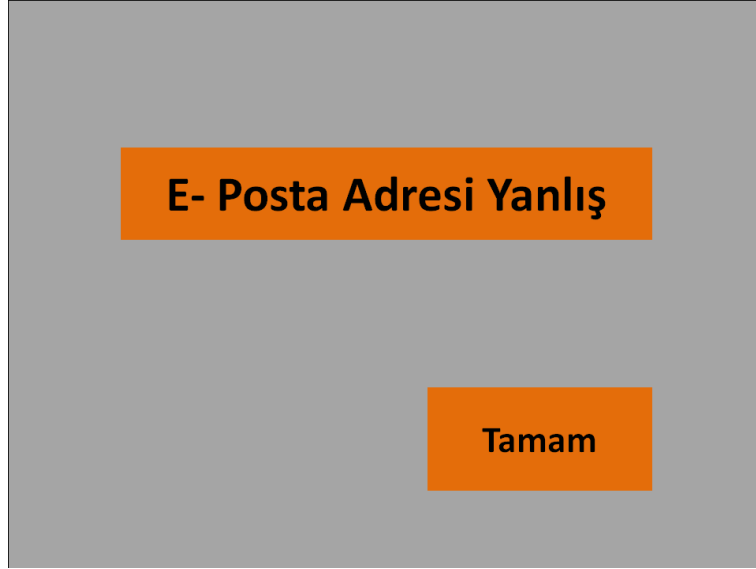


The screenshot shows a grey background with four white input fields labeled "Ad Soyad:", "E- Posta:", "Şifre:", and "Şifre Tekrar:" stacked vertically, and an orange "Gönder" button at the bottom right.

Şekil 6.10’da görüldüğü gibi eğer e-posta adresi veritabanında var ise mobil uygulama kullanıcısının e-posta adresine şifre sıfırlama bilgileri gider. Kullanıcı,

gelen bilgiler arasında bulunan bağlantı adresine tıklayarak şifre sıfırlama ekranına yönlendirilir. Bilgilerini giren mobil uygulama kullanıcıları Gönder butonuna bastıktan sonra Üye Giriş Ekranı'na yönlendirilirler.

**Şekil 6.11: Şifre hata mesajı ekranı**



Şekil 6.11'de görüldüğü gibi eğer mobil uygulama kullanıcısının girdiği e-posta adresi veritabanına kayıtlı değil ise sistem kullanıcıya “E-posta adresi yanlış” uyarısı verir.

## 7. MOBİL UYGULAMA EKCRAN ÖLÇÜLERİ

Mobil uygulamaların ekran tasarımlarının ölçüleri akıllı telefon, tablet bilgisayarlar ve özellikle işletim sistemlerine göre farklılıklar göstermektedir.

Bu çalışmada en yaygın mobil uygulama kullanımı olan iPad tabletler, iPhone telefonlar, Android tabletler ve Android telefonlar baz alınmıştır.

iPad tabletlerde ekran ölçüleri 1024\*768 pikseldir. Tüm mobil uygulamalar buna uygun piksel ebatlarında hazırlanır.

iPhone telefonlarda ise versiyon değişiklikleri sebebi ile iki farklı ölçüde çalışmalar yapılır.

iPhone 3 : 320x480 piksel

iPhone 4 : 640x960 piksel

Android tabletlerde mobil uygulama ekran ölçüleri 1024\*720 pikseldir. Android tabletlerde kullanıma sunulacak mobil uygulama sistemleri bu ölçüler baz alınarak hazırlanır.

Android telefonlarda ise mobil uygulamalar için birbirinden çok farklı ölçüler kullanılmaktadır. Ancak bunlardan en yaygın olarak kullanılan mobil uygulama ölçüleri 400\*800 pikseldir.

## 8. ANKET ÇALIŞMASI

Araştırmanın bu bölümünde İnsan Kaynakları Metrik Sistemlerinin firmalarda kullanılıp kullanılmadığına dair beyaz yakalılar üzerinde yapılan anket sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

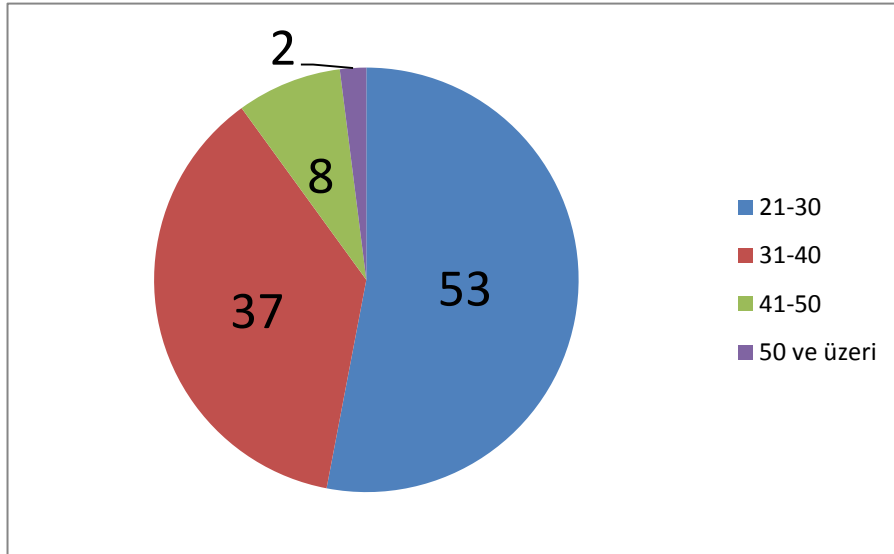
### 8.1 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Yapılan anket çalışmasının sonuçları incelendiğinde ankete katılan katılımcıların demografik özellikleri şu şekildedir:

#### 8.1.1 Yaş Dağılımı

Şekil 8.1’de görüldüğü gibi anket sonuçları incelendiğinde 100 katılımcıdan; 21-30 yaş arası olanlar 53 kişi, 31-40 yaş arası olanlar 37 kişi, 41-50 yaş arasında olanlar 8 kişi ve 50 yaş ve üzerinde olanlar 2 kişidir.

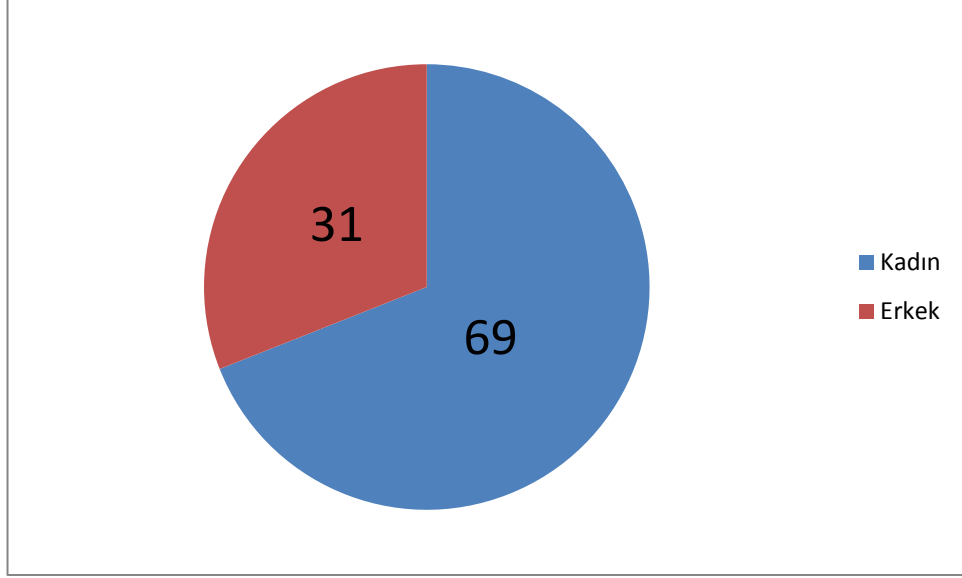
Şekil 8.1: Yaş dağılımı grafiği



### 8.1.2 Cinsiyet Dağılımı

Şekil 8.2’de görüldüğü gibi ankette cinsiyet dağılımına bakıldığında katılımcıların 69’u kadın, 31’i erkektir.

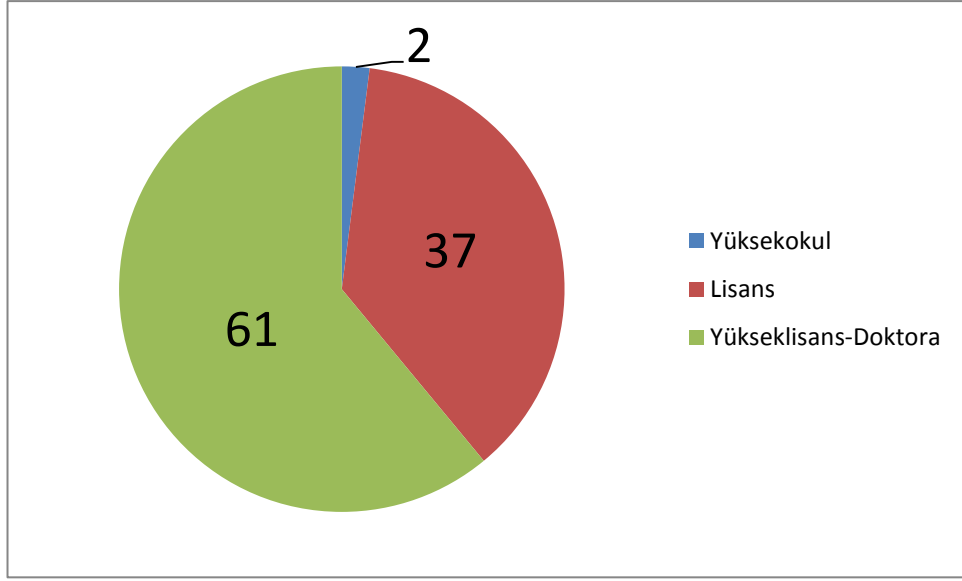
Şekil 8.2: Cinsiyet dağılımı grafiği



### 8.1.3 Eğitim Durumu Dağılımı

Şekil 8.3’te görüldüğü gibi ankete katılan katılımcıların eğitim durumu sorulduğunda sonuçlar şu şekildedir. Katılımcıların 61 tanesi Yüksek Lisans ve üstü eğitime sahipken, 37 tanesi lisans mezunu ve 2 tanesi ise yüksekokul mezunudur.

**Şekil 8.3: Eğitim durumu dağılımı grafiği**



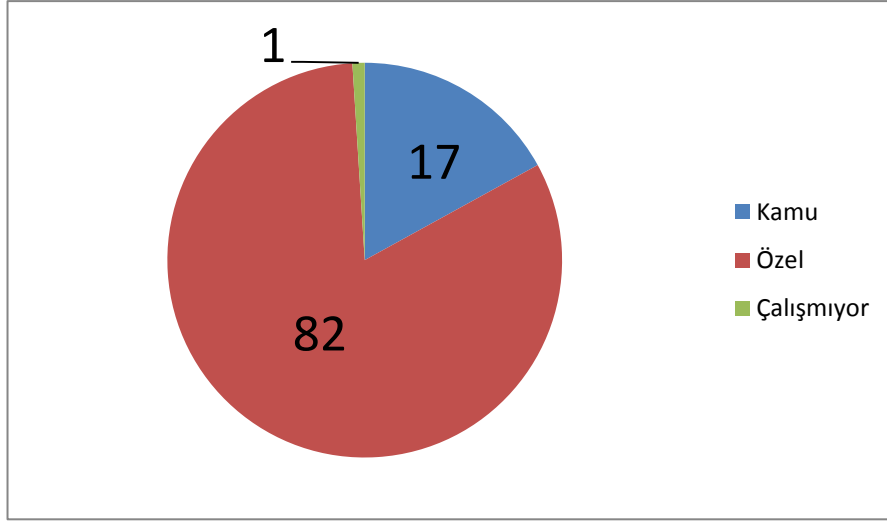
## **8.2 DİĞER ÖZELLİKLER**

Araştırmanın bu bölümünde anket katılımcılarına sorulan soruların yanıtları sayısal ve şematik olarak gösterilecektir.

### **8.2.1 Çalışılan Sektör Dağılımı**

Şekil 8.4'te görüldüğü gibi ankete yanıt veren katılımcıların 17'si kamu sektöründe, 82'si özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcılardan 1 tanesi ise çalışmamaktadır.

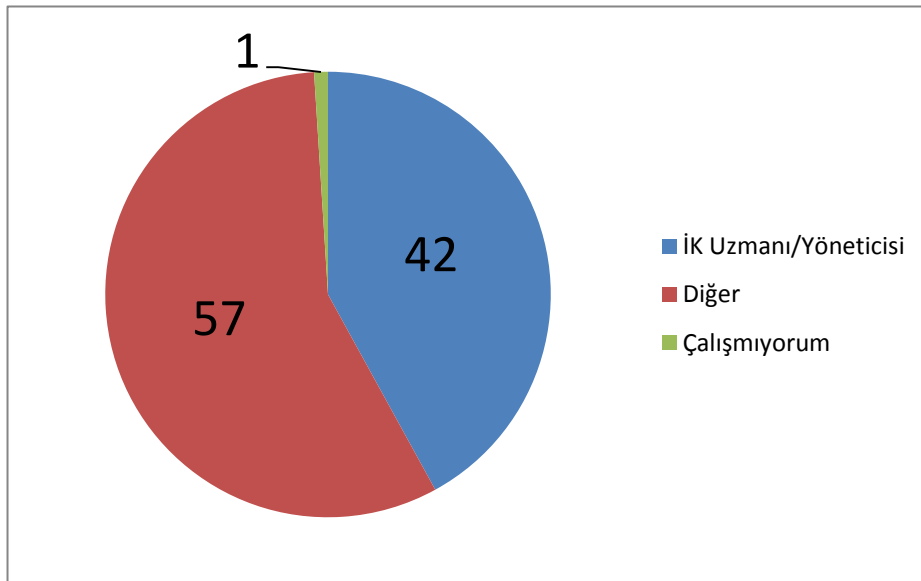
**Şekil 8.4: Çalışılan sektör dağılımı grafiği**



### 8.2.2 Çalışan Görev Dağılımı

Şekil 8.5'te görüldüğü gibi anketi yanıtlayanlara görevleri sorulduğunda alınan yanıtlar şu şekildedir. Yanıt verenlerin 42 tanesi İnsan Kaynakları Departman'ında asistan, uzman yardımcısı, uzman, kıdemli uzman, yönetmen, müdür ve yönetici dağılımı ile görev almaktadır. 57 adet katılımcı ise İnsan Kaynakları dışındaki bölümlerde çalışmaktadır. Katılımcıların 1 tanesi ise çalışmamaktadır.

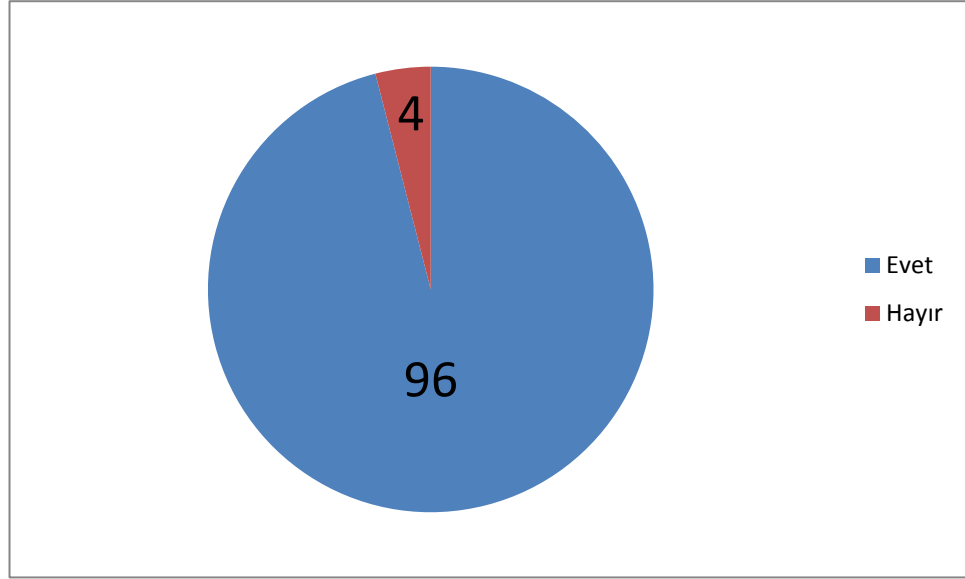
**Şekil 8.5: Çalışan görev dağılımı grafiği**



### 8.2.3 Akıllı Telefon ve/veya Tablet Bilgisayar Dağılımı

Şekil 8.6’da görüldüğü gibi ankettin bir diğer sorusunda ise katılımcılara “Akıllı telefonunuzu ve/veya tablet bilgisayarınız var mı?” sorusu yöneltilmiştir. Ankete katılanların 96 tanesi bu soruya evet derken, 4 tanesi hayır yanıtını vermiştir.

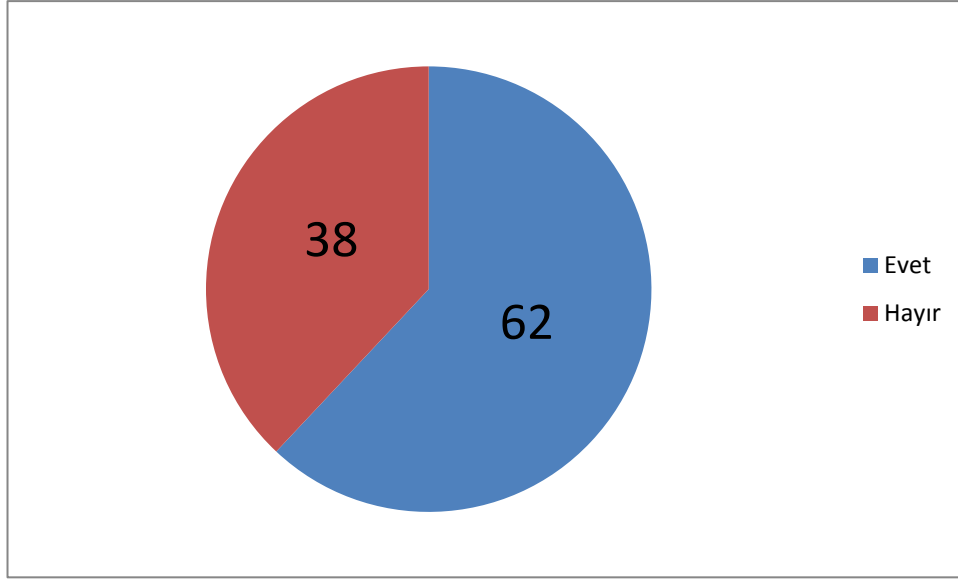
**Şekil 8.6: Akıllı telefon ve/veya tablet bilgisayar dağılım grafiği**



### 8.2.4 İnsan Kaynakları Metrikleri Kullanım Dağılımı

Şekil 8.7’de görüldüğü gibi katılımcılara İnsan Kaynakları Metriklerini kullanıp kullanmadıkları sorulduğunda, ankete yanıt verenlerden 62 kişi evet diyerek kullandığını, 38 kişi ise hayır diyerek İnsan Kaynaklarını Metriklerini kullanmadıklarını belirtmiştir.

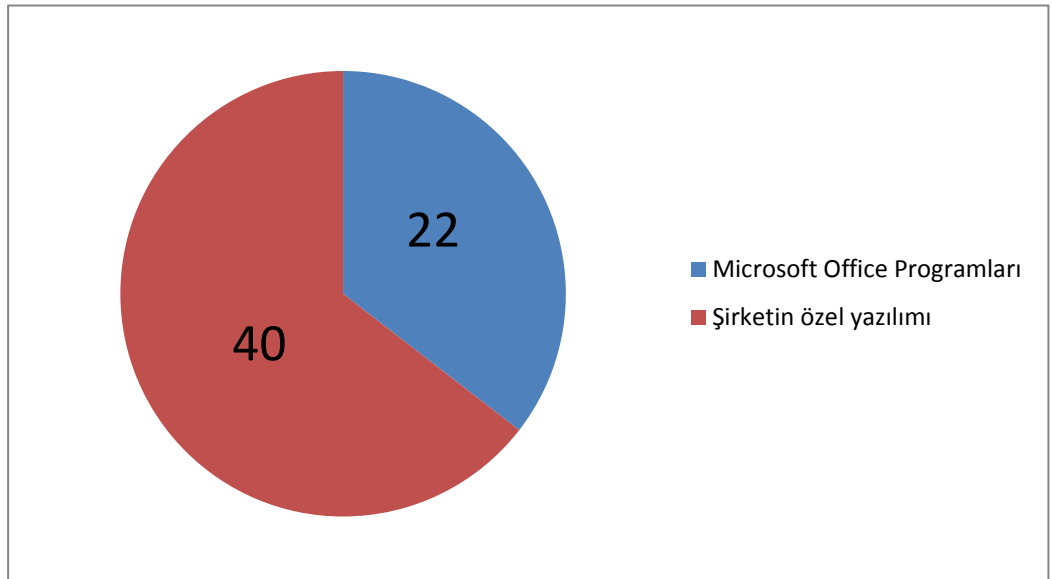
**Şekil 8.7: İnsan kaynakları metrik kullanım dağılımı grafiği**



### **8.2.5 İnsan Kaynakları Metrik Sistemleri Dağılımı**

Şekil 8.8’de görüldüğü gibi İnsan Kaynakları Metriklerini kullanan kişilere İnsan Kaynakları Metriklerini takip ettikleri sistemin ne olduğu sorulduğunda; katılımcıların 22’si İnsan Kaynakları Metriklerini Microsoft Office Programlarını kullanarak takip ettiğini belirtirken, 40 kişi ise çalışmış oldukları şirketlerin kendi özel yazılımlarını kullandıklarını iletmiştir.

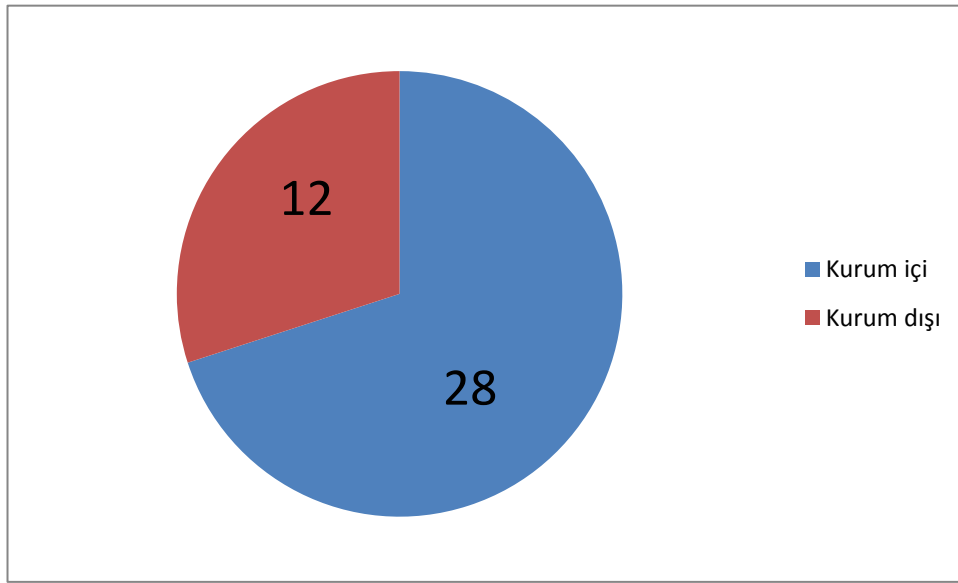
**Şekil 8.8: İnsan kaynakları metrik sistemleri dağılım grafiği**



### 8.2.6 İnsan Kaynakları Metrikleri Sisteminin Geliştirilmesi Dağılımı

Şekil 8.9’da görüldüğü gibi ankette, İnsan Kaynakları Metrik Sistemlerini çalıştıkları firmanın kendi özel yazılımları sayesinde takip eden katılımcılara kullandıkları sistemin nerede geliştirildiği sorulmuştur. Ankete yanıt verenlerin 28’i çalıştıkları kurum bünyesinde programın geliştirildiğini, 12’si ise kurum dışı geliştirilmeler sonucunda sistemi kullandıklarını ifade etmişlerdir.

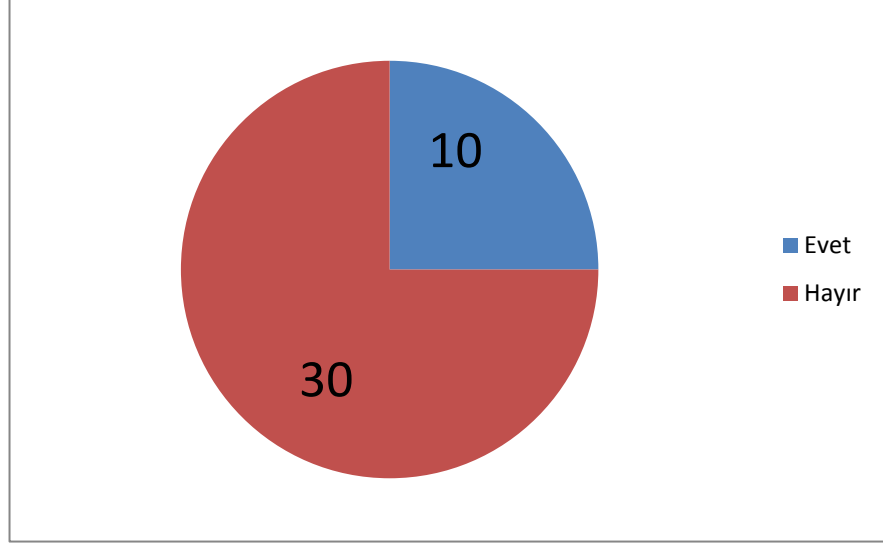
Şekil 8.9: İnsan kaynakları metrik sisteminin geliştirilmesi dağılım grafiği



### 8.2.7 İnsan Kaynakları Metrikleri Sistemine Giriş İzni Dağılımı

Şekil 8.10’da görüldüğü gibi İnsan Kaynakları Metriklerinde Sistem kullanan anket katılımcılarına programa farklı şirketlerden veri girişi yapılıp yapılamadığı sorulmuştur. 10 kişi evet derken, 30 kişi hayır yanıtını vermiştir.

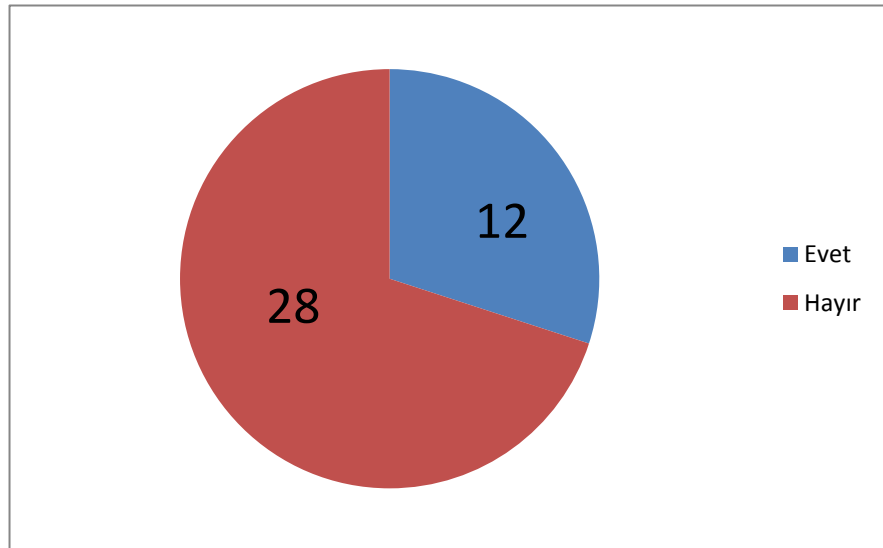
**Şekil 8.10: İnsan kaynakları metrikleri sistemine giriş izni dağılım grafiği**



#### **8.2.8 İnsan Kaynakları Metrikleri Sektör Paylaşım Dağılımı**

Şekil 8.11’de görüldüğü gibi ankete katılan ve İnsan Kaynakları Metrik Sistemleri kullanan katılımcılara programda farklı sektörel bilgi paylaşımı yapıp yapmadıkları sorulduğunda; katılımcılardan 12 kişi farklı sektörlerden bilgi paylaşımı yaptıkları yönünde cevap verirken, 28 kişi hayır yanıtını vermiştir.

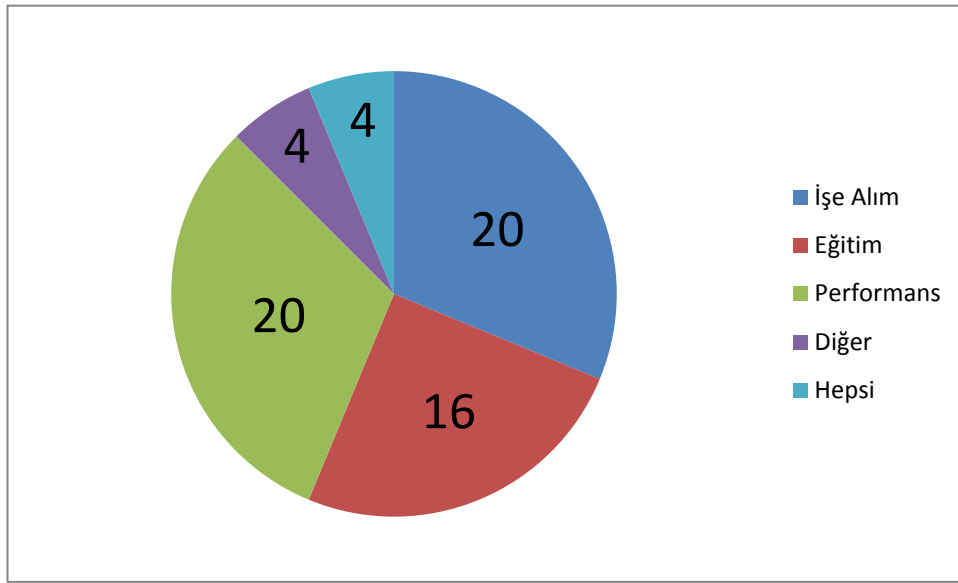
**Şekil 8.11: İnsan kaynakları metrikleri sektör paylaşım dağılım grafiği**



### 8.2.9 İnsan Kaynakları Alanlarında Metrik Dağılımı

Şekil 8.12’de görüldüğü gibi ankete katılanlara İnsan Kaynaklarının hangi alanlarında metrikleri kullandıkları sorulmuş ve çoklu yanıt sistemi kullanılmıştır. Buna göre; işe alım metrikleri 20 kişi, eğitim metrikleri 16 kişi, performans 20 kişi tarafından kullanılırken, diğer insan kaynakları alanındaki metrikler 4 kişi ve tüm insan kaynakları alanındaki metrikleri yine 4 kişi tarafından kullanılmaktadır.

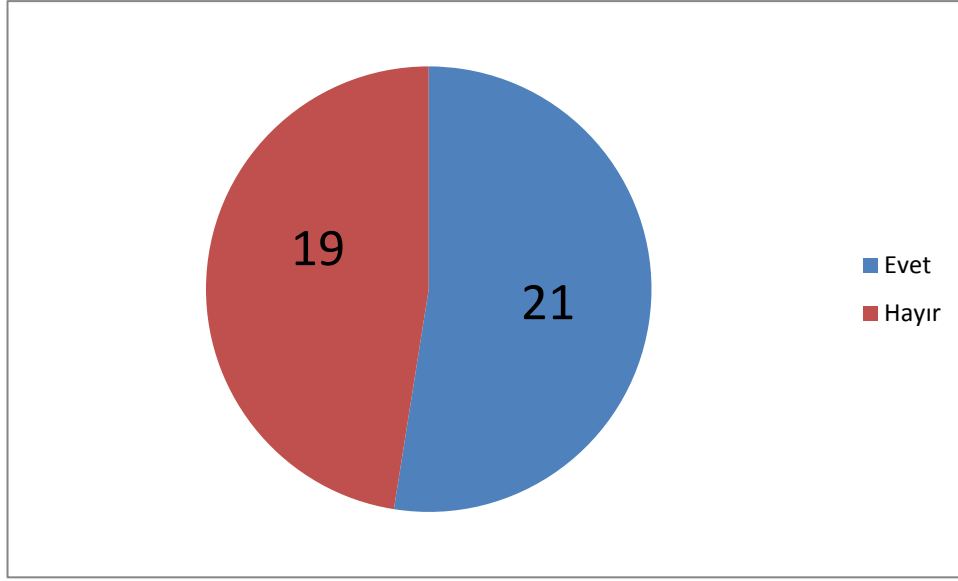
Şekil 8.12: İnsan kaynakları alanlarında metrik dağılım grafiği



### 8.2.10 İnsan Kaynakları Metrik Karşılaştırması Dağılımı

Şekil 8.13’te görüldüğü gibi katılımcılara İnsan Kaynakları Metrik kullanımlarında kendi şirketlerini diğer şirketlerle karşılaştırıp karşılaştırmadıkları sorulmuştur. 21 kişi farklı firmalar ile karşılaştırma yaptıklarını belirtirken, 19 kişi hiçbir karşılaştırma yapmadıklarını belirtmiştir.

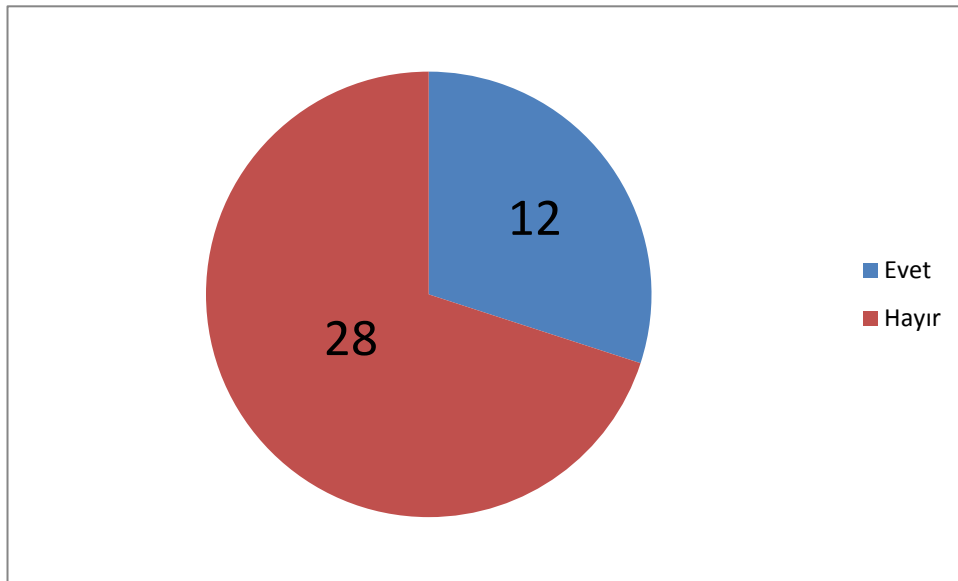
**Şekil 8.13: İnsan kaynakları metrik karşılaştırması dağılım grafiği**



#### **8.2.11 İnsan Kaynakları Alanlarında Metrik Kıyaslama Dağılımı**

Şekil 8.14'te görüldüğü gibi ankete katılanlara son olarak “İK metriklerinde kendinizi başka şirketlerle karşılaştırmada yeterli kıyaslama bilgisine ulaşabiliyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu bilgiye 12 kişi ulaşabildiğini söylerken, 28 kişi yeterli kıyaslama bilgisine ulaşamadıkları şeklinde yanıt vermiştir.

**Şekil 8.14: İnsan kaynakları alanlarında metrik kıyaslama dağılım grafiği**



## 9. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde çalışma sırasında profesyoneller üzerinde uygulanan anket çalışmasından çıkan bulgular yer alacaktır.

Yapılan anket sonuçlarına bakıldığında Türkiye’de İnsan Kaynakları departmanları içerisinde insan kaynakları metriklerinin kullanıldığı gözlemlenmiştir. Ancak burada önemli olan birkaç nokta bulunmaktadır.

Ülkemizde insan kaynakları metrikleri kullanımına başlanmıştır. Bu konuda en önemli nokta; insan kaynakları metrik kullanımı her geçen gün yaygınlaşıyor olsa da kurumlar öncelikle insan kaynakları kullanımını kendi şirketleri içerisinde gerçekleştirmektedir. Aslında bu durum, yalnızca kendi kurumları bünyesinde insan kaynakları metriklerini karşılaştırma sonuçlarından yola çıktıkları için bazı yanılısamalara neden olabilmektedir.

Bir başka konu ise; insan kaynakları metriklerinin şirketlerin kendi yazılımları üzerinde takip edilmesidir. Ankete verilen yanıtlara göre kurumlar kullandıkları insan kaynakları metriklerini çoğunlukla şirket bünyesinde geliştirilen programlar ile takip etmektedir. Kurumlar çoğunlukla kendi insan kaynakları metrik sonuçlarını yerel ya da dünya çapında sektörel paylaşımlar için kullanamamaktadır. Bu durum yine farklı firmalar ile kıyaslama yapılmadığı için bazı yanılısamalara neden olmaktadır.

Bu durumun sonucunda; kurumlar kıyaslamasının bu denli az yapıldığı ya da yapılmadı veya yapılamadığı durumlarda farklı firmalar ve farklı sektörler konusunda kıyaslama bilgisine ulaşamamaktadır.

## 10. TARTIŞMA VE SONUÇ

Ölçme ve kıyaslama hayatın her alanında olduğu gibi iş hayatında da büyük önem arz etmektedir. Her alanda kullanılan veya kullanılması gereken ölçme ve kıyaslama sistemleri şirketlerin İnsan Kaynakları Departmanları içinde çok önemlidir.

İnsan Kaynakları bünyesinde üzerinde çalışılan konulara bakıldığında hemen hepsinde ölçmenin ve kıyaslamanın çok önemli bir rolü olduğu gözlemlenmektedir. Ve bu önemli rol asla göz ardı edilmemelidir.

Organizasyon Yönetimi, Eğitim Yönetimi, Performans Yönetimi, İşe Alım Süreci, İşten Ayrılma Süreci, Ücret Yönetimi, Bütçe Sistemleri, Ödül ve Ceza Yönetimi, İzin Yönetimi gibi İnsan Kaynaklarının hemen hemen tüm alt konularında ölçümleme ve kıyaslama yapılmaktadır. İnsan kaynakları departmanlarına çalışan insan kaynakları profesyonelleri tüm bu ölçüm ve kıyaslamalar için insan kaynaklarını metriklerini kullanmaktadırlar.

Belirlenen her bir metrik için periyodik olarak ölçümleme yaparken, yine aynı metrik için periyodik olarak kendi geçmiş bilgileri ve / veya farklı firmaların insan kaynakları metrik sonuçları ile kıyaslama şansı elde edebilmelidirler. İşte tam da bu noktada İnsan kaynakları departman çalışanlarının insan kaynakları metrikleri üzerinde çalışmaları konusunda kolay ve çağa uygun çözümler artış göstermelidir.

Hemen her gün teknolojinin iyi ve olumlu şekilde ilerlemesi ve artık hemen her profesyonelin akıllı telefonlar ve akıllı bilgisayarlar kullanmasından yola çıkarak, insan kaynakları metrik kullanımını akıllı telefon ve akıllı bilgisayarlara taşımak mümkündür. İnsan Kaynakları konusundaki bilgi birikimi ve mobil uygulamalarda her geçen gün meydana gelen hızlı teknolojik gelişmeler buna imkan vermektedir.

Çalışma öncesinde yapılan araştırma sırasında 100 kişi arasında yapılan anket sonuçları da bu ihtiyacı doğrular niteliktedir. Ağırlıklı sonuçlara bakıldığında; insan kaynakları profesyonelleri insan kaynakları metriklerini kullanmakta ancak bu noktada sonuç odaklı çözümler bulamamaktadır. Sonuç odaklı çözümler ise yazılım sistemlerinin yetersizliği, sektörel kıyaslama yapılamaması birden fazla konu ile açıklanabilir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Armstrong, M., 1992. *A handbook of personel management practice*. Sixth edition. London: Cogan Page.
- Bearwell, I. & Holden, I., 1997. *Human Resources Managment-A Contemporary Perspective*. London: Pitman Publishing
- Bingöl, D., 1996. *Personel yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Davis, K., 1984. *İşletmede insan davranışı – örgütsel davranış*. 5. Baskı. İstanbul: Venüs Ofset.
- Eren, E., 1993. *Yönetim ve organizasyon*. 2. Baskı. İstanbul: BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Graham, H.T. & Bennett, R., 1993. *Human resources management*. 6<sup>th</sup> Edition. London: Pitman Publishing.
- Kaynak, T., 1996. *İnsan Kaynakları Planlaması*. 2. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım
- Palmer, M. & Winters K.T., 1993. *İnsan kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Pyle, W.W. & Larson, K.D., 1981. *Fundamental accounting principles*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Özkaşıkçı, I., 2012. *Sosyal medya pazarla(ma)? – yeni çağ'da sosyal medya kullanımı ve performans ölçümü*. İstanbul: Le Color / Levet Print City
- Tüzüner, V.L., 2011. *İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ölçme ve değerlendirme*. 1. Baskı. İstanbul: BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

### ***Diğer Yayınlar***

Society for Human Resource Management [online] <http://www.shrm.org/Pages/>  
[ziyaret tarihi 11.07.2013]

TDK Sözlük [online]. <http://tdkterim.gov.tr/bts/> [ziyaret tarihi 30.06.2013].

Sosyal Sigortalar Kanunu (506 s. k). **Resmi Gazete**, 11766 – 11779; 29, 30,  
31/07/1964 - 01/08/1964

## **EKLER**

## EK A.1 Anket Soruları

1. Yaşınız

- 20 ve altı
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 50 ve üstü

2. Cinsiyetiniz

- Kadın
- Erkek

3. Eğitim Durumunuz

- İlköğretim
- Lise
- Yüksekokul
- Lisans
- Yüksek Lisans-Doktora

4. Çalıştığınız Sektör

- Kamu sektörü
- Özel sektör

5. Göreviniz

- İnsan Kaynakları Uzmanı/Yöneticisi
- Diğer

6. Akıllı telefonunuz ve/veya tablet bilgisayarınız var mı?

- Evet  
 Hayır

7. İK Metriklerini kullanıyor musunuz?

- Evet  
 Hayır

*Soruya yanıtınız “Evet” ise aşağıdaki soruları yanıtlayınız*

8. İK metriklerini takip ettiğiniz sistem nedir?

- Microsoft Office Programları (Excel, Word, ...vb.)  
 Şirketin özel yazılımı

*Soruya yanıtınız “Şirketin özel yazılımı” ise aşağıdaki soruları yanıtlayınız*

9. Program nerede geliştirildi?

- Kurum içi  
 Kurum dışı

10. Programa farklı şirketler veri girişi yapabiliyor mu?

- Evet  
 Hayır

11. Program içerisinde sektörel bazda bilgi paylaşıyor musunuz?

- Evet  
 Hayır

12. En çok hangi alanda metrik araştırmaları yapıyorsunuz?

- İşe Alım  
 Eğitim  
 Performans  
 Diğer:

13. İK metriklerinde kendinizi başka şirketlerle karşılaştırıyor musunuz?

- Evet
- Hayır

14. İK metriklerinde kendinizi başka şirketlerle karşılaştırmada yeterli kıyaslama bilgisine ulaşabiliyor musunuz?

- Evet
- Hayır