

161521

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK

Umut ANLI

İSTANBUL

2005

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PLANLAMA

1.1. İnsan Kaynakları Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	8
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	11
1.4. Planlama Kavramı.....	12
1.5. Planlama Çeşitleri	13
1.6. Planlama Süreci.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tarihsel Gelişimi.....	18
2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı Ve Kapsamı	20
2.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı	20
2.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı	23
2.2.2.1. İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlaması	24
2.2.2.2. İnsan Kaynakları Sağlamanın Planlaması.....	26
2.2.2.2.1. İşletme İçinden	27
2.2.2.2.2. İşletme Dışından	28
2.2.2.3. İnsan Kaynaklarının Yerleştirilmesinin Planlaması.....	29
2.2.2.4. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinin Planlaması.....	33
2.2.2.4.1. Eğitim Planlaması	33
2.2.2.4.2. Performans Planlama	39
2.2.2.4.3. Kariyer Planlaması.....	41
2.2.2.5. İnsan Kaynakları Azaltılmasının Planlaması	45
2.3. İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlaması.....	46
2.3.1. İnsan Kaynakları Planlamasında Temel Etmenler	46
2.3.2. İnsan Kaynakları Planlama Dönemleri	52
2.3.3. İnsan Kaynakları İhtiyacının Türleri	52
2.3.3.1. Gerçek Personel İhtiyacı	53
2.3.3.2. Yedek Personel İhtiyacı	55
2.3.3.3. Ek Personel İhtiyacı	56
2.3.3.4. Yeni Personel İhtiyacı.....	57
2.3.3.5. İnsan Kaynakları İhtiyacı Türleri Arasındaki Fonksiyonel İlişkiler	57
2.3.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Aşamaları	58

2.3.4.1. İç Etmenlerin İncelenmesi	59
2.3.4.2. Dış Etmenlerin İncelenmesi	63
2.4. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Yöntemler	67
2.4.1. Genel Olarak Yöntemler	67
2.4.2. Kavramsal Yöntemler	68
2.4.3. Yargısal Yöntemler	73
2.4.3.1. Yönetmel Yargıya Dayalı Tahmin Yöntemi	73
2.4.3.2. Delphi Yöntemi	74
2.4.4. İstatistiksel Yöntemler	75
2.4.4.1. Trend Extrapolasyonu Yöntem	75
2.4.4.1.1. Doğrusal Fonksiyon Extrapolasyon Yöntemi	76
2.4.4.1.2. İkinci Dereceden Parabol Denklemi İle Extrapolasyon Yöntemi	78
2.4.4.2. Regresyon – Korelasyon Analizi Yöntemi	81
2.4.4.2.1. Doğrusal Regresyon Ve Korelasyon Yöntemi	82
2.4.4.2.2. Eğrisel Regresyon Ve Korelasyon Yöntemi	85
2.4.4.2.3. Çoklu Regresyon Ve Korelasyon Yöntemi	85
2.4.5. Ayrıntılı Yöntemler	86
2.4.5.1. İşyükü Analizi Yöntemi	87
2.4.5.2. İşgücü Analizi Yöntemi	89
2.4.6. Yer Planlaması Yöntemi	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI İHTİYACININ PLANLAMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Türkiye’de Tekstil Sektörünün Önemi	93
3.2. Uygulamanın Amacı Ve Kapsamı	94
3.3. Uygulamanın Yöntemi	95

3.4. İşletmelere İlişkin Veriler	95
3.4.1. Çalışanların Sayısı ve Cinsiyetleri	99
3.4.2. Çalışanların Eğitim Düzeyi	100
3.4.3. Çalışanların Kıdem Durumu	101
3.5. İşletmelerde İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Tahmini	102
3.5.1. X İşletmesi İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Tahmini	102
3.5.2. Y İşletmesi İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Tahmini	103
3.5.3. Z İşletmesi İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Tahmini.....	105
SONUÇ ve ÖNERİLER	109
KAYNAKÇA	112



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	İnsan Kaynaklarının Gelişimi	7
Şekil 2.	İş Karakteristikleri Modeli	31
Şekil 3.	Eğitim ve Geliştirme Süreci	35
Şekil 4.	Geleneksel Kariyer Kalıbı.....	44
Şekil 5.	İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlanması Süreci	59
Şekil 6.	Emek Arzını Etkileyen Dış Çevresel Etmenler	64
Şekil 7.	Minnesota Modeli	70
Şekil 8.	Y İşletmesi Organizasyon Şeması	97
Şekil 9.	Z İşletmesinin Organizasyon Şeması	98

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.	A İşletmesinin Personel Sayısı	76
Tablo 2.	A İşletmesinin Personel İhtiyacının Hesaplanması	77
Tablo 3.	B İşletmesinin Personel Sayısı.....	78
Tablo 4.	B İşletmesinin Personel İhtiyacının Hesaplanması	79
Tablo 5.	C İşletmesinin Personel Sayısı ve Satışları	82
Tablo 6.	C İşletmesinin Personel İhtiyacının Hesaplanması	82
Tablo 7.	X İşletmesi Çalışan Sayısı.....	99
Tablo 8.	Y İşletmesi Çalışan Sayısı.....	99
Tablo 9.	Z İşletmesi Çalışan Sayısı.....	100
Tablo 10.	İşletmelerde Çalışanların Eğitim Durumları	100
Tablo 11.	İşletmelerde Çalışanların Kıdem Durumları	101
Tablo 12.	Y İşletmesinin İnsan Kaynakları Öngörümleme Tablosu.....	104

Özet

Günümüzde küreselleşmenin ve teknolojik değişimlerin etkisiyle rekabet yoğunlaşmış, bunun sonucu olarak işletmeler bu ortamda mücadele edebilmek için yollar aramaya başlamışlardır. Bunun için kalitenin artırılması, verimliliğin artırılması ve maliyetlerin azaltılması için çalışmalar yapılmıştır. İnsan kaynakları planlaması, işletmeler açısından verimliliği dolayısıyla karlılığı etkileyen temel öğelerden sayılmaktadır. Çünkü işletmeler işin niteliklerine uygun vasıflara sahip personeli işe almazlarsa etkin ve verimli üretim yapılamamakta ve maliyetler artmaktadır. Yetersiz performans, manevi tatminsizlik gibi olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca eğitim ve geliştirme masraflarında da artış gözükür.

Bu çalışmada tekstil sektöründe faaliyet gösteren farklı büyüklüklerde üç işletme incelenmiştir. Tekstil işletmelerinin insan kaynağına ulaşmakta çok zorluk çekmedikleri görülmüştür. Bu avantaj sayesinde ayrıntılı bir insan kaynakları planlaması yapmadıkları belirlenmiştir. Küçük boy işletmenin insan kaynakları planlamasını hiç yapmadığı orta ve büyük boy işletmelerin ise basit yönetsel yargıya dayalı yöntemleri kullandıkları belirlenmiştir.

Abstract

Nowadays, the competition increases due to the effect of globalization and technological changes. Therefore, organizations try to find ways to deal with this competitive environment. They made researches in order to increase the quality, increase the productivity and decrease the costs. Human research planning is seen as one of the basic elements that effect profitability by organizations because of it's efficiency. Because, if the organizations don't employ the qualified personnel, the efficient and effective production can not be made and the costs increase. Besides that, there can be other problems like insufficient performance and dissatisfaction with work. Also the expenditure of education and development increase.

In this study, three organizations that work in textile sector and that have different sizes were compared. It was seen that textile organizations can reach human resources without difficulty. Because of this advantage, it was determined that they do not make detailed human resources planning. In addition it was determined that in small organizations don't make any planning, on the other hand medium and large organizations use methods that only based on simple manager judgments.

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi konusunun gündeme gelişi yakın bir geçmişe dayanmaktadır. İşletmeler rekabet ortamında işe en uygun nitelikteki personelle çalışmak amacına yönelmiştir. İnsan üretimde kaliteyi büyük ölçüde tayin etmektedir. İşletmeler insana yapılan yatırım oranında verimlilik ve etkinlik artışı görürler.

Bir işletmede insan kaynağı her çeşit işte çalışanlardır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanılabilen temel bir potansiyel olarak ele alınması, en etkin ve verimli şekilde değerlendirilmesi anlamını taşır.

İçinde yaşadığımız zamanda işletmeler küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin körüklediği bir değişimle karşı karşıyadırlar. Geleceğin tahmin edilmesi olarak tanımlana planlama çalışmaları işletmeler için önem kazanan araçlar haline gelmiştir. Planlamanın önem kazandığı bu ortamda öne çıkan diğer bir nokta işletmelerin amaçlarına ulaşmak için kullandığı kaynaklar içinde en önemlisi olan insan kaynağının planlamasıdır. Son yıllarda insan kaynağını geliştirmek üzere yapılan yatırımların uzun vadede getirdiği kazançları gören işletmeler insan kaynağına daha çok önem vermeye başlamışlardır.

İnsan kaynakları yönetiminin artan önemine karşın birçok işyerinde insan kaynakları kullanımı ve bunun ortaya çıkardığı maliyetlerle ilgili çok az şey bilinmektedir. İnsan kaynakları planlamasında yapılan yanlış politikalar, insan kaynağının işe alınması, yerleştirilmesi, gelişimi ve verimli kullanımına ait maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. İşe uygun olmayan elemanın alınması eğitim maliyetlerini artırır, verimliliğinin düşmesine neden olur. İnsan kaynakları planlaması, işletmeler açısından verimliliği dolayısıyla karlılığı etkileyen temel öğelerden sayılmaktadır. Çünkü planlama buradaki anlamıyla yalnız personel sayısında gider düşürücü rol oynamamakta, aynı zamanda işin niteliğine uygun personel seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin ve verimli üretimin oluşturulmasında temel olmaktadır.

Bunun sonucu olarak işin niteliğine uygun personel seçimi işletme açısından verim artışı, dolayısıyla kar artışından başka bir şey getirecek değildir.

İnsan kaynakları yönetimini temel konularından biri olan insan kaynakları planlaması, insan kaynağı gereksinmesinin belirlenmesinden, insan kaynağının sağlanmasına, işe yerleştirilip işte geliştirilmesine ve insan kaynaklarının azaltılmasının planlamasına kadarki süreci kapsamına alır. İnsan kaynakları planlaması olmadan, diğer evrelerin sağlıklı şekilde yürütülmesi söz konusu olamaz.

Bu çalışmanın ana amacı, tekstil gibi ülkemiz için çok önemli bir sektördeki insan kaynakları planlaması uygulamalarını incelemek ve değişik ölçekli tekstil işletmelerinin uygulamalarını karşılaştırabilmektir. Çalışmada ele alınan konuların ve uygulama örneklerinin başta insan kaynakları yönetimi ile uğraşan yöneticilere ve bu konuda bilgi sahibi olmak isteyenlere faydalı bir kaynak olması amaçlanmıştır.

Tekstil sektörünün seçilme amacı Türkiye Ekonomisi içinde, tekstil sektörünün payının yüksek olması ve tekstil sektörüyle ilgili yapılan çalışmaların azlığıdır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde İnsan kaynakları yönetimi ve planlama kavramları genel olarak incelenmiştir. Bu bölümde konuyla ilgili tanımlara yer verilmiş insan kaynakları kavramının geçmişten günümüze değişimi incelenmiştir.

İkinci bölümde İnsan kaynakları planlaması kavramı ayrıntılı olarak incelenmiştir. İnsan kaynakları planlamasıyla ilgili tanımlara yer verilmiş, geçmişten günümüze gelişimi incelenmiş, kapsamına ve aşamalarına değinilmiştir. Bu bölümde asıl üzerinde durulan konu insan kaynağı ihtiyacının planlaması olmuştur. İkinci bölümde son olarak insan kaynakları ihtiyacının planlamasında kullanılan yöntemlerden en çok kullanılanlara yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm ise uygulama kısmıdır. Burada ilk önce tekstil sektörünün önemi hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra uygulamaya konu olan işletmeler hakkında ve çalışanları hakkında bilgiler verilmiştir. Uygulamanın son kısmında ise işletmelerin

insan kaynakları planlaması uygulamaları anlatılmıştır. Sonuç bölümünde ise çalışmadan çıkarılan sonuçlar anlatılmış çalışmaya konu olan işletmelere çeşitli önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PLANLAMA

1.1. İnsan Kaynakları Kavramının Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları kavramının insan ve yönetim ilişkisi temel alındığında tarihin ilk çağlarından itibaren ortaya çıkmış bir olguya dayandığı söylenebilir. Bununla beraber modern anlamda ilk insan kaynakları uygulamaları Endüstri Devrimi'nin bir sonucu olarak ortaya çıkan büyük ölçekli üretim birimlerinde çok sayıda insanın istihdamıyla başlamıştır.

Endüstri Devrimi'ne yol açan belli başlı faktörler makineleşme ve fabrika tipi üretim tarzıdır. Buhar gücünün makineye uygulanmasıyla sanayide yeni üretim tekniklerinin kullanımı gündeme gelmiş, büyük işletmeler kurulmaya başlamış, bu işletmelerde iş bölümü uygulanması ile kitlesel ve seri üretime geçilmiştir. Bu gelişme ile birlikte çalışma koşullarının ağırlaşması özellikle uzun çalışma sürelerine karşılık ücretlerin "sefalet ücreti" nin üstüne çıkarılmaması işletmelerde istenmeyen sonuçlar doğurmuş, toplumda işçi ve işveren arasında çatışmalar başlatmıştır.¹

Bir zamanlar insangücü, işgücü veya personel olarak ifade edilen insan kaynakları kavramı bugünde farklı şekillerde adlandırılmaktadır. İnsan kabiliyetleri ve daha yaygın olarak kullanılan insan sermayesi kavramları farklı adlandırmalara verilecek örneklerdir. Kaynak teriminin tüketilip bitirilen olumsuz bir anlam içerdiğini savunan insan sermayesi kavramı kullanıcılarına göre insan tüketildikçe biten bir kaynak değil aksine kullanıldıkça gelişen bir sermayedir.²

¹ Nizamettin Akay, *Sendika Hakkı*, Ankara: Kamu-İş Yayını, 1993, s.5.

² Yaprak Özer, "Çalışanı Sermaye Olarak Görmek", *Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki*, 20.07.1997.

İşletmelerde çalışanlara yönelik başlıca gelişmeler ve iyileştirmeler bu çatışmaların sonucu ortaya çıkmış, sendika olgusunun gelişimiyle de çalışanlar ulusal ve uluslararası düzeylerde temsil ve haklarını arama imkanına kavuşmuşlardır. Bu dönemde yaşanan sosyal problemler aynı zamanda günümüz endüstri ilişkileri sistemini düzenleyen iş hukuku anlayışının doğuşunda da itici güç olmuştur.³

Bugünkü anlamda ilk personel yönetimi uygulamaları ise 19.yüzyılın sonlarına doğru İngiltere ve Amerika'da görülmeye başlamıştır. Bu dönemde ortaya çıkan ve çalışanların sorunlarına çözüm bulmak, onların yöneticilerle iletişimlerini sağlamak amacıyla istihdam edilen "Sosyal Hizmet Görevlisi" adında uzmanlaşmış personel görevlisi işletmelerde personel yönetimi uygulamalarının profesyonelce ele alınmasının ilk işareti olarak görülmektedir.⁴

1893'te ABD 'de Sosyal Hizmet Görevlileri Konferansı toplanmış, 1913'te İngiltere'de Sosyal Hizmet Görevlileri Derneği kurulmuş ve nihayet 1916'da yine İngiltere'de Sosyal Hizmet görevlisi atanması zorunlu hale getirilmiştir.⁵

1917 de ABD' de, birçok personel yönetimi uygulamasının da öncüsü olan ordunun, eleman seçiminde testlere başvurması işletmelerin personel yönetimi uygulamalarına farklı açılımlar getirmiştir. Taylor'un Bilimsel Yönetim anlayışının bir sonucu olarak bilimsel standartlarda verimli ve üretken çalışanlara sahip olmak amacı güden işletmeler eleman seçimi ve istihdamında testlerin yanı sıra başka yöntemler de kullanmaya başlamışlardır. Bu dönemde personel yönetimi işlevlerinin çalışandan azami verim sağlama amacına yönelik işlevler olduğu gözlenmektedir.⁶

1920'de ABD'de Personel İdaresi konulu ilk kitap yayınlanmış ve yine bu dönemde çalışma ve istihdam yönetimi kavramları sıklıkla kullanılmaya başlamıştır.⁷

1930'lu yıllarda Elton Mayo'nun Western Electric deneyleri ile ortaya çıkan insan

³ Akay, s.5.

⁴ Ayşe Can Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1993, s.61.

⁵ Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, s.61.

⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, 7. Baskı, Bursa: Rota Ofset, 1994, s.23.

⁷ Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, s.61.

ilişkileri akımı personel yönetimi uygulamalarının önemini arttırdığı gibi niteliğinin de değişmesine yol açmıştır. Çalışanların verimliliği ve tatminleri açısından kendi aralarındaki ilişkilerin, moral düzeylerinin, ortak amaçların ve çıkarların önemini vurgulayan insan ilişkileri akımı personel yönetimi uygulamalarında insan davranışlarına ilgi gösterilmesine neden olmuş, bu gelişme sendikal ilişkilerle bütünleşerek somut uygulamalara dönüşmüştür.⁸

Aynı dönemde, gelişen sistem yaklaşımı anlayışı sonucu personel yönetiminde iş analizi, işe alma, eğitim, performans değerlemesi, ücretleme gibi alt sistemlerin belirlenmiş ve bu alt sistemlerin her biri işletmelerde işlerlik kazanmıştır. Personel yönetimi uygulamalarının bu dönemde kapsam ve nitelik yönleriyle bugünkü anlayışa yakın bir şekilde ele alınmaya başladığı söylenebilir. Nitekim dönemin yönetim bilimcilerinden Chester Barnard'ın personel yönetimi yaklaşımı bu konuda yeterli bir açıklama sunmaktadır. Barnard insan kaynaklarını personel yönetiminin merkezi işlevi olarak almış, personelle ilgili tüm işlevlerin merkezinde çalışanların yeterliliklerinin ve gelişimlerinin yer alması gerektiğini söylemiştir. Personelle ilgili politikaları belirleyenlerin öncelikli amaçlarının sadece çalışanların gelişimini sağlamak değil, aynı zamanda çalışanlardan oluşan grupların belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirilmelerini kolaylaştırmak olduğunu ifade eden Barnard; söz konusu edilen her iki hedefin birlikte personel yönetiminin ve yönetimin odağını oluşturduğunu belirtmiştir, Bu yaklaşım personel yönetiminin döneme ait algı düzeyini göstermesi yanında insan kaynakları anlayışına geçişin ilk işaretlerini taşıması yönüyle de önemlidir.⁹

1970'lere gelindiğinde personel yönetimi, insanı konu alan ve personel politikaları ve programları, işgören seçimi, eğitimi ve değerlemesi, sosyal hizmetler, işgören motivasyonu, liderlik ve personelle ilgili benzeri konuları içeren faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktaydı.¹⁰

⁸ Sabuncuoğlu, s.25.

⁹ Thomas H. Pattern, **Manpower Planning And The Development of Human Resources**, USA: Wiley Interscience, 1971, s.11.

¹⁰ Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work**, Newyork: The McMillan Co., 1965, s.54.

Personel bölümü işletmelerde, personelin işe alınması, işten çıkarılması, eğitilmesi, işe uyarlanması, performansının değerlendirilmesi ve ücretlemesi işlevlerini üstlenen ve işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri araştıran ve uygulayan bir bölüm olarak görülüyordu. Bu dönemde strateji kavramının yönetim biliminde kullanılmaya başlaması ve stratejik planlamanın işletmenin faaliyetlerini bütünleştirici bir nitelik kazanması personel yönetiminin işlevlerinin genişlemesine katkıda bulunmuştur.

Günümüzde işletmelerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen ekonomik, teknolojik ve demografik bir takım değişiklikler, geleneksel personel yönetimi uygulamalarının artan gereksinimlere cevap verememesi sonucunu doğurmuş, bu da insan kaynakları kavramının ortaya çıkmasına ve gelişimine zemin hazırlamıştır.

İnsan kaynakları olarak ifade edilen ve geleneksel personel yönetimi işlevlerine göre farklılıklar içeren yeni yaklaşım; işletme faaliyetlerinde insanın odağa alınmasını temel almaktadır.

Üst düzey Yönetici					İnsan Kaynakları
Orta düzey Yönetici				Çalışma İlişkileri	
Alt düzey Yönetici			Çalışanların sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı	Kayıtlar				
	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

Şekil 1. İnsan Kaynaklarının Gelişimi

Kaynak: Mehmet Öner , İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı, İstanbul: Hayat Yayınları, 1999, s.26.

Kavram Değişikliklerinde en önemli etkenin insan unsurunun öneminin ve ağırlığının dönemlere göre değişmesi olduğu gözlenmektedir. İşletmeler her geçen gün insan kaynaklarının önemini daha çok hissetmekte ve insan odaklı yaklaşımlara daha çok ter vermektedirler. Bunda değişimin yönünü ve hızını öngörmenin zorluğu ve çevreye uyumda esnekliğin öneminin artması gibi etkenler de rol oynamış, sistemlere ağırlık verilmesi durumunda esnekliğin yitirilmesi ve dolayısıyla rekabette geride kalma tehlikesi işletmelerde insan odaklı politikalara yöneltmiştir.¹¹

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel yönetimi ve işçi-işveren ilişkileri alanındaki yeni bilgi ve birikimlerin bütünleştirilmesi sonucu ortaya çıkan yönetim anlayışına 'insan kaynakları yönetimi' adı verilmektedir. Bu yönetim anlayışında işletmelerdeki çalışanların katkılarının en üst düzeye çıkacak şekilde geliştirilip işletmeyle bütünleştirilmesi hedeflenmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, kısaca, bir organizasyonda amaçlara ulaşmak için doğru insan kaynaklarını bulmak, kullanmak ve geliştirmek şeklinde tanımlanabilir.¹²

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecini işletme içi ve işletme dışı birçok gelişme etkilemiş ve şekillendirmiştir.

Bu sürecin şekillenmesinde önemli rol oynayan etkenlerden birincisi; teknolojik gelişmelerdir. Bilişim teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmeler ve bu teknolojilerin işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlaması işletmelerde varolan işçi-işveren ilişkilerine farklı boyutlar getirmiştir. Çalışanın evinde kalarak iş yapmasını sağlayan düzenlemelerin ve esnek çalışma düzenlerinin ortaya çıkması, hizmet sektörünün önem kazanması ve daha az maliyetli, esnek bir işgücünün belirmeye başlaması bu farklı boyutlardan birkaçıdır.

Ekonomik değişimler de insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde etkili olmuş, özellikle 1970'lerde yaşanan petrol krizi, ardından 1980'li yıllarda yüz yüze kalınan

¹¹ Beyza Furman, "Gelecek", *Milliyet Gazetesi İş Yaşamı ve İnsan Kaynakları Eki*, 15.02.1998.

¹² James H. Donnelly ve diğerleri, *Fundamentals of Management*, 7. Baskı, USA: Richard D. Irwin Inc., 1990, s.111.

ekonomik durgunluklar işletmeleri kurumsal küçülme kavramıyla tanıştırmış, işletmeler toplu işten çıkarmalara başvurmak zorunda kalmışlardır. Ayrıca iş paylaşımları, kısmi zaman uygulaması, kısa dönemli ve geçici sözleşmeler gibi diğer kurumsal küçülme yolları da işletmelerin insan kaynaklarına personel yönetiminin öngördüğünden farklı bir yaklaşımı zorunlu kılmıştır.

Ekonomik ve teknolojik değişimlerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan gelişme, büyüme ve refah, insan kaynakları yönetiminin doğmasında etken olan diğer olgulardır. Yaşam kalitesinin artması, çalışanların işletmelerden beklentilerinin farklılaşması, işletmelerin sadece çok kazanma ile değil, sosyal sorumluluk ve topluma katkı gibi bir takım farklı kriterler ile de değerlendirilmeye başlaması, çalışanlara karşı sorumlulukların yeniden ele alınmasına yol açmıştır. Bu değerlendirmeler sonucunda işletmeler çalışanlara tatmin edici bir ücret ve iş ortamı sağlamanın yanı sıra onlardan azami faydayı elde etmenin yollarını araştırmaya başlamışlar ve takım çalışması, kariyer yönetimi, grup dinamikleri vb. yeni kavramlar ortaya çıkmıştır.¹³

Sözü edilen bu değişim ve gelişmeler sonucu şekillenen ve İnsan kaynakları yönetimi adı altında ortaya çıkan yeni olgunun geleneksel personel yönetiminden farklılıkları çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Bu konuda, "İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin çağdaş bir anlatımıdır" diyenler olduğu gibi insan kaynakları yönetiminin "personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş bir biçimi" olarak görenler de olmuştur.¹⁴

Aslında insan kaynakları yönetimi artan rekabet şartları ve teknolojik gelişmelerin iş yapılarını ve ortamlarını değiştirmesi, işletmenin toplum içerisinde niteliğinin değişmesi, küreselleşme, ekonomik yapılarıdaki dönüşümler ve işgörenlerin beklentilerinin farklılaşması gibi birçok etkenle ortaya çıkan, işletmelerin insan kaynağına yönelik kapsamlı bir yaklaşımı temsil etmektedir. Her şeyden önce personelin insan kaynağı olarak nitelenmesi söz konusudur. Buna göre insan diğer işletme kaynakları gibi bir kaynaktır. İnsan kaynağının diğer işletme kaynaklarından farklılığı;

¹³ Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, ss.69-70.

¹⁴ Aytaç Açıkalın, *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*, Ankara: Pegem, 1996, s.12.

geliştirilebilir ve kapasitesi artırılabilir bir özelliğe sahip olmasında saklıdır. Ayrıca insan, işletmenin gereksinim duyduğu diğer kaynaklar ve üretim öğeleri gibi sınırlı bir yapıda değildir. Sınırsız yetenekleri ve devamlı gelişebilen kapasitesi ile işletmenin amaçlarına ulaşmasında ve değişen çevre şartlarına kendini uyarlamasında birinci derecede rol oynamaktadır. Diğer taraftan insan kaynakları insanı kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan çok bir yatırım unsuru olarak ele almaktadır.¹⁵

Ayrıca örgütsel bağlamda insan kaynakları yönetimi, işletme içerisinde personel yönetiminin kurmay işlevinden farklı bir işleve sahiptir. Bu da, insan kaynakları yöneticisinin insan kaynakları bölümünün işletmenin gereksinim duyduğu insan kaynağının bulunması, seçilmesi, geliştirilmesi, güdülenmesi ve işletmede tutulması konularında tam yetkiye sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Dahası üst yönetim tarafından benimsenmesi ve çalışanlara genel bir stratejik görüş olarak empoze edilmesi gereken İnsan kaynakları yönetiminde yönetimin bir bütün halinde ele alınıp belirli stratejilerin oluşturulması, değişimin öngörülerek buna uygun planların yapılması zorunluluğu bulunmaktadır.¹⁶

Personel yönetimi seçme, yerleştirme, performans değerlendirme gibi teknik bir takım işlemlerle uğraşan dar bir yaklaşıma sahipken, insan kaynakları yönetimi bu teknik işlemlerin yanı sıra çalışanın işletmeyle ilişkilerini ve bu ilişkilerin işletmenin stratejik amaçlarına katkıda bulunacak, bir diğer anlatımla çalışanların işletmeye katkılarının en üst düzeye çıkarılmasını sağlayacak derecede iyileştirilmesini amaçlar. Bu yüzden personel yönetimi birimi işletmenin alt sistemlerinden birisi olarak ele alınırken, insan kaynakları yaklaşımında bu birim stratejik amaç doğrultusunda diğer birimler arasındaki eşgüdümü ve etkileşimi sağlaması nedeniyle lider alt sistem olarak ele alınmaktadır.¹⁷

Geleneksel personel yönetiminde işletmelerdeki ana görevi basitçe çalışana işe alma ve işten atma olarak tanımlanan insan kaynakları yöneticileri, yeni yaklaşımda insan kaynaklarını işletme stratejileri doğrultusunda harekete geçirme zorunluluğu ile karşı

¹⁵ Semra Özakman, "Stratejik İnsan Kaynakları Planlama", *Yönetim*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yıl: 5, Sayı: 19, Ekim 1994, s.7.

¹⁶ Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, s.74.

¹⁷ Açıklam, s.13.

karşıya kalmışlardır. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi örgütsel davranış ve geliştirme, personel yönetimi ve işçi işveren ilişkileri gibi konuların tek bir çerçevede bütünleştirilerek tüm çalışanların katılmasını sağlayan bir insan kaynakları stratejisinin oluşturulmasını amaçlamaktadır. Diğer taraftan, insan kaynağına ilişkin politikaların geliştirilmesi ve problemlerin çözümünde pasif ve sonradan önlem alıcı (reactive) bir yaklaşımı benimseyen personel yönetimine göre sorunları önceden tahmin edici ve önlem alıcı (proactive) bir yaklaşımı benimsemektedir.¹⁸

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetimine göre daha genişlemiş bir içeriğe sahip olduğundan işlevleri de daha ayrıntılı faaliyetler olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin insanı merkezde ve bir durum olmaktan çok bir süreç olarak görme eğilimleri işlevlerin de buna göre şekillenmesine yol açmıştır.

İnsan kaynakları işlevlerini dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar, işgörenin bulunmasından işletmeye alınmasına ve işletmeye uyumuna kadar olan süreci kapsayan İşe Alma ve Yerleştirme İşlevi, işgörenin eğitim gereksinimini belirleme ve karşılama sürecini kapsayan Geliştirme İşlevi, ücret değerlendirme çalışmaları yaparak işletmede bir ücret sistemine işlerlik kazandırma, iş analizleri ve piyasa ücret araştırmaları yapma ve işgörenlerin dönem içindeki performanslarına göre transferlerini, pozisyon değişimlerini ve işten çıkarmalarını düzenleme sürecini kapsayan Güdüleme işlevi ve son olarak periyodik sağlık taramaları ve diğer önlemleri alarak işgören sağlığına olumsuz etkide bulunacak şartları kaldırma ve iş güvenliğini sağlama sürecini kapsayan Çalışma İlişkileri ve Güvenlik İşlevidir.¹⁹

¹⁸ Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, s.74.

¹⁹ David A. Cenzo ve Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, 4. Baskı, USA: John Wiley 1994, ss.32-33.

İnsan kaynakları işlevlerinin daha ayrıntılı bir açıklaması şu şekilde yapılabilir:²⁰

- 1) İşletmenin eşit iş olanaklarının tamamının gerçekleştirilmesini sağlamak,
- 2) İşletmede iş tanımları ve özellikleri için iş analizleri yaptırmak,
- 3) İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan personel gereksinimini belirlemek,
- 4) İnsan kaynakları gereksinimlerinin belirlenmesi için planlar geliştirmek ve uygulamak,
- 5) İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli personeli araştırıp bulmaya çalışmak,
- 6) Belirli işler için gerekli insan kaynağını seçmek ve yerleştirmek,
- 7) İşgörenleri yönlendirmek ve eğitmek,
- 8) Örgütsel gelişim ve yönetim programları hazırlamak ve uygulamak,
- 9) İşgörenlerin performanslarını arttırmak için sistemler oluşturmak,
- 10) Kariyer planlamasının geliştirilmesinde işgörenlere yardımcı olmak.

Görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi işgörenin işe alınmasından işten ayrılmasına kadar meydana gelen tüm ilişkilerini düzenleyen bir içeriğe sahiptir. Buradan insan kaynakları yönetiminin ana işlevinin; işletmenin insan boyutuyla ilgilenmek tüm düzenlemeleri yürütülmesi olduğu sonucu çıkarılabilir.

1.4. Planlama Kavramı

Kısaca planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilebilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi sürecidir olarak tanımlanabilir.²¹

Önceden belirlenmiş hareketler dizisi olan Planın özellikleri, geleceği içermesi, bir hareketler dizisine sahip olması ve hareketler dizisinin niteliğinin veya sebebinin belirtilmesi şeklinde belirlenmiştir.²²

²⁰ Açıklam, s.12.

²¹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1999, s.94.

Planlama, organizasyonun bir bütün olarak veya onun tek tek parçalarının nereye gidiyor olması gerektiğini gösteren, sürmekte olan ve devamı olan bir aktivitenin parçasıdır. Birinci derecede plan; sadece belirli hedefleri karşılamak için ertesi gün veya hafta yerine getirilmesi gereken aktiviteleri veya konuları açıklayabilir. Çok daha ileri bir düzeyde plan, görevi ve hedefleri tanımlamak, belli bir dönem boyunca organizasyonun çevreye uyum sağlaması ve onu şekillendirmesini sağlayacak prensipler, stratejiler ve politikalar kurmak için çalışabilir. İki durumda da eğer olaylar tahmin edilenden farklı duruma gelirse, planları değiştirmek gerekir.²³

1.5. Planlama Çeşitleri

İşletmelerde birçok planlama türü bulunur. Planlama türlerinin başlıcaları; taktik planlar, eylemsel planlar, proje planlar, sürekli planlar, olasılık planları ve stratejik planlardır.²⁴

Taktik planlar, stratejik planların yürütülmesini sağlayan ve işletme stratejisinin belirli bir kısmını yerine getirmeyi amaçlayan, zaman aralığı bir veya iki yıl olan planlardır. Taktik planlama, bir stratejiyi etkili hale getirmek ve uygulamak için gerekli yolu geliştirir. Taktik planlar, stratejik planlardan daha kısa zaman çerçevelerine ve daha dar faaliyet alanlarına sahiptir. Orta yönetim tarafından geliştirilen uygulama planları gibi bir yıl veya daha az süreler ve stratejik amaca ulaşmak için gerekli kısa süreli çabaları temsil ederler, ayrıntıya geçiş için köprü oluştururlar ve üretim bütçesinin tespitinde belirleyici olurlar. Ayrı ayrı analiz edilebilseler de stratejik ve taktik planlar aslında neredeyse bölünemezler. Bir strateji , stratejik planı gerçekleştirmek için birbirinin üzerine inşa edilmiş taktik planlar serisinden oluşur. Taktik planlar adı üzerinde çoğuldur ve bir kuruluşta birden fazla taktik plan yapılmaktadır. Başka bir deyimle, kuruluştaki her işletme fonksiyonu için taktik plan geliştirilmesi zorunludur.²⁵

²² Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s.63.

²³ John L. Thompson. **Strategic Management**, Thompson Learning, 2001, s.376

²⁴ Richard L. Daft, **Management**, 2. Baskı, USA: The Dryden Press Int., 1991, s.134.

²⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2001, s.164.

Eylemsel Planlar; işletmenin alt düzeyleri için geliştirilen eylemsel planlardır. Stratejik plan doğrultusunda işletme bölümlerinin faaliyetlerinin neler olacağını eylemsel planlar belirler. Çalışma takvimi eylemsel planın önemli bir kısmını oluşturur.²⁶ Eylemsel planlarda belirsizlik ve risk yoktur, insiyatif kullanma olanağı ve manevra alanı yoktur, ayrıntı çoktur, uygulama sonuçları geri besleme yoluyla orta ve uzun vadeli planlara aktarılır.²⁷ Eylemsel planlar, Taktik planların İcrasını kolaylaştırmak ve onlara yardımcı olmak amacıyla organizasyonun alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanırlar.²⁸

Proje planlar; özel yatırım konularını ilgilendiren, bir defalık hazırlanmış ve belirli bir yatırım kararının çok yönlü incelenmesinden ibaret bir plan türüdür. Bu plan türü proje ve program çalışmalarını kapsar. Yatırım çeşidi, zamanı, miktarı, geri dönüşümü, vb. konular programlanır ve programa göre daha dar kapsamlı olan projeler çerçevesinde incelenir.²⁹ Bu tür planlar, bir defalık kullanılmak amacıyla oluşturulurlar. Bunlar tekrar kullanılma şansına sahip değildirler. Çünkü, onların uygulama koşulları zaman içinde değişmiştir. Örneğin, taktik ve eylemsel planlar ve hatta stratejik plan kendi zaman periyodu içinde kullanılırlar ve bir daha kullanılma şansına sahip değildirler.³⁰

Sürekli planlar; işletmenin devam eden faaliyetlerinin uyumlaştırılması ve standart hale getirilmesi için hazırlanan bir plan türüdür. Sürekli planların başlıca çeşitleri; politikalar, prosedürler ve kurallardır. Bu plan türü işletme içerisinde faaliyetlerin nasıl yürütmesi gerektiğine dair kurallar ve düzenlemeler içerir.³¹ Politikalar, standart yöntemler, standart kurallar, ilkeler ve felsefeler gibi birçok kez kullanılan ve bu bakımdan da sürekli bir nitelik taşıyan planlardır.

Politika, davranış ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde personele yol gösteren genel davranış planıdır.

İlke ve Felsefe de aynı nitelikte olup, çoğu zaman, politikanın temel ilkelerini oluşturur.

²⁶ Daft, s.135.

²⁷ İsmail Duymaz, Üretim Yönetimi Ders Notları, YTÜ: Nisan 2002 ,s.80.

²⁸ Eren, s.164.

²⁹ Daft, s.135.

³⁰ Eren, s.165.

³¹ Daft, s.136.

Yöntem(usul), hedefe ulaşmak için adım adım nasıl hareket edileceği, ne gibi birbirini izleyen işlerin görüleceğini belirtir.

Metot ve Kural ise, bu işlerle ilgili olarak görülecek belirli ve özel işleri ifade eder.

Yöntem ve metot, politikadan farklı olarak daha dar bir nitelik gösterdikleri gibi, davranışlara da yol gösterirler. Politika ise kararların alınmasında personeli aydınlatır.³²

Olasılık planları ise; işletmenin herhangi bir acil durumda alması gereken önlemleri içerir. Bu tür planlamada işletmenin karşılaşılabileceği en kötü durumlar göz önüne alınarak yapılması gerekenler belirlenir.³³ Bu tür Planlar, zaman içinde çevrede veya kuruluş içinde öngörülmeven veya beklenmeyen gelişmeler ortaya çıktığında planlarda acil değişimler veya durumsal koşullara göre yeni alternatif planların yapılması durumudur.³⁴

Son planlama türü yukarıdaki tüm plan türlerini kapsayan stratejik planlardır. Stratejik bir plan şirketin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli basamakları kurar ve tüm organizasyonun yönetimini şekillendirir. Böyle bir plan organizasyonel aktiviteleri ve insan kaynaklarının, finansmanın, imkanların ve ekipmanın dağılımını tanımlar. Organizasyonu başarıya hazırlama çabası içinde bir stratejik plan 3 ile 5 yıl alabilir. Bir stratejik planın ne kadar ileriye yönlendirilmesi gerektiği firmanın üretim yaptığı endüstri dalının özelliklerine ve yönetimin plandan emin olma derecesine bağlıdır. Bazı endüstriler için (ağır imalat, taşıma ve enerji gibi) uzun süreli planlama, on yıllar ötesinin işini planlama anlamına gelirdi şimdi o kadar kesin değil.

McDonalds'ın stratejik planı her bir ülkede büyüme hedeflerini gerektirir. Hedefleri gerçekleştirme daha büyük uluslararası Pazar payının genel amacına katkı sağlayacaktır.³⁵

³² Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: 1986, ss.57-59.

³³ Daft, s.136.

³⁴ Eren, s.165.

³⁵ Warren Plunkett ve Raymond F. Attner, *Intrduction to Management*, International Thompson Publishing, 1994, s.105.

Planlama geniş çapta zihinsel bir faaliyettir. Planlama yapmayan bir işletme boşuna çaba harcayan bir sistem olmaktan ileri gidemez. Organizasyon, yöneltme, koordinasyon, denetleme gibi fonksiyonların önünde planlama fonksiyonu yer alır ve yönetimin vazgeçilmez bir unsurudur.³⁶

1.6. Planlama Süreci

Hedefler belirlerken yönetici organizasyon için hedefler belirler. Bu hedefler organizasyonun tümüne ve gelişim durumuna, yönetimin tüm felsefesine, ve organizasyonda hedeflerin belirlendiği bölüme göre değişir. Bunu takip eden liste, tipik hedefleri temsil eder. Daha önceden de belirtildiği gibi planlama amaçların ve amaçlara ulaştıracak yolların belirlenmesini ifade eder. Bu halde öncelikle amaçların belirlenmesi gerekmektedir.³⁷

Hedefler belirlendikten sonra yönetici iç ve dış çevreyi değerlendirmelidir. Hangi iç kaynaklara sahibiz veya yoksunuz? Hangi dış faktörler, hedefleri ve onların gerçekleştirilmesini etkileyebilir? İşletmeler çok farklı alanlarda stratejiler belirlemek durumundadır. Başlıca stratejik alanlar; pazarlama, finansal kaynaklar, beşeri kaynaklar, yenilik yapma, verimlilik, fiziki kaynaklar, sosyal sorumluluklar, karlılık olarak belirtilebilir. İşletmede bu alanlara yönelik uygun stratejilerin belirlenmesi için iki farklı analizin yapılması ve birbiriyle uyumlaştırılması gerekir. İlk analiz işletmenin çevresinden kaynaklanan tehdit ve fırsatların belirlenmesine, ikinci analiz ise işletmenin üstün ve zayıf taraflarının belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilir. Burada amaç işletmenin güçlü yönlerini vurgulayarak, tehditlerden en az zarar görmesi ve fırsatlardan en fazla yararlanmasını sağlayacak stratejilerin belirlenmesidir.³⁸

Alternatifler, bir amaca ulaşmak için davranış yollarıdır. Alternatifler geliştirilirken, bir yönetici, hedefi gerçekleştirmek için mümkün olduğu kadar çok yol yaratmaya çalışmalıdır. Alternatifler, sadece aynı planın çeşitlemeleri değil, hedefe ulaşmak için orijinal ve farklı yollar olmalıdır.

³⁶ Efil, s.96.

³⁷ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, ss.217-218.

³⁸ Ataman, s.219.

Alternatifleri Değerlendirme; Bu adımda, yönetici hangisinin en iyi olduğunu belirlemek için her alternatifi değerlendirmeli, her biri için avantaj- dezavantaj (kar-maliyet) tabloları oluşturmalıdır. Göz önünde bulundurulacak faktörlerin ilki kaynaklardır. Her alternatif, zaman da olmak üzere hangi kaynakları gerektirecektir? Mümkünse yönetici her birine bir dolar değeri (her ülkenin kendi para birimi olacak şekilde) vermeli ve onu gerçekleştirecek hedefin dolar değerine bağlamalıdır. Bu çeşit değerlendirme maliyet-kar analizi olarak adlandırılır. Eğer 800\$'lık hedefi gerçekleştirmek için 1000\$ harcanıyorsa, bu alternatif üretken değildir.

En iyi Çözümü Seçme; Karların analizi ve her alternatifin maliyeti yöneticinin alternatifleri değerine göre sıralamasını ve daha iyi olan alternatifi seçmesini sağlamalıdır. Eğer hiçbir alternatif açıkça daha iyi değilse yönetici, iki ya da daha fazla alternatifin daha iyi bir alternatif oluşturmak üzere nasıl birleştirilebileceğini düşünmelidir. Yöneticinin seçtiği alternatif en çok avantajı, en az ciddi dezavantajı, en büyük karı ve en az maliyeti sağlamalıdır.

Planı Uygulama; En iyi alternatifi seçtikten sonra, yönetici onu uygulamak için bir hareket planı geliştirir ve “Kim yapacak?”, “Hangi tarihe kadar işler bitirilecek?”, “İşlem için hangi insan ve materyal kaynakları bulunabilecek?” sorularının tümüne yanıt arar.

Sonuçları Kontrol Etme ve Değerlendirme; Planı uyguladıktan sonra yönetici, gelişimini izlemeli, rapor edilmiş sonuçları değerlendirmeli ve gerekli ayarlamaları yapmalıdır. Değişen çevreler, planların zaman ayarlamasını gerektirir; değişiklikler aynı zamanda uygulandığı sırada mükemmel olmayan bir planı geliştirebilir. Seçilen ilk yol işe yaramadığında uygulanabilecek ikinci alternatif de hazırlanmalıdır.³⁹

³⁹ Plunkett ve Attner, ss.106-107.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları planlaması düşünce olarak 20.yüzyılın başından itibaren ele alınmaya başlanmış ise de esas itibariyle, 1960'lı yıllarda geleneksel personel yönetiminin konuları arasında yer almaya başlamıştır.⁴⁰ Batılı ülkelerde insan kaynakları planlamasına 1970'li yıllara kadar gereken önemin verilmediği görülmektedir. Örneğin 1960 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki işletmelerin yalnızca %5'i insan kaynakları planlaması yaparken, 1975'te bu oran %85'e ulaşmıştır. Ülkemizde de 1960'lı yıllarda insan kaynakları planlaması yapan işletme hemen hemen hiç yokken, 1980'li yıllarda özellikle büyük işletmelerin planlama faaliyetlerine başladıkları gözlemlenmektedir.⁴¹

İnsan kaynakları planlaması, 2. Dünya Savaşı sonrasında endüstriyel seviyede etkin bir işgücü planlamasına ihtiyaç duyan İngiltere'de endüstriyel eğitim alanlarında başlamıştır. Belirli yaş grubu içinde doğru sayıda ve yeterli becerideki işçilerin ait oldukları endüstri gruplarında istihdam edilmekteydi. O yıllarda İngiltere'de az sayıda büyük şirket insan kaynakları planlaması yapacak özel bir birime sahipti.⁴²

ABD'de büyük işletmeler uzun zaman süresince insan kaynakları planlamasını üst düzey yönetici gelişimine yönelik olarak yapmışlardır. Bu nedenle 1960'lı yıllara kadar insan kaynakları planlamasıyla ilgili bilgilere personel yönetimi literatüründe pek rastlanmamaktadır. 1960'ların son yıllarında Almanya'da büyük işletmelerde "Personel Planlaması" adlı alt bir bölüm oluşturulmaya başlanmıştır. Personel giderlerinin, işletmenin genel maliyetleri içindeki payının artması, söz konusu işletmeleri genel

⁴⁰ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.95.

⁴¹ Ceyhan Aldemir ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001, s.39.

⁴² Don Harvey ve Robert Bruce Bown, *Human Resource Management*, Newjersey: Prentice Hall Inc., 1996, s.65.

planlama içinde personel planlaması konusuna ayrı bir önem vermeye itmiştir.⁴³

İnsangücü derneği, çalışma hayatına 1968' de "İş Araştırma Kurumunun bir çalışma grubu olarak başladı. Başlangıçta modeller ve matematik teknikler üzerinde çalışılmaktaydı.⁴⁴

1970'li yıllarda İnsan kaynakları planlamasının öneminin arttığı yıllar olmuştur. İnsan kaynakları planlaması arz ve talep dengesini sağlamak ya da sayısal tahminde bulunmaktan daha geniş bir içerikte ele alınmaya başlamıştır. İnsan kaynakları planlamasının işletmenin genel planlamasının bir parçası olarak düşünülmesi gerektiği vurgulanmıştır.⁴⁵

1980'lerde insan kaynakları planlamasının kapsamına işe alma, yükseltme performans planlaması, kariyer planlaması, işten çıkarma kararları girmiş ve planlama fonksiyonunun diğer insan kaynakları işlevleri arasındaki önemi artmıştır. 1980'li yıllarda yapılan insan kaynakları planlamalarında çalışmalar organizasyonlardaki insanların işletme içi veya dışı yer değiştirmelerini kapsayan, küçük işletmeler için gerekli olmayan geniş entegre modellere odaklanmıştır.⁴⁶ Bir alman yazar artık literatürde "insan kaynakları planlaması" kavramıyla da anılmakta olan personel planlamasını şöyle tanımlamaktadır: "personel planlaması, işletme planlamasının bütünlüğü içinde bir bölümdür, üstlendiği görev ise, işgörenleri istenilen zamanda, gerekli olan sayıda, yetenek ve eğilimlerine uygun olarak işlere yerleştirmek, bu işlerinde güdüleri ve yetenekleri doğrultusunda optimal bir verimi gerçekleştirmelerini sağlamak ve yapılan işlemi iktisadilik ölçüleri içinde tutmaktır.⁴⁷

Günümüzde işletmeler, stratejik yönetimin bir parçası olan ve genel işletme planı ile uyumlu insan kaynakları planlaması yaparak, olması gereken sayıda, nitelikte ve işletme amaçlarını kendi amaçlarıyla bütünleştirmiş insan kaynaklarına ulaşmayı

⁴³ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınevi, 1998, s.9.

⁴⁴ Tahir Haytoğlu, **İşletmelerde İnsangücü Planlaması ve Bir Uygulama**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1991), s.7.

⁴⁵ Michael H. Bottomley, **Personnel Management**, London: Higher Business Edu., 1983, s.85.

⁴⁶ Robert H. Meehan ve S. Basheer Ahmed, "Forecasting Human Resource Requirements: A Demand Model", **Human Resource Planning**, Volume 13, 1990, s.297.

⁴⁷ Kaynak, s.10.

hedeflemektedir.⁴⁸ Günümüzde artık işletmelerin insan kaynaklarına verdikleri önem artmış ve insan gücü bir maliyet unsuru değil bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır.⁴⁹

2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı Ve Kapsamı

2.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı

İnsangücü, ekonomik açıdan aktif nüfus içinde mal ve hizmet üretimine dönük bilgi ve beceri kazanmış olan gruptur. Ekonomik bakımdan etkin olan bu grup kalkınma planlarında "işgücü" olarak adlandırılmakta ve bu grubu 15-64 yaş grubu içinde olup, işgücü piyasalarında sürekli çalışanlar oluşturmaktadır.⁵⁰

İnsan kaynakları planlaması ülke düzeyinde (Makro) ve işletme düzeyinde (Mikro) olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirilebilir.⁵¹

Makro anlamda insan kaynakları planlaması, bir ülkenin işgücünü nicelikleri ve nitelikleri yönünden saptayan, insangücü politikaları paralelinde, beşeri kaynakların geliştirilmesi için programlar hazırlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Beşeri kaynakların geliştirilmesi için eğitimsiz insan gücüne eğitim verilmesi, sağlık hizmetlerinin sağlanması gibi önlemler makro düzeyde insan kaynakları planlamasının kapsamına girer.⁵² Ülke düzeyinde ele alınan insan kaynakları planlaması, ülke düzeyinde yapılan genel planların bir parçası olabileceği gibi, eğer ülke düzeyinde bir planlama söz konusu değil ise, bu planlar eğitim planlamasının bir yaklaşım biçimi şeklinde değerlendirilmektedir.⁵³

İnsan Kaynakları, Planlamasıyla ilgili tanımlamalardan ikinci grubu oluşturanlar ise

⁴⁸ David A. Cenzo ve Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, (5. Ed.) Newyork: John Wiley & Sons Inc., 1996, s.124.

⁴⁹ Aykaç, s. 95.

⁵⁰ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü Yayını, 1995, s.66.

⁵¹ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1994, s.20.

⁵² Bintuğ AYTEK, **İşletmelerde İnsangücü Planlaması**, Ankara: İ.T.İ.A. Yayını, 1978, s.5.

⁵³ Aykaç, s.99.

insan kaynakları planlamasını mikro yönden ele alan işletme bazında yaklaşımlardır. Planlama her alanda olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemlidir. İnsan kaynağı planlaması kurumun amaçlarına ulaşmak üzere ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikte personelin belirlenmesi amacını taşır.⁵⁴ İşletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen ana öğelerden sayılan insan kaynakları planlamasıyla ilgili birkaç tanım aşağıda yer almaktadır.

İnsan Kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında işletmenin çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir. Emek pazarındaki mevcut koşulların araştırılıp bu araştırmanın sonuçlarının işletmeye bildirilmesi, insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğundadır. İşe yeni eleman almakta ve mevcut elemanların eğitim düzeyini yükseltmekte yararlanılacak yeni sistemler geliştirmek de insan kaynakları yöneticisinin bir parçasıdır.⁵⁵

İnsan Kaynakları planlaması, işletmenin gelecek dönem plan periyodu boyunca personelle ilgili iç ihtiyaçları tespit eden ve dış çevre araştırması yapan entegre bir süreçtir.⁵⁶

İnsan kaynakları planlaması, işletmede çalışacak işgörenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır.⁵⁷

M.A.Hodges, insan kaynakları planlamasını "İşletmeyi bir bütün olarak gören ve kurumsal amaçlar doğrultusunda insan kaynaklarına olan talebi ve arzı süreklilik içerisinde planlayan bir süreç" olarak tanımlamıştır.⁵⁸

Bir başka tanımda ise, insan kaynakları planlamasının, doğru yerde ve doğru zamanda

⁵⁴ Asomedya, "İnsan Kaynakları Planlaması", Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Şubat 2000, s.36.

⁵⁵ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, 1. Baskı, Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınevi, 1993, s.32-33.

⁵⁶ David H. Holt, **Management**, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1987, s.373.

⁵⁷ Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul: İstanbul Matbaası, 1975, s.12.

⁵⁸ Bottomley, s.85.

doğru niteliklere sahip, doğru miktarda insanların belirlenmesi olduğu belirtilmiştir.⁵⁹

Aynı zamanda insan kaynakları planlaması, ne kadar sayıda ve hangi nitelikte işgörene gerek duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu öngörümleme yönündeki bir girişim olarak tanımlanabilir.⁶⁰

Son bir tanım verecek olursak; İnsan kaynakları planlaması, işletmenin genel planlama amaçlarına katkı verebilecek en uygun nitelikteki personelin, en uygun zamanda işletmeye alımı, en uygun işletme bölümünde yerleştirilmeleri, yeni görevlere eğitim yoluyla hazırlanmaları, başarılarının değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde çalıştırılmalarıdır.⁶¹

Verilen bu tanımlar incelendiğinde tanımların ortak özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- 1) İnsan kaynakları planlaması, doğrudan doğruya işletmenin insan kaynağıyla ilgilidir.
- 2) İnsan kaynakları planlaması, işletmenin mevcut insan gücü potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.
- 3) İnsan kaynakları planlaması, İnsangücü talebi-arzı, personelin uygun yerlere yerleştirilmesi, başarı değerlendirmesi, eğitim, elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.
- 4) İnsan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerektirir.⁶²
- 5) İnsan kaynakları planlaması, yönetimin işgücü noksanlık yada fazlalıklarını görmesini sağlar.⁶³

Sonuç olarak İnsan kaynakları planları, ihtiyaç duyulan personelin nitel ve nicel olarak belirlenmesi, en uygun zamanda en uygun işe yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirilmeleri,

⁵⁹ Mehmet Nail Berzek, *Human Resource Management*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, 1993, ss.5-6.

⁶⁰ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2003 s.111.

⁶¹ Aytek, s.6.

⁶² Aytek, s.102.

⁶³ Can, s.279.

etkin bir biçimde çalıştırılmaları, başarılarının değerlendirilmesi, işgücü noksanlık yada fazlalıklarını ortaya çıkması gibi konuları içermektedir.

2.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı

Geniş anlamda insan kaynakları planlaması ise ayrıntılı bir süreç olup, personel ihtiyacının tespitinden personelin işe yerleştirilmesine kadarki süreci, mevcut çalışanlardan en iyi şekilde istifade edebilmek için çalışanların becerilerini, işteki verimini artıracak faaliyetlerin planlanması çalışmalarını ve işten ayırma / ayrılma konularını içerir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefi, çalışanların işletmenin temel hedeflerini gerçekleştirme yönünde etkin bir biçimde organize edilmesidir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için öncelikle kurumun amaç ve hedeflerine uygun insan kaynağı sayısının ve bunların niteliklerinin belirlenmesi gerekir. Ancak, insan kaynakları planlamasının bir gereği de statiklik değil dinamikliktir. Yani insan kaynakları planlaması işletmenin yada işletme dışında meydana gelen toplumsal, ekonomik, ticari her türlü gelişmeye uyum sağlayacak insan gücü istihdamını ve onun yetiştirilmesini de içerir.⁶⁴

Çok yönlü bir boyuta sahip olan insan kaynakları planlamasının kapsamına giren konular aşağıda açıklanmalı olarak yer almaktadır.

⁶⁴ “İnsan Kaynakları Planlaması”, Asomedia, (Şubat, 2000), s.36.

2.2.2.1. İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlaması

İnsan kaynakları planlamasının en belirgin ögesi işletmenin bugün ve gelecekte ihtiyaç duyacağı işgörenin sayı ve niteliklerinin tespitidir.⁶⁵

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesinin amacı işletmelerde gereğinden fazla işgücü çalıştırılıp çalıştırılmadığının saptanması, ayrıca yeterli sayı ve nitelikte işgücünün belli zamanda elde bulundurulmasını sağlamaktır.

Bu anlamda insan kaynakları planlamasının yapılması, gelecekte yapılması planlanan üretim veya hizmet talebinin gerektirdiği işgücü talebi tahminiyle olur. İşgücü talebi, gelecekte planlanan üretim veya hizmet miktarından, teknolojik ve sosyal değişikliklerden yola çıkılarak belirlenir.⁶⁶

İnsan kaynakları ihtiyacının planlanması şunlara cevap vermeyi gerektirir:⁶⁷

- İşletmede çalışanların sayısı nedir?
- Yaş, beceri, tecrübe yönünden işgücü ne durumdadır?
- Çalışanların sayısı olması gereken kadar mı?
- Çevredeki işgücü arzının miktarı ve niteliği nasıldır?
- Hangi amaçları gerçekleştirmek için işgücü miktarını arttırmalıyız?
- İhtiyacımız olan işgücü artış miktarı ve işgücünde olması gereken beceri düzeyi nedir?
- İşletmenin işgücüne olan talebinde mevsimlik veya yıllara göre dalgalanmalar olacak mıdır?

İşletme gereksinmesine uygun olmayan personel almak aşağıdaki problemlere neden olabilir:⁶⁸

⁶⁵ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1997, s.265.

⁶⁶ Holt, s.377.

⁶⁷ Tony Eddison, Sadun Emrealp ve Alan Duben, **Human Resource Development**, İstanbul, 1993, s.12.

⁶⁸ Iain Maitland, **Personel Yönetimi**, çev: Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon Kitabevi, 1996, s.7.

- Yetersiz performans,
- Kabul edilemez davranışlar (işe geç kalmalar ve devamsızlıklar gibi)
- Manevi tatminsizlik,
- Gereksiz işgücü devri(işten çıkarmaların ve istifaların artması)

İnsan kaynağının en iyi düzeyde kullanılmasını amaçlayan organizasyon için çalışanların düzeyinin belli aralıklarla incelenmesi ve yukarıdaki sorulara cevap bulunması hayati bir konudur. Bu sorulara verilecek cevaplar, insan kaynağı ihtiyacının planlanmasının çatısını oluşturur. Yöneticilerin bu hususları aydınlatmalarıyla insan kaynakları planlaması stratejik bir anlam kazanır ve işgücü verimli ve etkin kullanılır hale gelir.⁶⁹

İnsan kaynağı ihtiyacının planlanmasında uygulanacak yöntemler işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Hızlı ve büyük gelişim süreci içine giren işletmelerde dengesizlik ve belirsizlik önemli bir kayıptır. Bu gibi işletmelerde insan kaynakları ihtiyacının belli bir plan içinde belirlenmesi zorunluluktur.

İnsan kaynağı ihtiyacının tespit edilmesi, yöneticilerin çalıştıracakları ilave personelin sayısını, tipini, pozisyonunu, işe alınacak kişilerin sahip olması gereken nitelikleri bilmelerini sağlar. İşgücü gereksinmesi tahmin edilirken muhtemel işgücü kayıpları (emeklilik, ölüm, istifalar vb.) ve işte olabilecek genişlemeler veya daralmalar göz önünde bulundurulur.⁷⁰

İşletmede yeterli personel yoksa bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Örneğin;

- Aşırı çalışma,
- Stres altında olma,
- Küskünlük,
- İşin gereklerini yerine getirememe,

⁶⁹ Eddison, s.13.

⁷⁰ Justin G. Longenecker ve Charles D. Pringle, **Management**, 8. Ed., Ohio: Bell Howell Co., 1984, s.316.

İşletmede fazla personel varsa;

- Aşırı ücret ödemeleri,
- Küçük işle kovalayan çok sayıda personel,
- Mesleki gelişme için fırsat yetersizliği.

gibi problemlerle karşılaşılabilir.

Bu tür problemleri önlemek için yeterli sayıda uygun personel almamız gerekmektedir. Bunu başarmak kolay değildir. Başarılı olmak için personel alımı konusunu bir bütün olarak ele alıp analitik yaklaşım göstermeliyiz.⁷¹

İşe yeni eleman alımının gerçek bir ihtiyaca dayanabilmesi için, insan kaynakları planlamasının konusu olan hangi alanlarda, ne tür işlere, hangi nitelikte, kaç eleman alınacağını önceden belirlenmesi gerekir. İnsan kaynaklarının planlama fonksiyonu bugün de birçok araştırmacı tarafından sadece insan kaynağı ihtiyacı boyutuyla ele alınmaktadır. İleride bu konu üzerinde ayrıntılı olarak durulacağından konuyla ilgili ön bilgi verilecektir.

2.2.2.2. İnsan Kaynakları Sağlamanın Planlaması

İşletmelere yön veren ve onu başarıya veya başarısızlığa taşıyan en önemli faktör insan gücüdür. İnsan unsurunun işletmede gerçek ihtiyacı karşılayacak düzeyde ve kapasitede olması ve işletmeye en yararlı personelin istihdam edilmesi başlı başına bir konudur. Bu konuda alınacak tedbirler ve kararlar işletmeye rakipleriyle rekabette avantaj sağlayacaktır.⁷²

İşletmede, yapılacak işleri görece nitelikte personelin istihdamı kadar, verilecek görevlerin üstesinden gelebilecek yetenek ve nitelikte olanların işletmede yer alması da büyük önem taşır. İnsan kaynakları sağlanmasının etkinlikle gerçekleşmesi işgören

⁷¹ Maitland, ss.7-8

⁷² Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: 1988, s.95.

devir hızını olumlu yönde etkiler ve verimliliği artırır. Etkin personel sağlanmasının diğer bir etkisi de hizmet içi eğitim giderlerinin azalması yönündedir.⁷³

2.2.2.2.1. İşletme İçinden

İşletmenin işe alma politikası, boşalan görev yerlerine işletme içinden eleman sağlanmasına öncelik verdiğinde, insan kaynakları işletmenin yapısına uygun, üretimin yada hizmetin gerektirdiği ve personelin istediği transfer biçimindeki yatay ve dikey hareketliliği açıklar. İşletmede belli dönemlerde gerçekleştirilen terfiler, yan ilerlemeler, taşra örgütleri arasında yapılan transferler, işletme içi duyurular, ve yasaların el verdiği ölçüde yeniden işe almalar bu grupta yer alır.⁷⁴

İç kaynaklara başvurmanın başlıca avantajları şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmeye eleman sağlanması daha ucuz ve kolay olur,
- İşletmede çalışanlara yeteneklerine göre yükselme olanağı tanıdığından çalışanları isteklendirir,⁷⁵
- Yükseltme politikası, yetenekli kişileri örgüte çekmede etkili olur,
- Aynı işletmeden olan personel zaten işletmenin kültürünü, yapısını bilen kişidir adaptasyon zorluğu çekmez. En önemlisi yabancılaşmaz.⁷⁶

İç kaynaklara başvurmanın şu yönlerden sakıncaları olabilir:

- İşletmeye yenilik getirme olasılığı azalır,
- İşletme içi ikileşmelere neden olabilir,⁷⁷
- Boş görevlere yeterince yetenekli kişilerin atanmasına engel olabilir,
- Mevcut çalışanlar, boş görevin gerektirdiği bilgi, deneyim, yeteneğe ve görevin etkin yürütümü için gerekli yeni fikirlere sahip olmayabilir,

⁷³ Oktay Alpugan ve diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1997, s.404.

⁷⁴ Aldemir, s.105.

⁷⁵ Güngör Onal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997, s.248.

⁷⁶ David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, 5. Ed., Newyork: Wiley&Sons Inc., 2002, s.155.

⁷⁷ Decenzo, s.155.

- İç kaynaklardan personel temini, aynı pozisyonda çalışan kişiler arasında moral bozukluklarına yol açabilir.⁷⁸

Bazı toplu iş sözleşmelerinde iç kaynaklardan nasıl yararlanılacağı, insan kaynağı bulmada neyin esas alınacağı konusunda hükümler yer almaktadır. Dolayısıyla böyle bir durumda işletmenin politikası nasıl olursa olsun, işletme yönetimi toplu iş sözleşmesi hükümlerine göre hareket etmek zorundadır. Uygulamada toplu pazarlık görüşmeleri işçi sendikaları terfide kıdem kriteri üzerinde dururken, işverenler daha çok üstün performansa sahip personelin terfi ettirilmesi veya seçilmesini savunmaktadırlar.⁷⁹

2.2.2.2.2. İşletme Dışından

İşletme kimi zamanda dış kaynaklara başvurarak eleman temin etme yoluna gider. İşletmenin yeni kurulması ya da yapılan yatırımlar nedeniyle büyümesi durumunda dışarıdan personel temini zorunluluğu ortaya çıkabilir. Yeni gelişmeler, ihtiyaç duyulan teknik ve uzman personelin dış kaynaklardan sağlanmasını gerektirebilir veya ekonomik nedenlerden dolayı dış kaynaklar vasıtasıyla eleman temini yoluna gidilebilir.⁸⁰

Özellikle işletme yeni kuruluyorsa yada yeni yatırımlar nedeniyle genişliyorsa dış kaynaklardan büyük ölçüde işgören sağlamaya yönelecektir. Bunların ötesinde, işletmede bazı durumlarda özel yada yüksek öğrenim görmüş yeni elemanlara gereksinim duyulur ki bunlar da dış kaynaklardan sağlanır.⁸¹

Bir firmanın personel tedarik etmek için başvuracağı çeşitli dış kaynaklar bulunmaktadır. Bunlar: meslek liseleri, üniversiteler, rakipler ve diğer firmalar, işsizler, serbest çalışan işgörenler olarak sıralanabilir.⁸²

⁷⁸ Alpugan ve diğerleri, s.405.

⁷⁹ Bingöl, s.145.

⁸⁰ Aytaç Açıklm, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, 2. Baskı, Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayını, 1996, s. 105.

⁸¹ Onal, 248.

⁸² Bingöl, s.145-147.

2.2.2.3. İnsan Kaynaklarının Yerleştirilmesinin Planlaması

Gereksinme duyulacak personelin nitel ve nicel özelliklerinin belirlenmesi ve personelin işletme içi veya işletme dışı kaynaklardan sağlanmasından sonra, insan kaynakları planlamasında işlerlik kazanacak boyut, personelin yerleştirilmesinin planlaması olacaktır.⁸³

Burada önem kazanacak olan, personelin kişisel özelliklerine denk düşecek ve onun yapacağı işle tam bir uyum içinde bütünleşmesini sağlayacak olan bir uygulamanın gerçekleştirilebilmesi olacaktır.

İşin işgörene uyarlanması çalışmalarında işi kolaylaştırmak yoluna gidilebilir. İşgörenin kullandığı araç gereçlerin işçiye en az yorgunluk verecek ve verimli çalışmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi işin kolaylaştırılmasını sağlar. İşin işgörene uyarlanması amacıyla yapılan işin yeniden yapılandırılması çalışmaları maliyetleri düşürücü birer etkidir. Çalışanların iş yüküyle ve stresle ilgili şikayetlerinin azalması ölçüsünde işteki verimlilikler artacak ve sonuç maliyet azalışı yönünde olacaktır.⁸⁴

İş ortamının sahip olduğu fiziksel koşulların(ışık, gürültü, havalandırma vb.) gözden geçirilmesi ve iş ortamının yarattığı psikolojik koşulların incelenmesi de işin işgörene uyarlanmasının birer parçasıdır.⁸⁵

Organizasyonda çalışanların yanlış yerlerde görevlendirilmeleri kişilerin potansiyellerinin altında veya üzerinde çalışmasına yol açmaktadır. Yanlış iş dizaynlarının sonucunda çalışanlarda motivasyon düşüklüğü ve organizasyon yapısına karşı hayal kırıklığı ortaya çıkar.⁸⁶

İş ve işgörenin uyumunu sağlamaya yönelik tedbirlerden biri de işin yeniden dizayn

⁸³ Kaynak, s.15.

⁸⁴ Peter Drucker, *Gelecek İçin Yönetim*, 2. Baskı, Çeviren: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, s.205.

⁸⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, 3. Baskı, İstanbul: 1988, s.55-57.

⁸⁶ Lyman W. Porter, Edward E. Lawler ve J.Richard Hackman, *Behavior in Organizations*, Singapore: Mc Graw Hill Co., 1987, s.243.

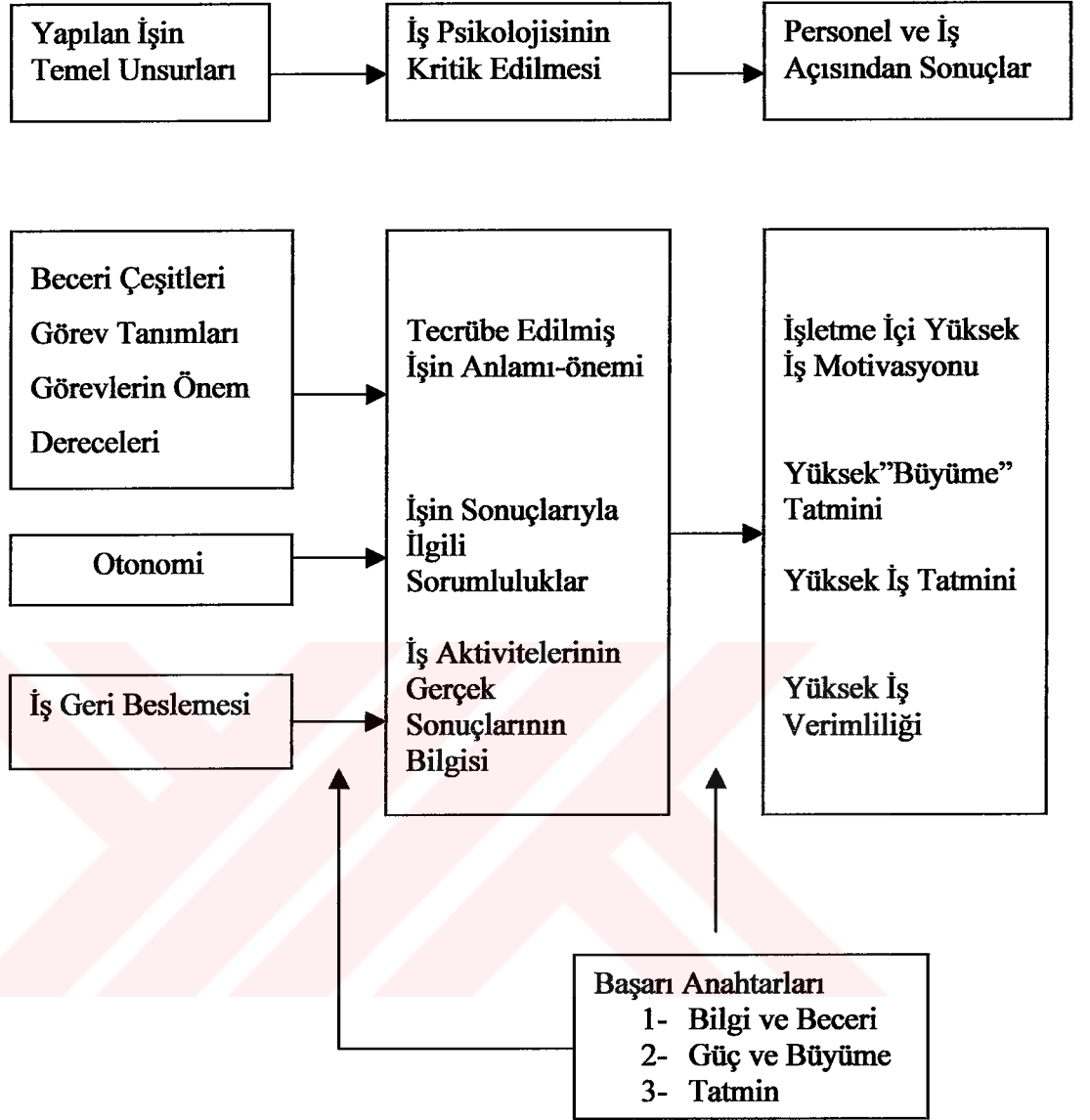
edilmesidir.İş basitleştirme, iş genişletmesi, iş zenginleştirilmesi için yeniden dizayn edilmesinde yararlı yöntemler olabilir.

İş basitleştirme yaklaşımı Taylor'un bilimsel Yönetim hareketine dayanır. Zaman ve hareket etütleri ve insan makine etkileşimini esas alarak verimliliği artırma amacına yöneliktir. İş basitleştirmenin temel yaklaşımı, bir işle ilgili aynı sonuca daha az masrafla, daha az emek harcayarak, daha az yorulularak, daha kısa zamanda ulaşmaktır.bunları gerçekleştirmek için gereksiz işlerin elenmesi, işlemlerin işyükü dengesini sağlayacak ve iş görmeyi kolaylaştıracak şekilde birleştirilmesi, işlem sırasında değiştirilmesi ve gerekli işlemlerin basitleştirilmesi en çok uygulanan yöntemlerdir.

İş genişletme, bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir.

İş zenginleştirme, faaliyet alanının dikey olarak genişletilmesi olarak tanımlanır. Yapısal olarak değişik nitelikte olan fonksiyonel iş grupları bir bütün haline getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik düzeydeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. Başka bir ifadeyle iş zenginleştirme tekniğinde işçinin rolü, faaliyeti, sorumluluğu ve haberleşme tarzı baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bu düzenlemeler yapılırken iş planları yapma, problemi çözme ve amaç belirleme en çok kullanılan yöntemlerdir.

İş karakteristikleri modeli, bir çok örgütün iş genişletme ve iş zenginleştirme programlarını uygulamış ve karma sonuçları almış olmasına karşın, bu yaklaşımların hiçbiri, işleri analiz etme ve motive edici işleri tasarlama açısından kavramsal bir çerçeve sağlamamıştır. Ancak Hackman ve Oldham'ın iş zenginleştirme modeli olarak biline İş karakteristikleri model, iş tasarımına böyle bir kavramsal çerçeveyi getiren etkili bir yaklaşımdır. Bu model 5 ana iş karakteristiğini, bu karakteristikler arasındaki ilişkileri ve bunların işgören verimliliği, motivasyonu ve tatmini üzerindeki etkilerini tanımlamaktadır.



Şekil 2. İş Karakteristikleri Modeli

Kaynak: Robert Albanese, *Managing*, 3. Ed., Newyork: Richard D. Inwin Inc., 1981, s.312.

Beceri Çeşitleri: İşi icra ederken bir seri farklı faaliyeti yerine getirme derecesidir. Böylece bir işgören, farklı beceri ve yetenekleri kullanabilir.

Görev Tanımı: Bir işin tümünün veya belirli bir parçasının yerine getirilme derecesidir.

Görevin önemi: Bir işin diğer çalışanların yaşantıları veya işleri üzerinde sahip olduğu fiili etkinin derecesi.

Özerklik(Otonomi): Bir işin çalışmayı programlamada ve onu icra ederken kullanılacak işlemleri belirlemede bireye sağladığı özgürlüğün, bağımsızlığın ve inisiyatif kullanmanın derecesi.

Geribildirim: İşgörenin performansı ile ilgili fiili sonuçlar hakkında sahip olduğu bilginin derecesidir.

İşgücünün yerleştirilmesinin planlanmasında şu ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır:

- Organizasyondaki ortalama beceri düzeyi ne olursa olsun yetenekli kişilerin her düzeyde, her bölümde çalıştırılmasına dikkat edilmelidir.⁸⁷
- Kötü performansın nedeninin genelde kötü iş tasarımı olduğu unutulmamalı, işgörene özel ihtiyaç ve değerler göz önünde tutularak üretilebilirlik ihtiyacını karşılayan iş dizaynları geliştirilmelidir.⁸⁸
- İşin işgörene uyarlanması çalışmalarının bir parçası olarak fiziksel koşulların işin çekiciliğini artırıcı yönde düzenlenmesi işlemi bir defaya mahsus olmamalıdır. İyi işyeri koşullarının etkilerini zamanla yitirebileceği düşünülerek, belli aralıklarla değişikliğe gidilmelidir.⁸⁹

İşin işgörene uyarlanması amacıyla yapılacak etkili bir iş dizaynı ise işte sıkıcılığı azaltacak, çalışanın işteki memnuniyetini ve motivasyonunu artıracaktır. İşlerin çekici hale getirilmesinin rekabetçi çevrede firmanın kalıcı olmasına sağlayacağı katkı yadsınmamalıdır.

⁸⁷ Porter ve diğerleri, s.243.

⁸⁸ Albanese, s.306.

⁸⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, s.416.

2.2.2.4. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinin Planlaması

İşletmenin geleceğe yönelik sağlam bir insan kaynakları planlamasını gerçekleştirebilmesi her şeyden önce iç işgücü kaynaklarının süreç içindeki etkinliklerinin artırılmasına bağlıdır. Bu gereklilik işletmeleri eğitim, geliştirme ve yetiştirme konularına yöneltmektedir. İnsan kaynağının geliştirilmesinin planlanması işletmenin geleceğinin de planlanması anlamını taşır.⁹⁰

Modern işletmecilikte personelin eğitilmesi, iş içinde ve iş dışında yetiştirilerek gerek işletmeye, gerekse kendine daha yararlı hale getirilmesi oldukça önemli bir konudur.⁹¹

İşletmeler, çeşitli tipte eğitim programları geliştirmekte ve etkili eğitim programları ile şu yararları sağlamaktadırlar.

- İş kazalarının azalması,
- Personel devir hızının düşürülmesi,
- İşe geç gelmenin ve devamsızlığın azaltılması,
- Moral takviyesi,
- Personel arasında iletişimin geliştirilmesi,
- Yakın gözetim ihtiyacının azaltılması,
- Prodüktivenin artırılması.⁹²

2.2.2.4.1. Eğitim Planlaması

Eğitim ve geliştirme işlevi altında yapılan faaliyetlerin ilk adımı yeni elemanların işletmeye uyumlaştırılmasıdır. İşletmeye yeni alınan elemanların gerek çalışma birimlerine gerekse işletmeye adapte olabilmelerinin sağlanması için yapılan faaliyetler uyumlaştırma olarak adlandırılır.⁹³

⁹⁰ Kaynak, s.15.

⁹¹ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, 13. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi,2001, s.356.

⁹² Mucuk, s.356-357.

⁹³ Canan Çetin, *Personel Seçiminde Görüşme*, 1. Baskı, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1990, s.2.

İşletmenin içindeki ve çevresindeki teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler sürekli eğitimi gerekli kılmaktadır. Eğitim, global ekonomide başarılı olabilmek için şirketlerin sahip olması gereken beceri çeşitliliğine sahip personeli ortaya çıkarmada gereklidir: Yöneticilere, iş kapsamına giren konularda çalışana uygun olan ayrıntılı iş tiplerini tanıttıcı ve onların nasıl yerine getirilmesi gerektiği bilgisini veren eğitimler sağlanmalıdır.⁹⁴

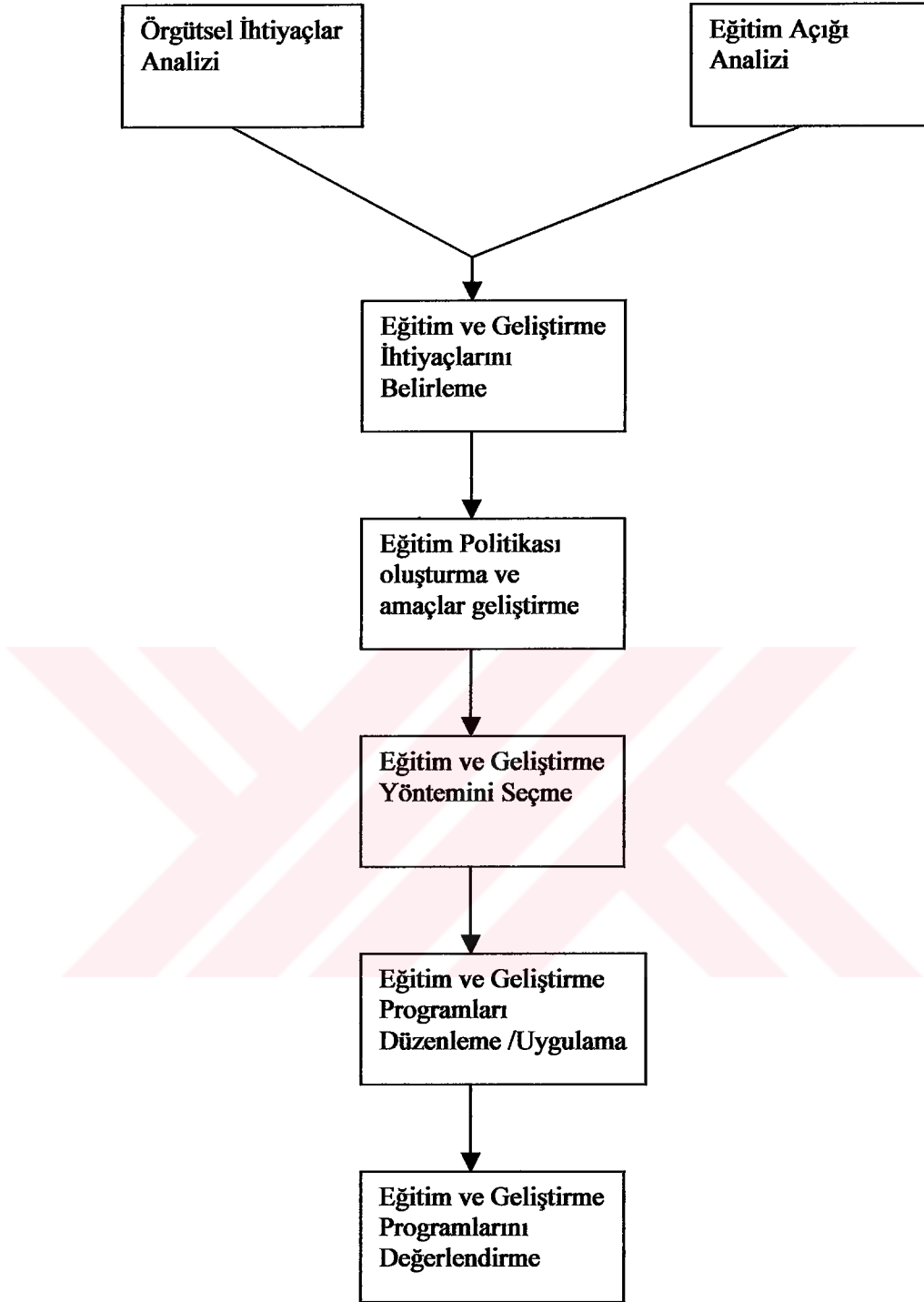
Eğitim ve geliştirme örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmak için tasarlanır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri için işletmenin yatırımda bulunması kaçınılmazdır. Bununla birlikte, eğitim ve geliştirme programlarının başarısı da şansa bırakılamaz. Sadece genel olarak eğitim ve geliştirme gereklidir. Düşüncesinden hareket edilerek programlar oluşturulamaz. Öncelikle eğitim ve geliştirmeyi gerektiren ihtiyaçların neler olduğunun ortaya konması gerekir.

Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları birkaç düzeyde analiz yapılarak belirlenebilir. Bunlardan birincisi, örgütsel ihtiyaçlar analizi, diğeri ise iş ihtiyaçları ile işgören ihtiyaçları analizidir.

Örgütsel ihtiyaçlar analizi, firmanın misyonu, amaçları, örgütsel planları ve insan kaynakları planının incelenmesiyle başlanır. Bu bakımdan eğitim ihtiyaçlarına daha sistemli yaklaşmak için ilk önce örgüt ihtiyaçları analizi yapmak gerekir. Örgütsel ihtiyaçlar analizi, örgütün hedefleri ve kaynakları ve bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir. İşletmedeki sorunlu alanların saptanması, eğitim ve geliştirme için yol gösterici olabilir. eğer bu çalışmalarla sorunların eğitim yetersizliğinden kaynaklandığı hissedilirse, bir adım daha atılarak görev ve işgören analizini içeren eğitim açığı analizi yapılır. Böylece eğitim ihtiyacı olup olmadığı, kimlerin hangi konularda ve ne kadar eğitime ihtiyaçları olduğu daha sağlıklı bir biçimde saptanır.⁹⁵

⁹⁴ Leslie Hammar ve Karen M. Barbara, "Toward an Integratioo of Alternative Work", **Human Resource Planning**, Volume 20.2, 1997, s.33.

⁹⁵ Bingöl, s.213-215.



Şekil 3. Eğitim ve Geliştirme Süreci

Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2003, s.213.

Eğitim açığı analizi, bazı örgütsel sorunların nedeninin eğitim noksanlığından kaynaklandığı düşünülse bile, kimlerin hangi konularda, ne derecede eğitime ihtiyaçları olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu yapılmadan tüm iřđrenler eğitim programına alınırsa;

- Bazı iřđrenler, kendilerine bir yarar sağlamayacak bir eğitime tabi tutulmuş olurlar,
- Gereksiz zaman, para ve çaba harcanmış olur,
- Programa katılanların morali bozulur, kendilerine karşı güvenleri sarsılır.⁹⁶

Diğer konularda olduğu gibi, eğitim ve geliştirme içinde açık ve net amaçlar oluşturulmalıdır. Amaçlar olmaksızın, sağlıklı programların oluşturulması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, bu ihtiyaçların karşılanması genel ve spesifik amaçların oluşturulması gerekir. bu amaçlardan birincisi, tüm iřđrenler için öğrenmeyi sağlamaya yönelik olağan eğitim, ikincisi, sorunlu alanları ilgilendiren genel bilgiyi gösterme yerine özel bir sorunu zelmeye ağırlık veren eğitim, üçüncüsü ise yenilik veya değişiklik yapmaya yönelik eğitimidir.⁹⁷

Eğitim amaçları:

- Eğitim programlarının çeşitlerini ve seviyelerini,
- Katılımcıların program tamamlandıktan sonra sahip olması gereken beceri ve bilgiyi gösterir,
- İyi belirlenmiş amaçlar, eğitimcinin ve katılımcının yapması gerekenleri belirtir ve program tamamlandıktan sonra değerlendirilmeleri imkanı sağlar.⁹⁸

Eğitim amaçlarının belirlenmesini takip eden aşama eğitim metotlarının tespit edilmesidir. Gelişmiş ülkelerde işletmelerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak çeşitli

⁹⁶ Bingöl, s.215.

⁹⁷ Bingöl, s.217-218.

⁹⁸ Michael E. Carrell ve Diğerleri, **Personnel/ Human Resource Management**, 4.Ed., Newyork: Macmillan Inc., 1996, s.283.

eğitim teknikleri Şunlardır:

- Dışsal workshop veya konferanslar,
- Simülasyon,
- Stajyerlik,
- Uzmanlık alanlarına yönelik workshoplar,
- Şirket içi genel eğitim programları,
- Spesifik projeler, takım ödevleri,
- Sertifika programları,
- Üniversite derece programları,
- Kendi kendini yetiŐtirmeye yönelik taktikler,
- İŞ rotasyonu
- Rol oynama,
- Örnek olay.

Çalışanlar meslek gruplarına veya pozisyonlarına göre gruplara ayrılıp her bir gruba verilecek eğitimler belirlenmelidir. Tüm çalışanları ilgilendiren içeriğe sahip eğitimlere ayırım yapılmaksızın herkesin katılımı sağlanmalıdır. Eğitim programlarını yürütümü esnasında dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta eğitimi veren müessese ile işbirliği içinde olmaktır. Eğitim planlamacısının görevi eğitim metodunu ve eğitim verecek kuruluşu tespit etmekle bitmez, Eğitimden beklenen sonuçların elde edilmesi bu sıkı işbirliğine bağlıdır, Ön hazırlığı iyi yapılmamıŐ ve üzerinde ayrıntılı olarak çalıŐılmamıŐ bir eğitim programının başarılı olması beklenemez. Üzerinde durulması gereken diğer bir husus ise, eğitim veren kuruluşa bildirilen taleplerin gerçekçi olması gereğidir. Bir eğitimin amacına ulaşması eğitimin içeriğine, süresine ve katılımcı sayısına bağlıdır, birbiriyle bađdaŐmayan konularda, sayıca olması gerekenden fazla gruplar halinde, gereğinden az veya uzun süreli eğitimlerin hiçbir faydalı sonuç doğurmayacağı unutulmamalıdır.⁹⁹

Eğitim planlamasında son aşamayı eğitimle gerçekteŐen sonucun değerlendirilmesi oluşturur. Değerlendirilme yapılırken eğitim programlarının personel davranışlarını

⁹⁹ Acar Baltaş, "Eğitim Kuruluşu İle İşbirliği", **İnsan Kaynakları**, 30 Temmuz 2000, s.29.

gerçekten bir değişime uğratıp uğratmadığı ve eğitim programıyla sağlanan sonuçların işletme amaçlarıyla bağlantısı olup olmadığı incelenmelidir. Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi amacıyla eğitim programı sonrası yapılan katılımcılara yönelik anketler gerçekleşen öğrenme seviyesini tespit etmeye yarayan testler, eğitim sonrası iş tutumunda gerçekleşen değişimlerin izlenmesi başlıca değerlendirme yöntemlerini oluşturur.¹⁰⁰

Herhangi bir yöntemi kullanıp eğitimi gerçekleştirdikten sonra eğitimle kazanılmış davranışların sürdürülmesi, iş ortamına yansıtılması gerekir. Yani, eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle elde edilen performansın korunması eğitimin etkinliği açısından zorunludur. Aksi takdirde yapılan yatırım boşa gitmiş olur.¹⁰¹

Çalışanların eğitimi konusunda ABD' de yapılmış bir araştırmanın sonuçları dikkate değer bulgular vermiştir Hudson Enstitüsü ile danışmanlık şirketi Towers Pertin'in hazırladıkları İşgücü 2000 raporu sonuçlarına göre: Eğitimler alt düzeyde çalışanlardan ziyade ağırlıklı olarak zaten yeterince eğitimli olan personele ve yönetim kadrosundakilere verilmektedir. (Alt düzeydeki elemanların becerilerini artırmak için fazla bir şey yapılmamaktadır. Tüm ülkede şirketler, daha iyi yerlere gelmek isteyen işçilerinin eğitiminden çok toplantı yönetmek gibi konularda eğitim vermeye üç ya da dört kat daha eğilimlidirler. Diğer bir çalışmada, bir yıl içinde tüm Ülkede yönetim kadrolarındaki elemanlara verilen kişi başı eğitimlerin, makine operatörlerine verilen eğitimlerden dört kat fazla olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁰²

¹⁰⁰ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik**, İstanbul: Ahi Basım Yayım, 2000, s.163.

¹⁰¹ Bingöl, s.232.

¹⁰² Jeffrey Preffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, 1. Baskı, Çeviren: Sinem Gül, İstanbul: Gençlik Yayınları, 1995, s.15.

2.2.2.4.2. Performans Planlama

Çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan örgütsel sistem günümüzde performans yönetimi sistemi olarak adlandırılmaktadır.¹⁰³

Performans değerlemesinden beklenen yararların elde edilebilmesi için gelişmiş güzel değerlendirme yerine sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi gerekir. Planın, değerlemeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanmaları ön koşuldur. Aynı zaman da planlar, değerlendirilecek grubun özelliklerine göre düzenlenmelidir.¹⁰⁴

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirme sonucundan çalışanlar haberdar edilerek çalışanların kendi performanslarına ilişkin yorumları alınır.¹⁰⁵

Performans değerlendirmesinin iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi alınacak çeşitli yönetsel kararlarda etkili olacaktır. Ücret artışlarında, şirket içi yer değişikliklerinde, eğitim ihtiyacının tespitinde, disiplin hükümlerinin uygulanmasında, işten çıkartılma kararlarının verilmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılabilir. Bir organizasyonun yönetim kadrosu performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgileri göz ardı ederek yönetsel kararlar almamalıdır.

Performans değerlendirme yapmanın ikinci amacı ise çalışanların, iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde uygun çalıştıklarını belirlemek ve buna ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara yapıcı bir biçimde aktarıldığında ve mesleki eğitim yoluyla mevcut eksiklikler giderildiğinde hem işletme için, hem çalışan için olumlu sonuçlar doğurur. Çalışanlara yapıcı ve özgüvenlerini

¹⁰³ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1992, s.2.

¹⁰⁴ Bingöl, s.284-285.

¹⁰⁵ Palmer, s.9.

artırıcı geri besleme yapılması kişileri daha etkin çalışmaya itecek ve organizasyon içinde kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görmelerine olanak sağlayacaktır.

Performans planlamanın başlıca evreleri şunlardır:¹⁰⁶

- İşletmenin / bölümün hedeflerinin incelenmesi,
- Astın işinin / iş tanımının incelenmesi,
- Astın güçlü / zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Astın faaliyette bulunacağı çevre koşullarının incelenmesi,
- Kesin performans planlarının oluşturulması, hedef belirleme görüşmelerinin yapılması,
- Performansın değerlendirilmesi,
- Fiili sonuçlarla standartların karşılaştırılması.

Performans değerlendirmesi, bir başka açıdan, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak ta tanımlanmaktadır.¹⁰⁷

Performans değerlemedeki en büyük güçlük, yapılan işlemin kendine özgü doğasıdır. Sahip olunan eğitimi akademik performans ve spesifik teknik beceriler dışında; performansın belirleyicisi olarak kabul edilen karakteristikleri ölçmek zordur. Bunlar: motivasyon, ortak çalışma, karar verme yeteneği, girişimcilik, baskı altında çalışımı yetisi, geliştirme ve denetleme kapasitesidir.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Uyargil, s.56-59.

¹⁰⁷ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s.179.

¹⁰⁸ Michael Beer ve diğerleri, **Managing Human Assets**, Newyork: Macmillan Inc., 1984, s. 78.

2.2.2.4.3. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması deyimi iş yaşamına giriş, yeni bir işe atanma, transfer, terfi gibi kariyer seçimlerini içeren kararları içermektedir. Buna göre kariyer planlaması, bir kişinin mesleki yaşamını planlaması ile ilgilidir. Örgütsel yaşama giren bireyin kariyeri konusundaki kararlardan bazıları bizzat kendisi ya da örgüt tarafından alınırken, diğer bazıları ise hem birey hem örgüt tarafından ortaklaşa alınmaktadır.¹⁰⁹

Bireyler yaşamları boyunca iş yaşantıları ve onun dışındaki yaşantıları arasında denge aramaktadır. Düşünüldüğünde de bu denge ne kadar sağlıklı, bilinçli, planlı ise birey hem iş içinde hem iş dışında daha verimli, daha etkin oluyor. Bu iki yaşantı sürekli birbiriyle etkileşim halindedir. Birindeki olumsuzluk diğerini etkilerken birindeki olumluluk diğerini etkilemektedir. Her iki yaşantıda da bir olumsuzluk söz konusu ise ortaya sinerjik bir etkileşim çıkmaktadır. Hal böyle olunca, hem kişi doyuma ulaşabiliyor, bu da onun daha çok çalışması, işine dört elle sarılması vb. yönden onu motive ediyor, hem de işletmenin amaç ve planlama ve kariyer yönetimi olarak işlevini kapsıyor. Kariyer planlamada çalışanların ilgi alanları ve yetenekleri incelenirken, kariyer yönetimi ile uygun iş alanları yaratılmaya çalışılıyor.¹¹⁰

Kapsamı, doğru zamanda , doğru sayıda, doğru kişiyi, doğru işe yerleştirerek öngörülen amaçlara ulaşmak olan bir insan kaynakları politikası, insan kaynağını geliştirme ve yetiştirme fonksiyonuyla iç içedir. Günümüzde çalışanların değişen talepleri, başarılı olan çalışanların işyerinde tutulması gereği, çalışanların yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konuları bir çok örgütte kariyer gelişim ve yönetiminin önemli bir yer tutmasına yol açmıştır. İnsan Kaynakları Planı, organizasyon üyelerinin gelecekteki ihtiyaçlarını dikkate alma durumunda ise, her bir çalışan açısından bunun anlamı kariyer planlamasıdır. Yönetimin amacı, çalışanların şimdiki ve gelecekteki işlerinde tam potansiyellerine ulaşarak, organizasyona mümkün olan en büyük katkıyı sağlayabilecekleri şartları oluşturmaya çalışmaktır. Bu ise, çalışanın değişimini izlemek

¹⁰⁹ Tunç Demirbilek, "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı II, (1994), s.73-74.

¹¹⁰ Canan Çetin, "Kariyer Planlaması", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt XXV., No: 1, (Nisan 1996), s.127.

ve gelişimine yön vermekle olur. Organizasyon, sadece çalışana kariyerinin başında doğru işi vermekle kalmamalı, ayrıca çalışan konusunda geliştikçe, şirket ona yeni sorumluluklar ve fırsatlar vermelidir. İşte, bu sorumluluklar ve işlerdeki ilerleme, bir çalışanın kariyerini belirler.¹¹¹

Tanım olarak kariyer yönetimi, iş görenlerin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyeri geliştirmelerinin planlanmasıdır. Kariyer planlaması; kariyer yönetiminin bir bileşimi olup, bireyin örgütte kendisine bir yol seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde bireyin kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir.¹¹²

Kariyer planlama, çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları sürecidir.¹¹³ Kariyer planlamanın temel amacı, yönetimin çalışanlara kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmaktır. Kariyer planlamanın diğer amaçları:

- İnsan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak,
- Yükselme gereksinmesinin tatmini için işgöreni geliştirmek,
- İşgörenin doyumunu ve işe bağlılığını sağlamak,
- İşgörenleri yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvik etmek.¹¹⁴

Kariyer planlaması 3 bileşenden meydana gelir. Amaç seçimi, öz değerlendirme ve mesleki bilgi. Etkin bir kariyer planı gerçekleştirmek için, her üç faktör de dikkatlice göz önüne alınmalıdır. Kişisel amaçları iş dünyasının doğasını veya çalışanın kendi kişiliğini dikkate almadan belirlemek, hem kişi hem işletme açısından hayal kırıklığıyla sonuçlanabilir.¹¹⁵

¹¹¹ Lloyd S. Baird, **Managing Human Resources**, Newyork: Richard D. Irwin Inc., 1992, s.102.

¹¹² İter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1994, s. 411.

¹¹³ Nilgün Anafarta, "Kariyer Geliştirme ve Kariyer Planlama", **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt I, No. 2, (Kasım2001), s.3.

¹¹⁴ Akat, s.413.

¹¹⁵ Paul R. Tim ve Brent D. Peterson, **People at Work**, 2. Ed., Newyork: West Publishing Co., 1986, s.404.

İnsan kaynakları uzmanları, yetkili kişi ve yöneticilerle kariyer planlama programları üzerinde çalışırlarken; kariyer planı yapılan çalışanların mevcut pozisyonlarını ve kariyer pozisyonlarının avantaj ve dezavantajlarını objektif olarak değerlendirmeleri gerekir. Ayrıca bu kişilerin, güçlü ve zayıf oldukları konular, örn.; para, pozisyon ve işin aile hayatıyla dengeli olmasıyla ilgili kısa dönem objektiflerin yazılı olarak açıkça ortaya konması gerekir. Çalışan, kendi profesyonel amaçlarını karşılayacak alternatifler ve kariyer yollarından en uygun olanını belirleyebilir. Kariyer amaçları organizasyonun amaçlarıyla örtüşen bir çalışanı hiçbir işletme kaybetmek istemez.¹¹⁶

Kariyer planlamasında yöneticiler, en önemli unsurun birey olduğunu daima göz önünde bulundurmalıdır. Kariyer planlamasında "kariyer kalıplan" dikkate alınmalıdır. Kariyer kalıbı, bireyin çalışma yaşamı boyunca gösterdiği iş ve kariyer davranışları olup dört çeşit kariyer kalıbından bahsedilebilir.¹¹⁷

Kararlı Kariyer Kalıbı: Aldığı okul eğitiminden sonra bir kuruluşa girip çalışılan (örgüt değişse de) sürekli aynı işi yapan kişilerin gösterdiği kariyer kalıbıdır. Örneğin röntgen teknisyenleri.

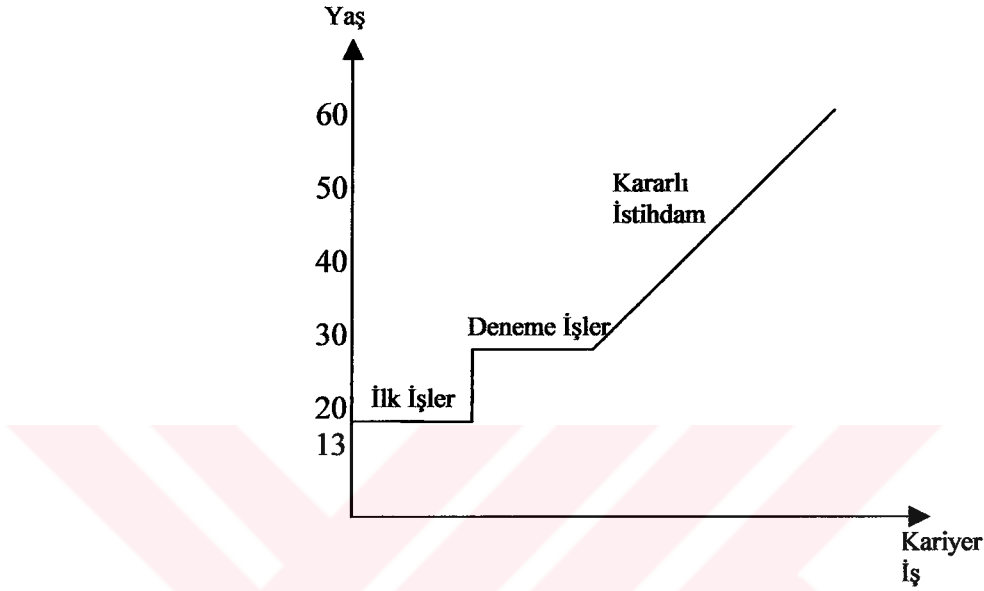
Kararsız Kariyer Kalıbı: Kimi kişiler başta geleneksel kariyer kalıbını izlerler. Kararlı İstihdam dönemine gelindiğinde ise başka işlere geçerek deneme işlerini yaparlar. Böylece kariyer sürecini yeniden başlatırlar. Orta yaşlardaki bireylerin kariyer değişiklikleri ve hareketlilikleri bu türdendir.

Çoklu Kariyer Kalıbı: Bazı kişiler bir deneme işinden diğer deneme işine geçerler. Genellikle düşük eğitim düzeyine sahip kişilerin kariyer kalıbıdır. Örneğin taksi şoförleri, garsonlar vb.

¹¹⁶ Larry L. Axline, "Strategic People Planning", **Managing People**, Newyork: Kend Pub., 1988, s.30.

¹¹⁷ Akat ve diğerleri, s. 413-414.

Geleneksel Kariyer Kalıbı: İlk işler öğrencilik yıllarında yapılan yarımlık ve geçici işler olup, 20-30 yaş arasında tam zamanlı işlerde çalışılır. Tam zamanlı işler kararlı istihdam dönemidir. Kararlı istihdam döneminde yükselme olanakları sınırlı olup, bu dönem genellikle emekliliğe kadar sürer.



Şekil 4. Geleneksel Kariyer Kalıbı

Kaynak: İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1994, s. 414.

Kariyer planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Tüm yönetimle ilgili olarak tanımlanan bilgi, yetenek ve davranışların işletmedeki her bir fonksiyon için ayrı ayrı belirlenmesi gerekir,
- Geliştirilecek veya edinilecek bilgi, yetenek ve davranışların işin gereklerine uygun olması da önemlidir,
- Karşılıklı yapılacak kariyer planlaması görüşmesinin başarısı için tarafların bu görüşmedeki dürüstlüğü önemlidir,
- Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi kilit aşamalardan birisidir,
- Yöneticilerin ve çalışanların mevcut işletmedeki gelişim ve yetiştirme olanaklarından haberdar olmaları gereklidir.¹¹⁸

¹¹⁸ Çetin, "Kariyer Planlaması", s.127-128.

Uluslar arası finans, piyasalar ve borsalarda firmalar 1 günde el değiştirmekte ve yeni yönetim için ne satın aldıkları firmanın eski kültürünün ne de çalışanları için planladığı kariyer basamaklarının hiçbir önemi kalmamaktadır. Bu değişiklikler çalışanların kariyerlerini iş hayatlarını ve mevcut işlerle aralarındaki ilişkileri yeniden gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Emegi profesyonel olarak değerlendirenlerin bu bilgiler ışığında kariyer planlamasını iyi belirlemeleri ve aynı zamanda ani kariyer değişikliklerine de hazırlıklı olmaları gerekmektedir.¹¹⁹

2.2.2.5. İnsan Kaynakları Azaltılmasının Planlaması

Nasıl ki, insan kaynakları gereksiniminin, sağlamlasının, geliştirme ve yerleştirmesinin bir planlama süreci içinde bütünleştirilerek gerçekleştirilmesine çalışılırsa, aynı şekilde personelin işten çıkarılarak insan kaynaklarının azaltılması olgusuna da gene bir plan çerçevesi içinde yaklaşılmalıdır.¹²⁰

İşletme açısından, personelin işten çıkarılması gereksiniminin doğmasında, ekonomik koşulların, örgütün üretim amaçlarının, teknolojisinin, sermaye bileşiminin değişmesi etken olabilir. Kurumda rasyonalizasyon, otomasyon, personel sayısının azaltılması yönünde sonuçlar ortaya çıkarır. Bazı nedenlerden dolayı kurum kapanına, üretim dalını değiştirme, üretimden vazgeçme durumunda olabilir. Üretilen mala olan talebin düşmesi, üretimin azaltılması zorunluluğunu doğuracaktır. Düşük performans sergileyen ve bütün çabalara karşın işletmeye yararlı olmayan personelin işten ayrılmasına yasal işlemler yerine getirilmek suretiyle son verilebilir.¹²¹

İnsan kaynakları azaltılmasının planlanmasında çok sayıda ilkeye uyulması gerekir. Bunlar işletme ve işgören açısından değişik özellikler gösterecektir. Örneğin; işletme açısından işten çıkarma süreci, en kolay vazgeçilebilenden, en zor vazgeçilebilene doğru planlanacakken, işgören açısından kazanılmış hakların gözetilmesi, hizmet süreleri,

¹¹⁹ Tufan Seviçel, *Kariyerimi Şansa Bırakmam*, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Net Yayınları, 2003, s.1.

¹²⁰ Kaynak, s.16.

¹²¹ Açıklan, *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, s.193.

kıdem durumları gibi kıstaslara önem verilmesini gerektirecektir.¹²²

İşten ayırma koşullarının önceden açık biçimde tanımlanmış olması İnsan kaynakları yönetiminin başarması gerekli görevlerinden biridir. Çalışanlar, İşten ayırma işlevine ilişkin yasal düzenlemeleri, örgütün uygulama ilkelerini önceden kapsamlı şekilde bilmelidirler.¹²³

2.3. İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlaması

2.3.1. İnsan Kaynakları Planlamasında Temel Etmenler

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerin gereksinim duyduğu işgücünü öngörümleme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç içerisinde ve sonucunda dikkat edilmesi gereken, doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru zamanda ve doğru yerlerde bulunup örgütsel gereksinimlerini karşılamalarını sağlamaktır. Bu doğrultuda hazırlanacak olan planların değişen toplumsal koşulları göz önünde tutmasında yarar vardır nitekim kuramsal olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin ilk işlevi gibi görünmesine karşın dış çevre koşullarının zorlamaması nedeniyle gelişmiş Batılı ülkelerde insan kaynağı planlamasına 1970'li yıllara kadar gereken önemin verilmediği görülmektedir. Örneğin ; Amerika Birleşik Devletleri'ndeki işletmelerin yalnız %5'i insan kaynağı planlaması yaparken, 1975'de bu oran %85'e ulaşmıştır. Ülkemizde de 1960'lı yıllarda insan kaynağı planlaması yapan işletme hemen hemen hiç yokken, 1980'li yıllarda özellikle büyük işletmelerin planlama faaliyetlerine başladıkları gözlemlenmektedir. İnsan kaynakları planlaması üzerinde etkili olan faktörleri teknolojik,ekonomik, örgütsel ve yasal etmenler olmak üzere dört grupta ele almak mümkündür.¹²⁴

¹²² Kaynak, s.17.

¹²³ Açıkalın, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, s.193.

¹²⁴ Gönül Budak ve diğerleri , İnsan Kaynakları Yönetimi , 4.Baskı , İzmir: Barış Yayınları, 2001, s.39

İnsan kaynakları ihtiyacı saptanırken işletme faaliyetleri içinde insangücü girdisinin tanımı yapılarak aşağıda yer alan etmenler göz önünde tutulur:

- Teknolojik etmenler,
- Örgütsel etmenler,
- Ekonomik etmenler,
- Yasal etmenler.

Teknolojik Etmenler: İnsan kaynağı talebini etkileyen bir unsur işletmede kullanılan teknolojinin türü ve düzeyidir. İşletmenin kullandığı teknolojinin yoğunluğuna göre ihtiyaç duyulacak insan kaynağının miktarı ve niteliği farklı olacaktır İşletmede kullanılan veya kullanılması düşünülen teknolojiyi uygulayacak personelin halihazırda işletmede veya işgücü piyasasında varolup olmadığını veya bulunup bulunamayacağını bilmek insan kaynakları planlamacısı açısından önemlidir. Kullanılmak istenen teknolojinin gerektirdiği işgücünün karşılanması bölgesel, ülkesel hatta ülke dışında yapılacak işgücü araştırmasını gerektirebilir.

Teknolojiyi ortaya çıkaran, onu geliştiren ve onu kullanan insandır. İnsanın kültürel ve sosyal gelişme düzeyine göre, kullanılan teknoloji de değişmektedir. Günümüzde teknolojik değişim öyle hızlanmıştır ki, her gün yeni teknik özelliğe sahip yeni teknolojik bir ürün insanların kullanımına sunulur hale gelmiştir.¹²⁵

Kimi teknoloji nicel olarak az çalışanı, kimisi ise yüksek miktarda çalışanı gerektirir. Örneğin 20. yy.'ın son çeyreğinde bazı fabrikalarda endüstriyel robotların kullanılmaya başlanmasıyla, robotların kullanıldığı işletmelerde insan kaynağına talep daralmıştır. Teknoloji, çalıştırılacak işgücü miktarı üzerinde somut etkiler yapmıştır. Teknoloji her zaman insan kaynağı talebini azaltmayabilir. Yüksek teknoloji kullanımıyla artan işgücü verimliliği, insan kaynağına olan talebi artırıcı etkide bulunabilir.¹²⁶

Örgütsel Etmenler: İnsan kaynakları planlamasına etki eden örgütsel etmenler çok çeşitlidir. İnsan kaynakları ihtiyacını etkileyen en önemli değişkenlerden birisi

¹²⁵ Halime İnceler Sarihan, *Teknoloji Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım, 1998, s.17.

¹²⁶ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1997, s. 89.

işletmenin gelecekte üreteceği ürün çeşidi ve miktarı ile satış miktarıdır. Üretim hacminin ve satışların artması işgücü ihtiyacını ortaya çıkarabilir. İşletme açısından gelecek dönem içinde üretilmesi gereken miktarın saptanması uygulamada genellikle satışlara veya siparişlere dayandırılır. Yapılacak iş miktarını hesaplayabilmek için satış tahminlerinin doğru yapılması yeterli değildir. Diğer departmanların faaliyetlerinin de bir bütün olarak aynı dönem için planlanmış olması gerekir.¹²⁷

İşletmede kesintisiz üretimi sağlayacak çalışma gücünün dengelenmesinde üretim planlaması üç seviyede düşünülür. Uzun süreli (1-5 yıl arası veya daha fazlası), orta süreli (yaklaşık 1 aydan 1 yıla kadar) ve kısa dönem yani, şu anki üretim planlaması ele alınır. Kısa devre üretim planlaması, üretim oranını ve işgücünün niteliğini tespit eder. Ancak, talebin çoğunlukla değiştiği düşünülürse, ürün talebini karşılamak için gerektiğinde işgücüne fazla mesai yaptırılır, gereğinde sayıları artırılıp azaltılır.¹²⁸

Bunların dışında mevcut işgücünün kullanımıyla ilgili ve personel talebini etkileyen diğer etmenler; personel devri ve devamsızlıktır.

Personel devir oranı şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Personel devir oranı \%} = \frac{\text{İşten ayrılanlar toplamı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$$

İşletmelerin genel olarak personel değişim oranını en aza indirme arzusunda oldukları görülür. Ancak işletmelerin maliyet, emeklilik, ölüm nedeni ile ayrılmalar dolayısıyla oluşan personel değişim hızını sıfıra indirme olanağı yoktur. Bunun yanı sıra yüksek oranda işgücü değişimi işletmeye “taze kan” sağladığı müddetçe yararlıdır. Örneğin verimsiz bir işçiyi çıkararak yerine yenisini almak veya başka işletmelerde edindiği mesleki bilgi ve becerilerinden yararlanmak.¹²⁹

¹²⁷ Bingöl, *Personel Yönetimi*, s. 86-87

¹²⁸ Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, 1984, s.187.

¹²⁹ Ayşe Can Baysal, “İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Dergi No:6, Kasım 1984, s. 83

İnsan kaynakları talebini etkileyen bir başka etmen de devamsızlık oranıdır. Devamsızlık oranı şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen insan / gün sayısı}}{\text{Çalışılan gün / insan sayısı} + \text{Kaybedilen insan / gün sayısı}} \times 100$$

Devamsızlık ya da işe gelmeme durumu, yedek personel ihtiyacını ortaya çıkaran temel bir olgudur. Devamsızlık olgusu, çalışması gereken ve yapacağı iş planlanmış olan bir çalışanın işe gelmemesidir.¹³⁰

Devamsızlık oranı gün üzerinden hesaplandığında formülü şöyle ifade edebiliriz:¹³¹

$$\text{Devamsızlık Oranı (gün)} : \frac{\text{Kaybedilen gün sayısı}}{\text{Çalışılan gün} + \text{kaybedilen gün}}$$

Ekonomik Etmenler: İşletmenin işgücünü istihdam etmesi personel giderleriyle yakından ilgilidir. İşgören üretimiyle işletmeye katkıda bulunurken, kendisine ödenen ücret işgücü maliyetini ortaya çıkarır. İşletmenin insan kaynağına olan talebi, personeli işletmede tutmak için ödenen ücretle ters orantılıdır. Diğer ekonomik etkenler sabitken , ücret düzeyinin düşmesi, işletmenin insan kaynağına olan talebini artıracaktır. Ücret düzeyinin yükselmesi halinde ise insan kaynağına olan talep azalacaktır. İnsan kaynağına olan talep çoğu zaman üretimdeki dalgalanmalara bağlı olarak ta değişmektedir. Üretimdeki değişikliklere ilişkin tahminler, insan kaynağı ihtiyacının tahmin edilmesinde temel dayanak noktasını teşkil etmektedir. Satış la ilgili yapılan tahminler ve üretim programları insan kaynağı talebinin belirlenmesinde önemli bir

¹³⁰ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1971, s.56.

¹³¹ Şenatalar, s. 97

dayanak durumundadır.¹³²

Özellikle 1980'den sonra Türk işletmelerinin dışa açılmak zorunda kalmaları, bu işletmelerin gereksinim duyduğu personelin niteliklerinde de farklılık yaratmıştır. Günümüzde yalnız üniversite eğitimi yeterli olmamakta yabancı bir veya birkaç dil bilme işe almada önemli bir tercih nedeni oluşturmaktadır. Yetişmiş, nitelikli personelin önemi her geçen gün daha da artmaktadır.¹³³

İşletmelerin ihtiyaç duydukları personelin niteliklerindeki farklılaşmanın yanı sıra işgücü planlamasını etkileyen diğer bir önemli faktör de artan enflasyondur. Son yıllarda sürekli yüksek seyreden enflasyon oranı kısa bir zamanda yapının fiyatlarını birkaç misli arttırmaktadır. Aynı oran da olmasa bile ücretlerin de en az enflasyon oranınca arttığı bilinen bir durumdur. Yüksek enflasyon yalnız çıplak ücretlerin (doğrudan ücretler) değil aynı zamanda sosyal yardımlar gibi dolaylı ücretlerin de artmasına neden olmaktadır. Bu biçimde artan personel maliyetleri işletmeleri insan gücünden en iyi biçimde yararlanarak onların verimliliklerini arttırmaya zorlamaktadır. Özellikler uluslararası düzeydeki yarışmacı ortam, işletmeleri daha çok üretken ve verimli olmaya itmektedir. Bu nedenle, birçok Türk işletmesinin otomasyonu, kimilerinin de robotlar kullanmayı ciddi olarak düşünmeye başladığını görüyoruz. Robotlar daha çok niteliksiz işçilerin yerini alırken, bilgisayarlar da kimi nitelikli personelin yerini almaktadır. Japonya , Amerika Birleşik Devletleri gibi gelişmiş ülkelerde robotların yaygın biçimde kullanılmaya başlandığı ve bu ülkelerin işletme verimliliklerinde artışlar olduğu görülmektedir. Robotlar , genellikle tehlikeli, zor ve istenilmeyen işlerde kullanılmaktadır. Ancak , robotlar bir yandan da mevcut işleri azaltmaktadırlar. Dolayısıyla, personel planlamacıları robotların ne kadar ve hangi nitelikteki işleri ortadan kaldıracağını, robotlar kullanılmaya başlandıktan sonra örgütsel gereksinimlerin ne yönde değişeceğini araştırmak zorundadır.¹³⁴

Özetle; genel ekonomik koşullarda ortaya çıkan değişiklikler, insan kaynakları planlamasını önemli ölçüde etkiler. Planlamacı söz konusu koşulları iyi gözlemleyip,

¹³² Yüksel Tufan, *İşletmelere Personel Planlaması ve Önemi*, (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989), s.79.

¹³³ Budak ve diğerleri, s.39

¹³⁴ Budak ve diğerleri, s. 40

geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak zorundadır.

Yasal Etmenler: İşletmenin insan kaynağı "talebine ülkenin sosyal ve siyasi ortamı da etki edebilir. Eksik istihdam ve işsizliğin görüldüğü ülkelerde devlet, işletmeleri emek yoğun bir üretim politikasına yöneltecek kararlar alabilir. Bu tür siyasi kararlar, toplam emek talebini etkilemek yanında çalıştırılan işgücünün bileşimini de etkiler. Ticaret ve sanayi birlikleri gibi kuruluşlar da işletmede teknoloji seçimi, çalışma saatleri, işten ayrılma kuralları ve üretim standartlarının belirlenmesinde etkili olabilirler.¹³⁵

Devletin işgücü talebinin ayarlanmasında oynadığı rol, işgücü talebini artırıcı veya azaltıcı yönde olabilir. Asgari ücret ödeme zorunluluğu nedeniyle işletmeler, işgücü giderlerini belli bir yere kadar kısımlırlar. Bu durumda işletme, az personelle yüksek verim elde etme yoluna gidecektir. Görüldüğü gibi örgütler üzerinde çok geniş bir etkiye sahip olan çok geniş sayıda yasal düzenlemeler ve sınırlamalar mevcuttur.

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen başlıca faktörleri şu şekilde sıralamak da mümkündür :¹³⁶

1. Dışsal faktörler:

- Çevresel Belirsizlik
- Rekabet Koşulları
- Teknoloji
- Yasalar

2. İçsel Faktörler

- Örgütsel Strateji
- Coğrafik Farklılaşma
- Mevcut iş gücünün özellikleri
- Bilgi sisteminin kalitesi

¹³⁵ Aytek, s.21.

¹³⁶ Mehmet Öztürk , www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/

2.3.2. İnsan Kaynakları Planlama Dönemleri

İnsan kaynakları planlaması üç planlama dönemine göre yapılmaktadır. Bunlar: kısa dönem, orta dönem ve uzun dönemdir. 6 aydan1 yıla kadar olan kısa dönemli öngörümlere en çok kullanılan planlama dönemidir. Gelecekle ilgili az sayıda varsayım ihtiyacı göstermesinden dolayı kısa dönemli planlama bir çok örgütte uygulanmaktadır. Orta ve uzun vadeli planlarda doğru tahminlerde bulunmak daha güç hale gelmektedir. Orta vadeli planlar 1-5 yıllık dönemi, uzun vadeli planlar ise 5 yıldan uzun süreyi kapsar.¹³⁷

Kısa dönem insan kaynağı tahminleri, işletmede gerekli olan işgücünün sayı ve niteliğiyle ilgili olarak planlama yapan kişilerin yapmış olduğu tahminlerdir. Uzun dönemde insan kaynağı ihtiyacı ile ilgili kestirim yapmak oldukça güçtür. Geleceğin belirsizliklerle dolu olması sonucu, plan yapacak yöneticinin planlama teknikleriyle ilgili özel eğitim ve beceriye sahip olması gereği kaçınılmazdır. İnsan kaynakları planlaması için gerekli detaylar kısa dönemden uzun döneme doğru artmaktadır.

2.3.3. İnsan Kaynakları İhtiyacının Türleri

İşgücü ihtiyacını 4 kategoride inceleyebiliriz:¹³⁸

- Gerçek personel ihtiyacı,
- Yedek personel ihtiyacı,
- İlave personel ihtiyacı,
- Yeni personel ihtiyacı.

¹³⁷ Bingöl, s.84.

¹³⁸ Kaynak, s.24.

2.3.3.1. Gerçek Personel İhtiyacı

Gerçek personel ihtiyacı, işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için yapması gereken işi gerçekleştirecek fiili işgücü ihtiyacıdır.¹³⁹

İnsan kaynağı ihtiyacının planlanmasında bilimsel çalışmalar daha çok gerçek personel sayısının belirlenmesinde yoğunlaşmıştır. Çünkü, üretim hacmine bağlı olarak gerçek işgücü sayısı artış veya azalış gösterir. Gerçek işgücü ihtiyacının tespit edilmesinde en sık yararlanılan yöntem dolaysız işçilik saatine dayalı tahmin yapılmasıdır.

Dolaysız işçilik saatine dayalı tahmin yaparken "standart işçilik saatleri" belirlenir. Bunun için iş ölçümü yapılır. İş ölçümü tekniklerinden doğrudan ölçme yöntemine dayanarak gerçek işgücü ihtiyacını belirleyebiliriz. Yöntemin uygulanmasında, ürün üzerinde yapılan çalışmalar belirli işlemler dizisine bölünür ve sonra her işlem için gerekli süre ölçülür. Bu süreler toplamı ve önceden kestirilemeyen gecikmelere ait süreler eklenerek standart zaman bulunur. Bulunan standart zaman bir ürünün belli bir işlemi için gereken süre olmaktadır.¹⁴⁰

Gerçek personel ihtiyacını şu şekilde formüle edebiliriz:

$$GPI = \frac{\begin{array}{l} \text{İTZ} \longrightarrow \text{İşin bitirilmesinde Yinelenecek işlemler} \\ \text{KÇZ} \longrightarrow \text{Kişi başına düşen toplam zaman} \end{array}}{\text{İçin gerekli toplam zaman}}$$

İşin bitirilmesinde yinelenecek işlemler için gerekli toplam zaman şu şekilde formüle edilir:

$$İTZ = \sum_{i=1}^n I * Z_i$$

¹³⁹ Kaynak, s.26.

¹⁴⁰ Oktay Güvemli, *İşletmelerde Kısa ve Uzun Dönemli Planlama*, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1990, s.86.

Burada;

l_i = İşteki bir işlemin yineleniş sayısı,

Z_i = İşlemin bir kere yapılması için gerekli zaman,

i = İşlemin sıra sayısı ,

n =Toplam işlem sayısı.

Bu işlem yapılarak herhangi bir işin yapılması için gerekli işgücü tespit edilebilir.

Örnek:

İşletmede 1 ayda 100.000.- ürün üretilecektir. 1 ürün için 10 iş saatine ihtiyaç vardır.

Günlük çalışma saati 8 saattir ve ayda 24 gün çalışılmaktadır. Bu durumda:

$$\text{Gerçek personel ihtiyacı} = \frac{\text{İşin bitirilmesinde gerekli toplam zaman}}{\text{Kişi başına düşen toplam zaman}}$$

100.000 ürün için toplam işgücü saati $100.000 \times 10 = 1.000.000$ saat olur.

Bir işçinin aylık çalışma saati toplamı $8 \times 24 = 192$ saat/ay olur.

Bu durumda;

Gerçek işgücü ihtiyacı = $1.000.000 / 192\text{saat} = 5208$ çalışana ihtiyaç vardır.

Doğrudan ölçme yöntemine zaman etüdü veya kronometraj adı da verilmektedir. Bu ölçme yönteminde kullanılan aletlerin başında kronometraj gelmektedir.¹⁴¹

Kronometre kullanımıyla yapılan iş ölçümü Taylor'un yaptığı ilk zaman etüdü olup, en iyi zaman standardı belirleme metodu olarak kabul edilmektedir. Zaman ve hareket etütleri günümüzde birbirlerini tamamlayacak şekilde bir arada kullanılır. Hareket etüdü ile geliştirilmiş bir metot bir işi en iyi yapma yolunu, zaman etüdü ise bunun için gerekli zamanı belirler.¹⁴²

¹⁴¹ Orhan İdil, *Örnekleme Teorisi ve İşletme Yönetiminde Uygulaması*, İstanbul: İ.Ü. Yayını, 1980, s.321.

¹⁴²Mucuk, s. 244-246.

2.3.3.2. Yedek Personel İhtiyacı

Yedek personel gereksinmesi; hastalık, kaza, izin ve benzeri nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında, işin aksatılmadan yürütülmesi için gereksinilecek personeli ifade eder.¹⁴³

Personelin devamsızlığı veya işe gelmemesi yedek personel ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olur. Devamsızlığı "ücret bordrosunda ve çalışma programında bulunan personelin gönüllü veya gönülsüz olarak iş sözleşmesinde belirtilen çalışma süreleri içerisinde görevi başında bulunmaması" şeklinde tanımlayabiliriz.¹⁴⁴

Devamsızlık kavramı olgusu iki nitelik gösterir. İlki devamsızlığın "beklenir" olmasıdır ki işletme tarafından verilen izinler bu kapsamdadır. Çalışanın, işyerinin izni olmadan işe gelmemesi durumu "beklenmedik olma niteliği taşır."¹⁴⁵

Devamsızlığın belli bir oranda ifade edilmesi gerekir. Bu oran İKP'nı yapanlarca dikkate alınmalıdır. Çünkü bu oranın yüksekliği yedek personel gereksinmesini gündeme getirtir. Personelin işe devamsızlığı şu şekilde formüle edilebilir:¹⁴⁶

$$\text{Devamsızlık oranı} = \% \frac{\text{Kaybedilen insan / gün sayısı}}{\text{Çalışılan insan/gün sayısı} + \text{Kaybedilen insan/gün sayısı}}$$

Yukarıdaki formüller bize sonucu % olarak verecektir. Her işletmede belli bir devamsızlık oranı mevcuttur. Eğer elde edilen devamsızlık oranı %3 ile %6 arasında ise bu durum göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmeye maliyeti hesaplanmalı ve teslim sürelerindeki gecikmeler dikkate alınmalıdır.¹⁴⁷

¹⁴³Sibel Ekmekçioğlu, "İşgücü Planlamasının Tanımı"

<http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain12.html>

¹⁴⁴ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: 1989, s.48.

¹⁴⁵ Kaynak, s.29.

¹⁴⁶ Mahmut Demirkan, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.130-131.

¹⁴⁷ Mess, "Metal Sanayi Kuruluşlarında Verimlilik Geliştirme Projesi", İstanbul: Mess Yayını, No: 221, 1995, s.120.

2.3.3.3. Ek Personel İhtiyacı

Faaliyet halindeki işletmede çeşitli nedenlerle zaman zaman işten ayrılmalar olur ve yerine yeni personelin tedariki gerekir. İşten gönüllü ayrılmalar, işten uzaklaştırmalar ve emeklilik vb. nedenlerle ayrılışlar dahil yüksek bir personel devir oranı sürekli olarak yeni işgören arayıp bulma zorunluluğunu doğurur.¹⁴⁸

Belirli bir faaliyet dönemi içinde işletmeye giren çıkan işgücü sayısı bir oran olarak ifade edilebilir. İnsan kaynağı planlaması yapılırken bu oranın, mutlaka göz önünde bulundurulması gerekir. Personel devir oranı şu şekilde formüle edilir.¹⁴⁹

$$\text{Personel devir oranı \%} = \frac{\text{İşten ayrılanların toplamı}}{\text{Ortalama İşgücü sayısı}}$$

Formül belli dönemler için uygulanabilir. Ortalama personel sayısı ise, ele alınan dönem başındaki işgören sayısı ile dönem sonundaki işgören sayısının toplamının ikiye bölünmesi yoluyla bulunur; Elde edilen oran, dönem içinde çalışanlardan yüzde kaçının işletmeden ayrıldığını gösterir.

Personel devir hızının yüksek olması izlenen insan kaynakları politikasının gözden geçirilmesi gereğini ortaya koyar. Personel devir hızı işletmenin büyüklüğüne, işkoluna ve işgören sayısına göre farklı biçimde yorumlanmalıdır. Her işletmenin kendi yapısına uygun düşen bir optimal personel devir hızı olmalıdır. Personel devir oranı, insan kaynakları için bir uyarı aracı olma özelliği taşır ve insan kaynakları planlamasında göz önünde bulundurulması gereken bir ölçüttür.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Bingöl, s.89.

¹⁴⁹ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s.71.

¹⁵⁰ Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, s.61.

2.3.3.4. Yeni Personel İhtiyacı

Bir işletmede yeni ya da ek yatırımların yapılması sonucu üretim ve satıştaki artışlar, organizasyon yapısındaki değişimler gerek teknik gerekse idari personelin işe alınmasını gerekli kılabilir.¹⁵¹

İşletmenin büyüme ve gelişme amacının gelişmesi doğrultusunda yeni personel ihtiyacı ortaya çıkar. Üretim hacminin artması, organizasyonel değişiklikler, işletmenin yeni faaliyet alanlarına açılması vb. işletmenin sayısal işgücü ihtiyacını doğurur. İşletme, bilimsel ve teknolojik araştırma programlarını geliştirmek veya genişletmek istediğinde de yeni personele ihtiyaç duyar. Üretim miktarındaki artışla ortaya çıkan yeni personel ihtiyacının miktarını yatırımlara bağlı olarak oluşacak üretim fonksiyonlarından türetebiliriz.' Araştırma ve organizasyondaki değişimler sonucu ortaya çıkacak yeni personel sayısının hesaplanması aynı yöntemle yapılamaz. Çünkü, çoğu kez araştırma işlerinde çalışan kişi, birim işlem ve işlem sayısı kavramlarından bağımsızdır.¹⁵²

2.3.3.5. İnsan Kaynakları İhtiyacı Türleri Arasındaki Fonksiyonel İlişkiler

Yukarıda söz konusu edilen türler genel bir insan kaynakları gereksinmesi planlaması çerçevesinde global olarak içerilebildikleri gibi, ayrı ayrı planlanabilir durumda da olabilirler.

"Gerçek personel gereksinmesi" ile "yedek personel gereksinmesinin toplamı, bize "olması gereken personel miktarını verecektir. Oysa, uygulamada bazı farklılıklar görülmektedir. Bu nedenle. olan personel miktarının olması gereken ile denkleştirmek, planlama sürecinin temel amacını oluşturacaktır.¹⁵³

Planlayıcı "olan personel miktarından hareketle "yeni personel" ve "ek personel"

¹⁵¹ Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, s.45.

¹⁵² Kaynak, s.48.

¹⁵³ Kaynak, s.55-56

gereksinmelerini saptayarak, olan personel miktarındaki eksikliği giderecek ve "olması gereken personel miktarına ulaşmayı planlayacaktır. Eğer olan personel miktarı, olması gerekenden fazla ise o zaman da işten çıkarma gereksinmelerini saptayarak, gene ideal düzeyi simgeleyen "olması gereken personel miktarına ulaşmayı planlayacaktır. Birinci durumda. işletme açısından bir işgücü eksikliği, ikinci durumda ise bir işgücü fazlalığından söz edilecektir.¹⁵⁴

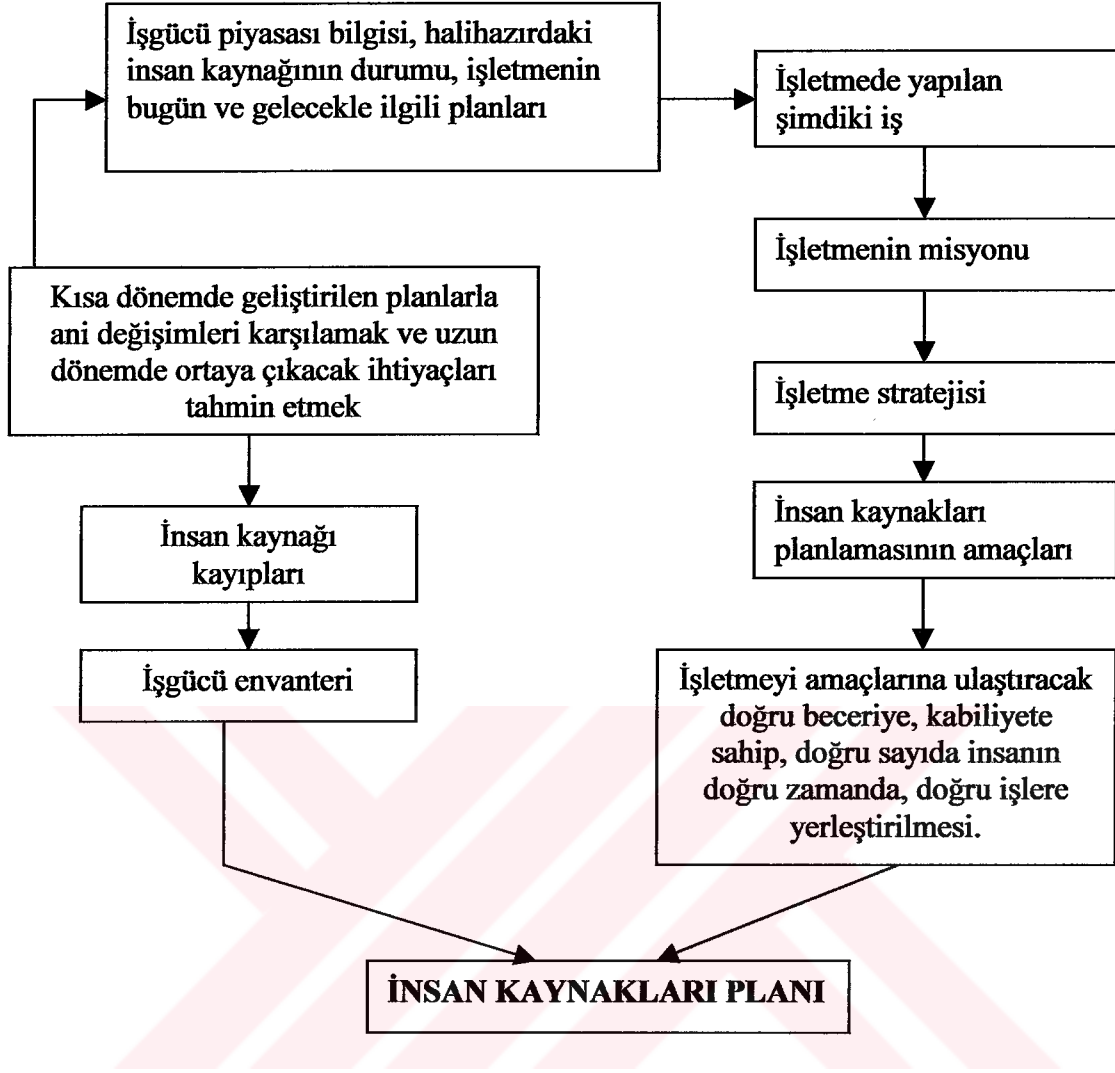
2.3.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Aşamaları

İnsan kaynağı ihtiyacının planlanması işletmenin dışındaki etmenleri ve işletmeye has özellikleri göz önünde bulundurarak işgücü arzı ve talebi arasında bir denge kurma çalışmalarını kapsar. İnsan kaynakları planlaması süreci şematik olarak şekil 6'da yer almaktadır.

Planlama çalışmaları sırasında yapılacak ilk iş iç etmenlerin ele alınmasıdır. Bu etmenlerin ilki işletmenin amaç ve stratejileridir. İşletmede çalışanların yapısıyla ilgili bilgiler ve yapılan işlerin analiz edilmesi ikinci adımı oluşturur. Olması muhtemel işgücü kayıpları da (emeklilik, ölüm, işten çıkarmalar, işten gönüllü ayrılışlar vb.) göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletme dışı etmenler göz önünde bulundurulmadan sağlıklı bir İnsan kaynakları planı yapılamaz. İnsan kaynağı arzı üzerinde etkili olan dış faktörler işletme içi etkenlerden sonra ele alınmalıdır. Üçüncü adım ise gerekli insan kaynağının tahmini kaynakları planlaması yöntemleri çok çeşitli olmakla birlikte, içlerinde en çok kullanılan metotlar bu çalışmanın bir sonraki bölümünü oluşturacaktır.

¹⁵⁴ Tuğray Kaynak, *İşletme Düzeyinde Personel Gereksinmesinin Planlaması ve Uygulama Örnekleri*, Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1978, s.40.



Şekil 5. İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlanması Süreci

Kaynak: Don Harvey ve Robert Bruce Bown, **Human Resource Management**, Newjersey: Prentice Hall Inc., 1996, s. 67.

2.3.4.1. İç Etmenlerin İncelenmesi

İç etmenlerin incelenmesi safhasında değerlendirilen işletme içi faktörlerle ilgili yapılan çalışmalar şu şekildedir:

- İşletmenin felsefesinin, misyonunun ve ana amaçlarının ortaya konması,
- İşletmenin faaliyet konusuyla ilgili olarak yapılan işlerin analizi,

- İşletmenin belirlenen amaçlarına ulaştıracak, ihtiyaç duyulan işgücünün analizi.

A- Örgütsel Misyon ve İşletmenin İleriye Yönelik Hedefleri: Bir örgütün misyonu, örgütün varlığının özünü ve ayrıca planlamaya başlama noktasını teşkil eder. Örgütün misyonu işletmenin değerlerini belirtir ve varoluş nedenini ortaya koyar. Bu nedenle bir işletmenin diğer politikaları gibi insan kaynakları politikaları da işletmenin misyonuna göre şekillenir.

Misyon, işletmenin hangi işi neden yaptığını açıklayan işletmenin varoluş amacını gösteren bir ifadedir. İşletmenin amacı, işleyiş politikası, kurumsal kimliği, şirket kültürü misyon cümlesinde belirir.¹⁵⁵

İşletmenin ürettiği mal veya hizmette , örgüt yapısında , yönetim tarzında, kullandığı teknolojide yapılması planlanan değişiklikler insan kaynakları planlamacısının ana hareket noktası olacaktır. Özellikle işletmenin genel hedef ve planları çerçevesinde örgüt yapısındaki ve işlerdeki değişiklikler işgücü talebini doğrudan etkiler. İnsan kaynakları planlamacısı gelecekte işletmenin üretim miktarında meydana gelecek değişiklikleri, üretilecek yeni ürünleri, üretimden kaldırılacak ürünleri, satış miktarını, örgütsel yapıda olacak değişimleri, kullanılacak teknolojik yenilikleri ve finansal durumu dikkatle incelemek durumundadırlar. İhtiyaç duyulan işgücünün miktar ve niteliği bu değişikliklerin belirlenmesiyle mümkün olur.

B- İşlerin Analizi: İş analizleri ilk defa 1900'lerin başında bir yönetim tekniği olarak geliştirilmiş ve bilimsel yönetim hareketinin etkinliği artırıcı programlarının birçoğunda temel araç olarak kullanılmıştır. Sanayileşme sürecinde işletmelerde etkin personel kullanımı konusunda çalışmalar yapan F.Taylor, verimliliği artırmak için yaptığı çalışmalarda iş analizlerinden yola çıkmıştır. İş analizini herhangi bir işe ilişkin gerekli bilgilerin toplanması olarak tanımladığımızda, bu tanım bize işgörenin neyi, nasıl, neden ve hangi bilgi ve beceri düzeyiyle yaptığını araştırmamız gerektiğini

¹⁵⁵ Robert L. Mathic ve John H. Jackson, **Personnel / Human Resource Management**, 6. Ed., Newyork: West Pub. Co., 1991, s.51.

bildirir.¹⁵⁶

İş analizleri, insan kaynakları planlaması çalışmalarında işin yapısı ile ilgili ve o işte çalışacaklarla ilgili bilgiler verir. İş analizi bir işin unsurları ile onun çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durum ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik çalışmalardır.¹⁵⁷

İş analizi işe eleman aramak, eğitim, iş değerlendirme ve performans yönetimi gibi insan kaynakları faaliyetleri için bir işin içeriği, temeli veya ana ilkeleri hakkında bilgi toplama sürecini ifade eder.¹⁵⁸

Bir iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgiler şunlardır:¹⁵⁹

- İşin içeriği,
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç-gereçler,
- Üretilen mamul ya da hizmetin türü ve nitelikleri,
- İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar,
- İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar,
- İşin gerçekleştirilmesi süreci,
- Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşulları,
- İşin gerektirdiği bireysel özellikler,
- İşin gerektirdiği kurum içi ve dışı ilişkiler,
- İşte kime karşı sorumlu olduğu,
- İşin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri,
- İşin yürütülmesi için gerekli yetki.

İş analizi yapılırken analiz edilen iş mümkün olduğu kadar alt bölümlere ayrılarak işlevleri belirlenmeli ve her işlevin ne kadar zamanda gerçekleştiği ortaya

¹⁵⁶ Cavide Uyargil, "İş Analizlerinin Personel Yönetimi ve Faaliyet Programları ile İlişkileri", **Verimlilik Dergisi**, s.2, 1992, s. 120-121.

¹⁵⁷ Demirkan, s.52.

¹⁵⁸ Michael Armstrong, **A Handbook of Personnel Management Practice**, London: Kogan Page Ltd., 5. Ed., 1995, s.293.

¹⁵⁹ İlhami Fındıklı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basımevi, 2002, s.143-145.

çıkarılmalıdır. İş analizi, anket, kayıt defteri, gözlem ve görüşme yöntemleriyle yapılabilir.¹⁶⁰

İşletmeler, eleman arayışına girmeden önce yapılan iş analizleri ile işe uygun aday özelliklerini tespit eder. İş analizi sonunda yapılacak iş tanımı ile iş spesifikasyonu arasında önemli farklar vardır. İş tanımı işin ne istediğini belirler başka bir deyişle işin profilidir. İş spesifikasyonu ise, işin iş görenden ne istediğini, iş görenin başarılı olabilmesi için sahip olması gereken özellikleri belirlemeye dönüktür. Bütün bu araştırmaların sonucunda işletmeler, kendileri için en uygun kişi ya da kişileri bünyelerine alırlar. İşletmenin faaliyetlerini en iyi şekilde sürdürebilmesi için çalışan elemanların istenilen özellik ve vasıflara sahip olmaları gerekir. Bu da sırasıyla; işin tanımı, işin analizi ve işin değerlendirilmesi diye adlandırılan personel yönetimi, ilgili teknikler yardımı ile sağlanabilir. Analizleri yapılan ve faaliyet konuları açıklığa kavuşturulan işler, birbirleri ile kıyaslanarak önem sıralarına göre değerlendirilir. Bu değerlendirmelere göre, işe alınacak elemanların nitelikleri ve ödenecek ücretler belirlenir.¹⁶¹

C- İşgücü Analizinin Yapılması: İnsan kaynağı ihtiyacının saptanmasından önce işletmede mevcut olan çalışanların sayı ve tipini belirlememiz gereklidir. İşgücü envanteri, işletmede yapılan işleri yerine getiren görevli çalışanların biyografik ve göreve ilişkin özelliklerinin araştırılmasıdır. Bu çalışmaya verilen isim "işgücü envanteri" veya "insangücü envanteri" dir. İşgücü envanteriyle ilgili çalışmada çalışanların kıdemiyle ilgili bilgiler, yaş, cinsiyet, eğitim gibi durumları tespit edilir.

İşletmenin çeşitli bölümleri için insan kaynakları planlaması yapılmak istediğinde, çıkarılacak işgücü envanterlerini bir araya getirmek suretiyle tüm işletmeyi kapsayan işgücü envanteri elde edilir. İşgücü envanteri belli bir zamanda çıkarılır ve uygun periyotlarla yenilenir. İşgücü envanteriyle elde edilen bilgiler, insan kaynakları planlaması ve işletme içinde iş-işçi uyumunu sağlama olanağı verir. Envanter kayıtları kullanılarak çeşitli analizler yapılabilir. Çalışanlarla ilgili yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, ücret seviyesi vb. konularda elde edilen bilgiler çalışanların işletme içinde

¹⁶⁰ Haldun Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, 2. Baskı, İstanbul: Chris Stephenson, 1997, s.111.

¹⁶¹ İlker Birdal, *İşletme Ekonomisi*, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1986, s. 117

değerlendirilebileceği başka pozisyonlar olup olmadığı konularında da bilgi verir. Mevcut çalışanların nicelik ve niteliklerinin bilinmesi, ilave ihtiyaç duyulan işgücünün ne olması gerektiği konusunda yol gösterici olur.

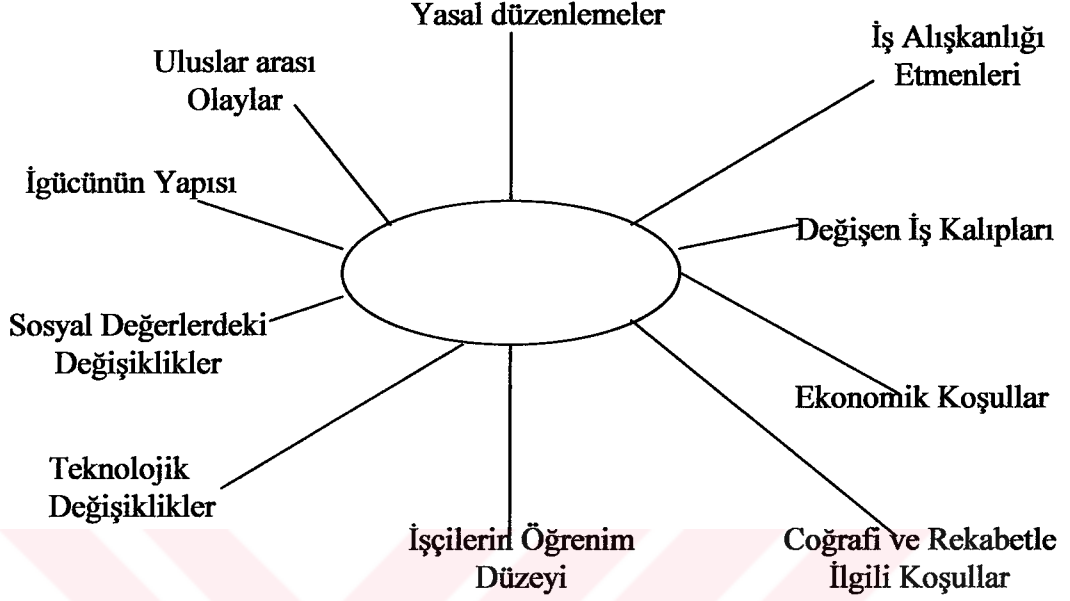
İşgücü envanterine esas teşkil eden veriler personel dosyalarında yer alan bilgiler olabileceği gibi, envanter çalışması için hazırlanmış formların personel tarafından doldurulmasıyla da gerekli verilere ulaşılabilir. İşgücü envanteri için bilgi toplama çalışmalarında belirli ve kesin nitelikte bilgiler toplamaya çalışılmalıdır. Çalışanla ilgili bu bilgiler:

- Kişisel bilgiler (Adı-soyadı, yaş, doğum yeri, doğum yılı, medeni durumu, ikametgahı, irtibat telefonları),
- Nüfus kaydı bilgileri,
- Bağlı olduğu sosyal güvenlik kuruluşu bilgileri,
- Aile ile ilgili bilgiler (eş, çocuk durumu),
- Sağlık durumuna ilişkin bilgiler,
- Eğitim bilgileri(çalışanın almış olduğu örgün ve yaygın eğitimler, başarıları)
- Yabancı dil bilgisi (düzeyi, nerede öğrendiğine dair bilgiler),
- İş tecrübesi (daha önce çalıştığı işyerleri, çalışılan pozisyonlar, çalışma süreleri),
- Şirket içindeki görevi ile ilgili bilgiler ,(çalıştığı departman, unvanı, ne kadar süredir çalıştığı, işyeri sicil numarası, aldığı ceza ve ödüller),
- Sahip olduğu beceriler.

2.3.4.2. Dış Etmenlerin İncelenmesi

İnsan kaynakları planlama süreci içinde dış çevre analizi, işletmeyi etkileyen işletme dışı etmenlerin bugünkü ve gelecekteki koşullarının değerlendirilmesidir. İnsan kaynakları planlamasının sağlıklı öngörülere dayandırılması amacıyla yapılan dış çevre analizleriyle, insan kaynakları arzının mevcut ve gelecekteki durumu ortaya konmuş olur. İnsan kaynakları arzının yaş, cinsiyet, meslek ve niteliklere göre değişimi, istihdama etki eden yasal düzenlemeler ve ekonomik konjonktürün incelenmesi sonucu

insan kaynağına ulaşmanın koşulları ortaya çıkar. Şekil 7'de emek arzını etkileyen dış çevresel etmenler yer almaktadır.



Şekil 6. Emek Arzını Etkileyen Dış Çevresel Etmenler

Kaynak: Bingöl, s.74.

İnsan Kaynakları planı yapılırken işletme amaçlarından yola çıkarak şu durumlar ortaya konur:¹⁶²

- Emek piyasasının durumu,
- Hükümetin konuyla ilgili getirdiği, işletmeyi bağlayıcı yasal düzenlemeler,
- Genel ekonomik görünüm,
- İşletmenin piyasadaki durumu, pazar potansiyelinin analizi, kar potansiyeli, bulunduğu rekabet ortamı.

İşletmeler, dış çevrede olup bitenleri hesaba katmaksızın insan kaynakları planlaması yapamayacaklarını her geçen gün daha iyi kavramaktadırlar. Dış çevre etmenleri organizasyona dışardan katabileceğimiz çalışanların sayı ve tipini belirlemede önemli

¹⁶² Axline, s.30.

etmen durumundadır. Aşağıda bu etmenler ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır:

A- Emek Piyasası: Etkili bir planlama yapabilmek için işgücüne katılma oranı ve işgücündeki mesleki eğilimler hakkındaki bilgiler göz önünde bulundurulmalıdır. Resmi kurumlar, ticaret ve sanayi odaları veya uluslararası kurumlar tarafından yapılan istihdam analizleri de incelenmelidir. Çünkü işletme, ileride insan gücü ihtiyacı içine düştüğü zaman özellikle bazı mesleklerden sınırlı sayıda işgücü arzı olması durumuyla karşılaşabilir. Emek piyasasının incelenmesi açısından planlamacı şu sorulara cevap arar:¹⁶³

- Gelecek yıllarda işgücünün yaş dağılımı nasıl olacak?
- İşgücünün içinde kadın işgücünün oranı ne olacak?
- Belirli mesleklerde işgücünün arz ve talep durumu ne olacak?
- İşgücünün eğitim ve beceri durumu artmaya devam edecek mi?

Bu ve buna benzer sorular, insan kaynakları planlama sürecinin ilk aşamalarında sağlıklı bir planlama için yanıtlanması gerekli olan sorulardır.

B- Yasal Düzenlemeler: Çalışma hayatını ilgilendiren hukuki yapı giderek gelişmekte ve sendikal ilişkiler yoğunlaşıp, çeşitlenmektedir. Yasal düzenlemeler, insan kaynağı ihtiyacının tespitinde önemli ipucu durumundadır.¹⁶⁴

İnsan kaynakları planlayıcısının kararlarını sınırlayıcı nitelikte çok sayıda yasa karşısında, planlama fonksiyonunu üstlenen birim, yasalarla ilgili gelişmeleri, değişiklikleri iyi gözlemlemek zorundadır. Çalışma yaşını, cinsiyete göre çalışılacak işleri düzenleyen, belli kişilerin (sakat, eski hükümlü) işe alınmalarını mecburi kılan, iş görenlerin işe alım ve işten çıkartılması konularını belli şartlara bağlayan yasalar mevcuttur. Sendikanın söz konusu olduğu bir işletmede, iş görenlerin ücretlerini ve diğer çalışma koşullarını sendika ile görüşüp toplu iş sözleşmesi yapma zorunluluğunu insan kaynakları planlamacıları göz ardı etmemelidir. Ayrıca planlanan dönemde iktidara gelme olasılığı olan partinin yapacağı yasal değişiklikler konusunda da insan

¹⁶³ Bingöl, s.75.

¹⁶⁴ Dinçer ve Fidan, s.265.

kaynakları planlamacıları tahmin yürütmelidir.

Devletin para-kredi, ithalat-ihracat ve ticari politikaları dolaylı olarak insan kaynakları planlamasını etkileyebilir. Özelleştirme, Gümrük Birliğine gidilmesi, yabancı yatırımların artması buna birer örnektir. Vergilerdeki değişiklikler, personel maliyetlerini artıracığından, ülkedeki maliye politikasının seyri de dikkatle incelenmelidir.¹⁶⁵

C- Ekonomik Konjonktür: Ülke ekonomisinde söz konusu olabilecek durgunluk veya gelişme durumu insan kaynakları planlamasına etki eder. Enflasyon oranı, faiz oranları ve ekonomik gelişmenin düzeyi, örgütsel plan ve amaçlar yanında çalışanların nitelik ve niceliklerini de etkiler Ekonomik koşullar ücret düzeyinin belirlenmesinde, işe alma ve işten çıkarma kararlarının verilmesinde etkilidir.

D- Rekabet Durumu:Rakip işletmelerin kullandığı insan kaynağının nicelik ve niteliğinin tespit edilmesi, işletme için karşılaştırma imkanı verecek ve işletmenin işgücü pazarında bulamadığı personelin nerede ve hangi şartlarda çalıştığını bilmesini sağlayacaktır.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Bingöl, s.76.

¹⁶⁶ Dinçer, s.265.

2.4. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Yöntemler

2.4.1. Genel Olarak Yöntemler

İnsan kaynakları planlamasıyla ilgili yapılan uygulamalara bakarsak, planın uygulandığı faaliyet sahasının, planın kapsamını ve yapılışını etkilediğini görürüz. Küçük işletmelerde insan kaynakları planı, ihtiyaç duyulan personeli belirlemekten bazı eğitim faaliyetlerini vermekten ibarettir. Geniş organizasyonlarda ise planlama zaman alıcıdır ve maliyeti yüksektir.¹⁶⁷

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili çok sayıda yöntem vardır. İşletmenin yapısına, üretilen ürüne, çalışanların becerisine, kullanılan bilgi sistemine ve yönetim felsefesine bağlı olarak değişebilen yöntemler geçmiş tecrübelerle dayalı olan yöntemlerden bilgisayar simülasyonu yöntemine kadar uzanır. Modellerin çeşitliliği, işgücüyle ilgili kararların karışık ve sürekli değişime uğrayan bir çevrede alınmasından kaynaklanır. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren insan kaynakları tahmininde kullanılan modeller, küçük organizasyonlarda her zaman gerekli olmayan geniş entegre modellerde odaklanmıştır.¹⁶⁸

İnsan Kaynağı ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan talep tahmin modelleri 5 ana kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar;

- 1) Kavramsal Yöntemler ,
- 2) Yargısal Yöntemler,
- 3) İstatistiksel Yöntemler,
- 4) Ayrıntılı Yöntemler ,(İşgücü akımına dayalı yöntemler)

¹⁶⁷ Richard M. Hodgetts, **Yönetim**, Çeviren: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.49.

¹⁶⁸ Meehan ve Ahmed, s.297.

İnsan kaynakları ihtiyacını belirlemeye yönelik modeller:

- Toplam ihtiyaç duyulan personel seviyesinin,
- Değişik işgören kategorilerinde gereksinim duyulan personel seviyesinin,
- Farklı işgören kategorileri ile yönetsel kademedekiler arasındaki ilişkilerin tahmininin fizibilitesini göstermek için geliştirilir.¹⁶⁹

Bu çalışmada çok sayıda yöntemden en çok tercih edilen yöntemlerin ayrıntıları üzerinde durulacaktır.

2.4.2. Kavramsal Yöntemler

Daha önceki ayrımlarda incelediğimiz insan kaynakları gereksinmesi türleri ve söz konusu gereksinmelerin ortaya çıkışına neden olan etmenlerin ışığında bir işletmenin zaman sürecinde gereksinme duyacağı personelin planlanmasına değgin çeşitli modeller kurulabilir.

Bu modeller, söz konusu planlamadan neler beklendiğine, işletmenin üretim faaliyetlerine, zamansal ve yerel verilere, çeşitli karar organlarının bekleyişlerine göre ayrıntılı, ya da global olarak kurulabileceği gibi, soruna salt kavramsal yaklaşımlar getirecek biçimlerde de irdelenebilirler.

Bu bölümde, sözü edilen modellerin kavramsal açıdan insan kaynakları planlanması olgusuna nasıl bir bakış açısı getirebilecekleri üzerine durulmak istenecektir.

MİNNESOTA MODELİ:

Söz konusu model, H.G. Heneman, Jr. ve G.Seltzer tarafından Minnesota, ABD'de 105 işletme üzerinde yapılan bir araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre düzenlenmiştir. Literatürde "Minnesota Modeli" diye anılan yaklaşımda işgücü planlamasında ve geleceğe dönük personel gereksinmesi tahminlerinde dikkate alınan etmenler ve

¹⁶⁹ Meehan ve Ahmed, s.297.

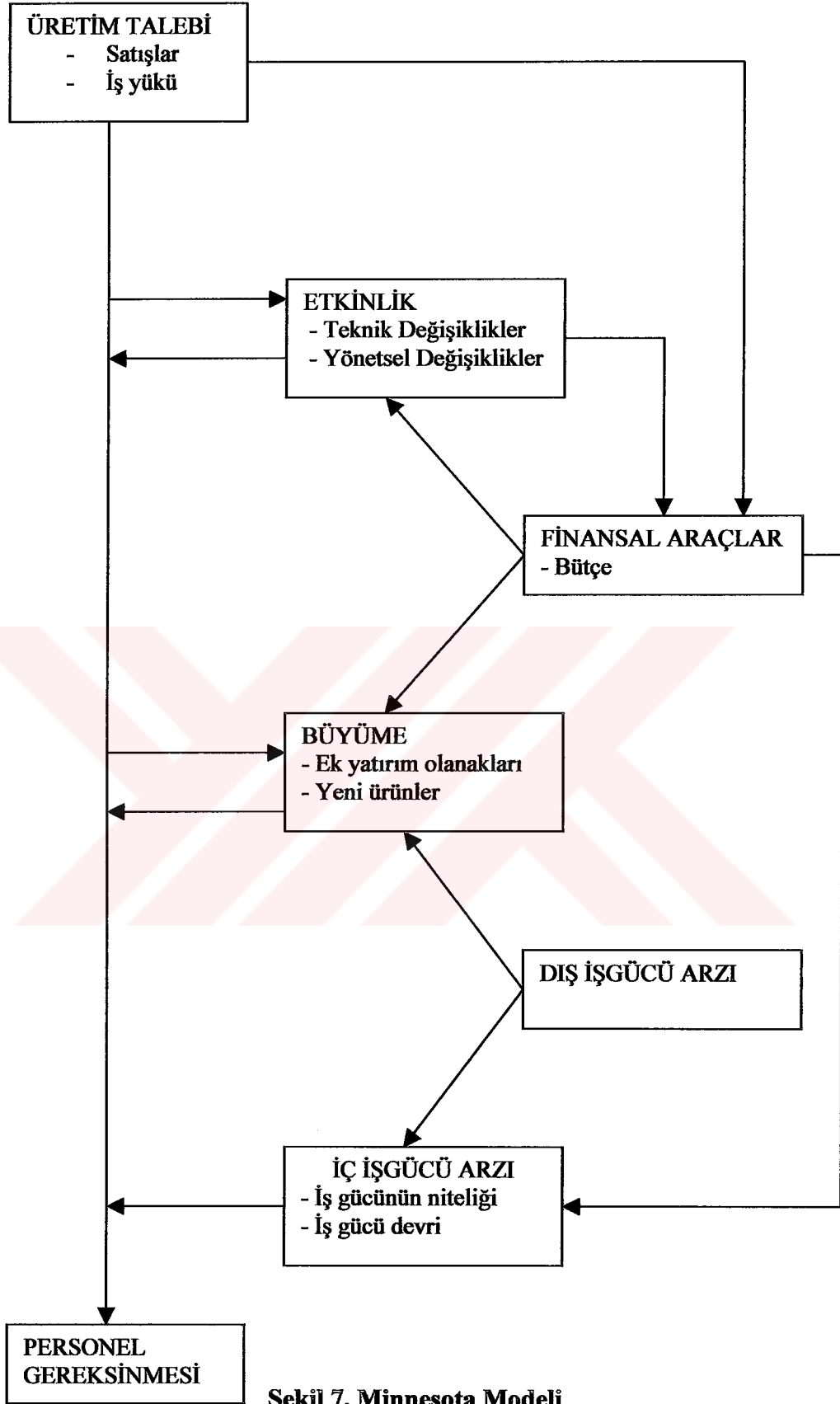
uygulanan teknikler üzerinde durulmaktadır.

Araştırma bulguları, özellikle 10 etmenin işgücü talebinin belirlenmesinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. İncelemeye alınan İşletmeler, söz konusu 10 etmenin personel talebini etkilemekteki önem derecelerini aşağıdaki gibi belirlemişlerdir.

1. Satışlar,
2. İç İşgücünün Niteliği,
3. Ek Yatırım Olanaklarının Büyümesi,
4. İşyükü (Üretim açısından)
5. Dış İşgücü Arzı,
6. İşgücü Devri,
7. Teknolojik ve Yönetmel Değişiklikler,
8. İşletme Planları ve Amaçlar,
9. Bütçeler.

Araştırma sonuçlarıyla ilgili vargularında araştırmacılar, yukarıdaki etmenlerin tek başlarına ve birbirleriyle olan ilişkileri dolayısıyla personel talebini nasıl ve ne yönde etkileyebileceğini belirlemeğe çalışmışlardır. Gerek söz konusu etmenleri, gerekse aralarında varolması gerek fonksiyonel bağları bir şekil üzerinde göstermek olanaklıdır.

Minnesota Modeli, görüldüğü gibi kavramsal bir modeldir Yorumu açık ve kolaydır. Modele ilk bakışta söylenecek şey, insan kaynakları gereksinmesinin üretime olan talepten bağımlı olduğudur. Ancak üretim sürecinde gider diğer etmenleri ve ayrıca onları etkileyen başkaca alt değişkenlerin de devreye girmesiyle insan kaynakları gereksinmesinin nitelik ve nicelik olarak değişmesi kaçınılmaz olmaktadır. Söz konusu değişkenlerin etkinlik göstermeleri halinde diğer değişkenlerden hangilerini etkileyecekleri şekilde görülmektedir.



Şekil 7. Minnesota Modeli

Kaynak: Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayımevi,1998, s. 77.

Değişkenler üzerinde daha ayrıntılı bir yoruma gidildiğinde görülecektir ki;

- a) Üretim talebi, satışlar ve işyükü tahminlerinin saptanmasıyla belirlenebilecektir. Üretim talebindeki artış giderek personel gereksinmesin de bir artışı nedenleyecektir. Ancak bu olgu, etkinlik, büyüme, finansal araçlar, dış ve iç işgücü arzı gibi değişkenlerin de süreç içinde kendi rollerini oynamaları sonucu belirlenebilecektir.
- b) Etkinliğin artışı gerçekte teknolojik ve yönetsel değişmelerin sonucu olarak ortaya çıkar ve sonuçta işgücünün verimliliğini artırır. Bu olgu, üretilen birim başına düşen işgücü miktarının azalmasını nedenler. ayrıca etkinliğin artırılması ki, bu bir bakıma işletme açısından bir rasyonelleştirme sürecidir de, üretilen nihai malın fiyatının düşürülmesine ve bu la satışların artmasına da neden olabilir. Bu durum ise, artan üretim hacmi ve yükselen personel gereksinmesi anlamını taşır. Gene etkinliğin artması finansal kaynakların olumlu yönde etkilenmesini de nedenleyecektir.
- c) Büyüme, üretimin nicelik olarak artışını sağlayabileceği gibi zamanda yeni ürünlerin yapılmasını da gerçekleştirecektir. Her iki durumda da personel gereksinmesinde bir artış kaçınılmaz olacaktır. Çünkü gerek yeni olanakların değerlendirilmesiyle yeni yatırımlara gidilmesi, gerekse yeni ürünlerin yapımı, işgücü gereksinmesinde doğal artışları nedenleyecektir.
- d) İşgücünün işletme içindeki arzı, hem nitel hem de nicel açıdan ele alınmalıdır. Nitel açıdan, personelin beceri durumları üstüne yapılan araştırmalar ve personel geliştirme programlarının sonuçları üzerine yapılan tahminlerle durumun saptanmasına çalışılır. Nicel durum ise, işgücü devri ve devamsızlık durumları izlenerek ortaya çıkarılmaya çalışılır. Ancak, iç gücü arzı nitel ve nicel açıdan bir gelişme ve artış gösterdiğinde, bu olgu sonuçta personel gereksinmesinde bir düşüşü gerektirecektir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılmaktadır ki, personel planlaması soyut olarak ele alındığında, çeşitli değişkenlerin zaman sürecinde ve üretim aşamalarında değişen değer

ve durumlara bağılı olarak gösterecekleri sapmalara göre belirlenecektir. Bu süreçleri matematik olarak ifade etmek de olanaklıdır. Şekilde verilen değerlerden yararlanıldığında, personel gereksinmesinin; üretim talebi, etkinlik, büyüme, iç işgücü arzı, finansal araçlar ve dış işgücü arzının fonksiyonu olduğu belirlenecektir:

$$PG = (\dot{U}T, E, B, \ddot{I}, FA, D\dot{I})$$

Ancak, gene ilgili şekil ve daha önce yapılan açıklamalar göz önünde tutulduğunda, yukarıdaki eşitliği oluşturan değerleri birbirleri cinsinden de ifade etmenin olanaklı bulunduğu görülecektir.

$$E = f(\dot{U}T, FA, D\dot{I})$$

$$B = f(\dot{U}T, FA, D\dot{I})$$

$$\ddot{I} = f(FA, D\dot{I})$$

$$FA = f(\dot{U}T, E)$$

Sözle ifade etmek gerektiğinde şöyle denebilecektir:

Etkinlik; üretim talebi, finansal araçlar ve dış işgücü arzının bir fonksiyonudur.

Büyüme; üretim talebi, finansal araçlar ve dış işgücü arzının bir fonksiyonudur..

İç işgücü arzı; finansal araçlar ve dış işgücü arzının bir fonksiyonudur.

Finansal araçlar; üretim talebi ve etkinliğin bir fonksiyonudur.

Eğer birbirleri cinsinden ifade edilen bu eşitlikleri eşitlik (1)'de yerine koyarsak aşağıdaki denklemi elde edeceğiz:

$$PG = f[\dot{U}T, (\dot{U}T, FA, D\dot{I}), (\dot{U}T, FA, D\dot{I}), (FA, D\dot{I}), \dot{U}T, (\dot{U}T, FA, D\dot{I}), D\dot{I}]$$

Ya da, daha kısa olarak;

$$PG = f(\dot{U}T, FA, D\dot{I})$$

Eşitlikte görülmektedir ki, personel gereksinmesi üç temel değişkenin bir fonksiyonu olma durumuna indirgenmiştir. Oysa eşitlik (1) de değişkenler sayısı altı olarak belirlenmekteydi.

Şimdi, özellikle kısa ve orta dönemli planlama süreçlerinde "finansal araç" ve "dış işgücü arzı" değişkenlerini birer temel veriye dönüştürdüğümüzde, başka bir deyimle, değişmez varsaydığımızda eşitliğimiz tek değişkenli bir fonksiyon haline gelecektir.

$$PG = f(\dot{U}T)$$

İnceleye geldiğimiz kavramsal model nicel açıdan ele alınmak istendiğinde, değişkenlerin kesin belirlenebilirlik nitelikleri ve özellikle etki derece ve güçlerinin çok zor saptanabilir olmaları uygulamayı son derece güçleştirecektir. Ancak, soruna genel bir bakış açısı kazandırması bakımından, incelenen kavramsal model belli bir görevi yerine getirmektedir, diye kabul edilebilir.

2.4.3. Yargısal Yöntemler

2.4.3.1. Yönetmel Yargıya Dayalı Tahmin Yöntemi

Bu yöntem, yönetici ve uzman pozisyonundaki kişilerin örgüt planlarına, geçmiş tecrübelerine ve sezgilerine dayanarak İnsan kaynakları arz ve talebi konusunda tahminde bulunmalarını ifade eder. Veri yetersizlikleri veya ölçülemeyen faktörler olduğunda nicel analizler yapılması gereği ortaya çıkar ve yönetmel yargıya dayalı tahmin yöntemine başvurulur. Bu süreçte her yönetici aynı beceri gruplarında olan, eşit düzeyde yer alan işgücü gereksinmesiyle ilgili tahminde bulunur. Yapılan tahmin şunları içerir:¹⁷⁰

- Mevcut işgücü açıkları,
- Beklenen üretim miktarı ve teknolojik değişimin yaratacağı etkiler,

¹⁷⁰ Dan Ward, "Workforce Demand Forecasting Techniques", *Human Resource Planning*, Volume 19, 1996, s.54.

- Yapılan işlerde olabilecek değişikliklere bağlı olarak ihtiyaç duyulan işgücü miktarı.

İşi en iyi bilen yönetici/yöneticiler çalışan miktarına ilişkin tahminlerini önsezilerine dayanarak yaparlar. Örneğin, satış müdürü toplam satışlarda oluşan belli bir miktar artış için ilave bir çalışana ihtiyaç olduğunu varsayarak, satışlara oranla çalıştırılması gerekli işgücünü tahmin eder. Üretim bölümünün yöneticisi, üretim bölümünde fazla çalışmanın getirdiği maliyetin belli bir düzeye ulaşması durumunda yeni bir çalışan istihdamını gerekli görebilir.¹⁷¹

Bu yaklaşımın güçlü yönü, yöneticilere maksimum derecede esneklik imkanı tanınmasıdır. Hızlı uygulanabilmesi, ekonomik ve kapsamlı oluşu, ayrıca, diğer teknikler kadar veri eksikliğiyle sınırlanmayışı diğer avantajlarını teşkil eder. Uzmanların yargı ve görgülerine dayalı bu yöntemde işletmenin mevcut durumunun devam edeceği varsayılarak, işletmenin geleceğe dönük işgücü ihtiyacı tahmin edilmektedir. Bu yöntem istatistiksel yöntemlerle karşılaştırıldığında daha az kesinlik taşır. Kısa döneme hitap eden bir yöntemdir. Ayrıca, tüm yöneticilerin gelecekle ilgili kestirim yapma konusunda yetenekli olmaları beklenemez.¹⁷²

2.4.3.2. Delphi Yöntemi

Delphi tekniği ilk kez 1950'de N. C. Dalkey ve ortağı tarafından A.B.D.'de Rand şirketler grubunda geliştirilmiştir. İş, eğitimi sağlık, askeriye gibi pek çok alanda, uzun dönemi kapsayan tahminlerde kullanılan bir yöntemdir.¹⁷³

Delphi yöntemi de uzmanların görüş ve yargılarından yararlanma esasına dayanır. Çok sayıda uzmanın işgücü ile ilgili kişisel görüşleri ve uzmanların birleştikleri noktalar tespit edilir. Bu yöntemde uzmanlar bir araya gelmezler. Aralarındaki etkileşimi bir aracı gerçekleştirir. Aracı, uzmanların bilgi istemlerini, temel sorulara verdikleri

¹⁷¹ AYTEK, s.43.

¹⁷² WARD, s.55.

¹⁷³ WARD, s.55.

cevaplarla özetler. Delphi yöntemi, uzmanların ayrı ayrı görüşlerini bir araya getirerek, insan kaynağı tahmini konusuna güvenilir bir çözüm getirilmesine yardım eder.

Delphi yönteminin avantajı, çok sayıda uzman görüşe başvurulmasıdır. Tahmin sürecinde uzmanların birbirinden etkilenmesine yol açacak haberleşme engellenmekte ve sağlıklı sonuçlar alınabilmektedir.

Bu yöntemin sakıncalı yönleri şunlardır. Aracıya önemli bir rol düşmekte, uzmanlar tahmin konusuyla ilgili bilgi almak için sorularını aracıya iletmektedirler. Aracı ise tahmin sorunu için geniş bir yorum yapmamaktadır. Bunun nedeni uzmanların görüşlerini birleştirirken uzmanlar arasında etkileşimi önlemektir. Uzmanların bir araya gelip tartışmalarını engellemek ise uygulamada güçtür. Ayrıca bu yöntemle, uzun dönem işgücü ihtiyacının tahmini zorluklar içerir. Yöntemin uygulandığı işletmelerde deneye katılan uzmanların, tahminlerini çok az değiştirdiği görülmüştür. Tahmin değişikliklerinin frekansındaki düşüklük, insan kaynağı ihtiyaç tahminlerinin kısa bir dönem için yapılmasına, uzun dönemli talep tahminlerinin belirsiz bir karar sürecine dönüşmesine neden olmaktadır.¹⁷⁴

Yeterli zaman olması, uzmanların yeterli bilgiye, güdülenmeye ve iletişim becerilerine sahip olması durumunda kullanılacak delphi tekniğinin sayısal tekniklerden daha üstün sonuçlar verdiği görülmüştür.¹⁷⁵

2.4.4. İstatistiksel Yöntemler

2.4.4.1. Trend Extrapolasyonu Yöntem

Trend analizleri, uğraşları durgun ve yavaş bir gelişim süreci içinde olan, işgücü standartları sık değişmeyen işletmeler için kullanılan bir yöntemdir. Sürekli bir değişim

¹⁷⁴ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 2. Baskı, Japan: Mc.Graw-Hillgagakusha Ltd., 1977, s.197.

¹⁷⁵ Aldemir, s.45.

içerisinde bulunan ve işgücü tahminlerinde işlerin değişen özelliklerinin incelenmesinde zorunluluk bulunan işletmelerde uygulanması güçtür.¹⁷⁶

Trend yardımıyla yapılacak geleceğe ilişkin personel gereksinmesinin tahmin edilmesinde en basit yöntem grafik yardımıyla gerekli işgücünün tahmin edilmesidir. Ancak, az sayıda veriye dayandırılarak yapılacak bir tahmin işleminin sağlıklı olması beklenemez. Eldeki az sayıda veri tesadüfi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmış olabilir. Bu nedenle kullanılan serinin optimal bir uzunlukta olması tercih edilmelidir. Trend extrapolasyonu işleminin tutarlılığı için, extrapole edilecek başka bir deyişle geleceğe yansıtılacak olan trendi etkileyecek belirleyicilerin sabit bulunmaları ana koşuldur.¹⁷⁷

Planlamaya konu olan ortamın sosyal ve ekonomik açıdan istikrar göstermesi halinde sonuçları güvenilir olan bu yöntemde çeşitli fonksiyonlar söz konusudur. Bunlardan konu kapsamında olan ikisine burada yer verilecektir.

2.4.4.1.1. Doğrusal Fonksiyon Extrapolasyon Yöntemi

Herhangi bir işletmenin 1994-1999 yılları arasındaki personel sayısının bir tablo yardımıyla gösterimi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. A İşletmesinin Personel Sayısı

<u>YILLAR</u>	<u>PERSONEL SAYISI</u>
2000	100
2001	105
2002	115
2003	125
2004	130

¹⁷⁶ Aytek, s.46.

¹⁷⁷ Halik Cillov, **İstatistik Metotları**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1975, s.87.

2000 yılı için yapılacak personel ihtiyacı en küçük kareler yöntemi ve doğrusal trend yoluyla şu şekilde hesaplanır:

Tablo 2. A İşletmesinin Personel İhtiyacının Hesaplanması

<u>YILLAR</u>	<u>X</u>	<u>Y</u>	<u>XY</u>	<u>X²</u>
2000	-2	100	-200	4
2001	-1	105	-105	1
2002	0	115	0	0
2003	1	125	125	1
2004	2	130	260	4
	$\sum X=0$	$\sum Y= 575$	$\sum XY= 80$	$\sum X^2= 10$

Birinci dereceden trend doğrusunun genel ifadesi olan $Y = a + bX$ ifadesindeki a ve b parametrelerini yukarıdaki veriler kullanılarak, iki bilinmeyenli denklem haline getirilip bulunabilir.

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{575}{5} = 115$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{80}{10} = 8$$

A ve B değerleri, $Y = a + bX$ eşitliğinde yerine konulursa istenilen trendi oluşturacak denklem:

$$Y = 115 + 8X \quad \text{olur.}$$

Veri değerleri bulduğumuz denklemde yerine konulduğunda, gerçek trend doğrusunu

oluşturacak Y' değerleri bulunur:

$$\begin{aligned}2000 \text{ yılı için } Y' &= 115 + 8(-2) = 99 \\2001 \text{ yılı için } Y' &= 115 + 8(-1) = 107 \\2002 \text{ yılı için } Y' &= 115 + 8(0) = 115 \\2003 \text{ yılı için } Y' &= 115 + 8(1) = 123 \\2004 \text{ yılı için } Y' &= 115 + 8(2) = 131\end{aligned}$$

2005 yılı için ihtiyaç duyup, temin yoluna gidilecek personel sayısı aynı yolla saptanabilir. 2005 yılı için X değeri 3 olarak alındığında;

$$Y = 115 + 8(3) = 139$$

Bu durumda işletmenin 2005 yılı içerisinde gereksinim duyacağı personel sayısı 139 olacaktır.

2.4.4.1.2. İkinci Dereceden Parabol Denklemi İle Extrapolasyon Yöntemi

Söz konusu bir B işletmesi olsun. Üretilen mal yada hizmetin gereği bu işletmenin, 1998-2004 yılları arası istihdam ettiği personel sayısı yıllara göre aşağıdaki gibi değişimler göstermiştir:

Tablo 3. B İşletmesinin Personel Sayısı

<u>YILLAR</u>	<u>PERSONEL SAYISI</u>
1998	80
1999	50
2000	100
2001	70
2002	120
2003	90
2004	140

Eğer zaman sürecinde terendin parabolik bir gelişim gösterdiğini kabul edersek, o zaman eğriyi ikinci dereceden bir denklem ile ifade edebiliriz. Gelecek yıllara ait işgücü tahmini, ikinci dereceden bir trendin extrapolasyonu ile gerçekleştirilebilir.

Tablo 4. B İşletmesin Personel İhtiyacının Hesaplanması

YILLAR	X	Y	XY	X ²	X ³	X ²	X ² Y	
1998	-3	80	-240	9	-27	81	720	
1999	-2	50	-100	4	-8	16	200	
2000	-1	100	-100	1	-1	1	100	
2001	0	70	0	0	0	0	0	
2002	1	120	120	1	1	1	120	
2003	2	90	180	4	8	16	360	
2004	3	140	420	9	27	81	1260	
		$\Sigma X=0$	$\Sigma Y=650$	$\Sigma XY=280$	$\Sigma X^2=28$	$\Sigma X^3=0$	$\Sigma X^4=196$	$\Sigma X^2Y=2760$

İkinci dereceden trend eğrisi denkleminin ifadesi;

$$Y = a + bX + cX^2 \text{ olarak yazılabilir.}$$

Buradaki a, b ve c parametreleri şu denklemler yardımıyla çözülür:

$$\begin{aligned} \Sigma Y &= na + c\Sigma X^2 \\ \Sigma XY &= b\Sigma X^2 \\ \Sigma X^2Y &= a\Sigma X^2 + c\Sigma X^2 \end{aligned}$$

En küçük kareler yöntemi ile ikinci dereceden trend denkleminin hesaplanması için gereken işlemler tek yıl sayılı kısa yolla aşağıdaki gibi hesaplanır:¹⁷⁸

¹⁷⁸ Kaynak, s.93-94.

Tablodaki değerleri denklemlerimize yerleştirerek trend denklemi için gerekli a, b, c parametrelerini bulabiliriz.

$$650 = 7a + 28c$$

$$280 = 28b$$

$$2760 = 28a + 196c$$

Buradan söz konusu a, b ve c değerlerini sayısal olarak hesaplayabiliriz:

$$a = 85,3$$

$$b = 10$$

$$c = 1,9$$

Trend denklemi;

$$Y = 85,3 + 10X + 1,9X^2$$

olarak bulunur. Buradan 1998-2004 yılları için trend değerleri hesaplanıp, gelecek yıllar için tahminde bulunabiliriz.

$$1998 \text{ için } Y' = 85,3 + 10(-3) + 1,9(-3)^2 = 72,4$$

$$1999 \text{ için } Y' = 85,3 + 10(-2) + 1,9(-2)^2 = 72,9$$

$$2000 \text{ için } Y' = 85,3 + 10(-1) + 1,9(-1)^2 = 77,2$$

$$2001 \text{ için } Y' = 85,3 + 10(0) + 1,9(0)^2 = 85,3$$

$$2002 \text{ için } Y' = 85,3 + 10(1) + 1,9(1)^2 = 97,2$$

$$2003 \text{ için } Y' = 85,3 + 10(2) + 1,9(2)^2 = 112,9$$

$$2004 \text{ için } Y' = 85,3 + 10(3) + 1,9(3)^2 = 132,4$$

Bu yolla 2005 yılına ait personel gereksinmesini de tahmin edebiliriz. Bunun için X değerini 4 alıp denkleminizde yerine koymamız yeterlidir.

$$2005 \text{ için } Y = 85,3 + 10(4) + 1,9(4)^2 = 155,7$$

Sonuç olarak; söz konusu B işletmesinin 2005 yılında ihtiyaç duyacağı personel sayısı 155 civarı olacaktır diyebiliriz.

Eğer veriler çift sayılı zaman serisi şeklinde olsaydı o zaman $\sum X^2$ i sıfırlayarak çözüme ulaşabilecektik.¹⁷⁹

2.4.4.2. Regresyon – Korelasyon Analizi Yöntemi

Regresyon-korelasyon analizi modeli, organizasyonel değişkenler ve gerekli işgücü miktarı arasındaki istatistiki ilişkiye dayanır. Toplam işgücü veya özel kategorilerdeki işgücü ihtiyacının belirlemede kullanılır. Çalışan kategorilerinin bileşimlerinin tespit edilmesinde de kullanılır. Kısa, orta ve uzun dönem tahminlerinde nicel açıdan nispeten güçlü talep tahmin yöntemidir.¹⁸⁰

Regresyon ve korelasyon analizleriyle yapılmak istenen, belirleyici etmenlerin(örn; satış, işletme sermayesi, karlar, üretim hacmi, yatırımlar vb.) ihtiyaç duyulan insan kaynağı miktarı üzerindeki etkisini bulmaktır. Regresyon korelasyon analizleri, işgücü miktarı ile söz konusu değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin araştırılmasını sağlar. İstatistiki açıdan bakıldığında; regresyon (regression) iki seri arasındaki ortalama ilişkinin matematik bir fonksiyonla ifadesi, korelasyon ise, ilişkinin derecesinin tayin edilmesidir. İki seri arasındaki ilişkinin hangi fonksiyon tipine uyduğunu belirlemek için eldeki verilere (X ve Y değerlerine) göre noktalardan oluşan serpilme diyagramı çizmek gerekir. Oluşturulan serpilme diyagramıyla iki değişken arasında ilişkinin olup olmadığını öğrenmek yanında ilişkinin derecesi hakkında da bilgi alınır.¹⁸¹

Değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasına regresyon analizi adı verilmektedir.¹⁸²

Regresyon-korelasyon analizlerinde, değişkenler arasındaki ilişkinin türünden bağımlı olarak doğrusal veya eğrisel korelasyonlardan bahsedilebilir. Ayrıca, işgücü miktarı üzerinde etkili olan birden fazla değişken olması "durumunda çoklu korelasyon işlemlerine gerek duyulur. Konuyla ilgili yaklaşımlar aşağıda örneklerle açıklanmaya

¹⁷⁹ Kaynak, s.95.

¹⁸⁰ Meehan ve Ahmed, s.300.

¹⁸¹ Kenan Gürtan, *İstatistik ve Araştırma Metodları*, İstanbul: İ.Ü. Yayını, 1974, s.535.

¹⁸² Münevver Turanlı ve Selahattin Güriş, *Temel İstatistik*, İstanbul: Der Yayınları, 2000, s.482.

çalışılmıştır.

2.4.4.2.1. Doğrusal Regresyon Ve Korelasyon Yöntemi

Bir C işletmesinin gelecekteki insan kaynağı gereksinmesi satışlar ile çalıştırdığı personel miktarı arasındaki ilişkiden yola çıkılarak tahmin edilebilir. X işletmesinin personel ve satış verileri aşağıdaki gibidir:

Tablo 5. C İşletmesinin Personel Sayısı ve Satışları

YILLAR	PERSONEL SAYISI(Y) (Yüz Kişi)	SATIŞLAR(X) (Yüz Milyon)
2000	10	10
2001	16	12
2002	19	15
2003	25	18
2004	35	25

Tablo 6. C İşletmesinin Personel İhtiyacının Hesaplanması

X	Y	$x=X-X_{ort}$	$y=Y-Y_{ort}$	$x.y$	x^2	y^2
10	10	-6	-11	66	36	121
12	16	-4	-5	20	16	25
15	19	-1	-2	2	1	4
18	25	2	4	8	4	8
25	35	9	14	126	81	196
$\sum X= 80$	$\sum Y= 105$			$\sum xy= 222$	$\sum x^2 = 138$	$\sum y^2 = 354$
$X_{ort}= 16$	$Y_{ort}= 21$					

İşletmenin satışlarını bağımsız değişken olarak ve personel miktarını bağımlı değişken kabul ederek regresyon denklemini;

$$Y = a + bX \quad \text{Şeklinde yazabiliriz.}^{183}$$

Regresyon modelinde Y değişkeni etkilenen değişkendir. Ve bağımlı değişken olarak adlandırılır. Bağımsız değişken olarak adlandırılan X değişkeni ise etkileyen, sonuç yaratan değişkendir.¹⁸⁴

Ortalamalar orijinine göre regresyon katsayısını;

$$b_{yx} = \frac{\sum xy}{\sum x^2} \quad \text{denklemleri ile bulabiliriz.}$$

Tablomuzda bulunan değerleri yerine koyduğumuzda;

$$b_{yx} = \frac{222}{138} = 1,6 \quad \text{bulunur.}$$

a parametresini de hesaplayarak denkleminde yerine koyarsak, gerçek regresyon doğrusunu çizebiliriz:

$$\begin{aligned} Y_{ort} &= a + b_{yx} X_{ort} \\ 21 &= a + 1,6 (16) \\ a &= - 4,6 \end{aligned}$$

buna göre satışlar bağımsız ve personel sayısı bağımlı değişken olarak alınır, sıfır orijinine göre regresyon doğrusu;

$$Y = - 4,6 + 1,6X \quad \text{olarak bulunur.}$$

İşlem ters yönde yapılırsa, yani personel sayısı bağımsız değişken, satışlar bağımlı değişken olarak alınır, regresyon doğrusu denklemi şu şekilde olacaktır:

$$X = a + bY$$

¹⁸³ Turanlı, s.483.

¹⁸⁴ Turanlı, s.485.

Regresyon katsayısı da ortalamalar orijinine göre;

$$b_{xy} = \frac{\sum xy}{\sum y^2} = \frac{222}{354} = 0,62 \text{ bulunur.}$$

$X_{ort} = a + b_{xy} Y_{ort}$ eşitliğinde;

$$16 = a + 0,62 (21)$$

$$a = 2,98$$

olarak bulunup, sıfır orijinine göre regresyon doğrusunun denklemi yazılır:

$$X = 2,98 + 0,62 Y$$

Söz konusu X işletmemizin satışları ile personel miktarı arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için korelasyon katsayısı bulunmalıdır. Korelasyon katsayısı şu formülle bulunur.

$$r = \pm \sqrt{b_{yx} * b_{xy}} \quad r = \pm \sqrt{1,6 * 0,62}$$
$$r = \pm 0,99 \text{ bulunur}$$

Korelasyon katsayısının sıfır olması, iki değişken arasında bir ilişki olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının bir olması ise, iki değişken arasında tam bir ilişki olduğunu gösterir.¹⁸⁵ Bulduğumuz değer, X işletmemizin satışları ile personel miktarı arasında çok sıkı bir ilişki olduğunu gösterir.

X işletmemizin 2005 yılı için satışlarının 30 milyon olacağı varsayılırsa bu durumda personel sayısı şu şekilde tahmin edilir:

Satışların bağımsız, personel miktarının bağımlı değişken olduğu regresyon denklemi;

$$Y = - 4,6 + 1,6X$$

¹⁸⁵ Turanlı, s.522.

Olarak bulmuştuk. Şimdi X değeri yerine 30 yazdığımızda;

$$Y = - 4,6 + 1,6(30) = 43,4 \text{ bulunur.}$$

Yani, X işletmemizin satışları 2005 yılında tahmin edildiği gibi 30 milyon olarak gerçekleşirse, aynı yıl için ihtiyaç duyulacak personel sayısı 43 kişi civarında olacaktır.

2.4.4.2.2. Eğrisel Regresyon Ve Korelasyon Yöntemi

Buraya kadar yapılan açıklamalarda iki değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu kabul ediliyordu. Değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığı durumlarda, bu ilişkiyi açıklayacak eğrisel modelin belirlenmesi gerekecektir.¹⁸⁶

İki değişken arasındaki veriler grafikte gösterildiğinde, kesişme noktalarının eğilimi doğrusal değil de eğrisel bir nitelik arz ediyorsa, eğrisel regresyondan söz edilir. Satışlar ve personel miktarı arasındaki bağlantıyı yorumlarken regresyon ve korelasyon katsayıları, eğrisel temele göre hesaplanacaktır. İşlemler, eğrisel trendde olduğu gibi en küçük kareler yöntemine göre yapılacaktır.¹⁸⁷

2.4.4.2.3. Çoklu Regresyon Ve Korelasyon Yöntemi

Doğrusal regresyonda iki değişken arasındaki ilişki matematiksel bir model ile belirleniyor ve bağımlı değişkendeki değişimler bir tek bağımsız değişken tarafından açıklanıyordu. uygulamada bir değişkendeki değişmelerin birden fazla değişken tarafından açıklanması veya ikiden fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesinin belirlenmesi gerekebilir.¹⁸⁸

Doğrusal regresyon-korelasyon analizi yöntemi, personel sayısının bağımlı ve satış miktarının bağımsız olduğu ikili bir sisteme göre yürümekteydi. Personel sayısının

¹⁸⁶ Turanlı, ss.539-540.

¹⁸⁷ Kaynak, s.104-105.

¹⁸⁸ Turanlı, s.582.

belirlenmesinde etkili olan birden çok değişken olduğunda, çoklu regresyon- korelasyon analizi yöntemi gündeme gelir.

Zaman süreci içerisinde personel gereksinmesinde duyulacak değişiklikleri ortaya çıkaran ve zorunlu hale getiren etmenler çoğu kez birden fazla olur. Çoklu regresyon-korelasyon analiz yönteminin kullanılmasındaki amaç söz konusu olabilecek birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken olarak aldığımız personel sayısını etkilemesinin araştırılmasına dönüktür.¹⁸⁹

Çoklu korelasyonda birçok bağımsız değişken bulunur ve göre, katlı korelasyon denklemi şu şekilde ifade edilir:

$$Y = a + bX_1 + cX_2 + dX_3 \dots\dots\dots$$

2.4.5. Ayrıntılı Yöntemler

İnsan Kaynağı talebinin tahmin edilmesinde kullanılan ayrıntılı yöntemler iş gücünün niteliklerini incelemekte olup amacı organizasyon içindeki çalışanların gelecekteki hareketlerini, çeşitli beceri gruplarında ve görevlerde yer alan kişilerin gelecekteki sayısını tahmin etmektir. Ayrıntılı planlama modelleri, uzun dönemi kapsayan istatistiki modellere göre daha kesin, daha öz nitelikli ve daha basit verilere ihtiyaç gösterirler.

Bu yöntemler önkilerden, daha kesin, daha az nitelikli ve daha basit verilerle çalışmakta olmaları bakımından ayırt edilirler. Bu özellikler, ilgili insan kaynakları gereksinmesi planları yapılırken, konunun kolay anlaşılır ve sonuca kolay ulaşılır bir nitelik kazanmasını sağlarlar.¹⁹⁰

Ayrıntılı yöntemlerden en çok kullanılanları işyükü ve işgücü analiz yöntemleridir.

¹⁸⁹ Kaynak, s. 105-106.

¹⁹⁰ Kaynak, s.123.

2.4.5.1. İşyükü Analizi Yöntemi

İş yükü analizi geleceğe dönük belirli faaliyet dönemlerinde işletmenin gereksinim duyacağı işgücünü, nitelik ve nicelik olarak önceden belirleme çalışmalarıdır. Bir işletmenin belirli bir faaliyet dönemindeki üretim programı, satış tahminlerine göre düzenlenir. Yapılan tahminler satışların artacağını gösterdiği takdirde, bu hacmi karşılayabilmek için daha fazla üretim ve dolayısıyla daha fazla işgücü talebi gerekecektir.¹⁹¹

Satış tahminlerinin, olanaklar ölçüsünde doğru yapılması gerekir. Satış planlamasında konjonktürel ve mevsimlik değişmelerin dikkate alınması gerekir. İş yükü analizi belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli personel sayısının belirlenmesini sağlar.

Satış tahmin tekniklerini etkin olarak kullanmakla işletme, konjonktürel gelişmeleri izleyerek gelecekteki trendi belirleyebilir. Üretim seviyesindeki geçici dalgalanmalar, normal işgücü bünyesinde bir değişiklik meydana getirmez. Ancak iş hacminin artması halinde fazla mesaiye veya ek vardiya uygulamasına, dolayısıyla ilave geçici işçi kullanılmasına gidilir. Buna karşılık işlerin azaldığı dönemlerde ya iş haftası kısaltılır veya işçiler izin kullanmaya teşvik edilir. Ayrıca işçilerin başka işlerde çalışmaları da sağlanabilir.¹⁹²

İşletmede yapılan işlerin neler olduğu ve işlerin nasıl yapıldığı biliniyorsa ki, iş tanımları ve analizleri bunu ortaya koyar, bu işleri yapacak personelin sayısı önceden ölçülebilir. “İş yükü analizi” yöntemi bu konuda insan kaynakları planlamacısına yardımcı olur. İş yükü analizinde, bir dönemde yerine getirilmesi gereken iş tutarı ile, bu işlerin bir birimi ile ilgili zaman bir arada düşünülür. İşin bitmesi için gerekli toplam zaman bir işgörenin kullanacağı çalışma zamanı ile karşılaştırılır.¹⁹³

¹⁹¹ Arife Yıldırım, “İşletmelerde Personel Planlaması, Seçimi ve Uygulamalar”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 1994) , s.17.

¹⁹² Ülku Gönenli, İşletmelerde Personel Seçimi ,İstanbul : İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını,1972, ss. 22-23

¹⁹³ Artan, s.52.

İşin Bitirilmesinde Yinelenecek işlemler
İçin Gerekli Toplam Zaman

$$\text{İşyükü Analizi} = \frac{\text{İşin Bitirilmesinde Yinelenecek işlemler İçin Gerekli Toplam Zaman}}{\text{Kişi Başına Düşen Çalışma Zamanı}}$$

Şimdiye kadar anlattıklarımızı sayısal bir örnekle gösterebiliriz:

Örneğin; D işletmesinin bu yılın (2004) satışlarının gelecek yıla(2005) yansıtılmasından çıkardığı sonuç 2005 yılında 100.000 adet gömlek satılacağıdır. 2004 yılında ise 89.000 adet gömlek satılmıştır. 2005 yılında üretimde doğrudan çalıştırılan personel sayısı ise 120 kişidir ve çalışılan gün sayısı 240 gündür. Günde bir vardiya çalıştırılmıştır ve günlük çalışma süresi 8 saattir.

Bir işçinin yıllık toplam çalışma saati = $240 \times 8 = 1920$ iş saati/ yıl'dır.

2005 yılında doğrudan üretimde 120 işçi çalıştırılıp fiilen $1920 \times 120 = 230.400$ iş saati/yıl çalışma gerçekleşmiştir.

Sonuç olarak üretilen 89.000 adet gömlek 230.400 saatte üretilmiştir. Yani bir adet gömlek üretmek için gerekli süre $230.400 / 89.000 = 2,59$ saattir.

X işletmesinin 2005 yılına ait satış tahmini 100.000 adet gömlektir. Bu durumda 2005 yılında planlanan üretimi gerçekleştirebilmek için $100.000 \times 2,59 = 259.000$ işsaati/yıl'a gereksinim vardır.

Tahmin edilen satış miktarını üretebilmek için gerekli olan personel sayısını, yıllık toplam çalışılacak zamanı, bir işçinin bir yıllık çalışma saati toplamına bölerek bulabiliriz:

$$\text{Gerçek Personel Gereksinmesi} = 259.000 / 1920 = 134,9$$

2005 yılı için planlanan 100.000 adet gömlek üretimini gerçekleştirebilmek için 135 personele ihtiyaç vardır. Sonuç olarak, 15 adet işçiyi daha doğrudan üretime dahil etmek gerekecektir.

Bu işlemlerin sonucu olarak 3 yola başvurulabilir:

- 1) Eldeki işgücüne fazla çalışma yaptırılarak “15” yeni personel alımından vazgeçilir.
- 2) İkinci bir vardiya çalışmasının yapılması düşünülebilir.
- 3) Yeni alınacak personeller üretim sürecine dahil edilebilir.¹⁹⁴

2.4.5.2. İşgücü Analizi Yöntemi

İşyükü analizi sonucu saptanacak personel gereksinmesi miktarları, eğer işgücü analizi sonuçları hesaplama dışı bırakılırsa, planlama sorumlularını ulaşılan gerçek durumlarda düş kırıklığına uğrata bilecektir. Çünkü işyükü analizinde temel alınan zaman verileri, önce devamsızlıklar sonrada işgücü dönüşümü sonucu oluşacak çalışma zamanı kayıplarını içermeyecektir.

Devamsızlıklar: Devamsızlık Çalışması gereken ve yapacağı iş programlanmış olan bir personelin işe gelmemesi şeklinde tanımlanabilir. İzinli veya tatilde olan personelin devamsız olarak nitelenemeyeceği açıktır.¹⁹⁵

Devamsızlık oranı şu şekilde formüle edilir.

$$\text{Devamsızlık oranı} = \% \frac{\text{Kaybedilen insan / gün sayısı}}{\text{Çalışılan insan/gün sayısı} + \text{Kaybedilen insan/gün sayısı}}$$

Devamsızlığın olduğu günler, personele ücret ödenmese dahi, çalışma programının aksamasına yol açacaktır. Devamsızlık oranının %3-6 arası olması genellikle makul kabul edilmektedir. Ancak bu oran her iş kolu için ayrı ayrı düşünülmelidir.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Kaynak, s.127-128.

¹⁹⁵ Yalçın, s.56.

¹⁹⁶ Dinçer, s.266.

Personel Devir Oranı: Personel devir oranının klasik oransal tanımı, bir dönem içinde bir işletmede oluşan toplam giriş yada çıkış miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına bölünüp, yüz ile çarpılması sonucu elde edilen oran olarak belirlenir.¹⁹⁷

Personel devir oranı, işletmelerde insan kaynakları politikalarının yorumlanmasına ilişkin önemli bir araçtır. Bu oran, işletmenin büyüklüğüne, iş koluna, yapısına, çalışan sayısına göre yorumlanabilir. Bu yüzden tüm işletmeler veya herhangi bir sektör için optimal bir personel devir oranı belirlenemez. Ancak her işletmenin kendi yapısına uygun düşen optimal bir personel devir oranına sahip olması gerekir.¹⁹⁸

Personel devir oranını belirleyen pek çok formül vardır. Bunlardan bazıları girişler üzerine kurulu, bazıları ise çıkışlar üzerine kurulu formüllerdir.

Girişler miktar olarak fazla ise bu durum işletmenin büyümesi halidir. Bu durumda personel devir oranı “çıkışlar” üzerine kurulacaktır ve formül aşağıdaki gibi olacaktır:

$$\text{Personel devir oranı} = \% \frac{\text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama İş Gücü Sayısı}}$$

Çıkışlar girişlerden fazla ise ve süreç içinde giriş-çıkış dengesi kurulması öngörülüyorsa, küçülmekte olan bir işletme söz konusu olacaktır. Bu durumda personel devir oranı girişler üzerinden hesaplanacaktır. Bu durumda ilgili formül şu şekilde olacaktır:¹⁹⁹

$$\text{Personel devir oranı} = \% \frac{\text{Girişler}}{\text{Ortalama İş Gücü Sayısı}}$$

¹⁹⁷ Kaynak, s.36.

¹⁹⁸ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.62.

¹⁹⁹ Kaynak, s.36-47.

2.4.6. Yer Planlaması Yöntemi

İnsan Kaynakları Planlamasında uygulanan bir diğer yöntem yer planlaması yöntemidir. Bu yöntemde, öncelikle işletme içerisinde var olan işler ya da yapılan yerler sayısal olarak belirlenebilir. Daha sonra işletmenin gerçek personel gereksinmesi, bu yerlere göre saptanır. Burada önemli olan işin niteliği değil niceliğidir.

Yerlerin ne oranda dolu tutulacağı, özellikle üretimin doğrudan gerçekleştirildiği alanlarda bu yerlerin bazı tahmin sosyal ve ekonomik özelliklerinden bağımlı olacaktır. Örneğin araç ve gereç donanımı üretimde kullanılan yöntemler iş ve üretimin örgütlenmiş biçimi, iş koşulları, teknolojik düzey ve imkanlar, işgücü niteliği, üretimin zaman açısından düzenlenişi gibi...

Doğrudan üretime ait bir personel gereksinmesi tahmininden, o üretim konusu için gerekli yer sayısını elde etmek olanaklıdır. Dolaylı üretim ve hizmet üretimi alanlarında ise istihdam edilecek personel sayısının saptanmasında aşağıdaki belirtilen üç görüş açısından bir temel alınır.

- Maksimum iş yükü düzeyi dikkate alınarak,
- Ortalama iş yükü düzeyi dikkate alınarak,
- Minimum iş yükü düzeyi dikkate alınarak.

Uygulamada işletmelerde daha çok minimum iş yükü düzeyi dikkate alınarak planlamaya gidilir. Bu durumda kısa süreli bir iş yükü bindirmesinde fazla çalışma; iş yükü bindirmesinde ise özendirici yöntemlerle, eğitim ve geliştirme yolları ile performansın artırılmasıyla sağlanmaktadır. Bu şekilde işgücü açığının kapanması, kendisiyle beraber birtakım ek giderleri getirir. Yer planlaması yöntemi, örgüt planlarının daha somut olan yer tanımlarına dönüştürülerek gereksinme duyulacak personel sayısının bu yerler üzerinden saptanması biçiminde belirlenecektir.²⁰⁰

²⁰⁰ Yıldırım, s.23

İnsan Kaynakları Planlamasının işletmedeki işyerlerinin sayısı itibariyle yürütülmesi nedeniyle dikkat edilmesi gereken önemli bir hususta yasal ve sosyal nedenler, güvenlik gereksinimleri gibi ihtiyaca cevap verecek çevresel sayılacak etmenler dolayısıyla üretim amaçlı olmamasına rağmen belirli bir nitelik örneğin; işletme doktoru ve sağlık görevlileri, temizlik görevlileri vs...sayılabilir.

Yer planlaması yönteminin uygulamaya dönüştürülmesi istendiğinde işletme iş analizlerine başvurmak zorunda kalacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İNSAN KAYNAKLARI İHTİYACININ PLANLAMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Türkiye’de Tekstil Sektörünün Önemi

Tekstil sektörünün, gerek ihracat, gerek istihdam, gerekse katma değer bakımından Türkiye için yeri ve önemi fevkalade büyüktür. Sektörün Türk ihracatındaki payı takriben yüzde 33’e tekabül etmektedir. 1994-2001 tarihleri arasında tekstil sektörü büyük bir atılım yaparak ihracatta yüzde 52.9’luk bir artış sağlamıştır. 2001’de yaşanan Cumhuriyet tarihinin en büyük ikinci krizinden, tahmin edileceği üzere en büyük zararı bu sektör görmüş olmakla birlikte, kendisini toparlayarak gelişim trendini yukarılara taşımayı başarmıştır. Tekstil ve konfeksiyon sektörünün istihdama olan katkısı da Türkiye için çok önemlidir. Sektör, her ne kadar 2001 verilerine göre, kayıtlı olarak 503 bin 211 kişiye istihdam sağlıyor görünse de gerçekte 2,5 milyon kişiye doğrudan iş imkanı sağlamaktadır. İç ve dış gelişmelerden çok çabuk ve çok derin etkilenen bu sektör, kendisi ile birlikte Türk ihracatını, istihdam sorununu ve diğer sektörleri adeta felç etmektedir. Türkiye için önemi birçok bakımdan yadsınamaz olan bu sektör, kriz ortamlarında Türkiye’nin yumuşak karnı olurken, kalkınma ve büyüme yıllarında ise en büyük umut olmaktadır.

Türk hazır giyim ve tekstil sektörü, son yirmi yıl içerisinde kaydettiği ilerlemeler sayesinde dünyanın üçüncü büyük hazır giyim tedarikçisi konumuna gelmiştir.. Türkiye’de üretimin yüzde 25’i, istihdamın yüzde 20’si ve ihracatın yüzde 33’ünü gerçekleştiren tekstil ve hazır giyim sektörü, ülke ekonomisinin temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Giderek artan küresel rekabet koşullarına rağmen 2005 Haziran ayına kadar, en çok ihracat yapan ilk beş sektöre bakıldığında yüzde 19.45’lik pay ile hazır giyim sektörünün ülke ihracatındaki lider konumunu sürdürdüğü görülüyor.

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği'nden edinilen verilere göre, Türk hazır giyiminin son 30 yılı, dört ana aşamaya sahne olmuştur. 1970'ler fason ve 1980'ler organizasyon yılları iken 1990'larda sanayileşme, 2000'lerde de ürün geliştirme ve marka oluşturma çabaları önem kazanmıştır. Bugün itibariyle kendi marka ve koleksiyonlarını oluşturmayı, katma değeri olan ürünler üretmeyi, Ar-Ge ve Ür-Ge'ye odaklanmayı hedefleyen Türk hazır giyim sektörü, uluslararası piyasalara entegrasyonunu tamamlamış, esneklik, hız ve yüksek kalite artırımlarıyla üretimini gerçekleştiren gelişmiş bir tekstil altyapısına sahip. Tüm bu avantajları bilgi/birikim, girişimcilik ve öngörü yetenekleriyle birleştiren hazır giyim sektörü, 2005 yılının Ocak - Nisan döneminde gerçekleştirdiği 4.6 milyar \$'lık ihracatla bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 10'luk artış kaydetmiş ve ihracatın lokomotifi olmuştur. Bu rakamlara göre Türkiye, dünya hazır giyim ihracatı sıralamasında AB bölgesi ve Çin'in ardından üçüncü sırada yer aldı.¹

3.2. Uygulamanın Amacı Ve Kapsamı

İşletmelerin en önemli zenginlik kaynağı çalışanlarıdır. Değişimin hızı ve rekabet koşulları çalışanlardan en yüksek faydayı sağlama konusunda yeni arayışlara yönelmişlerdir. Bu durum ülkemizde insan kaynaklarına olan ilginin artmasına sebep olmuştur.

Bu çalışmanın ana amacı inceleme kapsamına giren işletmelerdeki İnsan Kaynakları Planlaması düşüncesinin mevcut durumunu tespit ederek, tezin teorik kısmında değinilen açıklamaların paralelinde incelemeler yapmak ve İnsan Kaynakları Planlaması konusunda işletmelerde detaylı bir İnsan Kaynakları Planlamasının olup olmadığını tespit etmektir. Mevcut insan kaynakları planlaması uygulamaları, teorik kısımda verilen insan kaynakları planlaması bilgilerine uygunluğuna göre araştırılmıştır.

Bu kısımda küçük, orta ve büyük boy olmak üzere üç tekstil işletmesi incelenmiştir. İnsan Kaynakları Planlaması gibi bir konuda yapılacak araştırmalar için küçük ölçekli

¹ <http://www.tekstilteknik.com.tr/haberdetay7.asp>

işletmeler genellikle uygun denek teşkil etmemektedirler. Bunun nedeni, bu tür işletmelerde fonksiyonel bir insan kaynakları yönetimi departmanı bir yana, temelde bir personel departmanının dahi bulunmamasıdır. Bu duruma dikkat çekilerek çalışmanın kapsamı olarak 3 değişik ölçekte bulunan işletmeler seçilmiş ve bu işletmelerin insan kaynakları planlaması uygulamaları karşılaştırılmıştır. Böylece değişik ölçekli işletmelerin karşılaştırılması yapılarak geniş kapsamlı ve karşılaştırmalı bir araştırma hedeflenmiştir.

3.3. Uygulamanın Yöntemi

Uygulama 35 personel çalıştıran küçük ölçekli X işletmesi, 175 personel çalıştıran orta ölçekli Y işletmesi ve 415 personel çalıştıran büyük ölçekli Z işletmesinde yapılmıştır. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bu işletmelerin sektörel bazda tipik özellikler taşıdığı görülmüş ve örnek olarak seçilmişlerdir. Uygulamada insan kaynaklarından sorumlu yöneticiler ile yüzyüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme sırasında sorulan sorular tamamen tezin teorik kısmındaki insan kaynakları planlaması süreci paralelinde oluşturulmuştur.

3.4. İşletmelere İlişkin Veriler

X işletmesi 1990 yılında Şişli’de kurulmuştur. 35 personelle çalışmaktadır. Kot yıkama üzerinde faaliyetini sürdürmektedir. 2 katlı bir binadan ibarettir.

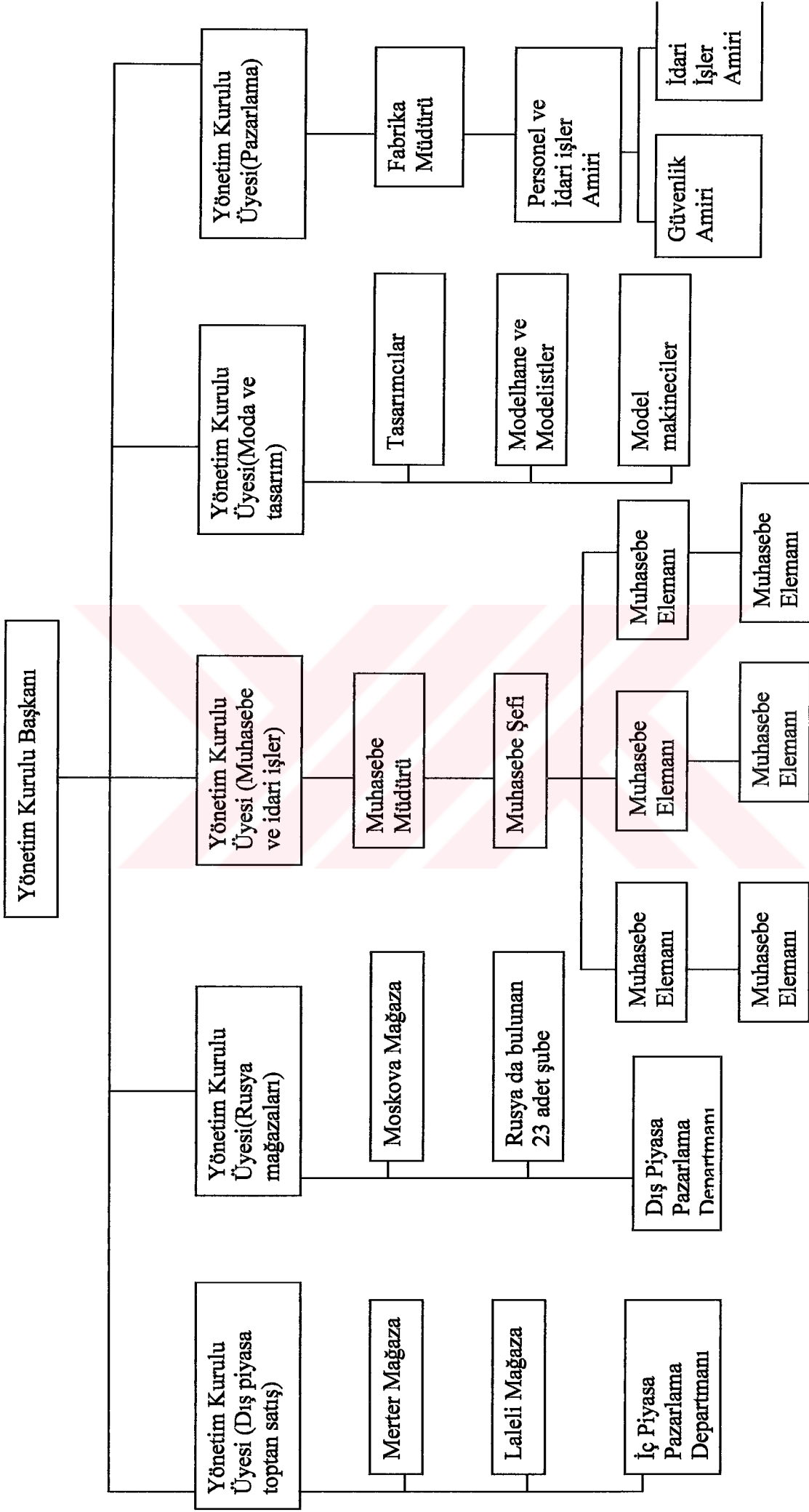
Y işletmesi 1986 yılında İstanbul Seyrantepe’de kurulmuştur. Penye kumaştan üretim üzerine çalışmaktadır, ağırlıklı olarak penye ve spor kıyafet üretmektedir. Boya işini İstanbul ve Çorlu’da fason olarak yaptırmaktadırlar. Y işletmesi kesim işlemini kendisi yapmakta, dikim işlemini ise fason olarak yaptırmaktadır. Fabrika İstanbul Seyrantepe’dedir, 4 kat idari, 4 kat imalat ve 2 kat depo olmak üzere toplam 10 kattır. Her kat 550 metre karedir. Satışların %95’ini ihracat oluşturmaktadır. Amerika, İngiltere, Fransa ve Almanya ihracat yaptığı ülkelerdir. İç piyasada toptan satış

yapmaktadır, ayrıca mağazası yoktur. Y A.Ş'ye ait organizasyon şeması Şekil 9'de gösterilmiştir

Z İşletmesi ise 1989 yılında İstanbul Gaziosmanpaşa'da kurulmuştur. Çalışma alanı dokuma kumaştan spor kıyafet üretimidir. Şirket aile şirketi olup yönetim kurulu 6 kardeşten oluşmaktadır. Kumaş ve aksesuarları yurt içi ve yurt dışından almaktadırlar. Tasarım, model fabrikada dikilmektedir. Üretilen modeller yönetim kurulunda onaylandıktan sonra diğer serilerin kesim işlemleri fabrikanın kesimhanesinde yapılmaktadır. Bu malların %80'i Türkiye'nin çeşitli yerlerinde bulunan 50 civarındaki dikim atölyelerinde dikimi, ütüsü ve paketlenmesi yapılmakta, geriye kalan %20 ise fabrikanın kendi bünyesinde yapılmaktadır. Bu oranlar yönetim kurulunun alacağı kararlar doğrultusunda değişebilmektedir. Boya işleri fabrika dışındaki boya atölyelerinde yaptırılmaktadır.

Gaziosmanpaşa'daki fabrika 5 katlı olup her kat 5 bin metre karedir. 1. kat kumaş deposu ve aksesuar deposudur. 2. kat kesimhane katıdır. 3. kat model makineciler, tasarımcılar ve modelistlerin bulunduğu kattır. 4. kat ilik düğme, ütü-paket, kalite kontrol katıdır. 5. kat satışa hazır ürün deposu ve yemekhane katıdır. Fabrika bitişiğinde bulunan idari bina ise 4 katlıdır.

Z işletmesi üretiminin %90'ını ihraç etmektedir. İhracatın çoğunluğu Rusya'ya ihraç edilmektedir. Moskova'da bir büyük mağaza ve Rusya'nın çeşitli yerlerinde 23 adet şubesi bulunmaktadır. Organizasyon şeması Şekil 10 'da gösterilmiştir.



Şekil 9 Z İşletmesi organizasyon Şeması

3.4.1. Çalışanların Sayısı ve Cinsiyetleri

X işletmesinde 20 erkek 15 kadın olmak üzere toplam 35 personel çalışmaktadır.

Tablo 7. X İşletmesi Çalışan Sayısı

X İşletmesi	İşçi	İdari	Toplam
Erkek	19	1	20
Kadın	15	-	15
Toplam	34	1	35

Y işletmesinde 175 kişi çalışmaktadır. Çalışanların kadın erkek oranı aşağıdaki gibidir:

Tablo 8. Y İşletmesi Çalışan Sayısı

Y İşletmesi	İşçi	İdari	Toplam
Erkek	60	30	90
Kadın	60	25	85
Toplam	120	55	175

Z işletmesinde ise fabrikada 350, Merter mağazada 12, Laleli mağazada 18, Rusya'daki mağazalarda 35 olmak üzere toplam 415 kişi çalışmaktadır. Çalışanların kadın/erkek oranı aşağıdaki gibidir:

Tablo 9. Z İşletmesi Çalışan Sayısı

Y İşletmesi	İşçi	İdari	Bayan	Erkek	Toplam
Fabrika	300	50	140	210	350
Merter Mağaza	10	2	-	12	12
Laleli Mağaza	16	2	10	8	18
Rusya Mağaza	30	5	25	10	35
Toplam	356	59	175	240	415

3.4.2. Çalışanların Eğitim Düzeyi

Araştırma sonucunda çalışanların eğitim düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun nedeni yapılan işin çok büyük bir eğitim düzeyini gerektirmemesidir. İşletmelere giren işçiler yapacakları işte bir ay gibi kısa bir sürede uzmanlaşır. Yüksekokul seviyesindeki çalışanlar idari görevlerde çalışmaktadırlar. Çalışanların eğitim durumlarını tablo 10 da aşağıdaki gibi gösterebiliriz:

Tablo 10. İşletmelerde Çalışanların Eğitim Durumları

	İlkokul	Lise	Üniversite/Yüksekokul
X İşletmesi	%69	%28	%3
Y İşletmesi	%49	%34	%17
Z İşletmesi	%60	%25	%15

3.4.3. Çalışanların Kıdem Durumu

İşletmelerde çalışanların kıdem durumunu Tablo 11 'de gösterilmiştir.

Tablo 11. İşletmelerde Çalışanların Kıdem Durumları

Kıdem Durumu	X İşletmesi		Y İşletmesi		Z İşletmesi	
	İşçi Sayısı	Yüzdeler Durumu	İşçi Sayısı	Yüzdeler Durumu	İşçi Sayısı	Yüzdeler Durumu
0-5 Yıl	29	%83	110	%63	304	%73
5-10 Yıl	6	%17	51	%29	87	%21
10-(+) Yıl	-	%0	14	%8	24	%6
Toplam	35	%100	175	%100	415	%100

Araştırma sonucunda çalışanların kıdem basamaklarının az olduğu dikkati çekmektedir. Bunun nedeni işletmelerin faaliyet sürelerinin azlığındandır.

Tabloda da görüldüğü gibi genel olarak üç işletmede de 0-5 yıl arası kıdem oranı yüksektir. Bunun nedeni sektörde genel olarak işgücü değişim oranının yüksek olmasıdır. Kıdemi fazla olan personel genellikle kalifiye elemanlar ve idari personeldir. Vasıfsız elemanların değişim oranı yüksektir. Küçük ölçekli X işletmesinde ise işgücü değişim oranı çok yüksektir.

Çalışanların eğitim ve kıdem durumlarını birlikte göz önüne alıp değerlendirirsek yüksek oranda vasıfsız ve yarı vasıflı işçi çalıştırıldığı görülmektedir.. Bunun nedeni işlerin yüksek eğitim gerektirmeyen işler olmasıdır. Kıdem oranlarının düşüklüğünün başka bir nedeni de düşük maaş uygulamalarıdır. Ayrıca işçiler işlerinde ustalaştıktan sonra başka firmalara transfer olmaktadır. İşçilerin değiştirdiği iş oranı da çok yüksektir.

Genel olarak firmalar sigortasız işçi çalıştırmaktadırlar. Bunun nedeni sektörde genellikle işçilerin sigortaları yapılmadığı için sigorta yaptıran işletmelerin maliyetleri artmakta ve diğer işletmelerle rekabet edemez duruma gelmektedirler. Bu durumda da işçiler işe geçici gözle bakmakta, daha yüksek maaşlı iş bulduklarında işi hemen değiştirmektedirler.

3.5. İşletmelerde İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Tahmini

3.5.1. X İşletmesi İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Tahmini

İnsan Kaynakları Planlaması gibi bir konuda yapılacak araştırmalar için küçük ölçekli işletmeler genellikle uygun denek teşkil etmemektedirler. Bunun nedeni, bu tür işletmelerde fonksiyonel bir insan kaynakları yönetimi departmanı bir yana, temelde bir personel departmanının dahi bulunmamasıdır.

X işletmesinde de ayrı fonksiyonel bir insan kaynakları departmanı yoktur. Personel işleriyle ve diğer idari işlerle ilgilenen idari departmanda sadece 1 kişi bulunmaktadır. İşe alım kararını ise işyeri sahibi tek başına karar vermektedir. X işletmesinin içinde bulunduğu coğrafya İstanbul'da gelir seviyesi düşük ve düşük ücretle çalışmaya razı bir işgücü potansiyelinin olduğu bir yerdir. Bu nedenle X işletmesi işçi bulma konusunda zorluk yaşamamaktadır. Bu kolaylık ayrıntılı bir insan kaynakları planlaması uygulamasına gerek duyulmamasına neden olmaktadır. Ayrıca personel gereksinmesi durumunda X işletmesinin uyguladığı yöntemler şunlardır:

- Fazla mesailerin arttırılması,
- İzinlerin iptali,
- Geçici görevlendirme,
- Geçici kiralama,
- Vardiya sistemi,
- İşçi alımı.

olarak sıralanabilir.

Personel fazlası olması durumunda ise genellikle işten çıkarma uygulanmaktadır.

Görüldüğü gibi X işletmesi personel gereksinmesi ortaya çıktığında işe eleman alımından önce diğer yöntemleri uygulamakta en son işe yeni eleman alınmaktadır. Fakat personel fazlası ortaya çıktığında ilk yapılan işten çıkartmadır.

3.5.2. Y İşletmesi İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Tahmini

Y işletmesinde İnsan kaynakları planlaması ilgili Genel Müdür Yardımcısı tarafından yapılmaktadır. Genel müdür yardımcısı yargısal öngörümleme tekniği kullanmaktadır. Bu yöntemde genel müdür yardımcısı işletme planlarına, geçmiş tecrübelerine ve sezgilerinin yardımıyla insan kaynakları arz ve talebi konusunda tahminde bulmaktadır. Daha önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi veri yetersizlikleri veya ölçülemeyen faktörler olduğunda nicel analizler yapılması gereği ortaya çıkar ve yönetsel yargıya dayalı tahmin yöntemine başvurulur.

Bu yöntemi seçme nedenleri büyük ölçüde esneklik imkanı tanınması, hızlı uygulanabilmesi, ekonomik oluşu ayrıca, diğer teknikler kadar veri eksikliğiyle sınırlanmayışıdır.

Y işletmesi genel müdür yardımcısının yaptığı tahmin aşağıdaki tablo yardımıyla anlatılabilir:

Tablo 12. Y İşletmesinin İnsan Kaynakları Öngörümleme Tablosu

İnsan Kaynağı İhtiyacı	Genel Müdürlük	Üretim	Planlama	Dış Piyasa Pazarlama	İç Piyasa Pazarlama	İdari ve Mali İşler	Toplam
2004 yılındaki çalışan sayısı	6	105	15	3	2	22	153
2005 yılındaki çalışan sayısı	6	120	18	3	3	25	175
2006 Yılında İhtiyaç Duyulacak Personel Miktarı	6	135	18	4	4	25	192
2005 Yılında Muhtemel Azalış Nedenleri:							
Emeklilik	1	2	-	-	-	1	4
Askerlik	-	4	1	1	-	-	6
İşten Ayrılma	-	10	1	-	-	2	13
İhtiyaç duyulacak ilave personel	1	31	2	2	1	3	40

Tablonun ;

1. satırında Y işletmesinde ki departmanlar yer almaktadır.
2. satırda 2004 yılında çalışan sayısı
3. satırda 2005 çalışanlarının sayısı yer almaktadır.
4. satırda ise genel müdür yardımcısının 2006 yılı için tahmini personel sayısı yer almaktadır.

2006 yılı için genel müdür yardımcısı tarafından tahmin edilen personel gereksinmesi 192 dir. Şu anda çalışan miktarı 175 olduğuna göre ihtiyaç duyulacak personel sayısı 17 dir

Fakat bu sayı muhtemel kayıpları içermemektedir. 5. satırda ise yine genel müdür yardımcısının tahmini muhtemel işgücü kayıpları yer almaktadır. Bu sayı ise 23 olarak öngörülmüştür.

Yani işletmenin 2006 yılı için gereksinim duyacağı ilave personel sayısı $17+23=40$ kişi olarak öngörülmüştür.

3.5.3. Z İşletmesi İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Tahmini

Z işletmesinde insan kaynakları gereksinmesi büyük ölçüde hedeflenen büyüme oranına, büyüme oranı da karlılığa bağlıdır. İşletmede insan kaynağı gereksinmesine ihtiyaç duyulması üretim miktarının artması ile doğru orantılıdır. Bunun dışında insan kaynakları planlaması gündeme gelmemektedir. Sadece karlı olunan dönemlerde işletme sahibi 6 kardeşin insiyatifinde gerçekleşen büyüme sonucunda insan kaynakları gereksinmesi ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları gereksinmesi tahmini için Z A.Ş.'de yapılan çalışmalar şunlardır:

- Personel devir oranları,
- İşyükü analizleri,

- İş etüdü,
- Hareket etüdü,
- Zaman etüdü.

İş etüdü çalışmaları ile işlerin en iyi yapılış tarzı ve standart zamanları tespit edilmiştir.

İş analizleri ise işe yerleştirme, işe alıştırma, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme gibi kullanım alanına sahiptir.

Z A.Ş'de insan kaynakları planlaması ile ilgili ayrıntılı ve global modellerden yararlanılmamaktadır. İnsan kaynakları ile ilgili sayılan çalışmalar yardımıyla yöneticilerin sezgilerine dayalı basit planlar yapılmaktadır.

Örneğin bir bir gömlek üretiminde kaç kişi çalışması gerektiğini şöyle hesaplamaktadırlar:

Bir gömleğin üretilmesi için standart zaman 300 saniyedir. Günlük çalışma süresi saat 08:00 dan 17:00'a kadardır. 1 saat yemek molası hariç günlük çalışma saati 8 saattir.

$8 \times 3600 = 28.800$ sn günlük çalışma süresidir. Hedeflenen günlük çalışma miktarı 2.000 adettir. Bunun için toplam $300 \times 2.000 = 600.000$ sn işgücünün harcayacağı zamandır. 1 işçi günde 28.800 sn çalışabildiğine göre; $600.000/28.800 = 20,8$ kişiye gereksinim duyulmaktadır.

Bu sonuç, hiçbir aksilikle karşılaşılmadığı durumda ortaya çıkar. Ancak devamsızlık oranı ve personel devir oranı bu sonucu etkilemektedir.

Aynı ürünün için devamsızlık oranı ;

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen insan / gün sayısı}}{\text{Çalışan insan / gün sayısı} + \text{Kaybedilen insan / gün sayısı}} \times 100$$

Devamsızlık oranı= $10 / (10+10,8) = 0,5$ olarak bulunulur.

Yedek personel gereksinmesi ise= $DO \times GPG = 0,5 \times 20,8 = 10,4$ kişidir.

Personel devir oranı ise bulduğumuz sonucu sürekli aksatmaktadır. Z A.Ş de personel devir oranının hesaplanabilmesi için işçi giriş çıkışlarına ait bilgiler her ay düzenli olarak tutulmaktadır.

Personel devir oranı şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Personel devir oranı \%} = \frac{\text{İşten ayrılanlar toplamı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$$

2004 yılına ait işçi girişleri	=	170	kişi
2004 yılına ait işçi çıkışları	=	150	kişi
2004 yılı ortalama işgücü sayısı	=	405	kişi

Bu durumda personel devir oranını şu şekilde hesaplayabiliriz:

$$PDO = 150 / 405 \times 100 = \%37 \text{ olarak bulunur.}$$

Bu oran Z A.Ş.'de ayrılanlara göre bulunmuştur. İşten ayrılanların oranı işletmede 37 dir. Personel devir oranını ayrıca girişlere göre de hesaplanmıştır:

$$PDO = 170 / 405 \times 100 = \%42 \text{ olarak bulunur.}$$

Bu iki oranla ilgili şu sonuçlar çıkartılabilir:

- 1) İşletmede giriş ve çıkışlara göre yapılan hesaplamalar personel devir oranının yüksek olduğunu göstermiştir.
- 2) İşten ayrılma sebepleri düşük ücret ve işin zorluğu olarak sıralanabilir.
- 3) İşten ayrılma sebepleri Y A.ř.'le aynıdır
- 4) İşten ayrılmalarla girişler arasındaki fark işletmenin büyüme eğiliminde olduğunun göstermektedir.

Aynı üründe %37 olarak bulunan personel devir oranına göre yedek personel gereksinmesi de hesaplanmıştır. Bu sayıyı şöyle hesaplayabiliriz:

Yedek personel gereksinmesi = PDO x GPG = %37 x 20,8 = 7,7 kişidir.

Yukarıdaki hesaplamalar işletmede üretilen her ürün için ayrı ayrı hesaplanarak toplanır.

Z A.ř. 'de personel gereksinmesi ortaya çıkması durumunda ,

- Eldeki işgücüne fazla mesai yaptırılarak yeni personel alımından vazgeçilir.
- İkinci bir vardiya çalışmasının yapılması düşünülür.
- Yeni alınacak personeller üretim sürecine dahil edilir

Z A.ř. 'de personel fazlası ortaya çıkması durumunda ise,

- Personel alımı durdurulur,
- Fazla mesailer kaldırılır,
- Ücretsiz izin verilebilir
- İşten ıkartmalar yapılır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde ortaya çıkan teknolojik, ekonomik ve politik gelişmeler ve değişimler işletmelerin yönetilmesini zorlaştırmıştır. Bu durum, insan kaynakları planlamasının yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. İnsan faktörü işletmelerde üretim girdileri arasında en önemli yeri oluşturur. Sermaye ve doğal kaynaklar gibi diğer faktörler yeterli olsalar bile, istenilen nitelikte ve sayıda işgücü sağlanamadığı durumlarda beklenen hedeflere varmak oldukça zordur.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli görevlerinden biride insan kaynakları planlamasıdır. İşletmenin büyüklüğü ne olursa olsun, insan kaynakları planlaması verimliliğin şartlarından birisi olmuştur.

Diğer planlarda olduğu gibi insan kaynakları planlamasında da hedeflenenle ortaya çıkan sonuç arasında farklılıklar olacaktır. İnsan kaynakları planlaması çalışmalarının kısa ve orta dönemde, uzun döneme göre daha sağlıklı sonuçlar verdiğini söylemek mümkündür. Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede uzun dönemde bir çok değişiklik olmaktadır. Bu da sağlıklı planlama yapmayı güçleştirmektedir.

İncelenen tekstil işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarına bakıldığında insan kaynağı miktarının üretim miktarına bağlı bulunduğu görülmektedir. Diğer bir konu ise bu işletmelerde insan kaynakları planlaması çalışmalarını yapacak uzman personelin bulunmamasıdır.

Büyük yada küçük her işletmenin insan kaynakları planlamasına ihtiyacı vardır. Burada söz edilen planlama kavramı sadece insan kaynağı ihtiyacının planlaması değildir. İnsan kaynakları planlaması kavramının kapsamına giren tüm konuları içermektedir. İnsan kaynakları ihtiyacının belirlenmesinde çalışmaya konu olan işletmelerde ayrıntılı ve global modeller kullanılmamaktadır. Küçük boy işletmede insan kaynakları planlaması yapılmamakta işgören açığı olması durumunda işçi alımı yapılmakta, işgören fazlası durumunda ise işten çıkarma yapılmaktadır. Orta ve büyük boy işletmelerde ise basit

yönetmeliksel yargıya dayalı insan kaynakları planlaması yöntemleri uygulanmaktadır. Bunun nedenini anlayabilmek için bu üç işletmenin ortak yönlerine bakmak gerekir.

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bu üç işletmelerin ortak özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Çok fazla vasıf ve eğitim gerektirmeyen işlerden oluşması,
- Bu tür işleri yapacak vasıfsız işçilerin bol bulunması,
- Yükselen işsizlik oranı sonucu düşük ücretle çalışmaya razı işçilerin rahatlıkla bulunması,
- Üretilen malların çoğunluğunun ihraç edilmesi,
- Erkek oranının çalışanlarda fazla olması(bunun nedeni işlerin dayanıklılık ve devam gerektiriyor olması)
- Çalışanların kıdem oranlarının düşük olması,
- Çalışanların sigortasız olarak çalıştırılması.

Yukarıda sayılan etmenler sayesinde tekstil işletmeleri rekabet şartlarında insan kaynağına ulaşmakta çok ta zorluk çekmemektedirler. Bu tür avantajlar karşısında ayrıntılı bir insan kaynakları planlaması yapmayı akılcı görmemektedirler.

Ancak insan kaynakları planlaması sadece insan kaynakları ihtiyacının sayısal olarak belirlenmesinden ibaret değildir. İnsan kaynakları planları, ihtiyaç duyulan personelin nitel ve nicel olarak belirlenmesi, en uygun zamanda en uygun işe yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirilmeleri, etkin bir biçimde çalıştırılmaları, başarılarının değerlendirilmesi, işgücü noksanlık yada fazlalıklarını ortaya çıkması gibi konuları da içermektedir. İnsan kaynakları planlaması mevcut çalışanlardan en iyi şekilde istifade edebilmek için çalışanların işteki verimini artıracak faaliyetlerin planlanması çalışmalarını ve işten ayırma / ayrılma konularını da içerir.

İnsan kaynakları planlaması yapılmaması durumunda işin niteliklerine uygun olmayan elemanlar işe alınabilir. Bu durumda da; yetersiz performans, işe geç kalmalar ve devamsızlıklar, manevi tatminsizlik, gereksiz işgücü devri gibi olumsuzluklar ortaya

çıkarm. Bu gibi olumsuzlukların ortaya çıkmaması için büyüklüğe bakılmaksızın bütün işletmeler insan kaynakları planlaması yapmalıdır.

Sonuç olarak incelemede bulunduğum tekstil şirketlerinin hepsi aile şirkettir. Ayrı ve işlevsel bir insan kaynakları departmanları yoktur. Aile bireyleri tüm inşiyatifi ellerinde tutmaktadırlar. Orta ve Büyük boy işletmeler kurumsallaşma ve insan kaynakları birimi kurma ihtiyacı duymaktadırlar ancak aile bireylerinin tüm inşiyatifi ellerinde bulundurma alışkanlıklarından çok yavaş hareket etmektedirler. Bu konuda uzman kişi ve kuruluşlardan devamlı bilgi alışverişi yapmaktadırlar.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Açıkalin, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Ankara: Pegem, 1996.
- Açıkalin, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayını, 1996.
- Akat, İlder, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1994.
- Akay, Nizamettin. **Sendika Hakkı**. Ankara: Kamu-İş Yayını. 1993.
- Aldemir, Ceyhan. ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001.
- Alpugan, Oktay ve diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1997.
- Armstrong, Michael. **A Handbook of Personnel Management Practice**, London: Kogan Page Ltd., 5. Ed., 1995.
- Artan, Sinan. **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: 1989.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Aykaç, Burhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytek, Bintuğ. **İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması**, Ankara: İ.T.İ.A. Yayını, 1978.
- Baird, Lloyd S.. **Managing Human Resources**, Newyork: Richard D. Irwin Inc., 1992.
- Barutçugil, İsmet **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Baysal, Ayşe Can. **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1993.
- Beach, Dale S. **Personnel: The Management of People at Work**, Newyork: The McMillan Co., 1965.
- Beer, Michael ve diğerleri, **Managing Human Assets**, Newyork: Macmillan Inc., 1984,
- Berzek, Mehmet Nail. **Human Resource Management**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, 1993.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1997.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2003

- Birdal, İlker. **İşletme Ekonomisi**, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1986.
- Bottomley, Michael H.. **Personnel Management**, London: Higher Business Edu., 1983.
- Budak, Gönül. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.
- Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü Yayını, 1995.
- Carrell, Michael E. ve diğerleri, **Personnel/ Human Resource Management**, 4.Ed., Newyork: Macmillan Inc., 1996.
- Cenzo, David A. ve Stephen P. Robbins. **Human Resource Management**, 4. Baskı, USA: John Wiley 1994.
- Cenzo, David A. ve Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, (5. Ed.) Newyork: John Wiley & Sons Inc., 1996.
- Cillov, Halık. **İstatistik Metotları**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1975, s.87.
- Çetin, Canan. **Personel Seçiminde Görüşme**, 1. Baskı, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1990.
- Daft, Richard L. **Management**, 2. Baskı, USA: The Dryden Press Int., 1991.
- Decenzo, David A.. Stephen P.Robbins. **Human Resource Management**, 5. Ed., Newyork: Wiley&Sons Inc., 2002.
- Demirkan, Mahmut. **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Dinçer, Ömer. ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1997.
- Donnelly, James H. ve diğerleri. **Fundamentals of Management**, 7. Baskı, USA: Richard D. Irwin Inc., 1990.
- Drucker, Peter. **Gelecek İçin Yönetim**, 2. Baskı, Çeviren: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayını.
- Duymaz, İsmail. **Üretim Yönetimi Ders Notları**, YTÜ: Nisan 2002.
- Eddison, Tony., Sadun Emrealp ve Alan Duben. **Human Resource Development**, İstanbul, 1993.
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1999.

- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2001.
- Eren, Erol **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, İstanbul: Chris Stephenson, 1997, s.111.
- Fındıkcı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basımevi, 2002.
- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1994.
- Gönenli, Ülkü. **İşletmelerde Personel Seçimi** ,İstanbul : İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını,1972.
- Gürtan, Kenan. **İstatistik ve Araştırma Metodları**, İstanbul: İ.Ü. Yayını, 1974.
- Güvemli, Oktay. **İşletmelerde Kısa ve Uzun Dönemli Planlama**, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1990.
- Harvey, Don. ve Robert Bruce Bown, **Human Resource Management**, Newjersey: Prentice Hall Inc., 1996.
- Haytoğlu, Tahir. **İşletmelerde İnsangücü Planlaması ve Bir Uygulama**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1991)
- Hodgetts, Richard M. **Yönetim**, Çeviren: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Holt, David H.. **Management**, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1987.
- İdil, Orhan. **Örnekleme Teorisi ve İşletme Yönetiminde Uygulaması**, İstanbul: İ.Ü. Yayını, 1980.
- Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınevi, 1998.
- Kaynak, Tuğray. **İşletme Düzeyinde Personel Gereksinmesinin Planlaması ve Uygulama Örnekleri**, Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1978.
- Longenecker, Justin G. ve Charles D. Pringle. **Management**, 8. Ed., Ohio: Bell Howell Co., 1984.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**, 2. Baskı, Japan: Mc.Graw-Hillkagakusha Ltd., 1977.
- Maitland, Iain. **Personel Yönetimi**, çev: Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon Kitabevi, 1996.

- Mathic, Robert L. ve John H. Jackson, **Personnel / Human Resource Management**, 6. Ed., Newyork: West Pub. Co., 1991.
- Mess, "Metal Sanayi Kuruluşlarında Verimlilik Geliştirme Projesi", İstanbul: Mess Yayını, No: 221, 1995.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**, 13. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.
- Onal, Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997.
- Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**, 1. Baskı, Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınevi, 1993.
- Pattern, Thomas H. **Manpower Planning And The Development of Human Resources**, USA: Wiley Interscience, 1971.
- Plunkett, Warren ve Raymond F. Attner. **Intrduction to Management**, International Thompson Publishing, 1994.
- Porter, Lyman W., Edward E. Lawler ve J.Richard Hackman, **Bahavior in Organizations**, Singapore: Mc Graw Hill Co., 1987.
- Preffer, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, 1. Baskı, Çeviren: Sinem Gül, İstanbul: Gençlik Yayınları, 1995.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat **Personel Yönetimi**, 7. Baskı, Bursa: Rota Ofset, 1994.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: 1988.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat **Çalışma Psikolojisi**, 3. Baskı, İstanbul: 1988.
- Sarihan, Halime İnceler. **Teknoloji Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım, 1998.
- Seviçel, Tufan. **Kariyerimi Şansa Bırakmam**, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Net Yayınları, 2003.
- Şenatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul: İstanbul Matbaası, 1975.
- Şimşek, Muhittin. **Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik**, İstanbul: Ahi Basım Yayım, 2000.
- Thompson John L. **Strategic Management**, Thompson Learning, 2001.
- Tim, Paul R. ve Brent D. Peterson, **People at Work**, 2. Ed., Newyork: West Publishing Co., 1986.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**, İstanbul:1986.
- Tufan, Yüksel. **İşletmelere Personel Planlaması ve Önemi**, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989.

- Turanlı, Münevver ve Selahattin Güriş, **Temel İstatistik**, İstanbul: Der Yayınları, 2000.
- Uyargil, Cavide **İşletmelerde Performans Yönetimi** , İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1992.
- Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1971.
- Yıldırım, Arife. “**İşletmelerde Personel Planlaması, Seçimi ve Uygulamalar**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 1994)
- Yozgat, Osman. **İşletme Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, 1984.
- Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

MAKALELER

- Anafarta, Nilgün. “Kariyer Geliştirme ve Kariyer Planlama”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt I, No. 2, (Kasım2001).
- Asomedyay, “İnsan Kaynakları Planlaması”, **Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı**, Şubat 2000.
- Axline, Larry L. “Strategic People Planning”, **Managing People**, Newyork: Kend Pub., 1988.
- Baltaş, Acar. “Eğitim Kuruluşu İle İşbirliği”, **İnsan Kaynakları**, 30 Temmuz 2000.
- Baysal, Ayşe Can. “İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Dergi No:6, Kasım 1984.
- Çetin, Canan. “Kariyer Planlaması”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt XXV., No: 1, (Nisan 1996).
- Demirbilek, Tunç. “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı II, (1994).
- Furman, Beyza. “Gelecek”, **Milliyet Gazetesi İş Yaşamı ve İnsan Kaynakları Eki**, 15.02.1998.

- Hammar, Leslie ve Karen M. Barbara, "Toward an Integratioo of Alternative Work", **Human Resource Planning**, Volume 20.2, 1997.
- Meehan, Robert H. ve S. Basheer Ahmed, "Forecasting Human Resource Requirements: A Demand Model", **Human Resource Planning**, Volume 13, 1990.
- Özakman, Semra. "Stratejik İnsan Kaynakları Planlama", **Yönetim**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, Yıl: 5, Sayı: 19, Ekim 1994.
- Özer, Yaprak. "Çalışanı Sermaye Olarak Görmek", Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 20.07.1997.
- Uyargil, Cavide. "İş Analizlerinin Personel Yönetimi ve Faaliyet Programları ile İlişkileri", **Verimlilik Dergisi**, s.2, 1992.
- Ward, Dan " Workforce Demand Forecasting Techniques", **Human Resource Planning**, Volume 19, 1996.

İNTERNET

Mehmet Öztürk , www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/
Sibel Ekmekçioğlu, "İşgücü Planlamasının Tanımı"
<http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain12.html>