

GİRİŞ

İşletmeler mal yada hizmet üretip amaçlarına ulaşmak için sermaye, hammadde, makine, bilgi ve insan faktörünü doğru zamanda doğru yerde doğru miktarda bulundurmalarıdır. İşte bu noktadan yola çıkarak bir organizasyonun gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını öngörme ve ihtiyaç duyulacak insan kaynağının tam sayısını ve tipini sağlayacak programları planlama süreci insan kaynakları planlaması olarak ele alınmaktadır. İhtiyaç duyulan insan kaynağının nitelik ve niceliklerinin tam olarak önceden belirlenmesi oldukça zor bir süreçtir. İşte bu zor süreç, işletmenin verimliliği ve karlılığı üzerinde doğrudan etkili olduğu için başarıyla gerçekleştirilmelidir.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI



Planlama ve insan kaynakları planlaması kavramını tanımlayarak işletme planlarıyla insan kaynakları planları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.

PLANLAMA KAVRAMI

İşletmenin geleceği ile ilgili olan planlama işletmenin nereye, nasıl gideceğinin belirlenmesidir. Planlama herhangi bir konuyla ilgili olarak; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi ifade eder. Bu sorulara cevap verilebilmesi bir planın var olduğunu göstermektedir. Yöneticiler işletmenin elinde bulunan beşeri ve finansal kaynakları en iyi biçimde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirmek zorundadırlar. Plan bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını ayrıca iyi kullanılıp kullanılmadığını belirleyecektir. Planlamacılar, olayların gelişme eğilimlerini ve özelliklerini inceleyerek belirli varsayımlarda bulunarak, bunların gelecekte de tekrarlanacağını varsayarak buna göre çeşitli istatistik teknikler kullanarak tahminlerde bulunurlar. Tahmin yapabilmek için yöneticilerin ellerinde bazı bilgilerin bulunması ve saklanması gerekmektedir. Günümüzde planlama bilgi sistemleri desteğiyle gerçekleştirilmektedir.

Planlama: Arzu edilen amaçlara ulaşmak için hareket tarzının seçilmesidir.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMI

İnsan kaynakları planlaması ise ilk akla geldiği biçimde bir işletme için sadece gerekli işgücünün sayısının belirlenmesi olarak ele alınmamalıdır. İnsan kaynakları planlaması kavramı çok daha kapsamlı bir yapıya sahiptir. Kurumsal kaynak planlamasının insan kaynağı boyutunu, insan kaynağı hareketinin planlanmasını, yedek planlanmasını, işe alma ve emekliliklerin planlanmasını hatta eğitimin planlanmasını kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlaması bir organizasyonun gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını öngörme ve ihtiyaç duyulan insan kaynağının tam sayısını ve tipini gösterecek programların planlanması sürecidir.

İnsan Kaynakları Planlaması: Yönetimin işletmenin şu andaki ve gelecekte arzulan duruma uygun insan kaynağını belirlemesidir.

Etkili bir insan kaynakları planlaması organizasyonun başarısının temel taşıdır. İdeal olarak planlamanın diğer insan kaynakları etkinliklerinden önce yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlamasının etkili olması insan kaynakları yöneticisinin planlama yöntemlerini organizasyon ihtiyaç ve kaynaklarına uygun olarak kullanmasına bağlıdır. Birçok işletme üretim, satış, reklam gibi konularda ayrıntılı planlar yaparlar. Bir organizasyonun başarısı, stratejik bir yaklaşımla hazırlanan insan kaynakları planlamasının diğer planlara eklenmesine bağlıdır. İnsan kaynakları planlaması yapıldığında organizasyonun o andaki ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyacı saptanıp gereksiz zaman ve para harcamalarından kaçınılabilir.

İnsan kaynakları planlaması faaliyetinin sonucunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip, gerekli sayıda insan kaynağını gereken zamanda sağlayacak hareket programının hazırlanması amaçlanır.

İŞLETME PLANLARIYLA İNSAN KAYNAKLARI PLANLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarına temel planlama süreçlerinin uygulanmasını içerir. İnsan kaynakları planlarının etkili olabilmesi insan kaynakları planlarının organizasyonun uzun dönemli planlarından ve faaliyet planlarından çıkarılmış olması gerekir. İnsan kaynakları planlamasının başarısı büyük ölçüde insan kaynakları bölümünün organizasyonun planlama süreciyle yakından ilgilenmesine bağlıdır. Ne yazık ki uygulamada insan kaynakları planları işletmeyi kapsayan planlardan uzak kalmaktadır. Stratejik planlar organizasyonun başarısı için çeşitli faktörleri bir araya getirmeye çalışır. Genellikle organizasyonun kendi endüstrisinde rakipleri arasında daha iyi pozisyona gelmesi üzerine odaklanmıştır. İnsan kaynakları planlama; stratejik yönetim sürecine planlamadan istenilen sonuçların başarıyla alınması anlamında yardımcı olur. İnsan kaynakları ihtiyacı stratejik ve faaliyet planlarından çıkarılır ve sonra insan kaynaklarına uygunluğuyla karşılaştırılır. Daha sonra boş pozisyonlara işe alma, yeniden yerleştirme ile doldurulur.

Burada yapılacak en büyük hata, insan kaynakları planlarını yapanların kısa dönemli yeniden yerleştirmelere gitmesi ve organizasyonların uzun dönemli planları ile insan kaynakları planlarını uyumlaştırmamalarından kaynaklanacaktır. Eğer insan kaynakları planları işletmenin diğer planları göz önüne alınmadan yapılırsa işletme kısa vadede krizlerle karşılaşacaktır.

DÜŞÜNELİM



İnsan kaynakları planlarının örgütsel amaçları ve planları temel almasının önemini düşünelim!

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMANIN SÜRESİ

İnsan kaynakları planlama organizasyonun planlama süreciyle yakından ilişkili olduğu için zaman çerçevesi örgütsel planlarla bağlantılı olarak ele alınmalıdır. Örgütsel planlar genellikle kısa (0-2 yıl), orta (2-5 yıl), yada uzun (5 yıllan fazla) dönemli olarak sınıflandırılır. İnsan kaynakları planları da örgütsel planlara paralel hazırlanmalıdır. Bir organizasyon insan kaynakları planlamasını tam anlamıyla yapmaya yeni başlıyorsa öncelikle kısa dönemli planlar yapabilirler. İnsan kaynakları planlaması konusunda deneyim kazandıkça ve daha karmaşık ihtiyaçları oldukça orta ve uzun dönemli planlara da yöneleceklerdir. İdeal olanı, bir organizasyonun her zaman grubuna göre (kısa, orta ve uzun) plan hazırlamasıdır.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ KAPSAMI

İnsan kaynakları planlamasının tasarım aşamasında kimin için yapılacağı konusunda farklı seçenekler ortaya çıkacaktır. Burada anlatılmak istenen organizasyonun tamamının yada belirli kısımlarının planlama sürecine alınmasıdır.

İlk yaklaşım, "bütüncül düzey" olarak adlandırılan insan kaynakları planlarıdır. Organizasyondaki işler ve iş grupların tümü yada büyük bir kısmı için yapılır. Bir başka ifadeyle üst düzey yönetim dışındaki işlerde ihtiyaç duyulan insan kaynağı sayısı üzerine kuruludur. Örnek olarak bir organizasyonda 35 elektrik teknisyeni-ne yada 540 işçiye ihtiyaç olduğunun belirlenmesi gibi. Bir pozisyonu dolduracak

insan kaynağının özellikleri bu düzey planlamada ele alınmaz sadece iş grupları için gerekli insan kaynağı sayısı önemlidir. Çoğu büyük işletmede tüm iş grupları için gerekli insan kaynağı sayısını belirlemektedir.

İkinci yaklaşım “temel roller” düzeyindedir. Mantıksal yada deneyimler sonucu problem yaratan işler yada organizasyon için kilit pozisyonlar varsa öncelik bu gruplara ait olmalıdır. Örnek olarak, büyük bir sanayi işletmesi profesyonel insan kaynağı bulmada güçlük çekiyorsa mühendisler yada bilim adamları konusunda dikkatli bir planlama yaparak gerekli sayıyı ve özellikleri belirleyebilir. Temel roller yaklaşımı, organizasyon için her biri büyük ölçüde stratejik öneme sahip işleri ifade eder. Diğer tüm işleri ise destek rolünde görür ve işin gelecekte başarılı olmasında daha az öneme sahip olacağı düşünülür. Geleneksel olarak rekabet ortamında üst yönetim ve mühendislik işlerinin temel olarak değerlendirileceği düşünülse de gerçekte böyle olmayabilir. Özellikle son yıllarda muhasebe müdürlüğü, müşteri hizmetleri gibi işler insan kaynakları planlama kapsamında kritik pozisyonlar olarak değerlendirilmektedir.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMADA İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ PERSONELİNİN ROLÜ

Geleneksel insan kaynakları planları insan kaynakları bölümleri tarafından başlatılır ve yönetilir. Oysa ki insan kaynakları planlama için tüm bölümlerden bilgiye ihtiyaç vardır. İleride göreceğimiz bazı planlama yöntemleri, bölüm yöneticilerinin katılımına göreceli olarak daha fazla ihtiyaç duymaktadır.

Açıktır ki insan kaynakları planlamanın her adımı insan kaynakları personelinin ve organizasyondaki diğer bölüm yöneticilerinin ortak çabasıyla gerçekleşecektir. İnsan kaynakları personelinin öncelikli rolü süreci koordine etme, gözlemleme ve sentezlemedir. İnsan kaynakları personeli bölüm yöneticileri tarafından takip edilen tabloları oluşturur. Bölüm yöneticileri kendi insan kaynakları ihtiyaçlarını belirleyerek bu bilginin insan kaynakları personeline ulaşmasını sağlarlar. İnsan kaynakları bölümüne gelen bilgi yığının maksimum etkinliğe ulaşması tabiki insan kaynakları personelinin yoğun çabasıyla gerçekleşecektir.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnsan kaynakları planlaması işletmenin iç ve dış çevresinin etkisiyle şekillenecektir. Planlama yaparken iki ana faktörün ayrıntıları dikkate alınmalıdır.

İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Dışsal Faktörler

İşletmeler çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Çevrelerinden bir takım girdiler alır, bu girdileri işler ve çevrelerine çıktı olarak geri verirler.

İnsan kaynakları planlaması yapan uzmanların işletmenin çevresinde meydana gelebilecek değişiklikleri önceden tahmin etmeleri oldukça zordur. Çevresel değişiklikler ekonomik, sosyo politik, yasal, teknolojik ve rekabet durumunda olabilecek değişikliklerdir.

Ekonomideki Değişim

Ekonomik değişiklikler işgücü talebini yakından ilgilendiren, işletmenin kontrolü dışında gelişen ve tahmini zor olan işletme dışı faktörlerdir.

Yüksek enflasyonist ortam, faiz oranlarındaki artış ve işsizlik gibi olumsuz ekonomik koşullar insan kaynakları planlamasını etkiler. Ortaya çıkan ekonomik bir

kriz, işletmeleri küçülme yönünde etkileyebilecektir. Bu durum doğrudan insan kaynakları planlarının değiştirilmesine neden olabilecektir. Pek çok işletme böyle bir durumda insan kaynağı azaltarak yaşamına devam etmeyi tercih etmektedir.

Sosyal, Politik Ortam ve Yasalardaki Değişim

Sosyal, politik ve yasal değişiklikler de insan kaynakları planlaması üzerinde etkili olacaktır. Örneğin, işletmelerin sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğunda meydana gelecek bir oran değişikliği veya emeklilik yaşının yükseltilmesi gibi yasal düzenlemeler işletmelerin insan kaynakları planlarını değiştirmesine neden olacaktır.

Teknolojik Gelişim

İnsan kaynakları planlaması yapan kişilerin teknoloji alanında meydana gelecek değişiklikleri önceden tahmin etmesi bu değişikliklerin insan kaynakları planlarını nasıl etkileyeceğini belirlemesi gereklidir. Yeni teknoloji bir bölümde ihtiyacı azaltırken, bir başka bölüme insan kaynağı ihtiyacını artırabilecektir.

Rekabet Koşullarında Değişim

Rekabet koşullarındaki değişiklik insan kaynakları planlarını etkiler. Pazara yeni rakiplerin girmesi ve tam rekabet koşullarının oluşması üretimin artmasına, fiyatların düşmesine ve insan kaynağı ihtiyacı oluşmasına neden olabilir.

İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen İçsel Faktörler

İnsan Kaynakları Planlaması üzerinde etkili olan başlıca içsel faktörler şunlardır:

Bütçeler

Bilindiği gibi bütçeler, bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarını sayılarla ifade eden kısa vadeli planlardır. Öncelikle faaliyetler için ayrılan para insan kaynağının sayısı ve niteliğini etkileyecektir.

Faaliyet Biçimi ve Hacmindeki Değişiklikler

Gelecekte işletmenin satış, üretim hacmi ve yeni girişimleri insan kaynakları planları üzerinde etkili olacaktır. İşletmesinin satışlarında kesin bir düşüş, işgücü planlarını değişikliğe neden olabilecektir. İşletmelerin yeni faaliyet alanlarına girmesi, üretim biçimini ve yapısını değiştirmesi veya başka işletmelerle birleşme ya da satın almaya gitmesi sayı ve nitelik olarak tüm insan kaynakları planlarında değişikliklere yol açacaktır.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ

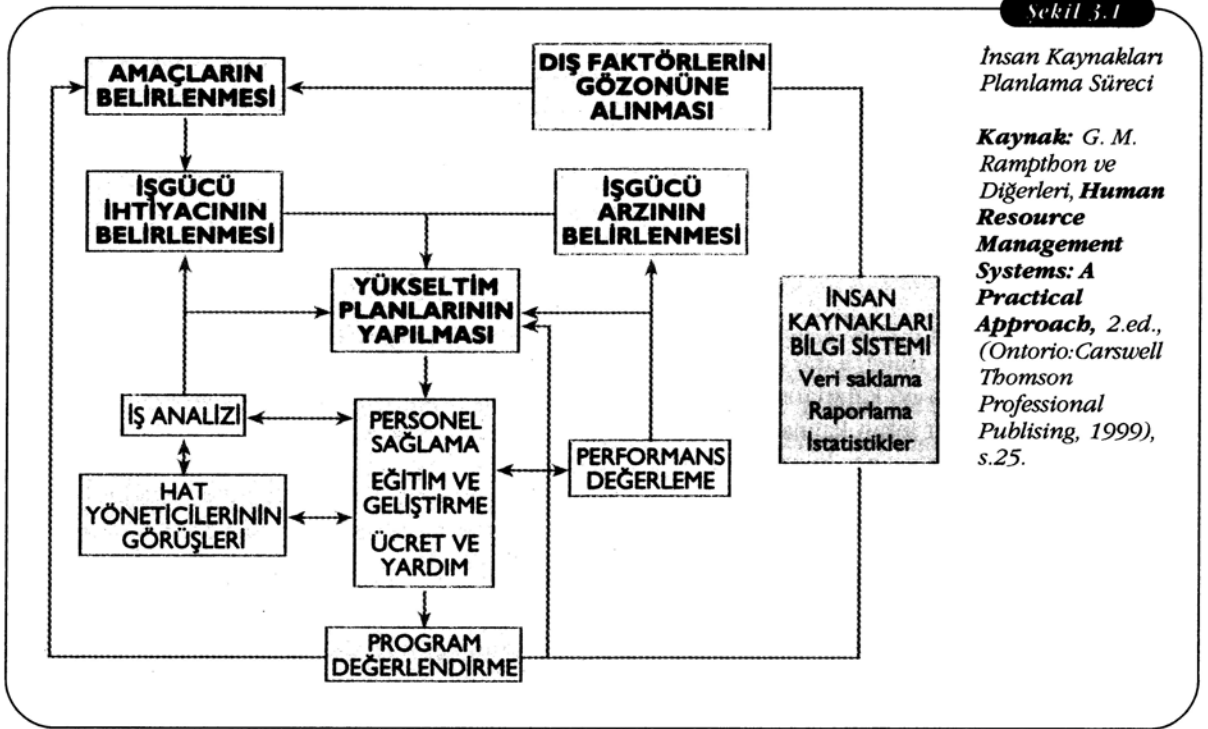


İnsan kaynakları planlama sürecini ayrıntılarıyla açıklamak.

İnsan kaynakları planlaması; insan kaynağı ihtiyacının (talep) tahmin edilmesi, insan kaynağı arzının belirlenmesi ve arz ve ihtiyacının (talep) karşılaştırılarak planların hazırlanmasını içeren üç unsuru temel almaktadır. Bu unsurlar, amaçların belirlenmesi, çevre analizi, iş analizi, performans değerlendirme gibi faaliyetlerle desteklenmektedir. Daha öncede belirttiğimiz gibi bu unsurların tümünün her iş-

letme de var olduğunu söylemek pek doğru olmaz ancak her organizasyon açık bir biçimde ya da dolaylı olarak bu unsurları yerine getirmektedir.

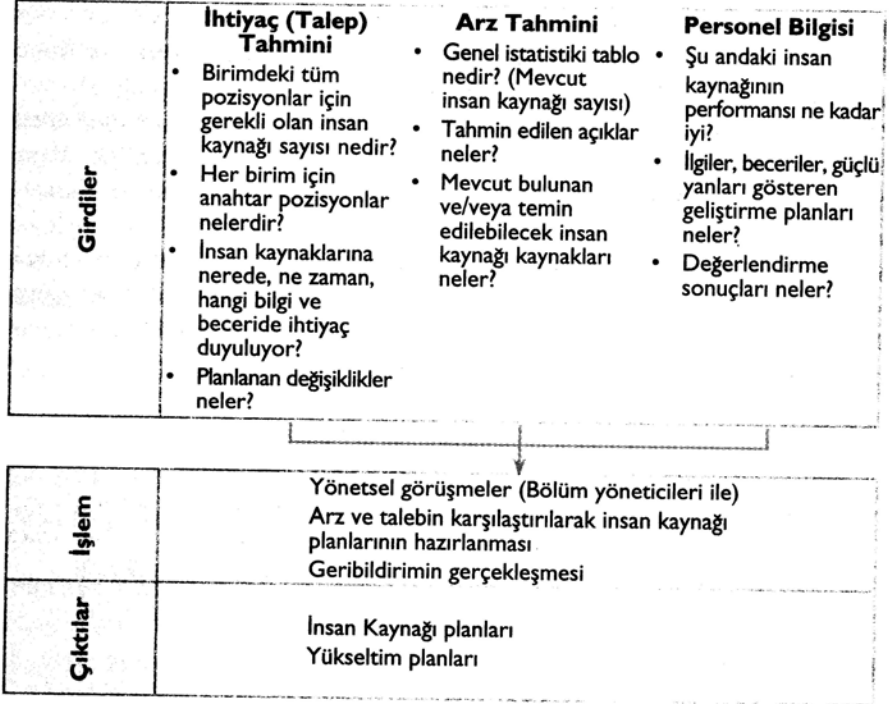
Literatürde insan kaynakları planlanması süreci ile ilgili iki kavram söz konusudur. "Olan İnsan Kaynağı Miktarı" ve "Olması Gereken İnsan Kaynağı Miktarı". Olan İnsan Kaynağı Miktarı iki şekilde belirlenebilir. İlk olarak, herhangi bir anda söz konusu işletmede çalışan toplam personel sayısı saptanabilir. İkinci olarak sürecin tamamında personel sayısındaki artış ya da azalışlar yani personel giriş çıkışları, terfiler, vb. göz önünde tutularak belirlenebilir. Olması Gereken İnsan Kaynağı Miktarı ise bir işletmenin toplam üretiminin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulacak insan kaynağı kapasitesini oluşturacak değeridir. Kısacası, olan personel miktarı insan kaynakları arzını, olması gereken de insan kaynakları ihtiyacını (talep) göstermektedir.



Şekil 3.2

İnsan Kaynakları
Planlama Süreci
İçin Gerekli Bilgiler

Kaynak: G. M. Rampthorn ve Diğerleri, **Human Resource Management Systems: A Practical Approach**, 2.ed., (Ontario: Carswell Thomson Professional Publishing, 1999), s.25.



Bilgi, karar almanın vazgeçilmez unsurudur. Doğru, okunabilir, uygun bilgi daha iyi kararların alınmasına yardımcı olur. İnsan kaynağı planlamasıyla ilgili bilgiler insan kaynakları yönetiminin ve üst yönetimin işletmeyle ilgili alacağı kararlar da vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Etkili bir insan kaynakları planlamasının yapılması, karar sürecinde kullanılabilecek bilginin miktar ve kalitesine bağlıdır. Bu ise, mevcut bilgilerin ayrıntılı olarak incelenmesini ve geçerli bilgilere gelecekte nasıl ulaşılacağına düşünülmesini gerektirir. Bu bilgilerin toplanması ve saklanması ise kesinlikle ana faaliyetlerden biri olmalıdır.

Tablo 3.1

İşgücü Planlama
Bilgilerinin
Düzeyleri

Kaynak: T. I. Leap ve M. D. Crino, **Personnel and Human Resources Management**, (New York: Mac Millan Pub. Comp., 1989), s.162.

STRATEJİK ÖNEMLİ BİLGİLER	GENEL ORGANİZASYONEL BİLGİLER	İŞGÜCÜ PLANLAMA İÇİN GEREKLİ SPESİFİK BİLGİLER
Ürün Karması	Organizasyon Yapısı	İş Analizi
Müşteri Karması	Bilgi Akışı	Eylem Planları ve Programlar
Rekabet Koşulları	Faaliyet Bütçeleri	Beceri Envanterleri
Pazarın Coğrafi Sınırları	Fonksiyonların Amaçları	Uygun Eğitim ve Geliştirme Programları
	Üretim Şemaları	İnsan Kaynağı Bulma Kaynakları
	Dağıtım Kanalları	İnsan Kaynağı Piyasası Analizleri
	Satış Bölgeleri	Ücret Programları
	Üretim Süreçleri	Eşit İş Fırsatları Yaratılması ile İlgili Kanuni Zorunluluklar
	Teknoloji Düzeyi	Emeklilik Planları
	Planlama Dönemleri	İnsan Kaynağı Dönüşüm (devir) Oranı Verileri

Bu bilgilerin düzenlenmiş bir insan kaynakları bilgi sisteminden gelmesi, güvenilir olması ve kullanıma hazır biçimde işlenmiş olması gerekmektedir. İnsan kaynağı planlamasında yapılan tahminlerin isabetliğini sağlamak için gerekli bilgi türleri ve düzeyleri Tablo 3.1' de gösterilmektedir.

İnsan kaynakları bilgilerinin bir kısmı işgücü planlaması bakımından özellikle önemlidir. Bunlar;

- İnsan kaynakları pazar bilgileri
- İşletmenin kadrolama politikalarına yön veren bilgiler
- İşletmede çalışan personelin becerilerini ve eğitim ihtiyacını yansıtan bilgiler
- Personelin tutum, davranış, tavır ve morallerini gösteren veriler
- Personelin devamsızlığını ve işe geç gelmesi ile ilgili bilgiler
- İnsan gücü maliyetleri ve bütçe bilgileridir.

İNSAN KAYNAĞI İHTİYACININ (TALEBİNİN) BELİRLENMESİ

İnsan kaynakları ihtiyacı (talebi), bir işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağıdır. İnsan kaynakları ihtiyaç tahmini ise, bir işletmenin kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan insan kaynağının sayı, tür ve nitelik olarak belirlenmesidir.

Literatürde insan kaynakları ihtiyacı, işgücü ihtiyacı ve insan kaynakları talebi olarak da kullanılmaktadır.



DİKKAT

İnsan kaynağının planlanmasının temelinde insan kaynağı sayısını belirli bir düzeyde tutmak yatmaktadır. Bunun gerçekleşmesi ise uygulama açısından oldukça güçtür. İnsan kaynağı ihtiyacının planlanması kuramsal olarak, *gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonradan bu belirlenen değerlerden giderek, sözkonusu işi yapacak belirli özellikteki insan kaynağı sayısal olarak saptamaktır.*

İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesine Yardımcı Araçlar

İnsan kaynakları ihtiyacının tahminine yardımcı olan bilgilerin başında iş analizi bilgileri ve insan kaynağı dönüşüm oranı bilgileri gelmektedir. İnsan kaynağı devamsızlık oranı ve dış çevreyle ilgili bilgilerde insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesinde etkilidir.

İş Analizi

Ünite 2 de gördüğümüz gibi, iş analizi bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışmadır. İş analizleri personelin bölümlendirilmesini sağlayan işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır. İş analizi bilgileri belirli biçimlerde düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulmaktadır. İş analizleri sonucu, işin içerdiği görevleri yerine getirebilecek personelde bulunması gereken özellikler, beceriler, formel ve mesleki eğitim gibi bilgiler insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesinde önemli bir role sahip olacaktır.

Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı

Gerçek insan kaynağı ihtiyacı işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için, bedetlenen işi fiilen gerçekleştirecek insan kaynağına olan ihtiyaktır.

Gerçek insan kaynağı ihtiyacını hesaplamak için bir dönemde bir iş için bütün işlemlerinin yapılması için gerekli toplam zamanın, o dönemde bir kişinin o iş için kullanacağı zaman miktarına bölünmesiyle bulunur.

Bu işlemler için aşağıdaki işlemlerin sırayla gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

ITZ: İşin bitirilmesinde yinelenen işlemler için ihtiyaç duyulacak toplam zaman

I: İşteki bir işlemin yineleniş sayısı

Z: İşlemin bir kere yapılması için gerekli zaman

i: İşlemin sıra sayısı

n: toplam işlem

ITZ = I x Z

Daha sonra da bu toplam zaman kişi başına düşen çalışma zamanına bölünerek gerçek insan kaynağı ihtiyacı bulunur.

KÇZ=Kişi başına düşen çalışma zamanı

GİKİ: Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı

ITZ yerine konulacak olursa

GİKİ= ITZ / KÇZ şeklinde ifade edilir.

İnsan Kaynağı Devir Oranı (Dönüşüm Oranı)

İnsan kaynağı devir oranıyla ilgili bilgiler; personelin işten ayrılma tarihi, nedenleri, iletişim adresi, yapılacak ödemeler, yeniden işe alınma olasılığıyla ilgili bilgileri içermektedir. Personelin işten ayrılması insan kaynağı açığı doğuracaktır. Personel açığının hızla kapanması, devir oranının doğru olarak tahminine bağlıdır. Bu yüzden ayrılan personelin türü ve yerlerinin kimlerle doldurulacağını saptanması oldukça güç olmaktadır. İnsan kaynağı dönüşümü, literatürde devir yada değişim oranı olarak da kullanılmaktadır.

Bu oran belirli bir faaliyet döneminde işletmeye giren ve işletmeden çıkan personel sayısını ifade etmektedir.

Bu oran şu şekilde hesaplanır:

$$\text{İnsan kaynağı devir oranı} = \frac{\text{İşten çıkanların toplam sayısı}}{\text{Ortalama insan kaynağı sayısı}} \times 100$$

Ortalama personel sayısı ise şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Ortalama insan kaynağı} = \frac{\text{Dönembaşı insan kaynağı sayısı} + \text{Dönemsonu insan kaynağı sayısı}}{2}$$

İnsan kaynağı devir oranı üç aylık, altı aylık ve yıllık olarak yapılabilmektedir. İnsan kaynağı devir oranının her işletme için geçerliliği olan bir standardı bulunmamaktadır. İşletmenin yapısına, işkoluna, insan kaynağı sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre bu oran değişik biçimlerde yorumlanabilir.

Genel olarak, insan kaynağı planlaması açısından bu oranın dönemler arasında büyük değişimler göstermemesi tahmin yapmayı kolaylaştıracaktır.

Ek İnsan Kaynağı İhtiyacı

Ek insan kaynağı ihtiyacı işten çıkmalar nedeniyle ortaya çıktığından üzerinde durulacak konu insan kaynağı devir oranıdır. İnsan kaynağı dönüşüm oranı, bir dönem içinde işletmede oluşan toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama insan kaynağı sayısına bölünüp yüz rakamı ile çarpılması sonucu elde edilen oran olarak belirlenir.

İnsan Kaynağı Devir Oranı=% (Çıkışlar/Ortalama İşgücü Sayısı)

Buna göre ek insan kaynağı ihtiyacı;

EİKİ=İDOxGİKİ dir.

EİKİ: Ek İnsan Kaynağı İhtiyacı

İDO: İşgücü Dönüşüm Oranı

GİKİ: Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı

j: Zaman Dönemi(j=1,...,n)

Ek insan kaynağı ihtiyacı üretimin aksamaması için boşalan kadrodaki yerin doldurulması için kullanılır. Planlayıcı açısından önemli olan, personel kadrolarının genişlemesi ve daralması sonucu oluşan işten çıkışlar ve işe girişlerin nasıl yorumlanacağıdır. İşletmeden çıkışlar varsa yani işletme küçülüyorsa işletmeden çıkışlar üzerine kurulu devir oranı kullanılır. İşletmeye girişler fazla ise işletme büyümektedir, bu durumda işe girişler üzerine kurulu oran işgücü devir oranı kullanılacaktır.

Devamsızlık Oranı

Devamsızlık bilgileri, insan kaynağının, izin ve yıllık tatilleri dışında programlanmamış bir biçimde işe geç gelmesi yada hiç gelmemesi durumudur. Devamsızlık oranı, belirli bir faaliyet döneminde devamsızlık nedeniyle kaybedilen çalışma saatlerinin işletmenin planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle elde edilir.

$$\text{Devamsızlık oranı} = \frac{\text{Kaybedilen insan kaynağı saati toplamı}}{\text{Planlanan insan kaynağı saati toplamı}} \times 100 \text{ yada}$$

$$\frac{\text{Devamsız sayısı}}{\text{Ortalama İK sayısı}} \times 100$$

İnsan kaynakları planlaması açısından devamsızlık oranının hesaplanması ihtiyaç tahmininin doğruluk payını artıracaktır.

Yedek İnsan Kaynağı İhtiyacı

Yedek insan kaynağı ihtiyacı; hastalık, kaza, izin ve benzeri nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında, işin aksatılmadan yürütülmesi için gereksinilecek insan kaynağını ifade eder.

Yedek insan kaynağı ihtiyacı devamsızlık durumunda ortaya çıkar. Süreç içinde devamsızlık "beklenir" ya da "beklenmedik" bir nitelik gösterir. Yaz aylarında yıllık izinlerin kullanılması beklenir niteliğe, mazeret izinleri, hastalık izinleri de beklenmedik niteliğe örnek gösterilebilir. Devamsızlık, genellikle beklenmedik nitelik gösterir, bu nedenle yedek insan kaynağı ihtiyacının optimize edilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Yedek insan kaynağı ihtiyacının optimize edilmesi için işletmedeki insan kaynağı kayıtlarının titizlikle incelenmesi ve devamsızlıklarla ilgili istatistiksel bilgilerin yorumlanması gerekmektedir. Yedek insan kaynağı ihtiyacı uygulamada iki şekilde belirlenebilir. Birincisi, yedek insan kaynağı ihtiyacını karşılayacak işgücü miktarının gerçek insan kaynağı ihtiyacı içinde yer almasıdır. Bu durumda **olması gereken insan kaynağı sayısı= gerçek insan kaynağı ihtiyacı + yedek insan kaynağı ihtiyacı** olacaktır.

İkincisi ise yedek insan kaynağı ihtiyacını karşılayacak işgücü miktarının gerçek insan kaynağı ihtiyacını karşılayacak miktardan ayrı olarak sağlanması şeklinde olur. Bu durumda işe gelmeyenlerin yerine gerçek insan kaynağı kadrosundan kimin bakacağı planlanmalıdır.

Devamsızlık yüzdesi belirlendikten sonra yedek insan kaynağı ihtiyacı matematiksel olarak aşağıdaki gibi hesaplanır:

$$YİKİ = DO \times GİKİ$$

DO = % Devamsız Sayısı/Ortalama İnsan Kaynağı Sayısı

Ortalama İnsan Kaynağı Sayısı = (Dönem başı insan kaynağı sayısı + Dönem sonu insan kaynağı sayısı)/2

YİKİ: Yedek İnsan Kaynağı İhtiyacı

DO: Devamsızlar Oranı

GİKİ: Gerçek İnsan Kaynağı İhtiyacı

j: Zaman Dönemi (j=1,...,n)

İnsan Kaynakları İhtiyacını Belirleme Yöntemleri

İnsan kaynakları planlamacıları, hem iç hem de dış kaynaklarla ilgili bilgileri toplayarak insan kaynağı ihtiyacını tahmin edeceklerdir. Gelecekte ne kadar hangi özelliklere sahip insan kaynağına ihtiyaç olacaktır? Sorusunu yanıtlamaya çalışırlar. Bu tahminler geçmiş ve şu an hakkındaki bilgilerden ve geleceğin tahmin edilmesinden çıkartılır. İhtiyaç tahmini farklı yöntemler kullanılarak yapılabilir ve farklı tahmin sonuçları belirlenebilir. En çok kullanılan tahmin yöntemleri geçmiş eğilimleriyle geleceği gösteren değişkenler arasındaki ilişkilere dayanır. Örnek olarak, verimlilik oranı üretilen birimlerin sayısındaki artışa göre sabit yada özel bir eğim takip edilebilir. Bunlarla birlikte, organizasyonun iş planları, satış tahminleri ve benzerleri gelecekte ne olacağını tanımlamaya yardımcı olur. Tabii ki yeni kurulan bir işletme için bu tür tahminler geçerli olmayacaktır. İnsan kaynakları ihtiyaç tahmin yöntemleri temelde iki gruba ayrılabilir. Bunlar:

- Sezgisel yöntemler
- Matematiksel yöntemlerdir.

Uygulamada çoğu organizasyon iki metodun kombinasyonunu kullanmayı tercih etmektedir. Örnek olarak, insan kaynakları planlama uzmanları bazı değişkenlerin değerlerini sezgisel olarak tahmin edebilir ve sonra bu değerleri tahmin denklemlerinde de kullanabilir yada matematiksel yöntemlerin sonuçlarıyla daha az niceliksel bilgilerin sonuçlarını birleştirerek son tahminlerini yapabilirler.

Sezgisel Yöntemler

Sezgisel yöntemler, geleceğin tahmininde insan bilgisinden yararlanır. Sayısal verileri göz önünde tutar fakat sezgilere ve deneyimlerden gelen bilgilerin kullanılmasına da olanak verir. Sezgisel yöntemler, küçük işletmelerde ve insan kaynakları planlamasına yeni başlayan henüz bir veri tabanı olmayan yada karmaşık matematiksel modelleri kullanma deneyimi olmayan işletmelerde kullanılmalıdır.

SIRA SİZDE



Bir işletme insan kaynakları planlaması için hangi durumlarda sezgisel yöntemleri tercih etmelidir?

Bir organizasyon yada çevresi değişim yada karışıklık içindeyse, önceki eğilimler ve korelasyonlar gelecek takında tam bir tahmin yapmaya olanak vermiyorsa sezgisel yöntemler tercih edilebilir. En basit sezgisel yöntemler;

- Aşağıdan yukarıya (birim) tahmin yöntemi
- Yukarıdan aşağıya tahmin yöntemi
- Delphi yöntemidir.

Aşağıdan yukarıya (birim) tahmin yöntemi: Her birim yada bölüm kendi insan kaynağı ihtiyaçlarını tahmin eder. İdeal olarak yöneticilerin bazı verileri alırlar ve bunları kendi bakış açılarıyla birleştirerek tahminde bulunurlar. Özet olarak, birim ihtiyaçlarının tahmininin toplamı organizasyonun ihtiyaç tahminidir. İnsan kaynakları planlamacıları, birimlerden gelen tahminleri özetleyip birleştirmeden önce gözden geçirirler.

Yukarıdan aşağıya tahmin: Deneyimli üst yöneticiler tarafından yukarıdan aşağıya yapılan tahmindir. Bu uzmanlar, eğilimlerin nasıl olduğunu, işletme planlarını ekonomiyi ve diğer faktörlerin organizasyonun değişik düzeylerindeki ihtiyaca etkisini tartıştıkları toplantılar düzenlerler. Tahminleri en iyi ve en kötü durum senaryoları oluşturarak en yakın biçimde belirlemeye çalışırlar. Pek çok matematiksel tahmin yöntemi bu tip what-if analizlerini kullanmaktadır.

Delphi yöntemi: Tahmin için grubun ortak karar vermesi yöntemini kullanan oldukça yapılandırılmış sezgisel bir yöntemdir. Bu yöntemde uzmanlar yüz yüze gelmez. Eğer uzmanlar farklı yerlerde ise oldukça ekonomik bir yöntemdir. Yıkıcı kişilik çatışmalarını en aza indirerek ve karar sürecinde baskın grup üyelerinin baskısını önleyerek karar vermenin kalitesini artırabilir. Bu süreçte ilk adım, uzmanlara bir fikri yada bu fikre nasıl sahip olduklarını soran bir anket formu geliştirmektir. Bu anketin sonuçları toplanarak uzmanlara ikinci bir formla geri bildirilir. Bu yolla uzmanlar ikinci form üzerinde dikkatle inceleme yapabilir yada değişiklik yapabilirler. Bu süreç uzmanların bir sezgi üzerinde fikir birliğine varmasına kadar pek çok kez devam eder. Delphi yöntemi pek çok kez tekrarlanan isimli anketleri kullanır ve anketlerin tamamlanması zaman alıcı bir iştir. Bu nedenle bu yöntem sonuçların çok hızlı alınması gereken durumlara uygun değildir.

Sezgisel yöntemlerde katılımcılar konu hakkında bilgili olmalıdır. Onların bilgisi, geçmiş ve şu andaki insan kaynağı sayısı, iş performansı, iş planları ve benzeri konularda sağlanan bilgiye eklenecektir.

Basit Matematiksel Yöntemler

Basit matematiksel yöntemler, ihtiyaç tahmininde sadece bir faktörü göze alarak tahmin yapılan yöntemlerdir. Örnek olarak, insan kaynağı ihtiyacının tahmini, başka hiçbir faktörü ele almadan sadece son beş yıldaki insan kaynağı düzeyi ele alınarak yapılabilir. İyi bir tahmin yöntemi gelecek yılların satışları, üretimi, diğer iş faktörlerini insan kaynağı ihtiyacıyla ilişkili olarak kullanarak tahminde bulunmalıdır. Basit matematiksel yöntemler temelde;

- Verimlilik oranı
- Kadrolama oranı
- Öğrenme eğrileri olmak üzere üç oranı göz önüne alır.

Verimlilik oranı: Bir yılda üretilen ortalama ürün sayısının direkt insan kaynağı sayısına oranı olarak belirlenir. Örnek olarak Bir işletmenin kanepe ürettiğini düşünelim. Geçmiş verilere dayanarak verimlilik oranının yılda yaklaşık 50 kanepe için bir işçi olduğunu biliyorsak sipariş verilen 10000 kanepe için işletmemizin $10000/50=200$ işçiye ihtiyacı olacaktır.

Kadrolama oranı: Direkt ve endirekt işçiliğin kullanıldığı kadrolama oranı diğer işlerdeki insan kaynağı ihtiyaçlarının sayısını hesaplayarak bulunur. Verimlilik oranıyla ilgili verdiğimiz örneğe devam edersek, kanepe üreten işletmemiz yine geçmiş deneyimlerine dayanarak her 25 işçi için bir şef bulunduruyorsa 10000 ürün için gerekli 200 işçi için 8 şefe ihtiyaç duyacaktır. Geçmiş deneyimlerimiz her 50 işçi için 3 muhasebe ve insan kaynakları personeline ihtiyacımız olduğunu gösteriyorsa işletmemizin toplam 12 ofis personeline ihtiyacı olacaktır.

Verimlilik ve kadrolama oranlarıyla ilgili verdiğimiz örneklerde çalışma saatlerinde yapılacak bir azaltma verimlilik oranının değişmesine, ofis işlerinde bilgisayar kullanımına gidilmesi, aynı sayıdaki insan kaynağı için daha az ofis personeline ihtiyaç duyulacağından kadrolama oranında değişikliği neden olacaktır.

Öğrenme eğrileri: Verimlilik oranı temel alınarak yapılan tahminlerde öğrenme eğrileri de kullanılabilir. Verimlilik oranı kazanılan deneyimle değişmeye başlayacaktır. Başlangıç periyodundan sonra verimlilik oranı giderek artmaya başlayacaktır. Artış ortaya çıkar çünkü çalışanlar yaptıkları işi tekrarlayarak daha etkin olmayı öğrenirler. Öğrenme eğrisi analizi yapabilmek için planlamacılar gelişim indekslerini hesaplamalıdır. Gelişim indeksi, her çıktının birim zamanda ikiye katlanması durumunda ortaya çıkan öğrenmenin oranıdır.

Karmaşık Matematiksel Yöntemler

Bazı tahmin yöntemleri karmaşık istatistiksel teknikleri kullanırlar. Uzun zamandır insan kaynakları planlaması yapan büyük organizasyonlar bu istatistikî yöntemleri kullanmayı tercih ederler. Bu tekniklerden en çok kullanılanları;

- Çoklu regresyon
- Doğrusal programlamadır.

Çoklu regresyon: Bu yöntem insan kaynakları ihtiyacıyla ilişkili pek çok faktörü gelecekteki ihtiyacının tahmininde kullanır. Örnek olarak; satışlar, kar, yatırımlar, gayri safi milli hasıla kullanılan faktörler arasındadır. Tarihsel veriler her iş seviyesi için yukarıda saydığımız faktörlerin arasındaki ilişkiyi tanımlayıp bir eşitlik çıkarmak için kullanılır. Bu yöntem sadece etkili tarihsel veriler bulunduğu, sabit regresyon eşitliklerine uygun olduğunda ve verimlilik yada ürün karmasında ani değişiklikler olmadığı zaman uygulanabilir.

Doğrusal programlama: ikinci yöntem olan doğrusal programlama optimal insan kaynağı düzeylerinin belirlenmesi üzerine kuruludur.

İNSAN KAYNAKLARI ARZI

İnsan kaynakları arzı, herhangi bir plan döneminde işletmenin sahip olacağı insan kaynağını ifade etmektedir. Organizasyonun insan kaynakları azını belirleme örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından belirmeme sürecidir. İnsan kaynakları arzının belirlenmesinde en çok başvurulanan araçlar; insan kaynağı genel envanteri, insan kaynağı beceri envanteri, yükseltim planlama şemaları, insan kaynağı devir oranı ve devamsızlık oranıdır. İnsan kaynakları arzının tahmin edilmesinde izlenecek adımlar;

- İnsan kaynağı envanterinin hazırlanması,
- Plan döneminde işletmeden çeşitli nedenlerle ayrılacak insan kaynağının sayısının tahmin edilmesi,
- İnsan kaynağı envanterine, transferler yada dışarıdan insan kaynağı sağlama ile gelecek elemanların eklenmesi,
- Yükselmeler sonucu sağlanacak insan kaynağının eklenmesi,
- Tüm adımlar göz önüne alınarak insan kaynakları arzının belirlenmesidir.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken uzmanlar genellikle ilk olarak insan kaynakları ihtiyacını tahminden daha sonra sıra insan kaynakları arzını belirlemeye gelir. İnsan kaynakları arzı iç insan kaynakları arzı ve dış insan kaynakları arzı olmak üzere iki grupta ele alınabilir. **İç insan kaynakları arzı**, mevcut insan kaynağını ifade eder. Bu insan kaynağı ya kendi pozisyonunda ya yükselerek ya da organizasyonun herhangi bir yerindeki boşluğa transfer edilerek ihtiyacı karşı-

İç İnsan Kaynakları Arzı: organizasyonun şu anda elinde bulunan personeli anlamındadır.

lamaya yardım edebilir. İçsel insan kaynakları arzı sürekli olarak değişim içindedir. Çünkü işletmeye yeni insanlar katılır, bir kısmı emekli olur, bir kısmı istifa eder, ölür yada işten ayrılır. İşletmeye giriş çıkışlar olduğu, eğitimlerle yeni beceriler kazandırıldığı ve çalışıldıkça iş üzerinde deneyim kazanıldığı için beceri karması da değişir. İçsel arzı belirlemek ve gelecekteki arzı öngörmek için planlamacılar bir arz bilgi sistemine ihtiyaç duyarlar. En basit biçimiyle bu sistem, organizasyondaki her iş için insan kaynağı sayılarını gösteren tabloları içermelidir. Küçük işletmeler için manuel bir sistem yeterli olabilir ancak büyük işletmeler insan kaynağı bilgilerini artan bir biçimde bilgisayarlarda saklamaya başlamışlardır. Bilgilerin bilgisayarlarda saklanması yerini gelişmiş analiz kapasitesi bulunan insan kaynakları bilgi sistemlerine bırakmaya başlamıştır. İşletmelerde insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulması ve kullanımı konusu 13. üniteye ayrıntılı olarak incelenecektir.

İçsel İnsan Kaynakları Arzının Belirlenmesinde Kullanılan Araçlar

İnsan Kaynağı Envanteri

İnsan kaynaklarıyla ilgili plan yapılırken organizasyondaki insan kaynağının hangi becerilere sahip olduğunun bilinmesi önemlidir. Küçük işletmelerde çalışan kaç eleman olduğu, bu elemanların hangi işleri yaptıkları ve hangi becerilere sahip olduğunu bilmek nispeten kolaydır. Ancak büyük işletmelerde becerilerin dökümünü verecek bir envanter sistemi olmadan bu işleri yapmak oldukça zordur. İnsan kaynağı envanteri, elemanlar hakkındaki bilgilerin düzenlenip gerektiğinde incelenmek üzere hazır bulundurulduğu bir arşivdir. Her işletme böyle bir envanter oluşturmak için kendisine gerekli olan bilgilere belirli ölçüde sahiptir. Bu envanter, yöneticilere insan kaynağıyla ilgili konularda olduğu gibi, ürün ve hizmetlerle ilgili konularda da alacakları kararlarda yardımcı olmaktadır. Ayrıca yöneticileri yeni kararlara ve stratejilerde yapılacak değişikliklere yönlendirecektir. Envanterin nerede ve nasıl kullanılacağı içerdiği bilgilerin türüne bağlıdır. Envanter, her elemanın o andaki görevlerini ve sahip olduğu becerileri içermelidir. İnsan kaynağı genel envanteri ve beceri envanteri olmak üzere iki çeşittir.

İnsan kaynağı genel envanteri: Belirli bir dönemde işletmede çalışan insan kaynağının yaş, cinsiyet, eğitim, alınan ücret, kıdem yada statüsüne göre sayılması faaliyetidir. Bu amaçla çalışanlara belirli dönemlerde dağıtılan formlar yardımıyla son duruma ilişkin bilgiler toplanır. Toplanan bilgiler matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle sınıflandırılır.

Kişisel bilgiler yanında, personelin çalışma görgüsü ile ilgili bilgiler; personelin çalıştığı diğer işletmelerin ad ve adresleri, istihdam kronolojisi, askerlik hizmet durumu, çalışma becerileri, yönetim görgüsü, bildiği yabancı diller, özel ilgi ve merakları, sahip olduğu haklar gibi bilgiler de envanter yardımıyla elde edilebilecektir.

Bu bilgiler, personelin yükseltilmesi yeni yada özel bir görev verilmesi, personele ödenmekte olan maaşın yada atandığı görevin doğrulanması, işletmenin üretim miktarını yükseltmesi, ve faaliyetlerini yoğunlaştırması bakımından gerek duyduğu insan kaynaklarının değerlendirilmesinde yardımcı olmaktadır.

İnsan kaynağı beceri envanteri: Mevcut insan kaynağının yetenek, beceri, eğitim, deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Beceri envanteri; eğitim, yabancı dil düzeyi, katıldığı hizmet içi eğitimler, iş deneyimi, yaş cinsiyet, kıdem durumu, alınan ödül ve cezalar, bugüne dek çalıştığı işletmeler ve pozisyonlar, ileride üstlenebileceği işler gibi bilgileri içermektedir. Önemi olan nokta işlet-

İnsan Kaynağı Envanteri:
İnsan kaynağı hakkındaki bilgilerin düzenlenip gerektiğinde incelenmek üzere hazır bulundurulduğu bir arşivdir.

me için hangi bilgilerin daha gerekli olduğunu bilmektir. İnsan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla bu bilgilerin bir araya getirilmesi ve saklanması kolaylaşmaktadır.

Dışsal İnsan Kaynakları Arzı

İnsan kaynakları pazarıyla ilgili bilgiler; makro insan kaynakları bilgilerinden oluşmaktadır ve gelecekteki personel ihtiyacının karşılanabilme olasılıklarını içermektedir. İşletmenin çalıştığı bölge yada faaliyet alanında yer alan işletmelerdeki insan kaynakları arz ve ihtiyacı, işsizlik durumu ve personelin beceri karışımını gösteren veriler bu grupta yer almaktadır. Gelecekte işletmenin ihtiyacı olabilecek nitelikli insan kaynağının tahmininde dış işgücü piyasası verileri önemli bir role sahip olacaktır. İşletme; personelinin cezbeden işletmeleri, verdikleri ücretleri, ne tür yükselme olanakları sağladıkları gibi bilgileri de yapısında bulunduran bir insan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla işletmeler arası karşılaştırma olanağı elde edip, işletme-nin ödüllendirme ve ücret sisteminde düzenlemeler yapabilmektedirler.

TAHMİN YÖNTEMİNİN BELİRLENMESİ

İnsan kaynakları ihtiyaç ve içsel arzı belirlemek için pek çok yöntem kullanabilir. Doğaldır ki tüm organizasyonlar ve durumlar için hepsi uygun olmayacaktır. Bu yüzden insan kaynakları uzmanları organizasyonun durumuna en uygun yöntemi belirlemek zorundadırlar. Aşağıda yer alan faktörler tahmin yöntemini belirlerken göz önünde bulundurulmalıdır.

Durağanlık ve Kesinlik

Organizasyon ve çevrenin hızla değiştiği ve tahminin göreceli olarak zor olduğu durumlarda ağırlıklı olarak geçmiş zamana ait verilere dayanan yöntemlerin kullanılması çok uygun olmayacaktır. Bu durumda kişisel sezgilerin kullanıldığı yöntemler daha önemli olacaktır. Hatta tahmin için farklı durumları gösteren bir çok senaryonun hazırlanması daha kullanışlı olacaktır.

Verilerin Uygunluğu

Personel sayıları, becerileri ve akışıyla ilgili geçmiş verilerin ne kadar doğru ve tam olduğu çok önemlidir. Eğer veriler uygun değilse istatistiki teknikler kullanılmamalıdır.

Personel Sayısı

Bazı istatistiki yöntemler sadece çok sayıda personelin çalıştığı işletmeler için güvenilir sonuçlar verebilir. Personel sayısının az olduğu işletmelerde sezgisel yöntemler tercih edilmelidir.

Kaynakların Uygunluğu

Zaman, bilgisayar kullanım ve gücü istatistiki deneyim ve tahminlerin oluşturulmasında önemli unsurlardır.

Zaman

Sezgisel yöntemler uzun dönemli karmaşık eğilimlerden yararlanarak sonuca vardığı için, istatistiki yöntemler ise göreceli olarak daha kısa dönemde tam sonuca varabildiği için tercih edilebilir.

Yönetimin Güveni

Anahtar pozisyonlardaki yöneticiler tahminlere inanıyor mu ve tahmin sürecini kabul ediyor mu? Bazen basit yöntemler önemli yönetsel girdiler içerdiği için daha güvenilir olabilir. Buna rağmen ileri teknoloji organizasyonları karmaşık yöntemleri güvenilir bulmakta ve tercih etmektedirler.

İNSAN KAYNAKLARI ARZ VE İHTİYACIN (TALEBİNİN) KARŞILAŞTIRILIP PLANLARININ HAZIRLANMASI

İnsan kaynakları planlamasının arz ve ihtiyacının belirlenmesinden sonra gelen aşaması olan arz ve ihtiyacının karşılaştırılması insan kaynakları planlamasıyla ilgili son kararın verilmesine yardımcı olan aşamadır. Yönetimin en çok önem verdiği aşamada arz ve ihtiyacının karşılaştırılmasıdır. Genellikle insan kaynakları planları dendiğinde, arz ve ihtiyacının karşılaştırılması anlaşılmaktadır.

Bir işletmenin insan kaynakları arzının ihtiyacından fazla olması durumunda nasıl davranması gerekir?



İnsan kaynakları arz ve ihtiyacının belirlenmesi karşılaştırılma yapılmasını ve bunların nasıl dengeleneceği konusunda karar verilmesini gerektirir. İnsan kaynakları arzının ihtiyacından az olması ile insan kaynakları arzının ihtiyacından fazla olması durumunda yönetimin vereceği kararlar farklılık gösterecektir.

İnsan kaynakları arzının ihtiyacından az olduğu bir durumda, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut personelin eğitilmesi, vardiya sayısının artırılması ya da fazla mesai gibi seçenekler uygulamaya sokulabileceği gibi yeni personel alımı da tercih edilebilir.

İnsan kaynakları arzının ihtiyacından fazla olması durumunda ise, fazla personelin maliyeti ile elden çıkarmanın maliyeti incelenir, işletmenin amaçlarında değişikliğe gidilip gidilemeyeceği ve tahmin edilen dönem içinde iş hacminde oluşabilecek artışlar, göz önüne alınarak karar verilmesi gerekir.

Yapılan bu karşılaştırmalar sonucu, her pozisyonda ne kadar ve hangi beceri ve yeteneğe sahip personelin bulunmasının uygun olacağını belirten bir plan hazırlanmalıdır. Bu planda, planlama dönemi içerisinde gerçekleşecek veya ortadan kalkacak işler, dolayısıyla ihtiyaç duyulacak insan kaynağı sayısı ve yeterlilikleri, elde bulunan personel sayısı ve yeterlilikleri, eğitim ihtiyacı gibi temel konular yer almalıdır.

İnsan kaynakları arz ve ihtiyacının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi sonucunda eğer varsa yükseltim planları ve kariyer planlarında gerekli değişiklikler yapılır.

Yükseltim (yedek) planlama: Yükseltim planlama, insan kaynakları planlama uzmanları ve faaliyet yöneticilerinin mevcut personelin gelecekteki organizasyon içi iş yerleştirmeleriyle ilgili kararlarda kullandıkları organizasyondaki bireylerin üst düzeylere hareketleriyle ilgili planların oluşturulduğu bir süreçtir.

Potansiyel yükselme ve diğer yerleştirme kararları, genellikle bölüm yöneticilerinin sorumluluğundadır. Burada insan kaynakları bölümü gizili danışman rolüne sahiptir. Planların geliştirilmesi için gerekli zaman ve karmaşıklık göz önüne alındığında, yükseltim planları genellikle anahtar pozisyonlarla sınırlı kalmaktadır.

Yükseltim planları, mevcut ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını tanımlar ve adayların uygunluğunu ve üst düzeylere hareket kolaylığını belirler. Bu genellikle her yönetim pozisyonu için başarıları gösteren personel tablolarını kullanılarak gerçekleştirir.

Yükseltim Planlama: İşin aksamadan yürümesini sağlayacak pozisyonların belirlenip bu pozisyonlara gelebilecek olan kişilerin planlanmasıdır.

lır. Yükseltim planlama süreci genellikle, 12 ila 36 ayı içerir ve periyodik olarak güncellenmesi gerekir. Yükseltim planlarının organizasyonun beceri havuzunun geliştirmesinden, bir pozisyona “veliaht” seçme biçiminde tanımlanması daha uygundur. Yükseltim planlama, personeli işletme içinde sahip olacakları kariyer nedeniyle cesaretlendirmekte ayrıca, insan kaynakları kısıtlamalarını ve beceri açıklarını, iş açıkları oluşmadan tespit etmektedir. Yükseltim planlarıyla, personel gelecekte oluşacak iş açıkları için büyük sorumluluklar almaya hazırlıklı olabilmektedir. Ayrıca büyük işletmeler yükseltim planlamayı, bağılı kuruluşlarıyla entegrasyonu daha iyi yapabilmek için kullanırlar. Yükseltim planlaması, çoğu zaman kariyer planlarıyla aynı anlamda ele alınmasına karşılık özel bir tür kariyer geliştirme faaliyetidir.

Kariyer planlama: Kariyer planlarının hazırlanmasında insan kaynakları planlama sonucunda elde edilen bilgiler ve özellikle performans bilgileri kullanılır. Ünite 6 da kariyer planlaması konusu ayrıntılarıyla incelenmektedir.