

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI UYGULAMALARI:
İŞBİR SENTETİK ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinem SAVAŞIR

Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cemal İYEM

HAZİRAN – 2017

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI UYGULAMALARI:
İŞBİR SENTETİK ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinem SAVAŞIR

Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

“Bu tez 13/06/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından ~~Oy birliği~~ / Oy çokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Doç.Dr.Cemal İYEM	Başarılı / Kabul	C. İyem
Yrd.Doç.Dr. Sevgi DÖNMEZ MAÇ	Başarısız / Red	Sevgi Dönmez Maç
Doç.Dr. Adem KARAKAŞ	Başarılı / Kabul	Adem Karakaş



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU BEYAN BELGESİ**

Tez Başlığı:

İnsan Kaynakları Planlaması Uygulamaları: İşbir Sentetik Örneği

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 134 sayfalık kısmına ilişkin *Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliği Madde 28* uyarınca aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 30/05/2017 tarihinde Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından şahsıma iletilen *Turnitin* intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 11'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1) Kaynakça hariç
- 2) Alıntılar dahil
- 3) 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrenci

Sinem SAVAŞIR

13/06/2017

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı – Soyadı

Öğrenci Numarası

Ana Bilim Dalı

Programı

Statüsü

:Sinem Savaşır

:Y136058006

:İnsan Kaynakları Yönetimi

:İnsan Kaynakları Yönetimi

:Yüksek Lisans

Danışman

Cemal İYEM

13/06/2017

ÖNSÖZ

Öncelikle araştırmanın her aşamasında yanımda olan danışmanım Doç. Dr. Cemal İYEM'e özverisi ve desteği için teşekkürlerimi borç bilirim. Ayrıca hayatımda verdiğim her kararında yanımda olan aileme, çalışma esnasında hiçbir yardımını esirgemeyen, bıkmadan usanmadan çalışmalarına destek veren arkadaşım Merve GÜNLÜ'ye, çalışmamızın hayat bulması için araştırmaya dönüştürdüğümüz noktada sorularımıza cevap verip çalışmamıza katkıda bulunan Balıkesir İşbir Sentetik İnsan Kaynakları Departmanı çalışanlarına teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Sinem SAVAŞIR

13/06/2017



İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
SUMMARY	vii

GİRİŞ	1
--------------------	----------

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE İÇERİĞİ.....	7
---	----------

1.1. Yönetim Kavramı.....	7
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	9
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	11
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	12
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	14
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	17
1.6.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm Süreci.....	17
1.6.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	19
1.7. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması	20
1.7.1. Benzerlikler.....	21
1.7.2. Farklılıklar	21
1.8. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Etken Olan Değişimler.....	24
1.8.1. Örgüt Dışı Değişimlerin Etkileri	24
1.8.1.1. Teknolojik Değişimlerin Etkisi.....	24
1.8.1.2. Ekonomik Değişimlerin Etkisi.....	25
1.8.1.3. Demografik Değişimlerin Etkisi.....	25
1.8.1.4. Yeni Oluşan Pazarlarda Pay Kapma Yarışı	26
1.8.1.5. Ekonomik Kalkınmada İnsan Kaynaklarının Öneminin Anlaşılması	26
1.8.1.6. Müşterilerin Bilinçlenmesi ve Müşteri Beklentilerinin Değişmesi	27
1.8.2. Örgüt İçi Değişimlerin Etkileri	27
1.8.2.1. Çalışma Sistemindeki Değişimin Etkisi	28
1.8.2.2. Kullanılan Yönetim Yaklaşımlarının Etkisi	29

1.8.2.3. İşlerin Kapsamındaki Değişimin Etkisi	29
BÖLÜM 2: GENEL OLARAK PLANLAMA.....	32
2.1. Plan ve Planlama Kavramı	32
2.1.1. Planlamanın Özellikleri	33
2.1.2. Planlamanın Aşamaları	34
2.1.2.1. Hazırlık (Bilgi Toplama) Aşaması.....	35
2.1.2.2. Planlama Aşaması.....	35
2.1.2.3. Eşgüdüm Aşaması.....	35
2.1.2.4. Uygulama Aşaması	35
2.1.2.5. Denetleme Aşaması	35
2.1.3. Plan Çeşitleri.....	36
2.1.3.1. Sürelerine Göre Planlar.....	36
2.1.3.2. Kullanım Biçimlerine Göre Planlar	37
2.1.3.3. Uygulama Biçimine Göre Planlar.....	37
2.1.3.4. Düzeylerine Göre Planlar.....	37
2.2. İnsan Kaynakları Planlaması.....	38
2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı	38
2.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Tarihsel Gelişimi	40
2.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları	41
2.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi	43
2.2.5. İnsan Kaynakları Planlama Süreci.....	44
2.2.5.1. İnsan Kaynakları Talebi.....	48
2.2.5.2. İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesine Yardımcı Araçlar	50
2.2.5.3. İnsan Kaynakları Talep Tahmin Yöntemleri	59
2.2.5.4. İnsan Kaynakları Arzı	65
2.2.5.5. Arz ve Talebin Karşılaştırılması	66
2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	68
2.3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı.....	68
2.3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Özellikleri.....	69
2.3.3. Örgütlerde İnsan Kaynakları Planlamasını Gerekli Kılan Nedenler	69
2.3.3.1. Gelecekteki Personel Gereksinmesini Karşılama.....	70

2.3.3.2. Değişimi Gerçekleştirmek	70
2.3.3.3. Yüksek Bilgi ve Beceriye Sahip Personel Tedarik Etmek	70
2.3.3.4. Stratejik Planlama Yapmak	70
2.4. Kamu Sektörlerinde İnsan Kaynakları Planlaması ‘Norm Kadro’	71
2.4.1. Norm Kadronun Amacı	72
2.4.2. Norm Kadronun Yararları.....	73
BÖLÜM 3: BALIKESİR ‘İŞBİR SENTETİK’ ÖRNEĞİ.....	75
3.1. Araştırma Süreci ve Hazırlık Çalışması.....	75
3.2. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	75
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	81
3.4. Bulgular ve Değerlendirme	81
3.5. Balıkesir İşbir Sentetik A.Ş Hakkında Genel Bilgiler	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
KAYNAKÇA.....	105
EKLER.....	117
ÖZGEÇMİŞ.....	124

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Personel Yönetimi İle İnsan Kaynağı Yönetimi Arasındaki Farklar.....	22
Tablo 2: Mülakat Listesi	83
Tablo 3: Tema - 1: İnsan kaynakları Planlamasının Anlamı.....	84
Tablo 4: Tema - 2: İKP Gerçeğinin ‘Avantaj ve Dezavantajlar’ı.....	88
Tablo 5: Tema - 3: İKP Uygulamasının Gereklilikleri ve Sonuçları	91
Tablo 6: Tema - 4: İdeal Bir İKP Uygulaması	96



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri.....	16
Şekil 2: İnsan Kaynakları Planlama Süreci	47
Şekil 3: İş Analizi ve Tanımlarının Amaçları.....	51
Şekil 4: Regresyon Analizi Doğruları.....	64



Tezin Başlığı: İnsan Kaynakları Planlaması Uygulamaları: İşbir Sentetik Örneği	
Tezin Yazarı: Sinem SAVAŞIR	Danışman: Doç. Dr. Cemal İYEM
Kabul Tarihi: 13/06/2017	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 116 (tez) + 7 (ek)
Anabilim dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi	
Gelişen ve bu gelişmelere paralel olarak değişim geçiren pazarda yeni teknolojilere ve yeni yapılanmalara ayak uydurarak rakiplerinin önüne geçmek örgütlerin en temel amaçlarından bir tanesidir. Örgüt yönetimleri, bu geniş ve gelişmiş pazarda hayatlarını devam ettirebilmek ve alanlarında en iyi örgüt olarak anılmak adına işlevlerini belirli sayı ve nitelikte personeller aracılığıyla yerine getirmektedirler. Ancak bazen personellerinin ani ölümleri, uzun süreli hastalıkları ya da farklı özel sebepleri ile işi terk etmeleri gibi aşılması uzun zaman alacak durumlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu durum örgütün beklentilerinin gerçekleşmediği durumlarda küçülmeye gitmek istemesi halinde tam tersine işleyerek personel fazlası durumunu da meydana getirebilmektedir. Haliyle bu gibi zamanlarda örgütün pazardaki değeri düşebilmekte, müşteriler, personeller ve yönetim açısından memnuniyetin azaldığı durumlar gözlemlenebilmektedir. Memnuniyetin her zaman en üst düzeyde olması ve rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi örgütler açısından hayati önem taşıdığından iyi bir yapılanmaya sahip olunması önem arz etmektedir. Bu yapılanmanın en önemli taşı olan insanın detaylı bir şekilde analiz edilmesinin ve anlaşılmasının, insan ile ilgili olan tüm karmaşık süreçlerin titizlikle ilerletilmesinin mümkün kılınabilmesi adına atılan adımların önceden tahmin edilerek planlı bir şekilde olması gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle planlama, üzerinde önemle durulması ve iyi irdelenmesi gereken, yönetimin yapısını ve çalışanların niteliklerini belirleyen önemli bir yönetim işlevidir. Bu sebeplerden dolayı tezin konusu insan kaynakları planlaması uygulamalarının izahıdır. Bu çerçevede bağlamında çalışma, örgütlerin zaman zaman karşılaştıkları bu durumları en aza indirebilmek adına insan kaynakları planlamasının ne olduğu ve nasıl işlediği konularını ele alan bir örnek olay çalışmasıdır. Araştırmanın hedeflerine ulaşabilmesi için Balıkesir İşbir Sentetik Dokuma Sanayi A.Ş insan kaynakları departmanı çalışanlarıyla birebir yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiş, verilen cevaplar ışığında sonuç ve öneriler sunulmuştur. Elde edilen bulguların insan kaynakları yöneticileri ve çalışanları için önemli bilgiler sağlayacağı, bundan sonra yapılacak araştırmalara da temel oluşturacağı düşünülmektedir.	
Anahtar Kelimeler: Örgüt, Rekabet, Planlama, İnsan, İnsan Kaynakları Planlaması	

Title of the Thesis: Practise of The Human Resources Planning: Example of İşbir Synthetic	
Author: Sinem SAVAŞIR	Supervisor: Assoc. Prof. Cemal İYEM
Date: 13/06/2017	Nu. of pages: vii (Pre Text) + 116 (Main Body) + 7 (App.)
Department: Human Resource Management	Subfield: Human Resource Management
One of the primary aims in organizations is to get ahead their rivals by keeping pace with new technology and settlement in market developing and changing in parallel with these developments. Managements of the organization function through personnels in certain quantity and quality in order to survive in this large and developed market and to be called the best organization in their fields. However sometimes, they can come up against time drain cases like personnels' sudden death, long lasting diseases or quit due to different special causes. This can generate supernumerary functioning contrary when management want to go downsize if their expectations don't occur. Consequently in such circumstances, the organization's value in market may slip and statuses in which the pleasure diminish in terms of clients, personnels and management can be monitored. It's important that management have a good settlement because always top level pleasure and rivalry superiority are crucial. It is thought that human who is the most important building block has to be analysed and understood well, steps for improving studiously all the complex processes have to be conspiratorially and anticipatingly. Therefore planning, is an important management function determining it's structure and employee's qualities and being overemphasized scrutinized well. Due to these reasons thesis subject is explanation of the practises in human resources planning. In this context the study, is a case study dealing with the subjects what and how human resources planning is. To reach the objectives one-to-one semi-structured interview with human resources department in Balıkesir İşbir Synthetic A.Ş. is realised. At the light of answers, results and suggestions are presented. It is thought that findings obtained will provide important information for human resources managers and personnels and a basis in future studies.	
Keywords: Organisation, Rivalry, Planning, Human, Human Resources Planning	

GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılda hız, rekabet, teknoloji, kalite, verimlilik, planlama gibi kavramlar, geleceğe yön verecek ve örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilecek faktörler olarak anılmaya başlanmıştır. Özellikle sanayi devrimi sonrasında ve değişimlerin yaşandığı 19. yüzyılın sonlarından bugüne sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik ve yönetsel alanlarda ön görülmesi oldukça güç olan birçok değişim meydana gelmiştir. Bilim, teknoloji ve iletişim alanlarına paralel olarak gerçekleşen bütün diğer değişimlerde aslında aynı amaca hizmet etmek için şekillenmektedir. Buradaki bahsedilen amaç, daha az kaynak kullanarak daha fazla verim elde etmek ve bununla beraber zamandan da tasarruf sağlayabilmektir.

Kısacası birbirinin tersi yönde işleyen bu süreç ile birlikte uluslararası sınırların aşılması ve örgütler arasında yaşanan rekabetin çekişmeli hale gelmesi örgütleri her alanda değişime zorlamaktadır ve bu değişimler hizmet kalitesini doğrudan etkisi altına almaktadır. Tüm örgütlerin, rekabetin ulusal sınırları aştığı, değişim geçirdiği ve geliştiği günümüzde daha hızlı, etkili, verimli ve rasyonel mal ve/veya hizmet sunma yarışı içerisine girmişlerdir.

Çünkü kaynakları verimli kullanamayan, hizmet sunduğu kesimleri ve müşterilerini tatmin edemeyen, ulusal ve uluslararası pazarlarda söz sahibi olacak strateji ve politikalar üretemeyen, hızlı ve kaliteli üretimde bulunamayan, her faaliyetinde rasyonel ilkeler doğrultusunda hareket edemeyen ve sahip olduğu insan kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanamayan örgütlere yaşam hakkı tanınmamaktadır.

Örgütler de bu süreç içerisinde en iyiler arasında olabilmek, üstün konuma geçebilmek, personellerini ve müşterilerini memnun edebilmek adına sosyal, ekonomik ve yasal düzenlemelerini tekrardan gözden geçirmelidirler.

Bu düzenlemeleri gözden geçirerek, rakiplerinin bir adım önüne geçmek isteyen örgütler, işlevlerini yerine getiren insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak istemektedirler. İşte bu noktada insan kaynakları ve insan kaynaklarının planlanması konularının önemi gündeme gelmektedir.

Örgütler açısından insan kaynakları ve mevcut insan kaynaklarının planlanması adına literatürde birçok yöntem geliştirilmiş olup bu yöntemlerle örgütlerin durum analizleri yaparak sistemlerini sorunsuz ilerletebilecekleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri konusunda fikirler bulunmaktadır. Ancak sanayi devrimiyle başlayan ve artarak devam eden değişim örgütlere sadece mevcut durumları için uygun personel sayısının bilinmesini değil, gelecek içinde tahminlerde bulunulmasını zorunlu kılmaktadır. Her ne kadar geleceği tam anlamıyla bilmek imkânsız olsa da bu yönde de birçok yöntem geliştirildiği görülmektedir.

Örgütlerin taleplerde yaşanan dalgalanmalardan minimum etkiyle çıkmaları için, ne zaman, ne kadar personelin, hangi görevlerde olması gerektiğini hesaplamaları ve mevcut personellerinden en üst düzeyde yararlanmaları, bunlara ek olarakta gelecekte ne kadar personele ihtiyaç duyacaklarını bilmek istedikleri düşünülmektedir. Bu noktada insan kaynaklarında planlama kavramı en önemli konulardan birisi haline gelmektedir. Bu konu örgütte ihtiyacın olduğu alanlar için görev tanımlarına uygun olarak çalışabilecek, kalifiye elemanlara olan ihtiyacı gözler önüne sermektedir.

Peki, literatürde sıkça adından söz edildiğini gördüğümüz bu insan kaynaklarının planlanması örgütler içerisinde ne şekilde hayat bulmaktadır? Literatürde gözlemlenen yöntemler ne derece uygulanmaktadır?

Araştırmanın Amacı

Bu bağlamda araştırma Balıkesir İşbir Sentetik Dokuma Sanayi A.Ş.'de hayata geçirilen insan kaynakları planlaması uygulamalarını incelemeyi, personellerin planlama hakkındaki bilgilerini tespit etmeyi ve iyi bir planlama adına yapılması gerekenlerin neler olduğunu ortaya çıkarmanın yanında literatürde var olan yöntemlerin ne derece uygulandığı konusunu araştırmayı ve çözüm önerilerinde bulunmayı amaç edinmiş olan bir örnek olay çalışmasıdır.

Araştırmanın Önemi

Anlaşıldığı gibi örgütlerin rakiplerinden daha üst konuma geçebilmeleri adına insan kaynakları planlaması yapmaları gerektiği düşünülmektedir. Yani rekabetçi ve girişimci sıfatlarını alan örgütlerde, insan kaynaklarının planlı bir şekilde yürütülmesi son zamanlardaki gelişmeler ışığında, örgüt açısından değerli olan personellere yönelik

ortaya çıkabilecek sorunların bir çözümü olarak nitelendirilmektedir. Başta teknolojinin ilerlemesine ek olarak ekonomik gelişmeler de daha nitelikli hizmet veren personel tedarik etmeye çalışan yöneticilerin artmasına sebep olmaktadır. Bu gibi sebeplerle örgütler de nitelikli iş ortaya koyabilmek adına başarılı bir planlama sistemi kurmaya çalışmaktadırlar.

Kısacası bu çalışma literatüre, Balıkesir İşbir Sentetik Dokuma Sanayi A.Ş’de planlamaya ne kadar önem verildiği ve günümüzde öneminin her geçen gün arttığı düşünülen bu konunun ne derece uygulamaya geçtiği ve en önemlisi planlamalar yapılırken literatürdeki yöntemlerin ne derece uygulandığı konularında ışık olması açısından oldukça önemlidir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için Balıkesir ilinde bulunan kurumsallaşmış şirketlerle ön görüşme yapılması, görüşme sonucunda insan kaynakları uygulamalarını en çok hayata geçirdiği kanısına varılan ve bu sebeple insan kaynakları departmanı en çok gelişmiş olan şirketin seçilmesi amaçlanmıştır. Sonuç olarak diğer şirketler arasından bu uygulamayı en çok hayata geçiren işletmenin İşbir Sentetik Dokuma Sanayi A.Ş olduğu kanısına varıldığından araştırmamız İşbir Sentetik Dokuma Sanayi A.Ş’de gerçekleştirilmiştir. Buna göre görüşmeler, insan kaynakları departmanında görev yapan 11 personel ile yapılmıştır. Özellikle, insan kaynakları alanında çalışan kişiler ile görüşmeler yapılması planlama süreci ile ilgili düşüncelerin yansıtılması açısından önem arz etmektedir.

Bunlara ek olarak çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılması uygun görülmüştür. Verilerin toplanması ve sonuca varılması için yarı yapılandırılmış (*gevşek yapılandırılmış*) mülakat tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle kişilere ulaşıp veriler toplandıktan sonra *içerik analiziyle* verilerin incelenmesi, sonuç ve öneriler sunulması uygun görülmüştür.

Araştırma 3 bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm kavramsal çerçeve, üçüncü bölüm ise araştırma kısmı için hazırlanmıştır. İlk bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı, amacı, işlevleri ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci ele alındıktan sonra, ikinci bölümde plan ve planlama kavramlarından hareketle insan

kaynakları planlaması, stratejik insan kaynakları planlaması ve planlamanın kamu kurumlarındaki yansıması olan norm kadro kavramları ele alınmıştır.

Son bölümde ise yapılan araştırmanın verileri oluşturulan tema başlıklarının altında tablolar halinde verilmiş, ortaya çıkarılan kodlar ışığında görüşler değerlendirilmiştir. Sonuç ve öneri kısmı bu değerlendirmelerden hareketle hazırlanmıştır.

Araştırma alanımız ile ilgili olarak geçmiş yıllarda yapılmış ve literatüre kazandırılmış farklı araştırmalar da mevcuttur. Konuyla ilgili Alpaslan (2006), insan kaynakları planlamasına dair hazırladığı yüksek lisans tezinde Türkiye’de faaliyet gösteren mevduat bankalarının insan kaynakları planlaması ve personel temin sürecine ilişkin bir durum saptaması yapmayı amaçlamıştır. Araştırma tanımlayıcı bir çalışmadır. Bu noktadan hareketle, mevduat bankalarının insan kaynakları planlaması ve personel temin çalışmaları incelenmiştir. Bu kapsamda İstanbul ilinde faaliyet gösteren 15 mevduat bankasının insan kaynakları planlaması ve personel temin süreçlerini ele almıştır.

Araştırmacı tarafından hazırlanan soru formu, yine araştırmacı tarafından örnekleme yer alan bankaların insan kaynaklarından sorumlu yönetici ve uzmanlarına uygulanmıştır. Toplanan anketlerden elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler yardımıyla sınıflandırılarak yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler şu şekilde olmuştur:

1. Her şeyden önce modern yönetim anlayışında; günümüz çevre koşullarının gereği olarak en önemli hale gelmiş kaynağın insan kaynağı olduğu anlaşılmış; bu kaynaktan en üst derecede yararlanmak için stratejik bir planlama yapılmasının zorunluluğu da fark edilmiştir.
2. Bu gelişmeler ışığında günümüzde örgütler mevcut bulunan insan kaynaklarında denge sağlamak adına çalışanlarını hemen her durumda işten uzaklaştırmak yerine, erken emeklilik, iş paylaşımı, atamaları kısıtlama ve geçici işten çıkarma gibi işten ayırma faaliyetlerini tercih etmektedirler.
3. Bunun yanında, insan kaynakları yönetimi kavramı artık sadece insanları işe almak, kullanmak ve işten uzaklaştırmak şeklinde değil aynı zamanda bu insan kaynağının güdülenmesi, eğitimi ve geliştirilmesi olarak da algılanmaktadır.

4. Artık insan kaynakları ile ilgilenen kişilerin konularında uzman, yeterli bir insan kaynakları bilgisine ve algısına sahip olmaları gerekmektedir.
5. Çevredeki değişimin hızı, planlama faaliyetlerinin daha çok altı ay veya bir yılı geçmeyecek şekilde yapılmasını zorunlu kılmaktadır.
6. Yeniden yapılanma sürecine girmiş ve insan kaynakları planlamasını stratejik olarak yapmaya başlamış işletmelerde, misyon, vizyon ve stratejik amaçlar belirlenmesi ve bunların tüm çalışanlara benimsetilmesi daha büyük önem taşımaktadır.

Tüm sonuçlar göstermektedir ki; insan kaynakları yönetiminin örgüt açısından öneminin tartışmasız olarak kabul görmesinin doğal bir sonucu olarak, örgütlerde hazır bulunan personellerinin hem örgüte hem de personele katkıda bulunacak şekilde değerlendirilmesi, başarı düzeyini olumsuz yönde etkileyen unsurların ortadan kaldırılması, örgütün ileride oluşabilecek insan kaynağının kalite ve sayı yönünden belirlenmesi, yeni personel alımı ve seçiminde büyük dikkat sarf edilmesi, yükselme, disiplin, ücret, terfi vb. konulara büyük önem verilmesi örgüt açısından birincil görev haline gelmiştir. Örgüt yöneticilerinin bu görevi gereği gibi yerine getirebilmeleri, hem örgüte, hem de örgütün insan kaynaklarına stratejik açıdan bakmalarını gerektirmektedir.

Yine başka bir çalışma da Nkomo (1987), planlama üzerine bir makale yazmış, örgüt performansı üzerinde insan kaynakları planlamasının etkisini keşfetmek istemiştir. Her şeyden önemli olan ve bu çalışmaya yol gösteren soru: resmi insan kaynaklarıyla ilgilenen firmaların örgüt performansı ile bu gibi planlamalarla ilgilenmeyen firmaların performansları arasında bir fark var mıdır? Şeklinde ortaya çıkmıştır.

Araştırmamanın amacı, insan kaynakları planlamasının başarılı bir performansa yol açtığını kanıtlamak veya aksini ispat etmek değildir. Daha ziyade, amaç insan kaynakları planlamasını kullanan bir grup firmayı tanımlamak ve bu firmaların insan kaynaklarıyla ilgilenmeyen firmalardan daha iyi performans gösterip göstermediğine karar vermektir.

Araştırmada insan kaynakları planlamasının örgüt performansı üzerindeki etkisini test etmek için, 2 hipotez denenmiştir.

H 1: Resmi stratejik insan kaynakları planlamasıyla ilgilenen firmalar ve ilgilenmeyen firmalar arasında önemli bir farklılık yoktur.

H2: Resmi stratejik insan kaynakları planlaması ile ilgilenen firmalar için önceden planlama ve sonradan planlama arasında önemli bir fark yoktur.

Çalışma 1981'de Fortune 500 yönetim kurulunda listelenen firmalardan üzerinde yapılmıştır ve elde edilen sonuçlar belirlenen iki hipotez içinde ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Sonuç olarak ilginç bir şekilde, insan kaynakları aşamalarıyla tam anlamıyla bütünleşen firmaların, insan kaynakları planlama ön periyodu boyunca genel olarak daha düşük seviyelerde performansı gösterdiği yargısına varılmıştır.

Diğer yandan insansız kaynak planlayıcıları ön planlama boyunca genel olarak daha yüksek seviyelerde performansa sahiptirler. Bu firmaların öyle detaylı programlar olmadan kuruluşlarının başarılı olduğunu hissetmeleri ve uygulamaları değiştirmek için bir sebep olarak göstermeleri mümkündür. Son yıllarda, insan kaynakları ve insan kaynakları yönetim programları/politikalarının finansal etkisini tahmin etmek ve göstermek amacıyla tasarlanan deneysel sınırlamalar için hem personel bilim adamları hem de uygulamacılar tarafından çoğalan bir ilgi söz konusudur.

Yapılan bu çalışmalar ışığında yolumuzu çizerken amaçlarımızdan biri çalışmamızı literatüre kazandırmak ve diğer araştırmalar gibi gelecek araştırmalar için yol göstermesine vesile olmaktır.

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE İÇERİĞİ

1.1. Yönetim Kavramı

İnsanlığın ortaya çıkması ve bir arada yaşamalarının bir sonucu olarak ilk çağlardan bu zamana kadar insanın olduğu her yerde “yönetim” kavramı hayat bulmuştur (Baransel, 1993: 5).

Birkaç insanın fiziksel ve ruhsal olarak güçlerini birleştirmesi sonucu ortaya çıkan çalışmaları sonucunda doğan aktivitelerin belirli bir sistem içerisinde meydana gelmesi için bazı kuralların var olması gereklilik kazanmaktadır (Özalp, 1998: 3).

Bu yüzden yönetim kavramını detaylandırmakta fayda vardır. Genel olarak yönetim, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insanların bu amaçlarını gerçekleştirmek üzere meydana getireceği faaliyetlerin düzene konulması sürecini temsil etmektedir (Karalar ve diğ., 2001: 97).

Bu konuda farklı araştırmacılar tarafından birbirinden bağımsız olarak birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazılarını aşağıda ki gibi sıralamak mümkündür (Öztekin, 2006: 17-18):

- Yönetim, birden fazla kişinin bir araya gelerek ortak bir amaç doğrultusunda, bu amaçları hayata geçirebilmek adına yaptıkları çalışmaların tümüdür.
- İnsanları etkileyerek bu kişileri toplum yararına olabilecek konularda örgütlemek için meydana gelmiş bir bilimdir denilebilir.
- Bu örgütlenme sonucunda güçlerin birleşmesiyle toplum yararına yapılabilecek eylemlerin bütünüdür.
- Her seviyede insanlar ve genel olarak insanlık adına bencillik ve kişisel çıkarlardan uzaklaşmak yani kısacası fedakârlık yapabilme yeteneğidir.
- Yönetim olgusu bahsedildiği üzere birden fazla kişinin bir araya gelerek ortak bir amaç çevresinde toplanması, planlama yapması, motivasyonu sağlaması ve belki de en önemli unsur olan denetim fonksiyonunun can bulmuş şeklidir.

Bu tanımlamalardan hareketle yönetim olgusunu hedefleri belirleme ve bu hedefleri yardımlaşma yoluyla gerçekleştirme olarak değerlendirmek mümkündür. Buna ek

olarak yönetim işbirliği içerisinde bulunan grupların ortak amaçlarını gerçekleştirmek adına meydana getirdikleri tüm faaliyetlerinin bütünüdür denilebilir.

Konu ile ilgili yazılı çalışmalarda ‘yönetim’ kavramı ile ‘ personel yönetimi’ kavramları birbirinden kolaylıkla ayrılırken, günlük dilde ve kimi uygulama alanlarında bu iki kavrama eş anlam verme eğilimi içine girilmektedir. Aslında personel yönetimi, yönetim kavramından sonra gelen ve daha dar alanı içeren bir kavramdır (Artan, 1989:1).

Bu geniş anlamlar içeren yönetim olayının meydana gelmesi için birden fazla insana, önceden belirlenmiş ortak bir amaca ve bu amaca ulaşmak için ortaya konan müşterek bir çabaya gerek olduğu aşikârdır (Geylan, 1992:1).

Başka bir deyişle yönetim parasal ve daha soyut nitelikte olan kaynakların, kişilerin ortak amaçları doğrultusunda düzene konması amacıyla yapılandırılması süreci olarak da tanımlanmaktadır (Eryılmaz, 1999:3).

Bahsi geçen bu amaçları gerçekleştirebilmek için yönetici bazı hayati işlevleri yerine getirmek ile yükümlüdür. Bunlara yöneticinin işlevleri demek yanlış olmayacaktır. Bu işlevler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Can ve diğerleri, 2001: 4):

- **Planlama:** Amaçları belirleme, sistematik bir şekilde kurallar ve şartlar geliştirme, gelecekte oluşabilecek durumlara karşı önlemler alma şeklinde tanımlanabilir.
- **Örgütlenme:** Kişinin altında bulunan daha düşük seviyedeki kişilere belirli görevleri vermesi, sorumluluklarını belirlemesi, iletişim içerisinde olması ve bu yetki ve sorumlulukları kontrol etmesidir.
- **Personel:** Örgütün amaçlarına en uygun yollarla ve en doğru şekilde ulaşabilmesi için hangi yeteneklere sahip kişilerin işe alınacağını belirleme bu kişileri gerekli yerlere atama, performanslarını değerlendirme, ücret ve daha soyut anlamlarda çalışmalarının karşılığını verme, eğitme, geliştirme konularını içerisine alır.
- **Yöneltme:** Farklı statülerde ve görevlerde kişiler aracılığıyla işleri yürütme çalışanlarının moral ve motivasyonlarını her zaman yüksek tutma anlamlarını taşır.

- **Denetim:** Üretilen ürün miktarı, satışta bulunan ürünler, kalitenin kontrolü ve varsa eğer bu durumlar karşısındaki sorunlarla başa çıkma, sorunları yok etme eylemine geçme olarak değerlendirilebilir.

Başka bir deyişle de yukarıdaki işlevlerinin doğrultusunda yönetim kavramı ‘örgütsel olarak belirlenen amaçların başarılması, düzenlenmesi, bunun için gerekli planların hayata geçirilmesi, personellerin yöneltmesi ve gerekli durumlarda denetlenmesi süreci’ olarak tanımlanabilir.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Hızla artan teknoloji, gelişen ekonomi, örgütler açısından rakiplerinin önüne geçmek adına avantaj elde etme aracı olarak kullanılmaları yönünde teşvik edilmektedir. Bu rekabet ortamı, günümüzde bilginin sınırlarını aşması ve insan kavramı üzerine yoğunlaşmaktadır böylece bilgilerini ve personellerini etkin bir şekilde kullanabilen örgütler, rekabet ortamında rakiplerine göre daha üstün bir konuma sahip olabilmektedirler (Ağdelen ve Erkut, 2008: 37).

Örgütler sözü edilen bu rekabet ortamını ve üste geçen örgütlerin sağladığı avantajın yetenekli olan çalışanlarını elde tutmak ve kendi çıkarları doğrultusunda bu kişilerden en iyi şekilde yararlanmak olduğunun bilincindedirler. Rekabetin artması, bilginin değer kazanması, teknolojinin üst düzeyde gelişmesi yönetimin ve örgütlerin sahip oldukları insan kaynağına bakış açılarını değiştirmiştir. Eski zamanlarda birer maliyet gibi görülen çalışanlar son zamanlarda örgütlerde en değerli varlık olarak anılmaya başlanmıştır. Örgütler açısından her bir çalışan örgüte katma değer sağlayan birer unsur olma yoluna girmiştir. Kısacası çalışanlarını kaynak gibi kullanma anlayışı yerini yetenek yönetimi anlayışına bırakmıştır (Doğan ve Demirel, 2008: 146).

Ancak teknoloji ne kadar değişirse değişsin işletme de sürekli olarak varlığını devam ettiremeyecek olan varlık insandır. Yani; örneğin yüksek teknolojiyle programlanmış robotlar insanların yaptıklarını daha kısa zamanda belki de daha nitelikli bir şekilde yapma kapasitesine sahiptirler ancak yine bu robotları yapanlar ve yönlendirenler insanlardır. Bu sebeple de günümüzde olması gereken nitelikleri taşıyan insan kaynağına sahip olmayan örgütler gelişen teknoloji ve rekabet ortamının üstesinden

gelemeyecektirler. Toplumsal gelişmenin hızına yetişememeleri de onları rekabet üstünlüğü sağlayamama durumuna itecektir (Aykaç, 1999: 21-22).

İnsan kaynakları yönetimine gelecek olursak bu kavram uzun yıllar boyunca örgütlerin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevinin 1980'li yıllardan sonra gelişmiş ve değişim geçirmiş halidir denilebilir.

Bu iki önemli kavram arasındaki farklılık ise personel yönetiminin insanları daha çok örgüt çıkarları için bir araç olarak kullanmasının aksine insan kaynakları yönetiminin iş gücü memnuniyetine ek olarak personellerin de memnuniyetlerini sağlama çabasında olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2008: 7).

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin dar çerçeveye baktığı iş ve personel ile ilgili fonksiyonlarının genişletilmesinin yanı sıra birçok stratejik görevleri de temsil yeteneğine sahiptir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi personelin seçilmesi, işe yerleştirilmesi, eğitilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi gibi anlayışların bütünleştiği bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram yeni oluşan bir kavram olmasının yanında sürekli olarak kendini yenileyen ve yeni kavramlarla gelişen bir şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıdaki gibi vermek mümkündür:

İnsan kaynakları yönetimi, yöneticilerin ve örgüt içerisindeki tüm personelin örgüte yerleştirilmesi ve verimli bir şekilde organizasyonda yer alması için tüm destek bölümlerin devreye sokulmasını amaçlar.

Modern anlamda insan kaynakları yönetimi, iş için en uygun niteliklere sahip personelin işe yerleştirilmesinin yanı sıra bu çalışanlara gereken yerlerde eğitimler verilmesini, değerlendirilmesini ve gelişen koşullar çerçevesinde gerekli değişikliklerin yapılmasını kapsayan bir süreçtir (Yüksel, 2003: 9).

Kısacası insan kaynakları yönetimi örgütlerde personelin en yüksek niteliklerde çalışmasını ve örgütün rekabet üstünlüğü sağlamasını amaçlayan bir fonksiyondur (Kaynak ve diğ., 1998: 16).

Bu anlayış, çalışanları üretim sürecinin naçizane bir parçası olmaktan ayırmakta ve tam bunun tersine motive olmuş ve her yönden tatmin edilen bir insanın örgüt içerisinde verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin verimliliği

arttırmak ve personellerin üst düzeyde tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında bulunduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2000:4).

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi insana değer veren ve sıkça insan konusunu ele almakta olan bir fonksiyon olarak görülmektedir. Kurum kültürüne ve personel politikalarına uygun bir şekilde gelişen yapısıyla örgütler açısından kilit bir role sahiptir.

Böylelikle yeni yaklaşımlardan ve ilkelerden çok kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleşeceğini anlamaya ve belirlemeye çalışan bir yaklaşımdır (Fındıkçı, 2001: 9-10).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

Yukarıda anlatılanlar ışığında aynı zaman da tarihsel gelişim süreci dikkate alınırsa literatürde insan kaynakları yönetimi, genel anlamda örgütlerdeki insan ilişkilerini incelemenin yanında oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bu durumun nedeni ise insan ilişkilerinin birbirinden ayrılmaz bir bütün olarak görülmesi ve bu karmaşık sürecin incelenmesinin oldukça zor olması olarak açıklanmaktadır. İnsan ilişkilerinin karmaşıklığı ve tanımlanmasındaki zorluklar, tamamen buna bağlı olarak işleyen insan kaynakları yönetiminin de karmaşık ve tanımlanması güç bir fonksiyon olmasına sebep olmaktadır (Fındıkçı, 2006: 12).

Son zamanlarda çalışma alanı, amacı, kullandığı teknolojik yöntemler ve örgütün büyüklüğü nasıl olursa olsun, her örgütte en değerli ve yeri doldurulamaz olan varlığın insan olduğu gerçeği mevcuttur. Bu durum belirli amaçlar ile oluşturulan kurumların farklı bir gözle yeniden ele alınması gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. İşte bu noktada insan kaynakları yönetimi de bu farklı bakış açılarını dile getirmek için örgütlenmiş bir yapıdır.

Bu fonksiyon, örgütte ki ihtiyaçlar doğrultusunda doğan eleman ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu ihtiyaçların ilanlarla kişilere duyurulması ve iş için uygun görülen elemanın seçilerek örgüt kültürüne alıştırılması, motivasyon düzeyinin yükseltilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ilişkilerin ve iletişimin sorunsuz işlemesi, sağlıklı kurumsal ilişkilerin var edilmesi konularını kapsamaktadır (Yılmaz, 2010: 44).

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, personeller arasındaki ilişkileri bütüncül bir yapı içerisinde ele alan, örgüt kültürüne uygun bir şekilde stratejiler geliştiren kilit bir işlev görür.

Böylece insan kaynakları yönetimi alışlagelmiş ilkelere çok, örgütteki personeller arasında meydana gelen ilişkilerin nasıl gerçekleştiği ve nasıl gerçekleşmesi gerektiğini anlamaya ve bu durumu yönetmeye çalışan stratejik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Fındıkçı, 2006: 14).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Literatürde insan kaynakları yönetiminin başlıca görevi, örgütlerde personellerin yönetilmesinde yer alan tüm süreçlerin zamanında eksiksiz ve en az maliyetle yönetilmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi örgüt için gerekli olan personelin araştırılması, işin niteliklerine göre en uygun personelin seçilmesi ve seçilen bu personelden en etkin şekilde faydalanılması ile ilgili yol ve yöntemleri ortaya koymaktır. Örgüt içerisindeki görevi, pozisyonu ve sorumlulukları nasıl olursa olsun örgüt içerisindeki her birey insan kaynakları yönetiminin kapsamı içerisinde. İnsan kaynakları yönetimi bu personellerin işe alınmalarından emekli olana kadar geçen süreçte ve hatta emeklilik sonrasındaki süreçlerinde de kilit rol oynar, personellerin işlerini en üst seviyede gerçekleştirmesi adına stratejiler geliştirir ve bu stratejilerini hayata geçirir (Özgen ve diğ., 2002: 8).

Bahsi geçen bu işlevlerini yerine getirirken de başlıca iki amacı yerine getirmeyi kendisine görev edinir.

Birinci amaç, örgüt içerisinde yer alan her personelin yetenekleri ve becerilerini rasyonel bir şekilde kullanarak örgüte en üst düzeyde katkı sağlamasına yardımcı olmak,

İkinci amaç ise, örgütte görev alan her personelin yaptığı iş ile her yönden tatmin olmasını sağlamaktır.

Örgütler bu iki ana amaçtan sadece bir tanesini gerçekleştirme yoluna giderlerse insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden hiçbir farkı kalmayacaktır. Bu yüzden bu iki amacın birbirinin parçası olduğu hiçbir zaman unutulmamalı ve hayata geçirmek adına gerekli tüm çaba sarf edilmelidir.

Bu iki amacın dışında da insan kaynakları yönetiminin evrensel anlamda dört amacı olduğu dile getirilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 7).

1. *Toplumsal amaç:* Toplum baskısının örgüt üzerindeki etkilerini minimum düzeye indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı sorumluluk duygusuna sahip olmak,
2. *Örgütsel amaç:* Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında kullandıkları en önemli araç olmasından dolayı örgüt faaliyetlerine katkıda bulunmak,
3. *İşlevsel amaç:* Örgütün ihtiyaçları yönünde hizmet verdiği örgütün amaçları en uygun şekilde görevini yerine getirmek,
4. *Kişisel amaç:* İş yaşamı dışında da personellerin kişisel amaçlarını ve ihtiyaçlarını karşılama gibi farklı amaçları vardır.

Diğer yandan, İKY'nin politikasından kaynaklanan hedefleri ise şöyle ifade edilmektedir (Özgen ve Yalçın 2015: 10):

- Personellerini hizmet ettiği sektörde yer alan diğer örgütlere göre rekabet üstünlüğünün en önemli parçası olarak görmek,
- İnsan kaynakları politikalarını örgütün kendi politikalarıyla bütünleşmiş bir biçimde hayata geçirmek,
- İnsan kaynakları politikaları ve sistemleri arasında uyumu sağlamak,
- Değişen ve gelişen günümüzde değişime ve teknolojiye hızlı bir şekilde uyum sağlayarak cevap vermek,
- Örgüt içerisinde görev alan her birey arasında takım çalışması, koordinasyon ve eksiksiz bir iletişimi yerine getirmek,
- Örgüt genelinde müşterileri temel alan bir strateji benimsemek,
- Personellerine inisiyatif kullanmanın yanı sıra yetki ve sorumluluklarını güçlendirmek,
- Personellere moral ve motivasyon olması açısından ödül sistemi geliştirmek ve bu sistemi adil bir şekilde uygulamak,
- Örgüt içi iletişimi güçlendirerek personellerinde söz hakkı olmasını sağlayarak fikir beyan etmelerine imkân vermek,
- Ve personellerinin örgütsel bağlılıklarını arttırmaktır.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, örgüt içerisinde çalışan her personelin etkili ve uyum içerisinde çalışmasına olanak tanıyan, örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran fiillerdir. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve örgütün verimliliğini arttırmaya yönelik hazırlanmış stratejilerin tamamıdır şeklinde ifade edilmektedir

Birçok örgütte insan kaynakları yönetimi işlevlerinin iki grup tarafından yerine getirildiği görüşü yaygındır. Bunlar (Özgen ve Yalçın, 2015: 14):

- *İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları:* İnsan kaynakları yöneticileri ve bu konuda uzman kişiler örgütlerde meydana gelen personel açıklarını ve fazlalıklarını takip ederek ya da diğer departmanlar tarafından bu konuda bilgilendirilerek süreci titizlikle takip etmeli, süreçle ilgili olan bütün aksaklıkları zaman geçmeden fark etmeli ve gerekli önlemleri almalıdırlar.
- *Birim yöneticileri (Bölüm müdürleri, genel müdür, yardımcılar vs.):* Birim yöneticileri kendi birimlerinde meydana gelen veya gelmesi muhtemel olan aksaklıkları önceden fark ederek gerekli önlemleri almakla ve bu durum hakkında insan kaynakları uzmanlarını bilgilendirmekle yükümlüdürler.

İnsan kaynakları yönetiminin, gerçekleştirdiği eylemleri ve bu eylemlerine yönelik oluşturduğu kuralları hayata geçirme ya da rapor verme gibi rutin olarak yaptığı uygulamalar dışında, personellerini uyararak hayata geçirmesi ve bu personellere en iyi eğitimi vererek zaman zaman değerlendirilmesi amaçlarına yönelik birçok alanı kapsadığına yönelik bilgiler dile getirilmiştir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin işlevlerini de personellere yönelik işlevler ve örgütlere yönelik işlevler olmak üzere iki kısımda ele almak mümkündür.

Bunlardan ilki insan kaynağının (personel) elde edilmesi ve elde tutulması amaçlarını taşıırken, ikinci işlev işlerin eksiksiz ve sistematik olarak yürütülmesi için yapılması gerekenler olarak karşımıza çıkar. Bunlara ek olarak hem personele hem de örgütlere yönelik olarak bu her iki grubu da kapsayan işlevlerden de bahsetmek mümkündür.

İnsan kaynakları yönetiminin üstlendiği ve yürüttüğü işlevlerini maddeler halinde aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Açıkalın, 1996: 12):

- Personelleri yakından izlemek, geliştirilmesi için araştırmalar yapıp uygulamak,
- Örgüt içerisinde eşit iş olanaklarını her personele aynı şekilde uygulamak,
- İşlerin tanımlanması adına iş çözümlemeleri yapmak, bunları açıklamak,
- Örgütün hedefine ulaşabilmesi için gereken personel ihtiyacını belirlemek, bu personelleri seçmek ve gerekirse geliştirmek,
- Örgüt içerisinde bulunan herkesin kişisel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında uyum sağlamak,
- Doğru işte doğru personellerin çalışmasına olanak sağlayarak bu sistemden sapmamak,
- Personellerin yeteneklerini örgütün içsel hedefleriyle örtüştürmek ve bu doğrultuda geliştirmek,
- Kaliteli bir süreç için örgüt içerisinde organizasyonu ve iş birliğini sağlamak,
- Eğitme ve geliştirme faaliyetlerini sorunsuz yürütmek,
- Personellerin performanslarını belirli aralıklarla değerlendirmek ve eksik kalınan noktalarda gerekli önlemleri alarak eğitimler düzenlemek, mevcut açıkları kapamak,
- Personellerin kariyer planlaması yapmalarına yardımcı olmak yani kişinin gelecekte olmak istediği konumlar ile örgütün hedefleri arasında köprü kurularak yapmakta olduğu işi daha başarılı bir şekilde yapabilmesi için ve gelecekte istediği pozisyona hazır bulundurulması adına gerekli eğitimleri vermek, yeterlilik kazandırmak,
- Ve personellerin daha etkili ve verimli olabilmesi adına motivasyonları yüksek tutmak, yasal ve hayati bakımdan iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak, etkili bir iletişim ve koordinasyon ile uygun iş ortamını sağlamaktır.

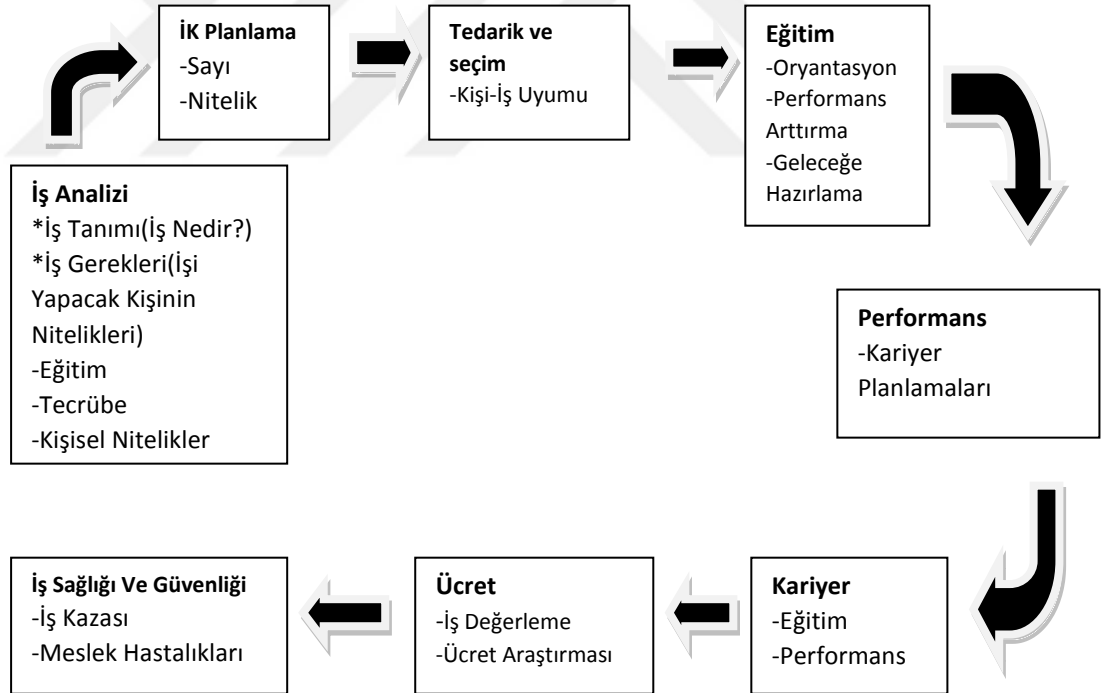
İnsan kaynakları yönetimi işlevleri farklı kaynaklarda farklı şekillerde hayat bulmaktadır. Belirli farklılıkları olmakla beraber bu işlevlerin hepsi benzer görev alanlarını ele alan nitelikte karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi anlayışına ve çalışmanın amaçlarına katkı sağlayacağı düşünülerek (Akgeyik ve diğ. 2012: 34) 'ın sınıflandırması kullanılmıştır.

Buna göre insan kaynakları yönetiminin işlevleri;

1. Gelecekte ne kadar sayıda ve hangi niteliklere sahip personellerin örgüte kazandırılması gerektiğinin planlanması,
2. İnsan kaynakları planlamasının eksiksiz yürütülmesi, planlamaların hayata geçirilmesi işlerin analiz edilmesi ve tasarlanması,
3. İşe uygun personellerin temin edilmesi ve seçilmesi,
4. Eğitimler düzenlenmesi ve gelişme sağlanması, belirli zamanlarda başarılı olan personele ödüllendirme yapılması, ücretlendirme konusunda adil bir tutum sergilenmesi ve belki de en önemlisi çalışanların güvenliği ve sağlığının korunmasıdır,
5. Personellerin performanslarının belirli zamanlarda değerlendirilmesi, kariyerlerinin planlanması olarak ele alınmıştır.

Şekil 1’de, bu işlevler özet şekilde gösterilmektedir (a.g.e.: 26).



Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

Kaynak: Erdoğan, Nihat (2008-2009), Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, s:23

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

1.6.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm Süreci

Personel yönetimi neredeyse 60 yıllık bir uzmanlaşma alanı olarak kullanılmasına rağmen kökeni çok eskilere dayanmaktadır (Bingöl, 1997:8).

XIX. yüzyılda İngiltere’ de makinelerde buharın kullanılması sürecinin ardından ortaya çıkan endüstriyel devrim, büyük çaplı örgütlerin meydana gelmesine sebep olmuş, bu durum personellerin tatmin olma düzeylerinin artması, ücretlerle yetinememe, teknolojik gelişmelere ayak uydurmak için verilmesi gereken eğitimlerin eksikliği, bu eksiklik sebebiyle personellerin bilgi düzeylerinin yetersiz kalışı gibi birçok sorunun ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Böylelikle personel yönetimi önemli bir konu ve diğer dallardan bağımsız olarak gelişme gösteren bir bilim dalı olarak görülmeye başlanmıştır (Gülen ve Özdönmez, 1999: 19).

Bu devrimini takip eden süreçte yaşanan gelişmeler ile çalışma hayatında önemi artan sendikal hareketler ile hukuki düzenlemeler, örgütlerde çalışanlara yönelik farklı alanlarda hakları meydana getirmiştir. Personel yönetimi de ilk zamanlarında sadece belgeleme gibi basit işlemleri yerine getirirken meydana gelen bu gelişmeler sonrasında çalışanlarına yönelik bütün işlemleri yürüten önemli bir departman halini almıştır (Dolgun, 2012: 7).

Kısacası toplumlar geliştikçe, personel yönetimi de gerek ilkeler ve hizmetler, gerekse belli başlı personel işlemleri bakımından gelişmiştir. Bugünün devletlerinde, yönetim biçimleri nasıl olursa olsun, personel yönetimi bir bilim halini almıştır. Gelişmelerin tarihini tespit etmek mümkün değildir fakat son yarım asır içinde bu yönetimin öneminin zirve noktasına eriştiği söylenebilir (Kalkandelen, 1972: 15).

Yani sanayi toplumuna özgü olarak ortaya çıkan ve gelişen insan kaynakları anlayışları, otoriter/hiyerarşik yapıdaki bürokratik yönetim biçiminin ortadan kalktığı ve bunun yerini daha demokratik bir yapının aldığı sanayi ötesi topluma geçişle birlikte yerini yeni anlayışlara bırakmaya başlamıştır. Geçmişte çalışanlar sadece üstünlük sağlamak adına kullanılan birer araç olarak görüldüğünden ve çalışanlarla yakın ilişkiler kurulmadığından onlara karşı kuşkuyla yaklaşılırken yeni dönemde çalışanlar insan

kaynakları anlayışının merkezine yerleşmiştir (Öğüt, Akgemici ve Demirsel, 2004: 287-288).

Bu gelişmelerle beraber çalışanların niteliklerinin yükselmesi ve özelliklerinin geçmişe göre farklılık göstermesi yeni dönemde çalışanlara karşı olan bakış açısını değiştirmiştir. Çünkü yeni dönemin çalışanlarında eğitim, yetişmişlik, bilgi sahipliği, daha bilinçli hareket etme gibi özellikler öne çıkmıştır (Akşit, 2002: 1).

Personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi hızlandıran temel faktör ise, dünya genelinde yaygın bir uygulama alanı bulmuş olan kapitalizmin evrilmiş hali neoliberal politikalar. Bu politikalar, devlet müdahalesine karşı direnmeleri ve sermayenin özgür bir şekilde kullanılması gerektiğini savunmalarıyla gündeme gelmişlerdir. Aslında personel yönetimi de insan kaynakları yönetimi de ana fonksiyonlarına bakıldığında zaman aynı işlevi yerine getirmektedirler. Fakat personel yönetimi birimi tepe yönetiminin direktifi doğrultusunda mevzuatı uygularken insan kaynakları yönetimi birimi bahsedilen neoliberal politikalar sebebiyle insan odaklı ve dinamik bir birim olarak faaliyet gösterir. Aynı zamanda yönetim sistemi içerisinde personel yönetim biriminin pozisyonuna göre daha üstte yer alır. Bu bakımdan insan kaynakları yönetimi'nin personel yönetimine göre örgüt içinde daha üstte bir konumda yer aldığını söylemek yanlış olmaz (Koroğlu, 2010: 146).

Özetlemek gerekirse ilk ortaya çıktığı dönemlerde personel yönetimi, çalışanların özlük işleri ile sınırlı işlevleri olan bir alan iken zaman içerisindeki gelişmelerle birlikte daha kapsamlı bir işletme faaliyeti haline almıştır. Başlangıçta çalışanlar bir maliyet unsuru olarak görülürken zaman içerisinde çalışanlar (ve çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceriler), maliyet unsuru olmanın yanında işletmeler için bir rekabet kaynağı olarak da görülmeye başlanmıştır.

Hatta bu anlayış son yıllarda daha ileri bir seviyeye ulaşmış ve insan faktörünün bir destek unsuru olmanın ötesinde stratejik önemi olan bir faktör olduğu kabul edilir olmuştur. Bu anlayış değişikliği ile birlikte çalışanlar, işletme stratejilerinin bir parçası haline gelmiş ve son yılların insan kaynakları yaklaşımlarından olan stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı doğmuştur (Ünne ve Keçecioğlu, 2009: 1184-1185).

Bunu takip eden dönemde rekabet stratejileri açısından insan faktörünün öneminin artması ve örgütsel stratejiler açısından taklit edilemez bir kaynak olan insan ögesinin fark yaratan bir unsur haline gelmesi örgütlerin basit anlamda gerçekleştirilen personel yönetiminden daha gelişmiş yansıması olan insan kaynakları yönetimine ve bu anlayıştan da daha uzun vadeli olan stratejik insan kaynakları planlaması anlayışına geçişe sebep olmuştur (Benli ve Şahin, 2004: 113).

İKY anlayışının daha ileri bir aşaması olarak kabul edilen bu stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) yaklaşımı, insan kaynağını değer yaratan, özel, nadir ve benzersiz, yetenekleri taklit edilemez bir kaynak olarak kabul eden daha ileriye dönük bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır (Demirtaş, 2013: 264). Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı hakkında da bilgi sunulacaktır.

1.6.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine bakıldığında personel yönetiminin gelişmiş bir hali olduğu ve bir uzantısı şeklinde hayat bulduğu anlaşılmaktadır. Personel yönetimi kavramı İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkmış olan farklı kuramlar sonucu meydana çıkan ve gelişen bir kavram gibi gözüксе de kökleri çok daha eski zamanlara dayanmaktadır (Ünsalan, 2014: 39).

Örgütlerde personel yönetimine ilgi, personellere ait olan bazı sorunlar ve bu sorunların üzerinde durulmasının gerektiğinin anlaşılması, 18. Yüzyıl sonlarında İngiltere’de önce ipplik sanayisinde başlamış daha sonrasında da diğer sanayi kollarına geçmiştir. Sonraki süreçte ise tüm Avrupa’ya yayılan sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişim göstermiştir.

Endüstri devriminin başlamasıyla işletme için üretim konusunun ön planda tutulduğu, insan unsurunun ise geri planda yer aldığı dikkat çeker. Bu dönemde fabrikalaşmaya bağlı olarak daha çok teknik konulara önem verilmiştir.

Personellerin denetimi ve ücretle ilgili konular ön plana çıkarak onların sorunlarına ilgi gösterilmemiştir. Öte yandan personelin güdülenmesinde yalnızca parasal unsurlar göz önünde bulundurularak “ekonomik varlık olarak insan” görüşü benimsenmiştir.

Personellerin duyguları, moral düzeyi, sosyal durumu gibi faktörler işletme yönetimi tarafından önemsenmemiştir. Bu dönemde, üretim sürecini gerçekleştiren personel kesimi ile yönetim arasında net bir ayrımın yapıldığı bir örgütsel işleyiş dikkat çekmiştir.

Bu şekilde uzun yıllar boyunca örgütlerde hayat bulmuş personel yönetimi işlevi 1980’li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Bahsettiğimiz gibi gerçekte insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin bir uzantısı gibi görülse de aslında durum farklıdır ve insan kaynakları yönetimi çok daha derin bir konudur. Bu iki olgu arasındaki en önemli farkın ise personel yönetiminin insanları devreden çıkararak daha çok örgütün çıkarlarını gözetmesinin yanında insan kaynakları yönetiminin personel memnuniyetini esas almasıdır şeklinde dile getirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 25). Ancak bu durumun uygulamaya geçirildiğinde tam anlamıyla dile getirildiği gibi olduğunu söylemek oldukça zordur. Her ne kadar örgütler personel memnuniyetini dikkate alsalarda onları birer maliyet unsuru olarak görmekten de tamamen uzaklaşmamışlardır.

Toparlamak gerekirse ilk insan kaynakları uygulamaları 1911 ile 1930 tarihleri arasında personel bölümü tarafından takip edilmiştir. 1930 ile 1970 tarihleri arasında personellerin alınacak kararlarda rol üstlenmeleri, işe devamsızlık, çalışan devir hızının yüksekliği, sendikal faaliyetlerin ön plana çıkması personel işlerinin bilimsel bazda ele alınmasını gündeme getirmiştir. Ayrıca personelle ilgili 1970 yılından sonra çıkarılan yasalar personel konusunun önemini arttırmış 1980’den sonra ise insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemden sonra bölüm insan kaynakları departmanı personelden sorumlu hale gelmiştir ve personel yönetimi yerini tamamen insan kaynakları yönetimi kavramına bırakmıştır (Güney, 2014: 27).

1.7. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması

Bahsettiğimiz üzere insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminin bir uzantısı olması ve daha derin bir konu olması sebebi ile bu iki işlev arasında bazı benzerlikler bulunmaktadır. Diğer yandan insan kaynakları yönetimi yönetsel ve işlevsel açıdan gelişmiş olması sebebiyle de bu iki kültür arasında başlıca bazı farklılıklar belirmektedir.

1.7.1. Benzerlikler

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminin gelişmiş hali ve bir uzantısı olduğunu söylemiştik. Buna göre bu iki yönetim sisteminin birbirinden tamamen bağımsız bir şekilde işleyebileceğini düşünmek oldukça yanlış bir tutumdur. İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki bu benzerlikleri ele alacak olursak Nuri Tortop' un değerlendirmelerinden yola çıkarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Tortop ve diğ, 1993; 26);

- Hem personel yönetiminde hem de insan kaynakları yönetiminde yönetim kadrosunun personelleri yönetme ve emirler verebilme yetkisinin olduğu kabul edilmektedir,
- Her iki anlayışta da yöneticiler sorumluluklarını yerine getirirken personellerine danışmanlık yapma görevini üstlenmektedirler,
- Personele saygısızlığa iki yönetim anlayışında da yer verilmez, personellerin geliştirilmesi adına eğitimler verilmesi için ortak bir düşünce yapısına sahiptirler,
- Personel yönetimi tarafınca kullanılan iş analizi, personel değerlendirme ve iş değerlendirme faaliyetleri aynı zamanda insan kaynakları yönetiminde de kullanılmaktadır,
- Bunlara ek son olarak ta yönetime katılma, örgütle bütün bir şekilde hareket etme, iletişim ve koordinasyon konularında benzer düşüncelerini benimsemişlerdir.

1.7.2. Farklılıklar

Örgüt içindeki tüm uygulamalarda insanı merkeze alan insan kaynakları yönetimi yaklaşımının gelişmesiyle örgütler personel yönetimi yaklaşımından insan kaynakları yönetimi yaklaşımına doğru geçmeye başlamışlardır. Ancak işletmelerin büyümesi ile yakından ilgili olan bu geçiş aşamasında zaman zaman personel yönetimi kavramı kullanılmakta zaman zaman ise insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaktadır. Bu durum bazı zamanlarda kargaşaya yol açmaktadır.

Ancak bu konuda unutulmaması gerek en önemli konu personel yönetiminin gelişkin hali olan insan kaynakları yönetiminin temellerinde personel yönetiminin ilkelerinin

yattığı gerçeğidir. Yalnızca insan kaynakları yönetimi personel yönetimine bazı yenilikler getirmiştir. Temelde ise insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayıran en önemli husus insana bakış açılarının farklılaşması ve insana verilen değerin arttığının düşünülmesidir (Uzan, 1999: 77).

Bununla birlikte, personel yönetimi yüzyılın başlangıcından bu yana bireylerin üstlendiği rol ve işlerin belirli yönleri ile ilgilenmiştir. Sorunun ne kadar etraflı olduğu üzerinde durmayıp sadece maliyet minimizasyonu üzerine odaklanmıştır. Diğer taraftan, insan kaynakları yönetimi, bireyi giderden daha çok kaynak olarak ele almış ve eğitim giderlerini maliyet yerine yatırım olarak görmüştür (Çakır, 1999: 17).

Bu bakımdan insan kaynakları yönetimi için personel yönetiminin çağdaşlaşmış ve gelişmiş bir yansımasıdır, insanı örgütün merkezinde gören, onu her daim en ön planda tutan bir işlevidir diyenlerin yanı sıra personel yönetiminin muhasebe kısmı hafifletilmiş ancak bazı noktalarda kapsamı genişletilmiş halidir diyenlerde mevcuttur (Akyüz, 2001: 57).

Özetleyecek olursak personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farkları aşağıda gösterilen tablodaki şekilde vermek mümkündür:

Tablo 1
Personel Yönetimi İle İnsan Kaynağı Yönetimi Arasındaki Farklar

Özellikler	İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi
Yönetim Anlayışı	Uzun vadeli, stratejik ve öngörülü	Kısa vadeli
Örgütlenme Anlayışı	Tekçi, paylaşılmış değerlerin, örgütsel amaçlara bağlılığın ve genel bir kimliğin bir araya getirdiği bireyler	Çoğulcu, koşullara bağlı birliktelik arz eden gruplar ve açıkça belirlenmiş kural ve yapılar içinde kolektif dayanışma
Örgütsel Yapılar ve İşleyiş	Doğal esneklik	Bürokratik kural ve sınırlandırılmış roller
Çalışmalara yönelik Eğilimler	Yüksek güven, iş birliği, dayanışma ve otokontrol	Düşük güven, maliyetlerin düşürülmesi yönünde itaat ettirme ve kontrolün empoze ettirilmesi
Personelin Yetki ve Sorumluluğu	Yatay hiyerarşi, yatay yönetim	Dikey yönetim, merkezi yönetim
Üründe Verilen Önem	Kalite	Nicelik

Kaynak: Filiz Ekinci (2008), Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, Maliye Dergisi, sayı: 155, s: 178

Anlaşıldığı gibi literatürde personel yönetimi; personellere önem vermeyen, emredici ve hükmedici kurallara sahip, kısa vadede gerçekleşen uygulamalara yönelik iken insan kaynakları yönetimi yeni fikirlerin sunulmasına açık, emretmeden söyleyen, yön gösteren, uzun vadeli uygulamalar bütünüdür şeklinde ifade edilebilir.

İnsan kaynağı yönetimi anlayışının doğmasına etki eden en önemli faktör ise diğer birçok değişiklikte sözünü ettiğimiz gibi teknolojik gelişmelerdir. Sözü edilen bu teknolojik gelişmelerin örgütlerde sıkça kullanılıyor olması, dünya çapında var olan örgütlerde personel-yönetim arasında meydana gelen iletişime de farklı boyutlar getirmiştir. Örgütlerde esnek çalışma saatlerinin meydana gelmesi, müşterilere iletilen hizmetin üst boyutta önem kazanması ve daha az ekonomik giderle personellerin yönetilmeye başlanması bu farklı boyutlardan bazılarıdır. Geçmişe göre hayat standartlarının yükselmesi, personellerin örgütlerden beklentilerinin farklılaşarak artması, örgütlerin yalnızca maddi gelirlerle değil sosyal sorumluluk projeleri ve farklı açılardan toplumsal olarak katkıda bulunmak gibi bazı farklı ölçütler ile de değerlendirmeye alınmış olması, örgütlerin personellerine karşı görevlerini tekrardan gözden geçirmelerine sebep olmuştur. Örgütler, personellerine yeteri kadar ücret vermelerinin yanı sıra bu personellerden en üst düzeyde fayda sağlamanın yollarını araştırmaya başlamışlardır. Bu araştırmalar sonucunda temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve performans değerlendirme gibi birçok yeni kavram ortaya çıkarken bazı kavramlarda da değişim meydana gelmiştir. Örneğin, “endüstri ilişkileri” “çalışan ilişkileri” olarak, “eğitim”, “çalışan gelişimi” olarak değişirken, “endüstri ilişkileri” terimi daha çok elle yapılan, imalat, sendikalaşmış ve genellikle erkek işgücü gibi kavramları içerirken, “çalışan ilişkileri”, sendikasız veya çoğunluğu kadın olabilen beyaz yakalı ve teknik kadroyu oluşturan tüm işgücünü içermektedir. Zamanla personel yönetimi kavramının ve buna ek olarak eğitim verilmesi gibi yaklaşımların gerekli olduğu ancak yeteri kadar destek sağlayamadığı anlaşılmıştır. İnsanlığa ait kavramlara ve olaylara ortak bir pencereden bakılması ihtiyacı doğmuştur. Bu ortak pencereden bakabilmek adına insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışında örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlar da göz önünde bulundurulur.

Örgütlerin bu örgütsel ve bireysel amaçları hayata geçirerek personellerinin her türlü gereksinimlerinin giderilmesi ve bu sayede personellerden alınan verimliliğin maksimum düzeye çıkarılması amaçlanır (Öztürk, 2007: 36).

Bu anlatılanlar ışığında insan kaynakları yönetiminin personel yönetimi kavramından daha geniş bir alana yayılmış ve örgütte bulunan personelin niteliklerinden her yönüyle faydalanmayı kendisine amaç edinmiş bir işlev olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.8. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Etken Olan Değişimler

1.8.1. Örgüt Dışı Değişimlerin Etkileri

Örgütlerin varlıklarını sürekli olarak devam ettirebilmeleri için örgüt dışında oluşan değişimlere ayak uydurmaları gerekir. Çevrede oluşan bu gelişmeler zaman içerisinde örgütün oluşturduğu stratejilerinde değişiklikler yapmasını zorunlu kılar. Yapılan bu stratejik değişimler hem örgüt için var olması zorunlu olan personel hem de dış çevre etkenleri arasında bir koordinasyon olmasını gerektirir. Genel olarak birbirleri ile uyumlandırılmaları gereken ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının oluşmasına ve gelişmesine yol açan dış çevre değişimlerinin önemlileri aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

1.8.1.1. Teknolojik Değişimlerin Etkisi

Teknoloji alanındaki son yıllardaki hızlı değişim, işin ve işyerinin niteliklerini değiştirerek örgütlerdeki çalışma sistemi için olması gereken yeteneklerin gelişmesine sebep olmuştur. Son dönemlerde yüksek bilgi düzeyi ve yeteneklere sahip olmak, başarmak için yeterli faktörler iken günümüzde bunların yerini yapıcılık ve yaratıcılık almıştır. Buna paralel olarak örgütler giderek az ama son derece nitelikli bir işgücü talebinde bulunmaktadırlar (Karabulut, 1999: 16).

Teknoloji alanında yaşanan bu hızlı gelişmelerle birlikte birbirlerine uzak olan yerler yakın hale gelmiş, bu değişim ticari faaliyetler üzerinde son derece etkili olmuştur. Ayrıca insan gücü gerektiren birçok faaliyet teknolojik yeniliklerle birlikte yerini makinelere bırakmıştır. Ancak makinaları yönetenlerde insanlardır ve bu mekanik sistemin başarıyla yürütülebilmesi için insan kaynakları fonksiyonunun hayata geçirilmesi önemli bir nokta haline gelmiştir.

1.8.1.2. Ekonomik Değişimlerin Etkisi

Uluslararası ticarete sınırların kalkması ve her geçen gün artan rekabet örgütleri daha iyi olmaya zorlamaktadır. Rekabet, ulusal sınırlardaki rekabetin daha ileri boyutu olan uluslararası rekabet özelliğini elde etmiş ve dünya çapında yaşanan rekabet günden güne daha da zor bir özellik kazanmıştır. Sözü edilen bu rekabeti ‘mega rekabet’ ya da ‘hiper rekabet’ olarak tanımlamak mümkündür (Aktan, 1997: 1).

Üst yönetimden en düşük seviyedeki çalışanlara kadar, örgüt açısından daha yaratıcı kişiler olması ve daha etkin çalışmalar gerçekleştiren personeller temin edilmesinin yolları araştırılmaktadır. Ayrıca iş piyasasındaki eğilimlerde karşılaşılan, büyüyen ekonomiden küçülen ekonomiye geçiş gibi dönemsel değişiklikler örgütleri bu değişimlere uyum sorunu ile yüz yüze getirmiştir. Örneğin, büyüme hızının yavaşlaması ve birtakım küçülmelerin meydana gelmesi nitelikli çalışanlara yönelik kariyer imkânlarının kısıtlandırılması ve personellere iş güvencesi ve sağlık imkânlarının temin edilememesi gibi problemler meydana gelmiştir (Baysal, 1993: 65).

Sonuç olarak rekabet edecek örgütlerin fazla olması ve rekabet ortamının sertleşmesi bazı örgütleri büyümeye, bazılarını küçülmeye götürmüştür. Uluslararası pazarın da yoğunlaşması ile birlikte var olan rekabet koşulları daha da karmaşık ve yüksek hale gelmiştir bu karmaşıklık içerisinde başarıyla çıkabilmek adına insan kaynaklarının varlığı mecburiyet haline dönüşmüştür.

1.8.1.3. Demografik Değişimlerin Etkisi

Örgütlerde eğitim seviyeleri yüksek çalışanların sayısının artması ve diğer demografik değişimler, çalışma hayatında eskisi gibi az bir ücrete fazla çalışan karşısında bulunan kuvveti sorgulamadan benimseyen pasif çalışanlar yerine daha aktif, bazı zamanlarda karşı çıkan, ihtiyaçları ve beklentileri yüksek personellere bırakmaktadır. Değişmekte olan demografik özelliklerden biri, son yıllarda çalışan nüfus bileşimi içinde kadınların artan oranlarda çalışma yaşamına katılmaları ve çalışan kesim içerisinde daha genç, hareketli ve eğitilmiş işgücünün sayısının artmasıdır (Karabulut, 1999: 16).

Görüldüğü gibi çalışanların eğitim seviyeleri iş görenlerin çalışma koşullarını sorgulamalarının önünü açmış ve var olan kalıcı fikirleri yıkmıştır. Çalışanın işverene bağlı olma halinden işverenin çalışana bağlı olduğu bir yapılanmayı ortaya çıkarmıştır.

Ve bu noktada bu değişen durumu yönetebilmek için insan kaynakları yönetimi söz konusu olmuştur.

1.8.1.4. Yeni Oluşan Pazarlarda Pay Kapma Yarışı

Piyasalar ulusal sınırlarını açarak küresel bir nitelik kazanmakta, bununla birlikte piyasalardaki rekabette giderek yoğunlaşmaktadır. Artık lkelerinin çıkarı için gerçekleştirdikleri hizmetlerini yalnızca içerisinde bulundukları piyasaya pazarlamaları yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden hem piyasayı genişletmeye çalışırken hem de dünya çapındaki piyasalarda güçlerini arttırmayı amaçlamaktadırlar (Akçakaya, 2008: 99).

En nihayetinde üretilen malların ulusal sınırlar içerisinde satımı küreselleşme ile birlikte uluslararası satışa ve pazarlamaya geçmiştir. Bu değişim örgütlerin politikalarında da önemli değişiklikleri zorunlu kılmıştır. Rekabet ortamında yer alabilmek ve ticari alanda başarılı olabilmek için örgütler yaşanan gelişmeleri yakından takip ederek politikalarında köklü değişikliklere gitmişlerdir.

1.8.1.5. Ekonomik Kalkınmada İnsan Kaynaklarının neminin Anlaşılması

Gelişmenin doğal sonucu olan küreselleşme, bir ülkenin sahip olduğu en önemli rekabet unsurunun, işgücünün bilgi ve beceri birikimi olduğunu ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımının, küresel pazarlarda başarı ya da başarısızlığı belirleyen en önemli faktör olduğunu göstermiştir. Örgüt için personellerin değerinin artması ve örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamak adına personelleri için normalin üstünde ücretler ödemesi, örgütleri değişim yoluna sokmaktadır. İster zel olsun ister kamu kurumu ve kuruluşu, günümüzde tüm örgütlerin insan kaynakları yönetimine geçmişe oranla daha fazla değer verdikleri aşıkardır (Aktan, 1999: 2).

Gelinen süreçte çalışanlar, sadece temel ve gelişmiş ihtiyaçlarının tatminine değil işyerinde ynetimime katılma, daha iyi çalışma koşullarına sahip olma ve ödüllendirilme gibi karmaşık ihtiyaçlarının tatminine yönelerek beklentilerini değiştirmiştir.

Artık alışanlar, sadece yüksek ücret değil; daha iyi sağlık hizmetleri, daha ileri derecede mesleki tatmin, istihdam güvencesi gibi daha kapsamlı taleplerde bulunmaktadır.

Sonuçta iş gücünün, bilgi ve yeteneklerin dışında kalan tüm üretim faaliyetlerinin dünyanın herhangi bir başka bölgesinde toplanması mümkündür. Sermaye, en düşük ücret ödemek üzere, uluslar arası rahatça dolaşım sağlamaktır. Farklı ülkelerde birbirinin tıpatıp aynısı olan fabrikalar kurulmakta; en son teknolojiler, uygulamalar aracılığıyla bir ülkeden diğerine hızla iletilmektedir. İş gücü dışındaki tüm üretim kaynaklarını (sermaye, teknoloji, hammadde, bilgi) dünya üzerinde bir yerden alıp, başka bir yerde hızla çoğaltabilmek son derece kolay bir hal almaktadır. Ancak, en kritik üretim faktörü olan iş gücünü bu şekilde çoğaltabilmek mümkün olmadığından bu karmaşık ve zor süreci yönetebilecek bir insan kaynaklarının varlığı zorunlu hale gelmiştir (Acar, 2000: 6).

1.8.1.6. Müşterilerin Bilinçlenmesi ve Müşteri Beklentilerinin Değişmesi

Sıkça söz edilen değişim süreci içerisinde müşteri profilinin değişmesi gündeme gelmiş, standart mallar arasından yalnızca fiyat temel alınarak yapılan tercihlere kalite, değer, farklı ürün ve hizmetler eklenmiş ve bunların sonucunda müşteri ön plana çıkmıştır. Müşterilerin bilgi sahibi olmaları ve gereksinimlerini daha az maliyetle daha iyi bir şekilde giderecek bir düşünce yapısına sahip olmaları sebebiyle personeller ve yönetim, müşterilerin bu uçsuz bucaksız beklentilerini gidermek mecburiyetinde kalmışlardır. Geline bu son noktada ekonomik, nitelikli, estetik ve güvenilir olması gibi faktörler ön plana çıkmıştır (Aktan, 1999: 2).

Sanayi dönemini takip eden dönemde, üretim ve maliyet ağırlıklı olarak ortaya çıkan rekabet anlayışına ek olarak bir de hız eklenmiştir.

Kalite ise, müşterinin isteğinde, tercihinde odaklanmıştır. En hızlı şekilde düşünen, hızlı şekilde yaratan, hızlı şekilde üreten ve müşteriye sunanlar, rekabet piyasasında üstünlüğünü sürdürecektir. Özetle gelinen nokta tamamen yönetilmesi profesyonellik isteyen müşteri odaklıdır.

1.8.2. Örgüt İçi Değişimlerin Etkileri

Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ve küreselleşme örgütlerin çalışma sistemlerinde, işlerin kapsamında, yönetim anlayışında ve örgütlenme biçimlerinde yeni yaklaşımların ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Örgütlerin sürekli olarak değişen ve değişimi önceden görerek gerekli stratejileri geliştirebilmesine yönelik olarak ileri sürülen yeni yaklaşımları ve uygulamaları, personel yönetiminin geleneksel ilkelerini yetersiz kalmasına yol açarak; değişime karşılık verecek yapı, sistem ve süreçlerin geliştirilmesi için insan kaynakları kavram ve uygulamalarının ortaya çıkmasına ve gelişmesine yol açmıştır.

Bu bakış açısıyla örgüt içi değişimlerin insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişteki etkilerini aşağıdaki başlıklar altında ele almak mümkündür.

1.8.2.1. Çalışma Sistemindeki Değişimin Etkisi

Endüstri devriminden bu yana özellikle imalat yapan örgütlerde değişik çalışma sistemleri denenmiştir. Eski çalışma sistemleri Taylor'un ilkelerini esas almıştır. Bu sistemlerde çalışanların yaptığı işlerin içeriği sınırlıdır. Personeller konumlarında yükselmediği veya farklı bir pozisyona geçiş yapmadığı müddetçe aynı işlerinde kalmaktadırlar. Yaptıkları iş karşılığında verilen ücret ise, yapılan işin niteliğine göre belirlenmekte ve bazen kişiler arasındaki performans değişikliklerine göre farklılıklar meydana çıkabilmektedir. Personeller, üstleri ve yönetim tarafından sıkı bir denetimle izlenmekte ve işlerini bireysel olarak yapmaktadırlar ve bu çalışma ortamı içerisinde personeller, çok az söz hakkına sahiptirler (Baysal, 1993: 70).

Yeni çalışma sistemlerinde ise, görevlerin bireysel olarak gerçekleştirilmesi yerine bir çatı altında toplanarak, bir ekip ya da gruba verilmesi ve ekibin süreç içindeki görevlerin planlanması hazırlanması, gerçekleştirilmesi ve kontrol edilmesi işlevlerini büyük oranda yerine getirmesi anlaşılmaktadır (Cesur, 1998: 10).

Bunlara ek olarak yeni çalışma sistemlerinde bireylere tamamladıkları işlere göre ücret ödenir. Çok az doğrudan gözetim vardır ve bu sistemde iş görenler örgüt açısından üretim sürecinde sınırlı kullanım alanı olan bir girdi yerine, çeşitli becerilere sahip görüş kapsamlı kullanım alanı olan bir girdi görevi yapmaktadır. Ayrıca çalışma sisteminde statü farkları en aza indirilmekte ve çalışanların katılımına ağırlık verilmektedir (Baysal, 1993: 71).

Böylece yeni çalışma sistemlerinin uygulanması, geleneksel personel yönetiminin kavram ve uygulamalarının yetersizliği karşısında insan unsuruna öncelik veren insan kaynakları yönetimi' ne yönelmeyi gerektirmiştir.

1.8.2.2.Kullanılan Yönetim Yaklaşımlarının Etkisi

Örgüt içi değişimlerin, insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişte etkili olduğu diğer bir boyut, rekabet ortamı içerisinde rakiplerinin bir adım gerisinde kalan örgütlerin üstünlük sağlamak adına farklı yollar denemeye başlamaları ile ilgilidir. Özellikle Japonya’da hayata geçirilen rekabet avantajı Japonların bunu nasıl başardıkları konusunun incelenmesine vesile olmuştur. Bilindiği gibi, personellerin yoğun bir şekilde kullanımı ve anlaşmaya dayalı Japon yönetim modelinde çalışanlara gösterilen saygı ve özverinin, örgüt menfaatlerini öne çıkaran ideolojik bir bağlılığa dönüşeceği ilkesi bulunmaktadır (Acar, 2000: 8).

Rekabet sertleştikçe, müşteri odaklı çalışmak ve tüm maliyet noktalarında verimlilik artışı sağlamak bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla kalitenin üretim aşamasında sağlanması, muayeneye değil, önlemeye dayalı kalite anlayışının yerleşmesi yeni üretim organizasyonlarının oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Böylece sıfır hataya yönelinmesi, üretim ve yönetim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesiyle, bir yandan kalite muayene maliyetlerinin düşürülmesi sağlarken, diğer yandan süreçlerin iyileştirilmesiyle süreç içi işlem sayısının azaltılması ve ürün teslim sürelerinin kısaltılması hedeflenmektedir. Ayrıca sıfır hata yetersiz bulunmakta ve tolerans aralıkları daraltılmaktadır (Türkmen, 1997: 122).

1980’lerden bu yana birçok ülkede, birçok örgüt etkinliklerindeki düşüşleri tersine çevirmek için Japonya’daki örgütlerin personele karşı olan yönetim yaklaşımlarını uygulamaya başlamıştır. Bu sayede iş birlikleri ve personeller için uygulanan programlar gibi personel katılımına dayanan programlar bütün dünyaya yayılmıştır (Acar, 2000: 8).

1.8.2.3. İşlerin Kapsamındaki Değişimin Etkisi

Sektörel bazda farklı sebeplerle meydana gelen iş gücündeki kısıtlamalar ve bunun aksine diğer farklı sektörlerdeki gelişmeler, niteliksiz personellerin sanayiden tamamen arındırıldığını söylemek oldukça zor olsa da bu niteliksiz iş gücünün sanayiden arındırıldığı yönündeki görüşler, bilgi işçilerinin de nicelik ve niteliksel öneminin artmasına sebep olmuştur.

Böylece personellerin bilgileri ve yetenek düzeyleri ile beraber işbirliği halinde çalışabilme yeteneği diğer örgütlere oranla rekabette üstünlük sağlayan özellikler arasında sayılmaktadır. Personellerin bireysel olarak ve beraber çalıştıkları gruplar içinde gelişmesi, problemi çözme, yöntemler türetme alanlarında inisiyatif sahibi olmaları önem kazanmaktadır.

Personellerin diğer personeller ile birlikte koordine olmuş bir şekilde görevlerini yerine getirmeleri sırasında meydana çıkan enerjileri bu bahsi geçen personellerin örgüte olan katkılarını arttırmada kilit bir role sahiptir (Türkmen, 1996: 144).

İş gücündeki bu nitelik ve nicelik değişimleri sonucunda daha bireysel, daha üst düzeyli beceri, daha az gözetim ve kendi faaliyetleri üzerinde daha çok kontrol gerektiren, çeşitliliği fazla işler oluşmaktadır. Buna ek olarak yeni teknolojilerinin ortaya çıkması, esnek çalışma yöntemlerinin geliştirilmesinin gerekliliğini gündeme getirmiştir. Buradaki esnek çalışma yöntemleriyle kastedilen, örgütlerin rekabet ortamında gerekli koşulları sağlamak ve çalışanların ihtiyaçlarına olması gereken zamanda daha nitelikli cevaplar vermek için personelleri daha serbest bir çalışma ortamını benimsemesi olarak ifade edilebilir (Doğan, 1997: 111).

İş gücünde meydana gelen bu değişimler, ihtiyaçlarda ve hayat tarzında da değişimleri gündeme getirmiştir. Bunun sonucunda ise standart olmayan tüm çalışma şekilleri ve çalışma sürelerini kapsayan esnek çalışma biçimleri iş hayatında kullanılmaya başlamıştır.

Bahsi geçen bu standart dışı çalışma özellikle dört temel noktada klasik çalışma biçiminden ayrılmaktadır:

İlk olarak hizmet ilişkisinin kurulmasında belirlenen süreler açısından farklılıklar bulunmaktadır. İkinci olarak, çalışmanın yapıldığı mekân açısından farklılık yaşanmaktadır. Üçüncü bir özellik ise, klasik çalışma ilişkisinde tek işverenle kurulan iş ilişkisi standart dışı çalışmada yerini iş görenin birçok işverenle bağlantılarını düzenleyen iş ilişkilerine bırakmasıdır. Bir diğer temel ayrım noktası ise, klasik çalışma biçiminde iş hukuk ve toplu pazarlık sisteminin oluşturduğu, düzenleyici ve koruyucu katı hükümlerin, standart dışı çalışma biçiminde yerini esnek kurallara bırakmasıdır (Sapancalı, 1998: 53).

Bu değişik ayırım noktaları çerçevesinde değişik standart dışı çalışma biçimleri gelişmiştir. Kısmi süreli çalışma, evde çalışma, taşerona bağlı çalışma, kendi hesabına çalışma bu bahsi geçen esnek çalışma uygulamalarından bazılarıdır.

Çalışma sistemlerinde ve işlerin yapısında ortaya çıkan bu yenilikler, örgütlerde personellerin idare edilmesinde farklı ve gelişmiş yaklaşımları zorunlu hale getirmiştir. Bu söz konusu yeni yaklaşımları temsil etmek üzere de personel yönetimi kavramı, yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır.



BÖLÜM 2: GENEL OLARAK PLANLAMA

2.1. Plan ve Planlama Kavramı

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre plan; bir işin gerçekleştirileceği süre içerisinde uygulanması amaçlanan sistemdir. Yine Türk Dil Kurumu Sözlüğü, planlama kavramını ise yapılacak bir işin bir düzen içerisinde yapılması olarak ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin birinci kısmını oluşturan planlama, yapılacak işlerin sisteminin nasıl olması gerektiği ve o işe ait akış şemasının önceden tahmin edilebilmesini içeren hazırlık süreci olarak tanımlanabilmektedir.

En genel tanımlamasıyla plan, gelecek süreç içerisinde gidilecek yolun ve seçilecek yöntemin önceden belirlenmesidir. Bu planlamalar, örgütlerin hedeflerine en az maliyetle ve en kestirme şekilde ulaşmalarının önüne geçecek etkenlere karşı önceden tedbir alınmasını sağlamaktadır (Geylan, 1992: 31). Planlama kavramı ise, bu en ekonomik ve kısa yollar arasından örgüt çıkarları için en mantıklısını seçme ve uygulama süreci olarak açıklanmaktadır (Uğur, 2008: 69).

Yani seçilen yolun dışında kalan diğer seçeneklerin tespit edilmesi ve geliştirilmesi ile önlerinde bulunan bu alternatif yollardan en fazla yararı sağlayacak olan bir tane yolun seçimi olayını kapsamaktadır (Hesapçıoğlu, 1994: 1).

Örgütün amaçlarını hayata geçirmek adına, kendi çıkarları doğrultusunda en doğru stratejiyi tercih etme ve bunu değiştirme niteliği taşıyan, sistemli bir şekilde ilerletilmesi gereken bir süreçtir. Ve bu süreç, örgütün istediklerini elde etmesinde her daim sürecin ilk basamağını oluşturmaktadır (Şahan, 2006: 6).

Anlaşıldığı gibi, plan ve planlama kavramlarının arkasında geleceğe atıfta bulunan bir yapı gizlidir. Bu süreç içerisinde en önemli nokta, planlamanın öncesinde belirlenen zaman sürecinde başarılı bir şekilde tamamlanmış olmasıdır (Aydın, 1977: 29).

Buradan hareketle değinebileceğimiz iş gücü planlaması diğer adıyla insan kaynakları planlaması, örgütte zamanla oluşabilecek personel açığının ve zaman zaman örgütün küçülmeye gittiği dönemler gibi zamanlarda oluşabilecek personel fazlasının yerinde ve zamanında tespit edilmesi ve bu açığın ne zaman, nerede ve nasıl şekilde giderilebileceğinin önceden öngörülmesidir (Geylan, 1992: 33).

Yukarıda söz edilen plan, planlama ve iş gücü planlaması kavramları insan kaynakları yönetimi için en önemli kavramlar arasındadır. Nitekim yapılan çalışmalar örgütsel olarak kendini değiştirmiş ve zamanla istekleri doğrultusunda başarı elde etmiş örgütlerin altyapısında çok iyi bir insan kaynakları sürecinin yürütüldüğünü görmemek imkânsızdır (İstemi, 2006: 76).

Çok iyi bir insan kaynağı alt yapısı da ancak iyi bir planlama ile sağlanabilir. Bu yüzden planlama işletmelerin geleceğini şekillendirmektedir, işletmelerin rakipleri karşısında gelecekteki statülerini belirtmesi bakımından oldukça önem taşımaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 98).

Sistemli, kuvvetli bir iletişime sahip, bahsedildiği gibi en kısa yoldan en az maliyetle aksiyon almayı başarabilen bir insan kaynakları alt yapısına sahip olup başarılı bir planlama yapan örgütler için insan kaynakları en önemli departmanlar arasındadır. Bu şekilde başarılı bir insan kaynakları alt yapısına sahip olan örgütlerin personeli haline gelebilmek çok zor olmasına rağmen, işten ayrılma veya çıkarılma oranlarının oldukça düşük olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (İstemi, 2006: 76).

Sonuç olarak örgütlerde işgücü planlamasının sürekli bir süreç olduğu söylenebilir. Yani planları bir kez oluşturulup sonuçlarını beklemek yanlış olmaktadır (Geylan, 1992: 34).

Bu yüzden yapılan planların belli aralıklarla değerlendirilip kontrol edilmesi gerekmekte, hedefe ne kadar yaklaşıldığı tespit edilmelidir. İşletmelerde işgücü planlarını hazırlama görevi ise personel bölümüne düşmektedir (Geylan, 1992: 31).

2.1.1. Planlamanın Özellikleri

Yukarıda verilen tanımlardaki insan kaynakları planlamasının ortak özelliklerini aşağıdaki gibi belirtebiliriz:

- İnsan kaynakları planlaması, örgüte hizmet veren personel ile doğrudan ilgilidir,
- Örgütte çalışan personellerin bir envanterinin çıkarılmasını gerekli kılar,
- İnsan kaynakları talebi, insan kaynakları arzı, personelin temini ve seçimi, eğitimi ve kariyer planlaması gibi konuları kapsar,
- Örgüt açısından ileriye dönük tahminlerde bulunmayı gerekli kılan bir süreçtir,

- Uzun dönemli olması sebebiyle stratejik bir şekilde hayata geçirilmesi gereken özelliklere sahip bir süreçtir.

Planlamada değişime cevap verme, kamu yönetimine uyarlanabilme ve yaratıcı olma gibi önemli özellikler aranması sebebiyle hiçbir plan uzun vadede değişen ve gelişen şartlara yanıt verememektedir. Bu sebeple planlama yaparken esnek bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir (Aydoğdu, 2002:21).

Söz konusu bu planlama işlevinde personelden sorumlu olan kişiler; ne?, kim tarafından?, ne zaman? ve nasıl yapılacak?, bu planlama yapılırken hangi kaynaklardan faydalanılacak? gibi soruların cevaplarını aramaktadırlar.

Etkili bir plan oluşturulabilmesi için;

- Oluşturulan plan, okuyan her kişi tarafından net bir şekilde anlaşılmalı, planı yapan ve bu planları uygulayanların plandan çıkardıkları sonuçlar aynı olmalıdır,
- Plan yaparken, en az maliyetle istenileni en net şekilde ifade etmek önemli unsurlardan biridir,
- Az önce söz edildiği gibi örgütlerin hazır bulunuşluklarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalı, beklenmeyen durumlar karşısında hâlihazırda alternatif çözüm yolları bulundurulmalıdır,
- Planı uygulaması beklenen kişinin hazırlık aşamasında katılımı sağlanmalıdır,
- Plan yapılırken her daim yeni kaynak mümkün olmayacağından eldeki mevcut olan kaynaklardan yararlanmak fayda sağlayacaktır (Arslan, 2016: 40).

Etkili bir plan için bu noktalara dikkat ederek hareket etmek örgütlerin insan kaynakları fonksiyonunu başarılı bir şekilde yürütebilmesi açısından önemlidir.

2.1.2. Planlamanın Aşamaları

Planlamanın işletme açısından hayati ölçüde önemli olduğu konusuna değinmiştik. Bu fonksiyon hayata geçirilirken alelade bir şekilde değil, sistematik bir temel üzerinde ilerletilmesi işletmenin çıkarları açısından fayda sağlayacaktır. Bu sebeple planlamanın bazı önemli aşamaları vardır ve bu aşamalar aşağıdaki şekilde olmalıdır (Yıldırım ve Öncü, 2011: 8):

2.1.2.1. Hazırlık (Bilgi Toplama) Aşaması

İyi bir plan yapmak için iyi bir ön hazırlık şarttır. Önceden araştırma yaparak bilgiler toplanmalı ve bu bilgiler doğru ve tutarlı bir biçimde planda yer almalıdırlar. Planlamadan önce en ufak detaylar bile gözden kaçmamalı planda yer alması sağlanmalıdır. Çünkü ön hazırlığı iyi yapılmış bir planın hedeflenen noktaya ulaşmada başarı şansı oldukça yüksek olacaktır.

2.1.2.2. Planlama Aşaması

Elde edilen bilgiler ve araştırma sonuçları bize geleceği tahmin etmede büyük kolaylık sağlar. Amaçlar belirlenir, nerelere yatırım yapılacağına yönelik kararlar alınır. Daha sonra planda belirtilen amaçlar yıllık programlarda gösterilir.

2.1.2.3. Eşgüdüm Aşaması

Eşgüdüm, planın her aşamasında olmalıdır. Bilgilerin toplanmasından değerlendirilmesine kadar her aşamada eşgüdüm şarttır. Planda belirtilen hedeflere ulaşmak için uyumlu bir çalışma gerekir. Uyumlu bir çalışma yapılamaz ise plan başarısız olur.

2.1.2.4. Uygulama Aşaması

Planlar hazırlandıktan sonra uygulama aşamasına geçilir. Bu aşamada önemli olan planın süresi içerisinde uygulamaya konulup tamamlanmasıdır.

2.1.2.5. Denetleme Aşaması

Ve son aşama olarak planların hazırlandığı gibi uygulandığını kontrol etmek denetleme ile ortaya çıkar. Denetleme bir eksiklik bulma işlevi değildir. Denetlemenin amacı aksaklıkların düzeltilmesi için alınması gerekli tedbirleri almak, planlamanın nasıl daha iyi olabileceğine dair yol gösterici açıklamalarda bulunmak olmalıdır. Planların denetlenmesini sağlamak için gerekirse raporlar istenebilir (Yıldırım ve Öncü, 2011: 9).

2.1.3. Plan Çeşitleri

2.1.3.1. Sürelerine Göre Planlar

Planlar sürelerine göre 3'e ayrılır. Bunlar:

Uzun vadeli planlar: Beş yılı geçen planlar

Orta vadeli planlar : Bir ile beş yıl arasında uygulanan planlar

Kısa vadeli planlar: Bir yıl veya daha az bir zaman dilimini kapsayan planlar (Serdar, 2001: 16).

2.1.3.1.1. Uzun Süreli Planlar

Bu planlamada süre, genellikle 5 yıldan başlar, 10 hatta 20 yıla kadar çıkabilir. Uzun dönemi planlamak zor bir işlem olduğundan bu planlar genelde, uzun vadeli amaçların ve merkezde yer alan politikaların belirlenmesi, bununla beraber belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenecek genel ilkelerin tespitini içerir (Yıldırım ve Öncü, 2011: 10).

2.1.3.1.2. Orta Süreli Planlar

Genelde beş yıla kadar olan bir süreci içine alan planlardır. Kısa süreli planlara nazaran daha uzun bir süreyi kapsadığından, bu planların uzun süreli planlar kadar kesin rakamları kapsamaları söz konusu değildir (a.g.e.: 10).

2.1.3.1.3. Kısa Süreli Planlar

Bu plan türü, genelde kısa bir dönemi kapsamaktadır. Bu kısa dönem genel olarak 1 yıl olarak karşımıza çıkmaktadır. Yıllık hazırlanan planlar buna örnek olarak gösterilebilir. Bu planlarda gerçekleşmesi mümkün olan sonuçlara ulaşılması, diğer plan türlerine göre daha olasıdır. Orta ve uzun vadeli planların bir kısmını oluşturabileceği gibi bu plan türlerinden bağımsız bir şekilde de hayat bulabilirler.

Buna ek olarak, kısa süreli plan denildiğinde 1 yıldan daha az bir süreyi kapsayan durumların da söz konusu olduğu zamanlar vardır. 5 aylık, 2 aylık, 15 günlük gibi planlar örgüt yönetimi tarafından gerekli kılınabilir. Değişen teknoloji ve gelişen sistemler, örgütleri bir seferde daha fazla maliyet harcamaya sebep olacak şekilde uzun vadeli plan yapmak yerine kısa kısa planlar yapmak daha avantajlı konuma

getirmektedir (Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, 2006: 18).

2.1.3.2. Kullanım Biçimlerine Göre Planlar

2.1.3.2.1. Sürekli Planlar

Devamlı bir sirkülasyon içinde olan işler için hazırlanan planlardır. Az önce bahsedilen yıllık planlar, uzun süreli olmalarının yanı sıra sürekli planlar içerisinde de sayılabilir.

2.1.3.2.2. Bir Kere Kullanılan Planlar

Yalnızca bir kere hayata geçirilip uygulanma süreci bittikten sonra kendisine gerek duyulmayan planlardır.

2.1.3.3. Uygulama Biçimine Göre Planlar

2.1.3.3.1. Zorlayıcı Planlar

Merkeziyetçi bir anlayışla hazırlanıp zorla uygulamaya konulan planlardır. Bu tarz planlar hazırlanırken hiçbir kurum, kuruluşun ve kişilerin görüşü alınmaz. Genelde sosyalist rejime özgü planlama türü olarak kabul görmüştür. (Yıldırım ve Öncü, 2011: 11)

2.1.3.3.2. Demokratik Planlar

Planların hazırlanmasında ve uygulanmasında gerekli tüm kurum, kuruluş ve kişilerin görüşlerine başvurulur ve bu görüşler doğrultusunda planlar hazırlanır. Planların uygulanma aşamasında dahi özel ve kamu kuruluşlarının görüşlerine önem verilir. Personellerde planlar yapılırken katkıda bulundukları için önemsendiklerini anlarlar (a.g.e.: 11).

2.1.3.4. Düzeylerine Göre Planlar

2.1.3.4.1. Stratejik Planlar

Strateji; bir örgütün amaçları doğrultusunda, bu amaçlara ulaşabilmek adına gerekli kaynakların temin edilerek elde olan bu kaynakların nasıl kullanılması gerektiğine ilişkin farklı yolların türetilmesidir. Kısacası stratejik planlama, bir olayı, bir olguyu analiz etme ve değerlendirme sanatıdır, gelecekle ilgili öngörülerde bulunur. Strateji de

amaç unsuru ön plana çıkmaktadır. Organizasyonun amacına ulaşmasında her türlü faaliyetin belirlenmesi ve buna uygun olarak eşgüdümleşmesi sağlanır. Rekabetçi piyasa ortamında rakiplerin neyi yapıp yapamayacaklarını tahmin edip ona göre bir hareket tarzı belirlemek de stratejinin konusuna girer. (a.g.e.: 11)

2.1.3.4.2. Taktik Planlar

Yapılan bir stratejik planın hemen ardından, bu planın uygulanabilmesi adına taktik planlara gereksinim duyulmaktadır. Taktik planlar, örgütlerin kendi içerisinde geliştirdiği stratejilerinin bölüm parçalanarak yerine getirilmesini zorunlu kılar. Bir örgütte taktik plan geliştirilmesi zorunludur demek yanlış olmayacaktır. Taktik planlar, zaman ufku bakımından stratejik planlardan daha kısa bir süre içerisinde gerçekleştirilmektedir.

2.1.3.4.3. Operasyonel Planlar

Yönetimlerin, performans hedef ve göstergelerine ulaşmasını sağlamak amacıyla en ince detaya kadar indikleri iş planlarıdır. Bu planlar, idarenin daha kısa vadeli, uygulamaya dönük, rutin iş ve görevlerini kapsamaktadır bu işler personellerin görev tanımı, bilgi ve becerisine göre personele paylaştırılmaktadır. Yöneticiler tarafından en temel kontrol aracı olarak görülmektedir. Yöneticiler, operasyonel planlar aracılığıyla personellerin sorumluluğundaki görevleri görebilir, böylece personellerin performansını da takip edebilme imkânı sağlayabilirler. Ayrıca bu planlarla yöneticiler tüm personellerinin işlerini takip etme fırsatı yakalarlar ve doğru kişiye doğru işi verebilirler (a.g.e.: 12).

2.2. İnsan Kaynakları Planlaması

2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı

Plan konusunda kısaca değindiğimiz insan kaynakları planlaması için, bir örgütün gerektiği zamanda, gereken yerde, ihtiyaç duyulan tür ve miktarda personelinin her daim hazır bulundurulması ve bu personelin örgüt için en ekonomik yollarla temin edilmesi sürecidir demiştik (Kaynak, 1989: 10).

Hazırlanan bu planlar genel olarak birim yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları tarafından hazırlanmaktadır. İnsan kaynakları planlaması yapılırken uygulanacak ilk

adım da planların bu ikili gruptan hangisi tarafından gerçekleştirileceğini belirlemektir (Barutçugil, 2004: 239).

Planlamayı yapacak bu kişilerin sayılarının ve yapacakları işlerin belirlenmesinden sonra (Gürüz, 2007: 97) hazırlanan planlama programının sonucunda örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak nitelikteki personellerin gereken zaman ve yerde hazır bulundurulması en önemli konudur (Tonus, 2008: 49-50).

Yukarıdaki tanımda bahsedilen gerekli sayı ve nitelikteki personelin olması gereken zamanda elde bulundurulması için örgütün stratejik olarak amaçlarını yansıtacak bir planlama yapması da önemlidir (Tortop, 2007: 96).

Bunlara ek olarak planlama için gereksinim duyulan sayı bakımından yeterli, niteliksel olarak tutarlı, zaman açısından ise uygun bir şekilde plan hazırlanmasına özen gösterilmelidir. Yanlış yapılabilecek planlar sonucu örgüte kazandırılan personele verilen eğitimlerin doğurduğu ek maliyetler ve boşa geçen sürelerin örgüte zarar vermemesi de önemli bir konudur (Aykaç, 1999: 101).

İşte insan kaynakları planlaması, örgütlerin zaman içerisinde oluşabilecek personel açığını ve meydana gelebilecek personel fazlalarını gidermek için gereksinim hissedeceği insan kaynağının temin edilmesine ve gerekli zamanlarda arz ve talep arasındaki ilişkinin dengelenmesi adına personel çıkarma işlevlerini içeren stratejiler meydana getirme sürecidir.

Anlaşıldığı gibi insan kaynaklarının planlaması personellerin günümüz dünyasında meydana gelen değişmelere göre verimli bir şekilde yararlanılabilmesi için meydana gelen bütün hazırlık çalışmalarını kapsar.

Başka bir deyiş ile insan kaynakları planlaması, örgütlerde insan kaynağını önemli bir konuma getiren ve insana maliyet olarak bakan düşünceden çıkaran bir fonksiyondur. Bu noktada personellerin sadece sayı olarak belirlenmesi yeterli olmamakla beraber çok derin bir yapıya sahip olması dikkat çekicidir. Yapısı gereği insan kaynakları planlaması az önce de üzerinde durulduğu şekliyle işe alımın, eğitimin, kariyerin hatta ücretin bile planlamasını kapsamaktadır.

Ayrıca bu planlama fonksiyonu, kamu kurumlarında devlet tarafından oluşturulan sistem içerisinde kadrolama süreci olarak anılmakta ve mevcut olan personel ile gelecekte oluşacak personel açığının analiz edilmesini ortaya koymaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 35).

Son olarak bu kavramın bazı kaynaklarda iş gücü planlaması (Sabuncuoğlu,1994), bazı kaynaklarda insan gücü planlaması, bazı kaynaklarda personel planlaması (Kaynak,1996), bazı kaynaklarda ise beşeri kaynakların planlanması (Bingöl, 2006) şeklinde adlandırıldığını söylemek farklı isimlerde karşımıza çıkması durumunda yanılmamız adına bilinmesi gereken bir şeydir.

2.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Tarihsel Gelişimi

Toplumları her yönden değişikliklere uğratan Sanayi Devrimi birçok gelişmeyle beraber toplumlarda meydana gelen sosyal problemlere sebep olmuştur. Kurum sahipleri ve yöneticiler bu dönem içinde ekonomik açıdan üst düzeylere gelirken personellerin durumu giderek kötüleşmiştir. Zamanla bu kötü duruma gelen personeller içerisinde bulundukları durumdan çıkmak adına ayaklanmış ve personel yönetimi kavramını ortaya çıkarmışlardır. 20.yy ın ilk çeyreğinde başlayan insan kaynakları planlaması, ilk dönemlerde oldukça dar bir çerçevede tanımlanırken zamanla ufku genişlemiş ve farklı boyutlar kazanmıştır.

Daha sonraki dönemlerde meydana gelen Dünya Savaşları, bu savaşlar sebebiyle örgütlerdeki personellerin büyük bir kısmının silâh altına alınması ve bazılarının endüstri sektöründe çalıştırılması günümüzde kullanılan bilimsel yöntemlerin temelini oluşturmuştur.

Bütün bu gelişmeler yaşanırken, 1910'lu yıllarda ilk olarak personel departmanı ortaya çıkmıştır ve bu departman, günümüzdeki insan kaynakları departmanının hazırlık aşaması niteliğinde bir yapıya sahip olmuştur.

Bu dönemde, personellerin duygularıyla motivasyonunun, motivasyonu da örgüt verimliliğinin paralellik göstermesi sonucunda personel yönetimi kavramına değer verildiğini göstermiş fakat bu kavrama 1960'lı yıllara kadar literatürde pek rastlanmamıştır.

Örgüt içerisinde yer alan her bir personelin kendine özgü giderlerinin olması örgütleri planlama konusuna ekstra önem verme konusunda teşvik etmiştir. İnsan kaynakları planlamasının öneminin 1970’li yıllarla birlikte artmaya başladığı görülmüş, 1980’lerden sonra ise örgütte yer alan her bir personel örgütün en değerli, tek ve yeri doldurulamaz bireyleri olduğu düşüncesini meydana getirmiştir (Demirkan, 2000: 9).

İnsan kaynakları yönetimi ve buna bağlı olarak meydana çıkan insan kaynakları planlaması kavramları son zamanlarda geleneksel personel yönetiminin yerine kullanılan kavramlar olmuştur. Zamanla insan kaynakları yönetiminin personel yönetimi kavramının yerine geçmesi sonucu örgüt açısından belirli ihtiyaçlar ortaya çıkmıştır.

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak meydana gelen küreselleşme doğrudan örgütler üzerinde etkili olmuş ve bu yüzden insan kaynağının farklı bir bakış açısıyla ele alınması gerekmiştir.

Bu değişimde etkili olan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Acar, 2000: 5):

- Rakiplerinin karşısında rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan faktörlerin değişiklik göstermesi,
- Hâlihazırda bulunan yönetim yaklaşımında meydana gelen değişim,
- Ve iş gücü arzının yapısal değişimi.

Yeni bir kavram olmasına rağmen, insan kaynakları planlamasıyla ilgili pek çok yöntem geliştirilmiştir. Bu durumun nedenleri arasında, personele verilen değer her geçen gün artması ve personelin maliyet unsuru olmaktan çıkarılarak değerlendirilmeye başlanmış olması sayılabilir.

2.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

Örgütler, örgüt içerisinde mevcut olan personelleri dışında eleman işe almak için sadece şanslarına güvenme gibi bir lükse sahip değildirler. Bu işe alma fonksiyonunu gerçekleştirmek için iyi bir araştırma yapmaları ve bu araştırmaları gerçekleştirirken de hazırladıkları plan çerçevesinde devam etmeleri gerekmektedir. Yapılan bu planlar sürecin eksiksiz bir şekilde ilerlemesine yardımcı olmak için önemli bir unsurdur ve

örgütün isteği zamanda, istediği niteliklerde elemanların ellerinin altında hazırda bulunması sağlayacaktır (Şahiner, 1993: 34).

İşletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde insan kaynakları planlamasının iki temel amacından bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi; insan kaynaklarına ilişkin olarak, işletmedeki giriş ve çıkışlar, gelecekteki durumlar, son dakika değişiklikleri gibi konularda işletmenin tahmin ve planlar yapmasına olanaklar sağlamasıdır.

İkincisi ise; örgütte bulunan personellerin yeteneklerinin en uygun şekilde kullanılmasına ve değerlendirilmesine yardımcı olmasıdır.

İşletmeler, bu iki temel amaç doğrultusunda gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını tahmin etmekte bu tahmin doğrultusunda talep edilen insan kaynağını hazır bulundurmaktadırlar. Böylece, bir taraftan yönetimle uygulama arasında, diğer taraftan da gelecekle bağ kurarak, mevcut olan ve gelecekte istihdam edilecek insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasına imkân sağlayabilmektedirler. Ayrıca bu genel amaçların yanında insan kaynakları planlamasında açıkça belirtilmeyen, fakat bu amaçlar çerçevesinde ortaya çıkan ikincil ya da diğer amaçları da yerine getirmiş olmaktadır.

Bu amaçları da ana başlıklarla şu şekilde sıralamak mümkündür (Demirkan, 2000: 96-97):

- İnsan kaynakları planlaması örgütte oluşabilecek personel ihtiyaçlarının tespitinden, personellerin gerekli işe yerleştirilip, geliştirilmesine kadar organizasyonun sistematik bir şekilde hayatını sürdürmesine yardımcı olur,
- Örgütte meydana gelebilecek personel açıklarının zamanında tespit edilmesinde ve bu açıkların çok zaman geçmeden doldurulması faaliyetlerine destek verir,
- İnsan kaynakları planlaması ile hızla değişen ve gelişen dış etmenlere hızlı bir şekilde uyum sağlanır,
- Nitelikli personellerin örgüt bünyesine katılmasına yardımcı olur,
- Planlama faaliyetleri uzun dönemli planların bir kısmını meydana getirmesi sebebiyle insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yerine getirilmesinde büyük bir yardıma vesile olur,

- Örgütlerin yerine getirmesi gereken yasal düzenlemeler ve kurallar hakkında zaman geçmeden bilgi sahibi olunmasına ve bu kuralların eksiksiz bir şekilde uygulamasına yardımcı olur,
- Planlı bir ortamda çalışan insanların gelecekle ilgili beklentilerindeki belirsizliklerin planlama ile bir ölçüde giderildiği düşünülürse işletme içinde daha mutlu olmaları sağlanabilir,
- Planlama olan bir örgütte personeller yönetimin ve örgütün kendilerinden ne beklediklerini tespit edebilir ve bu istekler doğrultusunda daha sistemli çalışabilirler,
- Ayrıca yine planlama sayesinde personeller ne yönde eğitileceğini ve nasıl bir kariyer yolu çizileceğini kestirebilir, örgüt içerisindeki kariyerinin devamlılığını sağlayabilir, motive olma sürecini önemli bir ölçüde kısaltabilir,
- Bunlara ek olarak bir insan kaynakları planlaması etkili bir şekilde hayata geçirilirse hem personellerin hem de yönetimin denetime ilişkin sorunları azalır, sorunların tanımlanması ve çözülmesi süreci kısalmır.

Anlaşıldığı üzere insan kaynakları planlaması, işletmelere daha etkin ve verimli çalışma imkânı sağladığından işletmenin başarılarına olumlu etkileri çok olacaktır. Bu durumun diğer işletmeleri etkilemesi halinde bir rekabet ortamı yaratılacak, bu da dolaylı olarak ülke ekonomisine olumlu yönde etki edecektir.

2.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

Bir örgütün mevcut olan ya da ileriki zamanlarda oluşabilecek personel ihtiyaçlarının tespit edilmesi, örgütün müşterilerine ve personellerine sunacağı hizmetin sistemli bir şekilde yürütülmesi örgütler için büyük önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları planlaması fonksiyonun örgütler açısından taşıdığı bu önem aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Aykaç, 1999: 103):

- Örgütte hedefler doğrultusunda ihtiyaç duyulan ya da ileride ihtiyaç duyulabilecek personelin örgüt içerisinde sahip olması gereken özelliklerini ortaya koyar,
- Örgütün bütün kademelerinde ihtiyaç duyulan insan kaynakları yönetiminin etkinliğini ve verimliliğini artırır,

- Örgüt açısından meydana gelecek planlamaların geliştirilmesine ve değiştirilmesine yardımcı olur,
- Örgütte meydana gelen eleman eksikliği durumlarını önceden görerek, personel ihtiyaçlarının sağlanmasına yardımcı olur,
- Ve örgütte bulunan personellerin sahip olduğu bilgi ve becerilerden en üst düzeyde faydalanılmasına katkı sağlar. İnsan kaynaklarının planlanması ile gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının sayı ve özellik yönünden belirlenmesinin yanı sıra örgütsel değişimin yönlendirilmesi ile yüksek nitelikteki çalışanların temin edilmesi ve örgütte kalmalarına katkı sağlamaktadır.

Planlama fonksiyonun örgütün şuan ve gelecekte ihtiyaç duyacağı personel açıklarının önceden tespit edilmesini sağlayarak zamanında yerinin doldurulmasına olanak tanınması açısından büyük önem arz eder. İnsan kaynakları planlamasına sahip olmayan ve bu fonksiyona değer vermeyen örgütlerde seçme, yerleştirme, eğitim verme, ödüllendirme gibi faaliyetlerin yönetimin keyfine göre yapılacak olması örgüt açısından büyük problemleri beraberinde getirir.

Bu gibi durumlarda örgütlerin iyi standartlarda hizmet vermesi zorlaşacağı gibi, piyasa ortamında tutunması ve rakiplerinin önüne geçmesi de zor olacaktır (Kaynak, 1990: 7).

2.2.5. İnsan Kaynakları Planlama Süreci

İnsan kaynakları planlama sürecine öncelikle örgüt içerisinde kişilerin nerede oldukları ve ilerleyen zamanlarda nerede olmak istedikleri sorularına yanıt bulmalarıyla başlanır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin örgüte sağlayacağı özel amaçlarının da göz önünde bulundurulması gerekir (Bingöl, 2006: 129).

Bu planlama süreci ile ilgili farkı yorumlar bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişme göstermeye başladığı dönemlerde insan kaynakları planlaması yalnızca örgütte mevcut olan personel sayısının belirlenmesi, oluşabilecek muhtemel ihtiyaçların açığa çıkarılması ve bu açıkların nasıl kapatılabileceğinin yollarının aranması şeklinde hayat bulmaktaydı (Aykaç, 1999: 104-105).

Ancak bu tür düşünceler zaman içerisinde değişim geçirmiş planlama faaliyeti o zamanlara göre daha üst bir boyuta taşınmıştır. Bu noktadan sonra örgütler öncelikle

vizyonu ve misyonu doğrultusunda yönetimin yönlendirmeleriyle nerede olduğunu ve nerede olmak istediğini belirlemekle işe başlarlar , ortaya konan bu misyon ve vizyon doğrultusunda da stratejik planlarını şekillendirme yoluna girerler. Örgütlerin ihtiyaç duydukları sayı ve nitelikteki personeller misyon ve vizyonlarına göre şekillendirilir ve buna göre gereken personel tedarik edilir. Tedarik aşamasından sonra denetim yönetimin elindedir.

Örgütün sadece kendi çalışanlarını sayı ve nitelik bakımından analiz etmesi yeterli olmaz ve dış çevrede bulunan iş gücünün ve dışsal faktörlerinde analizlerinin yapılması gerekir, dış çevredeki ekonomik değişimler, sosyal ve demografik şartlar ve işin hukuki boyutu gibi insan kaynaklarını etkileyen faktörler irdelenir. Bu aşamadan sonra analiz edilen veriler toparlanır, insan kaynakları arz ve talebinin tahmin edilmesi aşamasına geçilir.

İnsan kaynakları planlanması sadece sayısal verileri toplamayı değil aynı zamanda toplanan bu verilerin örgüt için fayda sağlayacak yönlerinin de irdelenmesini gerekli kılar.

Bu sebeple faaliyet programlaması sistemi ile arz ve talebin ne ölçüde olduğu değerlendirilir. Gereken önlemler alınır. Son olarakta yapılan bu planlamanın yönetim tarafından denetimi yapılır (Bingöl, 2006:129-143).

Örgütün ve personellerin ihtiyaçları dikkate alınarak hazırlanan iyi bir insan kaynakları planlamasında; personel ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve faaliyet programlaması olmak üzere iki bölüm vardır (Tortop ve diğ., 2007: 98).

İnsan kaynakları planlaması, talebin tahmin edilmesi, elde bulunan mevcut personellerin tespit edilmesi ve bu arz ve talep arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasını içerisine alan üç aşamalı bir süreçtir. Bu aşamalar, örgüt hedeflerinin belirlenmesi, dış çevrenin analiz edilmesi, personel performanslarının değerlendirilmesi gibi unsurlarla desteklenmektedir.

Literatürde insan kaynakları talebinin tahmininde ise yoğun olarak sezgisel ve matematiksel metotlar kullanılmaktadır. Sezgisel metot olarak delphi tekniği ve nominal teknik, matematiksel metot olarak ise regresyon analizi ve simülasyon metodu kullanılmaktadır. Bu metotlardan elde edilen verilerin sonuçları değerlendirilir ve arz-

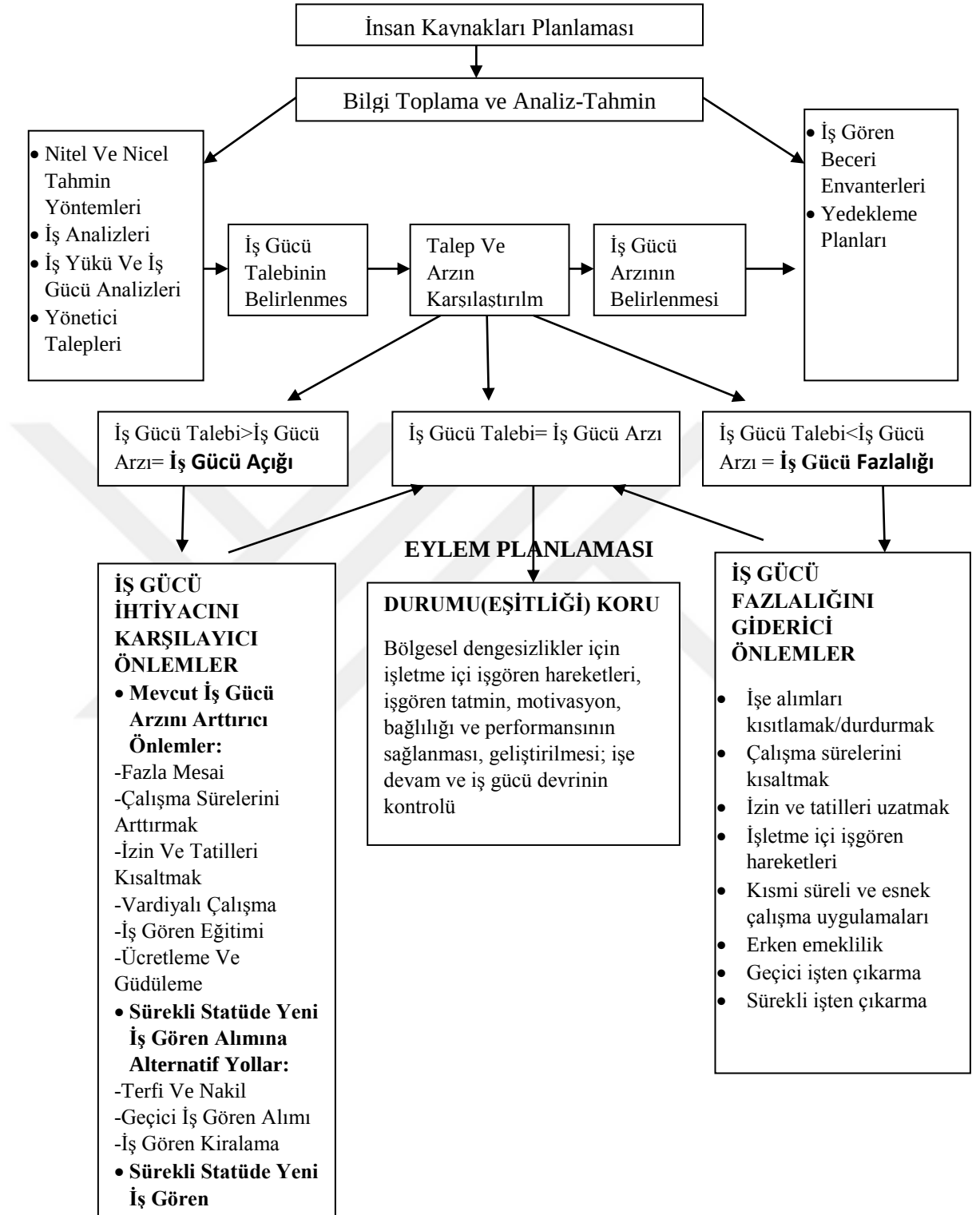
talep arasında ki durum ortaya çıkarılır. İstenen durum ise talep ile arzın eşit olması durumudur (Aykaç, 1999:105-106).

Son olarak faaliyet programlaması ise, performansların yönetilmesi, personelin eğitilmesi, değerlendirilmesi, kariyer yönetimi gibi konuları içerisine alır (Tortop ve diğ., 2007: 98)

İnsan kaynakları planlaması konusunda önemli çalışmalara yapan Beach, insan kaynakları planlamasının bir süreç olduğunu belirtmektedir (a.g.e.: 101).

İnsan kaynakları planlama süreci literatürde aşağıdaki şekilde verilmiştir.





Şekil 2: İnsan Kaynakları Planlama Süreci

Kaynak: Canvar, Tuba, Sakarya Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, 4.hafta, s:6

2.2.5.1. İnsan Kaynakları Talebi

İnsan kaynakları talebi, örgütte şuan mevcut bulunan personele ek olarak gelecekte gereksinim duyulacak personel sayısının önceden tahmin edilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasıdır. Taleplerin tahmin edilmesi olarak nitelendirilecek bu durum örgütlerin kısa ve uzun vadede iş gücünü sayısal, niteliksel ve tür bakımından belirlenmesi şeklinde ifade edilebilir.

Örgütlerde meydana gelen bu personel ihtiyaçlarını farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Bu tanımlamalardan bazıları personel ihtiyacı, yedek personel ihtiyacı ya da gereksinmesi, iş gücü dönüşüm oranı ve yeni personel gereksinmesidir (Kaynak, 1996: 98).

2.2.5.1.1. Gerçek Personel İhtiyacı

Örgütlerin mali bakımdan amaçlarına ulaşabilmesi adına mevcutta bulunması gereken ve işi fiilen gerçekleştiren personellere karşı olan gereksinme şeklinde tanımlanabilir.

Gerçek personel gereksinmesinin açıklanmasında kullanılan yöntem şu şekildedir:

$$GPG = \frac{ITZ}{KÇZ} = \frac{I*Z}{KÇZ}$$

GPG: Gerçek Personel Gereksinmesi

KÇZ: Kişi başına düşen Çalışma Zamanı

ITZ = İşin bitmesinde yinelenecek işlemler için gereksinim duyulacak zaman

I= İşteki bir işin yinelenişi

Z = İşlemin bir kere yapılması için gereken zaman 1 = İşlemin sıra sayısı

n = Toplam İşlem Sayısı

Çıkan sonuç: herhangi bir işlemin yapılması için kaç personele gereksinim duyulacağını gösterir (Erdil, tarihsiz: 33).

2.2.5.1.2. Yedek Personel İhtiyacı

Haftalık izinler, kaza durumları ve benzeri kişisel nedenlerle ortaya çıkan ve izin alması

kaçınılmaz olan durumlarda, işlerin aksatılmadan gerçekleştirilebilmesi için gerek duyulan personel olarak ifade edilebilir.

Buradaki devamsızlık kavramı üretimi ve örgütün sistematik olarak işleyişini olumsuz yönde etkileyen en önemli etmenlerdir, o gün içerisinde işe gelmesi planlanarak düzenlenen sistemde bireyin işe gelmemesi durumu aynı zamanda beraberinde yedek personel gereksinimini de getirir. (a.g.e.: 34).

Bu gibi durumlar örgütlere zarar verebileceği için örgütlerin her zaman planlı olması ve kişi işe gelmediğinde sistemi aksatmadan devam ettirebilmeleri gerekir.

2.2.5.1.3. İşgücü dönüşümü

Bir dönem içerisinde örgüt içerisinde meydana gelen personellerin işten çıkışları ve yeni personellerin işe girişlerinin o dönem içerisinde örgütte bulunan toplam personel sayısına bölünmesi ve yüz rakamıyla çarpılması sonucu meydana gelen orandır.

Personel dönüşümüne sebep olan faktörler, işten ayrılma ve işe giriş nedenleri olarak iki parça halinde ele alınabilir:

Çıkışların Sebep Olduğu Faktörler;

- İşten ayrılmalar
- Yönetim tarafından çıkarılmalar
- Emeklilik
- Ölüm durumu ve maluliyettir.

Girişlerin Sebep Olduğu Faktörler ise;

- Ayrılanların ve işine son verilenlerin yerine alınan personeller
- Ve örgütün büyüme yoluna girmesi sonucu işe yeni alınan diğer personellerdir.

Örgütlerde meydana gelebilecek kadro daraltılması halinde işten çıkarmalar olabildiği gibi, bu çıkan personellerin yerine yenileri de alınmamaktadır. Bu gibi durumlarda örgüte yeni girişler olmadığından girişler üzerine kurulu bir iş gücü dönüşüm oranının fonksiyonel geçerliliği de olamaz.

$$EPG = IDO * GPG \text{ (a.g.e.: 35).}$$

2.2.5.1.4. Yeni Personel Gereksinmesi

Örgütte meydana gelecek ek yatırımlar, ortakların artması, teknolojik imkânların gelişmesi, örgüt yapısının değiştirilmesi, piyasa ve örgütün içinde bulunduğu pazarda artışın gözlemlenmesi gibi faktörler yeni personel ihtiyacını meydana getirir.

İnsan kaynağı talebi örgütün tamamını kapsayan şekilde veya birimlerin ihtiyaç duydukları personeller olarak ayrı ayrı hesaplanabilir. Örneğin, örgütün gelecek yıl 125 yeni eleman ihtiyacı olacağını tahmin etmek, satış ve müşteri ilişkileri için 25, üretim için 45, depo görevlisi olması için 5, insan kaynakları departmanı için 20, muhasebe ve finans adına çalışması için 30 çalışan olduğunu hesaplamak ve bunun için tahminde bulunmak anlamına gelir. Örgütün bireyleri içerisinde planlar yapmak genel planlamalara oranla personellerin yeteneklerini daha çok dikkate almak gerektiği anlamını taşır.

Personel ihtiyaç analizleri her zaman en üst düzeyden başlar çünkü o pozisyondan terfi edilebilecek daha üst bir pozisyon yoktur (Tonus, 2003: 63-64)

2.2.5.2. İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesine Yardımcı Araçlar

2.2.5.2.1. İş Analizi

Hem örgütlerin ileride gerek duyacağı personel sayısını belirlemek, hem de iş ile ilgili detaylı bilgileri toparlayabilmek adına iş analizleri oldukça önemlidir (Aldemir ve diğ., 1993:59).

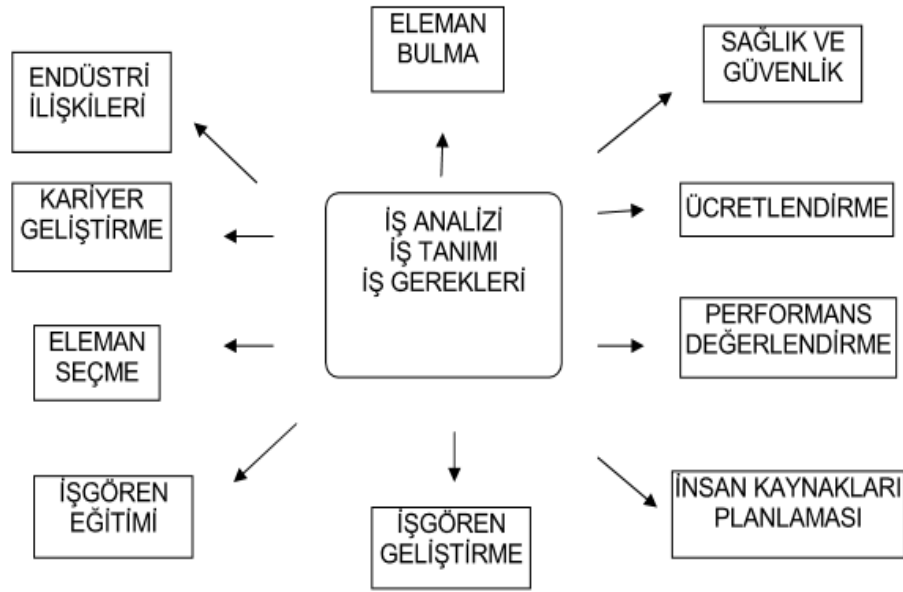
İş analizleri, bir işin içinde bulundurduğu öğeleri ile çeşitleri içerisinde yer alan durumu ve diğer işlerden farklılıklarını ortaya koyan bilimsel çalışmalar olarak nitelendirilebilir (Aldemir ve diğ.: 1993: 59), insan kaynakları için doğru zamanda, doğru niteliklerde personelin, doğru miktarda hazır bulundurulması oldukça önemlidir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 101), iş analizleri ise bu önemli fonksiyonu hayata geçirebilmek adına işlerin niteliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli bazı yöntemlerle araştıran ve belge haline dönüştüren bir çalışmadır. İş dizaynı kavramıyla sıkça karıştırılması sebebiyle bu kavramı da açıklamakta fayda vardır,

İş dizaynı; işlerin sayısal ölçümlerini yapan bir çalışmadır. Örneğin, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme gibi teknikler iş dizaynı çalışmalarından bazılarıdır.

İş analizi ise, işler ile ilgili detaylı bilgi toplanması, işlerin tanımlamalarının doğru ve detaylı bir şekilde verilmesi ve işi yapacak personelin doğru işte çalıştırılmasına hizmet veren bilimsel bir çalışmadır (Sabuncuoğlu, 2005: 60), belirli bir işi yerine getirmek için personelde olması gereken özellikleri, işin yapılışı ile ilgili bilgilerin derlenmesini ve toplanan bu bilgilerin incelenmesi sürecini ifade etmektedir (Budak;2008:103).

İnsan kaynakları açısından iş analizi ise; işler ile ilgili olan ayrıntılı bilgilerin toplanması, işlerin doğru tanımlarının yapılması ve işi yapacak kişinin kendi yetenekleri doğrultusunda doğru işte çalıştırılması amacına yönelik çalışmalar bütünüdür (Bilgin, 2004: 75).

Özetle iş analizleri işlerin en önemli noktalarını ön plana çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir.



Şekil 3: İş Analizi ve Tanımlarının Amaçları

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Aktüel yayınları, Bursa, s:61-62.

2.2.5.2.1.1. İş Analizinin Amaçları, Sorumlulukları ve Zamanlaması

İş analizlerinin temel amacı, işin kendisi hakkında detaylı bir tanımlama yapılmasını ve bu tanımlamanın çözümlenmesini ifade eder ancak bu kısa tanımın ardında yatan iş analizinin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Budak, 2008: 104):

İş analizleri;

- İnsan kaynakları planlama sürecine katkıda bulunmak ve gelecekte meydana gelebilecek personel ihtiyacını ve bu iş için gereken personel özelliklerini belirlemek,
- İşe alma süresinde personelde olması gereken nitelikleri önceden belirlemek,
- Personellerin performanslarını geliştirmek adına, gerekli olan eğitimlerin verilmesini sağlamak,
- Performans değerlemenin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak,
- Her personel için önemli olan kariyer planlamalarının eksiksiz bir şekilde yürütülmesini sağlamak,
- İşler arasındaki ilişkileri belirlemek ve personellere yüklenen görevler arasında denge sağlamak,
- Personellerin performanslarını olumsuz yönde etkileyecek ve motivasyon düşürecek koşulları ortadan kaldırmak, sağlıklı bir iş ortamı meydana getirmek,
- Adil bir ücret sistemiyle hangi pozisyona ne kadar ücret verilmesi gerektiğini saptayarak ücrette meydana gelebilecek adaletsizliklerin önüne geçmek,
- Ücretlendirme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak,
- İş ve personel için gerekli olan yasal düzenlemelerin eksiksiz bir şekilde düzenlenmesini ve uygulanmasını sağlamak gibi başlıca ilkeleri kendisine görev edinmiştir denebilir.

Bu amaçların dışında iş analizinin, iş güvenliğini ve personelin sağlığını gerçekleştirmekte kullanılacağını söylemek yanlış olmayacaktır. İş analizleri örgüt içerisinde objektifliğin sağlanamaması durumuna önlem olarak genel de örgüt dışarısından bir danışman yardımıyla yapılır. Bazı büyük örgütlerden yalnızca bu işi yapmak adına birimler bulunur. İş analizinden hat yöneticileri, üst yönetim kadroları, personeller ve zaman zaman da bahsettiğimiz dış danışmanlar sorumludur (Aldemir ve diğ.,1993: 63).

İş analizleri, örgütün kurulma aşamasında, gerek duyulduğu zamanlarda ve periyodik olarak olmak üzere üç şekilde meydana gelebilir. Örgüt kurulurken yapılan iş analizi örgütün geleceği açısından oldukça büyük bir önem taşır.

Gerekli durumlarda işlerin içinde bulunan etmenlerin değişmesi, işin yapıldığı sırada kullanılan yöntem değişiklikleri, araç ve gereçlerin değişmesi halinde iş analizi yapılır. Periyodik olarak her zaman yapılamasa da beş yılda bir yapılması kadrolardan daha iyi yararlanabilme adına doğru olacaktır (Budak, 2008: 105).

2.2.5.2.1.2. İş Analizi Yöntemleri

İş analizi yöntemlerinin seçiminde zaman ve maliyet etmenleri önemli rol oynamaktadır. Gerekli bilginin en az zamanda ve en az ekonomik giderle elde edilmesi için en uygun yöntem veya yöntemler bileşeni tercih edilmektedir. Başlıca iş analizi yöntemleri *gözlem yöntemi, bireysel görüşme yöntemi, grup görüşme yöntemi, anket yöntemi ve kayıtları inceleme yöntemi*dir.

2.2.5.2.1.2.1. Gözlem Yöntemi: İşin yapıldığı yerde, yapıldığı sırada ve yapıldığı koşullar içinde niteliğinin, niceliğinin ve niçin yapıldığının saptanması işlemidir. Bu yöntemle, çalışanlar gözlemlenerek işin ayrıntıları ortaya çıkarılır. İşin tüm aşamaları doğrudan gözlem yoluyla belirlenmekte ve gerçek dışı yönlerden arındırılarak verilere kesinlik kazandırılmaya çalışılmaktadır. Gözlem yöntemi bilgiye ilk elden ulaşma olanağı vermesine rağmen, uygulanması oldukça zor bir yöntemdir. Gözlemcinin önceden işin tüm ayrıntılarını bilme zorunluluğunun yanı sıra gözlenen kişinin gözlemlendiğini fark ettiğinde doğallığını yitirme tehlikesi vardır. Dahası işin tüm boyutlarının gözlenebilmesi de işin karmaşıklığıyla doğru orantılı olarak zorlaşmaktadır. Gözlem tekniği ancak fazla beceri gerektirmeyen, basit ve kısa süreli işlerde uygulanabilir (Kalkandelen, Tarihsiz: 71).

2.2.5.2.1.2.2. Görüşme yöntemi: Uzman kişiler tarafından işin nerede, nasıl, niçin ve hangi koşullarda yapıldığına dair işi yapanlarla tek tek mülakat yapılması yöntemidir. Bu yöntemle işi yapandan işin tüm ayrıntıları ve özellikleri öğrenilmeye çalışılır. Uzmanların mülakatı bir grup çalışanla yapmalarına ise Grup Görüşme Yöntemi adı verilmektedir. Bilgilerin güvenilirliği, bu yöntemde oldukça yüksektir.

Ancak grup dinamikleri yöntemin etkinliğini azaltabilecek bir faktör olarak göz önüne alınmalıdır. Görüşme yöntemi işle ilgili tam ve doğru bilgilerin objektif ve standart ölçülerde ifade edilmesine olanak sağlaması açısından etkin bir yöntemdir. Bununla beraber geniş zaman gerektirmekte ve maliyeti yüksek olmaktadır (Askun, 1982: 110).

İş analizi yöntemleri içerisinde en çok kullanılan yöntem olan görüşme yöntemi, anket yöntemi ile beraber kullanıldığında daha etkin sonuçlar alınabilmektedir (Uyargil, 1992: 130).

2.2.5.2.1.2.3. Anket Yöntemi: İşin temel bileşenleri, evreleri ve iş çevresi ile ilgili uzun bir liste anket formları halinde düzenlenerek çalışanlara sunulur ve kendileri için uygun olanları işaretlemeleri istenir. Çalışanlar tarafından doldurulan formlar uzmanlar tarafından değerlendirilerek iş tanımları, işin özellikleri ve iş değerlemesi ortaya çıkarılır. Bu yöntem, kısa zamanda ve çok kişiden bilgi toplanmasına olanak sağlaması açısından etkin bir yöntemdir. Ekonomik olması da yöntemin bir diğer avantajıdır. Çalışanların doğrudan analiz çalışmalarına katılmaları doğru bilgilerin elde edilmesini olanaklı kılmaktadır. Bütün bunlara rağmen anket; işin tüm gereklerini ve ayrıntılarını içerecek kapsam ve genişlikte olmayabilir. Ayrıca anketin gerek hazırlanması, gerekse değerlendirilmesi uzmanlık, beceri ve deneyim gerektirmektedir.

2.2.5.2.1.2.4. Kayıtların İncelenmesi Yöntemi: Uzmanların, işin temel bileşenlerini ve özelliklerini belirledikleri bir yöntemdir. İyi bir bilgi toplama yöntemi olmasına rağmen çalışanların iş hakkındaki fikirlerini öğrenme imkânı tanımaması dezavantajı ile bilgilerin tek yönlü olması sonucunu doğurabilir.

2.2.5.2.1.3. İş Analizinin Çıktıları

İş analizi çalışmaları ile iş tanımlama, iş gerekleri, iş değerlendirme ve iş sınıflama çıktılarına ulaşılır. Meydana gelen bu çıktılar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

2.2.5.2.1.3.1. İş Tanımlama

İş tanımları, iş analizi çıktılarının birer uzantısıdır. İş analizleri ve iş tanımları arasındaki fark, iş analizlerinin iş ile ilgili bilgileri toplayıp derleyen bir sistem olmasına rağmen iş tanımları iş analizi ile toplanan bu bilgileri sistemli bir şekilde sunan bir mekanizma olması olarak açıklanabilir (Sabuncuoğlu: 2005, 71).

Kısacası, iş tanımları bir işin yapılması için personelin yapması gereken görevler ve sorumluluk alanlarının belirli bir düzen içerisinde gösterilmesidir (Budak, 2008: 103).

İş tanımlamaları aşağıdaki konularda bilgi vermektedir (Bilgin;2004: 76):

- İş tanımları iş analizleri vasıtasıyla elde edilmiş bilgilerden örgüt içerisinde insan kaynakları departmanının görev ve sorumluluklarının neler olduğunu göstermektedir,
- Yapılan işlerin kapsadığı alan, meydana gelmesindeki etkenler ve bu işin özellikleri hakkındaki durumu meydana çıkarır,
- İş için yerine getirilmesi gereken görevleri, yetki ve sorumlulukları belirtmektedir,
- Örgüt için personel adına ne gibi çalışma koşullarının olması gerektiği ile ilgili bilgilere yer vermektedir, açıklayıcı ve bilgi verici bir formattır,
- İş tanımlama, personel tarafından yerine getirilen işlerin en doğru şekilde yapılması için gerekli olan bilgileri sunduğundan örgütler açısından oldukça önemli bir role sahiptir.

2.2.5.2.1.3.2. İş Gerekleri (İş şartnamesi)

İş gerekleri (iş şartnamesi), örgütlerde yerine getirilmesi gereken işleri icra eden personelde muhakkak olması gereken yeteneklerin belirlendiği bir formattır (Bilgin, 2004: 76).

Bu formata bir yandan personelin görevlerinin kısaca tanımlanması da denilebilir. Görev tanımlarında personelin o iş süresince yapmak zorunda olduğu işler ve sorumluluklar belirtilir. İş gerekleri bir işin yerine getirilmesinde personelde bulunması faydalı olabilecek nitelikleri açığa çıkaran açıklayıcı bilgilerdir. İş gerekleri, iş analizi ile toplanan bilgiler ve daha sonrasında meydana gelen iş tanımlarının da hazırlanmasından sonraki aşamadır. İş gerekleri cinsiyet, eğitim durumu, deneyim süresi, yaş gibi konuları içine alan bir formdur, bu form hazırlanırken personeli yakından gözlemleyen birine ya da yöneticilere ihtiyaç duyulur (Uyargil, 1992: 135).

İş şartnamesi ile bir işin yerine getirilebilmesi için personelde bulunması gereken asgari şartların neler olduğu gösterilir. Diğer bir kavram olan iş sınıflaması ise; işlerin çalışma ortamında veya herhangi bir iş kolunda belirli ölçülere göre sınıflandırılmasıdır (Budak, 2008: 103).

2.2.5.2.1.3.3. İş Değerleme

İş değerlendirme, personeli değil yapılan işin kendisini değerlendirmedir. İş değerlendirme ile farklı işlerin içerikleri açısından karşılaştırılması olanağı sağlanır. İş değerlendirme, bir örgütte mevcut olan işlerin birbirlerine oranla kendi adlarına taşıdıkları değerlerin gösterilmesidir, bir işin diğer işlere göre karşılaştırılması konusunu içerir. Böylelikle işin örgütsel amaçlara yaptığı katkının neler olduğunu ortaya çıkarır. İş değerlendirme iş göreni değil, işi değerlendirir. İş değerlendirmenin temelinde işlerin içerikleri açısından karşılaştırılması yatmaktadır.

Bu karşılaştırmanın bir sonucu olarak, örgütün amaçları doğrultusunda en fazla katkıyı sağlayan iş, diğer işlere oranla daha önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple daha fazla ücret hak eder. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda, örgüte en fazla katkı sağlayan işe daha fazla ücret ödenmesi, eşit işe eşit ücret ilkesinden hareketle meydana çıkmaktadır (Dağdeviren ve diğ., 2002: 92).

2.2.5.2.1.3.4. İş Sınıflandırma

Her iş, biraz basit biraz da karmaşık görevlerin bir araya gelmesiyle oluşur. İçerisinde aklın ve mantığın daha çok kullanıldığı analiz etme, değerlendirme gibi unsurları barındıran işler ‘güçlendirici’ işler iken basit ve rutin görevlerin oluşturduğu işler ‘zayıflatıcı’ işler olarak açıklanabilir (Budak, 2008: 122).

Buradan da anlaşılıyor ki iş sınıflandırma, işleri bazı benzer özelliklerine göre ayrıştırmaktan geçiyor. Bu benzer özelliklerin de ortaya çıkarılması için öncelikli olarak iş analizi yapılması gerekiyor.

2.2.5.2.2. Personel Devir Oranı

Bir örgütün parçası olan kişilerin, bu örgütte bir süre çalıştıktan sonra işten uzaklaştırma, işi terk etme, emeklilik, ölüm gibi sebeplerle örgütten ayrılması, bir nevi huzursuzluktan kaçış eğilimine yönelmesi personel devri olarak adlandırılır.

Price’a göre personel devri; personellerin belirli bir işten başka bir işe geçişleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bu geçişler örgüt içerisinde olabileceği gibi farklı örgütler arasında da gerçekleşebilir (Kazak, 2012: 18).

Çoğunlukla yöneticiler, personel devrini personellerin işten ayrılması sonucu meydana gelen boşluğun doldurulması olarak nitelendirirler. Woods'a göre, bir pozisyonun boşalması, o pozisyon için gerekli niteliklere sahip yani personellerin istihdam edilmesi ve eğitilmesi anlamına gelir.

İş ve işçi bulma kurumları, iş yerlerinde personellerin işten ayrılması ve yeni personellerin işe alınması sonucu ortaya çıkan değişiklikler şeklinde tanımlanmaktadır.

Kısacası insan kaynakları planlamasında analiz yöntemlerinden biri olan personel devir oranı örgütte mevcut çalışan personelin, o dönem içerisinde işten ayrılan personele oranını ifade eder.

Bunu bir formülle göstermek gerekirse (Sabuncuoğlu, 2008: 45):

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Ortalama İşgören sayısı}} * 100$$

Ortalama İşgören Sayısı

$$= \frac{\text{Dönembaşı İşgören Sayısı} + \text{Dönem Sonu İşgören Sayısı}}{2}$$

Bu formüller işten ayrılan personel sayısına göre düzenlendiği gibi işe yeni giren personellerin sayısına göre de revize edilebilir (a.g.e.: 45).

“Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz” ilkesinden yola çıkılarak personellerin örgütte var olması sürecinde başarılarının ölçülmesi yöntemi olarak personel devir oranları devreye girmektedir (Akyazı ve Ertör, 2010: 8).

Personel devir oranlarının yüksek olması örgüte giren ve örgütten ayrılan personel sayısının fazla olduğunun en önemli göstergelerinden bir tanesidir.

Bingöl' ün de dile getirdiği gibi personel devir oranlarının yüksek olması personellerin işten tatminsizliklerinin birer göstergesi olmakla beraber bu kişilerin iş yerinden kaçış yolu olarak ayrılmaları seçtiğinin önemli bir göstergesidir (Eroğlu, 2010: 505)

Örgütlerin yapısına, personel sayılarına ve örgütlerin büyüklük oranlarına göre personel devir oranları farklı bir şekilde değerlendirilebilir. Örneğin turizm sektöründe dönemsel

olarak fazla personel alınması ve bazı dönemlerde fazla personel çıkarılması bu sektörlerde personel devir oranlarının yüksek olmasına sebep olmaktadır.

Kısacası her örgütün kendi içinde bulunduğu sektöre göre personel devir oranlarının farklılık göstermesi kendi sektörleri içerisinde değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Belirlenen optimal hızın altında veya üstünde bir personel devir oranı varsa örgütler bunu uygulamada kullandıkları insan kaynaklarının eksikliği veya başarısızlığı olarak görmelidir (Sabuncuoğlu, 2008:46).

Personel devri, çalışma ortamındaki sosyal ilişkilere bağlı olmakla kalmayıp aynı zamanda pazardaki genel işten ayrılma ve işe alınma durumuna da bağlıdır. Albou' ya göre personel devir oranı, pazarın istikrarlı bir dönemde olmasıyla gerçeklik kazanabilir. Çünkü yönetici kişiler böyle zamanlarda işsizliğin olduğu zamandakinden daha rahat bir şekilde hareket edebilmektedirler (Eroğlu, 2010: 506).

Bir personelin işten ayrılması; genel olarak istenmeyen bir durum olsa da iş yaşamında kaçınılmaz bir gerçektir. Örgütler personel devir oranlarını izlemek ve bunu denetim altında tutmak isterler. Bunun temel amacı yeni personel almanın eğitim, oryantasyon süreci gibi aşamalarda ekonomik giderlerin artmasını önlemek ve personele ayrılan ek maliyetleri kontrol altına almaktır (Barutçugil, 2004: 474)

Diğer yandan personel devir oranlarının yüksek olmasının örgütler açısından bazı faydaları bulunmaktadır. Personel devir oranlarının belli bir oranda sabit olarak seyretmesi personel dinamizmini yansıtır. Yeni personeller yönetime kendisini ispatlamak adına oldukça fazla çaba gösterir, böylelikle örgütlere taze kan ve daha fazla emek harcayan kişiler enjekte edilir.

Yenilikçilik ve yaratıcılığın var olması, daha fazla farklılık yaratmaya değer verilmesi, personellerin yaş, cinsiyet, köken gibi dağılımlarının yenilenmesi, personel devir oranlarının belirli bir düzeyde seyretmesi ile dahada kolay bir şekilde gerçekleşecektir (Barutçugil, 2004: 475).

Bazen örgütler, istenmedik bir şekilde işten ayrılan personelin ayrılma oranlarının üzerinde normalden daha fazla durabilirler.

Bu oranın yüksekliği; örgütün yapısında, işlerin yürütülmesinde, yöneticilerin benimsediği kültürde ya da işe alma süreçlerinde ciddi bir sorun olduğunun göstergesi halinde karşımıza çıkabilir.

Bu amaçla kullanılabilecek formül ise (Barutçugil, 2004 :475-476);

Önlenebilir İş Gücü Devir Oranı

$$= \frac{\text{Dönemiçi Toplam Ayrılmalar} - \text{Öönelenebilir Ayrılmalar}}{\text{Dönemiçi Ortalama Çalışan Sayısı}} * 100$$

Şeklinde yazılabilir.

Devamsızlık Oranı: Devamsızlık oranı, personelin, izin ve yıllık tatillileri dışında aniden, programlanmamış biçimde işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi durumudur. Devamsızlık oranı, belirli bir dönemde personelin devamsızlıkları nedeniyle kaybedilen çalışma saatlerinin, örgütün planları dâhilinde olan çalışma saatlerine bölünmesi sonucu ortaya çıkar (Tonus, 2001: 3).

2.2.5.3. İnsan Kaynakları Talep Tahmin Yöntemleri

Gelecek dönemlerde örgütün ne kadar personele ihtiyaç duyacağı (personel talebi) ile örgütte mevcut bulunan personeller (personel arzı) arasındaki farkı tahmin etmemize yarayan yöntemlerdir (Aldemir ve diğ., 2001: 48).

Planlama sürecinin tahmin aşamasını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları planlaması görevini üstelenen kişiler hem iç, yani örgütte mevcut olan personeller hem de dış kaynaklar ile ilgili gereken bilgileri toplayarak o dönemde gereken personel talebini hesaplarlar. Gelecekte ne kadar ve hangi niteliklere sahip personele ihtiyaç olacaktır sorusuna yanıt ararlar. Bu tahminler geçmiş ve şuan hakkındaki bilgilere ek olarak geleceğinde tahmin edilmesinden çıkartılır. Talep tahminleri çeşitli yollarla yapılabilir ve tahminler sonucunda farklı tahmin sonuçları meydana gelebilir.

Sıkça kullanılan tahmin yöntemleri, geçmişte meydana gelen olaylar ile geleceğı gösteren olaylar arasındaki ilişkilerdir. Örneğın verimlilik oranı yıllara göre sabit ya da farklı niteliklere sahip eğimler takip edebilir.

Bunlara ek olarak, örgütlerin yaptıkları planlar, satış için oluşturdukları tahminler ve benzeri gelecekte neler olabileceğini önceden kestirebilmeye yardımcı olur.

Tabi ki bu tahmin yöntemleri yeni kurulan örgütler için değil piyasada uzun zamandır var olan örgütler için söz konusudur. Bahsi geçen talep tahmin yöntemleri temel olarak 2 ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar:

- Sezgisel Yöntemler
- Matematiksel Yöntemlerdir.

Uygulama aşamasında örgütler genel olarak bu iki yöntemin karışımını kullanmayı tercih etmektedirler.

Örneğin insan kaynakları planlaması uzmanları bazı değişkenleri sezgisel olarak tahmin edebilirler ya da matematiksel yöntemleri kullanarak daha sübjektif tahminlerde bulunabilirler (Tonus, 2003: 69-70).

Başlıca talep tahmin ilkeleri şunlardır (Tekin, 2008: 230);

- Tahminlerin kapsadığı zaman kısaldıkça yapılan tahminin duyarlılığı artar yani örgütün üç yılı içerisine alan bir tahminin yapması sekiz yıllık bir model analizinden daha duyarlı olmaktadır,
- Talep tahmin araştırmalarında meydana gelebilecek hata payları hesaba katılmalıdır. Tahmin de kullanılan her model belirli bir standarda göre değerlendirilmeli ve meydana gelen sapmalarda en az hata payına sahip olan yöntem kullanılmalıdır,
- Fazla miktarda ve çok çeşitliliği olan gruplarda yapılan talep tahminleri daha duyarlı olmaktadır. Bu tahminlerde büyük bir evren olduğu için birçok sapma yaşanabilir. Bu sapmalar elde edilen sonucun verdiği güvenin farklı olması şeklinde sonuçlanabilir. Tahmin edilen gruplar büyüdüğü oranda yapılan tahminlerde hata payı olacak ve tahminler değişecektir. Böyle durumlarda tahmin aralığını oldukça düşük tutmakta fayda vardır,
- Tahmin araştırmalarının sonuçlarında uygulamaya geçmeden önce ulaşılan sonuçların doğruluğundan emin olunması gerekir, bu aşamada ortaya çıkan hataları düzeltmek için gerekli tedbirler alınması insan kaynaklarının görevi

olmakla beraber oldukça önemlidir ve sapmaları, düzeltmek üzere gerekli tedbirler alınması gerekmektedir.

2.2.5.3.1. Geleneksel Yönetici Yargısına Dayanan Tahmin Teknikleri

Uzmanlar ya da yönetici olan kişilerin deneyimleri ve sezgilerine dayanan en basit tahmin tekniğidir (Aldemir ve diğ., 2001: 48).

2.2.5.3.1.1. Delphi Tekniği

Yalnız bir kişinin görüşünün yeterli olmadığı bu sebeple konu üzerinde uzman olan birden çok kişinin görüşlerine başvurulmuş bir yöntemdir (Aldemir ve diğ., 2001:47).

Yani uzmanların geçmişlerine dayanan deneyimlerinden yararlanan bir yöntemdir (Can ve diğ., 2001: 101).

İnsan kaynakları konusunda uzmanlaşmış kişiler bir araya getirilerek bir koordinatör başkanlığında bu kişilerin görüş ve önerilerini paylaşımları yöntemidir denilebilir. Bu yöntemde kişilerin bir araya gelme zorunluluğu olmayıp, yazılı olarak görüşlerini grup koordinatörüne göndermesi ve koordinatör tarafından bu görüşlerin düzenlenerek grup üyelerine iletilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Kişiler arasında beklenen uzlaşma sağlanana kadar bu şekilde devam eden bir süreç izler (Budak, 2008: 65).

Gurupla iletişim olarak işleyen delphi yönteminde amaç belirli olaylarda incelemeler yaparak, gelecekte meydana gelmesi muhtemel olan olayları tahmin etmek ve bu yönde değişik stratejiler oluşturmaktır.

Matematiksel ve matematiksel olmayan teknikleri kullanan bu yöntem yazışmaların uzun sürmesi ve bu yüzden karar verme sürecinin uzaması sebebiyle, özellikle gelecek ile ilgili tahminlerin yapılması ve personel öngörümlemesi amacıyla sıkça başvurulmuş bir yöntemdir. Kısaca bu yöntem; ‘geleceğin olaylarını ve bu olayların meydana geleceği zamanları belirleme yöntemi’ olarak tanımlanabilir. Personel planlama konusunda özellikle stratejik olarak kullanılabilecek bir yöntemdir.

Dephi tekniğinin personeller için ön görme aracı olarak kullanılmasının en önemli faydası konu ile yakından ilgili birçok uzmanın görüşüne yer veriliyor olmasıdır (a.g.e.: 66).

2.2.5.3.1.2. Nominal Teknik

Personel öngörümlemede kullanılan bir başka teknikte nominal teknik olarak karşımıza çıkar. Kısıtlı zamanda ve belirli bir süre içerisinde kullanılan bu yöntemde insan kaynakları hakkında çözüm yoluna gitmek için katılımcı kişiler bir araya getirilir bir uzman gurup içinde katılımcı kişiler, konu ile ilgili ürettikleri çözümlerini birbirlerine aktarır, karşı fikirlerini, görüşlerini ve önerilerini birbirlerine iletirler. Ancak bu süreç bir ikna etme süreci değildir. Daha sonra ortaya çıkan görüşler gizli bir şekilde puanlanır. Puanlama sonucunda en çok puanı alan çözüm ve öneri seçilen karar olarak kabul edilir. Bu yöntemin en önemli özelliği katılımcı kişilerin ortaya attıkları fikirler ile ilgili bir uzlaşma veya ikna etme çabası içerisine girmeden, kişilerin ortaya atılan görüşlere gizli olarak verdikleri puan ve yapılan sıralama ile adil bir şekilde karar alınmasıdır.

Nominal yöntemin en zayıf yönü ise, örgütün içerisinde bulunduğu durumun sonuna kadar devam edeceği varsayımına dayanmasıdır. Bu yöntemin hızlı bir şekilde işlemesi ve basit olması öngörümleme sürecine birçok kişinin eşit haklarla katılım sağlaması, gizli değerlendirme yapıldığı için katılımcıların birbirleri üzerindeki baskıyı ortadan kaldırması, tartışmalarda bir kişinin sözünün geçmesi ve kısa dönem için doğru sonuç verecek özellik taşıması ise yöntemin üstün yönleri olarak değerlendirilebilmektedir. (a.g.e: 67).

Bu tekniğin işleyişi şöyle olmaktadır (Aldemir ve diğ., 2001: 48).

1. İnsan kaynakları talebinde bulunması beklenen kişiler bir odada toplanıp sessiz bir şekilde ve ortamda bulunan diğer kişilerden bağımsız olarak görüşlerini bir kâğıda yazmaktadırlar,
2. Her kişi kendi görüşlerini guruba sunmaktadır. Bu aşamada görüşler üzerinde yorum yapılmadan dinlenmektedir, her üyenin görüşleri özetlenmiş bir şekilde tahtaya veya kâğıda yazılmaktadır,
3. Bütün üyeler kendi görüşlerini dile getirdikten sonra bunlar özetlenip yazılır ve değerlendirme yapmak için her üyenin görüşleri üzerinde tek tek tartışma başlatılmaktadır. Ancak bu tartışmalar belirli bir sistem içerisinde olmaktadır. Genelde üyelerin görüşleri sistemli bir şekilde olmaktadır,

4. Son olarak üyelerden birbirlerinin görüşlerini en çok kendilerine uygun olandan en az kabul edilebilir olana kadar sıralamaları beklenmektedir. Bu değerlendirmelerde gizli bir şekilde yapılmaktadır.

Bu değerlendirmelerin gizli bir şekilde yapılması sebebiyle diğer üyelerin baskısı kaldırılmış olmaktadır. En çok oy alan görüş kabul edilerek personel planlamasına varılmaktadır. Bu tekniğin yararları şu şekilde sıralanabilir:

1. Tahmin sürecine kişilerin hepsinin eşit biçimde katılmasını sağlamak,
2. Tartışmalarda herkese söz hakkı vererek ortamda bir kişinin söz sahibi olmasını engellemek,
3. Zamanı değerlendirip kontrol edebilmektir.

2.2.5.3.2. Sayısal ve İstatistiksel Tahmin Teknikleri

İstatistiksel çalışmaların ortak amaçlarından biri, olayların ne gibi sebeplerle meydana geldiğini incelemek ve bağımsız bir değişkendeki değişimin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemektir. Olayların neden meydana geldiğini inceleyen 2 tür istatistiksel yöntem mevcuttur. Bunlar: regresyon analizi ve simülasyon metodu çalışmalarıdır.

Bu iki çalışma türünde de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenir. Bu çalışma türlerinde meydana çıkan fark ise uygulama biçimleridir (Yılmaz, 2012: 35).

2.2.5.3.2.1. Regresyon Analizi

Regresyon, bir bağımlı değişkenin başka açıklayıcı değişkenlere olan bağlılığını, ana kütlenin ortalama değerini, yinelenen örneklerde değişmeyen değerleri türünden tahminde bulunma amacıyla inceler. Regresyonun temelinde ekonomik veriler ve göstergeler arasında bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır.

Regresyon analizinin temelinde meydana gelen olayın ne gibi faktörlerin etkisi altında olduğunun araştırılması yatmaktadır.

Bu analiz yapılırken, matematiksel gösterimlerden yararlanmak gerekmektedir (Kavcar, 2004: 33).

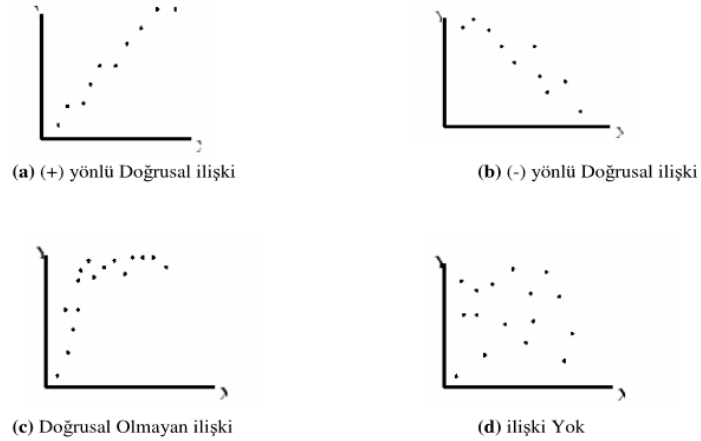
Bu analiz ile bilinen gerçeklerden gelecekte gerçekleşecek olaylar ile ilgili tahminler yapılır. Değişkenler arasındaki ilişki belirlendikten sonra bağımsız değişkenin matematiksel değeri bilindiğinde bağımlı değişkenin de değeri otomatik olarak ortaya çıkar (<http://w3.balikesir.edu.tr/~bsentuna/wp-content/uploads/2013/03/Regresyon-Analizi.pdf>).

Bağımlı değişken (y), bu modelde açıklanan değişkendir. Bu değişkenin bağımsız değişken ile ilgisi var diye hesaplanır. Bağımsız değişken (x), açıklayıcı niteliklere sahip değişken olup; bağımlı değişkenin değerini tahmin etmekte kullanılır.

Bu bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olabileceği gibi düzensiz bir ilişki de meydana gelebilir.

Bu yüzden, değişkenler arasındaki ilişki grafikler halinde gösterilmeden regresyon analizine karar verilmemesi gerekmektedir.

Yukarıdaki bilgilere göre doğrusal regresyon analizlerinin yanı sıra doğrusal olmayan regresyon analizleri de bulunmaktadır.



Şekil 4: Regresyon Analizi Doğruları

Kaynak: Kenan Köse (Tarihsiz), Korelasyon Ve Regresyon Analizi, s: 3.

2.2.5.3.2.2. Simülasyon (Benzetim) Metodu

Simülasyon metodu için birçok tanımlama yapmak mümkündür;

- Simülasyon herhangi bir sistemin incelenmesi sürecinde bir benzerinin oluşturulması ve bu benzetmeyle sisteme ilişkin sonuçlara varılabilmesidir,

- Simülasyon metodu deneysel ve uygulama gerektiren bir yapıya sahiptir,
- Bir sistemin simülasyonu bu sistemi kendi dışında temsil yeteneği olan bir başka model oluşturma yöntemidir.

Bu yöntem, yapılması imkânsız gibi görünen işlemlerin yapılabilmesine olanak sağlar. Anlaşıldığı gibi, bu tanımlardaki ortak nokta bir sistemin benzer bir modelinin yapılmasıdır. Bu modelin amacı; sistemin ve sistemin alt sistemlerinin prensiplerini açıklamaya yardımcı olmaktır (Kavcar, 2004: 43).

2.2.5.3.2.2.1. Simülasyon (Benzetim)’ in Temel Amaçları

Benzetim çalışmalarının temel aldıkları amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Gerçek bir hayat sistemini matematiksel olarak ifade etmek,
- Bu gerçek sistemi araştırıp tanımlamak ve değişik kararları bu sistem üzerinde uygulayabilmek,
- Elde edilen bilgilere göre, sistem ile ilgili önceden tahminlerde bulunmaktır (Bölükbaşı, 2013: 8).

2.2.5.4. İnsan Kaynakları Arzı

İnsan kaynakları arzı, örgütün belirli bir dönemde sahip olduğu personel sayısını ifade etmektedir. Örgütlerde iş ve eleman analizi yapıldıktan ve gereken personel sayısı ortaya çıkarıldıktan sonra; örgüt bu ihtiyaçlarını 2 yoldan karşılayabilir. Bunlardan birincisi örgütte iç personel arzı denilen terfi, transfer gibi olaylar iken ikinci personel arzı, örgüt dışında meydana gelen dış personel arzıdır (Aykaç, 1999: 93-95).

Kısacası, örgütlerde insan kaynakları arzını belirleme, örgütte çalışan personelin niteliklerinin ve sayılarının belirlenmesi sürecidir. İnsan kaynakları arzının ortaya çıkarılması konusunda en çok kullanılan yöntemler personel envanterleri, beceri envanterleri, personel devir oranı ve devamsızlık oranıdır.

İnsan kaynakları arzının tahmin edilmesinde izlenen yol şu şekildedir;

- Personel envanterinin hazırlanması,
- Örgütten farklı sebeplerle ayrılacak personellerin sayısının tahmin edilmesi,

- Personel envanterine örgütün içinde değil de dışarıdan gelecek personellerin eklenmesi,
- Terfiler sonucunda yeni personellerin örgüte eklenmesi,
- Ve tüm bu adımlar göz önüne alınarak insan kaynakları arzını belirlenmesidir.

Planlama yapılırken genel olarak ilk aşama, personel talebinin tahmin edilmesidir. Daha sonra ise bu süreci insan kaynakları arzının belirlenmesi izler.

İnsan kaynakları arzı; örgütün içinde meydana gelen iç insan kaynakları arzı ve örgüt dışından olan dış insan kaynakları arzı olarak ikiye ayrılır. İç insan kaynakları arzı, örgütün çalışan personelini ifade eder. Bu personel ya terfi alarak ya da pozisyonlar arasında transfer olarak örgütün talebini karşılamada kullanılabilir. Örgüt içerisinde olan personel aktarımları sürekli bir değişim içerisinde. Çünkü örgüte birtakım yeni insanlar katılırken bazı çalışanlar da istifa eder, emekli olur, işten atılır ya da ölürler.

Örgüt içerisindeki personel sayısını belirlemek ve gelecek dönemlerde meydana çıkacak personel arzını tahmin etmek için planlama yapan kişiler, bir değerlendirme sistemine ihtiyaç duyarlar. En basit haliyle bu sistem, örgütte yer alan personellerin sayılarını gösteren ve bunları özetleyen tablolar içermelidir. Küçük ölçekli örgütler için el ile yönetilen bir sistem yeterli olabilir. Ancak büyük ölçekli örgütler bilgilerini bilgisayarda saklamayı bile tercih etmemekte bunun yerine gelişmiş analiz kapasitesi bulunan insan kaynakları bilgi sistemini kullanmaya başlamışlardır.

2.2.5.5. Arz ve Talebin Karşılaştırılması

Örgütler ellerinde bulunan personelleri ve gelecekte olması istenen personelleri karşılaştırarak bir sonuca ulaşırlar. Bu arz ve talep arasındaki fark, örgütlerde insan kaynakları departmanlarının birtakım önlemler almasını gerekli kılabilir. Bu önlemler faaliyet programlaması adı ile anılmakla beraber faaliyet programlamasıyla arz ve talep arasında bir denge kurulmaya çalışılır (Arslan, 2012: 98).

Örgütte bulunan arz ve talep arasındaki denge o örgütün insan kaynakları hakkında gerekli bilgiyi verir. Talebin arzı aştığı durumlar örgütün büyüme aşamasında olduğunu veya personel devirlerinde yüksek bir oranın mevcut olduğu bilgisini verir.

Diğer taraftan arzın talebi aşması durumunda ise; örgütün personellerinden tam verim alamadığı anlamını taşıyabilir. Örgüt bu gibi durumlarda sorunları giderici birtakım politikaları yürürlüğe koyar.

Eğer ki arz ile talep arasında bir denge durumu söz konusu ise bu durum örgütün o dönem verimli bir şekilde çalıştığının göstergesidir. Aynı zamanda örgüt içerisinde yeni elemana ve çıkarılması gereken personele de gereksinim olmadığı anlamlarını taşır. Fakat bu denge durumu örgütün yeni politikalar geliştirmesi gerekliliğini ortadan kaldırmaz çünkü bu denge durumunu koruyabilmek için de örgütlerin yeni stratejiler oluşturmaları önemli bir noktadır (Arslan, 2012: 98).

2.2.5.5.1. Faaliyet Programlaması

İnsan kaynakları planlamasının bu aşamasında personel arzı ve talebi arasında ki denge veya dengesizlik durumlarına karşı faaliyet programlaması yapılır. Arz ve talep arasındaki dengenin eksi yönde, artı yönde ya da sıfır olması faaliyet programlamasının yapılması gerekliliğini ortadan kaldırmaz. Çünkü örgütlerin dinamik bir ortamın üyesi olmaları sebebiyle bu arz ve talep dengesi sık sık değişmekte, bu değişimlerin önüne geçmek adına da her zaman farklı politikalar yürürlüğe konulması gerekmektedir.

Arz ve talep arasındaki dengeye bakıldığında örgütün personel ihtiyacı olduğu sonucuna varılıyorsa faaliyet programlamanın; aday bulma, seçme, yerleştirme ve seçilen bu personellere eğitimler verme konularına yoğunlaşması gerekir.

Tam tersine eğer personel sayısında bir azalmaya gitmek gerekiyorsa, bu seferde faaliyet programlamaları örgütün insan kaynaklarına yönelik gerekli planlamaların yapılmasına yoğunlaşacaktır. Kısacası örgütün içerisinde bulunduğu duruma uygun olarak politikalar hazırlanarak yürürlüğe konulması işlemine faaliyet programlaması adı verilir.

Faaliyet programlamalarının ilk aşamasını amacın belirlenmesi oluşturur. Amaçlar belirlenirken arz ve talep arasında denge oluşturulması durumu göz önünde bulundurulur. Buna göre eğer talep arzdan fazla ise arzı arttıracak önlemler alınacağı gibi, talebi düşürücü önlemlerde alınması durumu söz konusudur. Bundan sonraki aşamada, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek adına farklı alternatif yollar ortaya konulabilir. Her çözüm önerisi ayrı ayrı değerlendirilir ve aralarından örgüt için en

yararlı olan seçilir. Son olarak ise eyleme geçirmek için hazırlanan eylem planları düzenlenerek kabul edilen alternatif eyleme dönüştürülür (a.g.e.: 98).

2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

2.3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı

Gelişen teknoloji, küreselleşme, çalışanların nitelik ve beklentilerinin değişmesi, rekabet ortamının yenilenmesi, güçlenmesi, rakiplerine göre üstün bir konuma geçmenin önem kazanması ve örgütlerin bu gibi durumlara hazırlıklı olmasının beklenmesi, stratejik planlamalar yapılmasını gerekli kılmaya başlamıştır. Örgütler verimli olmak, kar elde etmek, müşteri memnuniyetini sağlayarak rakiplerinden daha avantajlı konuma geçebilmek gibi amaçlara ek olarak, çalışanlarını memnun etmek, ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılamak gibi amaçlara sahiptirler (Barutçugil, 2004: 42).

Dolayısıyla, insan kaynaklarının yönetilmesi için seçilecek olan model, hem örgütün hem de personellerin birlikte başaracağı bir birliktelik sürecini yönetmek durumundadır (Eren, 1997:6).

Özellikle 1980’li yıllardan sonra ortaya çıkan rekabet ortamı ve teknolojik gelişmelerle beraber küreselleşme örgütlerin değişimlerinin gerekliliğini hissettiren kavramlar olmuştur. Uluslararası birçok örgüt geleneksel yönetim anlayışlarından vazgeçmekte ve yeni oluşan sistem için farklı stratejiler benimsemektedir. Örgütler en iyi eğitilmiş, etkin, işbirliği içerisinde çalışmayı ilke edinmiş personellere ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu ufku geniş sebepler dolayısıyla günümüzde insan kaynakları yönetimi yerine, insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu kullanılmaya başlanmıştır. Bir örgütün kullanabileceği stratejik planlamaları direkt olarak insan kaynaklarını, yönetimine ve bu kişiler arasındaki iletişime bağlıdır.

Kısacası örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde meydana gelen başarılar, insan kaynaklarının da stratejik biçimde yönetilmesi ile yakından ilişkilidir. Bu nedenlerle, insan kaynakları ile strateji arasında ilişki kurarak, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli olan personelin becerisi, davranışları ve performansı geliştirebilir ve korunabilir (Uyargil ve diğ., 2001: 65).

Stratejik insan kaynakları yönetiminde birçok tanım yapabilmek mümkün olsa da kısaca; Örgütlerin içerisinde ve dışarısında meydana gelen değişme ve gelişmelerin örgütlerin geleceğe yönelik olarak ufuklarını belirlemesi” şeklinde özetleyebiliriz. Diğer bir deyişle, stratejik insan kaynakları planlaması örgütün personellerinden en verimli ve en az maliyetle faydalanabilmesi için uzun zamanlı, geniş bir ufka sahip olan ayrıntılı, tutarlı ve uzun vadeli planlamalar yapması olarak tanımlamak mümkündür (Bayraktaroğlu, 2005: 93).

2.3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Özellikleri

Stratejik insan kaynakları planlamasının başlıca özellikleri aşağıdaki gibidir (Aydınlı 2001: 24-26):

- Reaktif bir davranış yerine proaktif bir davranış sergilenmesini,
- Örgütün hedeflerinin açık bir şekilde belirlenip, belirtilmesini,
- Kritik düşünmeyi ve tahminlerin sürekli gözden geçirilmesini,
- Örgütün içerisinde bulunduğu durum ve vizyonu arasındaki boşlukların doldurulmasını,
- Yönetimin sürece dâhil olmasını,
- İnsan kaynaklarının sınırlılıkları ve faydalarının belirlenmesini,
- Örgütte ortak ağların oluşturulmasını sağlar.

Örgütsel strateji ile insan kaynakları stratejisi arasındaki bütünleşme derecesinin işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilmesi durumu gözden kaçırılmaması gereken bir konudur.

2.3.3. Örgütlerde İnsan Kaynakları Planlamasını Gerekli Kılan Nedenler

Küreselleşme ve gelişen teknoloji örgütleri insan kaynakları planlaması yapmak zorunda bırakmıştır demiştik. Peki detaylandırarak olursak örgütleri insan kaynakları planlaması yapmaya zorlayan nedenler nelerdir?

Örgütleri insan kaynakları planlaması yapmayan zorlayan başlıca nedenler şunlardır (Can ve diğerleri, 2001:93-94):

2.3.3.1. Gelecekteki Personel Gereksinmesini Karşılama

İnsan kaynakları planlaması örgütlerin gelecekte meydana gelecek olan personel açığını net bir şekilde ortaya koymaktadır. Gelecekte meydana gelecek personel ihtiyacının önceden tahmin edilmesi, sistemin aksatılmadan daha az maliyetle yürütülmesini ve bu sayede pazardaki rakipleri karşısında üstün bir konuma geçmesini sağlamaktadır.

2.3.3.2. Değişimi Gerçekleştirmek

İnsan kaynakları planlaması, örgütün değişen ve gelişen teknoloji, piyasa, rekabet ve diğer çevresel koşullara uyumunu kolaylaştırır. Bu tür çevresel değişimler ve gelişimler örgütün işlerindeki yapıyı, personellerin beceri düzeylerini ve gereken personel sayısını etkiler. Ancak planlı bir şekilde pazardaki yerlerini koruyan işletmeler bu değişime ayak uydurmakta zorlanmaz ve hatta değişimle beraber değişip, gelişme olanağı yakalarlar.

2.3.3.3. Yüksek Bilgi ve Beceriye Sahip Personel Tedarik Etmek

Küreselleşme ve gelişen teknoloji beraberinde daha yüksek bilgi ve becerilere sahip çalışanları işletme bünyesine katmayı zorunlu kılmıştır. Bu gibi sebeplerle örgütlerdeki personel seçimlerinde daha yönetsel ve meslekleşmiş nitelikteki personellere doğru kayma meydana gelmektedir. Bu niteliklere sahip personeller sayı olarak az olmasından dolayı bulunması, işe yerleştirilmesi ve gerekli eğitimlerin verilmesi oldukça uzun zaman alır. Bu zamanın minimum tutulması işletme açısından rakiplere karşı üstünlük sağlayacağından planlama yapılmış olması önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.3.4. Stratejik Planlama Yapmak

İnsan kaynaklarının planlanması da stratejik planlamanın bir parçası olarak karşımıza çıkar. Çağdaş örgütler stratejik planlama ile ilgilenir, planlamalarını geleceği de düşünerek yaparlar. Sistematiik bir şekilde stratejik planlama yapan bu çağdaş örgütlere yani pazarda ki rakiplere karşı avantajlı olabilmek için stratejik planlama yapılması örgütler açısından oldukça önemlidir.

2.4. Kamu Sektörlerinde İnsan Kaynakları Planlaması ‘Norm Kadro’

İnsan kaynakları ve insan kaynakları planlaması fonksiyonunu detaylı bir şekilde ele aldıktan sonra bu planlama fonksiyonunun kamu sektörlerindeki yansıması olan norm kadro kavramına değinmekte fayda vardır.

Norm kadro kavramını açıklayabilmek için öncelikle bu kavramı oluşturan sözcüklerin anlamlarını parçalayarak incelemek daha etkili olabilir. Norm kavramı ‘standart’, ‘vahid-i kıyas’ ve ‘tekdüze’ sözcükleriyle aynı anlamları taşımaktadır. İtalyancadan gelen kadro kavramı ise, bir örgütün işlerini yürüten kimseler ve bunların yüklendikleri görevler, buna ek olarak bu vazifelerin sayı ve niteliklerini gösteren tablolar anlamına gelmektedir (Keleş, 2005: 12).

Bu tanımlamanın özündeki norm kavramı kısaca, örnek, standart, model olma durumlarını içermektedir.

Kısaca kadro ise, bir görevin yerine getirilmesi için gereken türden şeylerin tamamı anlamına gelmektedir. Kadro kavramı bazı zamanlarda bir işi yerine getirmek için bir araya gelmiş aynı görevi yürütmekle yükümlü olan kişiler anlamına gelmektedir.

Bu yapı, personelin o işe atanmasından, görevini yürütmesine, ücretlerini hesaplanıp ödenmesine ve personeller ile ilgili tüm işlemlerin hayata geçirilmesine olanak sağlar. Bu tanımlamalardan da hareketle en kısa haliyle kadroyu ‘ görev yeri’ olarak tanımlamak mümkündür (Kalkandelen, 1997: 33).

Başka bir tanımlamada ise kadro kavramı, kamu kurum ve kuruluşlarında, kamu hizmetlerinin sürekli ve düzenli bir şekilde yürütülmesi için oluşturulan ve bu görevleri yerine getirecek kişilerin sayı, nitelik, yetki ve sorumluluklarının gösterildiği çizelge olarak karşımıza çıkmaktadır (Bozkurt ve Ergun, 1998: 125).

Bu tanımlara ek olarak norm kadro bir örgütün belirlenen amacına ulaşabilmesi için, günün gerekleri de göz önünde tutularak, amaçları doğrultusunda yapması gereken görevlerin, örgütte bulunan personel sayısının niteliklerine göre saptanmasıdır (Timur;1986:152).

Kısaca norm kadro kavramı bir örgütün norm hale getirilmiş optimal tür ve sayıdaki kadro ihtiyacını ve bu ihtiyaçların örgütün birimleri arasında dengeli dağıtılmasını

amaçlayan çalışmaların genel adıdır. Yani bir örgütten beklenen en iyi performansı sağlayabilmek adına örgütte çalışan personellerin taşıması gereken nitelikleri ifade etmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında, görevleri yerine getirebilmeleri için ihtiyaç olan kadronun sayısal ve niteliksel olarak tespit edilmesi ve bu tespitlerin standart haline getirilmesidir.

2.4.1. Norm Kadronun Amacı

Örgütlerin rakipleri arasındaki başarısı, istihdam ettikleri personellerinin nitelikleri ile yakından alakalıdır. Nitelikli personelleri istihdam edebilmek için öncelikle bu görevin yerine getirilmesi için gereken yetkinliklerin neler olması gerektiğine karar verilmelidir.

Bunu gerçekleştirmek adına yürütülen norm kadro çalışmalarının amaçlarını ve sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kalkandelen, 1997: 38-40):

- Kadro unvanlara açıklık getirir.
- Gereklerine uygun olan personellerin örgüte katılmasına olanak sağlar. Böylece tarafsız ve objektif bir sistem olmasına imkân verir, insanlar arasında kayırmacılık yapılmasının önüne geçer, kayırmacılığın olmaması sebebiyle örgüte ve yönetime olan güvenin artmasını beraberinde getirir.
- Ücretlerde adillik ve eşit işe eşit ücret verilmesini sağlar.
- Personellerin ihtiyaç duyduklarının saptanmasına ve bu konular ile ilgili gerekli önlemlerin alınmasına olanak sağlar.
- Personel giderlerinin ne konularda ve ne kadar olacağının gerçeğe en uygun şekilde saptanmasını sağlar.
- Personel için gereken eğitimin saptanmasına ve bu eğitimlerin düzenlenmesine olanak tanır.
- Personellerin değerlendirilmesine yardımcı olur. Terfi etmesi ve liyakat sistemlerine uygun olarak kadro ödevlerinin gerçekleştirilmesine imkân verir.
- Personel ile ilgili verilecek her karar da gerekli olan verilerin güvenilir ve hızlı bir şekilde ortaya çıkarılmasını sağlar.

Kamu personelinin ülkemizde, kamu kurum ve kuruluşları, bu kurum ve kuruluşların kendi birimleri arasındaki, merkez ve taşra teşkilatları ve coğrafi bölgeler arasındaki dağılımındaki dengesizlikler; devletin bir istihdam kaynağı olarak görülmesi ve yaşanan çeşitli kayırmacılık olayları sonucunda kamu personelinin nitelik açısından yetersizliği ve kamu hizmetlerinin kalitesindeki düşüklük kamu personelinin sayısının ve niteliğinin sürekli olarak tartışılmasına neden olmaktadır.

Söz konusu tartışmaları azaltmak ve belirsizlikleri gidermek üzere çeşitli yaklaşımlar ve kavramlar geliştirilip, yönetim işlevinin daha etkin ve daha verimli yerine getirilmesine imkân sağlanmıştır. İşte norm kadro da bu bağlamda gündeme getirilen ve uygulamaya konulan bir kavramdır.

Son yıllarda, kamu yönetiminde norm kadro çalışmalarının yapılmasındaki temel amaç, aşırı personel kullanımını önleyici bir istihdam politikası ile verimliliği arttırmak ve kronikleşmiş bir sorun olan kamu mali açıklarını bu uygulamanın getireceği sonuçlar sayesinde personel maliyetlerini düşürmek suretiyle azaltmak olmuştur (Timur ve diğ., 2003: 299-308).

2.4.2. Norm Kadronun Yararları

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmek adına neredeyse yapılması zorunlu görülen norm kadro uygulamalarının yararları aşağıdaki gibidir (Timur, 1986: 156):

1. Kadro hesaplamaları ile bir birimin ihtiyacı olan personel sayısı iş ölçümü ile saptanacağı için fazla personel istihdamı önlenmiş olacak buna bağlı olarak verimlilik artacak ve gereksiz yere eğitim verilmesi durumundan uzaklaşmış olacaktır (Özdemir, 2012: 21)
2. Norm kadro ile birimde istihdam edilecek olan personelin nitelikleri saptanacağından, alınması gereken personelde olması gereken nitelikler daha iyi saptanır.
3. Görev unvanlarına açıklık getirilir. Norm kadro çalışmaları ile günlük çalışma saati toplamı brüt sekiz saatten az olan işler için unvan tanımlanmaz dolayısıyla bu şekilde olan gereksiz unvanlar kadroya dâhil edilmez (Timur, 1986: 157),
4. Yönetimin tarafsızlaşmasına olanak sağlar,

5. Personel ile ilgili olabilecek tüm giderlerin hesaplanmasına ve bütçelerin bu hesaplamalar doğrultusunda planlanmasına imkân verir,
6. Doğru stratejiler ile doğru zamanda doğru niteliklerdeki personellerin istihdam edilmesini sağlar (Kara, 2010: 34),
7. Çalışanlar ile ilgili tüm hakların işlemlerinin yapılabilmesi için alt yapı oluşturur (Yılmaz ve Özdem, 2004: 115-136),
8. Her personele aynı fırsatları sunarak eşitlik sunar ayrıca personeller ile ilgili değerlendirmelerin yansız, adil, verimli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesine katkı sağlar (Acar, 2005: 53-66).

Kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi, gereken unvan, sayı ve nitelikte personelin istihdam edilmesi ile mümkündür. Bunun için örgüt ve iş analizlerinin yapılması, iş tanımlamaları ile işi yapacak personelde bulunması gereken özelliklerin belirlenmesi gerekmektedir.

Böylelikle kamuda sayı ve nitelikleri bakımından kadro standardı uygulamasına geçilmesi durumunda nesnel ölçütler hazır olacağından, personellerin performanslarını değerlendirmek daha adil ve kolay olacaktır.

Norm kadro çalışmalarının sağladığı faydaları toparlayacak olursak; bu çalışmalar organizasyonun etkililiğini ve verimliliğini artırır ayrıca kurumun yenileşmesi konusunda karşımıza çıkar. Bunlara ek olarak örgütün personel sayısının çıkarılmasına ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek personellerin saptanmasına olanak sağlayan önemli bir kavramdır (Özdemir, 2012: 65).

BÖLÜM 3: BALIKESİR ‘İŞBİR SENTETİK’ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırma Süreci ve Hazırlık Çalışması

Bilimsel araştırma süreci, bir problemin soru haline dönüşmüş şeklinin ortaya atılması ile başlamakta; sorudan hareketle problemin düşünülmesi aşamasının ardından sorulan soruya ve probleme yanıt bulunmasıyla süreç sona ermektedir (Usta, 2012: 136).

Bilimsel araştırmalar 2 amaç çerçevesinde gerçekleştirilirler. Bunlar:

1. Kuramsal açıdan katkıda bulunmak,
2. Ve uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri sunmaktır (Altunışık ve diğ.,2010: 2).

Bilimsel araştırmaları diğer araştırma türlerinden farklı kılan şey ise, bilginin sistematik bir şekilde elde edilmesi ve şablonlar haline dönüştürülmesidir. Genel hatlarıyla araştırma süreci aşağıdaki gibidir (a.g.e: 3):

- Araştırma probleminin seçilmesi ve araştırma için önerinin oluşturulması,
- Eleştirel kaynak taramaları vasıtasıyla araştırmanın stratejisinin belirlenmesi,
- Araştırmanın incelediği ana kütlenin ve örnek kütlenin belirlenmesi,
- Araştırma sorularının karşılaştırılabileceği diğer verilerin toplanması,
- Toplanan bu verilerin analiz edilmesi,

Ve son adım olarak,

- Araştırma bulgularının raporlanmasıdır.

Yapılan araştırma da yukarıda ki çerçevede yürütülmüştür.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın insan kaynakları alanında çalışan kişiler üzerinde yapılmasının araştırmanın yürütüldüğü alanı belirlediği konusuna değinmiştik. Çalışma literatürde son zamanlarda gelişme gösterdiği düşünülen insan kaynakları planlaması ile ilgili ne düzeyde bilgi sahibi olunduğuyla beraber, bu bilgilerin yeteri düzeyde olup olmadığının araştırılmasını, yapılan uygulamalarda literatürde geçen yöntemlerin ne derece uygulandığını ve mevcut olandan daha iyi bir planlamanın olabilmesi için ne gibi

faaliyetlerde bulunulması gerektiğini araştırıp ortaya çıkan sonuçları değerlendirmeyi ve çözüm önerilerinde bulunmayı hedeflemektedir.

Hedeflere ulaşmak adına hayata geçirilen bu araştırmalar, meydana gelen sorunlara güvenilir çözüm önerileri sunmak amacıyla planlı ve sistematik bir şekilde verilerin toplanması, bu verilerin çözümlenmesi, yorumlanması ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Araştırmalar, arama, keşfetme, öğrenme ve bilinmeyen olguları bilinir hale getirme sürecini temsil etmektedir (Karasar, 2000: 22).

Hem sosyal bilimlerde hem de fen bilimlerinde olduğu gibi en yaygın şekilde kullanılmakta olan araştırma yöntemi ‘nicel araştırma yöntemleridir (Yıldırım ve Şimşek 2003: 19).

Yaygın olarak kullanılan bu nicel araştırma yöntemleri fizik, kimya, biyoloji gibi doğa bilimleri alanlarında kullanılan gözlem ve ölçmelere dayanır. (Ergün,2005: 12). Ancak zaman içerisinde nicel araştırma olgu ve olayları açıklamada yetersiz kalması ve sonuçların bireyleri yeteri kadar yönlendirebilen nitelikte olmaması gibi problemler nitel araştırma yöntemlerine eğilimin gerçekleşmesine sebep olmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 14).

Nitel araştırmalarda ise, insan ve toplumların davranışları incelenmektedir. Bu davranışları nicel olarak açıklamak oldukça zordur. Yapılan ölçümler bize kaç kişinin nasıl davranacağını gösterebilir ancak ‘niçin?’ sorusuna yanıt bulmada yeterli olmaz. İşte bu noktada insan davranışlarının nedenini anlamak için devreye niteliksel (qualitative) araştırmalar girer (Ergün, 2005: 13).

Diğer bir ifade ile nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve meydana gelen olayların doğal ortamında gerçekçi bir şekilde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalar olarak tanımlanabilir. Kısacası nitel araştırmalar, sosyal olguları içinde bulundukları toplumla bağlantılı olarak araştırmayı ve anlamayı ilke edinmiş yaklaşımlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 19).

Ayrıca bireylerin hayatlarında rutin olarak meydana gelen olayları çeşitli deneysel yöntemlerle, vaka incelemesi yaparak, kişilerin gözlem ve deneyimlerinden de

yararlanarak çözümleyen bir yaklaşımdır (Kuş, 2003: 77). Kısacası dünyanın manevi olan yönünü konu edinir ve şu sorulara yanıt arar (Ergün, 2005: 13):

İnsanlar niçin böyle davranır? Çevrelerinde olup bitenlerden nasıl etkilenir? Kùltürler nasıl ve niçin oluşur? Toplumlarda oluşan sosyal guruplar arasındaki farklar nelerdir?

Araştırmalarda sıklıkla üç veri toplama yöntemi kullanılmaktadır (a.g.e.: 13).

Bunlar:

- Gözlem
- Grup görüşmesi
- Ve bireysel görüşme- mülakat'tır.

Bu yaklaşımları tek tek ele alacak olursak,

Gözlem, araştırmalarda kullanılacak verilerin hepsi sadece yapılan görüşmelerde sağlanamaz. Bazen başkalarının gözlemlerinden ve verecekleri düşüncelerden ziyade araştırmacının kendi gözlem yapması daha güvenilirir.

Nitel araştırmalarda kullanılan gözlem tekniğinin belirleyici özelliği, görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle görüşülen kişilerin düşüncelerini anlamak ve yüzeysel olarak değil daha derinlemesine bilgi edinebilmek için kişi veya olayı yakından izlemek, gözlemlemek daha doğru ve kesin sonuçlar verir.

Grup Görüşmesi, bazen konu hakkında bilgisi olsa dahi birçok kişiden ayrı ayrı görüş almak yerine uzmanların bir araya geldiği bir gruptan görüş almak daha doğru sonuçların daha kısa zamanda ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Görüşülen gurupların 6-10 kişiden oluşması en uygun olanıdır. Bu sayıdan daha azı güvensiz, daha fazlası ise zor olacaktır.

Buna ek olarak araştırmalarda birkaç grubun görüşleri ayrı ayrı alınırsa daha güvenilir sonuçlar elde edilebilir. Tek bir grubun görüşünün alınması yeteri kadar bilgi vermeyebilir.

Mülakat, yöntemi de verileri toplama açısından kendi içerisinde üçe ayrılır,

1. *Sıkı yapılandırılmış*: Bu mülakat yönteminde anket uygulamaları gibi sorulacak sorular önceden belirlenmiştir. Görüşme esnasında ek soru sorulamaz.
2. *Gevşek yapılandırılmış*: Bu yöntemde araştırmayı yapan kişi soruları yönelttiği kişiye bazı açık uçlu sorular sorabilir ve görüşmeyi derinleştirebilir.
3. *Yapılandırılmamış görüşmeler*: Yapılandırılmamış mülakat tarzından sorular serbesttir. Araştırmacı istediği soruları sorarak istenilen konuyu derinleştirilebilir.

Yukarıda verilenler çerçevesinde bu çalışmada da insan kaynakları alanında çalışmakta olan kişilerin uygulama ile ilgili düşüncelerini tespit etmek, bu düşünceleri yorumlamak, nasıl bir planlama sistemi olduğunu belirlemek ve daha iyisi için öneriler sunmak hedeflenmekte olduğundan çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden nitel araştırma yöntemi kullanılması uygun görülmüştür. Verilerin toplanmasında ise yarı yapılandırılmış (gevşek yapılandırılmış) mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem ne yarı yapılandırılmış teknik kadar esnek ne de yapılandırılmış görüşmeler kadar katıdır (Karasar, 2000: 165).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli avantaj görüşme sorularının önceden hazırlanmış bir formata göre sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik olmasıdır ve tabi buna ek olarak istenilen yerlerde konunun derinlerine inilebilecek soruların eklenmesi araştırmanın niteliğini arttırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2003, 283).

Bu yöntemde, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme formunu hazırlar. Görüşme esnasında formda bulunan sorulara ek olarak yan ya da alt sorular geliştirebilir ve bu şekilde araştırmayı derinleştirebilir (Türnüklü, 2000: 78).

Siedman'a (1991) göre bu tekniğin kullanılmasının temel amacı genel olarak bir hipotezin doğruluğunu test etmek değil; aksine diğer insanların deneyimlerinden çıkarımlarda bulunmaktır. Bu nedenle odaklanılan nokta diğer insanların öyküleri ve düşünceleri yani kişinin zihninde canlanan kültürel kategorilerdir (Erbakırcı, 2005: 16).

Araştırmamıza gelecek olursak çalışmanın temelini oluşturan veriler Balıkesir İşbir Sentetik/İnsan Kaynakları Departmanı personelleriyle birebir yapılan görüşmeler

sonucu toplanmıştır. Araştırmanın amaçları dikkate alındığında görev alan 11 personelin yeterli olduğu kanısına varılmıştır.

Personellere hazırlanan soru formundaki 9 soru yöneltilmiş, konuşmanın akışına göre ek sorularda yöneltilmiş ve planlama çerçevesinde uygulanan formlar temin edilmiş, bu formlar ekler kısmında sunulmuştur. Bu şekilde araştırmada konu ile ilgili derinlemesine bilgiler elde edilmesi amaçlanmıştır. Ekteki soru formunda da görüleceği gibi personellerden insan kaynakları planlama sürecinin nasıl ilerlediği, nasıl olması gerektiği ve günümüzdeki planlama faaliyetlerinin ne derece uygulandığı konularını anlatmaları istenmiştir. Görüşmeler yaklaşık olarak 30-40 dakika sürmüştür. Veriler toplandıktan sonra içerik analiziyle verilerin değerlendirilmesi, sonuç ve öneriler sunulması uygun görülmüştür.

Araştırma sorularının neleri ölçtüğünü daha net tanımlayabilmek için sorular temalar ve alt temalar halinde gruplandırılmıştır. Alt temaların temaları destekler nitelikte olmasına özen gösterilmiştir. Aynı tema altında olan veriler birbiriyle ilişkili bir biçimde yazılarak yorumlanmıştır. Mülakatta kullanılan sorular önceden uygulaması yapılmış araştırmalar içerisinde seçilmiş ve kaynak gösterilmiştir.

İçerik analizi,

İçerik analizi; araştırmanın içeriğinin nesnel ve sistematik olarak tanımlarını yapan bir araştırma tekniğidir (Tavşancıl-Aslan, 2001: 17), bir araştırmada özel olarak tanımlanmış karakterlerin kimlikleştirilmesinden çıkarımlarda bulunma şeklinde tanımlanabilir. Kısacası başka araştırmacılar tarafından ortaya konan iletişim materyallerinin içerdikleri mesajlar, karakterler, simgeler, kimlikler, bilgiler, sloganlar vb. açılardan incelenmesi sürecidir (a.g.e.: 14).

İçerik analizi yapılmasındaki temel amaç, toplanan verileri açıklamaya yardımcı olacak kavramlara ulaşmaktır. Yapılan analizler sonucu yorumlanan veriler, içerik analizi yapılarak derinlemesine bir işleme tabi tutulur ve bu analizden yeni kavramlar türetilir. İçerik analizlerinde birbiriyle bağlantılı olan veriler, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek derlenir ve okuyucuların anlayabileceği şekilde sunulur (Karataş, 2015: 74).

Kısaca içerik analizi; metodolojik araç ve teknikler bütünü, kontrollü bir şekilde yorum yapma, verileri nesnel bir şekilde betimleme, önceden belirlenmiş ölçütlere göre inceleme, anlam çıkarma, açık talimatlara göre nicelleştirme, kavramlardan belirli anlamlar çıkarabilmek için kategorilere ayırma işlemi olarak tanımlanabilir (Tavşancıl-Aslan, 2001: 21-22).

Bu tanımlardan ortak olarak çıkarılacak özellikler, nesnellik, yansızlık, sistematiklik, yinelenebilirlik, tekrar uygulanabilirliktir. (Aziz, 1990: 120).

Yani içerik analizinin konusu, araştırma sürecinde var olan metindir. Amacı ise kısaca, metinlerin içeriklerinden çıkarımlarda bulunmaktır. Bu yönden bakılırsa içerik analizlerinde her daim bir çıkarım, bir bağlantı söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla içerik analizi yalnızca bir metnin çözümlenmesi değil, metin ötesindeki içerik ile ilgili ilişki kurmayı hedeflemektedir (Gökçe, 1995: 26).

Berelson ve Holsti'ye göre, içerik analizinde bulunması gereken özellikler aşağıdaki gibidir (Tavşancıl-Aslan, 2001: 22):

1) Nesnellik: Farklı gözlemcilerin ya da araştırma yapan kişilerin aynı doküman üzerinde, aynı yâda benzer sonuçları gözlemleyebilmesi anlamına gelmektedir. Bu durumun gerçekleşebilmesi için de analiz kurallarının belirlenmiş olması ve araştırmanın herkesçe paylaşılabılır bir şekilde olması şartını yerine getirirse bilimsel konuma sahip olabilir. Bunun için, analizde sınıflamaların benzer içeriklere uygulanabilecek ve benzer sonuçlar elde edilebilecek biçimde kesin olarak tanımlanması gerekir.

Eğer araştırmacının verilerini nasıl kazandığı ve sonuçlarının ne anlama geldiği kapsamlı bir yöntem bilgisiyle kontrol edilemezse, o zaman içerik analizi ile hermenetik (öznel) metin analizi arasında fark olmayacaktır (Tavşancıl- Aslan, 2001: 23).

2) Sistemlilik: Araştırmacının yalnızca kendi araştırmasının amaçlarına uygun olan verileri çözümleyerek diğer tüm araştırma verilerini ihmal etmesini önler. Sistemlilik, belirli kategorilerde olan bölümlerin tespit edilmesinde her zaman için aynı ölçütlerin kullanılmasını gerekli kılar (Tavşancıl- Aslan, 2001: 23).

3) Genellik: Bir araştırmada verilen bilgi, bu bilgiyi okuyan veya yazan kişinin bilinen özellikleriyle karşılaştırılmamışsa çok az bilimsel bir geçerliliğe sahip olmuş olur.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Süreç içerisinde araştırmanın belirli sınırlılıkları ortaya çıkmıştır. Başlangıçta soru yöneltmesi düşünölen 15 kişi den 4 tanesi bazı sorulara cevap vermede güçlük çekmiş, soruların çok benzer olduğunu savunarak yanıt vermek istememiş ya da aynı cevapları vermiştir bu sebeplerle 4 kişinin verdiği cevaplar değerlendirmeye alınmamıştır.

Departman olarak kişilerden hiçbiri muhtemelen güven duygusunun eksikliğinden dolayı ses kaydının yapılmasına izin vermemiştir. Bu sebepler araştırmamızın başlıca sınırlılıklarını meydana getirmiştir.

3.4. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde yapılan mülakatların değerlendirmesi yer almaktadır.

Özetle veriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Demografik özellikler,
2. İnsan kaynakları profesyonellerinin insan kaynakları planlaması uygulamalarına bakış açıları ile ilgili analizler,
3. İnsan kaynakları planlaması uygulamalarının gereklilikleri,
4. İdeal bir insan kaynakları planlama uygulaması.

3.5. Balıkesir İşbir Sentetik A.ř Hakkında Genel Bilgiler

Araştırmanın örneklemi 17.02.1968 yılında yurt içinden ve yurt dışından ortaklar tarafından kurulan Balıkesir İşbir Sentetik Dokuma Sanayi A.ř. insan kaynakları personellerinden meydana gelmektedir. Firmanın ilk yatırımı 09.10.1968 yılında gerçekleştirilen Balıkesir İşbir Sentetik Dokuma Sanayi A.ř.'dır. Daha sonra 1977 yılında Ankara'da İşbir Sünger Sanayi A.ř. kurulmuştur. Kuruluşundan bugüne kadar geçen yıllarda bu yatırımlar kendi sektörlerinin lider işletmeleri konumuna yükselmiştir.

Araştırma için İşbir Sentetik Dokuma Sanayi A.ř.'nin seçilmesinin temel nedeni işletmenin ilk kuruluşundan bu yana temel stratejisinin, sahip olduğu her bir İşbir

Şirketi'ni sektörünün önde gelen şirketi yapmak, verimliliği ve karlılığı yüksek şirketlerle ülke kalkınmasına katkı sağlamak ve bu surette ortaklarına sürekli kar payı dağıtabilmek olmasıdır. Bu bağlamda işletmenin araştırma için başarılı sonuçlar verebileceği düşünülmüştür.

İşletme üst yönetimi ve İnsan Kaynakları Direktör Vekilinden aldığımız bilgilere göre; 107 beyaz yaka ve 133 mavi yaka olmak üzere toplamda 240 personele sahip olan İşbir Sentetiğin departmanlara göre personel sayıları aşağıdaki gibidir;

Tedarik Zinciri	: 35	Genel (Müdür,Yardımcı vs)	: 3
Mali İşler	: 12	Bilişim	: 5
Satın Alma	: 6	ARGE	: 4
İnsan Kaynakları	: 15	Kalite	: 5
Satış-Pazarlama	: 20		

Bu departmanlar arasında görüşmelerimizi gerçekleştirdiğimiz İnsan Kaynakları departmanı planlama uygulamasını gerçekleştirirken İş analiz formu, Görev tanımları, İş Gerekleri Formu, Personel Talep Formu ve bölümlerin kendi taleplerini belirtmeleri için hazırlanan norm kadro çizelgeleri doğrultusunda planlama yapmaktadırlar.

Bölümlerin kendilerinin hazırladıkları bu norm kadro formlarını insan kaynaklarına iletmesiyle kısmen başlayan planlama süreci üst yönetimin denetimi sonucunda formların imzalanması ile devam etmektedir. Personel açığı veya fazlalığı olduğu durumlarda söz konusu departman personel talep formunu doldurarak üst yönetime imzalatmakta ve sonrasında insan kaynaklarına gelen talep formu, iş analiz formu ve görev tanımlarıyla planlama süreci resmi olarak başlamaktadır.

Planlama yapılırken literatürde geçen sezgisel ve matematiksel yöntemlere yer verilmemektedir.

İşbir Sentetik 2016 verilerine göre %7,81 olması beklenen personel devir hızı %11,43 olmuştur. Bu personellerden çoğunu mavi yaka personeller oluşturmaktadır. Personellerin işten ayrılmasını genel olarak işten ya da iş yerinden memnuniyetsizlik yerine askerlik ve şehir değiştirme sebepleri oluşturmaktadır. İşten ayrılan personellerin

ihbar sürelerinden kaynaklı olarak iş yerini terk etme süreleri yeterli olduğundan süreç içerisinde o göreve getirilecek personelin titizlikle seçilmesine yeteri kadar zaman olduğu düşünülmektedir. Her ne kadar şuan uygulamaya geçmemiş olsa da ulaşmak istedikleri nokta aday havuzu oluşturmak ve bu süreci daha nitelikli ve hızlı bir şekilde yürütebilmektir. İşi terk etme dışında oluşan hastalık, ölüm vs. sebeplerle işe gelemeyen personelin yerine bakmak için yedekte yeteri kadar personel olmasa da işleri yürütebilecek kadar bilgi sahibi olunduğu görüşündedirler.

Yapılan planlamalar kısa vadelidir ve her sene ocak ayında yapılan genel toplantılarda personel devir hızı çerçevesinde nerede olduklarına ve nerede olmak istediklerine karar verdikten sonra norm kadro şemalarını revize etmekte ve buna göre gerekli olan önlemleri almaktadırlar (Bu bilgiler ve formlar İşbir Sentetik/İnsan Kaynakları Direktör Vekilinden alınmıştır).

Araştırma için İşbir sentetik bünyesinde mülakat gerçekleştirilen kişiler:

Tablo 2
Mülakat Listesi

Pozisyon	Deneyim	Üniversite/Bölüm
İK Direktör Vekili	18	Marmara Üniversitesi/İşletme
İK Müdürü	10	Balıkesir Üniversitesi/Turizm İşletme
İK Müdür Yardımcısı	9	Balıkesir Üniversitesi/ Uluslararası Ticaret
İK Uzmanı	5	Sakarya Üniversitesi/Sosyoloji
İK Sorumlusu	8	İstanbul Üniversitesi/İşletme
İK Asistanı	4	İstanbul Üniversitesi/İşletme
İK Asistanı	4	Sakarya Üniversitesi/ Halkla İlişkiler ve Reklamcılık (YLS)
İK Asistanı	2	Balıkesir Üniversitesi/ Uluslararası İlişkiler
İK Eğitim ve Geliştirme Sorumlusu	10	Uludağ Üniversitesi/İşletme
İK Eğitim ve Geliştirme Asistanı	16	Çukurova Üniversitesi/Turizm İşletme
İK Bordrolama Elemanı	4	Eskişehir Anadolu Üniversitesi/İşletme

Mülakat yapılan personellerin insan kaynakları planlaması hakkındaki ifadeleri şu şekildedir:

Tablo 3

Tema – 1: İnsan Kaynakları Planlamasının Anlamı

İK Direktör Vekili	Günümüzde insan kaynakları planlaması departmanların norm kadro çalışması yapıp <u>doğru pozisyona doğru personeli</u> yerleştirerek, seçilen bu personele kişisel ve mesleki eğitimleriyle doğru bir <u>kariyer planı</u> oluşturmak bunu yaparken de şirketin personel <u>maliyetlerini</u> minimum seviyede tutmaktır.
İK Uzmanı	İnsan kaynakları planlaması rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde en iyi firmalardan birisi olabilmek adına <u>doğru pozisyona doğru personelin</u> seçilebilmesidir. Doğru işe doğru personel derken iş için en üst düzey yetkinliklere sahip personel değil (Boğaziçi ünv. Okumuş, master yapmış, doktora öğrencisi) o işi en doğru şekilde yapabilecek personel seçilmelidir. En üstü düzey yetkinliklere sahip olmak her zaman o işi en iyi yapan kişi olmak anlamına gelmez.
İK Eğitim ve Geliştirme Asistanı	<u>Doğru işe</u> zamanlama hatası olmaksızın, doğru strateji ve yöntemleri kullanma şartıyla o iş için en <u>doğru personelin</u> yerleştirilmesi işlevidir. Günümüzde insan kaynakları planlaması, doğru iş doğru insan ilkesiyle çalışanların iş yerine bağlılıklarını arttırmak, <u>kariyer planlaması</u> yapmak ve personel yedekleme yöntemini geliştirmeyi amaç edinmelidir.
Eğitim ve Geliştirme Sorumlusu	Şirketin <u>geleceğe</u> , belirli bir zaman dilimine yönelik iş gücü ihtiyacının tahmin edilerek, ihtiyacın ne zaman ve nasıl karşılanacağını programlamaktır. Burada amaç, ilerideki zaman diliminde iş gücü gereksinimlerini tahmin ederek işgücü planını buna göre yapmak ve bu sayede sistemi eksiksiz yürütmektir.
İK Asistanı	İnsan kaynakları planlaması, firmanın amaçlarını, stratejik planlarını ve bunların doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirebilmek için <u>gelecekte</u> ne kadar sayıda ve nasıl niteliklere sahip iş görene ihtiyaç duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğine yönelik bir girişimdir. Çalışanların bilgi ve becerilerini en üst düzeyde kullanımlarını sağlayarak, onların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak, iş yaşamının kalitesini yükselterek sağlıklı ve güvenli bir ortamda yaptıkları işten keyif almalarını sağlamaktır. Bunlara ek olarak, personelin iş tatminini sağlamak, istek ve ihtiyaçları karşılayabilmek ve kişisel gelişimine de katkı sağlamak diğer amaçları olarak sayılabilir.
İK Müdürü	İnsan kaynakları planlaması insan gücünün verimli olarak kullanılmasıdır diyebiliriz. Burada verimliden kasıt, olması gerektiği zamanda, <u>olması gereken yerde</u> ve <u>olması gereken miktarda</u> insan gücünün hazır bulundurulmasıdır. Firmamızda uygulamaya geçirmeyi planladığımız gibi iç ve dış kaynaklardan oluşan aday havuzu insan kaynakları planlamasının en önemli unsurudur. Ölüm, doğum, ani işten ayrılımlar gibi durumlarda görevi yürüten kişinin yerine acil bir kişi bulunması gerektiğinde aday havuzundan gerekli niteliklere sahip yeteri sayıdaki elemanları çıkarabilmek firmanın planlamalarının ne derece olduğunun büyük göstergesidir. Zaten planlamanın temel amacı da <u>daha az maliyetle</u> (eğitim giderleri vs.) daha nitelikli personeli bünyesine katabilmektir. Bu da ancak doğru bir planlama sistemi ile birlikte olabilir.

Tablo 3'ün Devamı

İK Müdür Yardımcısı	İnsan kaynakları planlaması mevcut olan ve gelecekte meydana gelebilecek personel açığı, eğitim gibi konularda oluşabilecek durumları önceden saptayarak <u>doğru işe doğru personelin</u> alınmasını sağlamaktır. Günümüzde bu sistem aday havuzunun oluşturulması ve gereken zamanda o iş için en uygun niteliklere sahip personelin oluşturulan havuzdan seçilebilmesi olarak düşünülebilir.
İK Bordrolama Elemanı	İnsan kaynakları planlaması kurum veya kuruluşlarda verimliliği ve üretim kalitesini arttırmak adına <u>doğru personel sayısını</u> belirlemek ve işin niteliklerine göre <u>uygun olan kişiyi</u> seçip zamanında görev için hazır bulundurmaktır. Bunu yapmaktaki temel amaç iş yerinde eksik veya fazla personel çalıştırılmasını önleyerek firmayı gelecekteki hedeflerine ulaştırmak için işin niteliğine uygun personeli seçip, verimliliği ve kaliteli hizmeti arttırarak günümüzün değişen ve hızla gelişen teknolojisine ayak uydurmak adına personellere <u>daha az maliyetlerle</u> gerekli eğitimlerin verilmesidir. Aslında insan kaynakları planlaması oluşabilecek durumları önceden tahmin ederek önceden tedbirler almak ve işlerin sistemli bir şekilde işlenmesini sağlamayı amaçlar denilebilir.
İK Asistanı	İnsan kaynakları planlaması işletmenin mevcut olan personel sayısı ile gelecekte doğabilecek ihtiyaçların önceden tahmin edilerek personel gereksinmesi olan durumlarda en kısa yoldan, <u>en az maliyetle</u> ve en doğru kişinin işe yerleştirilmesi olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları planlamasında amaç sistemi düzenli bir şekilde işletmek olmalıdır. İşletmenin her hangi bir döneminde personel açığı ortaya çıkmamalıdır, fazla personel olmamalıdır.
İK Asistanı	Genel olarak; İnsan kaynakları planlaması; örgütsel verimliliği, işletmenin itibarını ve karını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Hangi sektörde iş yapılırsa yapılsın, büyük ya da küçük fark etmeksizin tüm işletmeler, insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. İşin sağlıklı, planlı yürütülmesi ve işletmenin itibar kazanması için öncelikle personele değer verilmelidir. Çünkü personel kurumun aynasıdır.
İK Sorumlusu	İnsan kaynakları planlaması işletmede rakipleri arasında rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek adına örgüt içerisinde insan kaynağı yani çalışan kişilerin planlı bir şekilde işe alınması problem olan durumlarda işten çıkarılması ve işten çıkan personelin yerine kısa zamanda en çok verimi sağlayabilecek personelin alınmasıdır diyebiliriz. Burada önemli olan doğru bir planlama çerçevesinde <u>en az maliyetle doğru işe doğru personelin</u> alınmasını sağlamaktır.

Değerlendirme

İnsan kaynakları planlamasının literatürde, bir örgütün istenilen yerde istenilen zamanda istenildiği kadar personeli hazır bulundurması ve bunu yaparken ekonomik açıdan minimum giderle yapması şeklinde olduğu üzerinde durmuştuk (Kaynak, 1989: 10).

İnsan kaynakları personelleri ile yapılan görüşmeler sonucunda;

Planlamanın anlamını ifade eden kodlar:

- Doğru pozisyon
- Doğru personel
- En az maliyet
- Gelecek
- Ve kariyer planlaması olarak ortaya çıkmıştır.

Görüşme yapılan 11 personel insan kaynakları planlaması için literatürde yer aldığı şekliyle cevaplar vermişlerdir. Bu durum onların insan kaynaklarına verdikleri önemin tam bir göstergesi olmasa da planlama hakkındaki farkındalıklarının büyük bir göstergesidir.

İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları planlaması uygulamaları, literatürde var olduğu gibi bilinç sahibi olunan ve uygulamada sıklıkla görülen bir konu değildir. Günümüzde değişen teknolojik koşullar, işletmeler arasında artan rekabet ortamı, rekabet üstünlüğünü sağlamak adına her ne kadar önemli olsa da bu rekabet üstünlüğünü sağlamak için planlı bir sistemin hayata geçirilmesi gerektiği konusu yöneticiler ve işletme kurucuları tarafından yeteri kadar önem görmemektedir.

Yapılan görüşmelerde soruları yönelttiğimiz zaman aldığımız cevaplar birbirine çok benzer olmuştur. Mülakatı gerçekleştirdiğimiz 11 personelin verdiği cevap insan kaynakları planlamasının kısaca ‘Doğru işe doğru personelin yerleştirilmesi’ anlamına geldiği yönünde olmuştur.

Konuyla ilgili İşbir Sentetik insan kaynakları direktör vekili, planlama için norm kadro planlaması yapılarak doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi ve yerleştirme işlemiyle kalmayıp işe alınan kişiler için kariyer planlaması yapılmasının da önemini vurgulamıştır.

İnsan kaynakları uzmanı olan konuya ilginç bir yönden yaklaşmış ve planlama denildiği zaman bazı işletmelerin bu konuyu en iyi niteliklere sahip olan kişinin seçilmesi olarak nitelendirdiklerini, aslında durumun böyle olmaması gerektiği konusu üzerinde durmuştur. Buradaki ifadesini ‘bir kişinin en iyi okulun en iyi bölümünden en iyi dereceyle mezun olması o işi en iyi yapan kişi olması anlamına gelmez’ sözleriyle

detaylandırmış, üniversite, bölüm, okul derecesi gibi olguların planlama aşamasında çokta önemli olmadığına vurgu yapmıştır.

İnsan kaynakları asistanı planlama konusunda zamanlama hatası olmaması gerektiğinin üstünde dururken, diğer insan kaynakları asistanı örgütün gelecekte ne kadar sayı ve nitelikte personele ihtiyaç duyacağını tahmin etmeye ve çalışanların bilgi ve becerilerini en üst düzeyde kullanımlarını sağlayarak, personelin iş tatminini sağlamak, istek ve ihtiyaçları karşılayabilmek ve kişisel gelişimine de katkı sağlamak gibi önemli amaçlarının olduğunu dile getirmiştir.

İnsan kaynakları müdürü ise konuya farklı bir açıdan yaklaşmış insan kaynakları planlamasını insan gücünün verimli olarak kullanılması olarak tanımlamıştır. Burada verimliden kastın, olması gerektiği zamanda, olması gereken yerde ve olması gereken miktarda insan gücünün hazır bulundurulması olduğunu dile getirmiştir.

Firmalarında uygulamaya geçirmek istedikleri aday havuzu sisteminden bahsederek ölüm, doğum, ani işten ayrılmalar gibi durumlarda görevi yürüten kişinin yerine acil bir kişi bulunması gerektiğinde aday havuzundan gerekli niteliklere sahip yeteri sayıdaki elemanları çıkarabilmek firmanın planlamalarının ne derece uygulandığının büyük bir göstergesidir demiştir. İnsan kaynakları müdür yardımcısı' da insan kaynakları müdürünün sözlerini destekleyerek aday havuzunun oluşturulması ve gereken zamanda o iş için en uygun niteliklere sahip personelin oluşturulan o havuzdan seçilebilmesi insan kaynakları planlamasının hayata geçirilmesi anlamına gelmektedir diye düşünmektedir.

Çalışanların verdikleri cevapları aslında bir çatı altında toplamak mümkündür. Mülakat yapılan kişilere göre insan kaynakları planlaması daha az maliyet ve daha az zaman da doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi, buna ek olarak pozisyona yerleştirilen kişiye gerekli eğitimlerin verilmesiyle beraber kariyer planlarının da hazırlanması yönündedir. Çalışanlara göre planlama işletme için zaman, maliyet, rekabet üstünlüğü sağlamak için uygulanması gereken bir insan kaynakları fonksiyonudur.

Yapılan görüşmelerde ortaya çıkan veriler insan kaynakları planlaması uygulamalarının işletmeyi avantajlı konuma getireceği ancak hatalı ya da eksik bir planlama sonucunda tüm sürecin boşa çıkabileceği ve işletme için ek maliyetlere sebep olabileceği gibi dezavantajları beraberinde getireceği yönünde olmuştur.

Mülakat yapılan personellerin insan kaynakları planlamasının avantaj ve dezavantajları hakkında ki ifadeleri şu şekildedir:

Tablo 4

Tema – 2: İKP Gerçeğinin ‘Avantaj ve Dezavantajlar’ı

İK Direktör Vekili	Hem maliyet rekabetinin hem de insan kaynakları rekabetinin çok arttığı günümüzde, doğru bir insan kaynakları planlaması ile ‘ doğru pozisyona doğru adam’ hem şirketin <u>iş gücü kaybını</u> hem de yanlış seçimden doğabilecek <u>maliyetleri</u> önlemiş olur. Ancak insan kaynakları planlaması doğru bir kadro ve yönetim desteğiyle yapılmadığı zaman şirketteki mevcut yapıyı da bozacağı için <u>huzursuzluk ortamı</u> meydana gelmesine sebep olabilir.
İK Uzmanı	Planlamanın en büyük avantajı personel fazlasının ya da dönem dönem firmada personel açığının önüne geçmesine fayda sağlamasıdır. Planlama sayesinde sistem her zaman <u>eksiksiz ve düzenli</u> bir şekilde işler. Sistemli bir planlama yapıldığı sürece ekstra bir dezavantaj meydana getireceğini düşünmüyorum.
İK Eğitim ve Geliştirme Asistanı	Planlama yapmak insan kaynakları departmanında iç ve dış kaynakların kullanımı ile oluşturulmuş aday havuzundan, olası eleman eksikliğinin meydana geldiği durumlarda <u>daha hızlı daha planlı ve daha uygun</u> elemanın seçilmesine olanak sağlar. Aday havuzunun oluşturulması yolu ile beklenmedik zamanlarda da olsa eleman açığı ortaya çıkarsa hem <u>zaman</u> hem de <u>maliyet</u> açısından daha avantajlı konuma gelmesine yardımcı olur. Bunların dışında planlamanın herhangi bir dezavantajı olduğunu düşünmüyorum.
İK Eğitim ve Geliştirme Sorumlusu	Planlama doğru zamanda olması gereken niteliklerdeki personelin bulunup o işe yerleştirilmesi bu sayede de <u>sistemli</u> bir şekilde işlerin yürütülmesini sağlar ancak planlamanın yanlış yapılması işletmeye <u>ek maliyet</u> ve <u>zaman kaybı</u> gibi geri dönüşler yapabilir. Bu yüzden her zaman avantajlı olmayabilir.
İK Asistanı	Yetenekli personelleri örgüte kazandırmak, personelden en verimli şekilde yararlanabilmek, zamanla oluşabilecek insan gücü fazlalığını veya açığının zararını tahmin ederek öncesinde gerekli olan önlemleri almak, personel <u>maliyetinin</u> işletme için normal olması gereken düzeyi aşmamasını sağlamak, personel ile ilgili sorunların çözümlerini kolaylaştırmak, yönetimin denetime ilişkin olan yükünü hafifletmek gibi avantajları bulunmaktadır. Ancak yanlış planlama sonucu doğabilecek <u>zaman ve maliyet kaybı</u> da önemli dezavantajlardır.
İK Müdürü	İnsan kaynakları planlaması zaman, maliyet ve personel seçimi konusunda geleceği önceden öngörmek ileride oluşabilecek durumlar için bugünden tedbir almak olduğu için firmanın oluşabilecek olumsuz durumlara hazırlıklı olmasını ve bu durumlarla başa çıkabilmeyi sağlayan bir insan kaynakları işlevidir. Üst yönetim ya da departmanlar arasında oluşabilecek bir <u>bilgi akışı eksikliği</u> ya da anlaşmazlık durumunda olumsuz sonuçlar meydana getirebilir. Yanlış personel seçiminden doğan <u>eğitim maliyetleri</u> , alınan personelin gerekli yetkinliklere sahip olmamasından kaynaklanabilen işlerin yürütülmesi konundaki aksaklıklar bunlar arasında sayılabilir.

Tablo 4'ün Devamı

İK Müdür Yardımcısı	Planlama işlevi eksiksiz bir şekilde işlerse, üst yönetim ve diğer departmanlar bu konuda bilinçli ve sistematik olarak düşünerek hareket ederlerse firma açısından <u>verimlilik</u> adına oldukça avantajlı bir durumdur fakat sistemde meydana gelebilecek ufak bir eksiklik istenen durumu tam tersine çevirip dezavantaja çevirebilir. <u>Maliyetli</u> bir iş haline gelip verimli sonuçlar elde edememek gibi olumsuz koşullarla karşılaşmakta olası bir durumdur.
İK Bordrolama Elemanı	İnsan kaynakları planlaması işletmedeki tüm süreçlerde kaliteyi ve <u>çalışan verimini</u> artırarak gereksiz personel maliyetini düşürmek, sistemde aksaklıkların önüne geçilmesini engellemek adına oldukça avantajlı bir insan kaynakları işlevidir. Firmalar arası yoğun rekabet, firmaları yanlış kararlar almaya iterse (ki buna rastlamak olasıdır) <u>maliyet</u> vs. açısından dezavantaja dönüşmesi olası bir durumdur.
İK Asistanı	İnsan kaynaklarının planlanması gelişen ve değişen günümüzde rekabet oranlarının artmasına karşılık olarak aslında her işletmenin uygulaması gereken bir fonksiyondur. Diğer işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına departmanlar arası <u>bilgi akışının</u> eksiksiz olması planlama için en doğru seçimdir. İşletmenin herhangi bir dönemde aniden ya da önceden belirlenmiş bir şekilde çalışan kaybetmesi, yanlış personel seçimi gibi konuların gündeme gelmesi rekabet üstünlüğünü elinden kaybetmesine sebep olabilir. Planlama işlevi bu sebeplerle önemli ve oldukça avantajlıdır. Ancak zaman zaman bu planlamanın hatalı yapılması işletme adına büyük sayılabilecek hatalara sebep olabilir. Yanlış personel seçimi gibi durumlar hem işletmede mevcut olan sistemi aksatabilir hem de o personel için yapılan <u>harcamalar</u> (eğitim vs.) boşuna olabilir. Avantajlı bir durum kısa zamanda dezavantaja dönüşebilir.
İK Asistanı	Yapmış olduğum gözlemlere göre İnsan Kaynağını düzgün yöneten firmalar daha başarılı, daha büyük, daha itibara sahip. Ayrıca personelleri daha mutlu. Bana göre bu fonksiyonun bir dezavantajı olduğunu söylemek bu işletmelere haksızlık yapmak olur.
İK Sorumlusu	İnsan kaynakları planlaması işletme açısından genel olarak avantajlı bir işlev olmasına rağmen yanlış planlama sonucu doğabilecek <u>ek maliyetler</u> ve <u>zaman kaybı</u> gibi dezavantajları bulunan bir işlevdir. Ancak günümüzde insan kaynakları planlamasını kullanan çok fazla işletme bulunmamaktadır, bulunan işletmeler ise bu işlevi eksiksiz yerine getirme gayretinde olduklarından ötürü çok fazla dezavantaja dönüştüğü durum olmamaktadır.

İnsan kaynakları personelleri ile yapılan görüşmeler sonucunda;

Planlamanın avantaj ve dezavantajlarını ifade eden kodlar:

Avantaj kodları

- İş gücü kaybını engelleme
- İşlerin düzenli yürütülmesi
- Hızlı eleman seçimi
- İşlerin sistemli yürütülmesi
- Yüksek çalışan verimi

**Dezavantaj kodları
(Yanlış planlama sonucu)**

- Ek maliyet
- Huzursuzluk ortamı
- Zaman kaybı

Değerlendirme

Elde edilen verilere göre insan kaynakları profesyonelleri insan kaynakları planlamasının avantajları ve dezavantajları konusunda yeterli bilgiyi vermişlerdir. Analiz sonucunda çıkan veriler işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının olması gerektiği, çoğunlukla avantajlı bir işlev olduğu fakat yeteri kadar uygulanmadığını destekler niteliktedir.

Aldığımız cevaplarda görüşme yaptığımız 11 personelde avantajlı bir işlev olduğu yönünde düşünceler belirtmiş bir kaç personel dezavantajı olmadığını düşünürken genel olarak dezavantaj kısmında da bazı noktalara değinmişlerdir.

İnsan kaynakları direktör vekili ‘hem maliyet rekabetinin hem de insan kaynakları rekabetinin çok arttığı günümüzde, doğru bir insan kaynakları planlaması ile doğru işe doğru personel seçilmesi hem şirketin iş gücü kaybını hem de yanlış seçimden doğabilecek maliyetleri önlemiş olur, ancak insan kaynakları planlaması doğru bir kadro ve yönetim desteğiyle yapılmadığı zaman şirketteki mevcut yapıyı da bozacağı için huzursuzluk ortamı meydana gelmesine sebep olabilir’ cümleleriyle avantajı olduğu kadar dezavantajı da olabileceği üzerinde durmuştur. Eğitim ve geliştirme sorumlusu, insan kaynakları asistanı ve insan kaynakları müdürünün sözleri de insan kaynakları direktör vekilinin görüşlerini destekler niteliktedir.

İnsan kaynakları uzmanı, direktör vekiliyle benzer avantajları dile getirirken sistemli bir planlama yapıldığı sürece ekstra bir dezavantaj meydana getireceğini düşünmediğini ifade etmiştir ancak mülakat sırasında buradaki ifadesinden planlama sistemsiz olduğunda dezavantaja dönüşebileceği sonucu çıktığını dile getirdiğimizde insan kaynakları planlamasına önem veren bir işletmede sistemsiz bir plan imkânsızdır şeklinde ilginç bir yanıt vermiştir.

İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme asistanı planlamanın daha hızlı ve daha uygun elemanın seçilmesine olanak sağlamasının en büyük avantaj olduğunu dile getirmiştir. Bunların dışında planlamanın herhangi bir dezavantajı olduğunu düşünmemektedir.

Verilen cevapları özetlemek gerekirse aslında çalışanların verdikleri cevaplar birbirinden farklı anlamlar ifade etmemektedir.

İnsan kaynakları planlamasının sistemli bir şekilde ilerlemesi durumunda rekabet ortamının yoğun olarak yaşandığı günümüzde diğer şirketlere oranla rekabet üstünlüğü sağlayabileceği konusunda fikir birliği olmakla beraber yapılan yorumların genelinde yanlış planlama sonucu doğabilecek maliyetlerin dezavantaj olabileceği düşünülmüştür.

Yapılan görüşme verilerine göre insan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar vermesi iyi bir yapılanma, kuvvetli bir iletişim ağı ve dikkatli incelemelerden geçer.

Mülakat yapılan personellerin insan kaynakları planlamasının sonuçları ve günümüzdeki uygulamaları hakkındaki ifadeleri şu şekildedir:

Tablo 5

Tema – 3: İKP Uygulamasının Gereklilikleri ve Sonuçları

İK Direktör Vekili	İnsan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar vermesi <u>sıkı bir yönetim desteği ve iyi organize olmuş bir insan kaynakları departmanına</u> bağlıdır. Büyük ve kurumsal firmalarda insan kaynakları planlaması etkili sonuçlar vermektedir ancak bu sistemin hala olması gerektiği gibi düzenli ve doğru bir şekilde işlediğini söylemek oldukça zordur.
İK Uzmanı	Planlamanın etkili sonuçlar vermesi planlamayı yapan yapılanmanın sağlam temellerde olmasına bağlıdır denilebilir. Yani bu işi yapabilmek ve başarılı olabilmek için <u>üst yönetimin desteğine ihtiyaç vardır</u> diyebiliriz. Eğer ki yönetim bu konuda yetersiz kalırsa etkili bir İKP’ den bahsetmek oldukça zordur. Günümüzde ise İKP’ nin kurumsal firmalarda kısmen etkili sonuçlar verdiğini düşünsem bile (az önce bahsettiğimiz en fazla özelliğe sahip personeli seçme hatası) diğer küçük ölçekli firmalarda bu sistemin oturmuş olduğunu söyleyemem. Çoğu firma günümüzde insan kaynakları departmanına bile sahip değilken.
İK Eğitim ve Geliştirme Asistanı	İnsan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar vermesi şirket yönetiminin, kültür ve misyonunu, üst yönetimin bu konu ile ilgili algısının <u>insan kaynakları departmanına gösterdiği öneme</u> bağlıdır. Doğru insan gücü olmadan hiçbir kuruluş, işletme başarı ve verimi yakalayamaz, en büyük yatırım insana yapılan yatırımdır. Geçmiş dönemlere göre İK departmanının kurum içindeki yeri ve önemi her geçen gün artmaktadır. Özellikle İK konulu seminerler, kongreler işvereni bu konu üzerinde daha çok düşünmeye sevk etmektedir. Kaldı ki İK trendlerini ve yeniliklerini takip etmeyen ve kendi bünyesine uyarlamayan bir firma uzun vadede pek çok sıkıntı ile karşılaşacaktır. En basit örneği ile sürekli personel sirkülasyonu olan bir firma hem maddi, hem vakit, hem de itibar anlamında zarara uğrar, bu da insan kaynakları planlamasının etkili olup olmadığının göstergesi olarak karşımıza çıkar..
İK Eğitim ve Geliştirme Sorumlusu	İnsan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar vermesi <u>iş gücü gereksinimlerinin doğru bir şekilde tespit edilmesine</u> ve bu görev yürütülürken <u>sistematiik bir şekilde hareket edilmesine</u> bağlıdır. Ancak bu planlama işlevi birçok yönetim sisteminde olduğu gibi kâğıt üzerinde kalıp faaliyete geçirilmemektedir. Bazı istisna kurumsal ve geleceğine önem verip yatırım yapan firmaları bunun dışında bırakmak gerekebilir. (o firmalarda bir elin parmaklarını muhtemelen geçmez).
İK Asistanı	İnsan kaynakları planlama sürecinin etki sonuçlar verebilmesi için, üst yönetimin belirlediği stratejiler doğrultusunda İK yöneticileri ve birim yöneticilerinin <u>ortaklaşa hareket etmesi gerekir</u> . Ancak günümüz Türkiye’ sinde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin tam manası ile anlaşıldığını ve uygulandığını söylemek oldukça zordur. Türkiye’ de birçok şirket (özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler) insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından ve asli görevinden habersizdirler ya da göz ardı etmektedirler (tabi yanlış uygulamalarda bulunmaktadır).

Tablo 5'in Devamı

İK Müdürü	İnsan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar vermesi <u>departmanlar arası iletişimin kuvvetine</u> planlamayı yapan ekibin planlamaları uzun dönemli olarak adım adım düşünmesine ve hayata geçirmesine bağlıdır. Tabi bunlara ek olarak planlamanın sadece oluşabilecek personel açığının nasıl giderilebileceğinin planlanması değil aynı zamanda nasıl eğitim verilmesi gerektiği gibi konularında düşünülmesi gerekir. Planlama aslında bir bütündür ve bütün parçaları eksiksiz olarak yerine konulmalı bu konuyla ilgili olan herkes görevini, hatasız yürütmelidir ancak günümüzde insan kaynakları yönetimi konusu dillerde olsa da uygulamada pek yoktur. Hatta küçük ölçekli firmalarda böyle bir departmanın olması bile neredeyse görülmuş bir şey değildir. İnsan kaynakları departmanı kurumsal ya da kurumsal olma gayretinde olan birkaç firmanın hayata geçirdiği bir konudur demek mümkündür.
İK Müdür Yardımcısı	İnsan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar vermesi üst yönetim ve alt departmanlar arasındaki <u>bilgi akışının niteliğine</u> aynı zamanda bu konuyla ilgili <u>titizlikle</u> çalışmaya bağlıdır. Gelecek ile ilgili planları içine aldığından boş verilmeyecek kadar önemli bir işlevdir. En ufak bir eksiklik firma açısından büyük zararlara yol açabilir. Ancak ne yazık ki günümüzde bilinse de çok fazla önem verilen bir konu değildir. Firmaların çoğu (özellikle kurumsal olmayan, küçük ölçekli firmalar) bu konuyu göz ardı etmekte hatta böyle bir departman oluşturmaya bile gerek duymamaktadırlar. Firmaların, özellikle yöneticilerin ve daha sonra çalışanların bu konuda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.
İK Bordrolama Elemanı	Planlama sürecinin etkili sonuçlar vermesi, firmanın gelecekteki hedefleri doğrultusunda değişen ve gelişen koşulların doğru ve etkili bir şekilde analiz edilerek eksiksiz bir şekilde ilerlemesine ve tabi ki bu sürecin başı olan üst yönetimin doğru kararlar verip alt departmanlara da bu yönde bilgi akışı sağlamasına bağlıdır. Planlama süreci bir <u>takım işidir</u> birbirinden habersiz olan departmanların söz konusu olduğu durumlarda etkili sonuçlar vermesi beklenilemez bir durumdur. Günümüzde ise insan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar verdiğini söylemek oldukça güçtür. İşe alımlar özellikle az nüfusa sahip olan şehirlerde tanidik vs. vasıtasıyla yapıldığından böyle bir işleve hatta insan kaynakları departmanına bile yer verilmez. Ancak olması gereken tabi ki bu değildir yapılan planlama çerçevesinde iş için en uygun personelin seçilmesi gerekmektedir.
İK Asistanı	İnsan kaynakları planlaması <u>hatasız</u> işlediği zamanlarda etkili sonuçlar verebilir. Bu işlevin hatasız işlemesi için üst yönetimin başta olmak üzere diğer departmanların da kendi içerisinde düzenli bir şekilde ilerleyen <u>iletişime</u> ihtiyaçları vardır. Planlama ekibinin her zaman oluşabilecek durumlara karşı yedekte personel bulundurması gerekmektedir. Diğer departmanlarda, kendi departmanlarında oluşabilecek personel açığını önceden görerek planlama ekibiyle bu konuda her zaman <u>iletişim</u> halinde olması gerekir. Günümüzde insan kaynakları planlaması ki insan kaynakları departmanı da buna dâhil yeteri kadar önem görmemektedir. İşletmelerde bu departmanlara rastlamak oldukça zordur. Kurumsal olma yolunda ilerleyen işletmeler bu konuda bilinçli ve çalışanlarına da bu konularda eğitim verip bu işlevi hayata geçirmektedirler ancak onlarda bile tam anlamıyla eksiksiz işletmek adına bir girişim bulunmamaktadır. Küçük ölçekli firmalar bu konudan bihaberdir.
İK Asistanı	İnsan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar vermesi kısa ve net bir şekilde <u>iletişim kanallarının</u> verimli olarak kullanılmasına bağlıdır.
İK Sorumlusu	İnsan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar vermesi bu işleve verilen değer ile doğru orantılı olarak meydana gelmektedir. Etkili bir uygulama üst yönetimden alt personele hatta mavi yaka çalışanlara kadar işletme içerisinde <u>etkili bir iletişimin olmasına</u> ve bu durum ile ilgili bilginin yeteri ölçüde çalışanlara aktarılmış olmasına bağlıdır. Günümüzde ne yazık ki çok fazla günden de olan bir konu değildir.

İnsan kaynakları personelleri ile yapılan görüşmeler sonucunda;

Planlamanın gerekliliklerini ve etkili sonuçlar vermesini ifade eden kodlar:

- Üst yönetimin desteği
- İş gücü gereksiniminin doğru tespiti
- Departmanlar arası etkili iletişim
- Titiz ve detaylı çalışma
- Bilgi akışının niteliği
- İş birliği

Değerlendirme

Yapılan görüşme verilerine göre duyarlı bir insan kaynakları planlaması için ‘doğru işe doğru personel’ ilkesinden çıkılmadan adam kayırmacılıktan uzak objektif değerlendirmeler sonucunda ulaşılabilir. Bunlara ek olarak sağlam bir örgüt yapısı ve sıkı bir iletişimde duyarlı bir insan kaynakları planlaması için olmazsa olmaz ilkeler arasındadır.

Konuyla ilgili yapılan yorumları toparlayacak olursak insan kaynakları direktör vekili insan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar vermesinin sıkı bir yönetim desteği ve iyi organize olmuş bir insan kaynakları departmanına bağlı olduğunu söylemiştir. Büyük ve kurumsal firmalarda insan kaynakları planlaması etkili sonuçlar verdiğini ancak bu sistemin hala olması gerektiği gibi düzenli ve doğru bir şekilde işlediğini söylemenin zor olduğunu düşünmektedir. İnsan kaynakları planlaması uygulamalarının sonuçlarıyla ilgili olarak insan kaynakları uzmanı da direktör vekili gibi iyi organize olmuş bir sistem olması gerektiği üzerinde durmuştur. Ona göre ‘eğer ki yönetim bu konuda yetersiz kalırsa etkili bir İKP’ den bahsetmek oldukça zordur.’ Günümüzde ise İKP’ nin kurumsal firmalarda kısmen etkili sonuçlar verdiğini söylese bile diğer küçük ölçekli firmalarda bu sistemin oturmuş olduğunu söylemenin zor olduğu düşüncesindedir. İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme sorumlusu da direktör vekili ve insan kaynakları uzmanı gibi sistematiklik ve iyi organize olma üzerinde durmuştur.

Ona göre de bu planlama işlevi birçok yönetim sisteminde olduğu gibi kâğıt üzerinde kalıp faaliyete geçirilmemektedir. Bazı istisna kurumsal ve geleceğine önem verip yatırım yapan firmaları bunun dışında bırakmak gerekebilir.

İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme asistanı insan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar vermesinin şirket yönetiminin, kültür ve misyonunu, üst yönetimin bu konu ile ilgili algısının insan kaynakları departmanına gösterdiği öneme bağlı olduğunu dile getirmiştir. Ona göre doğru insan gücü olmadan hiçbir kuruluş, işletme başarı ve verimi yakalayamaz, en büyük yatırım insana yapılan yatırımdır. Direktör vekili ve insan kaynakları uzmanının aksine geçmiş dönemlere göre İK departmanının kurum içindeki yeri ve önemi her geçen gün arttığını düşünmektedir.

‘Özellikle İK konulu seminerler, kongreler işvereni bu konu üzerinde daha çok düşünmeye sevk etmektedir. İK trendlerini ve yeniliklerini takip etmeyen ve kendi bünyesine uyarlamayan bir firma uzun vadede pek çok sıkıntı ile karşılaşacaktır. Sürekli personel sirkülasyonu olan bir firma hem maddi, hem vakit, hem de itibar anlamında zarara uğrar, bu da insan kaynakları planlamasının etkili olup olmadığının göstergesi olarak karşımıza çıkar’ sözleriyle bu düşüncelerini dile getirmektedir.

İnsan kaynakları asistanı ve insan kaynakları müdürü insan kaynakları planlama sürecinin etki sonuçlar verebilmesi için, üst yönetimin belirlediği strateji ve politikalar doğrultusunda İK yöneticileri ve birim yöneticilerinin ortaklaşa hareket etmesi gerektiğini iyi bir iletişimin olmazsa olmaz olduğunu ancak günümüz Türkiye’ sinde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin tam manası ile anlaşıldığını ve uygulandığını söylemenin oldukça zor olduğunu dile getirmiştir. Türkiye’ de birçok şirket (özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler) insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından ve asli görevinden habersizdirler ya da göz ardı etmektedirler. Ona göre planlamanın sadece oluşabilecek personel açığının nasıl giderilebileceğinin planlanması değil aynı zamanda nasıl eğitim verilmesi gerektiği gibi konularında düşünülmesi gerekir. Planlama aslında bir bütündür ve bütün parçaları eksiksiz olarak yerine konulmalı bu konuyla ilgili olan herkes görevini hatasız yürütmelidir.

İK Müdür Yardımcısına göre de düşünceler çok farklı değildir. ‘İnsan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar vermesi üst yönetim ve alt departmanlar arasındaki bilgi akışının niteliğine aynı zamanda bu konuyla ilgili titizlikle çalışmaya bağlıdır ve firmaların çoğu (özellikle kurumsal olmayan, küçük ölçekli firmalar) bu konuyu göz ardı etmekte hatta böyle bir departman oluşturmaya bile gerek duymamaktadırlar.’

İnsan kaynakları asistanı da müdür yardımcısı ile aynı fikirleri paylaşmaktadırdır. Ona göre insan kaynakları planlaması hatasız işlediği zamanlarda etkili sonuçlar verebilir. Bu işlevin hatasız işlemesi için üst yönetim başta olmak üzere diğer departmanların da kendi içerisinde düzenli bir şekilde ilerleyen iletişime ihtiyaçları vardır. Planlama ekibinin her zaman oluşabilecek durumlara karşı yedekte personel bulundurması gerekmektedir.

Diğer departmanlarında, kendi departmanlarında oluşabilecek personel açığını önceden görerek planlama ekibiyle bu konuda her zaman iletişim halinde olması gerekir. Günümüzde insan kaynakları planlaması ki insan kaynakları departmanı da buna dâhil yeteri önemi görmemektedir. İşletmelerde bu departmanlara rastlamak oldukça zordur. Kurumsal olma yolunda ilerleyen işletmeler bu konuda bilinçli ve çalışanlarına da bu konularda eğitim verip bu işlevi hayata geçirmektedirler ancak onlarda bile tam anlamıyla eksiksiz işletmek adına bir girişim bulunmamaktadır.

Özetle insan kaynakları planlaması uygulamalarında sistemli çalışma, iyi organize olma ve kuvvetli bir iletişimin önemi vurgulanan noktalardır. Ancak ne yazık ki insan kaynakları profesyonellerine göre de insan kaynakları departmanı ve buna bağlı olarak insan kaynakları planlaması uygulamaları çok önemli bir konu olmasına rağmen birkaç büyük ölçekli kurumsal firma hariç önemsenen bir konu değildir ve uygulamada yok denecek kadar azdır.

Mülakat yapılan personellerin ideal bir insan kaynakları planlamasının nasıl olması gerektiği hakkındaki ifadeleri şu şekildedir:

Tablo 6

Tema – 4: İdeal Bir İKP Uygulaması

İK Direktör Vekili	Duyarlı bir insan kaynakları planlaması için öncelikle işletmenin planlama yapılacağı dönemdeki mevcut olan personellerinin <u>işbirliği</u> içerisinde olması, fikir ayrılıklarının yaşanmaması ve adam kayırmacılığından çok işletmeye <u>en az maliyetle</u> en çok yararı sağlayacak kişinin seçilmesi sonucunda olabilir. Bu planlamanın olması gerektiği şekliyle meydana gelmesi ise <u>kısıtlı bir zaman olmamasından</u> geçebilir. Kısıtlı zamanda seçilecek personeller yeteri kadar incelenmeden işletme bünyesine alınacağı için ilerleyen dönemlerde eksiklikler çıkması muhtemeldir bu durum sonucunda da çokta etkili sonuçlar vermesi beklenemez.
İK Uzmanı	Duyarlı bir insan kaynakları planlaması için öncelikle çok sağlam temellere dayandırılmış örgüt yapısı olması gerekmektedir. Her şeyin başı olan yönetim kadrosunun başarısı planlama sürecini de doğrudan etkiler. İdeal bir insan kaynakları planlaması ' <u>en az maliyet ve minimum zamanda</u> ' o iş için en uygun personelin seçilmesi işlevini sistematik olarak aksatmadan ilerletebilen bir şekilde olmalıdır.
İK Eğitim ve Geliştirme Asistanı	İdeal bir insan kaynakları planlaması için, şirket üst yönetimi ve diğer departmanlar İK departmanına gereken önemi göstermeli, <u>teşvik edici olmalı</u> , <u>yeni uygulamaları takip etmeli</u> ve firma bünyesine uyarlayabilmelidirler. Planlama yapılırken öncelikle işletmenin gelecekte ihtiyaç duyabileceği çalışan sayısı tahmin edilebilmelidir. Daha sonra kalifiye elemanların uygunluğunu belirlemek gerekir, en son aşamada ise gerekli sayı ve nitelikte kişinin doğru zamanda doğru yerde olması sağlanmalıdır.
İK Eğitim ve Geliştirme Sorumlusu	İdeal bir İK planlaması için şirket master planının hazırlanma aşamasında İK planlamasının da ana plana dâhil edilip, ne zaman ve nasıl yapılacağının net bir şekilde belirlenmesi gerekir. İşletmenin iç ve dış değişim ihtiyacını önceden doğru bir şekilde tespit eden, bu ihtiyacı ne zaman ve nasıl karşılayacağını saptayan ve tüm bunları belirli bir sistem içerisinde uygulayan bir planlama olmalıdır. Kısacası her aşamasında çok <u>ince bir titizlik</u> gerektirir. Titizlikle hazırlanmayan planlar genelde hazırlanmamış olmasıyla aynı anlama gelebilir.
İK Asistanı	Organizasyonun işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, hangi işleri yapması gerektiğine ve bu işleri yapacak <u>bölümlerin birbirleriyle uyumlu çalışacak</u> şekilde oluşturulması ve bu kısımlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin faaliyetleri olmalıdır. Organizasyon hem içindeki hem de dışındaki değişimlere uyumlu olmalıdır ki teknolojik değişimler, yeni yasalar gibi konularda oluşabilecek değişikliklere çabucak cevap verebilmeli, geleceğe yönelik hazırlayacağı planlarında bunları da göz önünde bulundurarak hem zamandan hem maliyetten tasarruf sağlayabilmelidir.

Tablo 6'nın Devamı

İK Müdürü	Duyarlı bir insan kaynakları planlaması için olumsuz durum oluşmasının önüne geçmek adına öncelikle bu konuyla ilgili <u>eksiksiz bilgiye</u> sahip olunmalıdır. Daha sonrasında az öncede bahsettiğimiz gibi iyi bir bilgi akışı meydana gelmelidir. Her departman kendi içinde görevini yerine getirdikten sonra isteklerini insan kaynakları bölümüne iletmeli insan kaynakları bölümü de doğru zamanlama ve doğru bir planlama çerçevesinde sistemi ilerletmelidir. Planlama işlevi bir <u>ekip işidir</u> . Bu işten <u>en az maliyetle</u> , <u>en kısa zamanda</u> ve en iyi şekilde çıkılması isteniyorsa sadece insan kaynakları bölümü değil diğer bölümlerde bu konuda bilinçlendirilmeli gerekirse bu konuda <u>çalışanlara eğitimler</u> düzenlenmelidir.
İK Müdür Yardımcısı	Duyarlı bir insan kaynakları planı için başta yönetimin ve insan kaynakları departmanının <u>iş gücü kayırmacılığından vazgeçmesi</u> gerekmektedir. Tanıdık vasıtasıyla yapılan alımlardan ziyade (referans önemsizdir demiyorum) o iş için <u>en uygun adayın</u> hangisi olduğu tespit edilmelidir. Alım süreci uzun bir yolculuktur ve bu yolculukta planlanan sisteme en uygun kişinin alınması amaçlanmalıdır. Planlama yaparken bu gibi durumların oluşabileceği unutulmamalı süreç içerisinde <u>objektif</u> olunmaya özen gösterilmelidir. Objektif olunmadığı noktalarda yapılan planlama boşuna olabilir. Buda hem emek açısından hem de mali konularda firmaları sıkıntıya sokabilir. Tabi yine en önemli unsur departmanlar arası <u>iletişim ve titizliktir</u> . Duyarlı bir insan kaynakları planlaması böyle olmalıdır diyebilirim.
İK Bordrolama Elemanı	İdeal bir planlama <u>rakipleri tanıma</u> , gelişen ve <u>değişen teknolojiyi yakından takip</u> etme, gerekli zamanlarda gerekli yerlerde personellere eğitimler düzenlemeden geçer. Böylelikle hem personel memnuniyeti sağlanır hem de oluşabilecek açıklar önceden tahmin edilebilir. Buna ek olarak planlama bir <u>ekip işidir</u> demiştik planlama yaparken üst yönetimden insan kaynaklarına, finans bölümünden, pazarlamaya kadar her bir bölüm kendi içinde ve birbirleriyle organize şekilde çalışmalıdır. Sıkı bir <u>bilgi akışı</u> olmalı en küçük bir açıklıkta hatalar fark edilmeden düzeltilmelidir. Ancak günümüzde bu bahsettiklerimiz uygulanıyor mu dersanız örneğin Balıkesir' de en fazla iki ya da üç işletmede vardır. İnsan kaynakları planlama denildiğinde hemen hemen her çalışanın aklına bu bahsettiğimiz sistemler gelse de uygulama konusunda ciddi eksiklikleri bulunan bir sistemdir. Kısa zamanda bu açıklıkların ve bilinçsizliğin giderilmesi rekabet ortamı ve işletmeler için ayrı ayrı büyük bir avantaj olacaktır.
İK Asistanı	İdeal bir planlamanın en önemli unsuru <u>iyi bir ekiptir</u> . İyi bir ekip üst yönetimin tercihlerine göre şekil alır. Burada iyi bir ekipten kasıt, iletişimi kuvvetli, her birinin ayrı ayrı objektif olabildiği, kısa zamanda uzun vadeli planlar oluşturma yeteneğine sahip kişilerdir.
İK Asistanı	İdeal bir planlama; * İnsan gücü gereksinimini saptamaya, *İşe alım ve değerlendirme, oryantasyon ve ödüllendirme gibi faaliyetlerin düzenli bir şekilde yapılmasına, *Başarılı bir ücret yönetimine, * İş Analizlerinin düzenli yapılmasına, * Ve endüstriyel ilişkilerin sistemli olarak düzenlenmesine bağlıdır. Günümüz İş dünyasında en önemli faktörünün insan olduğunun farkına varılarak ve gerekli tüm uygulamaların eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi gerekir.
İK Sorumlusu	Duyarlı bir insan kaynakları planlaması için işletme içerisinde ve hatta işletme dışında da iş hayatına adım atacak kişiler için farkındalık yaratılmalıdır. Konuyla ilgili <u>eğitimler verilmeli</u> önemi aktarılmalıdır. Günümüzde eksiklikleri çok fazladır ve bu konuyla ilgili büyük bir farkındalık bulunmamakta bu sebeple işletmelerde insan kaynakları departmanı oluşturulmasına dahi gerek duyulmamaktadır. Tabi ki kurumsal ve büyük ölçekli işletmeler hariç.

İnsan kaynakları personelleri ile yapılan görüşmeler sonucunda;

İdeal bir İKP uygulamasını ifade eden kodlar:

- Takım çalışması
- En az maliyetle en doğru kişinin seçilmesi
- Yeteri kadar zamana sahip olmak
- Yeni uygulamaları ve teknolojiyi takip etmek
- Eğitimler vermek
- Teşvik edici olmak
- Rakipleri tanımak ve çevreyi analiz etmek
- Departmanlar arası sıkı bir iletişim kurmak ve titiz çalışmak
- İş gücü kayırmacılığı yapmamak
- Eksiksiz bilgi sahibi olmak

Değerlendirme

İdeal bir insan kaynakları planlaması için deneklerin verdikleri cevapları değerlendirecek olursak, insan kaynakları asistanı ideal bir planlamanın en önemli unsurunun iyi bir ekipten geçtiğini söylemiştir. İyi bir ekip üst yönetimin tercihlerine göre şekil alır. Burada iyi bir ekipten kasıt, ‘iletişimi kuvvetli, her birinin ayrı ayrı objektif olabildiği, kısa zamanda uzun vadeli planlar oluşturma yeteneğine sahip kişilerdir’.

İnsan kaynakları bordrolama elemanı ideal bir planlamanın rakipleri tanımaktan, gelişen ve değişen teknolojiyi yakından takip etmekten, gerekli zamanlarda gerekli yerlerde personellere eğitimler düzenlemekten geçtiğini, böylelikle hem personel memnuniyeti sağlanacağını hem de oluşabilecek açıkların önceden tahmin edilebileceğini dile getirmiştir. Ona göre planlama bir ekip işidir planlama yaparken üst yönetimden insan kaynaklarına, finans bölümünden, pazarlamaya kadar her bir bölüm kendi içinde ve birbirleriyle organize şekilde çalışmalıdır. Sıkı bir bilgi akışı olmalı en küçük bir açıklıkta hatalar fark edilmeden düzeltilmelidir.

İnsan kaynakları müdür yardımcısı konuya ilginç bir noktadan yaklaşmış ve tanıdık vasıtasıyla işe alımların yaygınlaştığını bu durumdan rahatsız olduğunu duyarlı bir insan kaynakları planı için başta yönetimin ve insan kaynakları departmanının iş gücü

kayırmacılığından vazgeçmesi gerektiğini söylemiştir. Ona göre tanıdık vasıtasıyla yapılan alımlardan ziyade o iş için en uygun adayın hangisi olduğu tespit edilmelidir. Alım süreci uzun bir yolculuktur ve bu yolculukta planlanan sisteme en uygun kişinin alınması amaçlanmalıdır.

Planlama yaparken bu gibi durumların oluşabileceği unutulmamalı süreç içerisinde objektif olunmaya özen gösterilmelidir. Objektif olunmadığı noktalarda yapılan planlama boşuna olabilir. Buda hem emek açısından hem de mali konularda firmaları sıkıntıya sokabilir.

Konuyla ilgili insan kaynakları direktör vekili de müdür yardımcısı ile görüş birliğindedir. Ona göre öncelikle işletmenin planlama yapılacağı dönemdeki mevcut olan personellerinin işbirliği içerisinde olması, fikir ayrılıklarının yaşanmaması ve adam kayırmacılığından çok işletmeye en az maliyetle en çok yararı sağlayacak kişinin seçilmesi sonucunda olabilir. Bu planlamanın olması gerektiği şekliyle meydana gelmesi ise kısıtlı bir zaman olmamasından geçebilir.

Kısıtlı zamanda seçilecek personeller yeteri kadar incelenemeden işletme bünyesine alınacağı için ilerleyen dönemlerde eksiklikler çıkması muhtemeldir bu durum sonucunda da çokta etkili sonuçlar vermesi beklenemez.

İnsan kaynakları uzmanı duyarlı bir insan kaynakları planlaması için öncelikle çok sağlam temellere dayandırılmış örgüt yapısı olması gerektiği görüşündedir. Her şeyin başı olan yönetim kadrosunun başarısı planlama sürecini de doğrudan etkiler. İdeal bir insan kaynakları planlaması en az maliyet ve minimum zamanda o iş için en uygun personelin seçilmesi işlevini sistematik olarak aksatmadan ilerletebilen bir şekilde olmalıdır.

İnsan kaynakları müdürüne göre ise duyarlı bir insan kaynakları planlaması için olumsuz durum oluşmasının önüne geçmek adına öncelikle bu konuyla ilgili eksiksiz bilgiye sahip olunmalıdır. Her departman kendi içinde görevini yerine getirdikten sonra isteklerini insan kaynakları bölümüne iletmeli insan kaynakları bölümü de doğru zamanlama ve doğru bir planlama çerçevesinde sistemi ilerletmelidir. Planlama işlevi bir ekip işidir. Bu işten en az maliyetle, en kısa zamanda ve en iyi şekilde çıkılması

isteniyorsa sadece insan kaynakları bölümü değil diğer bölümlerde bu konuda bilinçlendirilmeli gerekirse bu konuda çalışanlara eğitimler düzenlenmelidir.

Sonuç olarak deneklerin görüşleri özetlenirse iyi bir iletişim, rakipleri tanıma, gelişen ve değişen teknolojiyi yakından takip etme, gerekli zamanlarda gerekli yerlerde personellere eğitimler düzenleme konuları üzerinde yoğunlaşmış bunlara ek olarak da adam kayırmacılıktan vazgeçilerek sistemin olması gerektiği şekliyle objektif olarak ilerlemesi durumunda duyarlı bir insan kaynakları planlama sisteminin ortaya çıkabileceği yönünde görüşler belirtilmiştir.

Aynı zamanda planlama sadece bir departmanın işi olmamakla beraber her departman planlama konusunda bilinçli olmalı bilgi akışı sağlanmalı ve oluşan durumlar karşısında hızlı çözümler üretilmelidir. Duyarlı bir insan kaynakları planlaması ancak bu şekilde hayat bulabilir, işletmeyi geliştirebilir, rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına yardımcı olabilir. Aksi takdirde iletişimsizlik, sistematik olmadan hareket etme, gerekli özeni göstermeme gibi durumlarda planlama işlevi kâğıt üzerinde kalmaktan bir adım öteye geçemeyecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabet ortamının geçmiş yıllara göre giderek artması örgütler açısından insana verilen değerin de artmasına sebep olmuştur. Örgütler insan kaynağının rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek adına öneminin farkına varmışlardır. Örgütler açısından önceden yalnızca ekonomik birer gelir kaynağı olarak görülen, hatta makinaların bir parçası kadar az değeri olan insan, zaman içerisinde örgütlerin verimliliğini arttıran ve rekabet üstünlüğü kazanmasına yardımcı olan önemli bir statü kazanmıştır.

İnsanın örgütler açısından değerli olduğunun kabul edilmesinin ardından, insan kaynakları fonksiyonunun akılcı bir şekilde kullanılması, değişen ve gelişen şartlara uyumlu hale getirilmesi, örgütler için şuanda ve gelecekte gerekli olan personel sayısının ne kadar ve niteliğinin nasıl olması gerektiğinin belirlenmesi, personel temininden seçimine, yerleştirilmesinden eğitimine kadar geçen bütün süreçlere gereken önemin verilmesi örgütlerin en önemli görevleri arasında sayılmaya başlanmıştır.

Sayılan bu görevleri tam anlamıyla yerine getirmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak adına örgütlerdeki yöneticilerin, insan kaynaklarının planlaması konusuna uzun vadeli olarak yani stratejik bir çerçeveden bakmaları zorunluluk haline gelmiştir. Artık personeller ve yöneticiler insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun sadece personel seçmekten ibaret olmadığını anlamışlar ve yönetimden çok daha fazlasını beklemeye başlamışlardır.

Bu sebeplerle başarılı elemanlara odaklanan işletmeler insana yatırım yapmaya özen göstermeye başlamışlardır. İnsanın gider değil, aksine gelir arttırıcı unsur olduğu anlayışı işletmelerde kabul görmeye başlamış ve söz ettiğimiz gibi yeni insan kaynakları planlamaları strateji odaklı bir yapıya bürünmüştür. İnsan kaynakları planlaması dediğimiz bu yeni yapı, örgütlerin yönetim şekillerine yön vermeye başlamış ve onları yapısal değişikliklere zorlamıştır.

Ancak bu anlatılanlar ışığında örgütler açısından en önemli unsurun insan olduğunu anlamak yetersiz kalmaktadır. Her örgütün çalışan personellerine kendi kariyerleri, örgütün ve personelin misyon ve vizyonu doğrultusunda birer planlama yapması gerekmekte ve insana verdikleri bu değeri göstermeleri istenmektedir. İnsan kaynakları planlamasının personeli düşünen bir şekilde ve uzun vadeli yani stratejik bir boyut

taşıdığını söylemeden bir örgütün insan kaynağına (personeline) değer verdiğini söylemek oldukça güçtür. Aynı zamanda personelleri temin ettikten sonra gerekli eğitimleri vermeyen, performans değerlendirmelerde bulunmayan ve kariyer planları çizmeyen örgütlerin insan kaynakları planlaması konusunda yetersiz olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Planlama uygulamaları başarılı bir şekilde hayata geçirildiği zaman örgüt içerisinde yaşanan krizleri yönetmek ve problemlere sistemli bir şekilde çözüm bulmak mümkün olabilir. Ancak planlama yapıldığında bütün problemler çözülmüş değildir bu yüzden yöneticilerin bir kenara çekilip izlemesi gereken saatler başlamıştır şeklinde düşünmek bizleri yanılgıya sürükler. Planlama sihirli bir değnek değildir. Bir dokunuşta bütün sistemi düzeltme imkânı yoktur. Yapıldığı andan itibaren bütün sistemi düzene koyması beklenemez. Planlama sürecinde yeteri kadar hazırlık yapılması, süreç boyunca planın takip edilmesi süreçleri aksatılırsa planın işlevini yerine getirememesi kaçınılmaz bir hal alacaktır.

Yapılan planlamaların kısa vadeli olması da işletme için büyük artılar getirememekte ve rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olamamaktadır. Bu tür kısa süreli planlamalar kısa kısa basit çözümler sunsa da, istenilen sonucu muazzam bir şekilde vermesi beklenemeyecek hatta buna ek olarak örgütü planlama süresi için harcanan ek maliyetlere de sürükleyecektir. Örgütler bu tür maddi giderlere sahip olup başarı getirmeyen planlamalar yerine daha uzun vadeli stratejik planlamalar yaparak örgütlerini bir nebze güvence altına almalıdırlar. Bunun için şimdiden gelecekte meydana gelecek personel açıkları belirlenmeli başka bir ifadeyle insan kaynaklarının stratejik planlaması yapılmalıdır.

Yukarıda bahsedilen planlamanın hayata geçirilmesi için örgütlerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu ve bir alt işlevi olan insan kaynakları planlamasını ne derece bildikleri, önemsedikleri ve literatürde sıklıkla bahsedilen planlama yöntemlerini ne derece hayata geçirdikleri bu konuda önemli bir unsurdur.

Bu düşüncelerimizin geçerliliğini tespit etmek amacıyla yapılan araştırmada, Balıkesir İşbir Sentetik Dokuma Sanayi A.Ş’de insan kaynakları planlaması yaklaşımı, konuyla ilgili sorumlu kişilerin insan kaynaklarına planlamasına bakışları ve araştırmaya konu

olan işletmede hayata geçirilen insan kaynakları planlaması uygulamaları üzerinde durulmuştur.

Araştırmada elde edilen verilere göre insan kaynakları çalışanları yukarıda bahsedildiği şekliyle insan kaynakları planlamasının öneminin farkında oldukları kadar uygulamaya geçirilmediği yönünde bir düşünceye sahip olduklarını dile getirmiştik. Bünyelerinde uyguladıkları planlama fonksiyonunda ise literatürde bahsedilen sezgisel ve matematiksel yöntemlerini kullanmadıklarını ancak her yıl ocak ayında yapılan genel toplantılarında iş gücü devir oranlarını da dikkate alarak nerede olduklarının ve nerede olmak istediklerinin kararını verdikten sonra gerekli eğitimleri düzenlemek, performansları değerlendirmek ve planlamaları yapmak gibi konular üzerinde yoğunlaştıklarını dile getirmişlerdir. İş analizi, iş tanımlama ve iş gerekleri formlarına ek olarak iş talep formu kullandıklarını söylemişler ve bu formlarını bizimle paylaşmışlardır. Formlar ekler kısmında yer almaktadır.

Kısacası diğer araştırmalarda ve bu araştırmada çıkan sonuçlardan çoğu işletmenin insan kaynaklarını stratejik bir bakış açısıyla gördükleri ama kurumsal olan birkaç işletme dışında insan kaynakları adı altında bir fonksiyonun söz konusu bile olmadığı ancak olması gerektiği yönünde düşünceler yoğunluktadır.

Yani örgütler tarafından insan kaynağının etkili bir şekilde yönetildiğini söylemek belki şimdilik mümkün değildir. Fakat teknolojik gelişmelerin ve toplumsal değişimlerin çok hızlı yaşandığı bir ortamda, eski personel yönetimi anlayışının uygulanması ve insanın insan olma özelliğinin göz ardı edilmesi düşünülemez. Artık işletmenin hem çalışanları hem de müşteri kitlesi kendilerine sunulan hizmetlerle yetinen kitleler olmayıp, sürekli olarak beklentileri yükselen, gelişme taraftarı, tam zamanında ve yeteri kadar nitelikli mal veya hizmet sunulmasını bekleyen kitlelerdir. Dolayısı ile işletmelerin, teknoloji ve yenilikleri gerisinde bırakan aile şirketi mantığından çıkıp, değişime bu kadar adapte olmuş bir toplumun beklentilerini kesintisiz ve muazzam bir şekilde karşılamamaları olmaması gereken bir durumdur.

Günümüzde örgütler, insanı örgütün en değerli kaynağı olarak görüp önemini kabul etmiş olsa da daha önce de ifade edildiği gibi insan kaynağının önemini kavramak yeterli değildir. Aynı zamanda işletme yöneticilerinin insan kaynağına stratejik açıdan bakmaları ve stratejik planlama yapmaları gerekmektedir. Stratejik planlama yapmayan

işletmeler gerek sermayelerinin büyüklüğü gerekse arkalarında yer alan güçlü bir ortağın varlığı gibi sebeplerle bugün için başarılı gibi görünebilirler. Ancak şunu unutmamak gerekir ki planlama yapmayan ya da planlama çalışmaları sözde kalan işletmeler önünü görmekte zorlanacaklar ve ilerledikleri yol gittikçe daha karmaşık ve bulanık bir hal almaya başlayacaktır. Bu işletmelerin ulaştıkları başarı da uzun dönemli bir başarı olamayacaktır.

Örgütlerin gerçek ve sağlam temellere dayanan başarıyı elde edebilmeleri için akılcı ve sistemli bir şekilde davranarak ve örgütü olumsuz şekilde etkileyebilecek bütün unsurları göz önüne alarak, mümkün olan en uzun süreli stratejik planlamayı yapmaları hem örgütün piyasadaki değeri, hem personelin örgüte kattığı verimliliğı açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ACAR, Nesime (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM Yayınları, Ankara.
- AÇIKALIN, Aytaç (1996), Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağı Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara.
- AÇIKALIN, Aytaç (1999), İnsan Kaynakları Yönetiminin Geliştirilmesi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- AKGEYİK, Tekin, DOLGUN, Uğur, ÇİFTÇİ, Birgül (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- AKTAN, Coşkun Can (1997), Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yayınları, Ankara.
- AKOĞLAN KOZAK, Meryem (1999), Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara.
- AKYÜZ, Ömer Faruk (2001), Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gönül (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- ALDEMİR, Ceylan., ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül (1993); Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- ALPASLAN, Onur (2006), Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması Ve Personel Temin Süreci, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, Remzi., COŞKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serkan, ve YILDIRIM, Engin (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ARGON, Türkan ve EREN, Altay (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ASLAN, Esra, TAVŞANCIL, Ezel (2001), İçerik Analiz ve Uygulama Örnekleri, Epilson, İstanbul.
- ARTAN, Sinan (1989), Personel Yönetimi, Nobel Yayınları, İstanbul.
- ASKUN, Ünal Cem (1982), İş gören Dergisi, Baytes Yayınları, Eskişehir.

- AYKAÇ, Burhan (1997), Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Personel Yönetiminde Bürokratik Eğilimler, Nobel yayınları, Ankara.
- AYKAÇ, Burhan (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayınları, Ankara.
- AYKAÇ, Burhan (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayınları, Ankara.
- AZİZ, Aysel (1990), Araştırma Yöntemleri, Teknikleri ve İletişim, İlad İletişim Yayınları, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYSAL, Ayşe Can (1993), Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2005), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İş Yerinde Öğrenme Boyutu, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- BAYSAL, Ayşe Can (1993), Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- BİLGİN, Leman (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- BİNGÖL, Dursun (1997), Personel Yönetimi, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- BUDAK, Gönül (2008), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- BUMİN, Birol (1990), İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.
- CAN, Halil, AKGÜNER, Ahmet ve KAVUNCUBAŞI, Şahin (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil, AKGÜNER, Tayfun, KAVUNCUBAŞI, Şahin (2001), Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- DEMİRKAN, Mahmut (2000), İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- DOLGUN, Uğur, AKGEYİK Tekin ve ÇİFTÇİ Birgül (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa.

- DOLGUN, Uğur (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Kitabevi, Bursa.
- EFİL, İsmail (1995), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi, Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa.
- EKİN, Nusret (1994), Endüstri İlişkileri, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, (1997), İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul.
- EROĞLU, Feyzullah (2010), Davranış Bilimleri, Beta Basım, İstanbul.
- ERYILMAZ, Bilal (1999), Kamu Yönetimi, Erkam Matbaacılık, İstanbul.
- ERYILMAZ, Bilal (2002), Bürokrasi ve Siyaset – Bürokratik Devletten Etkin Yönetime, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ERYILMAZ, Bilal (2008), Kamu Yönetimi, Okutman Yayıncılık, Ankara.
- FINDIKÇI, İlhami (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- FINDIKCI, İlhami (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- GEYLAN, Ramazan (1992), Personel Yönetimi, MET Basım Yayım ve Organizasyon, Eskişehir.
- GEYLAN, Ramazan (1994), Personel Yönetimi. MET Basımevi, Eskişehir.
- GÜLTEN, Zübeyde (2007), İnsan Kaynaklarının Etkinliği Açısından İş Analizi ve İş Tanımları, Beta Yayınları, İstanbul.
- GÜNEY, Salih (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- GÜRÜZ, Demet ve YAYLACI, Gaye (2004), İşletmeciler Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Media Cat Kitapları, İstanbul.
- GÜRÜZ, Demet, YAYLACI, Gaye (2007), İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Kapital Medya, İstanbul.
- HESAPÇIOĞLU, Muhsin (1994), İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Ekonomisi, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- İNAN, Özalp (1997), Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- KALKANDELEN, Hayrettin (1997), Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro, Anı Yayıncılık, Ankara.

- KALKANDELEN, Hayrettin (2003), Reorganizasyon ve Norm Kadro, Adil Yayınevi, Ankara.
- KALKANDELEN Hayrettin (Tarihsiz), Reorganizasyon ve Norm Kadro, Gen Matbaacılık, Ankara.
- KARABULUT, Elif (1999), Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü, Anahtar yayıncılık, Ankara.
- KARASAR, Niyazi (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KAYNAK, Tuğray (1989), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğray (1996), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğray, ADAL, Zeki ve ATAAY, İsmail (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul
- KIRÇIL, Olgun (1985), Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri, MPM Yayınları, Ankara.
- KURTULMUŞ, Numan (1998), Bir Örgütlenme Süreci Olarak Rotasyon, Mavi Ofset-Ankara.
- KURUÇ, Bilsay (1998), 1961 Anayasası ve Planlı Ekonomi, Boyut Kitapları, İstanbul.
- KUŞ, Elif (2003) Nicel- nitel araştırma teknikleri, Anı Yayıncılık, Ankara.
- MUCUK, İsmet (2001), Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- OKAKIN, Neslihan (2009), Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim ve YALÇIN, Azmi (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK Azim Ve YALÇIN, Azmi (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZGEN, Hüseyin ve YALÇIN, Azmi (2015), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZTEKİN, Ali (2006), Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1994), Personel Yönetimi, Alfa Yayınları, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2005); İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Aktüel yayınları, Bursa.
- SABUNCUOĞLU Z. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı), Alfa Aktüel Basım, Bursa.
- ŞİMŞEK, Hasan, YILDIRIM, Ali (2003) Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TAHİROĞLU, Figen (2003), Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul.
- TİMUR, Hikmet (2005), İş Ölçümü İş Planlaması ve Verimlilik, Siyasal Yayınevi, Ankara
- TONUS, Hatice Zümrüt (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- TONUS, Hatice Zümrüt, (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- TORTOP, Nuri, İŞBİR, Eyüp ve AYKAÇ, Burhan (1993), Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara.
- TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin, ÖZER, Mehmet Akif (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara.
- UĞUR, Adem (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ÜNSALAN, Erdal, ŞİMŞEKER, Bülent (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YILDIRIM, Ali, ŞİMŞEK, Hasan (2003). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, Ankara.
- YILMAZ, Cahit (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, Etap Yayınevi, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

Sürekli Yayınlar

- ACAR, Ahmet Cevat, (2000), Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitimi Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma”, Personel Yönetimi Dergisi, Temmuz- Ağustos:1–10.
- ACAR, Bülent Hayri (2005), Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenler Bakımından Norm Kadro Uygulaması ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Mezunlarının İstihdam Sorunları, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.
- AĞDELEN, Zafer ve ERKUT, Haluk (2008). Firma Kurumsal ve Yönetimsel Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi (37-55).
- AKDEMİR, Bünyamin (2005), Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 49, İstanbul, İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, 427–455.
- AKŞİT, Habibe (2002), End. Müh. Bahar Konf., İzmir, tmmob-mmo-İzmir Şb.
- AKTAN, Coşkun Can (1997), Değişim Ve Yeni Global Yönetim, MESS Yayın No: 257, Ankara.
- AKTAN, Coşkun Can(1999), 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: 3-İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayınları, İstanbul.
- Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi (2004), cilt: 37, sayı: 2 Kuramsal Eğitimbilim, 4 (1), 95-107, 2011, Ankara.
- ARSLAN, Mehmet Lütfi (2012), İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul Medeniyet Üniversitesi.
- ARSLAN, Metin (2016), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon / Ders Notları – Üçüncü Bölüm, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu.
- AYDIN, Vedat (1977), Örgüt Gerçeği Ve Personel Sorunları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- BARANSEL, Atilla (1993), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt I, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- BENLİ, Abdurrahman, ŞAHİN, Levent (2004), İnsan Kaynakları Yönetiminde İş gören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması. Bilgi, 8, 113-124.
- BİLGİN, Kamil (2004), Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, TODAİE Yayını, Ankara

- BİRCAN, Hüdaverdi ve İSKENDER (2005), Gülseren, İş Ölçümü Tekniklerinden Zaman Etüdü Üzerine Bir Uygulama, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2.
- CESUR, Naim (1998), Yeni Düşünceler – Eski Teknolojiler, Grup Çalışması ve İmalat Hücreleri, Verimlilik Dergisi, cilt 2.
- ÇELİKTEN, Mustafa (2005), Neden İş Analizi Yapmalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:18.
- ÇETİK, Mete ve AKKAYA, Yüksel (1999), 1990’lı Yıllarda Türkiye’de Endüstri İlişkileri Araştırma Raporu, Numune Matbaacılık, İstanbul.
- DAĞDEVİREN, Metin, AKAY, Diyar, ÇETİNYOKUŞ, Tahsin, KURT, Mustafa (2002); Bulanık Matematiksel Programlama Tekniği İle Bir İş Değerlendirme Uygulaması
- DEVANNA, Mary Anne, FOMBRUN, Charles, NOEL, Tichy, and WARREN Lynn (1982), Strategic Planning And Human Resource Management.
- DOĞAN, Selen (1997), Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri, Verimlilik Dergisi, cilt 2.
- DOĞAN, Selen ve DEMİRAL, Özge (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (3), 145-166.
- ERTÖR, Pınar ve ERTÖR, Salih (2010), Yetkin Personelin Şirkette Tutulması, Sosyal Bilimler Metinleri, No:2, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- GÖKÇE, Orhan (1995). İçerik Çözümlemesi, Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları, Konya.
- GRAHAM, H.T. and BENNETT, Roger (1998), Human Resources Management, Ninth Edition, (Frameworks) Harlow, England: Financial Times / Prentice Hall
- GÜLEN, İlhan ve ÖZDÖNMEZ, Metin (1999), Personel Yönetimi, İ.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul.
- GÜNÇE, Ergin (1981), Türkiye’de Planlamanın Dünü-Bugünü-Yarını, ODTÜ Gelişme Dergisi, Özel Sayı, s. 117-132.
- HASANOĞLU, Mürteza (2001), Küreselleşmenin Devlet Yönetimine Etkileri, Sayıştay Dergisi, Sayı: 43.
- KALKANDELEN, Hayrettin (1972), Personel Yönetimi Ve Yönetimde Sistemler-İlkeler, TODAİE Yayınları, Ankara
- KARALAR, Rıdvan ve diğerleri, Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın Nu.: 704, 1. Baskı, Eskişehir, 2001.

- KARATAŞ, Zeki (2015), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi Cilt 1, Sayı 1.
- KAYNAK, Tuğray (1990), Personel Planlaması, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- KEÇECİOĞLU, Tamer (2009), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kaynak Bazlı Bakış Açısı Üzerine Değerlendirmeler. Ege Akademik Bakış, 9 (1): 159-189.
- KELEŞ, Yakup (2005), Yerel Yönetimler Açısından Norm Kadro, Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi, Cilt 10, Sayı 4, Nisan, 12 - 14.
- KESER, Aşkın (2002), Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.
- KÖROĞLU, Özlem (2010), Türkiye’de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik Ve Memur Statüsü, Türk İdare Dergisi, Sayı: 469, 139-164
- KÜÇÜK, Yalçın (1981), Türkiye’de Planlama Kavramının Gelişimi Üzerine, ODTÜ Gelişme Dergisi, Özel Sayı.
- ÖĞÜT, Adem, AKGEMCİ, Tahir, DEMİRSEL, Tahir (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş gören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- ÖZALP, İnan (1998), Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın Nu.: 521, Eskişehir.
- ÖZTÜRK, Kemal (1999), Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi, Türk İdare Dergisi.
- PALMER, Margaret ve WINTERS Kenneth (1993), İnsan Kaynakları, Doğan Şahiner (çev.), Rota Yayınları, İstanbul.
- PRICE, WL, MARTEL, A, LEWIS, KA (1980), A Review Of Mathematical Models In Human Resource Planning, University Laval, Quebec, Canada
- L. MATHIS, Robert – JACKSON, John H. (2000), Human Resources Management, 9th Edition, South- Western Publishing, USA- Ohio, page. 18
- SAPANCALI, Faruk (1998), Yeni Bir İstihdam Biçimi, Verimlilik Dergisi, cilt 1.
- NKOMO, Stella M. (1987), Research Notes And Communications, Human Resource Planning And Organization Performance: An Exploratory Analysis, Strategic Management Journal, Vol: 8.
- ŞAYLAN, Gencay (2000), Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş, TESEV Yayınları, İstanbul.
- TAN, Turgut (1976), Planlamanın Hukuki Düzeni, TODAİE, Ankara.

- TEKELİ, İlhan, İLKİN, Selim (1981), Savaş Sonrası Ortamında 1947 İktisadi Kalkınma Planı, ODTÜ-Türkiye Belgesel İktisat Tarihi, Ankara.
- TEKİN, Mahmut (2008). Sayısal Yöntemler: Bilgisayar Çözümlü Alıştırmalar (Güncelleştirilmiş 6. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- TİMUR, Hikmet (1986); Norm Kadro Ve İş Değerlendirmesinin Emek Verimliliğine Etkisi, H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:4, Sayı:1.
- TİMUR, Hikmet (1989), İşletmelerde İnsan gücü Planlaması, HÜİİBF Dergisi, cilt 7, sayı 1-2.
- TİMUR, Hikmet, KILIÇ, Mustafa, ARSLAN, M. ve AYDIN, Mehmet Devrim (2003), Kamuda Norm Kadro ve Reorganizasyon Çalışmalarında Temel Sorunlar, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi İçinde, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- TÜRKMEN, İsmail (1996), Değişim Sürecindeki Bilgiye dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı ve Karar Destek Sistemleri, Verimlilik Dergisi, cilt 1.
- TÜRKMEN, İsmail (1997), Küreselleşme, Yeni Üretim Organizasyonları, Esneklik ve Yeni Yönetimsel Yaklaşımlar, 1. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu: Bildiriler, İstanbul.
- USTA, Aydın (2012), Sorunsaldan Sonuçlara Bilimsel Araştırma Süreci: Bir Araştırma Raporu Modeli Örneği, Odü Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Sayı: 5, 136-161, Ordu.
- UYARGİL, Cavide (1992), İş Analizlerinin Personel Yönetimi İle İlişkileri, Verimlilik Dergisi, İstanbul.
- UYARGİL Cavide, ÖZÇELİK Oya, DÜNDAR Gönen (2001), Cranfield Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 408, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 11, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- UZAN, Canan (1999), İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Human Resources Dergisi, İstanbul.
- YILMAZ, Kürşat ve ÖZDEM, Güven (2004), Norm Kadro Çalışmalarının Üniversitelerde Uygulanabilirliği, Nitel bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 2, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur, AYKAÇ, Burhan (1994), Frederick Taylor' un Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 27, Sayı 4 (makale).
- WERTHER, W. B. & DAVIS K. (1999), Human Resources Development, Prentice Hall, Essex

Diğer Kaynaklar

- Akademik Bakış Dergisi Sayı 20, Nisan – Mayıs – Haziran 2010 Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat - KIRGIZİSTAN <http://www.akademikbakis.org>
- AKÇAKAYA, Murat (2008), İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- AYDINLI Fulya (2001), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma, İ.Ü.S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AYDOĞDU, Hasan, (2002), İşletmelerde Stratejik İnsan kaynakları Planlamasının Önemi Ve Uygulamadan Bir Örnek, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- BOZKURT, Ömer ve TURGAY Ergun (1998), Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE Yayınları. Ankara.
- BÖLÜKBAŞI, Zeynep (2013), Benzetim (Similasyon Yöntemi), E-Kitap, <https://blog.metu.edu.tr/e173270/2013/05/02/64/>
- CANVAR, Tuba, Sakarya Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, 4.hafta, Sakarya.
- ÇAKIR, Armağan E. (1999), Human Resources Management İn International Context With Special Reference To The UK, Spain, And Turkey, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi AB Enstitüsü, İstanbul.
- ÇİFTÇİ, Münire (2010), Üniversitelerde Akademik Personele Yönelik İnsan Kaynakları Planlaması: Avrupa Üniversiteler Birliği Kriterlerine Göre Türkiye’de Bir Değerlendirme, Doktora Tezi, Isparta.
- DEMİRAL, Cemal Kamil, (1999), *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EKİNCİ, Filiz (2008), Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, Maliye Dergisi, sayı: 155.
- ERBAKIRCI, Müge (2005), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Eğitimde Araştırma Yöntemleri Dersi Ödevi, Ankara
- ERDİL, Oya, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gyte İşletme Programı, İky-Tm Notları, İzmit.

- ERDOĞMUŞ, Nihat (2008-2009), Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, Kocaeli.
- ERGÜN, Mustafa (2005), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nitel Araştırma, Afyon.
- HAZNEDAROĞLU, Berna (2011), Sağlık Yöneticilerinin Personel Karar Süreçleri Üzerine Öngörümleme Yöntemlerinin Etkisi: İzmir’de Bulunan Özel Hastanelerde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- İSTEMİ, Jale (2006), Personel Seçiminde Analitik Hiyerarşi Metodunun Kullanılması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- KARA, Nacihan (2010), Belediyelerde Norm Kadro Uygulaması Isparta Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- KAVCAR, Barış (2004), Simülasyon Yöntemi Kullanılarak Yapılan Satış Tahminleriyle Satış Bütçesi Hazırlanması Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- KAZAK, Pınar (2012), İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri Ve İş görenlerin Eğitim Düzeyi İle İlişkisi -Denizli’deki Bir İşletmede Ampirik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- KÖSE, Kenan (Tarihsiz), Korelasyon ve Regresyon Analizi.
- Meslekî Eğitim Ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (2006), Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara.
- OĞUZ, Fatma (2007), İşletmelerde Verimlilik Artırımında İş Ölçümü Tekniği ve Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ÖĞÜT, Adem, AKGEMCİ, Tahir ve DEMİRSEL, Tahir (2008), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş gören Motivasyonu Süreci, http://www.e-motivasyon.net/bilimselmakaleler/Stratejik_insan_kaynaklari_yonetimi_baglamin_da_orgutlerde_iscoren_motivasyon_sureci.pdf
- ÖZDEMİR, Ali (2012), Norm Kadro, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- ÖZDEN, Mehmet Cemil (2003), Personel-İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar, <http://www.mcozden.com/is-hukuku-ozluk-isleri/98-ik-genel-politika/216-pyikiliskifarklar>
- ÖZTÜRK, Nevin (2007), Türk Basın İşletmelerinde Avrupa Birliği Kriterlerine Uygun İnsan Kaynakları Yönetimi Metodolojisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı; Basın Ekonomisi Ve İşletmeciliği Bilim Dalı (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul.

Regresyon Analizi, <http://w3.balikesir.edu.tr/~bsentuna/wp-content/uploads/2013/03/Regresyon-Analizi.pdf>

SERDAR, Şeyda (2001), Dengelenmiş Performans Yaklaşımı Ve Hoshin Kanrı'nın Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

ŞAHAN, Aysun (2006), İnsan Kaynaklarında Stratejik Planlama, <http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/1494-insan-kaynaklarinda-stratejik-planlama.html>

ŞENKAL, Abdülkadir (2004), Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, Kocaeli Üniversitesi - İİBF - Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, <http://www.isguc.org/?p=article&id=200&cilt=6&sayi=1&yil=2004>

TAŞTAN, Seçil (2006), "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", <http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp>

TİMUR, Hikmet (2012), Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Hazırlama Yöntemi. <http://www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr/article/view/5000034281>

TONUS, Hatice Zümrüt (2001), İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve İş gücü Planlamasında Kullanımı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir

YILDIRIM, Dilek ve ÖNCÜ Alper (2011), Kamu Yönetimi, Planlama, Todaie Yayınları <http://todaie2011.blogspot.com.tr/2011/12/kamu-yonetimi-planlama.html>

YILMAZ, İbrahim (2012), Personel Planlamada Norm Kadro Hesabı İçin Bir Yapay Zekâ Uygulaması Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Www.Madenim.Com/Değişen_Yönleri_İle_Personel_Yönetimi.Html

İş Etüdü İle İlgili Temel Bilgiler (2012), <http://www.belgeler.com/blg/9lu/is-etudu-ile-ilgili-temel-bilgiler>

https://www.google.com.tr/search?q=operasyonel+planlama&espv=2&biw=1280&bih=918&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjglJSRkJTSAhWtRA MAKHdHFD4kQ_AUIBigB&dpr=1#imgrc=MDQbpJ15H4moYM

EKLER

Ek 1: Mülakat Formu

<i>Araştırma Sorusu</i> İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA UYGULAMALARINA BAKIŞ AÇILARI NASILDIR?
--

Katılımcı

Tarih

Ad – Soyad:

...../...../.....

Cinsiyet:

Yaş:

Deneyim:

Değerli katılımcı; Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı tez dönemi öğrencisiyim. İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından birisi olan insan kaynakları planlamasının siz insan kaynakları profesyonelleri tarafından nasıl algılandığı konusunda bir alan araştırması yapıyorum. Sizinle bu alanda çalışmaya kendini adanmış bireyler olarak görüşme yapmak istiyorum.

Burada amacım, insan kaynakları planlaması denildiğinde ne anlaşıldığı, amacının, avantajlarının ve dezavantajlarının neler olduğuyla beraber, günümüzde insan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar verip vermediğini anlayıp yorumlamaktır. Ayrıca ideal bir insan kaynakları planının nasıl olması gerektiği gibi konularda bilgi toplayarak çözüm önerilerinde bulunmaktır.

Araştırmanın pilot uygulamaları 2006 yılında Marmara ve Sakarya Üniversitelerinde yapılmıştır.

Görüşmede gizlilik esastır. Verilen bilgiler sadece bu çalışmada kullanılacak, kişisel bilgilerin kullanılması için izin alınacaktır. İzin vererseniz görüşmeleri sesli kayıt altına almak istiyorum. Tahmini görüşme süresi 30-40 dakikadır.

Katılımınız ve özveriniz için şimdiden teşekkür ediyorum.

SİNEM SAVAŞIR

Görüşme Soruları

1. Bize kendinizden bahsedebilir misiniz?
2. İnsan kaynakları planlaması denildiğinde ne anlıyorsunuz?
3. Günümüzde insan kaynakları planlamasının temel amacı nedir ve ne olmalıdır?
4. İnsan kaynakları planlamasının avantajları nelerdir?
5. İnsan kaynakları planlamasının dezavantajları nelerdir?
6. İnsan kaynakları planlamasının etkili sonuçlar vermesi öncelikle neye bağlıdır?
7. Günümüzdeki insan kaynakları planlamalarının etkili sonuçlar verdiğini düşünüyor musunuz?
8. Duyarlı bir insan kaynakları planı için organizasyonun ne gibi faaliyetleri olmalıdır?
9. Sizce ideal bir insan kaynakları planlaması nasıl olmalıdır?

Ek 2: İşbir Sentetik Dokuma Sanayi İş Analiz Formu

İŞ ANALİZ FORMU

ADI SOYADI :

GÖREV ÜNVANI :

DEPARTMAN :

Kurumdaki ve bulunduğunuz departmandaki esas görevleriniz nedir? Ana başlıklar halinde ve özet olarak tanımlayınız.

- Günlük, haftalık, aylık olarak ve gerektiğinde, arada bir yaptığınız işleri listeleyiniz.
- .1. Her Gün Yaptığım İşler / Harcadığınız zaman (dakika)
- .2. Haftada Bir Yaptığım İşler / Harcadığınız zaman (dakika)
- .3. Ayda Bir Yaptığım İşler / Harcadığınız zaman (dakika)
- .4. Arada Bir / Gerektiğinde Yaptığım İşler / Harcadığınız zaman (dakika)
- Bu sıraladığınız işler içinde göreviniz olmadığı halde sizin üstlendiğiniz işler hangileridir? 3.soruda listelediğiniz işler üzerinde(*) ile işaretleyebilirsiniz
- Göreviniz olmadığı halde yaptığınız çalışmalar , sizce hangi kadro / unvan / isimler tarafından yerine getirilmelidir ?
- İşlerinizi yaparken bulunduğunuz departmanda veya başka departmanlardan kimlerden (görev/ unvan / isim) , ne şekilde (yazılı / sözlü) ne tür rapor / bilgi notu / talimat / bilgi / belge alıyorsunuz?

[illegible]

- | | | |
|--------------------------|-------------|--|
| ☐ | İzin Verme | |
| | İzin Türü : | |
| | Kimlere : | |
| ☐ | İmza / Onay | |
| ☐ | Satınalma | |
| | Limit : | |
| ☐ | Temsil | |
| ☐ | Diğer | |

- [illegible]

Ek 3: İşbir Sentetik Görev Tanım Formu

	GÖREVTANIMI	İş Sahibinin Adı Soyadı	I. Yöneticinin Adı Soyadı
		Tarih İmza	Tarih İmza
	İş Grubu:	No:	Tarih: 01.01.2017
		Rev. No: 0	Sayfa No: 1

KİMLİK BİLGİLERİ

Pozisyon Adı : Finans Uzmanı
Bağlı Olduğu Pozisyon : Finans Birim Yöneticisi
Kendine Bağlı Bulunan Pozisyon/lar: Finans Uzmanı Yardımcısı

AMAÇ

Nakit bütçe planlaması yapmak, firmanın çalıştığı bankalar ile temas kurmak, günlük operasyonel finans işlemlerini gerçekleştirmek,

TEMEL SORUMLULUKLAR

1. Günlük ve haftalık nakit bütçe planlamasını yapmak.
2. Günlük banka bakiyelerinin alınarak KİME raporlamak.
3. Günlük kasa işlemleri ve alınan verilen çeklerin kontrolü, muhasebesi, ERP programına işlenmesi
4. Faktoring işlemleri ve gerekli dokümanların firmalara ulaştırılması, Ortak, senet, iş avansı İşlemleri
5. Banka talimatlarının tanzimi ve Finans kurumlarına iletmek.
6. Günlük finansman İşlemlerin gerçekleşmesinin takibini yapmak.
7. Yapılan tahsilatların tahsilat birimine raporlanmak.
8. Finansman günlük raporlarının tanzimini yapmak.
9. Döviz işlemlerde alış satış ve parite kurlarının bankalar ile bağlamak.
10. Yapılan banka aksiyonlarının talimat ve dekontlarının bankalar muhasebesi uzmanına iletilmesi, Ekstreler aylık iletilir.
11. Mali İşler direktörlüğünün kargo gönderimlerini yapmak.
12. Bankalara mali ve mali olmayan tüm verilerin göndermek.
13. Mali İşler Direktörünün vereceği diğer talimatları yerine getirmek.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

BOYUT

Mali Veriler :
Bağlı Eleman Sayısı : 1
İşe Yardımcı Olacak Kaynaklar : MS Office Yazılımları, v.b.

İLİŞKİLER

Organizasyon İçi :
Satınalma Direktörlüğü, Satış Pazarlama Direktörlüğü,
Organizasyon Dışı :
Bankalar ve finans kuruluşları

Görev Tanım Formu Devamı

	GÖREVTANIMI	İş Sahibinin Adı Soyadı	I. Yöneticinin Adı Soyadı
		Tarih İmza	Tarih İmza
	İş Grubu:	No:	Tarih: 01.01.2017
		Rev. No: 0	Sayfa No: 2

GÖREVIN GEREKTİRDİĞİ BİLGİ VE BECERİ/ YETKİNLİKLER

Eğitim : 4 Yıllık İ.İ.B.F ve muadili mezunu

Deneyim : Finans ve Bankacılık konusunda en az 3 yıllık deneyim

İşe Özel Bilgi&Beceri ve Teknik Yetkinlikler ,
Genel muhasebe bilgisi ve bilanço analiz bilgisi

Davranışsal Yetkinlikler:
Güvenilirlik
Konuşma ve iletişim becerisi,
Çalışkanlık ve titizlik.
Analitik düşünme yeteneği.
Kariyer Hedefi Bulunması
Dikkat üst seviyede olması gerekli

Ek 4: İşbir Sentetik Personel Talep Formu

İsbir Sentetik	PERSONEL TALEBİ
-----------------------	------------------------

Talep No: 001
Tanzim Tarihi : 2004 / 07/ 15

PERSONEL TALEP EDEN DEPARTMAN	Kalite Yönetim Departmanı
PERSONEL TALEP EDEN BÖLÜM	Kalite Kontrol Laboratuvarı
PERSONELİN İSTİHDAM EDİLECEĞİ SÜREÇ	
TALEP EDENİN ADI ve SOYADI - ÜNVANI	Kamil DERECE / Kalite Yönetim Mühendisi

A-İŞİN TANIMI

Talep edilen pozisyon	Kalite Kontrol Laboratuvarı Sorumlusu		
Görevin kısa tanımı	Laboratuvar faaliyetlerinin düzenli olarak takibi , Girdi ürünlerin fiziksel,kimyasal,dokümental kontrolü,ür-ge çalışmalarına katılım,patent&sertifikasyon çalışmalarının sağlanması		
Kime bağlı çalışacağı	Kalite Yönetim	Vardiya talebi	Var () Yok (x)
Astları	Laborantlar		
En geç işe başlama tarihi	02.08.2004	Görev yeri	Kalite Kontrol Lab.
Ehliyet talebi	Var (x) Yok () Sınıfı (B)	Seyahat talebi	Var (x) Yok ()
Askerlik şartı	Var (x) Yok ()	Diğer	

B-PERSONELİN PROFİLİ

Cinsiyeti	Bay (x) Bayan ()	Medeni hali	Evli () Bekar (x)
Yaş aralığı	24-30	Deneyimi	En az bir (1) yıl
Yabancı dil talebi	Var (x) Yok ()	Temsil talebi	Var (x) Yok ()
Talep edilen diller (Önem sırasına göre)	İngilizce		
Bilgisayar bilgisi talebi	Var (x) Yok ()	Gerekli yazılımlar	
Tahsil durumu	Üniversite		
Tercih edilen okullar	ODTÜ,Boğaziçi,İTÜ,Ege		
Fiziki tanımlama	Sağlık durumu elverişli,ayakta çalışmaya engeli olmayan		
Kullanması istenen Makine ve/veya Aparat	Fiziksel test cihazları		

C-DİĞER HUSUSLAR (Lütfen istediğiniz diğer vasıfları açıklamalı olarak yazınız)

Sigara içmeyen , kişisel testinde takım çalışmasına yatkın ve beşeri ilişkileri güçlü sonuçları alınmış , mental olarak rahatsızlığı olmayan, ast- üst ilişkilerine vakıf.

Talep Eden Süreç Sorumlusu (Adı, Soyadı / İmza)	Ana Süreç Sorumlusu (İmza)	Onay Genel Müdür
--	-------------------------------	---------------------

Kamil

ÖZGEÇMİŞ

Sinem Savaşır, 12.03.1991 tarihinde Balıkesir’ de doğdu. İlk ve ortaöğrenimlerini Balıkesir’ de tamamladı. 2009 yılında Sakarya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümünü kazanarak 2013 yılında mezun oldu. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde yüksek lisansa başladı. 2013-2014 eğitim öğretim yılında Sakarya’ da bir devlet okulunda öğretmenlik yaptı. Yüksek lisans ders döneminin bitmesinin ardından Balıkesir’e geri dönerek 2016-2017 eğitim öğretim yılında özel bir eğitim kurumunda rehber öğretmenliğe başladı. Halen aynı kurumda görevini devam ettirmekte.

