

İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN YÜKSELTİM PLANLAMA (SUCCESSION PLANNING)

Yard. Doç. Dr. H. Zümrüt TONUS

Anadolu Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

ABSTRACT

Although strategic point of view emphasized business management companies begin to make more detailed plans of future. One of the detailed plans is succession planning.

Succession planning is the process of creating a plan for moving personnel into the higher organizational levels. Nowadays fastly changeable business environment, making succession planning will help to custom changing of business environment and to survive their lives.

ÖZET

Stratejik bakış açısının işletme yönetiminde önem kazanmasıyla birlikte, işletmeler geleceğe yönelik daha ayrıntılı planlar yapmaya başlamışlardır. Bu planların başında yükseltim planlaması gelmektedir.

Yükseltim planlaması, organizasyon içinde personelin üst düzeylere yükselmesiyle ilgili planların oluşturulması anlamındadır. Günümüzün hızla değişen iş ortamında, yükseltim planlarının yapılması işletmelerin değişime daha hızlı uyum sağlamasına ve varlıklarını sürdürmesine yardımcı olacaktır.

GİRİŞ

Yükseltim planlaması kavramı ingilizce literatürde "succession planning" olarak geçmekte, Türkçe literatürde ise "yedek planlama" ya da "terfi planlama" olarak kullanılmaktadır. Çalışmada, yükseltim planlaması terimi kullanılmıştır.

Yükseltim planlaması, kariyer planlamayla aynı anlamda kullanılıyor olmasına rağmen aslında işletmede yapılacak işgücü planlamasının bir ayağı hatta sonucu olarak ele alınmalıdır.

Yükseltim planlaması, işletmelerin gelecekteki personeliyle ilgili bir yol belirlemesidir. Bu yol yardımıyla hem örgütsel hem de bireysel sonuçlar elde edilebilecektir. Verimlilik, kar ve etkinlik elde edilebilecek örgütsel sonuçlar arasındadır. İş tatmini, gelişme ve iyi bir performans düzeyi ise bireysel sonuçlardır.

1. YÜKSELTİM PLANLAMA KAVRAMI VE SÜRECİ

Yükseltim planlama kavramı, farklı organizasyonlar ve yöneticiler için değişik anlamlara gelmektedir. Bir kısım yönetici için kavram, açık bulunan bir pozisyonu doldurmak anlamındadır. Diğer bir kısım yönetici için ise, yükseltim planlama daha ayrıntılı bir anlama sahiptir. Kariyer yolları ve oluşabilecek pozisyon açıklarının başarılı personel desteğiyle doldurulması anlamındadır. Bu iki bakış açısında sınırsız sayıda orta düzey pozisyon vardır¹.

Yükseltim planlaması, işgücü planlama uzmanları ve faaliyet yöneticilerinin mevcut personelin gelecekteki organizasyon içi iş yerleştirmeleriyle ilgili kararlarda kullandıkları organizasyondaki bireylerin üst düzeylere hareketleriyle ilgili planların oluşturulduğu bir süreçtir.

Potansiyel yükselme ve diğer yerleştirme kararları, genellikle faaliyet yöneticilerinin sorumluluğundadır. Burada insan kaynakları bölümü gizli danışman rolüne sahiptir. Planların geliştirilmesi için gerekli zaman ve karmaşıklık göz önüne alındığında, yükseltim planları genellikle anahtar işlerle sınırlı kalmaktadır. Örnek olarak, sadece üst düzey yönetici pozisyonlar için uygulanmaktadır. Üst düzey kavramı genellikle CEO'nun (Chief Executive Officer) iki ya da dört düzey altı olarak tanımlanabilir. Gelişmiş kariyer geliştirme sistemine sahip organizasyonlar, yükseltim planlamayı tüm mesleki ve yönetsel pozisyonlara kadar genişletebilirler².

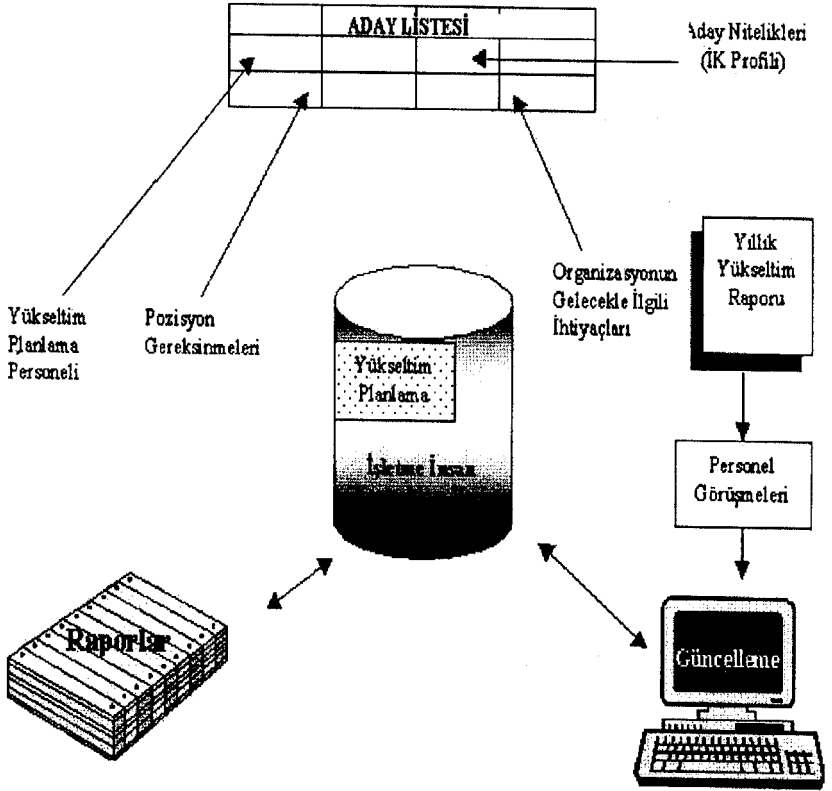
Yükseltim planları, mevcut ve gelecekteki iş gereksinmelerini tanımlar ve adayların uygunluğunu ve üst düzeylere hareket kolaylığını belirler. Bu genellikle her yönetim pozisyonu için başarıları gösteren personel tablolarını kullanarak gerçekleştirilir. Yükseltim planlamada veri akışı Şekil 1'de görülmektedir.

1 W. F. Cascio, **Managing Human Resources**, (NewYork: McGraw Hill Inc., 1995), s.103.

2 R. L. Daft, **Management**, 3.ed., (Orlando: The Dryden Press, 1994), s.803.



Yükseltim planlama süreci genellikle, 12 ila 36 ayı içerir ve periyodik olarak güncellenmesi gerekir. Yükseltim planlarının organizasyonun beceri havuzunun geliştirmesinden çok bir pozisyona "veliaht" seçme biçiminde tanımlanması daha uygundur³.



Şekil 1: Yükseltim Planlamada Veri Akışı.

Kaynak: V. R. Ceriello ve C. Freeman, **Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques**, (New York: Lexington Books, 1992), 571.

Yükseltim planlaması, çoğu zaman kariyer planlarıyla aynı anlamda ele alınmasına karşılık özel bir tür kariyer geliştirme faaliyetidir. İşin aksamadan yürümesini sağlayacak pozisyonların belirlenip bu pozisyonlara gelebilecek olan kişilerin planlanması olarak ele alındığında aradaki yaklaşım farkı ortaya çıkmaktadır⁴.

³ Daft, 804.

⁴ V. R. Ceriello ve C. Freeman, **Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques**, (New York: Lexington Books, 1992), s.553.

2. YÜKSELTİM PLANLAMADA İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN YERİ

Yükseltim planlama süreci bir bina inşa etmeye benzetilebilir. Binanın temelini ise insan kaynaklarıyla ilgili bilgiler oluşturmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi, ihtiyaç duyulan bu verileri harmanlayarak yükseltim planlamasını gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

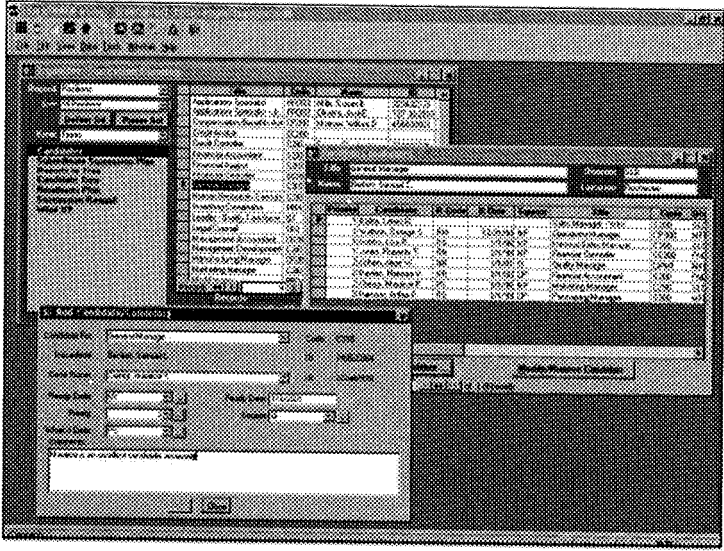
Yükseltim planlaması, hedef pozisyonların belirlenmesiyle başlar. Bu pozisyonlar genellikle organizasyonun devamı ve başarısı için önemli üst düzey pozisyonlardır. Yükseltim planlamasını yapanlar, insan kaynakları bilgi sisteminde bulunan personel kayıtlarıyla her pozisyon için potansiyel yedekleri belirlerler⁵. Eğitim ve geliştirme ve yönetim bu listeleri eğer iş sınıflandırma ya da pozisyon kontrolüyle ilgili bir bilgisayar destekli insan kaynakları bilgi sistemi faaliyetleri yoksa elle tutmak ve yapmak zorunda kalırlar. İnsan kaynakları bilgi sistemi bu öncelikli listelerin hazırlanmasında önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla birçok çeşit bilgi türüne örneğin; meslek grupları, iş sınıfları, yaş ya da hizmete göre sınıflandırılabilir. Bu sistem yardımıyla yükseltim planlaması tüm ayrıntılar göz önünde bulundurularak yapılabilir.

Yükseltim planlaması insan kaynakları bilgi sistemini, her pozisyon için potansiyel yedekleri belirlemek için gerekli olan personel bilgilerini elde etmede kullanır. Planlamacılar, özel pozisyonlar için bireysel yükselme ihtimallerini belirlemek için algoritmalar geliştirirler, belirli iş parametrelerini bireysel geçmişini, deneyimlerini, eğitimini ve benzeri durumları ortaya koyarlar. Yükseltim planlama modülüne sahip bir insan kaynakları bilgi sistemi, bu algoritmaları otomatik olarak geliştirir. Algoritma geliştirme büyük bir dikkat ve sıklıkla dış uzmanların yardımını gerektirir. Yükseltim planlamasını yapanlar, genellikle hedef pozisyonlar için yol gösterici olan içsel kariyer yolları üzerinde çalışırlar. Bunu yapmak için benzer pozisyonlardaki deneyim ile bireysel kariyer yollarına bakarlar. Bu bilgi, yükseltim planlaması şemalarındaki her açık pozisyon için potansiyel nitelikli bireylerin seçilmesine yardımcı olur. Şekil 2 de bir işletmenin insan kaynakları bilgi sisteminde yer alan yükseltim planlama menüsü görülmektedir. Bazı işletmeler yükseltim planlamayı maliyetli ve zor bir faaliyet olarak gördükleri için, iş isimlerini ve yapılarını değiştirirler ve daha çok manuel süreçler kullanırlar⁶.

⁵ Ceriello ve Freeman, s.570.

⁶ Ceriello ve Freeman, s.570.





Şekil 2: Yükseltim Planlama Menüsü.

3. YÜKSELTİM PLANLARININ OLUŞTURULMASI

Yükseltim planlamasının önündeki en büyük engel, süreci desteklemek için gerekli olan veri ve bilginin elde edilmesidir. İnsan kaynakları bilgi sistemi yükseltim planlama uygulamalarında bu engelin üstesinden gelinmesini sağlar. İnsan kaynakları bilgi sisteminden çekilen pozisyon ve personel verilerinden yükseltim şemalarının ve yükseltim planlarıyla ilgili raporların hazırlanması sağlanır⁷.

İşgücü planlama, yönetimin yükseltim planlarını geliştirmekte kullandığı raporları hazırlamaktadır. Yükseltim planlamasıyla ilgili insan kaynakları bilgi sisteminin oluşturduğu raporlar; yükseltim planlama pozisyon raporları, nitelik ve kapasite durumunu gösteren raporlar, personel adayları ile ilgili raporlar ve yükseltim plan şemalarıdır.

3.1. Pozisyon Raporlarının Oluşturulması

Pozisyon raporları, her pozisyon için yükseltim planlaması göz önüne alındığında bu rapor, işin isimin, derecesinin, yerinin, yöneticisinin, şu anda o işte görevli olan kişinin ve planlanan emeklilik ya da ayrılma tarihinin listesini içerir. Bu liste ayrıca, yükseltim plan durumunu (potansiyel, beklemede, mevcut gibi) ve kişisel özellikleri gösterir. Yöneticiler bu raporu, yükseltim

⁷ A. L. Lederer, **Handbook of Human Resource Information Systems**, (Boston: Warren, Gorham & Lamont Inc., 1991)s.25.27.

planlamayı içeren pozisyonlara yönelik son seçimlerini yapmak için ya da yükseltim planlama sürecinin hangi yolu takip edeceğini belirlemek için kullanırlar⁸.

3.2. Nitelik ve Yetenek Raporlarının Oluşturulması

Nitelik ve yetenek raporları, işgücü envanterinden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmaktadır. Bu rapor, her birey için eğitim geçmişini, işletme dışındaki iş tecrübesini, organizasyonda çalıştığı işleri, beceri düzeyini ve aldığı hizmet içi eğitimleri içermelidir. Bu rapor için, her pozisyonda bulunan bireylerin kariyer gelişimlerinin tarihsel bir özeti hazırlanması gerekmektedir.

Bu raporun diğer bir biçimi, niteliklerin ve o pozisyonda daha önce bulunanların listelenmesidir. Örnek olarak bu rapor, satış yöneticiliği pozisyonunda daha önce görev yapmış en az beş işletme mezununu, en az iki mühendislik kökenli ve daha önce pazarlama bölümünde çalışmış iki kişiyi gösterebilmelidir⁹. Ayrıca adayların kariyer amaçlarını ve hangi pozisyona gelmede istekli olduğunu da gösterebilmelidir¹⁰.

3.3. Personel Adayı Raporlarının Oluşturulması

Personel aday raporları, insan kaynakları bilgi sisteminin bir pozisyon için listeleyebildiği potansiyel yükseltilecekleri içermektedir. Çok ayrıntılı bir raporda her adayın adı ve diğer temel bilgiler, işin adı, yöneticisi, performans gelişimi gibi bilgiler yer almalıdır. Bu bilgiler yardımıyla işgücü planlama ve eğitim geliştirme bölümleri, planlanan yükseltim için bireylerin o pozisyona uygun olmalarını sağlayacak ilave kariyer geliştirme ve eğitim programları belirlemelidir. Bu rapor göz önüne alınarak, eğitim geliştirme bölümü sırayla her aday için kariyer geliştirme raporları hazırlamalıdır¹¹.

3.4. Yükseltim Planlama Şemalarının Oluşturulması

Yükseltim planlama şemaları, yedekleme seçeneklerinin ve çeşitli etkilerinin bir organizasyon şeması üzerinde daha rahat görülebilmesi için hazırlanmaktadır. Bu şemalar her seçeneği ayrıntılarının anlaşılması konusunda yöneticilere yardımcı olmaktadır.

Örnek olarak bir yükseltim planı şemasından şunlar anlaşılabilir: Eğer bir işletmenin CEO'su işten ayrılırsa pazarlama başkan yardımcısı CEO olabilir, satış yöneticisi pazarlama başkan yardımcısı yerine geçebilir ve halkla ilişkiler yöneticisi satış yöneticisi olabilir. Başka bir yükseltim plan şemasında ise, pazarlama başkan yardımcısının CEO olabileceğini fakat yeni pazar-

⁸ Ceriello ve Freeman, s.577.

⁹ Ceriello ve Freeman, s.577.

¹⁰ Ceriello ve Freeman, s.578.

¹¹ Ceriello ve Freeman, s.579.



lama başkan yardımcısının işletme dışından gelmesi gerektiği ve diğer tüm pozisyonların değişmeden kalacağı gösterilebilir¹².

Uluslararası büyük işletmelerden Exxon, IBM, Kodak yükseltim planlaması yaparak, potansiyel sahibi personeli işletme içinde açılacak pozisyonlarda değerlendirmektedirler. Örnek olarak, Exxon'un 2010 yılında CEO'su olabilecek adaylar bu günden bilinmektedir. Zaman içinde bu elemanlar performansları doğrultusunda yükseleceklerdir¹³.

Şekil 3 yükseltim planlama şemasının ne anlam ifade ettiğini göstermektedir. Performans düzeyi, potansiyeli ve pozisyon durumu olmak üzere üç temel boyut söz konusudur. Pozisyon durumu, söz konusu pozisyonun ne zaman ve ne için ele alındığını açıklamaktadır. Performans düzeyi, performans değerlendirme bilgileri ışığı altında gereksinmeyi karşılama durumunu ortaya koymaktadır. Potansiyel durumu ise, yine performans değerlendirme bilgileri ışığı altında yükselmeye hazır olma durumunu açıklamaktadır¹⁴.

İşletmelerin amaçları, yönetim ve organizasyon yapıları, performans değerlendirme sistemlerinin birbirinden farklı olması yükseltim planlarının da farklı olması sonucunu doğuracaktır. Ancak çalışmada belirtilen süreç işletmelerin kendilerine uygun bir yükseltim planı yapmalarına yardımcı olacaktır.

4. İŞLETMELER AÇISINDAN YÜKSELTİM PLANLAMANIN ÖNEMİ

Yükseltim planlaması, personeli işletme içinde sahip olacakları kariyer nedeniyle cesaretlendirmekte ayrıca, insan kaynakları kısıtlamalarını ve beceri açıklarını, iş açıkları oluşmadan tespit etmektedir. Yükseltim planlarıyla, personel gelecekte oluşacak iş açıkları için büyük sorumluluklar almaya hazırlıklı olabilmektedir. Ayrıca büyük işletmeler yükseltim planlamayı, bağlı kuruluşlarıyla entegrasyonu daha iyi yapabilmek için kullanırlar¹⁵.

İşletmenin geleceğini garanti altına alabilmek için önemli pozisyonlara gelebilecekler önceden belirlenmelidir. Yükseltim planlama, organizasyonun sahip olduğu eğitimli ve deneyimli kaynakları organizasyonun gelecekle ilgili planları ve büyüme gereksinmesi doğrultusunda oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

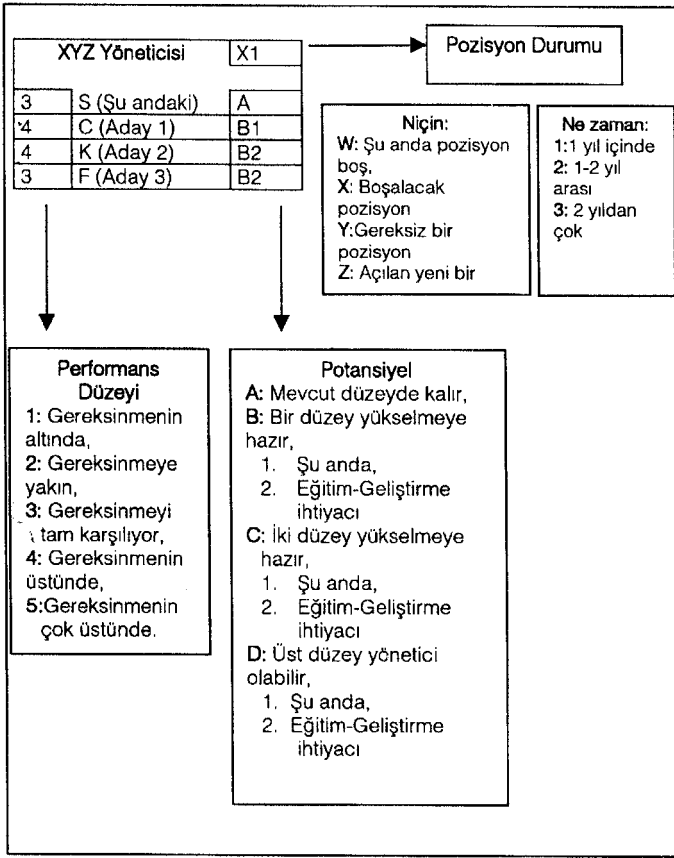
Yükseltim planlamasının geliştirilmesi ve uygulanmasında organizasyonun yapısının, organizasyonun ve bireylerin ihtiyaçlarıyla ve endüstrinin durumuna göre dengelenmesi söz konusudur. Pek çok organizasyonda endüstrinin değişimi yükseltilecek yedeklerin gelişimi ve planlanmasında kısıtlanmaktadır.

¹² Ceriello ve Freeman, s.579.

¹³ W. B. Werther ve K. Davis, **Human Resource and Personnel Management**, (New York: McGraw- Hill Inc., 1993), s.180.

¹⁴ Rampton G. M. ve Diğerleri, **Human Resource Management Systems: A Practical Approach**, 2.ed., (Ontario: Carswell Thomson Professional Publishing, 1999), s.191-193.

¹⁵ Werther ve Davis, s.180-181.



Şekil 3: Bir Pozisyon için Yükseltim Planlama Şemasının Anlamı.

Kaynak: G. M. Rampton ve Diğerleri, **Human Resource Management Systems: A Practical Approach**, 2.ed., (Ontorio: Carswell Thomson Professional Publishing, 1999), s.192.

Yükseltim planlama sürecinin diğer işgücü planlama faaliyetlerinde olduğu gibi stratejik planlamayla bütünleşik bir süreç olması gerekir. İşgücü planlama faaliyetinin son aşamasını yükseltim planlaması oluşturur. Çünkü, işgücü arzının ve talep verileri, eğitim değerlendirme, performans değerlendirme ve iş değerlendirme verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin stratejilerinin belirlenmesinden sonra yönetim personel havuzunun sahip olduğu performansı, potansiyelini, becerilerini ve deneyimlerini her birey için insan kaynakları bilgi sisteminden elde edebilmelidir¹⁶.

¹⁶ Lederer, s.25.33.

Sonuç

İşletmelerin "günü kurtarma" mantığının yerine stratejik bir bakış açısı kazanmaları "gelecekte ne durumda olacağız?" sorusuna önem vermeleri iş-gücü planlamanın dolayısıyla yükseltim planlamanın önemini artırmaktadır. İnsan kaynakları konusunda geleceği hızlı ve doğru bir biçimde görebilme, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında önemli bir unsur olacaktır.

İyi bir performans değerlendirme sistemi ve gelişmiş bir insan kaynakları bilgi sistemine sahip işletmeler değişken çevresel koşullara kolaylıkla uyum sağlamak ve varlıklarını sürdürebilmek için yükseltim planlamasına önem vermelidirler.

Kaynakça

- Cascio, W. F., **Managing Human Resources**, (NewYork: McGraw Hill Inc., 1995).
- Ceriello, V. R. ve Freeman C., **Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques**, (New York: Lexington Books, 1992).
- Daft, R. L., **Management**, 3.ed., (Orlando: The Dryden Press, 1994).
- Lederer, A. L., **Handbook of Human Resource Information Systems**, (Boston: Warren, Gorham & Lamont Inc., 1991).
- Ramphon, G. M. ve Diğerleri, **Human Resource Management Systems: A Practical Approach**, 2.ed., (Ontorio: Carswell Thomson Professional Publishing, 1999).
- Werther, W. B. ve Davis K., **Human Resource and Personnel Management**, (New York: McGraw- Hill Inc., 1993).

