

# NSAN KAYNAKLARI GEREKSİNİM SÜREÇ YAKLAŞIMI: STRATEJİK NSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

*Mehmet Lütfi ARSLAN*

*İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Yardımcı Doçent Dr.*

---

## A PROCESS APPROACH TO HUMAN RESOURCE NEEDS: STRATEGIC HUMAN RESOURCE PLANNING

*Abstract: Strategic human resources planning is a process to determine human resource needs of a company to realize strategic goals. This process differs from human resource planning in terms of activity planning that does include not only quantitative human resource requirements for a specific time frame but also qualitative human resource requirements according to strategy of the company and internal and external analysis of market. In this regard, strategic human resource planning consists of seven steps that are summarized in following bold statements; defining human resource strategy based on the company's strategy, meeting human resource demands of the company consistent with its goals, and developing programs and policies according to human resource demands.*

*Keywords: Strategic Planning, Human Resources, Strategic Human Resource Planning.*

---

## I. GİRİŞ

İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımının işletmelerin rekabetçi özelliklerine yaptığı katkıının her geçen gün daha iyi anlaşılması, nitelikli elemanların işletmelere dâhil edilmesine yönelik rekabeti hızlandırmıştır, bu da işletme ve yerleşik işletmelerin insan kaynaklarının diğer seviyeleri içerisinde önemini artmasına neden olmuştur. İşletmeler, insan kaynakları gereksinimlerini etkin ve verimli belirleyebilmek için insan kaynakları planlaması çalışmalarına önem vermeye başlamışlardır. Küreselleşme ve bilim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin ortaya çıkarttığı yoğun rekabet ortamında işletmelerin gereksinim duydukları nitelik ve yeteneklerin farklılaşması, işletmelerinde ve süreçlerinde meydana gelen farklılıklar, insan kaynakları planlaması işletmelerin önemini artırmıştır.

## II. NSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İşletmelerde personel yönetimi yaklaşımının yerini insan kaynakları yaklaşımına bırakması sürecinde doğrudan nitelikte personeli doğrudan yerde ve zamanda sağlamak

---

## NSAN KAYNAKLARI GEREKSİNİM SÜREÇ YAKLAŞIMI: STRATEJİK NSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

*Özet: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması işletmelerin stratejik amaçlara ulaşabilmek için gereksinim duydukları elemanların belirlenmesi sürecidir. Bu süreç insan kaynakları planlamasından faaliyet planlaması yönü ile ayrılmakta, sadece belli bir dönem için gereksinim duyulan insan kaynağının sayısal yönden belirlenmesini de il iç ve dış çevre koşullarına, işletmenin stratejisi ve amaçlarına göre niteliksel açıdan gereksinim duyulan insan kaynakları ve seviyelerinin belirlenmesini de içermektedir. Bu çerçevede stratejik insan kaynakları planlaması işletme stratejisine bağlı bir insan kaynakları stratejisinin oluşturulması, işletmenin amaçları ve stratejileri ile desteklenmiş insan kaynakları taleplerinin karşılanması ve stratejiler ve insan kaynakları talepleri doğrultusunda planlamayı bütünlükten politikalar ve programlar geliştirilmesi ekinde ana hatlar içeren yedi adımdan oluşmaktadır.*

*Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması.*

---

amacına yönelik gelecekte öngörme çalışmaları; insan kaynakları planlaması olarak adlandırılmaktadır. İnsan kaynağının etkinliğin artırılmasına yönelik bir planlama çalışması olarak görülebilecek bu kavramın yerine işletme gücü planlama ve insan gücü planlama kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir [1].

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili ilk çalışmalar işletme gücü Ekonomisi veya Personel Ekonomisi adı altında çalışmalarımıza çıkmaktadır. 20.yüzyılın başından itibaren makro anlamda işletme gücü istihdamında çalıştırılan problemler, uzman personel sıkıntısı ve niteliksiz işletme gücü çözümlü, nitelikli işletme gücünün geliştirilmesi ve istihdam edilmesine yönelik çalışmaların artmasına yol açmıştır [2].

ABD'de büyük işletmeler uzun seneler boyunca insan gücü planlamasını üst düzey yönetici geliştirmeye yönelik yapmışlardır. Bu nedenle personel yönetimi ile ilgili literatürde insan gücü planlaması kavramıyla ilgili ayrıntılı bilgilere 1960'lı yıllara kadar pek rastlanmamaktadır. Fakat nitelikli eleman temininde ortaya çıkan güçlükler ve bilim teknolojisindeki gelişmeler tüm düzeylerdeki elemanlar için bir takım

tekniklerin kullanımını ve planlama gereksinimini ortaya çıkarmıştır (Bu konuda, personel yönetiminin işletmelerde ayrı bir bölüm olarak ele alınmaya başlandı 1930'lu yıllardan 1960'a kadar olan süreç içerisinde yayınlanan personel yönetimi ile ilgili literatürden alınan örneklerin incelenmesi yeterli olacaktır [3-6]).

Sosyal politikaların etkisi ile 1960'ların ortalarından itibaren artan işletme maliyetleri işletmeleri işletimden daha etkin yararlanma yolları aramaya yöneltmiştir, işletmelerin insan kaynakları planlamasına ilgisinin artması bu alandaki çalışmaların çoğalmasına neden olmuştur.

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili ilk tanımlardan birisi 1967 yılında E.B. Geisler tarafından yapılmıştır. Geisler insan gücü planlamasını "işletmelerin doğru sayıda, doğru yerde konlandırılması, ekonomik olarak en faydalı işletme yapan doğru niteliklere sahip insanları belirleme, geliştirme, denetleme ve bu insanlara sahip olma süreci" olarak tanımladı. Bir sene sonra Amerikan İstihdam Dairesi İşletme Gücü Planlaması adlı yayınında kısa ve dikkate değer bir tanıma yer vermiştir: "İnsan gücü planlama, işletmenin insan kaynaklarını sağlamak, kullanma, geliştirme ve sürekliliğini devam ettirme stratejisidir" [7].

1970'li yıllar insan kaynakları planlamasının önemini daha çok açığa çıkartmıştır yıllar olmuştur. Bu dönemde yapılan tanımlarda, insan kaynakları planlamasının arz-talep dengelemesi ya da sayısal tahminde bulunmaktan daha geniş bir içerikle ele alınması ve işletmenin genel planının bir parçası olarak dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Örneğin 1974'de M. A. Hodges, insan kaynakları planlamasını "işletmeyi bir bütün olarak gören ve kurumsal hedefleri içinde insan kaynaklarına olan talebi ve arzı süreklilik içerisinde planlayan sistematik bir süreç" şeklinde tanımlamıştır [7].

İnsan gücü planlamasının işletmenin insan kaynaklarından azami istifadesini sağlaması işletim seviyesinde tutan Grindrod "personel yönetimi insan gücü planlaması, insan gücü planlaması da personel yönetimidir" ifadesini kullanmıştır [7].

Yine aynı dönemde insan kaynakları planlaması ile ilgili önemli çalışmalar yapmış olan Elmer H. Burack ve James W. Walker "İnsan Gücü Planlaması ve Programlaması" adlı çalışmalarında insan gücü planlamasında kurumsal hedeflerin, programlamanın ve işletme politikasının önemine vurgu yaparak planlamada zaman aralıklarının önemine dikkat çekmiştir. Bu yazarlar iç ve dış çevre analizleri, insan kaynakları modelleri, insan kaynakları bilgi sistemi gibi bölümlerden oluşan kapsamlı bir model oluşturarak işletmenin varmak istediği hedeflerin açıkça belirlenmesinin etkin bir personel programlaması yapılabilmesi için gereken ilk

koşulları belirlemiştir. Burack ve Walker'a göre insan gücü planlamasının önemli amaçları şunlardır [8]:

1. Pazar payının, satışların ve karların dâhil edildiği kurumsal hedeflerin belirlenmesi.

2. İnsan gücü envanteri, işletimin demografik özellikleri, verimlilik, istihdam kayıtları ve işletme devir hızlarının çıkarılması.

3. Düzenli insan gücü tahminleri yapılması.

4. Eleman toplama, seçme, örgüt planlaması ve emeklilik vb. etkenler dikkate alınarak insan gücü planlamasının tamamlanması.

Aynı yazarlara göre insan gücü planlamasının önemli boyutları şunlardır:

1. Örgüt politikasına göre eklenmiş bir politika.

2. Eleman alımını, elemanın gelişimini ve elemanın örgütten ayrılmasını dikkate alması hedefler ve amaçlar.

3. İşletmenin istikrarını gözeten zaman alternatifleri.

4. Belirlenmiş zaman aralıklarına sistematik bir yaklaşım geliştirebilmek için politikalar.

5. Programlama.

6. Uygun denetimler.

7. Örgüt ortamı.

8. Bilgi akışı.

1970'li yıllarda gözlemlenen bir diğer gelişme de bilim teknolojilerindeki gelişmeler ve işletmelerin bu teknolojiyi bünyelerine uyarlamaları sonucu insan kaynakları bilgi sistemlerinin ortaya çıkmasıdır. Bu sayede insan kaynakları planlamasında daha etkin ve verimli tahminlerin yapılmaya başlanması, bunun sonucunda da insan kaynakları planlamasının önemi daha da artmıştır.

1980'li yıllarda gerek strateji kavramının işletme yönetiminde kullanılmaya başlanması ve gerekse personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimi kavramına geçiş insan kaynakları planlaması kavramını yakından etkilemiştir. Stratejik yönetimin insan kaynakları yönetimine uyarlanması insan kaynakları planlamasının işletmenin stratejisi ve stratejik gereksinimleriyle bütünleşmiş bir disiplin olarak eklenmesine yol açmıştır. Çünkü stratejik yönetimin ilk amacı stratejik planlamadır.

1980'li yıllarda insan kaynakları planlamasını etkileyen önemli bir gelişme de kurumsal küçülme olmuştur. İktisadi artan ekonomik baskılar sonucu işletmelerin faaliyetlerine daha çok yer vermek zorunda kalmışlardır. Bunun sonucunda işletmelerin faaliyetlerini denetleyen, işletmelerin sözleştirdikleri çalışanlara daha çok yer verme eğilimi güçlenirken, “kısmi süreli çalışanlar”, “geçici istihdam” ve “başsız çalışanlar” gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır [9].

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkilerinin yanı sıra 1990'lı yıllarda işletmeler artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için ellerindeki en önemli rekabet unsuru olarak görülmeyle başlayan insan kaynaklarını daha etkin kullanma yollarını aramaya başlamışlardır, bunun sonucunda da insan kaynakları işletmelere daha çok önem vermek gereğini hissetmişlerdir. Denetim sürekliliği işletmeleri “özerken örgütler” olma zorunluluğuyla karşı karşıya bırakmış, bu da insan kaynakları işletmelerinin işlevi ve gelişimi işletmelerin daha çok önem çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bunun sonucu olarak insan kaynakları planlamasında tüm insan kaynakları işletmelerinin stratejik bir yaklaşımla bütüncül olarak planlama sürecine dahil edildiği “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması” kavramı ortaya çıkmıştır [10].

Günümüzde işletmeler uzun vadeli, sürekli, stratejik yönetimin bir parçası olarak ele alınan ve işletme genel planı ile bağlantılandırılmış stratejik insan kaynakları planlaması ile doğrudan doğruya, doğrudan doğruya istihdam edilmiş ve işletmenin amaçlarını kendi bireysel amaçlarıyla bütüncül olarak taşıyabilen insan kaynaklarına ulaşmaya çalışmaktadırlar.

İnsan kaynakları planlaması, ülke iş gücü yapısı ile ilgili olarak makro, işletme iş gücü yapısı ile ilgili olarak mikro boyuta sahiptir. Makro boyutuyla insan kaynakları planlaması ülke istihdamının yapısı, iş gücü arzı ve talebi, mesleklerin durumu ve toplam iş gücü gereksinimleri ile ilgilidir. Mikro boyutuyla insan kaynakları planlaması ise, işletmenin iş gücü gereksinimi, iş gücü arzı ve talebi, vb. konuları içerir. Bu tür bir sınıflandırmaya rağmen, mikro boyutuyla insan kaynakları planlamasında ülkenin sosyal, ekonomik, teknolojik, demografik vb. değişkenlerin dikkate alınması zorunluluğu bulunmaktadır. Bu zorunluluk işletme düzeyinde yapılan insan kaynakları planlaması çalışmalarına stratejik bir boyut eklemiştir [11].

### III. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Herhangi bir örgütün insan kaynakları ile ilgili ihtiyaçlarını belirleme sürecine stratejik insan kaynakları planlaması adı verilir. Stratejik insan kaynakları planlaması bir öngörü çalışmasıdır. Bu çalışmada belli bir döneme ait insan kaynakları gereksinimleri işletmenin

genel stratejisi ile uyum içerisinde öngörülür ve bu planlama sadece insan kaynakları işletmeleri ile değil, tüm işletme birimleri ile işletim içerisinde yürütülür. Bu anlamda, stratejik insan kaynakları planlaması, işletmenin belli bir dönemi için belirlediği stratejinin ve amaçlarının o döneme ait insan kaynakları gereksinimleri olarak ifade edilmesidir, denebilir [11].

Stratejik insan kaynakları planlaması; stratejik insan kaynakları yönetimi adıyla ortaya çıkan ve insan kaynaklarına stratejik bir yaklaşım öngören kavramla yakından ilgilidir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi işletmenin stratejisi ve stratejik gereksinimleriyle bütüncül olarak bir üst düzey işletme dönemi türüdür [12]. İnsan kaynakları politikalarının, işletmenin tüm kademeleri ve diğer politika alanlarıyla bütüncül olarak varsayılan bu yaklaşım göre insan kaynakları uygulamalarının tüm yöneticiler ve çalışanlara uygulanması gerekir ve bu konuların söz konusu uygulamaları günlük faaliyetlerinin bir parçası olarak kabul etmeleri ve kullanmaları beklenir [9].

Stratejik insan kaynakları yönetiminin başarılı faaliyetleri işletmede insan unsuruna yaklaşımı belirleyen insan kaynakları felsefesinin oluşturulması, insan kaynakları programları ve uygulamalarının yürütülmesidir. Kısaca stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının işletmenin genel stratejik gereksinimleri ile bütüncül olarak gerçekleştirilmesi amaçlar ve büyük ölçüde üst yönetime ait bir işletme olarak tanımlanır [13].

Stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde ortaya çıkan stratejik insan kaynakları planlaması işletmenin belli bir döneme ait eleman gereksinimlerinin stratejik amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan kalite bileşimini sağlamaya yönelik olarak belirlenmesini hedefler. İşletmenin uzun dönemde başarıya ulaşabilmesi için gerekli hedefler ve stratejiler, bunları yürütebilecek nitelik, motivasyon ve yeteneğe sahip işletmenler olmadıktan sonra bir anlam ifade etmeyecektir. Bu yüzden stratejik insan kaynakları planlaması, işletme stratejisinin doğrudan doğruya zamanda doğrudan doğruya niteliklere sahip ve doğrudan doğruya konularlandırılmış işletmenler olarak ifade edilmesi sürecidir.

Stratejik insan kaynakları planlaması işletmenin stratejik planının işletmeyi kolaylaştırarak, ona uyumlu ve paralel bir planlama çalışmasıdır. Öngörülen işletme stratejilerinin insan kaynaklarına yansımaları, kısa dönem ve uzun dönem gereksinimlerinin bütüncül olarak gerçekleştirilmesi gibi konular stratejik insan kaynakları planlaması ile genel stratejik plan arasında karşılıklı bağlantılı olarak işletmenin bir sonucu olarak işletim sağlanmasını gerektirir. Bu yüzden stratejik insan kaynakları planlamasının başarısı büyük ölçüde, insan kaynakları biriminin işletmenin insan kaynaklarını işletmenin stratejik planlama süreciyle ne derecede bütüncül olarak taşıyabildiğine bağlıdır [14].

Stratejik insan kaynakları planlaması, normal insan kaynakları planlama çalımlarından faaliyet planlaması yönü ile ayrılmaktadır. Buna göre, sadece belli bir dönem için gereksinim duyulan insan kaynağının sayısal yönden belirlenmesi yeterli değildir; iç ve dış çevre koşullarına, işletmenin stratejisine ve amaçlarına göre niteliksel açıdan gereksinim duyulan insan kaynakları ve seviyeleri de belirlenmelidir. Örneğin, kurumsal küçülme stratejisini uygulamak isteyen bir işletmenin insan kaynaklarında sadece sayısal açıdan bir kesintiye gitmesi yeterli olmayacak, salt insan kaynağında sayısal bir kesintiye gitme yolu ile verimliliğin sağlanması gerçekte meyeyecek, sayısal yönden azalmı bir gücünün daha etkin ve verimli olmasının sağlanması için bir takım faaliyetler yapma zorunluluğu ile karşı karşıya kalınacaktır. Bu da eğitim, geliştirme ve güdüleme gibi çeşitli insan kaynakları seviyelerinin hareketle geçirilmesi anlamına gelecektir. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları planlaması ile gereksinim duyulan ya da gereksinim fazlası elemanlar belirlenirken, işletmenin amaçlarına ve stratejisine yönelik faaliyet programlaması gerçekte tirilecek, bir diler anlatımla kalite bile kesisi sağlanmı olacaktır.

Bu çerçevede stratejik insan kaynakları planlamasının üç seviyeden söz edilebilir: Öncelikle stratejik insan kaynakları planlaması, işletme stratejisine bağlı bir insan kaynakları stratejisinin oluşturulmasını sağlar. İkinci olarak işletmenin amaçları ve stratejileri ile desteklenmiş insan kaynakları taleplerini karşılar. Son olarak da stratejiler ve insan kaynakları talepleri doğrultusunda planlamayı bütünlükten politikalar ve programlar geliştirir.

Stratejik insan kaynakları planlamasında gereksinim duyulan elemanların belirlenmesi sürecinde belli başlı yedi aşamadan geçilir.

İlk iki aşama, misyon cümlesinin ve vizyonun belirlenmesidir. Misyon cümlesi, kısaca örgütün ne yaptığını açıklayan kılavuz bir cümledir. Vizyon ise işletmenin bir gelecek resmi çıkarılmasıdır; işletme gelecekte nerede olmak istediğini vizyonunu belirleyerek ortaya koyar.

İşletmenin misyon cümlesi ve vizyonu stratejik amacının ekillenmesine yardımcı olur. Belirli bir dönem için hangi somut amaçlara ulaşılacağı misyon ve vizyon cümlesi göz önünde tutularak belirlenir.

Sonraki aşama işletmenin iç ve dış çevre analizinin yapılmasıdır. İç ve dış çevre analizi, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği ekonomik, sosyal, demografik koşulları ile işletmedeki pozisyonların ve mevcut elemanların da analiz edildiği bir süreçtir.

Bundan sonra gelen aşamada insan kaynakları arz ve talebi bir takım öngörü yöntemleriyle belirlenmeye

çalınır. Çıkan sonuçlar değerlendirilerek stratejik insan kaynakları planlamasının faaliyet programlama kısmına geçilir. İşletmenin insan kaynakları gereksinimlerine veya fazlalıklarına göre politikalar belirlenir ve uygulamaya konulur. Uygulama sonuçlarının takibi ve denetlenmesi ile stratejik insan kaynakları planlaması amaçları sona erer. EK L 1'de gösterilen bu yedi aşamayı şimdi daha yakından inceleyelim.

#### **IV. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMAÇLARI**

##### **IV.1. Misyonun Belirlenmesi**

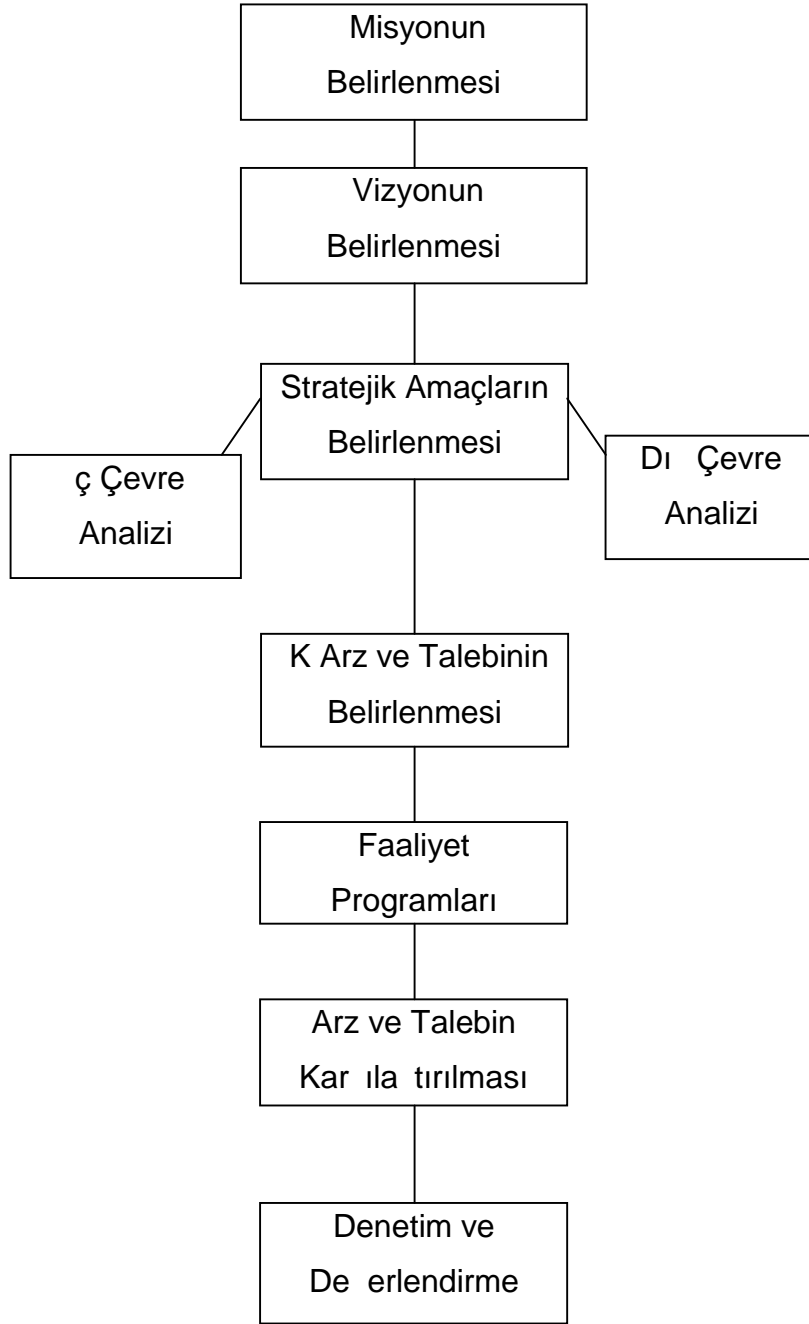
Stratejik insan kaynakları planlamasının ilk adımı işletme misyonunun belirlenmesidir. Misyon, işletmenin hangi işi, neden yaptığını açıklar. Misyon cümlesi işletmenin gereksinim duyduğu elemanların özelliklerinin belirlenmesinde yararlanılacak ilk kaynak niteliindedir. Misyon cümlesinin iyi tanımlandığı ve hayata geçirildiği işletmede çalışanları yönlendiren bir de erler dizisi ve iç kültür oluşumu demektir. Gereksinim duyulan elemanların belirlenmesi sürecinde bu de erler ve iç kültür belirleyici olacak, yeni alınan elemanların da aynı de erlere uyabilecek bir donanıma sahip olması amaçlanacaktır.

İnsan kaynakları planlamasında misyon cümlesinin etkinliğini sağlamak için işletmenin de erleri ile çalışanların de erleri arasında bir özdeşlik kurulması gerekir. Bu açıdan yönetim, misyon cümlesine gereksinimin anlaşılmasını sağlayacak adımları atmalı ve çalışanları misyon cümlesinin öngördüğü düzeni uygulama konusunda cesaretlendirmelidir.

İşletmenin insan kaynakları gereksinimlerinin ve bu gereksinimlerden yola çıkarak oluşturulacak faaliyet dizisinin belirlenmesinin ilk adımı olan misyon cümlesi planlama süresince yapılacak faaliyetleri yönlendirir ve faaliyetler arasında güdümü sağlar. Misyon cümlesinin bu seviye sadece insan kaynakları planlamasındaki faaliyetlerle sınırlı değildir. İşletmenin genel stratejik planından yola çıkarak oluşturulmuş faaliyet programlarına uyumu da misyon cümlesi sağlar. Dolayısıyla hem işletme stratejisinden, hem de bu stratejiye uygun olarak oluşturulmuş insan kaynakları stratejisinden türetilmiş amaçların doğrultusunda anlaşılabilir olur.

##### **IV.2. Vizyonun Belirlenmesi**

Vizyon belirlenmiş bir gelecek zaman diliminde işletmenin nerede olmak istediğini gösterir. Arzulanan bir gelecek ifadesi olan vizyon, misyon cümlesi gibi işletme de erleri ve işletme kültürünü yansıtan kurallar içermez. Dolayısıyla vizyonda çalışanlara yönelik bir yükümlülük yoktur.



ekil.1. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Aşamaları

Vizyonun amacı çalışanları güdüleyecek bir havanın oluşmasını ve işletmenin geleceğe dönük olarak ne olacağını herkesçe bilinmesini sağlamaktır. Bu özellikleriyle vizyon basit, anlaşılabilir olmalı, çalışanların tümü tarafından paylaşılmalı ve çalışanları motive etmelidir.

İşletme vizyonu, çalışanların ortak bir amaca odaklanarak daha verimli hale gelmelerini sağlar. Stratejik insan kaynakları planlaması sürecinde vizyonun belirlenmesi uygun insan kaynakları stratejilerinin tasarlanması açısından hayati bir önem taşır. Çünkü

vizyon, işletme misyonu ile insan kaynakları faaliyetleri arasında köprü görevini görür. Bunu, çalışanları güdüleyerek ve onların işletme misyonuna uygun bir faaliyet sürecine istekle katılmalarını sağlayarak yapar.

İnsan kaynakları planlamasında vizyon aşamasının önemi, işletme çalışanlarını aynı amaçlara odaklanmaya hazır elemanlar haline getirme amacıyla yatmaktadır. Vizyon sayesinde, çalışanların kişisel gelecek tasarımları ile kurumsal gelecek tasarımının örtüşmesini sağlanarak verimliliğin artmasına ve kuruma olan bağlılığın güçlenmesine hizmet edilir.

Stratejik insan kaynakları planlaması açısından misyon ve vizyon ifadeleri i letmenin stratejik hedefleri do rultusunda gereksinim duyaca ı elemanları belirleme sürecinin ba langıç adımlarıdır. Stratejik planlama süreci uzun dönemli ve sürekli bir karaktere sahiptir. letmenin bu sürece ba langıç yaparken ne oldu unu ve neyi amaçladı mı belirlemesi gerekir. letmenin misyonu ne oldu unun, vizyonu ise nerede olmak istedi inin ifadesidir. Misyon ile beraber insan kaynakları planlamasına genel stratejik plana ba layan vizyon, böylece tüm çalı anların ortak amaçlara yo unla masını sa layarak stratejilerin ba arısına olumlu katkıda bulunur [15].

#### IV. 3. Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Stratejik insan kaynakları planlamasında i letme misyonu ve vizyonu belirlendikten sonraki a ama, stratejik amaçların belirlenmesidir.

Stratejik amaçlar; i letmenin, bir zaman dilimi içerisinde belirli faaliyetleri gerçekle tirerek ula mak istedi i durumlar olarak tanımlanmı tır. Amaçlar ölçülebilir, yön gösterici ve zaman boyutu belirli ifadelerdir. Amaçların belirlenmesinde i letmenin tüm bölümleri bir bütün olarak de erlendirilir.

Stratejik amaç çevre ko ullarına uyulanabilen uzun dönemli bir amaç olması yanında i letmenin uzun dönemli önceliklerinin de bir ifadesidir. Stratejik bir amacın belli ba lı i levleri bir kaynakta i letme faaliyetleri için yön göstermesi, di er amaçlar için standart olması ve çalı anları motive etmesi olarak belirtilmi tir.

letmede stratejik amaçların belirlenmesi sürecinde öncelikle i letmenin varlı mını sürdürmek için ne yaptı ı sorusu sorulur. Bundan sonra gerekli amaçlara ula mak için ne yapılması gerekti i incelenir. Amaçların olu turulması sırasında, ortaya çıkabilecek tepkiler, iç ve dı çevre analizleri sonucu belirlenmi fırsat ve tehlikeler göz önünde tutulur. Özellikle i letme kaynaklarının durumu, i letmenin faaliyet gösterdi i piyasadaki konumu ve rakiplerin pozisyonu amaçların ekillenmesinde birinci derecede rol oynayan etkenler arasındadır [16].

letmenin insan kaynakları birimi tarafından belirlenecek insan kaynakları amaçları da di er amaçlar gibi stratejik amaçlardan yola çıkılarak olu turulur. Aynı ekilde, insan kaynakları planlaması çalı malarının yönünü ve amacını stratejik amaçlar belirler. ekil.2'de stratejik amaçlarla insan kaynakları planlaması arasındaki ili ki gösterilmi tir.

Stratejik insan kaynakları planlamasının amaçları tıpkı insan kaynakları bölümünün amaçları gibi i letmenin genel stratejik amaçlarından yola çıkılarak olu turulur.

Burada insan kaynakları planlamasının amaçlarının genel amaçlarla e güdüm içerisinde olmasına dikkat edilmelidir. Zaten genel stratejik planlama süreci sonucunda, i letmenin yürürlü e koyaca ı faaliyet programlarında insan kaynaklarına yönelik amaçlar da belirlenmi olaca ndan stratejik insan kaynakları planlamasına yönelik amaçların bu amaçlara paralelli inin kurulması yeterli olacaktır. Bu noktada stratejik insan kaynakları planlama sürecinden sorumlu yöneticilerin, strateji belirleme a amasına katkıda bulunmaları önem kazanmaktadır. Yöneticiler, stratejik amaçların belirlenme a amasına hem sa lıklı bilgi akı mını sa layarak, hem de karar süreçlerine bizzat katılarak stratejilerle insan kaynakları planlaması arasındaki ili kileri düzenleme olana mına sahip olurlar [13].

#### IV.4. iç ve Dı Çevre Analizlerinin Yapılması

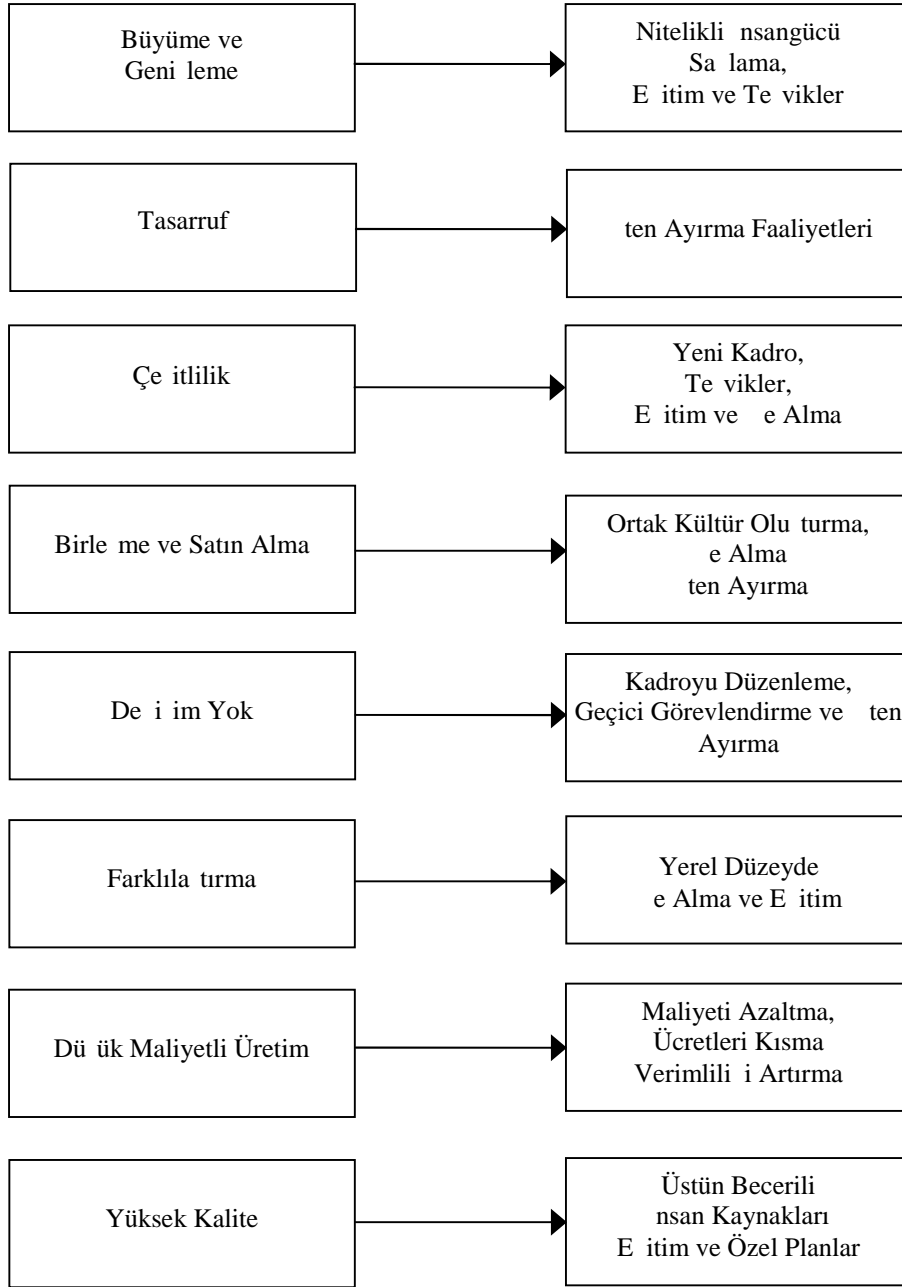
Stratejik insan kaynakları planlama sürecinde misyon, vizyon ve stratejik amaçlar belirlendikten sonraki a ama i letmenin iç ve dı çevre analizlerinin yapılma a amasıdır. Bu a ama süresince i letme belirlemi oldu u stratejik amaçlara ula masını etkileyecek olan dı çevredeki fırsat ve tehditlerle iç çevredeki güçlü ve zayıf yönleri belirlemeye çalı ır. Bu çalı ma, i letmenin, i gücü piyasadaki imdiki ve gelecekteki e ilimlerin gözönüne alınmasına olanak sa ladı ı kadar belirlenen amaçlara ula mak için elinde bulunan kaynakların yeterlili ini de ölçme amacı güder.

letme çalı anlarının di er i letmelere göre yeterlili i, çalı an sayısının i letmenin faaliyetlerine ve stratejilerine uyum sa layabilecek miktar ve kalitede olup olmadığı, yöneticilerin stratejik insan kaynakları planlaması açısından dı çevre analizi i letmenin insan kaynakları gereksinimini etkileyen i ve i gücü piyahasının yapısı, ekonomik ko ullar, sosyal ve demografik ko ullarla yasal düzenlemelerin ara tırılmasını, iç çevre analizi ise; i letmenin mevcut insan kaynaklarının, pozisyonların, i yapılanmasının ve politikalarının analizlerinin yapılarak gereksinim duyulan nitelik ve nicelikteki insan kaynakları talebinin belirlenmesini amaçlar.

Stratejik insan kaynakları planlaması sürecinde dı çevre analizi, i gücü piyahasının imdiki ve gelecekteki e ilimlerinin analizi anlamına gelmektedir. letme aynı zamanda di er i letmelerin de yararlandı ı i gücü piyahasından gereksinim duydu u elemanları temin edebilmek için bu piyasayı etkileyen ko ulları yakından tanımak zorundadır. Buna, istenen nitelikteki elemanlara do ru zaman ve maliyetle rakiplerden daha önce ula mak zorunlulu u da eklenince dı çevre analizinin önemi ortaya çıkar.

## İLETME STRATEJİLERİ

## İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI



ekil.2. İletme Stratejileri ile İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişki.

Kaynak: Anthony, W.P.; Perrewe, P.L. & Kacmar, K.M. (1996). *Strategic Human Resource Management*, New York: Dryden Press, 186 [17].

Bir ekonominin insan kaynakları arzı birçok ko ullan dan etkilenir. Ki isel, ekonomik, kültürel, sosyal, vb. ko ullan dan insan kaynaklarını arzının nitelik ve nicelik olarak dönemlere göre de i iklikler göstermesine neden olur. Örne in; e itim sisteminde meydana gelen de i iklikler gelecekteki insan kaynaklarının nitelikleri konusunda ipucu verecektir. Bunun gibi, kadınların geçmi dönemlere nazaran daha çok i gücüne katılmaları da insan kaynakları arzını etkileyecektir. Buna benzer

de i iklikler makro anlamda insan kaynakları arzını etkileyen ko ullan olmasına ra men i letmeleri de yakından ilgilendirmektedir. İletmelerin insan kaynakları arzının etkilenmesine yol açan tüm ko ullan temelde makro analizlere konu olmakla beraber insan kaynakları planlamacıları tarafından da dikkate alınmalıdır.

Dı çevre analizi, insan kaynakları arzını etkileyen mevcut ve olası e ilimlerin belirlenmesini sa layarak

sa lıklı öngörüler yapılmasına zemin hazırlar. Planlamacılar bu analiz sonucunda, insan kaynakları arzının mesleklere göre de i mi, i gücünün ya da ılımı, kadınların oranı, yasal düzenlemeler, ekonomik ve teknolojik etkenlerin i gücü yapısında niteliksel ne tür de i ikliklere yol açtı ı gibi soruların cevaplarını bulmaya çalı ırlar.

letmelerin insan kaynakları taleplerine kar ılıklı olu an insan kaynakları arzını birçok faktör etkilemektedir. Bunların ba lıcaları; i ve i gücü piyasasının yapısı, ekonomik ko ullar, sosyal ve demografik ko ullar ve yasal düzenlemelerdir.

Stratejik insan kaynakları planlamasında dı çevre analizinden sonraki a ama iç çevre analizidir. ç çevre analizi, i letmenin özellikle insan kaynakları yönünden güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini konu alır.

ç çevre analizi üç a amalı bir çalı madır: Birinci a amada i letmede bulunan i yapısı ile ilgili analizler yapılır. letmede bulunan i lerin neler oldu u, i ler arası ili kiler, i lerin önem derecesi, i lerin göreceli de erleri ve i lerin yerine getirilebilmesi için gereken nitelikler, hareket ve zaman etüdüleri ve i yükü hesaplamaları i yapısı ile ilgili analiz çalı maları sonucu ortaya konulur. Böylece kapsamlı bir analiz çalı ması için i letmedeki i lerin ve i lerin yerine getirilmesi için gereken niteliklerin bir envanteri çıkarılmı olur.

ç çevre analizinin ikinci a amasını; mevcut insan kaynaklarının analizi olu turur. Bu çalı ma, kısaca envanter çalı ması olarak adlandırılmaktadır. Envanter çalı ması, insan kaynakları ile ilgili niteliksel ve niceliksel tüm bilgilerin çe itli yönleriyle gösterildi i bir kaynaktır. Kapsamlı bir envanter çalı ması ile i letmede mevcut insan kaynaklarının nitelikleri belirlenir. Bu bilgiler i analizi sonucunda toplanan bilgilerle kar ılıklı tırıldı nda i letmenin gereksinim duydu u veya gereksinim fazlası nitelikler ve elemanlar ortaya çıkar.

ç çevre analizinin üçüncü a amasında ise; örgüt yapısı ve i letme politikaları analizi yapılır. letmenin i ve örgütlenme yapısında, insan kaynakları politikalarında ve uygulamalarında meydana gelen de i ikliklerin insan kaynakları planlaması sonuçlarına yapaca ı etkilerin ele alındı ı bu a ama ile iç çevre analizi sona erer.

Kısaca i letmenin mevcut i , i yapısı, ppolitikaları ve i gücü analizi demek olan iç çevre analizi sa lıklı bir planlama çalı ması için gereken verileri sa layarak i letmenin insan kaynakları açısından kuvvetli ve zayıf yönlerini görmesini kolaylaştırır.

#### **IV.5. İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Belirlenmesi**

Stratejik insan kaynakları planlaması kısaca i letmenin insan kaynakları arzı ile insan kaynakları

talebinin dengelenmesi sürecidir. Mevcut insan kaynakları (insan kaynakları arzı) ile gereksinimi duyulan insan kaynakları (insan kaynakları talebi) arasındaki denge i letmenin eleman gereksinimlerini kar ılıklı anlamına gelir. Arz ile talep arasındaki dengesizlik ise; i letmenin ya eleman gereksinimlerini, ya insan kaynakları fazlalıklarını ya da i , i gücü yapısı ve insan kaynakları politikalarındaki bir takım aksaklıkları gösterir.

letmenin insan kaynakları arz ve talebini belirleyerek kar ılıklı tırılmasını amaçlayan bir çalı ma olan stratejik insan kaynakları planlamasında arz ve talep dengesinin sa lanması için gereken politikalar da ortaya konur. Bu yönüyle stratejik insan kaynakları planlaması, sadece i letmenin gereksinim duydu u insan kaynakları gereksinimini sayısal olarak belirlemek i leviyle sınırlı bir insan kaynakları planlamasından ayrılır ve arz ve talep dengesinin sa lanması için gereken çok yönlü insan kaynakları i levlerini belirleyerek takibini yapar.

nsan kaynakları arzında ve talebinin dengede olup olmadığını belirlemek için birtakım tahmin yöntemleri kullanılır. Basit yönetici tahmininden karma ık simulasyonların kullandığı yöntemlere kadar sıralanabilecek tahmin yöntemleri genel olarak iki ana kısımda incelenmektedir: Bunlar yargısal ve sayısal yöntemlerdir [18].

Yargısal yöntemler yöneticilerin tecrübelerine ve sezgilerine dayanarak yaptıkları yöntemlerdir. Sayısal yöntemler ise; geçmi e dayalı bilgilerden anlamlı ili kilerin bulunarak bunlarla gelece in öngörülmesine dayanır. Yöneticiler her ne kadar basitli i nedeniyle yargısal yöntemlere a ırlık verseler de i letmelerde bilgisayar uygulamalarının artması sonucu sayısal yöntemlerin kullanımı da artmı tır. Uygulamada tavsiye edilen ise; her iki yöntem çe idinden faydalanmak eklindedir. Yalnız sayısal yöntemlerin kullanılması güvenilirli i yüksek ili kilerin bulunmasını sa lasa da de i imin hızının arttı ı bir ortamda sezgilere ve tecrübelere dayalı tahminlere de gereksinim duyulmaktadır. Aynı ekilde sadece yargısal yöntemleri kullanılması, düzenli tutulmuş istatistikî veriler olmaksızın yapılacak bir tahminin yanıltıcı ve sa lıksız olmasına yol açacaktır.

Arz ve talebe ili kin sayısal sonuçlara ula ılmak amacıyla kullanılan tahmin yöntemlerinde iç ve dı çevre analizi sonucu elde edilen bilgiler kullanılır. Arz ve talebin belirlenerek kar ılıklı tırılması ile i letmenin insan kaynakları gereksinimine ili kin bilgiler elde edilmi olur.

#### **IV.5.1. İnsan Kaynakları Arzının Belirlenmesi**

letmelerde insan kaynakları arzının belirlenmesi mevcut insan kaynaklarının tüm nitelikleri ve özellikleri ile ortaya konması anlamına gelir. Kesin bir tahmin sonucuna ula mak için sırasıyla mevcut insan kaynaklarının sayısının belirlenmesi, i letmeden



ayrılacakların belirlenmesi ve i letmeye alınacakların belirlenmesi ekinde uç a ama takip edilir.

İlk a amada mevcut insan kaynaklarının sayısı belirlenir. Bu hesaplama yapılırken insan kaynakları envanteri ve envanterle ilgili verilerin yorumlanması sonucu elde edilen oranlar kullanılır. Ayrıca, iç çevre analizinde kullanılan i yapısına yönelik analizler ve iç çevre analizini etkileyen ko ullar da (yeni ekipman ve materyal alımı, yeni te vik ve ikramiye planları, i letme yerinin de i mesi, vb.) dikkate alınır.

İkinci a amada planlama dönemi içerisinde i ten ayrılacak olanlar belirlenmeye çalı ılır. Bu a amada, emeklilik sonucu i ten ayrılanlar, i ten çıkarılanlar, dı transferler, izinliler, gönüllü ayrılanlar, uzun süreli izine çıkanlar, ölümler, hastalıklar ve di er iç insan kaynakları arzını olumsuz etkileyen temel faktörler dikkate alınır.

Üçüncü a amada ise i letmeye dı arıdan gelecek nakiller ve transferler ile i letme içi terfiler ve tenziller dikkate alınır.

İnsan kaynakları talebinin kar ılanması i letmenin insan kaynakları arzının belirlenmesine ba lıdır. İnsan kaynakları arzı ise i letme içi ve i letme dı ı arz kaynakları olmak üzere iki kaynaktan sa lanır. İ letmenin insan kaynakları talebini i letme dı ından sa laması i letme dı ı arz kaynaklarının, i letme içinden sa laması da i letme içi arz kaynaklarının kullanılması demektir. Bu yüzden planlamacılar hem iç arz kaynaklarını, hem de dı arz kaynaklarını analiz ederek talebin en uygun ekinde kar ılanması yolunu ara tırırlar.

İ letme içi arz, iç çevre analizinde elde edilen verilere dayanılarak belirlenir. İ letmenin mevcut insan kaynakları, ula ılmak istenen amaçlar do rultusunda gereksinim duyulan niteliklere sahip olup olmama açısından analiz edilir. Ayrıca i yapısında meydana gelen de i iklikler ve yeni yapılanmalar göz önünde tutulur ve mevcut insan kayna ına yönelik uygulanması dü ünülen politikalar belirlenir. Örne in yeni yapılanmaların gerektirdi i nitelik gereksinimleri mevcut insan kaynaklarına yönelik e itim çalı maları, yükseltmeler, transferler ve di er tedbirlerle sa lanabiliyorsa, bunlar ortaya konulur. Bu a amada iç çevre analizinde kullanılan araçların ve elde edilen verilerin önemli oldu u açıktır. Kısaca i letmenin planlama dönemi içerisinde sahip olaca ı çalı anların sayısı olarak nitelendirilebilecek i letme içi arz tahmini mevcut insan kaynakları ile ilgili veriler kullanılarak hesaplanır.

İ letmeler insan kaynakları talebini iç arz yolu ile kar ılayamıyorlarsa i letme dı ı insan kaynakları arzını da bilme gereksinimi duyarlar. Bu kez de dı çevre analizi sonucunda elde edilen verilere gereksinim duyulur.

İ letme içi arz tahmini mevcut insan kaynakları ile ilgili veriler kullanılarak hesaplanır. İ letmenin planlama dönemi için öngördü ü üretim miktarı veya büyüme

dikkate alınarak dı insan kaynakları arzı ile ilgili öngörüler yapılır ve i letmenin insan kaynakları talebi kar ılanmaya çalı ılır.

İ letme dı ı arzın belirlenmesinde birçok ko ulun dikkate alınması gerekir. Dı çevre analizinde ana hatları verilmeye çalı ılan bu ko ulların belli ba lıcaları unlardır: Nüfus e ilimleri, i letmenin ili kide bulundu u emek piyasasına yönelik i çi göçü ve bu piyasadaki arıya do ru i çi göçü, i gücüne katılan veya ayrılan bireyler, i gücü piyasasındaki de i iklikler, gelecek birkaç yıl için ekonomik tahminler, teknolojik geli meler/de i iklikler, rakip i verenlerin faaliyetleri, yasal düzenlemeler ve baskılar, ö renim, emeklilik ve benzeri konularda hükümet politikaları, çalı ma ko ullarıyla ilgili ulusal ve uluslararası sözleşmeler, istihdam edilmeyen kesimlerin gelecekte istihdam edilme olasılı ı, verimlilik ve çalı ma uygulamalarındaki de i iklikler, yerel konut ve ula ım durumu ve ö retim kurumlarından mezun olacak bireylerin sayısı [19].

#### IV.5.2. İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesi

Kısaca i letmenin insan kaynakları gereksinimlerini ifade eden insan kaynakları talebinin belirlenmesinde iki yol kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi i letme çapında insan kaynakları talebini belirlemek, di eri de i letmedeki bölümler düzeyinde insan kaynakları gereksinimlerini belirlemek ekinde dir. Bu konuda, i letmenin genel olarak ne kadar çalı ana gereksinim duydu unu belirlemekten daha çok i letmenin her bir bölümünün eleman gereksiniminin ayrı ayrı belirlenmesini sa lamak daha uygun bir yoldur [19].

İnsan kaynakları talebinin belirlenmesi, bu a amaya gelinceye kadar yapılan tüm analizlerin ve verilerin de erlendirilerek sayısal bir sonuç olarak ifade edilmesidir. İ letmenin di er amaçları, yeniden yapılanma çalı maları, ürün de i iklikleri, mevcut insan kaynakları ile ilgili de i iklikler göz önüne alınarak bir öngörüde bulunulur.

Ku kusuz bir i letmenin gelecek döneme ait insan kaynakları gereksinimlerini birçok ko ul etkiler. Stratejik insan kaynakları planlamasının misyonun, vizyonunun ve stratejik amaçların belirlenmesinden ba layarak iç ve dı çevre analizi ile devam eden hazırlık çalı malarının tek amacı; insan kaynakları talebinin sa lıklı ve tutarlı bir öngörüsünün yapılabilmesidir. Misyon ve vizyon bildirimleriyle i letmenin insan kaynakları gereksinimlerinin tutarlı olmasının sa lanması amaçlanırken, stratejik amaçların belirlenmesiyle de insan kaynakları talebini yakından etkileyecek üretim miktarı de i iklikleri, yeni üretilen veya üretimden kaldırılacak ürünler, satı miktarı durumu, i yapısında meydana gelecek de i imler ve insan kaynakları bölümü dı ındaki di er bölümlerin politikaları dikkate alınmaya çalı ılır. İ letmenin planlama dönemi için öngördü ü üretim miktarı veya büyüme

amacı insan kaynakları gereksinimlerinin belirlenmesinde birinci derecede rol oynayacak bir etkidir. Bu amaçta bir takım tahmin yöntemleri kullanılarak gelecek döneme ait üretim ve satış hacminin gerektirdiği insan kaynağı sayısal olarak belirlenebilecektir. Ancak bu yeterli değildir. Çünkü işletmede mevcut insan kaynaklarının da dikkate alınması gerekmektedir. Diğer taraftan dinamik bir yapıya sahip işletmelerde insan kaynağında meydana gelen değişimlerin de öngörülmesi ve gereksinim belirlenmesinde dikkate alınması gerekmektedir. En basitinden terfi, nakil gibi nedenlerden ötürü mevcut yapıda meydana gelen açıklıklar veya mevcut çalışanların devamsızlığı ve devir hızları da planlama da yer almalıdır. Çok yönlü bir çalışmaya olan insan kaynakları talebinin belirlenmesi bunun gibi birçok konunun aynı anda dikkate alınmasını gerektirmektedir.

#### **IV.6. İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Karı ile Tırılması**

İletme; insan kaynakları arzını ve talebini belirledikten sonra bunları karı ile tırarak nihai sonuca ulaştırır. Arz ve talep arasında ortaya çıkan fark, işletmenin insan kaynaklarına yönelik bir takım önlemlerin alınmasını gerektirebilir. Faaliyet programlaması başlı başına altında uygulanacak önlemler ile arz ve talep arasında denge kurulmaya çalışılır.

Arz ile talep arasındaki farklar veya denge durumu işletmenin insan kaynakları politikaları hakkında fikir verir. İnsan kaynakları talebinin arzı aştığı durumlar işletmenin büyümekte olduğunu veya personel devir hızının yüksek olduğunu gösterir. Diğer taraftan arzın talebi aşması durumu ise; işletmenin insan kaynaklarından yeterli verimi alamadığını veya tam kapasite çalışmadığını anlamları taşıyabilir. İletme stratejik insan kaynakları planlamasının bundan sonraki amacı olan faaliyet programlaması ile her iki durumdan kaynaklanan sorunları giderici insan kaynakları politikalarını yürürlüğe koyar. Arz ile talep arasında bir denge varsa bu işletmenin o planlama dönemi içerisinde eleman gereksiniminin olmadığını, bir diğer ifade ile mevcut insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanıldığını gösterir. Fakat bu durum arz ile talep arasındaki dengesizlik durumunda yürürlüğe konulması planlanan faaliyet programlamasını engellemez. Çünkü işletmenin ve rekabetin esas olduğu bir ortamda arz ile talep arasındaki denge durumunun sürdürülebilmesi için de ek politikalara gereksinim duyulacaktır.

#### **IV.7. Faaliyet Programlaması**

Stratejik insan kaynakları planlamasının bu amaçta insan kaynakları arz ve talebi arasındaki farka göre bir faaliyet programlaması yapılır. Arz ve talep arasındaki farkın artışı, eksi veya sıfır olması faaliyet programlaması gereksinimini ortadan kaldırmaz. Çünkü işletmenin dinamik ortamının doğası gereği arz ve talep

arasındaki denge durmadan değişmekte ve bir takım politikalar uygulanarak bu dengenin muhafazası gerekmektedir. Bu yönüyle insan kaynakları gereksiniminin belirlenmesi süreci işletmenin bir anlık fotoğrafı olarak görülebilir.

Arz ve talep karı ile tırmasına bakılarak işletmenin insan kaynakları gereksinimi olduğu sonucuna varılıyorsa faaliyet programlamasının aday toplama, seçme, uyumlaştırma ve gereksinim duyulan elemanlara atama işlemlerini içeren süreçleri tanımlar. Tam tersine insan kaynaklarında bir azaltmaya gitmek gerekiyorsa, bu sefer de faaliyet programlaması işletmenin insan kaynaklarına yönelik gerekli ayarlamaları yapmak üzerine yoğunlaşır. Bu iki örnekte olduğu gibi çeşitli insan kaynakları politikalarının planlanarak yürürlüğe konulmasına faaliyet programlaması adı verilmektedir. Faaliyet programlamasına amaçların belirlenmesi ile başlanır. Amaçların belirlenmesinde arz talep arasındaki dengenin sağlanması gözönünde tutulur. Buna göre işletme talep arzdan fazla ise arzı artıracak önlemler düşünülebilir. Bundan sonraki amaçta, amaçları gerçekleştirme için çeşitli alternatifler ortaya konur. Her alternatif ayrı ayrı değerlendirilir ve aralarından en uygun olanlar seçilir. Son amaçta ise eylem planları düzenlenerek kabul edilen alternatif eyleme dönüştürülür.

Faaliyet programlaması insan kaynaklarının tüm seviyelerini kapsayan çok yönlü çalışmadır. Her bir insan kaynağı seviyesinin faaliyet programlamasında ayrı bir yer olması gerekir. En çok ilgilileri işletme ve Alma Yerle Tirme seviyesi, Eğitim ve Geliştirme seviyesi, Kariyer Yönetimi ve Ten Ayırma olarak sıralanabilir. Arz ve talep karı ile tırması sonucuna göre belirlenecek faaliyet planları, ilgili insan kaynakları seviyeleri altında açıklanmaya çalışılır.

#### **IV.7.1. Alma Yerle Tirme Faaliyetleri**

Kısaca çalışmaları işletmeye dâhil etme süreci olarak tanımlanacak işletme yerle tirme seviyesi insan kaynakları talebinin arzı geçtiği durumlarda başvurulabilecek bir faaliyettir. Talep fazlası sırasıyla aday toplama, seçme ve uyumlaştırma amaçlarından oluşan işletme yerle tirme seviyesinin yürürlüğe konması ile giderilebilir.

Talep fazlasının giderilmesi için öncelikle mevcut insan kaynakları arzı artırılmalıdır. İnsan kaynakları arzının kaynakları işletme içi kaynaklar ve işletme dışı kaynaklar olmak üzere iki kısımda incelenir. Yükseltme ve transferler yolu ile iç kaynaklardan talebin karılanması çalışanlara moral kazandırır, onları motive eder ve elemanları daha az hata ile seçme imkânı verir. Bu tarz bir yaklaşım, eleman önceden tanıdığı için bilgi toplaması daha kolay ve daha az maliyetli bir yöntemdir. Seçilen kişilerin işletmeyi tanıması bir avantajdır; ancak sadece bu avantajlardan dolayı, nitelikli olmasa da

birisinin seçilmesi i letmenin aleyhine olacaktır. Dı kaynaklardan eleman seçmek ise daha geni bir seçme olana ı verecek, bununla beraber elemanın i letmeyi tanımaması yüzünden i letmeye uyumunun gecikmesi söz konusu olabilir. Bu da toplama ve seçme giderlerinin yükselmesi anlamına gelir. Dı kaynaklardan eleman sa lanması yoluna gidildi inde aday toplama yöntemleri içerisinden en uygununa karar vermek gerekir. lan, çalı anların tavsiyesi, özel kurumlar, üniversiteler gibi aday toplama yöntemlerinden birisi veya birkaçı bo pozisyonların durumuna göre seçilir. Aday toplamada hangi yöntem seçilirse seçilsin i letmenin önceki toplama faaliyetleri, toplumdaki imajı ve i gücü pazarının durumu gibi faktörler ba arıyı etkiler [20].

Aday toplama yöntemi veya yöntemleriyle bir aday havuzu olu turulduktan sonra uygun elemanların seçim süreci ba lar. Seçme i lemi adayla ilgili bilgilerin toplanmasından nihai alım kararına kadar bir dizi adımdan olu ur. Seçme i leminin amacı aday havuzundan i letmenin insan kaynakları gereksinmesine en uygun olan elemanların seçilmesidir. Stratejik insan kaynakları planlaması sürecinde seçme i lemi sadece bo açıkların uygun elemanlarla doldurulması ve böylece gereksinimlerin giderilmesi anlamına gelmez; i letmenin orta ve uzun dönemli amaçları ve planlamanın süreklili i göz önüne alınarak nitelikleri geli tirilebilir elemanların seçilmesini de içerir. Bu yüzden seçme i leminde çalı anın i e uyumunun gözetilmesi kadar i letmenin büyüme ve de i me e ilimleri do rultusunda ortaya çıkacak yeni i lere uyum sa layabilecek bir potansiyele sahip olması da gözetilir.

#### IV.7.2. E itim ve Geli tirme Faaliyetleri

Faaliyet programlaması sonucu ba vurulacak insan kaynakları i levlerinden bir di eri de e itim ve geli tirme faaliyetleridir. E itim; i letme çalı anlarının i letmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve ba arılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını geni leten, dü ünçe, rasyonel karar alma, davranı ve tutum, alı kanlık ve anlayı larında olumlu de i meler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerilerini arttıran e itsel eylemlerin tümü, geli tirme ise; çalı anların yeteneklerinin geli tirilmesi ve kapasitesinin artırılması olarak tanımlanmaktadır. Bir di er ifade ile e itim; insan kaynaklarının beceri, deneyim ve yeteneklerinin toplamı ile yaptı ı i in gerekleri arasındaki aç ı kapatmayı amaçlayan bir süreçtir.

Stratejik insan kaynakları planlaması sonucunda i letmede mevcut bulunan elemanların mevcut i lere uyumu ve gerçekle tirilmesi arzulanan amaçlara katkılarının belli bir düzeye getirilebilmesi yeterli görülebilir. Bu durumda faaliyet programlamasının oda nda e itim ve geli tirme i levi yer alacaktır.

Faaliyet programlamasına göre düzenlenecek e itim ve geli tirme programları, gereksinim duyulan niteliklerin çalı anlara kazandırılması ekindeki, önceden belirlenmi amaç gözetilerek planlanır. Buna göre, stratejik insan kaynakları planlaması çalı ması sonunda gereksinim duyulan niteliklerle ilgili veriler e itim gereksinimlerinin belirlenmesinde de kullanılır ve programların süresi, programda kimlerin nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından e itilece i gibi konular belirlenerek programların uygulamasına geçilir.

#### IV.7.3. Kariyer Yönetimi Faaliyetleri

Stratejik insan kaynakları planlaması ile ilgili sonuçların de erlendirildi i ve bu sonuçlara göre yürütülecek eylem planlarının hazırlandı ı faaliyet programlaması gereksinim duyulan elemanların sayısı, yetenekleri, i lere ve görevlere göre da ılımı ve hangi zamanlarda istihdam edilmeleri gerekti i gibi konulara bakılarak olu turulan ve yürütülen bir eylemler bütünüdür. Aç ıktır ki bu konular aynı zamanda, bireysel kariyer amaçlarıyla i letmedeki pozisyon düzenlemelerinin ve olanakların uzla tırılmasını içeren kariyer planlaması ile ilgili konulardır. Bu yüzden faaliyet programlamasında kariyer yönetimi ile ilgili i levlerin de dikkate alınması gerekir, çünkü i letme çalı anlarından en üst verimi almayı amaçlayan bu iki planlama sürecinin ço u i lev açısından örtü mektedir. Hatta kariyer planlamasının faaliyet programlamasının en genel kapsamlı çalı ması oldu u bile söylenebilir, çünkü hem i letme açısından çalı anların ilerleyi lerinin dikkate alınmasını gerektirir, hem de çalı anların bireysel amaçlarının gözetilmesini içerir. Bu iki boyutuyla kariyer yönetimi stratejik insan kaynakları planlamasını tamamlayan ve bütünleyen bir i levine sahiptir.

Kariyer yönetiminin en önemli boyutunu; bireysel amaçlarla i letme amaçlarının uzla tırılması olu turmaktadır. letme kendi amaçlarından sapmadan çalı anların bireysel amaçlarını da gerçekle tirmelerine izin vererek etkinli i ve verimlili i sa lamalıdır. Bu anlamda insan kaynakları bölümünün en önemli i levi i letmenin amaçları ile insan kayna mın amaçları arasında bir tür altın denge kurabilmek, bir di er ifade ile amaçların bütünüle tirilmesini sa lamaktır [21].

#### IV.7.4. ten Ayırma Faaliyetleri

Stratejik insan kaynakları planlaması ile i letmenin belli bir miktarda elemana gereksinim duydu u sonucuna varılabilece i gibi i letmede gereksinim duyulandan fazla eleman bulundu u sonucu da çıkabilir. Bu durumda mevcut personelden gereksinim duyulmayanların i lerine son verilmesi gerekir. ten ayırma faaliyetleri faaliyet programlamasında mevcut elemanlardan gereksinim duyulmayanların çıkarılmasına yönelik i lemleri, yöntemleri ve a amaları içerir. Aslında i ten ayırma olarak adlandırılan bu faaliyet sadece çalı anın i ine son

verilmesi ile ilgili i lemleri de il, i ve görevlerde azaltmalar, i saatlerinde bir takım kısıtlamalar ve yeni i düzenlemeleri ile ilgili faaliyetleri de içeren bir içeri e sahiptir. Bu ekilde i in, çalı an sayısının ve i saatinin azaltılmasına yönelik faaliyetlerin tümü “kurumsal küçülme” olarak adlandırılmaktadır.

Gereksinim duyulmayan çalı anların i lerine son verilmesi, yeni i düzenlemeleri yapılması ve böylece insan kaynakları arz ve talep dengesinin kurulmasının amaçlanması ile ortaya çıkan kurumsal küçülme ile i letmeler etkinli in ve verimlili in artırılmasını amaçlarlar. Belli ba lı kurumsal küçülme yolları i ten çıkarma, ücretsiz izin, erken emeklilik, i payla ımı, i saati indirimi, atamaları kısıtlama ve geçici görevlendirme olarak sıralanabilir.

#### IV.8. Denetim ve De erlendirme

Stratejik insan kaynakları planlamasının son a ması i letmenin insan kaynaklarına ili kin arz talep kar ıla tırması sonuçları ile faaliyet programlaması sonuçlarının kar ıla tırılmasıdır. Denetim ve de erlendirilme olarak adlandırılan bu bölümde planlanan faaliyetler ile gerçekle enler arasında bir kar ıla tırma yapılarak planlamada öngörülen sonuçlardan ne kadar ve niçin sapmalar olu tu u belirlenmeye çalı ılır. Her planlama çalı masının son ve en önemli kısmını olu turan denetim ve de erlendirme sonucunda sadece i letmenin o planlama çalı masında ne derece ba arılı oldu u belirlenmekle kalmaz; aynı zamanda gelecek planlama çalı ması ile ilgili veriler elde edilir ve yeni stratejiler belirlenir. Denetim ve de erlendirilmenin yeni planlama dönemine yönelik verilerin elde edildi i ve geri besleme olarak adlandırılan bu i levi yeni döneme ili kin insan kaynakları gereksinimlerinin belirlenmesi sürecine çok önemli katkılar sa lar.

Denetim süreci; amaç, plan ve politikalar dikkate alınarak standartların belirlenmesi ile ba lar. Stratejik insan kaynakları planlamasının denetim ve de erlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikli olarak standartlar belirlenmelidir. nsan kaynakları verimlilik düzeyi, insan kaynaklarının aday toplama, seçme, e itim ve i ten ayırma maliyetleri, i e devamsızlık oranları, insan kayna ının devir hızı gibi göstergeler denetim ve de erlendirmede kullanılacak belli ba lı standartlardır. Bununla beraber insan kaynaklarına ili kin sayısal standartların belirlenmesi oldukça zor bir i tir.

Denetim sürecinin ikinci a masında faaliyet programlaması sonuçları ve ba arıları ölçülmeye çalı ılır. Standartlarla gerekli kar ıla tırmaların yapılabilmesi için planlama sonucunda karar verilen faaliyetlerin sonuçlarının bilinmesi gerekir.

Denetim ve de erlendirilmenin üçüncü a ması standartlarla, gerçekle en sonuçların kar ıla tırılması

a amasıdır. Bu a amada, standartlarla, gerçekle en durum arasındaki sapma belirlenmeye çalı ılır. Bu ikisi arasındaki sapma ya planlama çalı malarındaki bir aksaklıktan; ya da uygulamadaki bir aksaklıktan kaynaklanabilir. E er planlama çalı malarındaki bir aksaklık sapmaya neden olmu sa planlama a amaları tekrar gözden geçirilir. Sapma, uygulamadaki aksaklıklardan ötürü meydana gelmi se aksaklı a neden olan sorunlar ayrıntılı bir yekilde belirlenmeli ve çözümler üzerinde dü ünülmelidir. Uygulamada aksaklı a neden olan sorunların belirlenmesi çok yönlü bir analiz ve dikkat gerektirir. Çünkü herhangi bir uygulamada rastlanan aksaklık, o uygulamadan kaynaklanan bir eksikli in de il, ba ka bir uygulamadaki eksikli in sonucu olabilir. Örne in i letmenin i tanımlarına uygun eleman bulamama sorununun nedeni, aday toplama faaliyetinin eksikli inden de il, uygun ve gerçekçi bir i tanımına sahip olamamaktan kaynaklanabilir.

#### V. SONUÇ

De i imin ana dinamik oldu u günümüzün rekabetçi ortamında i letmeler, gereksinim duydukları nitelik, yetenek ve özelliklere sahip elemanları bünyelerine dahil etme süreci olarak tanımlanabilecek i e alma ve yerle tirme i levini stratejik bir bakı açısı ile ele almak zorundadırlar. Gerek i letmelerin gereksinimlerinin ve gerekse i gücünün niteliklerinin sürekli de i kenlik göstermesi, bu iki de i ken arasında bir denge kurmak zorunda kalan insan kaynakları bölümlerini bir süreç analizi olarak stratejik insan kaynakları planlamasına yöneltmektedir.

Stratejik insan kaynakları planlaması, çalı anların amaçları ile i letmenin amaçları arasında kurulacak dengenin ya da amaç bütünle mesinin en önemli adımını olu turmaktadır. Bu anlamda bu tür planlamanın i gücü talebi ile i gücü arzının uyumla tırmasından daha geni bir kapsama sahip oldu u açıktır. Stratejik insan kaynakları planlaması, i letme stratejisinin do ru zamanda do ru niteliklere sahip ve do ru i lerde konu landırılmı i görenler olarak ifade edilmesine ili kin dinamik bir süreçtir. Bu sürecin gerek üst düzey ve gerekse insan kaynakları yöneticileri tarafından do ru algılanarak devamlılık gerektiren, kapsamlı bir süreç çalı ması olarak ele alınması i letmelerin do ru zaman, do ru yer ve do ru insan gereksinimlerini kar ılamalarına en etkin çözümün geli tirilmesine yardımcı olacaktır.

#### CONCLUSION

In today's competitive business environment where change is the main agent, companies should undertake selection and placement function strategically; a process involves employing staff with qualifications, skills and characteristics needed. Because of continuous change, both in the needs of companies and qualifications of work force, human resource departments, which

address to balance within those two variables, head for strategic human resource planning as a process analysis.

Strategic human resource planning is the most important step in combining goals or balancing between the goals of employees and that of companies. In this regard, it is clear that such planning has wider scope than matching demand and supply of work force. Strategic human resource planning is a dynamic process related with defining company strategy as human resources with right qualifications placed in right positions, and in right time. Should both top and human resource managers rightly consider this comprehensive process with its continuity, it will help their companies to meet their human resources needs with right qualifications in right time, and in right places.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Byars, L.; Byars, L. & Rue, L.W. (2004). *Human Resources Management*. 7th Ed. New York: Irwin.
- [2] Kaynak T. (1996). *nsan Kaynaklari Planlamasi*. 2. Baski. stanbul: Beta.
- [3] Fernstorm, K.D.; Elder, R.F.; Fiske, W.P.; Schaefer, A.A. & Thresher, B.A. (1935). *Organization and Management of a Business Enterprise*. Newyork: Herpe&Brothers.
- [4] Ginzberg, E. (1958). *Human Resources: The Wealth of a Nation*. Newyork: Swan and Schuster.
- [5] Wendel, F. (1964) *The Personnel Management Process: Human Resources Administration*. Boston: Houghton Mifflin.
- [6] Beach, D. (1965). *Personnel: The Management of People at Work*. Newyork: The Mac Millan Company.
- [7] Bottomley, M. (1983). *Personnel Management*. London: MF Higher Business Education Series.
- [8] Elmer, H. & Walker, J. (1972). *Manpower Planning and Programming*. Boston: Ally and Bacon.
- [9] Walker, J. (1980). *Human Resource Planning*. New York: Grolier Incorporated.
- [10] Maidment, F. (1995). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business, *Human Resources* 95/96. 5<sup>th</sup> Ed. New York: Dushkin Publishing.
- [11] Ericksen, J. & Dyer, L. (2004) Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *Working paper*, Center for Advanced Human Resource Studies: Ithaca, NY.
- [12] Wright, P.M. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resources management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320
- [13] Becker, B.E. & Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resource Management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- [14] Huselid, M.A.; Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- [15] Haines, S. & Bandt, A. (2002). *Succesful Strategic Human Resource Planning*. San Diego: Systems Thinking Press.
- [16] Thomas, M. (1990). What's Human Resources Strategy. *Employee Relations*, 12(3), 12-16.
- [17] Anthony, W.P.; Perrewe, P.L. & Kacmar, K.M. (1996). *Strategic Human Resource Management*, New York: Dryden Press.
- [18] Byars, L. & Rue, L. (1991). *Human Resources Management*. 3rd Ed. New York: Irwin.
- [19] Mathic, R. & Jackson, J. (2009). *Human Resources Management*. 13th Ed. Mason: South Western Cengage Learning.
- [20] De Cenzo, D. & Robbins, S. (2006). *Fundamentals of Human Resource Management*. 9th Ed. New York: Wiley.
- [21] Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009) Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.



**Mehmet Lütfi ARSLAN**

**(mlarslan@medeniyet.edu.tr)**

He completed his PhD in Social Sciences Institute of Marmara University in July, 2011 He is currently Assistant Professor of Management and Organization in newly founded Istanbul Medeniyet University and studies on management, organizations, entrepreneurship, and human resources management.