HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ
CİLT 7 / SAYI 1-2 / 1989

İŞLETMELERDE İNSANGÜCÜ PLANLAMASI

Prof. Dr. Hikmet TİMUR (*)

GİRİŞ

İşletmeler, karmaşıklaşıp büyüdükçe planlama sürecine verdikleri önem de giderek artmaktadır. Planlama süreci, yöneticilere amaç ya da amaçlarına ulaşmayı sağlayacak araç ve olanakların seçimini ve belirlenmesini gösteren bir yönetim fonksiyonudur. İşletmenin pazarlama, üretim, finansman gibi diğer planlama uğraşlarını tamamlayan insangücü planlaması için çok değişik tanımlar yapılmıştır. Ancak, bu tanımlara geçmeden önce işletmelerde insangücü planlaması yapılmasını zorlayan nedenler üzerinde durmakta yarar vardır.

A. İŞLETMELERİ İNSANGÜCÜ PLANLAMASI YAPMAYA ZORLAYAN NEDENLER

İşletmeleri insangücü planlaması yapılmaya zorlayan nedenleri başlıca üç grupta toplamak mümkündür.

1. Teknolojik ve Çevresel Değişmeler

İşletmeler toplumdaki varlıklarını sürdürebilmek için teknolojik ve çevresel değişimlere uymak zorundadırlar. Bu uyumda bu konuda yapılmış ve yapılacak insangücü planlaması sonucu yetiştirilmiş ve yetiştirilecek insan gücü ile sağlanabilir (1).

2. Yönetici Personele Duyulan Gereksinim

Değişik işletmelerin insangücü bileşimleri incelendiğinde, yüksek beceri gerektiren yönetici ve teknik görevlerde ihtiyaç duyulan insangücü sayısının giderek yükseldiği görülmektedir. Bu nedenle işletmeler yönetici personele duyulan gereksinimlerini nasıl karşılayabilecekleri konusunda planlar yapmak zorundadırlar (2).

3. Yöneticilerin Tutum ve Davranışları

1930'lardan sonra işletmelerin beşeri ilişkilere verdikleri önem artmıştır. Bu paralelde, üst yöneticiler beşeri kaynakların geliştirilmesine eğilmişlerdir. Üst yöneticilerin son zamanlarda

---

(*) Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimsel Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

(1) Dale S. Beach, **The Management of people At Work**, 4. B., (Macmillan publishing co., inc., New York, 1980) s. 184.

(2) Üstteki kaynak, s. 185.

benimsedikleri görüş, işletmelerin toplum içerisindeki varlıklarını sürdürmelerinin beşeri kaynakların geliştirilmesi ile ilgili olduğudur. Bu nedenle insangücü planlamasında üst yöneticiler aktif rol almaktadırlar (3).

B. İNSANGÜCÜ PLANLAMASININ TANIMI

İnsangücü planlaması konusunda yapılmakta olan tanımları iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birinci grup, insangücü planlamasını "örgüt planlaması" ile bağdaştırmaktadır. Bu yaklaşımın yer verdiği varsayıma göre işletmelerde planlama uğraşları öncelikle örgütün durumunu örgüt şemasında görmekle başlamalıdır. Örgüt şeması, örgütün yapısını, örgüt içerisindeki yetki ve sorumlulukların dağılımını, kimlerin hangi görevlerde çalıştığını gösterir. İdeal bir örgüt şeması geleceğe dönük olarak hazırlandığında, yanlız çalışan personelin durumunu göstermekle kalmaz, yakın ve uzak gelecekte ortaya çıkması beklenen personel değişikliklerini de gözönüne serer.

Bu yaklaşıma göre insangücü planlaması, işletmenin örgüt planlaması dahil genel planlama amaçlarına katkıda bulunabilecek en uygun nitelikteki personelin, en uygun zamanda işletmeye alımı, en uygun birime yerleştirilmesi, yeni görevlerine hizmet içi eğitim yolu ile hazırlanması, iyi bir değerlendirme yöntemi ile başarısının değerlendirilmesi çalışmalarının tümüdür (4).

İkinci grup, insangücü planlamasını makro yönüyle inceleyen yaklaşımdır. Bu anlamdaki insangücü planlaması, bir ülkenin çalışma gücünü nicelikleri ve nitelikleri yönünden saptar. Bir ülkenin insangücü politikaları paralelinde, beşeri kaynakların geliştirilmesi programlarının hazırlanmasını kapsamına alır.

C. İNSANGÜCÜ PLANLAMASINDA İZLENMESİ GEREKLİ AŞAMALAR

Bu çalışmada insangücü planlaması yukarıda belirtilen birinci yaklaşım açısından ele alınacaktır. Bu amaçla aşağıda sıralanan çalışmalardan herbirinin ayrıntılı olarak yapılması gerekmektedir.

- İşletmenin mevcut ve ileriye dönük amaçlarının açık ve net olarak saptanması,

- Saptanan amaç ya da amaçlar doğrultusunda örgütsel yapının yeniden dizayn edilmesi,

- Oluşturulan yeni örgütsel yapıda yeralan tüm pozisyonların iş

---

(3) Bintuğ Aytek, **İşletmelerde İnsangücü Planlaması**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 115, (Kalite Matbaası, Ankara, 1978), s. 7-8.

(4). William F. Glueck, **personnel A Diagnostic Approach**, 3.B., (Business publications, inc., Plano, Teksas, 1982), S. 85-96.

analizleri sonucu elde edilen bilgilerin ışığı altında görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi (görev tanımlarının yapılması),

- Her göreve atanacak personelde öğrenim, deneyim, eğitim dahil gerekli tüm niteliklerin belirlenmesi (iş gereklerinin saptanması),

- Mevcut personel envanterinin çıkarılması,

- Mevcut personel ile işletmenin öngördüğü amaçları doğrultusunda yeniden dizayn edilen organizasyon şemasının gerektirdiği personel arasındaki farkın işe alma ve hizmet için eğitim programları aracılığıyla giderilmesi,

- İş ölçümü yöntemlerinden yararlanmak suretiyle her bir birim için gerekli personel sayısının saptanması (Norm kadronun saptanması),

İnsangücü planlaması için öngörülen ve yukarıda sıralanan çalışmalardan herbirinin kısa açıklaması aşağıda verilmiştir.

I. İşletmenin Mevcut ve İleriye Dönük Amaçlarının Açık ve Net Olarak Belirlenmesi

İzleyen sayfada bulunan ve insangücü planlamasını şematik olarak gösteren şekilden de anlaşılacağı üzere işletmenin ileriye dönük amaçlarının açık ve net olarak saptanmasına etki eden belli başlı faktörler şunlardır (5).

a) Teknolojik tahminler

b) Pazar tahminleri

c) Mal tahminleri

d) İşgücü pazarı tahminleri

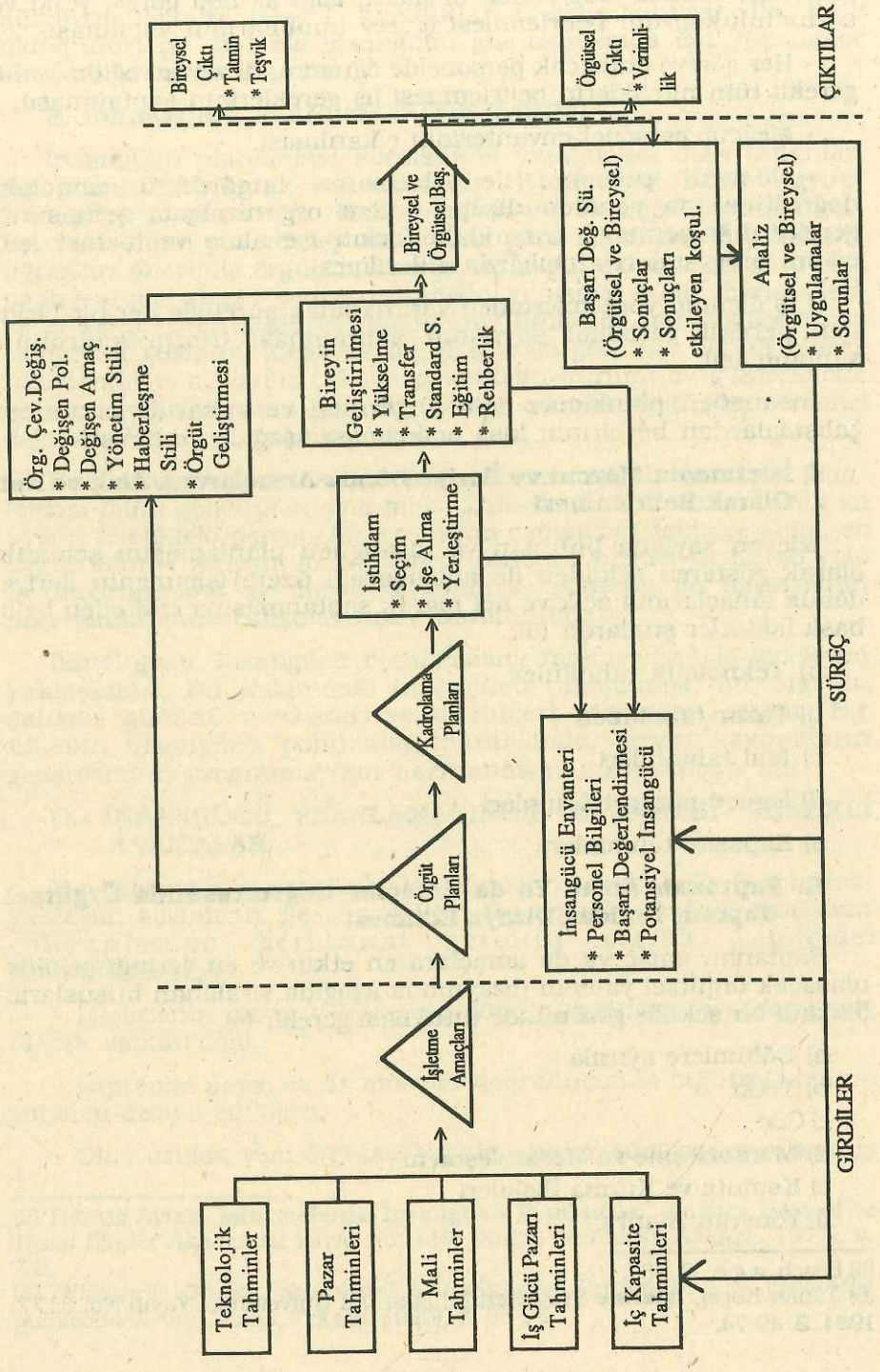
e) Kapasite tahminleri

II. Saptanan Amaç Ya da Amaçlar Doğrultusunda Örgütsel Yapının Yeniden Dizayn Edilmesi

Saptanan amaç ya da amaçlara en etkin ve en verimli şekilde ulaşacak örgütsel yapının dizaynında aşağıda sıralanan hususların dikkatli bir şekilde gözönünde tutulması gerekir (6).

a) Bölümlere ayırma
b) Yetki
c) Güç
d) Merkezleşme ve Merkezleşmeme
e) Komuta ve Kurma İlişkileri
f) Yönetim Alanı

(5) Beach, a.g.e., S. 186.
(6) Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3177, 1984, S. 49-74.


Teknolojik Tahminler
Pazar Tahminleri
Mali Tahminler
İş Gücü Pazarı Tahminleri
İç Kapasite Tahminleri
GİRDİLER
İşletme Amaçları
Örgüt Planları
Kadrolama Planları
İstihdam
* Seçim
* İşe Alma
* Yerleştirme
Örg. Çev.Değiş.
* Değişen Pol.
* Değişen Amaç
* Yönetim Stili
* Haberleşme Stili
* Örgüt Geliştirmesi
Bireyin Geliştirilmesi
* Yükselme
* Transfer
* Standard S.
* Eğitim
* Rehberlik
İnsangücü Envanteri
* Personel Bilgileri
* Başarı Değerlendirmesi
* Potansiyel İnsangücü
SÜREÇ
Bireysel ve Örgütsel Baş.
Bireysel Çıktı
* Tatmin
* Teşvik
Örgütsel Çıktı
* Verimlilik
Başarı Değ. Sü.
(Örgütsel ve Bireysel)
* Sonuçlar
* Sonuçları etkileyen koşul.
Analiz
(Örgütsel ve Bireysel)
* Uygulamalar
* Sorunlar
ÇIKTILAR

III. Oluşturulan Yeni Örgütsel Yapıda Yeralan Tüm Pozisyonların İş Analizlerinin ve Görev Tanımlarının Yapılması

Oluşturulan yeni örgütsel yapıda yer alan tüm pozisyonların iş analizlerinin iş analizi anket formları aracılığıyla yapılması ve bu anketler sonucu elde edilen bilgilerin ışığı altında görev, yetki ve sorumluluklarının herhangi bir karışıklığa meydan vermeyecek şekilde belirlenmesi gerekir (7).

IV. Her Göreve Atanacak Personelde Öğretim, Deneyim, Eğitim Dahil Tüm Niteliklerin Belirlenmesi

Oluşturulan yeni organizasyon yapısında yer alan her pozisyonun belirlenen görev, yetki ve sorumluluklarının üstesinden gelecek kişinin öğrenim, deneyim, eğitim dahil olmak üzere tüm niteliklerinin (iş gereklerinin) belirlenmesi gerekir (8).

V. Mevcut Personel Envanterinin Çıkarılması

Oluşturulan yeni organizasyon sonucu ortaya çıkan yeni pozisyonların ihtiyaç duyduğu personel ile mevcut personelin karşılaştırılması, ancak mevcut personel envanterinin çıkarılması ile sağlanabilir (9).

VI. Mevcut Personel İle Yeni Oluşturulan Organizasyon Yapısının Gerektiği Personel Arasındaki Farkın Nasıl Giderileceğinin Belirlenmesi

Mevcut Personel ile oluşturulan yeni organizasyon sonucu ortaya çıkan pozisyonların gerektirdiği personel arasındaki farkın ne kadarının işe alma, ne kadarının içten transfer, yükseltme ve hizmet içi eğitim programları aracılığıyla giderileceğinin belirlenmesi insangücü planlamasının en önemli aşamalarından birisidir.

Örgütsel planlamaya paralel olarak yapılan insangücü planlaması gerek yeni işe alınacak personelin sayı ve niteliklerini belirlemede ve gerekse hizmet içi eğitim programlarının içerik ve kapsamlarını saptamada da bir hayli yardımcı olmaktadır.

VII. Herbir Birim İçin Gerekli Personel Sayısının (Norm kadro'nun) Nitelikleri İtibariyle Belirlenmesi

Kısaca Norm kadro işletmenin ya da kurumun saptanan amacına ulaşması için, kullandığı teknoloji de gözönünde tutularak gerekli personel sayısının nitelikleri itibariyle belirlenmesidir.

---

(7) Lawrence A. Klatt, Robert G. Murdick, Frederick E. Schuster, **Human Resource Management**, (Charles E. Merriel Publishing Company, 1985), S. 146.

(8) Lawrence A. Klatt, Robert G. Murdick, Frederick E. Schuster, **Human Resource Management**, (Charles E. Merriel Publishing Company, 1985), S. 146.

(9) Beach, a.g.e., S. 186.

Norm kadro'nun saptanması için aşağıdaki aşamaların sırasıyla izlenmesi gerekir.

a) İş Analizlerinin Yapılması

İş analizlerinden kasıt, bir işletmede yapılmakta olan tüm işlerin ayrıntılarıyla ortaya çıkarılmasıdır. İş analizi, bu amaç için dizayn edilen ve bu dizayn'da özellikle iş analizine tabi tutulacak işlerin de özellikleri dikkate alınmak suretiyle hazırlanacak iş analizi anket formundan yararlanılarak yapılmalıdır.

b) İşin Öğelere Ayrılması ve Zamanlanması

Öğe, bir işin gözlemini, ölçümünü, kolaylaştırmak için seçilmiş ve o işe ait bağımsız parçalardır (10). İşin öğelere ayrılması ve her öğenin ayrı ayrı zamanlanması Norm kadro'nun temelini oluşturmaktadır.

Eğer iş öğelere ayrılmadan, bir tek öğeden meydana gelmiş gibi zamanlanırsa ya da öğelere ayırmada gerekli dikkat gösterilmezse, zamanlamada ve buna bağlı olarak Norm Kadro'nun gerçekçi olarak saptanmasında hata yapılmış olunur.

c) Çalışma Hızının Derecelenmesi ve Normal Zamanın Saptanması

İşin öğeleri zamanlanırken, bazı personel "Howthorne" etkisinde kalarak hızlı ya da yavaş çalışabilirler. Böyle bir durumda elde edilen sonuç, gerçek durumu yansıtmayacağından, yeni ya çok yüksek ya da çok düşük olacağından yanıltıcı olur. Bu farklılığı düzeltmek ve elde edilen sonucu normalleştirmek için, zamanlamaya "derecelendirme" adı altında bir aşama daha ilave edilmiştir.

Derecelendirme, zamanlama sırasında elde edilen neticenin normal zamanlamaya ayarlanmasıdır. Örneğin, öğenin ortalama zamanını 20 dakika, çalışma hızını % 75 olarak varsayarsak:

Normal Zaman = 20 x 0.75 = 15 dakika olur.

Öğenin ortalama zamanını keza 20 dakika, çalışma hızını ise % 125 olarak varsayarsak:

Normal Zaman = 25 x 1.25 = 25 dakika olur.

d) Eklenecek Payların Belirlenmesi

Normal zaman bir işin yapılması için gerekli net zamanı ifade eder. Personel fiziki durumu uygun olsa bile, bütün gün düzenli olarak herhangi bir sebepten ötürü durmadan çalışamaz (11).

---

(10) British Standard Instution, **Glosory of Terms Used in Work Study, and Organization and Methods (o and M)**, BS 3138, 1979, S. 15.

(11) Stewart M. Lowry, Harold B. Maynard ve G.J. Stagementen, **Time and Motion Study and Formulas for Pay Incentives**, 3.B., (McGraw-Hill Book Company Inc., New York, 1960), S. 251.

Personelin kişisel ihtiyaçları ve tahmin edilmeyen öbür faktörler, işini normal zamanda yapmasını yani, performansını etkileyecektir. Standard zamanın bulunması için, personelin performansını etkileyen bütün faktörlerin hesaplanarak normal zamana eklenmesi gerekir.

Standard zamanı bulmak için normal zamana eklenecek payların neler olması gerektiği iş ölçümünün en tartışmalı konulardan bir tanesidir. Bu nedenle, eklenecek payları ve onların oranlarını saptamak çok kere işgören ile işveren arasında uzun pazarlık konusu olmaktadır. Taraflardan her birinin pazarlık gücüne ve yeteneğine bağlı olarak, saptanan payların ve oranlarının çok yüksek ya da düşük olması, onlara bağlı olarak saptanan standard zamanların zedelenmesine ve kendisinden beklenen sonuçları doğurmamasına neden olur. Eğer standard zamandan ve buna bağlı olarak norm kadrodan beklenilen yararların sağlanması isteniyorsa, eklenecek payların ve oranlarının rastgele saptanmamasına özen gösterilmelidir.

e) Normal Zamana Payların Eklenmesi Suretiyle Standard Zamanın Saptanması

Normal zamanın, saptanan pay yüzdesi ile çarpılması sonucunda elde edilen rakamın normal zamana eklenmesi suretiyle standard zaman bulunur. Diğer bir anlatımla, standard zaman = normal zaman + (normal zaman x % olarak paylar).

Örneğin, gözlenen ortalama zamanın 0.74 dakika, derecelendirme faktörünün % 115 ve saptanan toplam payları da % 5 olarak varsayarsak, söz konusu öğe için:

Normal zaman = 0.75 x 1.15 = 0.86 olur.

Standard zaman ise = 0.86 + (0.86 x 0.05) = 0.90 dakika olur.

f) Norm Kadro'nun Saptanması

Teorik olarak bir işletmede ya da kuruluşta yapılmakta olan tüm işlerin, tüm öğelerinin standard zamanlarının toplamı, o işletmenin ya da kuruluşun toplam iş yükünü saat açısından ortaya koyar. Saat açısından elde edilen toplam iş yükünün bir kişinin bir günlük mesaisi olan 8 saat'a bölünmesi suretiyle söz konusu işletmenin ya da kuruluşun personel ihtiyacı, diğer bir anlatımla norm kadrosu saptanmış olur.

Ancak unutmamak gerekir ki: bir işletmede bulunan her pozisyonun görev, yetki ve sorumlulukları değişik olduğundan, söz konusu her pozisyonun görev, yetki ve sorumluluklarını bihakkın yerine getirecek kişinin nitelikleri de doğal olarak değişik olacaktır. Bu nedenle her pozisyon için gerekli norm kadroların ve buna bağlı olarak personel niteliklerinin ayrı ayrı saptanması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak emek israfına meydan vermemek için, günlük iş yükü toplamı 8 saatten az olacak pozisyonların yaratılmamasına özen gösterilmelidir.

İşletmenin öngördüğü amaç ya da amaçlara ulaşmak için gerekli personel sayısını nitelikleri itibariyle saptamayı amaçlayan Norm kadro'nun bu amaç dışında aşağıda sıralanan yararları da vardır.

1. İşletmenin ya da kuruluşun kullandığı teknoloji de gözönünde tutularak belirlenen amacına ulaşabilmesi için, gerekli personel sayısı iş ölçümü yönteminden yararlanılarak saptanacağından fazla personel istihdamı önlenmiş ve bun bağlı olarak emeğin verimliliği arttırılmış olur.

2. Norm kadro ile, işletmenin ya da kuruluşun öngörülen hedefine ulaşması için gerekli personel sayısının belirlenmesinin yanısıra, personelin nitelikleri de belirlendiğinden işletmenin eğitim programlarının ağırlık noktalarının saptanmasına, işe yeni alınacak personelin niteliklerinin belirlenmesine yardımcı olur.

3. Her pozisyon, diğer bir söyleyişle görev ünvanları dikkate alınarak norm kadro saptandığından, günlük iş yükü toplam 8 saatten az olan pozisyonlara (ünvanlara) kadro verilmemesine özen gösterildiğinden, norm kadro, ünvanların ve her ünvan içni gerekli personel sayısının gerçek ihtiyaç gözönünde tutularak saptanmasına yardımcı olur, görev ünvanlarına açıklık getirir ve buna bağlı olarak değişik anlayışları önler.

4. Tarafsız yönetimin sağlam temellere dayatılmasında alt yapı hizmetlerini görür.

5. Personel giderlerinin gerçeğe en uygun biçimde saptanmasına, çeşitli kararlara ilişkin mali portrenin hesaplanmasına ve bütçenin gerçekçi bir karakter kazanmasına imkân verir.

SONUÇ

Teknik, ekonomik, toplumsal ve siyasal koşullar hızla değişmektedir. Çevrede oluşan bu hızlı değişimlerin paralelinde, küçük işletmelerin bazıları, büyük işletmelerle birleşmek zorunda kalmakta, diğerleri ise, hızla büyüyüp karmaşıklaşmaktadırlar. Bu durumda, yöneticilere düşen en önemli görev çevrede oluşan değişimleri tahmin etmek ve buna göre gerekli hazırlıkları zamanında yapmaktır. İşte bu hazırlıkların en önemlisi insangücü planlamasıdır.

Ancak insangücü planlamasının başarılı olması, işletmenin en üst düzey yöneticisinden başlayarak diğer tüm yöneticilerin insangücü planlamasına destek vermelerini gerektirir. Hatta insangücü planlama sürecine tüm işletme bölümlerinin aktif olarak katılmaları planlamanın başarısında büyük rol oynar. Bunun anlamı işletme içerisinde yeralan herbir birimin kendi insangücü sorunlarının farkına varması ve tüm insangücü kaynaklarının bu sorunların çözümüne yardımcı olacak şekilde seferber edilmesi gerektiğidir. Üst yönetimin hangi birimde ne tür insangücü'ne

ihtiyaç duyulduğunu saptaması her bir birimden hızlı ve doğru bilgiler almasını sağlayan bir haberleşme sisteminin bulunmasını da zorunlu kılar.

KAYNAKÇA

Aytek, BİNTUĞ, **İşletmelerde İnsangücü Planlaması**, Ankara İktisadi İlimler Akademisi Yayın No: 115, Ankara: Kalite Matmaası, 1978.

Beach, Dale S., **The Management of people at work**, 4.B., New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1980.

British Standard Institation, **Glosory of terms used in work** study and organization and methods (O and M)- BS 3138, 1979.

Glueck, William F., **Personnel, A Diagnostic Approach** 3.B., Plano, Teksas: Business Publications, Inc., 1982.

Klatt Lavrence A., Murdick Robert G., ve Schuster Frederick E., **Human Resource Management**, Colombus: Charles E. Merril Publishing Company, 1985.

Koçel, Tamer **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3177, 1984.

Lowry, Stewart M., Maynart, Harold B., ve Stegemerten, G.J., **Time and motion Study and Formulas for pay Incentives**, 3.B., New York: McGraw-Hill Book Company Inc., 1960.