



NEAR EAST UNIVERSITY

CB

**PERSONEL YÖNETİMİNDE İŞ GÜCÜ
PLANLAMASI ,**

Submitted To : Prof.Dr. Mevlüd ÇAĞLAR

Submitted By : Mustafa Menekay

MUSTAFA MENEKAY

18 JUN 1996





ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to thank my project advisor Prof.Dr. Mevlüd Çağlar at the Near East University for his kind help. Also I would like to thank Mr Şener Özburak for his advised and experience.

İÇİNDEKİLER

1. İnsangücü Planlamasının Tanımı. (1)
2. İşletmede İşgücü İhtiyaçlarının Öngörülmesi. (2)
3. İşgören Planlamasının Amaçları. (8)
4. İşletmede İnsangücü Planlaması Yapılmasını Zorlayan Nedenler. (9)
 - a) Teknolojik ve çevresel değişimler.
 - b) Yönetici Personele duyulan gereksinim.
 - c) Yöneticilerin tutum ve anlayışları.
5. İşgücü Planlamasında Temel Aşamalar. (11)
 - a) Amaçlar ve sorunların belirlenmesi
 - b) Verilerin toplanması ve değerlendirilmesi.
 - c) Varsayımlar ve Çözüm yollarının saptanması.
 - d) Kararların alınması.
 - e) Uygulamaya dönük önlemlerin alınması.
6. İşgücü Planlamasını Etkileyen Ekonomik ve Sosyal Faktörler. (13)
7. İşletme yönetiminin İşgücü Planlamasına Yansıması. (14)
8. İşgücü Planlamasında Uygulanan Teknikler. (15)
 - a) İşgücü envanteri
 - b) İşgören değişim çabukluğu.
9. İşgücü planlanlamasının hazırlanması. (19)
10. İnsangücü Talebinin Saptanması işleminin, İnsangücü Planlanması süreci içindeki yeri. (21)
11. İnsangücü Talebinin saptanmasında Rol oynayan Etmenler. (23)
12. İşgören planlamasında İş ve İşgören değerlendirilmesinin önemi. (25)
 - a) İş analizleri.
 - b) İş tanımları
 - c) İş değerlemesi
 - d) İşgören değerlendirilmesi
13. İnsangücü planlaması için Eğitimin amaçları ve kapsamı. (27)
14. İşletmede Eğitim Programlarının hazırlanması (29)

- a) Amacı nedir ? Kim hazırlar ?
- b) Eğitim ihtiyaçlarının saptanması.

15. Kısa ve uzun vadeli Eğitim Planlarının Hazırlanması.

İNSANGÜCÜ PLANLAMASININ TANIMI

İşletmeler karmakarışıklaşıp büyüdükçe, planlama sürecine verdikleri önemde giderek artar. Planlama süreci, yöneticilere amaçlara ulaşmayı sağlayacak araç ve olanakların seçimini ve belirlenmesini öngören bir yönetim fonksiyonudur. İşletmenin diğer planlama uğraşlarını (pazarlama, üretim, finanman gibi) tamamlayan insangücü planlaması için değişik tanımlara yer verilmiştir. Tanımların başlıcaları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. İnsangücü planlamasını örgüt planlaması ve yönetim geliştirilmesi ile bağdaştıran anlayış :

Bu yaklaşımın yer verdiği varsayım, işletmelerde planlama uğraşlarının öncelikle örgütün durumunu örgüt şemasında görmekle başlanmasıdır. Örgüt şeması, örgütün yapısını, örgüt içerisindeki yetki ve sorumlulukların dağılımını kimlerin hangi görevlerde ve hangi örgüt bölümünde çalıştığını gösterir. İdeal bir örgüt şeması geleceğe dönük olarak hazırlandığında, yalnız çalışmakta olan personelin durumunu göstermekle kalmaz. yakın ve uzak gelecekte ortaya çıkması beklenen personel yapısında değişiklikleride göz önüne alır. Örgüt şemasının esnek olması örgüt yapısında oluşması beklenen değişikliklere paralel olarak bazı çalışmaların yapılmasını gerektirir. Personelin çalışmakta oldukları orunların gerekli olup olmadığı araştırılır. Personelin daha etkin çalışmaları için sorumluluklar yeniden açıklanır. Bir defa geleceğin örgüt şeması tasarlandıktan sonra, planlamadan sorumlu olanlar ihtiyaç duyulan insangücünü işletme içerisinden transfer yada dışardan alım yolu ile giderirler.

Bazı işletmeler insangücü planlamasını yönetim geliştirilmesi anlamında kullanırlar. Bu anlayışa göre, insangücü planlaması, yöneticilerin daha akılcı kararlar vermelerine, astları ile daha iyi haberleşmelerine ve işletmelerini daha yakından tanımlarına olanak verir. Burada amaç planlamanın niteliksel yönüne ağırlık vermek ve planlamayı alt örgüt düzeylerinde çalışanlardan çok yönetici personeli için uygulamaktır. Bazı işletmelerde ise insangücü planlamacısının amacı gelecekteki insangücü ihtiyaçlarının niceliksel bakımından giderilmesidir. Bu anlayış, personelin bilgi, tercübe vb formasyon noksanları ile değil, niceliksel insangücü ihtiyaçlarının giderilmesi ile ilgilidir.

2. İnsangücü planlamasını makro yönü ile inceleyen yaklaşım :

Makro yönü ile inceleme yapılması, devletin insangücü çalıştırma politikasını yakından ilgilendirir. Bu anlamdaki insangücü planlaması bir ülkenin çalışma gücü nicelikleri ve nitelikleri yönünden saptar. Bir ülkenin insan gücü politikaları paralelinde beşeri kaynaklarının geliştirilmesi için programlarının hazırlanmasını kapsar. Kalkınmakta olan ülkelerde insan gücü az gelişmiş bir ülkenin kalkınmasında oynayabileceği rolü belirtir. Beşeri kaynaklarının geliştirilmesi için eğitimden geçmemiş olan insan gücüne eğitim verilmesi, sağlık güvenliğinin getirilmesi gibi önlemler planlama amaçları arasında yer alır. Planlama hazırlıkları yapılırken, eğitim düzeyleri bakımından nüfus birleşimi, Yaş ve cinsiyet istatistikleri, ülkenin meslekleri bakımından beceri birleşimi gibi etmenler incelenir. Ayrıca içinde bulunan yıl ve gelecek yıllar için ülkenin gayrisarfi milli hasılatı saptanır.

Türkiye’de Çalışma Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı gibi ünitelerin yayın organları genellikle yukarda değinilen politikalar açısından sürdürmektedir. Ekonomik işbirliği ve kalkınma örgütü ile uluslar arası çalışma örgütü gibi örgütler ise kalkınmakta olan ülkelerde insan gücü politikasının ne yönde geliştiği hakkında bazı uluslararası karşılaştırmalar yaparlar.

İŞLETMEDE İŞGÜCÜ İHTİYAÇLARININ ÖNGÖRÜLMESİ

İşletmede çeşitli alanlarda ihtiyaç duyulan iş gücünün öngörülmesi konusu herşeyden önce bir iş gücü planlamasına gitme zorumluluğunu çıkarmaktadır. İş gücü planlaması işletmenin tümüyle ilgili genel bir işletme planının bütünleştirici bir bölümü olarak düşünülürse o vakit işletmede işgücü ihtiyacının öngörülmesinde daha yerinde hyariket edilmiş olacaktır. Bundan amaç, işletmede gereken zaman ve yerde yeterli ustalıkları olan işgörenlerin bulunmasını sağlamaktır. İş gücü işletmelerinin çoğunluğu için önemli bir maliyet gideri yada üretim faktörü olduğundan işletmede fazla işgücüne veya noksan iş gücüne yer vermektde zararlı sonuçlara yol açacaktır. İşte bu konuda gelecekteki ihtiyaçları etkileyecek etkenlerin belirlenmesi ile işletme kendi durumunu degerleyip bu bir plana bağlayabilecektir.

İşletmelerde işgören yöneticileri veya işe alma konularıyla uğraşanlar ekonomide genel işgücü hariketlerini izleyerek, elde ettikleri verilerle işletmede öngörülen işücü ihtiyacı ve bununla ilgili planlama çalışmalarına yardımcı olurlar. İşgücü ihtiyaçlarının öngörülmesi aslında yönetsel bir planlama biçimi olmaktadır. Burada

izlenecek bir yaklaşımkapsamına sadece yöneticiyi geliştirmeye yeniden işgören yerleştirme şemaları, örgüt planlaması v.b konular değil, sırasında işletme amaçlarının analizi ve sürekli işgücü sayımı (Envanter) ile ilgili çalışmalarda girecektir. Uygulamada genellikle söz konusu öngörü, yıllık incelemelerle birlikte 5-10 yıllık dönemlere dayandırılmaktadır. bu konuda başlangıç noktası olarak temel kar amaçları, umulan satışlar ve finansal kestirimler ele alınabilmektedir.

İşgücü sayımları, geçmişteki işgören başarısına ilişkin veriler ile verimlilik sonuçlarını, işgörenlerini şimdiki ustalık durumlarını işçi, yönetici ve diğer mesleki çalışma guruplarının ise alınmalrındaki gelişmeleri ortaya koyabilmektedir. Yıllık işgören ihtiyacı kestirimleri bunara göre hazırlanıp işgören bulmakla görevli guruplara verilebilir.

İşgören (personel) yöneticileri işgücü analizinin başlıca yönleri hakkında nüfus hareketleri, meslek dağılımları yaş dağılımları, mesleklere göre iş gücü arz ve talep kestirimleri, öğrenim düzeyleri, kadın, çocuk işçiler gibi özel guruplarla ilgili araştırma sonuçlarından birtakım temel verileri sağlayabilirler. Söz konusu araştırmalar dünyanın hemen bütün ülkelerinde devletin resmi kurumları, ticaret ve sanayi Od.yada birlikleri gibi meslek kuruluşları ile uluslararası kurumlar tarafından sürekli olarak yapılmaktadır. Öte yandan bu konuda ilgili yönetici ya da uzmanların dikkatine özellikle üzerine çeken nokta, işletmenin işgücü yapısındaki değişimlerdir. Bunun için ekonomide işletmenin işgücü yapısını etkileyecek değişiklikler, yukarda sözü edilen verilere göre yakından izlenmelidir. Bu değişimler bir yerde işgücü arzındaki değişikliklerin koşutunda gitmekte, başka değişle işletmenin işgücü ihtiyacındaki kaymalar işgücü arzının değişmelerine büyük çapta bağlı kalmaktadır. Ancak burada bir analize gitme zorunluğu çıkmaktadır. Bu yapılmazsa, o vakit işletme kendi iş gücü ihtiyacı öngörüsünde, söz konusu değişmeler yeterince dikkate almayabilir.

İşletmenin işgücü ihtiyacı veya gereklerini öngörmek için, şimdiki durumun örgütün yapısına ve örgütte çalışanların yeterliğine göre analizden geçirilme zorunluluğu çıkmaktadır. Bir örgüt şeması çıkarılarak, örgütteki görevlilerin işyeri yada orunları ile aralarındaki yükselme sınırlarının belirtilmesi yerinde olur. Bundan sonra gelecekteki işgören kadrosu değişiklikleri ile ihtiyaçlarına ilişkin bir kestirimde başlıca şu üç bilgi kaynağına başvurulacaktır:

- 1- Şimdiki işgörenlerin yaş durumlarını ve emekliliklerini bilmek.
- 2- Normal işgücü kayıpları-Bunun için gerek işletmenin bağlı bulunduğu endüstri dalındaki, gerek işletmenin kendisinin işgören değişim çabukluğu oranlarının bilinmesi veya bunlarla ilgili verilerin sağlanmış olması gerekmektedir.

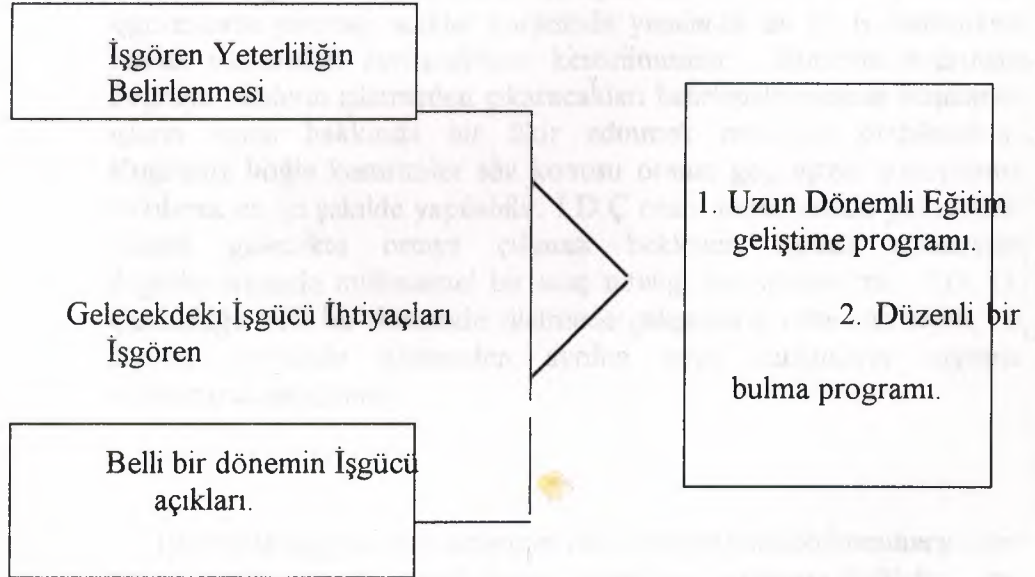
3- İşletmenin eylemleri için önerilen genişletme veya daraltma kapasiteleri bu konuda pazarlama araştırması bulgularına, teknolojiye beklenen ilerleme verileri ile rakiplerin durumlarında görülen gelişmelere ilişkin bilgilere dayanılacaktır.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi işletmenin gelecekteki iş gücü ihtiyaçları ile ilgili kaynakları arasında bir karşılaştırma yapıldıktan sonra, işgören yöneticisi artık işgören kadrosunun yükselmesine hazırlık olmak üzere, uzun dönemli bir eğitim ve geliştirme programı yapma çabasına girişecektir. Ancak böyle bir çabaya girerken işgörende aranan yetkililere göre yapılmış bir işgören değerlendirme çalışmasının sonuçları alınmış olmalıdır.



Örgüt Şeması ----- İş tanımları ve gerekleri

İşgören Değerlemesi



Yine bu şekle göre yükselme konusu dışında işlerin değişen niteliğinde böyle bir modeldeyer alan eğitim planının kapsamına

alınabilmelidir. Son olarak öngörülen işgücü açıkları dışardan bulunacak işgörenlerle doldurulacaktır. Ancak bunun elverişli bir uyarma düzeni ile yapılması, işgören yöneticisinin umulmadık durumlarda ortaya çıkan işgören açıklarının kendi kendine kapatma zorunda bırakılması gerekir.

İşgücü ihtiyaçları birçok durumlarda üretimdeki dalgalanmalara bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle söz konusu dalgalanmalarla ilişkin kestirimler işgören ihtiyaçlarının öngörülmesinde temel dayanak noktası olmaktadır. Ayrıca üretim kestirimleri satış tahminlerine bağlı kalmakta böylece işgören ihtiyacının kestirimlemesinde satış tahminlerinde önemli rol oynamaktadır. Sonuçta bir işletmenin belli bir bölümünde ne kadar işgücüne ihtiyaç duyulacağı hususu sırasında satış tahminleri ve stok politikalarının yardımıyla çıkarılan fabrika programlarına dayanmaktadır.

İşletmenin ihtiyaç duyduğu işgücü ihtiyacının kestirilmesinde yararlanılan en eski araçlardan birisi işgücü içeren değişim çabukluğu oranı ile ilgili olarak yapılan hesaplamalardır. İşletmeler ayrılan işgörenlerin yarattığı açıklar karşısında yapılacak en iyi iş istatistiksel olarak işletmeden ayrılacakların kestirilmesidir. Bununla doğrudan doğruya kimlerin işletmeden çıkaracakları belirlenebilmesinde boşalacak işlerin sayısı hakkında bir fikir edinmek mümkün olabilecektir. Kuşkusuz böyle kestirimler söz konusu oranın geçmişteki sonuçlarına bakılarak en iyi şekilde yapılabilir. İ.D.Ç oranı sonuçlardaki gelişmeleri bilmek gelecekte ortaya çıkması beklenen işgücü açıklarının değerlendirilmesinde mükemmel bir araç niteliği taşıyabilecektir. İ.G. D. Çabukluğu belli bir dönemde işletmede çalışanların ortalama sayısı, o dönem içerisinde işletmeden ayrılan veya katılanların sayısına oranlanarak ölçülebilir.

İşletmede işgören ihtiyaçlarının etkinlikle öngörülebilmesi her şeyden önce geçerli işgücü politikalarının saptanmış olmasına bağlıdır. bu politikaların aşağıdaki soruların cevaplarını vermesi düşünülebilir ;

1. İşletme şimdiki işgücü açıkları içinmi, yoksa gelecekte uzun dönemli işgören ihtiyacını gözönüne alarak bu boşlukları doldurma yoluna gideceklerdir.

2. Kendisinden artıkgerege gibi yararlanılmayan işgörenler için ne yapılmalıdır.

3. İşletme, iş için başvuranları sıkı bir seçimdemi yoksa gevşek bir elemenden geçirmeklemi kazançlı çıkılacaktır.

4. İşletme ihtiyaç duyduğu işgücü için en iyi işgörenleri seçecek yoksa birtakım risklere girmeyip, ortalama standartları daha düşük bir yol izleyecektir.

5. İşgücü ile ilgili olarak ne gibi özel sorunlar söz konusudur ? Sözelimi erkek ve kadın işgörenler arasında denge ne olacaktır ? İşletme "Fırsat Eşitliğine" önem veren bir işyeri olarak tanınacaktır.

6. İşletme, belli türde işgören arzı kıt olan işgücü açıklarına ne dereceye kadar dayanacaktır ? İşgücünde ortaya çıkan noksanlıklar eğitim ile giderilebilecekler kimlerdir.

7. İşletme şimdiki işgücünün elverişli yeteneklerinden en iyi şekilde nasıl yararlanabilir ? İşletmede ortaya çıkan belli işgücü açıklarını iç kaynaklardan mı, yoksa dışarıdanmıkapatmaya öncelik verilecektir?

8. Kısa ve uzun dönemdeki ne tür vesayıda işgörene ihtiyaç duyulacaktır ?

İşletmede bir işgücü planlamasına gitmek ve böyle bir planla işgören ihtiyaçlarını öngörmek gerçi günümüzün hızla değişen sosyal ekonomik özellikle teknolojik koşullar altında bir takım gücü ile taşıyorsa da aslında işletmelerin amaçlarına ulaşmaları gelişip büyümeleri için temel planlama konularının başında gelmektedir.

İŞGÖREN PLANLAMASININ AMAÇLARI

İşletmelerce yapılan işgören planlamaları bir çok amaçları önermektedir. İşgören planlaması amaçları işletmenin diğer planlarındaki amaçlarına ters düşmemeli aksine birbirlerini tamamlayıcı nitelik taşımalıdır. Ancak bu sayede işletme tümü ile başarıya ulaşabilme olanağını bulabilir.

İşgören planlamasının amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz

1. İşletmelerde gereken zaman ve yerde yeterli ustalık yeteneklerine sahip işgörenlerine sahip işgörenlerin bulunmasını sağlamak için işgören planları yapılmaktadır. İşgücü bir çok işletmelerce önemli bir maliyet gideri ya da üretim faktörü olarak kabul edildiğinden işletmede fazla veya eksik işgücüne yer vermek de zararlı sonuçların doğmasına yol açılabilir.

2. İşgören planlaması yükseltilecek veya başka oranlara aktarılabilecek işgörenlerin belirlenmesine yardımcı olur. Bu sayede işletmedeki işgören ihtiyacının ne kadarının işletmenin iç bünyesinden sağlanabileceği de ortaya çıkarılmış olur.

3. İşgören planlaması işletmenin işgücü ihtiyacını saptarken aynı zamanda işletmeye gerekli olan işgörenlerin hangi yeteneklere sahip olmaları gerektiğini de belirlemektedir. Bu nedenle işgören planlamalarının amaçlarından biride işgörenlerin yeteneklerini ve ustalıklarını belirlemek ve eksik yönleri varsa onları ortaya çıkararak eğitim ve geliştirme yolu ile bu eksiklikleri gidermektir.

4. İşgören planlaması ekonomilerde genellikle bol olan işgücünü kapsamına almakla beraber sosyal bakımdanda bazı amaçlar gerçekleştirmek isteğindedir. Nüfus artışı dolayısı ile işletmelerde işgören ihtiyaçları belirlemekte ve bu ihtiyaçlar karşılanırken de işsiz kimseler iş kapsamına alınmaktadır. İş kapsamına alınan işgörenler çalışmalarının karşılığının almakta ve sosyal bakımdan da kendisine bazı olanaklar sağlanmaktadır.

5. İşgören planlaması için gerekli verilerin toplanmasında bir çok araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar işgücünün yeteneklerini öğrenim düzeylerini fiziki durumlarına ve diğer özelliklerindeki kapsamaktadır. Devamlı işgücü sayımları da yapılmaktadır. Bütün bu eylemler sonucunda işgücü planları işgörenlerin işletmeye sağlayacakları yararları bütünü ile olmasa bile kısmen tesbit edebilmektedir.

İŞLETMELERDE İNSAN GÜCÜ PLANLAMASI YAPILMASINI

ZORLAYAN NEDENLER

1. Teknolojik ve çevresel değişimler :

Zamanın büyük işletmeleri toplumdaki varlıklarını sürdürebilmek için hızlı teknolojik ve çevresel değişimlere uymak zorundadırlar. Değişimlere uymayan işletmeler, aynı yada benzer uğraşlar içinde bulunan işletmelere pazarlarını kaptırmak

durumundadırlar. İşletmelerin üst yönetimini etkin bir yönetim sistilini uygulayabilmeleri, değişen koşulları uyumu sağlayabilecek yönetici gizli gücünü bulundurmalarına bağlıdır işletmelerin, insan gücü kaynaklarının etkin bir şekilde kullanmak yolu ile yeni gelişmelere uymaları için gereken süre, giderek kısalmaktadır. İşletmeler arası rekabeti körükleyen güçler hakkında bilgi toplayarak : Üretim, pazarlama, finansman vb. Konularda esnek birtakım planların yapılması zorunludur. Genel işletme planları başarıya ulaşması, bu görevleri yönetecek nitelikte insan gücünün bulunmasına bağlıdır.

2. Yönetici personele duyulan gereksinim :

Değişik işletmelerin insan gücü bileşimleri incelendiğinde yüksek beceri gerektiren ve teknik görevlerde ihtiyaç duyulan insan gücü sayısının giderek yükseldiği görülmektedir. Yakın zamanlara kadar yönetici insan gücü talebi, yönetici insan gücü arzını aşmıştır. Bu nedenle işletmeler yönetici personeline duyulan gereği nasıl karşılayabilecekleri konusunda planlar yapmaya başlamışlardır. Yönetici ve teknik insan gücü talebinin insan gücü arzını aşmasının nedeni normal eğitim örgütlerinden mezun olanların, ekonominin yarattığı insan gücü talebin gerisinde kalmasıdır. Oysa yönetici ve teknik insan gücünün etkin bir şekilde değerlendirilmeleri işletmeye önemli ekonomik yararlar getirir. Bazı yöneticiler, işletmeye girdikten sonra kısa dönemde başarıları düşük olabilir. Aynı yöneticilerin uzun dönemde ve işletme ile bütünleşmeleri gerçekleştikten sonra daha başarılı olmaları beklenebilir. Belirli nitelikleri bulundurdıkları test ve de uygulamalarla saptanan ve de kendileri için seçim masraflarına katılan yönetici personelinin en uygun işlerde çalıştırılmalı gerekir. Aksi taktirde, işletmenin bu yönetici personeline yapılan masrafları başka bir uğraşıda kulanama şansını yitirmesi nedeni ile fırsat maliyetleri yükselir. Ayrıca düzenli bir insan gücü planlaması günümüze göre "İşletmenin gereğinden fazla personel çalıştırmasını önler, eğitim ve transfer maliyetlerini düşürür, işletmenin etkinliğini artırır".

3. Yöneticilerin tutumu ve anlayışları :

1930 lardan sonra işletmelerin başarı ilişkilerine verdikleri önem artmıştır. Bu pararlaerde üst yöneticiler başaeri kaynaklarını geliştirilmesine eğilmiştir. Üst yöneticilerin son zamanlarda benimsedikleri görüş işletmelerin, toplum içindeki varlıklarını sürdürmelerinin, beşeri kaynakların geliştirilmesi ile ilgili olduğudur.

Bu nedenle, insan gücü planlamasında üst yöneticiler aktif rol almakta, beşeri kaynakların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi "sürecini örgüt yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedirler". Planlama süreci yeni görünümü ile yalnız personel ile ilgili kayıtları tutmak ve personel bilgilerini saklamak ile yetinmektedir.

İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA TEMEL AŞAMALAR

İş gücü planlamasında başarılı bir çalışma ve uygulamanın yapılabilmesi için öncelikle çalışma düzeninin ve sürecinin bilimsel olarak belirlenmesi ve izlenmesi gerekir. Bu süreç beş önemli aşamada gerçekleştirilebilir.

A- Amaçların ve sorunların belirlenmesi :

Etkili bir işgücü planlamasında söz edebilmek için öncelikle saptanan personel politikası doğrultusunda varılma istenen amaçlar, bu amaçlara doğru uzanırken karşılaşılan sorunlar ve izlenecek temel ilkeler önceden belirlenmelidir. İş gücünün nicelik ve niteliği ne zaman ve nerede sağlanacağı, nasıl bir eğitim düzeyinin aranacağı önceden saptanmadıkça geçek bir planlama çalışmasından söz edilemez. Özellikle karşılaşılabilecek sorunlar önceden belirlenirse çözümlerinde kolaylaşacağı doğaldır.

B- Verilerin toplanması ve değerlendirilmesi :

Planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde sağlıklı veri ve bilgilerin toplanmasına ve değerlendirilmesine bağlıdır. Elde bulunan olanaklar, araçlar işgücü gelişme trendeleri, istatistiksel veriler, işgücü değişimi çabukluğu oranları gibi çeşitli veriler toplandıkça sağlıklı çözüm yolları ve kararlara varılmaz. Bu bilgilerin toplanmasında çeşitli yöntemler uygulanabilir. Veriler geleneksel biçimde belgelere dayandırılabilir, yada çağımızın teknolojik gelişmesine uygun nitelikte Bilgi işlem araçlarından yararlanılabilir. Ancak verilerin elde edilme yöntemlerinde çok, bu bilgilerin gerçekleri yansımasına önem verilmelidir. Bu amaçla geniş bilimsel araştırmalara yer verilmelidir. Elde edilen bilgiler güvenilir ve gerçekçi olmalıdır.

C- Varsayımlar ve çözüm yolları sıralanması :

İşgücü planlaması yapılırken varılma istenen amaçlar, izlenecek ilkeler ve karşılaşılabilecek önemli sorunlar belirlendikten ve işgücü dalgalanmalarını yansıtan sağlıklı veri ve bilgiler elde edildikten sonra üçüncü aşamada çözüm yollarının varsayımlara dayanarak saptanmasına gelmesi, varsayımların yada seçeneklerin birden çok olması halinde onların üstünlük ve sakıncarı belirlenerek aralarında karşılaştırma yapmak gerekir. Böylelikle çözüm yollarında hangisinin daha etkili ve başarılı olabileceği karşılaştırılmalı olarak değerlendirilebilecektir. Ancak çözüm yolları üzerinde değerlendirme yapılırken bir yandan işletmede üretim, satış, finansman gibi yapısal sorunlar öteyandan ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel yapıdaki dış koşullar yakından izlenmeli ve bunların işgücü kaynaklarına nasıl yansıdığı araştırılmalıdır.

D- Kararların alınması :

Toplanan bilgilere dayanarak birçok çözüm yollarından en gerçekçi ve geçerli olanının seçilmesi karar aşamasını oluşturur. Personel yöneticileri çeşitli varsayımlar ve seçenekleri yakından analiz ederek ve karşılaştırarak en etkin çözümü bulmak zorundadırlar. Bu çözüm işletmenin gelecekte gereksinim duyacağı iş gücü kaynaklarının en ucuz, en kaliteli biçimde nerden ve ne zaman sağlanacağına yönelik bir karar niteliğindedir. Ancak unutulmamalıdır ki personel yönetiminde önerilen çözüm yolları her zaman değişmez çözümler değildir. Personel yönetiminin konusu insan olunca bu çözüm yollarının ve alınan kararların uygulanışından kesin sonuçlar beklemekte yanıltıcı olacaktır. Bu nedenle alınan kararların esnek nitelik taşımasına özen gösterilmelidir.

E- Uygulamaya dönük önlemlerin alınması :

İş gücü planlamasında uygulama sırasında karşılaşılabilecek güçlüklerin üstesinden gelecek önlemlerin ve ayrıntıların önceden belirlenmesi son aşamayı oluşturur. Bazen bu ayrıntıları içeren ek planlar ve programlar düzenlenir. Amaç, iş gücü planlamasına uygun olarak, uygulamaya kolaylık sağlayıcı önlemleri belirlemektir. Genellikle iş gücü planlamasının bilimsel düzenlenmesi bu beş aşama içinde gerçekleştirilir. Bu tür planların konusu, daha öncede belirtildiği gibi insan unsuruna dayandığı için öneri ve önlemlerin kesinliğine güvenmek çok zordur. Ancak önsezi, tecrübe ve günlük kararlara göre

iş gücü sağlanması yerine bilimsel ilkelere ve bulgulara dayanarak hazırlanan bir iş gücü planlaması doğrultusunda uygulamaya yönelmek ve çok daha başarılı sonuçlar vereceğinde kuşku yoktur.

İŞ GÜCÜ PLANLAMASINI ETKİLEYEN EKONOMİK VE SOSYAL FAKTÖRLER

İşletmelerin başarısı elindeki kaynakları çizilen amaçlar doğrultusunda en verimli ve ekonomik biçimde kullanmalarına bağlıdır. Yöneticilerin elinde kapital, doğal kaynaklar ve insan gücü kaynağı vardır. Bunların kullanılmasında eniyi birleşimi ve yönlerndirmeyi yapabilmek büyük ölçüde bir planlama işidir. Çünkü kaynakların kullanılmasında seçenekleri ortaya koyacak bunlar arasında akılcı bir karşılaştırma ve tercih olanağı tanıyacak araç planlarıdır. Örneğin ekonomik ve sosyal kaynağı oluşturan insan gücünün nasıl ve nereden, hangi nitelik ve nicelikte sağlanacağı uzun dönemli planlarla öngörülür. Bilindiği gibi işgücü kaynağı üretimin gerçekleştirilmesinde işletmelerin vazgeçemeyeceği bir üretim faktörüdür. Fakat bu faktör aynı zamanda işletme için bir maliyet unsurudur. Bir diğer değişle işletmeler bir yandan insan gücüne mutlak gereksinim içindedir. Öteyandan işgücünün maliyetleri artırmasından yakınırlar. bu durumda gerçek işgücü gereksinmesi ile işgücü maliyetlerini dengede tutacak optimal istihdam hacmini ayarlamak gerekmektedir. İşte rasyonel bir işgücü planlaması bu ekonomik dengeyi sağlamayı amaçlar ve bunu gerçekleştirdiği ölçüde başarı kazanır. Hiç kuşku yokki işletmede gerektiğinden fazla eleman çalıştırılması bir yandan personel giderlerini büyük ölçüde artıracak öte yandan işgörenler arası çalışma ilişkilerinde yetki kargaşalığı ve sürtüşmelere yol açacaktır. Bunun tersine işletmeye gereği kadar personel alınmışsa bu kez araç ve gereçler tam kapasite çalıştırılmaması üretim düşmesi ve güç çalışma koşullarının yarattığı moral bozukluğu kaçınılmaz olacaktır. Bu iki durum sakıncaları göz önüne alındığında bir plan çerçevesinde gerçek iş gücü kapasitesini ve yeteneklerini saptanmanın ve bunları sağlamanın önemi çok açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İş gücü planlaması yapılırken göz önünde bulundurulması gereken bir başka olgu'da genel ekonomik sosyal yapının birer hücresi olan işletmelerin bu yapılarında nasıl etkilendiğini izlemektir. Örneğin bir ülkede ekonomik bunalımlar ve ve işsizlik sorununu ağırlık taşıyorsa o ülkede işgücü arzının bol olacağı

açıktır. Öte yandan ülkenin demokrafik yapısı eğitim düzeyi hükümet politikası nüfus göçü yerleşme olanakları genel sağlık durumu nüfusun sektörler arasındaki dağılımı gibi işletme dışı ekonomik ve sosyal etkinliklerin işgücü planlamasını yapan işletme yöneticileri tarafından çok yakından izlenmesi ve iş gücü gereksinimleri saptanırken bu etkenlerin göz önünde bulundurulması gerekir. İşletmenin çevressi dinamik bir yapıya sahip olup sürekli gelişme ve değişimlere sahne olmaktadır. Bu değişimlerden etkilenecek olan işletmelerin çevre koşullarını yakında izlemeleri iş gücü haraketlerine karşı duyarlı olmaları başarılı bir işgücü planlamasının yapılmasını kolaylaştıracaktır.

İŞLETME YÖNETİMİNİN İŞGÜCÜ PLANLAMASINA YANSIMASI

İşgücü gereksinmesinin planlaması yapılırken yönetim sorumluluğu yüklenmiş her bölüme düşen görevler vardır. İşletmenin diğer fonksiyonlarına bağlı olarak planlar düzenlenir. Bu planlar ile işgücü planları birbirini bütünleyici nitelik taşımalarıdır. Örneğin üretim planlarında kapasitenin yükseltilmesi öngörülüyorsa buna paralel olarak işgücü kapasitesinin de artırılması gerekecektir. Böyle bir durumda işgücündeki artış tasarıları işgücü planlarına yansımalıdır. Aynı şekilde pazarlama ve finansal planlamalarla işgücü planları arasında bir uyum ve bütünlük sağlanmalıdır. Özellikle yeni yatırımlara girecek bir işletme her bölüm için gereksinim duyulacak işgören açığını saptamak, ayrıca yeni alınacak elemanların nitelik ve niceliğini belirlemek zorundadır. İşletmedeki her gelişme ve değişme işgücünüde etkileyeceği için bütün planların birlikte incelenmesinde büyük yarar ve gerek vardır.

İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA UYGULANAN TEKNİKLER

İşgücü planlamasının başarılı biçimde gerçekleştirilmesi belirli tekniklerin kullanılmasını gerekli kılar. İş gücü kaynaklarını iyi yönde kullanmak isteyen bir işletmenin yapması gereken ilk çalışma, işletmede çalışan işgücünün envanterini ayrıntılı bir biçimde gerçekleştirmektir. Mevcut iş gören sayısı ve bunların yetenekleri saptanmadıkça işletmenin gelecekteki işgücü gereksinmelerini saptamak çok güçtür. Öte yandan, gelecekteki işgücü açığını saptayabilmek için belirli dönemlerdeki işgücü kaymalarını gösteren işgücü de işin çabukluğu oranlarından yararlanır. Bu ön çalışmalar yapıldıktan sonra şimdiki kaynaklar ve bu kaynaklarda görülen değişimler ile gelecekteki işgücü gereksinmelerini karşılaştırması kolaylaşacaktır. Böyle bir karşılaştırma yaparken daha önce belirtildiği gibi ülke çapında işgücü arz ve talebindeki değişimler işletmenin yer aldığı iş dalındaki iş potansiyeli ve giderek işletme ile ilgili gelişmeler yakından izlenir.

İşgücü planlamasında taşıdığı ağırlık nedeniyle işgücü envanterini ve işgücü değişim çabukluğunu birer etkili teknik olarak incelenmesi gerekir.

İŞGÜCÜ ENVANTERİ

İşgücü envanteri, ilerde meydana gelecek işgücü açıklarını şimdiden saptayabilmek için mevcut personelin nicelik ve nitelik yönünden incelenmesini içeren bir tekniktir.

Envanter çalışmaları belirli dönemde işletmede çalışan işgörenleri yaş, cinsiyet, yaptıkları iş, eğitim düzeyleri iyi görülenler verilen ücret, gibi ölçütlere dayanılarak sayma sınıflama ve inceleme çalışmalarıdır. Bu çalışmalar, bir bütünlük olarak işletmeyi kapsıyacağı gibi işletmenin her bölümü için ayrı ayrı yürütülebilir. Bu amaçla işletme ve bölümlerin örgütsel yapısı şematik olarak son durumu yansıtacak şekilde çıkarılır. Örgütte yer alan her düzeyde işgörenin görevleri, sorumlulukları, eğitim durumları ve yükselme olanakları saptanır. Gerçi bu bilgiler her iş görenin özlük dosyasından elde edilebilir. Ancak işgörenlerin eğitimlerini, işletmede kazandıkları yetenek ve becerileri ve son gelişmeleri zaman zaman yapılan envanterler ve iş gören değerlemeleri ile saptamak daha dinamik bir nitelik ve geçerlilik taşır.

Bu nedenle, ilerde ayrıntılı biçimde inceleyebileceğimiz iş analiz ve tanıtımlarında geniş ölçüde yararlanılır. Böyle bir çalışma öncelikle işin gereklerini ve gerektirdiği ustalık ve yetenekleri açıklığa kavuşturur. Öte yandan, mevcut iş görenlerin saptanan bu işlerin gereklerini nicelik ve nitelik yönünden ne ölçüde uygun oldukları karşılaştırılarak belirlenir böylelikle açıklıkları ve yetersizlikleri ortaya çıkar. Bunu gidermek için ileriye dönük uzun ve kısa vadeli iş gücü planları düzenlenir.

İşgücü envanterlerinin çıkarılması için bir yandan özlük dosyaları incelenir. Öte yandan envanter sırasında işgörenler tarafından doldurulan işgören durum kartları değerlendirilir. Bu kartlarda işgören yaşı, cinsiyeti, çalıştığı iş, iş tecrübesi, medeni durumu ve eğitim durumuna ilişkin bilgiler toplanır.

Yapılan envanter bir yandan iç kaynakların etkin biçimde kullanılıp kullanılmadığını saptamaya yardımcı olur. Öte yandan dış kaynaklara ne ölçüde, ne zaman gereksinme duyulacağını gösterir. Örneğin yakın bir gelecekte işten emekli olacak işgörenlerin sayısı envanter sonucu belirlendikten sonra bu boşluğun alt ve yan basamaklarda yer alan diğer işgörenler tarafından mı yoksa işletme dışından alınacak yeni elemanlarla mı doldurulacağı kararlaştırılır. Bu tutum gerçekte işletmenin personel politikasına bağlıdır.

İşletmenin iş gücü kaynaklarını gözden geçirmek ve gelecekte karşılaşılabilecek sorunlara şimdiden ışık tutmak amacıyla düzenlenen envanter çalışmaları işgücü planlamasında en önemli çalışmalardan birini oluşturur. Düzenlenen envanter şimdiki personel durumunu açıklığa kavuştururken geleceğin işgücü kaynaklarında öngörülen değişimlerin daha gerçekçi ve geçerli olmasını sağlar. Örneğin gelecek yıllarda satışların artırılması planlanıyorsa, buna karşılık olarak üretim kapasitesinin artırılması ve bütün bu gelişmelerin yeterince karşılayacak yetenekli personelin sağlanmasında sağlanmalıdır.

İŞGÖREN DEĞİŞİM ÇABUKLUĞU

İşletmenin işgücü planlaması düzenlenirken kullanılan geleneksel tekniklerden biride işgören değişim çabukluğudur. Bu çabukluk belirli bir dönemde işletmede yada belirli bir bölümde çalışan ortalama işgücü sayısının aynı dönemde işten çıkanlara yada girenlere oranlanmasıyla elde edilir. Bu oranlamada genellikle kullanılan formül şöyledir.

$$\text{İşgören değişim çabukluğu} = \frac{\text{İşten ayrılanlar} * 100}{\text{Ortalama işgücü sayısı}}$$

Aynı formül işletmeye girenler açısından da kullanılabilir. Buna göre :

$$\text{İ.G.D. Çabukluğu} = \frac{\text{İşe girenler} * 100}{\text{Ortalama işgücü sayısı}}$$

Formülde payda olarak kullanılan ortalama işgücü sayısı, ortalamaya esas alınan dönemin başında ve sonunda çıkarılan envantere göre saptanan işgücü sayılarının toplanarak ikiye bölünerek bulunur.

Bir formülle belirtilirse:

$$\text{Ortalama işgücü sayısı} = \frac{\text{Dönem başı işgören sayısı} + \text{D.S.İ}}{2}$$

Yukarıda örneklerden açıklanan işgören değişim çabukluğu oranının işe girenlere yada çıkanlara göre yüksek olması o işletmenin izlediği personel politikasında bazı tutarsızlıklar olduğu şeklinde yorumlanır. Gerçi bu oranın her işletme için geçerli olan belirli bir standartı yoktur. İşletmenin yapısına, bağlı bulunduğu iş koluna, çalışan işgörenlerin sayısına, işletmenin büyüklüğüne göre bu oranın yorumlanması yapılır. Örneğin tarım sektöründe yer alan bir işletmede çalışan işgörenlerin değişim çabukluğu genellikle yüksektir. Sözgelisi, bir konserve fabrikasında yaz döneminde geçici olarak görevlendirilen personel sayısının değişim çabukluğu oranının aşırı biçimde yükseltmesi o işletmenin personel politikasında her zaman bir tutarsızlık olduğu anlamında yorumlanamaz. Ancak niteliği ne olursa olsun her işletmede kendi yapısına uygun düşen bir optimal oranı toleransı ile birlikte saptar, bu orandaki olumlu ve olumsuz sapmaları izler, yorumlar.

Genel bir değerlendirme ile, işgören değişim çabukluğunu her işletme için hoş görülen belirli bir orandan yüksek düzeyde olması bir takım sakıncaları kendisiyle birlikte getirecektir. Bu sakıncalar özet olarak şunlardır :

--İşletmede işten çıkma ve işe girme trafiği yoğun ise bu işletmede her şeyden önce yeni personel bulma sorunları çıkacaktır. İç kaynaklar yeterli değilse dış kaynaklara baş vurulacak, ancak bir

işgörenin çıkması ile ikinci işgörenin bulunması aynı anda kolaylıkla gerçekleşemeyeceği için bu kez ortaya bir zaman kaybı sorunu çıkacaktır.

--İşgören bulmak için çeşitli kaynaklardan eleman sağlanmasına gidilecek , ilan verilecek, görüşme ve gerekirse test yöntemi uygulanacak bunlar ise birer gider kaynağı olacaktır.

--Yeni işgören bulunsa bile bu elemanların işin gereklerine uygun biçimde yetiştirilmesi, eğitimi ve giderek işe yerleştirilmesi çeşitli harcamalara ve ekonomik kayıplara yol açacaktır.

--Yeni işgörenler ne kadar yetenekli ve iş görgüsüne sahip olursa olsun, işin dışında yeni girdiği çevreye, gruba ve yöneticilere uyulanması önemli sorunlar yaratacaktır.

--Öteyandan, yeni işe alınanların iş kazalarına eskilerine göre daha çok neden oldukları, kullandıkları araç ve gereçlere zarar verdikleri ve birçok yanlış işler yaptıkları bilinmektedir.

--İşgörenlerin sık sık ayrılmaları, hiç kuşku yok ki üretimin kalite ve kapasitesini olumsuz yönde etkileyecek, belkide siparişlerin zamanında karşılanamaması gibi güçlükler çıkacaktır. Bütün bu sakıncalar toplu olarak değerlendirildiğinde, işgören değişim çabukluğunun aşırı yüksekliği işletmede bir yığın ekonomik ve sosyal sorunların çıkmasına neden olduğunu doğrulayacaktır. Bu bakımdan personel yöneticileri için söz konusu formülün kullanılması, gerek şimdiki durumu saptamakta gerekse geleceğe dönük biçimde olasılıklar yürüterek işgücü planlamasına yönelmekte sonderece etkili ve yararlı bir araç rolü oynar. Oran beklendiğinden yüksek ise personel bölümü diğer bölüm yetkilileri ile iş birliği yaparak işgörenlerin neden işletmeden ayrıldıklarını araştırmalı, ayrılanların durumlarını incelemelidir. Ayrılma nedenleri işletmenin uyguladığı yetersiz bir ücret politikasının sonucu olabileceği gibi, kötü çalışma koşulları yada yönetim anlayışındaki tersliklerden de kaynaklanabilir. İşgören değişim çabukluğu formülü personel yöneticisine oran yükseldiği zaman kırmızı ışık yakan bir araçtır. Ve etkili önlemlerin zamanında alınması için bir çağrıdır.

Bununla birlikte işgören değişim çabukluğunun belirli oranda yükselme göstermesi bir bakıma işletmede personel dinamizmini yansıtır. Özellikle ayrılan yaşlı personel yerine yeni, genç ve çalışkan işgörenler alınmakta ise birtakım sakıncaların varlığına karşın, bunların üretime sağlayacağı katkılar ve işletmeye getireceği itici güç yatsınamaz.

İşgören değişim çabukluğunun yakından izlenmesi ve yorumlanması işgücü planlanmasının yapılmasına ışık tutacak, plan çalışmaları için çok gerekli verilerin elde edilmesini kolaylaştıracaktır.

İŞGÜCÜ PLANLAMASININ HAZIRLANMASI:

İşgücü planlamasının hazırlanması için öncelikle işletmenin personel politikasında izlenecek yolun ve ilkelerin belirlenmesi gerekir. Örneğin, işgören açıkların karşılanmasında öncelik için kaynaklara mı yoksa dış kaynaklara mı verilecektir ? Kendisinden gereği gibi yararlanılamayan işgörenler işten çıkarılacak mı yoksa başka işleremi atanacaktır ? İşletmede çalışanların yaş ortalaması ve cinsiyeti hangi düzeyde ve dengede tutulacaktır ? Kısa ve uzun dönemde işgören açıklarının karşılanmasında nasıl bir yöntem izlenecektir ? Gibi işgücü planlamasını doğrudan doğruya yönlendirecek temel sorular yanıtlanır ve ilkeler öncelikle belirlenir ve daha sonra bu ilkeler doğrultusunda planlama çalışmalarına girilir. Planlama çalışmalarına bir başlangıç olarak daha önce incelediğimiz işgücü envanterleri ve işgören değişim çabukluğu tekniklerinden yararlanılır. Bu ön çalışmalardan elde edilen bilgi ve verilere göre personel yöneticilerinin önderliğinde ileriye dönük planlar düzenlenir. Etkili bir işgücü planlama çalışması bütün bölümlerin işbirliğine dayanmalı, belirlenen temel ilke ve amaçlar doğrultusunda tüm işgörenler planlama çalışmalarını desteklemeli ve katkıda bulunmalıdır. Böyle bir anlayışın ve katkının sağlanması, büyük ölçüde her basamakta yer alan işgörelere yeterli bilgi verilmesine ve onlardan gelecek görüş ve önerilere değer veren açık bir politikanın izlenmesine bağlıdır.

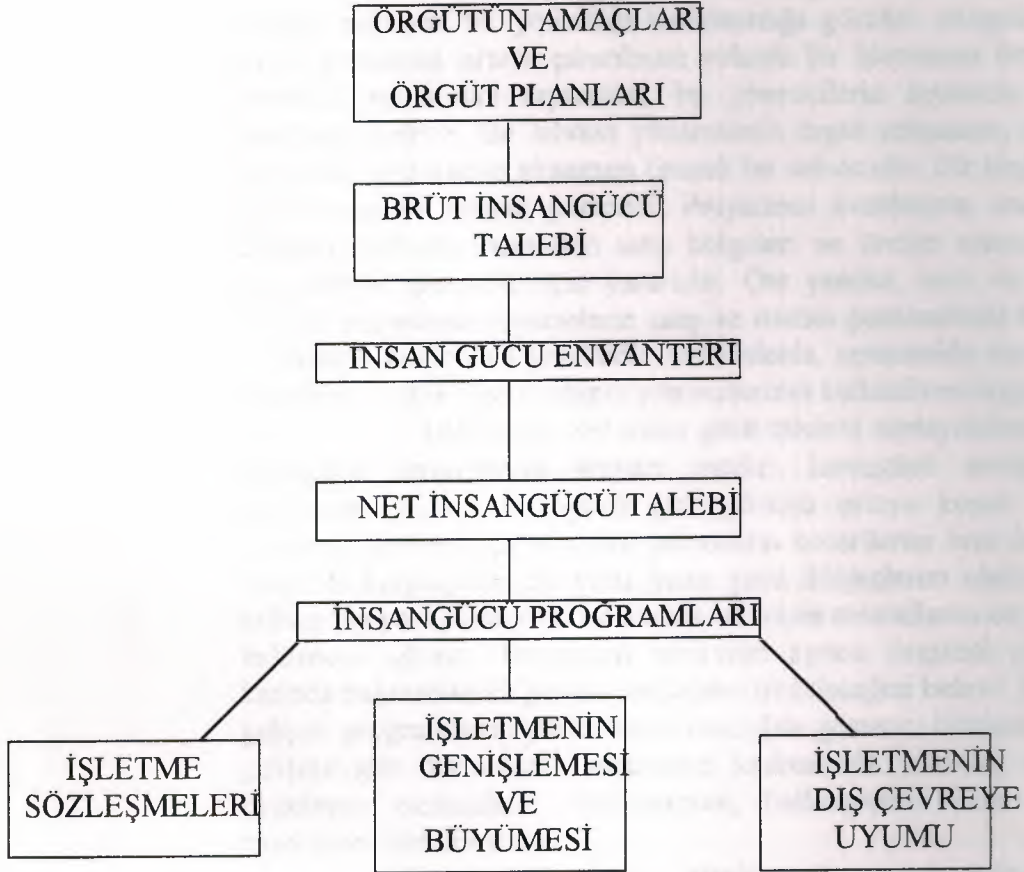
Planlama çalışmalarının hazırlanmasında, belirli süre içinde işletmenin gelişme potansiyeline uygun olarak ortaya çıkacak yeni işler ve bu işleri yürütebilecek yeterlilikte ve yetenekte işgörelerin belirlenmesi gerekir, ortaya çıkacak eğitim gereksinimleri saptanmalı, işe alınma, işten çıkarma programa bağlanmalı, karşılaşılabilecek yönetsel ve örgütsel sorunların nasıl giderileceği belirlenmeli, kısaca iş gücü değerlemelerinin ne kadar, ne zaman, nerede ve nasıl oluşacağının verilere ve varsayımlara dayanılarak önceden belirlenmesi gerekir.

Ancak her işgücü planlaması kendisi ile birlikte mali sorunlarda getirir. Bu sorunları giderecek, bir diğer deyişle planlama çalışmalarının gerektirdiği araç, teknik ve uzman elemanlara bağlı giderleri karşılayacak finansal kaynaklarda birlikte planlanmalıdır. Yeterli finansal kaynakları sağlayamayan işletmeler, işgücü

kaynaklarının gerek planlanmasında gerekse sağlanmasında başarılı olamazlar.

İNSANGÜCÜ TALEBİNİN SAPTANMASI İŞLEMİNİN
İNSANGÜCÜ PLANLAMASI SÜRECİ İÇİNDEKİ YERİ :

İnsangücü planlaması süresince insangücü talebinin yeri aşağıdaki gibi gösterilir.



Brüt insangücü, talebi işletmenin ihtiyaç duyduğu insangücünü, türleri, sayıları, yerleri ve süre bakımından açıklar. İnsangücü talebinin tahmininde uygulanan yöntemler bu bölümde geniş olarak açıklanmıştır.

Brüt talep saptanırken, her insan gücü türü bakımından eniyi tahmin sağlayan bir yöntemin bulunmadığı görülür. sözgelişi mevcut örgüt şemasının ortaya çıkarılması yoluyla bir işletmenin ihtiyacı olan yönetici personelini saptaması, bu yöneticilerin sayılarını ve yetki sınırlarını belirtir. Bu tahmin yönteminde örgüt şemasının, işletmenin gelişimini göz önüne almaması önemli bir sakıncadır. Bir başka örneğe göre, satış ve üretim personeli ihtiyacının korelasyon analizleri ile tahmini özellikle mamülleri satış bölgeleri ve üretim metodları hızla değişmeyen işletmeler için yararlıdır. Öte yandan, yeni ve komplike ürünler pazarlayan işletmelerin satış ve üretim personeline belirli bazı becerilerin bulunması gereklidir. Bu nedenle, personelde aranan belirli nitelikleri ortaya koyan tahmin yöntemlerinin kullanılması uygun olur.

İşletmenin, net insan gücü talebini saptayabilmesi için bir insangücü envanterine ihtiyacı vardır. İnsangücü envanteri, bir işletmenin mevcut insangücü gizli gücünü ortaya koyar. Planlama uzmanı, işletmede çalışan tüm personelin becerilerini brüt insan gücü talebi ile karşılaştırır. Bu yolla insan gücü ihtiyaçlarını işletme içinden sağlamaya yeni personelin işe alınma ve seçim masraflarını en az düzeye indirmeye uğraşır. İnsangücü envanteri ayrıca, örgütsel planlamaya katkıda bulunabilecek personelin kimler olabileceğini belirtir. İşletmenin gelişim programlarını yürütebilme olanağını gösterir. Nitekim, büyüme gelişme gibi durumlarda işletmenin kadrosunda yönetici, teknik ve uygulayıcı elemanların bulunmaması, başlangıçtaki bazı ekonomik avantajları silebilmektedir.

Net insangücü talebi, planlama döneminde, brüt insangücü talebi ile insangücü envanteri arasındaki farktan oluşur. Ancak net insangücü talebini basit bir toplama yada çıkarma işlemi olarak görmemek gerekir insangücü talebinin saptanmasında ve personel sağlanmasında, personelin yaşı görgüsü, cinsiyeti gibi etmenlerde, bu konudaki plan hazırlıklarına etki eder. Niteliksel olarak görülen bu etmenler yanında, planlamanın ufkuda, bir işletmenin net insan gücü ihtiyaçlarını etkiler. Kısa dönemde işletmenin, insan gücü bileşiminde sık sık bazı ayarlamalar yapması söz konusu olduğunda, niteliksel ölçütler ikinci planda kalabilir. Örneğin, üretim planlarındaki kısa dönemli dalgalanmalar, işletmenin, bazı personelini işten çıkarmasına yada yeni personel alımlarına gitmesine yol açabilir. Oysa planlama ufku uzun bir dönemi içine alacak olursa, etkin bir planlama ile net insan gücü talebinin tanımı, hareket programlarını açıklayarak niteliksel

insangücü etmenleri yanında, enaz maliyetle etkin bir insangücü yerleştirilmesi politikasında içerir.

İNSANGÜCÜ TALEBİNİN SAPTANMASINDA ROL OYNAYAN ETMENLER:

İnsangücü talebi saptanırken, işletme uğraşları içinde, insangücü girdisinin tanımı yapılarak 4 durum göz önünde tutulur.

1- Teknolojik Etmenler :

Belirli bir işletme uğraşısının sürdürülmesi için belirli bir takım becerilerden yararlanılması gerekir. Örneğin bir hastanede rontgen bölümü varsa, o bölümde rontgen cihazlarını çalıştırabilecek formasyona sahip insan gücüne talep olduğu varsayılır.

2- Ekonomik Etmenler :

İşletmelerin insan gücü çalıştırmaları, personel harcamaları ile yakından ilişkilidir. Bir üretim işgöreninin, üretimi ile ilgili olarak, işletmeye verdiği katkıları karşısında, kendisine ödenen ücretler üretim maliyetlerinin yanında insan gücü maliyetlerininide yükseltir. Bu açıdan işgörenin verdiği katkılarla ödenen ücretler arasında bir ilişki vardır. Personele yapılan ödemeler insangücü maliyetleri arasında olduğuna göre bir işletmenin insangücü talebi, personelini işletmede tutmak için ödenen ücretler ile orantılıdır. Başka deyişle diğer ekonomik etmenler sabit tutulduğunda ücret düzeyinin düşmesi işletmenin insan gücü talebini yükseltir. Ücret düzeyinin yükselmesi diğer diğer ekonomik etmenler sabit tutulduğunda işletmenin insangücü talebinin azalmasına yolaçar. İşletmenin insangücü çalıştırması ücret artışları ile birlikte ödenilen vergilerden de etkilenir. "İşletmelerde nisbeten düşük gelirleri vergilemedeki müterakkilik ikame etkisini (Emek yerine başka üretim faktörlerine yönelmek) yaratabilecek yada kuvvetlendirilebilecek niteliktedir. Örneğin 15000000 TL. Aylık ücret ya da net 20000000 TL. Alan bir kişinin net gelirinin %15,5 kadar artması için bir malın o kişinin ücretini % 20 kadar artırması gerekmektedir. Firma açısından aynı işi yaptırabilmek için personelin eline geçen artıştan daha yüksek bir oranda ödeme yapılması anlamına gelen bu davranış firmanın çalıştırdığı personel sayısında tasarrufa gitmek istemesi İstihdam hızını azaltması sonucunu yaratabilir" Öteyandan ekonominin dinamik olduğu dönemlerde işletmelerin personel talebi yükselir. Ekonominin yavaşlama yada durgunluk dönemlerinde ise işletmelerin personel talebi düşer.

3- Örgütsel Etmenler :

Bu etmenlerden en önemlisi işletmenin üretim kapasitesi ve gerçekleştirdiği üretim düzeyidir. İşletmenin belirli bir üretimi gerçekleştirmek için yerine getirdiği bazı fonksiyonları vardır. Bu

fonksiyonlar işletmede ayrı ayrı personel tarafından ve belirli yerlerde yürütülür. Belirli bir üretimin gerçekleştirilmesi için işletmenin ihtiyaç duyduğu insangücünün saptanması işletme kapasitesinin ve üretiminin belirlenmesini gerektirir. İşletmede bu konuda karar verilirken üretim gibi bir bölümün fonksiyonlarının yürütülmesinde hangi sayıda nezaretçi personelinin çalıştırılacağı ve başka etmenlerde örgütsel olarak kabul edilir.

4- Sosyal ve Siyasal Etmenler :

İşletmenin insan gücü talebi, ülkenin sosyal ve siyasal ortamından da etkilenir. Örneğin gelişmekte olan ülkelerde görülen "Noksan istihdam" ve işsizlik karşısında devlet işletmelerinin emek yoğun bir üretim politikası gütmeleri yolunda kararlar alır. Bu tür siyasal kararlar belirli bir ekonomik uğraşının yürütülmesi için gerekli olan toplam insangücü talebini etkilemekle kalmaz. Çalıştırılmakta olan insangücünü mesleki durumlarını da etkiler. Ayrıca kamuoyu ve ticaret birlikleri (Ticaret ve sanayi odaları gibi) işletmede teknoloji seçimi insan gücünün çalışma saatlerinin saptanması işten ayrılma kuralları ve üretim standartlarını ayarlama gibi konularda baskı unsuru olurlar.

İŞGÖREN PLANLAMASINDA İŞ VE İŞGÖREN DEĞERLEMESİNİN ÖNEMİ :

A- İş analizleri :

Personelin bilimsel esaslara dayanılarak işe alınabilmesi için önceden başvuranların durumlarının karşılaştırılmasına yarayacak bazı standartlar herhangi bir kişinin işe alınabilmesi için gerekli asgari koşul ve vasıfların belirlenmesi gerekir. Bu koşul ve vasıfların belirlenmesi hangi işe eleman alınacaksa o işin etüdü ile mümkündür. Bu işetüdüne "iş analizi" denir.

İş analizinin amaç ve yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- 1- İş değerlemesinde işlerin göreceli değerini belirlemek için gerçekleri yahut verileri sağlamak
- 2- Yaraşım boylandırılması veya daha geniş anlamıyla işgören değerlendirmesi için ölçülebilen iş başarısına göre iş gereklerini belirtmektir.
- 3- İşgören seçimi, yerleştirilmesi, aktarma ve yükseltilmesinde işle ilgili gereklerini belirtmek.
- 4- İşgören eğitime gerekli olarak işçinin kendi işini başarmasında yapacakları hakkında ayrıntılı bilgi sağlamak.
- 5- İşgörülürken karşılaşılabilecek tehlikeleri önleyecek tebbirlerin alınmasına yardımcı olmak.

6- İş koşullarını iyileştirmek.

7- Üretim standartlarını düzenlemeye yardım etmek.

8- İş yalınlaştırılması ve yöntemlerinin iyileştirilmesi ile işgören üretkenliğini sağlamak.

9- Örgütte her orunun görevleri ile orunları arası ilişkilerini belirtip uygun yetki ve sorumluluk dağıtımına yardımcı olmak ve bunlardaki çalışmaları sağlamak.

10- işlerin bağlı bulunduğu meslekleri geliştirme planlamasına yardım etmek

11- İşgören kayıt statistiklerine temel olmak.

Yukarıda sıraladığımız iş analizi amaçlarından enm önemlisi kanımca iş degerlendirilmesi ile ilgili olan amaçtır. Çünkü iş degerlendirilmesi için gerekli olan ana veriler iş analizlerinden saglanmaktadır.

B- İŞ TANIMLARI

İş analizleri ile iş gerçekleri veya verileri toparlandıktan sonra sıra her bir işin kapsamına giren eylem ve işlerin sorumluluk ve ödevler ile iş koşullarının yazılı olarak açıklanmasına gelir ki buna iş tanıtımı denir.

İş tanıtımları başlıca iki amacı ön amacı öngörmektedir. Bu amaçlardan birincisi ücret düzenleme diğeri örgütlendirme planlaması

ile yönetim geliştirmedir. İşin nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak saptandıktan ve belgeye geçirildikten sonra bu işte çalışacak kişilere ne kadar ücret verileceğı kolayca saptanabilmektedir. Sağlıklı bir iş değerlemesinden söz edebilmek için iş analiz ve tanıtlarının mutlaka yapılması gerekmektedir. Bu yönde yapılan çalışmalar adil bir ücret sisteminin saptanması ile kalmayacak, aynı zamanda işgören seçiminde, yerleştirilmesinde, yükseltilmesinde ve bir işten diğer bir işe aktarılmasında son derece yararlı veriler sağlayacaktır.

C- İŞ DEğERLEMESİ

İş değerlemesi çok evreli bir süreç, eğlem veya gen yöntem özelliğı taşımaktadır. İşletmede yapılan bütün işleri objektif ölçülerle değerlemeyi ve derecelmeyi amaçlar. Bu amaçda ancak her işin kesin değerini ölçmek ile değil herhangi bir işin işletmede mevcut diğer işlerle kıyaslanarak nisbi değerlerini saptamakla gerçekleştirilebilir. İş gören ihtiyaçlarını saptayan planlarda işletme ve işletmede çalışan işgörenlerle ilgili olduğundan işletmede yapılan işlerin değerlemesi bakımından işgören planlamsı yapılırken iş değerlemesinde büyük ölçüde yararlanılmaktadır. İş değerlemesi işletmede diğer işlerle ilgili tek bir işin değerini belirleme eyleminin tamamıdır. İş tanıtları ve iş gereklerini sağlamak için iş analizleri ile başalar. Ve sonra iş yada iş kümelerinin görel değerini belirlemek için düzenlemiş bir sisteme göre tanıtlarla ilgili sürecini kapsar. İş değerlemesinin temelini iş analizi oluşturmaktadır. Bir çok işletmede iş ayrımı ve değerlemesi ve iş analizi temeline dayanılarak yapılmaktadır.

Türlü iş sınıflarına ilişkin ayrımı yapılmış bir sistem bulunması için bütün işlerin inceleme ve karşılaştırılması yapılmalıdır. Daha sonra bu iş ayrımı ücret ve maaşların kontrolünde bir ölçü olarak bütün işletmelerde kullanılmaktadır. Bu iş ayrımı aynı zamanda gerekli yükselme ve yer değiştirme işlemlerinin yapılması konusunda da bir ölçü olmaktadır.

İşletmelerde işgören ihtiyaçlarının isabetle saptanabilmesi için işlerle ilgili olarak kesin ve doğru bilgilerin elde bulunması gereklidir. Bu kesin ve doğru bilgilerin elde edilmesi ve ancak iş değerlemesi yolu ile sağlanmaktadır. İş değerlemesi ayrıca işgörenlerin seçimi yerleştirilmesi nakil ve eğitimlerine de yardımda bulunmakta işgörenlerin morallerini yükseltip işletme - işgören ilişkilerini düzelterek yakınmaya yol açan durumları ortadan kaldırmakta ve işgören değişim çabukluğu oranını düşürmektedir. İş değerlemesi planını uygulamak bir çok değişik ayrıntılı gen ve teknikleri yerine getirilmesi ile ilgili bulunmaktadır. Bir iş değerlemesi programının meydana getirip işletmede uygulanması yine bu planla yürütülecek bazı hazırlık çalışmalarının yapılmasını zorumlu kılan bir şekilde zorumluluğu orataya çıkaran nedenlerin ilki henüz fikrin başlangıcında örgütün orat basamaklarında denetimcilerinden yada işçi, sendika temsilcilerinde muhalefet görülmesi olasılığıdır. İkincisi fiilen çalışmalara geçmeden işletme ileri gelenlerinin sorumluluğunda bir politikanın saptanması gerekliliğidir. Üçüncüsü ise programla ilgili eylemlerin yürütülmesinde görevlendirilecek kişilerin genellikle fazla oluşu ve bunları kapsayan örgütün işleyişinin çok iyi şekilde düzenlemesidir. Böyle bir planlama programının yapılmasına katılacaklar bu konuda yerine getirilmesi gereken görevler ile bunların nasıl ve kimler tarafında görüleceği hususlarını dikkatli ve ayrıntılı bir biçimde belirlemek gerekecektir.

Sonuç olarak diyebilirizki. İş değerlemesi süreci sonunda elde edilen verilerden işgören planlarının yapılmasında etkin bir şekilde yararlanılmaktadır.

İŞLETMELERDE EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI

A- AMACI NEDİR ? KİM HAZIRLAR?

Bir işletmenin insan gücü kaynaklarının daha etkili bir biçimde kullanılabilmesi için eğitim çalışmalarının ihtiyacı karşılayacak yönde düzenlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. İşletmelerde bir eğitime gitmeden önce seri ve ciddi bir hazırlığın ve etüdün yapılması zorunludur çünkü yapılan eğitim programsız ve geliş güzel ise para, zaman ve emek kaybına neden olacaktır. Yapılan bu eğitimin pozitif yönde olabilmesi için bir program ve planla mümkündür. Bunun için işletmeler önce uzun, orta veya kısa vadeli eğitim programları hazırlarlar. Bu programlarda yapılacak eğitimlerin konuları kimleri nerde ve nasıl, kimler tarafından eğitileceği, eğitim giderleri, uygulanacak eğitim teknikleri ve kullanılacak araç ve gereçler saptanır. Eğitim programları belirli aşamalar içinde yapılmaktadır. Bu aşamalar şöyle özetlenebilir:

- 1- Eğitim ihtiyaçlarının saptanması
- 2- Eğitim ile ilgili görevlerin ayrıntılarının saptanması
- 3- Eğitime katılacakları değerlendirilmesi
- 4- Eğitim programlarının yapılması
- 5- Eğitim bütçesinin hazırlanması.
- 6- Eğitim harcamalarının ve eğitim varlığının saptanması.
- 7- Eğitimin işletme yönetimince benimsenmesi
- 8- Eğitim sisteminin düzenlenmesi
- 9- Eğitim işleminin yürütülmesi
- 10- Eğitimin değerlendirilmesi
- 11- Eğitim sonuçlarının ilgililere duyurulması

Eğitim eylemlerinde tam başarıya ulaşabilmek için tüm işgörenin programlarının hazırlanmasına ve titizlikle uygulanmasına etkin katılımları gerekli görülmektedir. Bu nedenle herkesi bu eylemlere katmak ve güdülen amaçlara yöneltmek birlik ve beraberlik içinde çalışmayı sağlamak eğitim programlarını yükselten faktörlerdir. İşletmelerde eğitim programları eğitim müdürlüklerince hazırlanır. Her departmanın yetkili kişilerinden oluşan eğitim konseyinde onaylanır ayrıca program hazırlanmasına yardımcı olan ve eğitimcilerden oluşmuş eğitim komitesi yardım eder. Bazı hallerde bu programlar işletme dışı organ ve uzmanlarca da hazırlanır.

İşletmelerde eğitim programları hazırlanırken şüphesiz en önemli konu işletmenin eğitim ihtiyaçlarının saptanmasıdır. Eğitim ihtiyaçları bazı özellikler taşırlar. Bu genel özellikleri şöyle sıralayabiliriz.

- 1- Devamlılık
- 2- Görünürlük
- 3- İhtiyaçlarda öncelik

İşletmelerde en çok kullanılan yöntem ve teknikleri şöyle sıralayabiliriz.

- 1- Mülakatlar
- 2- Anketler
- 3- Testler
- 4- Kayıt ve raporları analizi
- 5- İş analizleri