

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

107213

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI:
TÜRKİYE’NİN 500 BÜYÜK SANAYİ İŞLETMESİNDE
BİR UYGULAMA**

107213

HAZIRLAYAN
Yusuf ÇOBANOĞLU

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİNİN İŞLETME
ANABİLİM DALI İÇİN ÖNGÖRDÜĞÜ BİLİM UZMANLIĞI (MASTER) DİZİ
OLARAK HAZIRLANMIŞTIR

MALATYA
MAYIS-2001



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

İşbu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında BİLİM UZMANLIĞI (MASTER) TEZİ olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN.....Doc. Dr. Mehmet TIRKİCİ.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

ÜYE.....Yrd. Doç. Dr. Yavuz CÖMERT.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

ÜYE.....Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY.....

Adı, Soyadı ve Ünvanı

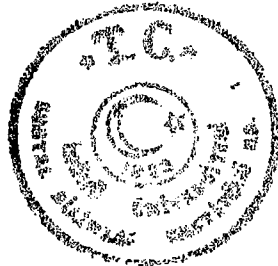
ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

13.../11/2001

İMZA
Adı, Soyadı ve Ünvanı

Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Günümüzde taklit edilemeyen üretim faktörü olarak nitelendirilen insan, kaliteyi geliştiren ve verimliliği artıran en önemli unsurdur. Şiddetli rekabetin hüküm sürdüğü iş dünyasında Toplam Kalite Yönetimi anlayışının gelişimine paralel olarak insan, rekabette üstünlüğün sırrı olarak ortaya çıkmaktadır. Bütün bu önemlerin atfedildiği insan kaynaklarının stratejik bir yaklaşımla planlanması gerekmektedir.

Bu paradigmadan hareketle, stratejik insan kaynakları planlaması alanında gerçekleştirilen bu tez çalışmasında yakın destek ve ilgisini gördüğüm Tez Danışmanım saygıdeğer hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY'a ve yine yakın destek ve ilgisini gördüğüm saygıdeğer hocam Sayın Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ'ye ayrı ayrı teşekkür ederim. Nihayet benden yakın desteğini, bilgisini ve çok kıymetli zamanını, herşeyden önemlisi çok yakın ilgisini esirgemeyen saygıdeğer hocam Sayın Doç. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ'a ise, özellikle teşekkür ederim. Şükranlarımla...

Malatya
Mayıs 2001

Yusuf ÇOBANOĞLU



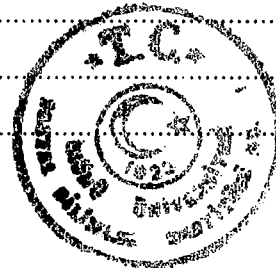
İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ.....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	2
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	3
1.5. ÇALIŞMANIN PLANI.....	4

BİRİNCİ BÖLÜM TEORİK ÇERÇEVE

BİRİNCİ KISIM: STRATEJİ, PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA

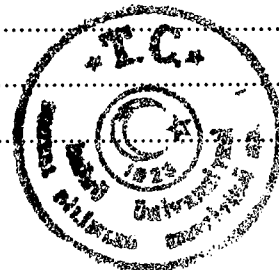
1. STRATEJİ KAVRAMI.....	6
1.1. STRATEJİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	6
1.1.1. Stratejinin Tanımı.....	6
1.1.2. Stratejinin Özellikleri	7
1.1.2.1. Askeri Bir Kavram Olarak Strateji	7
1.1.2.2. Yönetmel Bir Kavram Olarak Strateji.....	7
1.2. STRATEJİ DÜZEYLERİ VE DEĞİŞKENLERİ.....	8
1.2.1. Strateji Düzeyleri	8
1.2.1.1. Şirket Stratejileri.....	9
1.2.1.2. İşletme Ailesi Stratejileri	9
1.2.1.3. İşletme Stratejileri.....	10
1.2.1.4. Fonksiyonel Stratejiler.....	10
1.2.2. Strateji Değişkenleri	10
2. PLANLAMA KAVRAMI	11



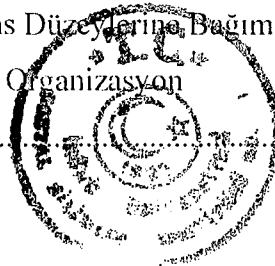
2.1. PLANLAMAMANIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	11
2.1.1. Planlamanın Tanımı.....	11
2.1.2. Planlamanın Özellikleri.....	12
2.1.3. İyi Bir Planın Özellikleri.....	13
2.2. PLAN ÇEŞİTLERİ.....	13
2.2.1. Sürelerine Göre Planlar.....	13
2.2.1.1. Uzun Süreli Planlar.....	14
2.2.1.2. Orta Süreli Planlar.....	14
2.2.1.3. Kısa Süreli Planlar.....	14
2.2.2. Kullanım Biçimlerine Göre Planlar.....	14
2.2.2.1. Sürekli Planlar.....	14
2.2.2.2. Bir Kere Kullanılan Planlar.....	15
2.2.3. Uygulama Biçimlerine Göre Planlar.....	15
2.2.3.1. Zorlayıcı Planlar.....	15
2.2.3.2. Demokratik Planlar.....	15
2.2.4. Düzeylerine Göre Planlar.....	16
2.2.4.1. Stratejik Planlar.....	16
2.2.4.2. Taktik Planlar.....	16
2.2.4.3. Operasyonel Planlar.....	16
3. STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI.....	16
3.1. STRATEJİK PLANLAMAMANIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	16
3.1.1. Stratejik Planlamanın Tanımı.....	16
3.1.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	17
3.2. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	18

İKİNCİ KISIM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	22
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE AMACI.....	22
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ.....	23
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	23
1.2.1.1. İşgücüyle İlgili Maliyetler.....	24
1.2.1.2. Verimlilik.....	25
1.2.1.3. Değişimler.....	25



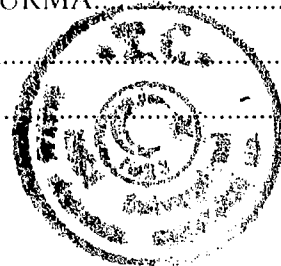
1.2.1.4. İşgücünde Olumsuzluk Belirtileri.....	25
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	26
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMLİ.....	26
1.3.1. Endüstri Devrimi	27
1.3.2. Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler.....	27
1.3.3. I. ve II. Dünya Savaşları.....	28
1.3.4. Devlet Korumacılığının Gelişmesi	28
1.3.5. Şirketlerin Çokuluslulaşması ve Artan Rekabet.....	28
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ.....	29
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GELİŞMELER VE YÖNELİMLER.....	31
2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	33
2.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	33
2.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ ÖNEMİ.....	34
2.3. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMACI.....	35
2.4. İNSAN KAYNAKLARI GEREKSİNİM TÜRLERİ.....	36
2.4.1. Gerçek Personel Gereksinmesi	36
2.4.2. Yedek Personel Gereksinmesi	37
2.4.3. Ek Personel Gereksinmesi	39
2.4.4. Yeni Personel Gereksinmesi.....	41
2.4.5: Personel Çıkarma Gereksinmesi.....	42
2.4.5.1. Gereksinmenin Ortaya Çıkış Nedenleri	42
2.4.5.2. İşten Çıkarma Uygulamasında Temel Olgular ve İlkeler	43
2.4.5.3. Uygulama Yöntemleri.....	44
2.5. İNSAN KAYNAKLARI GEREKSİNİMİNİ BELİRLEYEN ETMENLER.....	46
2.5.1. İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Üretim Programına Bağımlılığı	50
2.5.2. İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Üretim Programına Bağımlılığı	51
2.5.3. İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Üretim Araçlarına ve İşgörenlerin Bireysel Performans Düzeylerine Bağımlılığı.....	51
2.5.4. İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Organizasyon Yapısına Bağımlılığı.....	53



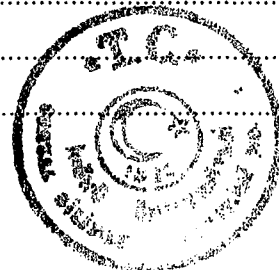
2.5.4.1. En Az Emek İlkesi	53
2.5.4.2. En Az Sürtüşme İlkesi	53
2.5.5. İnsan Kaynakları Gereksinmesinin İşletme Politikası ve Kararlarına Bağımlılığı.....	53
2.6. İNSAN KAYNAKLARI GEREKSİNİMESİNİN PLANLANMASINDA YARARLANILAN YÖNTEMLER	54
2.6.1. Sezgisel Modeller	55
2.6.1.1. Delfi Tekniği.....	55
2.6.1.2. Nominal Grup Tekniği.....	55
2.6.2. Sayısal-İstatistiksel Modeller	56
2.6.2.1. Trend Extrapolasyonu Yöntemi.....	56
2.6.2.2. Regresyon-Korelasyon Yöntemi.....	58

ÜÇÜNCÜ KISIM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

1. YÖNETSEL FAALİYETİN DÜZEYLERİ.....	59
2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	61
2.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ.....	61
2.1.1. Eşleştirmeli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli	61
2.1.2. Kaynak Temelli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli.....	63
2.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BOYUTLARI.....	64
2.2.1. Yeniden Süreçleme ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	64
2.2.2. Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	65
2.2.3. Öğrenen İşyeri ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	65
2.2.4. Sendikalar ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	65
2.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİ.....	66
3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ	67
4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI SÜRECİ.....	68
4.1. ORGANİZASYONUN MİSYONUNU TANIMLAMA.....	70
4.2. ŞİRKETİN AMAÇ VE HEDEFLERİNİ OLUŞTURMA.....	71
4.3. CARİ İNSAN KAYNAKLARI DEĞERLEMESİ.....	73
4.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMİ.....	73



4.5. İŞ ANALİZİ.....	77
4.5.1. İş Analizinin Tanımı ve Amaçları	77
4.5.2. İş Analizinin Gelişimi.....	79
4.5.3. İş Analizinin İçerdiği Başlıca Bilgiler.....	79
4.5.4. İş Analizinin Organizasyonu	81
4.5.4.1. Analiz Sürecinin Belirlenmesi	81
4.5.4.2. Analizcilerin Seçimi ve Eğitimi.....	81
4.5.4.3. Analizin Denetimi.....	84
4.5.5. İş Analiz Yöntemleri	84
4.5.5.1. Bilgi ve Belge Toplama Tekniği.....	84
4.5.5.2. Gözlem Tekniği	85
4.5.5.3. Anket Tekniği	86
4.5.5.4. Mülakat Tekniği.....	89
4.6. İŞ TANIMI.....	90
4.6.1. İş Tanımının İçeriği ve Uygulanması.....	90
4.7. İŞ GEREKLERİ	92
4.7.1. Yetenek Gereklere.....	93
4.7.2. Çaba Gereklere.....	94
4.7.3. Sorumluluk	94
4.7.4. Çalışma Koşulları	94
4.8. İŞ ETÜDÜ	95
4.8.1. Hareket Etüdü.....	96
4.8.1.1. İncelenecek İşin Seçimi	97
4.8.1.2. Bilgi Toplama ve Bilgilerin Kaydedilmesi	97
4.8.1.3. Verilerin İrdelenmesi	98
4.8.1.4. Yeni Yöntemin Geliştirilmesi.....	99
4.8.1.5. Uygulama.....	99
4.8.1.6. Denetleme	99
4.8.2. İş Ölçümü	99
4.8.2.1. Zaman Etüdü.....	101
4.8.2.2. İş Örnekleme	102
4.9. İÇ ANALİZ VE İNSAN KAYNAKLARI TALEBİ.....	103
4.10. DIŞ ANALİZ VE İNSAN KAYNAKLARI ARZI.....	105



4.11. TALEP VE ARZI KARŞILAŞTIRMA	109
---	-----

İKİNCİ BÖLÜM UYGULAMA

1. UYGULAMA ALANINA İLİŞKİN BİLGİLER.....	111
2. ARAŞTIRMA MODELİ, ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM HACMİ.....	113
3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA VE DEĞERLEME TEKNİĞİ	113
4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	114
4.1. GENEL BULGULAR	114
4.2. ISO KALİTE BELGESİNE SAHİP OLAN VE OLMAYAN FİRMALAR ARASINDAKİ STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ AÇISINDAN FARKLILIKLARA İLİŞKİN TEMEL BULGULAR.....	118
4.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI İLE DİĞER DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT TEMEL BULGULAR	122
4.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI İLE ALT UNSURLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT TEMEL BULGULAR.....	126
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	142
EKLER.....	146
KAYNAKÇA.....	157



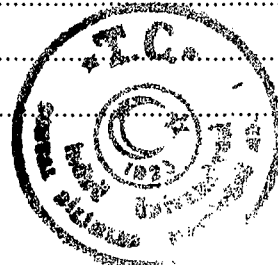
TABLolar LİSTESİ

BİRİNCİ BÖLÜM TEORİK ÇERÇEVE

	<u>Sayfa</u>
Tablo-1: Yapısal Girdi ve Veriler	47
Tablo-2: Çevresel ve İşsel Kısıtlayıcılar.....	48
Tablo-3: Belirleyici Etmenlerin Etkilenebilirlik Özelliklerine Göre Ayrılması.....	49
Tablo-4: Geleneksel, Delfi ve Nominal Tahmin Tekniklerinin Karşılaştırılması	56
Tablo-5: İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerinin Bilgi Kategorileri.....	74
Tablo-6: İş Analizi Anket Formu.....	88
Tablo-7: Örnek Bir İş Tanımı Formu.....	91
Tablo-8: Örnek Bir İş Gerekleri Formu.....	93
Tablo-9: ASME Faaliyet Sembolleri	98
Tablo-10: Örnek Bir Faaliyet Planı.....	103
Tablo-11: İnsan Kaynakları Envanteri ve Tahmini Yıllık Maliyet.....	104
Tablo-12: İnsan Kaynakları Tahmin Özeti ve Tahmini Yıllık Maliyet.....	104
Tablo-13: İnsan Kaynakları İşe Alma Kontrol Listesi.....	105
Tablo-14: Yasal Eğilimler.....	106
Tablo-15: Sosyal Eğilimler	106
Tablo-16: Ekonomik Eğilimler	107
Tablo-17: Teknolojik Eğilimler	107
Tablo-18: Rekabet Eğilimleri.....	108

İKİNCİ BÖLÜM UYGULAMA

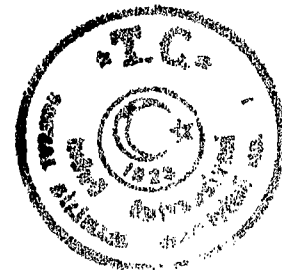
Tablo-1: Firmaların Faaliyet Alanı	112
Tablo-2: Firmaların Mülkiyet Durumu.....	112
Tablo-3: Eğitim Düzeyi	114
Tablo-4: Yaş Grupları	115
Tablo-5: Cinsiyet Ayrımı.....	115
Tablo-6: Mesleki Tecrübe.....	115



Tablo-7: Kalite Belgesine Sahip Olma Düzeyi.....	116
Tablo-8: İnsan Kaynakları Yönetim Düzeyi.....	116
Tablo-9: İnsan Kaynakları Yöneticisinin Bağlı Olduğu Yönetim Kademesi.....	117
Tablo-10: Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Gerçekleştirilme Düzeyi.....	117
Tablo-11: ISO Belgesi/İnsan Kaynakları Yöneticisinin Stratejik Planlamaya Katılımı İlişkisi	118
Tablo-12: ISO Belgesi/Sosyo-Kültürel Etki İlişkisi	119
Tablo-13: ISO Belgesi/Siyasal Etki İlişkisi.....	119
Tablo-14: ISO Belgesi/Rakip Firmaların İlişkisi.....	120
Tablo-15: ISO Belgesi/İnsangücünün Firmalar İçin Anlamı İlişkisi.....	121
Tablo-16: ISO Belgesi/Firmaların En Önemli Rekabet Avantajı İlişkisi.....	121
Tablo-17: ISO Belgesi/İnsangücünün Eğitilmesi ve Geliştirilmesi İlişkisi.....	122
Tablo-18: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/ISO Belgesi İlişkisi.....	122
Tablo-19: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/Personel Devir Düzeyi İlişkisi.....	123
Tablo-20: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/Nitelikli İnsangücü Temin Süresi İlişkisi	124
Tablo-21: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İnsan Kaynakları Yöneticisinin Stratejik Planlamaya Katılımı İlişkisi.....	124
Tablo-22: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/Firmaların En Önemli Rekabet Avantajı İlişkisi.....	125
Tablo-23: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İnsangücünün Eğitilmesi ve Geliştirilmesi İlişkisi.....	125
Tablo-24: İnsan Kaynakları Planlaması Zaman Ufku.....	126
Tablo-25: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/Şirket Misyonu İlişkisi.....	127
Tablo-26: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/Stratejik Amaçlar İlişkisi.....	127
Tablo-27: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İnsan Kaynakları Analizi İlişkisi...	128
Tablo-28: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi İlişkisi.....	129
Tablo-29: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/Yer Değiştirme Raporlarının İlişkisi.....	129
Tablo-30: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İş Analizi İlişkisi.....	130
Tablo-31: İş Analizinin Kapsamı.....	130
Tablo-32: İş Analizini Yürüten Elemanlar.....	131

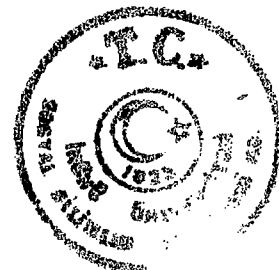


Tablo-33: İş Analizi Çalışmalarında Veri Toplama Yöntemleri	131
Tablo-34: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İş Tanımlarının Hazırlanması İlişkisi	132
Tablo-35: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İş Gereklerinin Hazırlanması İlişkisi	132
Tablo-36: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İş Etüdü İlişkisi.....	133
Tablo-37: İş Etüdü Çalışmalarını Yürüten Elemanlar	134
Tablo-38: İş Etüdü Çalışmalarının Kapsamı.....	134
Tablo-39: İnsangücü İhtiyacını Belirleyen Birim.....	135
Tablo-40: Talep ve Satış Tahminlerinden Yararlanma Düzeyi	135
Tablo-41: Sezgisel Modellerden Yararlanma Düzeyi.....	136
Tablo-42: Trend Yönteminden Yararlanma Düzeyi	136
Tablo-43: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İnsangücü Tahmini Maliyetlerini Hesaplama İlişkisi.....	137
Tablo-44: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/Yasal Eğilim ve Değişiklikleri İnceleme İlişkisi.....	137
Tablo-45: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/Sosyal ve Demografik İnceleme ilişkisi	138
Tablo-46: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/Ekonomik İnceleme İlişkisi.....	139
Tablo-47: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/Teknolojik Eğilimleri İnceleme İlişkisi	139
Tablo-49: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İşe Alma Planı İlişkisi.....	141
Tablo-50: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İşten Çıkarma Planı İlişkisi.....	141



ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil-1: Strateji, Amaçlar ve Araçlararası İlişkiler.....	8
Şekil-2: Örgütsel Düzeyler ve Strateji Türleri.....	9
Şekil-3: Örnek Bir Strateji Oluşum Modeli.....	11
Şekil-4: Stratejik Planlama Süreci.....	18
Şekil-5: Stratejik Planlama Matrisi.....	20
Şekil-6: İnsan Kaynakları Yönetimi İşlev ve Uygulamaları.....	30
Şekil-7: Trend Yönteminin İşleyişi.....	57
Şekil-8: İşletme ve İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Üç Faaliyet Düzeyi.....	60
Şekil-9: Stratejik Karar Alma Hiyerarşisi.....	62
Şekil-10: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Eşleştirme Modeli.....	63
Şekil-11: SWOT Analizi ve Kaynak Temelli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli Arasındaki İlişki.....	64
Şekil-12: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci.....	66
Şekil-13: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Süreci.....	69
Şekil-14: Örgütsel Amaçlar Hiyerarşisi.....	72
Şekil-15: İşletmelerde Genel Amaçların Oluşumu.....	72
Şekil-16: Örnek Bir Yer Değiştirme Şeması.....	76
Şekil-17: İş Analizinin Amaçları.....	78
Şekil-18: İş Analizinin Kullanım Alanları.....	79
Şekil-19: İş Etüdü ve İlişkili Teknikler.....	95
Şekil-20: İnsan Kaynakları Arzını Etkileyen Dış Çevresel Etmenler.....	108



I. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

I.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Üretimin hem aracı hem de amacı olan insan, günümüz rekabetçi ortamında işletmeler açısından taklit edilemeyen bir üretim faktörü olarak nitelendirilmekte ve stratejik bir kaynak olarak ele alınmaktadır. Bu kaynaktan en akılcı biçimde yararlanma, istenen nitelikte, gereken sayıda ve gereken zamanda insan kaynaklarına sahip olma, belirli esaslara uygun bir planlama yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Organizasyonların doğru sayı ve nitelikte insanı, doğru yerde, doğru zamanda etkin ve yeterli bir şekilde temin etmeleri, uzun dönem amaçlarına ulaşmalarında en önemli faktör olarak görülmektedir.

Günümüzde bu kadar çok önem atfedilen insan kaynaklarının stratejik (uzun vadeli bir perspektifle) planlanması gerekmektedir. Bu nedenle, bu araştırmanın temel konusu uzun vadeli (stratejik) insan kaynakları planlamasıdır.

Stratejik insan kaynakları planlaması, insan kaynakları yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu işgörenlerin, şimdi ve gelecekteki arz ve talebini kararlaştırmaktır. Başka bir deyişle, stratejik insan kaynakları planlaması, organizasyonların uzun dönemdeki insan kaynakları ihtiyaçlarını kararlaştırma sürecidir.

Bu durumda zaman ufku önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Literatürde, farklı süreler öne sürülmekle birlikte, Erol EREN genel stratejik planlama için bir taban oluşturmak üzere en az üç (3) yıllık bir süreyi önermektedir. Bu çalışmada da bu görüşe paralel olarak asgari üç yıllık bir süre benimsenmektedir.

Çünkü, global açıdan dünyamızda çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Lokal açıdan ise, ülkemizde siyasi istikrarsızlıklar, makro ekonomik politikalarındaki istikrarsızlıklar, para ve sermaye piyasasındaki istikrarsızlıklar ve şirketlerdeki kurumsal yapı yetersizliği nedeniyle çok uzun süreli planlar gerçekçi görünmemektedir. Ancak, niteliği itibarıyla stratejik planlama en uzun süreli planlamadır. Bu nedenle, bu çalışmada en az üç yıllık bir süreyi kapsayan insan kaynakları planlaması, "stratejik insan kaynakları planlaması" olarak nitelendirilmektedir.



1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada araştırma kapsamındaki işletmelerde,

Genel olarak;

- ISO 9000 serisi kalite standartlarına sahip olma ile stratejik insan kaynakları yönetimi modelleri arasındaki ilişkinin düzeyi,

Özel olarak ise;

- Stratejik insan kaynakları planlaması ile alt unsurları arasındaki ilişkinin düzeyi,

test edilmek istenmiştir.

- Ayrıca, stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile ISO 9000 kalite standartlarına sahip olma arasındaki ilişki, test edilmiştir.

Böylece araştırma kapsamındaki işletmeler, stratejik insan kaynakları yönetimi modelleri ve stratejik insan kaynakları planlamasının alt unsurlarını uygulama düzeyleri açısından tanımlanmış olacaktır.

Bu amaçla yapılan çalışmada, elde edilen veriler çalışma amacına uygun istatistiksel tekniklerle test edilmiş ve çözümlenmiş, elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuş, tespit edilen sorunlara ilişkin çözümler üretilmeye çalışılmıştır.

1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları planlaması uygulamalarının tespiti ve değerlendirilmesine yönelik olarak, üretimden satışlar baz alınmak suretiyle, Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içinde yer alan ilk 200 firmayı kapsayan bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Ülkemizde daha önce, Marmara Üniversitesi bünyesinde sayın Ömer Faruk AKYÜZ tarafından yürütülen, stratejik insan kaynakları planlaması alanında kısmi bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada orta ölçekli bir işletme ele alınarak, örnek olay (vak'a analizi) yöntemiyle incelenmiştir. Ancak, mamül üretimi yapan Türkiye'nin en büyük sanayi işletmelerinde kapsamlı bir araştırma ilk defa yapılmakta ve sonuçları değerlendirilmektedir. Stratejik insan kaynakları planlamasının önemli bir maliyet ve teknik bilgi gerektirdiği, bu nedenle de ancak büyük işletmelerde uygulanabileceği varsayımından hareketle ülkemizdeki büyük işletmeler esas alınmıştır.

Bir ülkenin kalkınmasında lokomotif görevi gören temel ekonomik faaliyet alanı “reel sektör” olarak da adlandırılan “sanayi sektörü”dür. Hiç kuşkusuz “hizmet sektörü” de çok önemli olmakla birlikte, bu çalışmada sadece “sanayi sektörü” araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma kapsamına alınan işletmeler ve yöneticiler aşağıdaki şekilde sınırlandırılmıştır.

- a) Faaliyet alanı,
- b) Ölçek,
- c) İnsan kaynakları yöneticileri.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Şiddetli bir rekabetin hüküm sürdüğü günümüz iş dünyasında işletmeler, ISO 9000 serisi kalite standartlarına sahip olmalıdırlar. Organizasyonlarda makine ve teçhizatları yerleştirip, üretim proseslerini belirleyip, sosyal bir varlık olan insanlardan bir makine düzeniyle çalışmalarını beklemek yanlış bir tutum olacaktır. Çünkü, her şeyden önce kaliteyi oluşturan ve devam ettiren insandır. Bu nedenle, yönetim, insan faktörüne ayrı bir önem vermelidir.

ISO 9000 serisi kalite standartları açısından temel faktör olan insan, rekabette üstünlüğün sırrı olarak da nitelendirilmektedir. ABD’de yapılan bir araştırmada kâr oranı en yüksek beş şirketin ortak yanı, güçlü sermaye, ileri teknoloji ve geniş patent hakları değil, etkin ve yeterli bir insangücüne sahip olmaları gösterilmiştir (PFEFFER, 1995; 4).

Çokuluslu bir işletme olan NESTLE şirketinin başkanı Helmut Maucher’in deyimiyle; Her şirket reklam yapmayı ve fabrika kurmayı bilir. Bir firmanın rakiplerinden % 5 daha önde olabilmesi için psikolojik faktörlere güvenmesi gerekir. İşgücü biraz daha motive olmalı, biraz daha hevesli olmalıdır. Bu da işletmenin gerçek gücünü oluşturmaktadır (KAYNAK ve diğ, 1996; 7).

Son yıllarda yükselen önemine paralel olarak, insan kaynaklarının stratejik bir yaklaşımla yönetilmesi ve planlanması gerekmektedir.

Bu araştırma ile toplanacak verilerin, özellikle;

- Stratejik insan kaynakları yönetimi modelleri üzerinde düşünme, tartışma ve yeni uygulama olanakları oluşturacağı,

- Stratejik insan kaynakları planlaması süreci üzerinde düşünme, tartışma ve yeni uygulama olanakları oluşturacağı,
- Mevcut uygulamalar hakkında daha gerçekçi değerlendirmelerin yapılmasına ve
- Değerlendirme ve geliştirme çalışmalarında, bu çalışmada belirlenen ve önerilen ayrıntılı model ve süreçlerden yararlanılabileceği bir ortam sağlayacağı umulmaktadır.

1.5. ÇALIŞMANIN PLANI

Bu çalışmada ilk aşamada giriş mahiyetinde araştırmanın konusu, amacı, kapsamı ve önemi ayrı başlıklar altında ele alınarak, vurgulanmaktadır.

İkinci aşamada, birinci bölümü oluşturmak üzere araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı literatür ayrıntılı bir şekilde incelenerek, teorik çerçeve oluşturulmuştur. Birinci bölümü oluşturan teorik çerçeve üç kısma ayrılmaktadır. Birinci kısımda teorik çerçeveye giriş amacıyla, strateji, planlama ve stratejik planlama kavramları ayrı ayrı ele alınarak, ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. İkinci kısımda insan kaynakları yönetimi ve planlaması işlevi genel açıdan ele alınarak, incelenmiştir. Üçüncü kısımda ise, stratejik insan kaynakları yönetimi modelleri genel olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Üçüncü kısımda ayrıca, araştırmanın temel konusu olan stratejik insan kaynakları planlaması bir süreç olarak ele alınıp, örnek bir model çerçevesinde ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü aşamada, ikinci bölümü oluşturan uygulama çalışmaları yer almaktadır. İkinci bölümde uygulama alanına ilişkin bilgiler, ana kütle ve örneklem hacmi, veri toplama ve değerlendirme tekniği, verilerin çözümlemesi, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Son aşamada ise, ekler ve literatür incelemesinde kullanılan kaynakça sunulmaktadır. Ekler kısmında veri toplamada kullanılan anket soruları yer almaktadır.

Anket soruları temel olarak üç kısma ayrılmaktadır. Birinci kısımda, stratejik insan kaynakları yönetimi modelleri ile ilgili sorular yer almakta ve ISO 9000 kalite belgesine sahip olma ile ilişkisinin irdelenmesi amaçlanmıştır. İkinci kısımda, stratejik insan kaynakları planlaması sürecine ilişkin sorular yer almakta ve alt unsurlarını oluşturan işlevlerle ilişkisi irdelenmeye çalışılmıştır. Son kısımda ise, stratejik insan kaynakları planlamasını hiç gerçekleştirilmeyen firmalardaki olası sorunlar irdelenmeye çalışılmıştır. Ancak bu kısımda yeterli sayıda firmadan veri toplanamadığından, değerlendirme dışında tutulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ÇERÇEVE

BİRİNCİ KISIM: STRATEJİ, PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA

1. STRATEJİ KAVRAMI

1.1. STRATEJİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1.1. Stratejinin Tanımı

Literatürde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla, ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin san'atını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. (EREN, 1996;2) Türkçe'de, strateji sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır (ERDEM, 1997; 10).

Strateji, geniş bir girişkenlik olarak kabul edilmektedir (WILLIAMSON, 1999; 1087). İşletmenin yön seçimiyle ilgilidir (RUMELT ve diğ.,1994; 42). "Nereye gitmek istiyorsunuz?" ve "Oraya nasıl varmak istiyorsunuz?". Bu iki temel soruya cevap verir (EISENHARDT, 1999; 65). Strateji, yönetimin oyun planıdır. Stratejisiz yönetimin takip edeceği yol haritası yoktur (CARRELL ve diğ., 2000; 8).

Strateji kavramı işletme literatüründe değişik, fakat benzer şekillerde tanımlanmaktadır. Bunlardan biri; strateji amaçlara nasıl ulaşılacağıнын özet bir ifadesidir (GOODMAN-LAWLESS, 1994; 26). Başka bir tanım, strateji, rekabetçi bir çevrede bir şirketin değişen beklentilerine cevap veren ve şirketin amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan bir yoldur (DOBSON-STARKEY, 1993; 89). Diğer bir tanım ise, strateji, bir organizasyonun kaynak tahsisat kararlarının şablonudur (ROBSON, 1997; 5). Genel bir tanım olarak, strateji, bir işletmeye rehberlik eden fikirdir (FRY-KILLING, 1986; 6). Son bir tanım olarak, strateji, amaçlara yönelik bir kararlar toplamıdır (GILBERT, 1992; 60).

Tanımlar değişik olmasına rağmen strateji, nihai amaçlara nasıl ulaşılacağı anlamında kullanılmaktadır (GLUECK-JAUCH, 1984; 8).

1.1.2. Stratejinin Özellikleri

1.1.2.1. Askeri Bir Kavram Olarak Strateji

Askeri anlamda strateji, savaş san'atı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri hareketin planlanması ve uygulanması bilimidir (DİNÇER, 1998; 14).

Askeri stratejide amaç genellikle zaferdir. Zafere ulaşmak için önce birliğin durumunu değerlemek (içe bakış) yani kuvvetli ve zayıf yönleri belirlemek, sonra da düşman kuvvetlerinin durumunu eldeki olanaklar ölçüsünde değerlemeye çalışmak (dışa bakış) gerekir (EREN,1996;2). Askeri stratejinin tayininde elde bulundurulan harp araçlarının miktarı ve kalitesi ile savaşın cereyan edeceği arazinin durumu ve arazi hakkındaki bilgi derecesi de önemli rol oynar.

Askeri stratejinin en önemli özelliklerinden biri yapılacak hareketlerin ve manevraların zaman içinde hiyerarşisini (düzenini) yapmaktır. Askeri hareketlerde zaman bazı hallerde en önemli yeri tutar. Hangi hareketin hangisini takip edeceği, bazı hallerde ne kadar süreceği ve ne zaman sona ereceği iyi bir askeri stratejinin temelini oluşturur (EREN, 1996; 2).

1.1.2.2. Yönetmel Bir Kavram Olarak Strateji

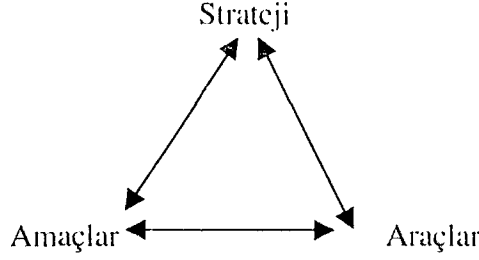
Strateji iş dünyası sözlüğünde 20.yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji deyimine rastlanmıssa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde izahı iktisatçı ve matematikçi olan Neuman ve Morgenstern tarafından yapılmıştır (EREN, 1997; 4). Strateji burada, kişi ekonomisi açısından ele alınmakta ve kişisel faydasını maksimize etmeye çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını açıklamaktadır.

Strateji işletme ve yönetim alanında 20.yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji burada. işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (DİNÇER, 1998; 15).

Strateji diyalektik bir özelliğe sahiptir. Diğer bir deyimle, önceden saptanmış amaçlarla, onlara erişmeye yardımcı olacak araçların karşılıklı etki ve tepkilerini içermektedir. Araçlar amaçlara hizmet etmekle beraber, onların tayin edilmesine de yardımcı olmaktadır. Araçlar yanında stratejinin işletme projelerine veya amaçlarına

zıt gelen düşmanca bir çevreye de karşı çıkmak zorunda olduğu ifade edilebilir (EREN, 1996; 4).

Amaçlar, araçlar ve strateji arasındaki diyalektik ilişki Şekil-1'deki gibi sistematize edilebilir.



Şekil-1: Strateji, Amaçlar ve Araçlararası İlişkiler (EREN, 1997; 6)

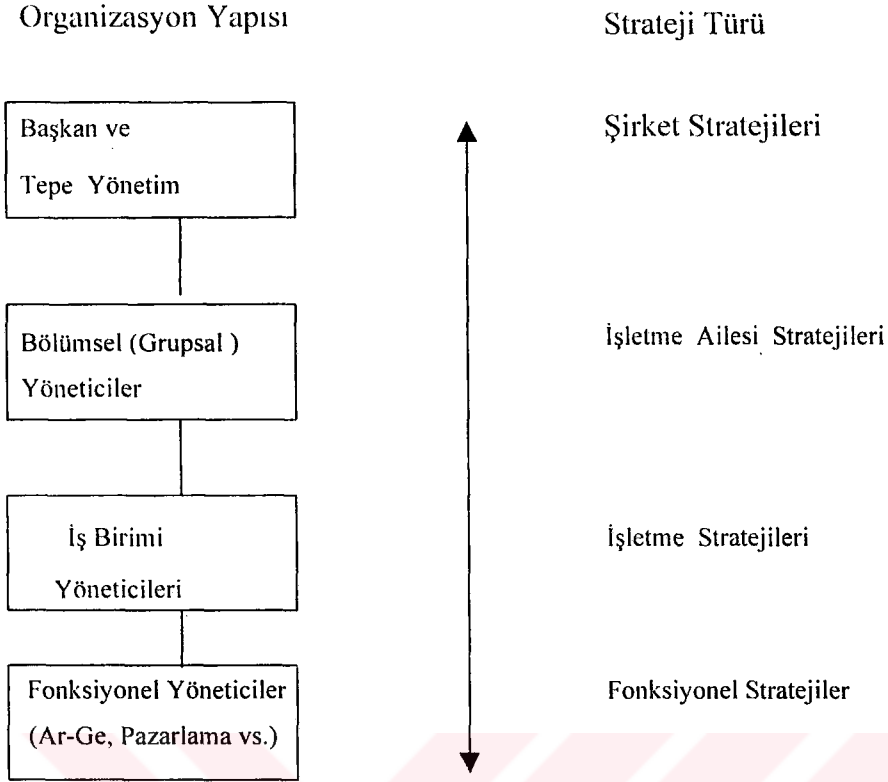
Yönetimsel stratejinin özellikleri genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (EREN, 1997; 7-8).

- Strateji, bir analiz etme sanatıdır.
- Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur.
- Strateji, işletmenin çevresiyle diyalektik ilişkilerini düzenler.
- Strateji devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir.
- Strateji, işletmenin bütün finansal ve beşeri (insan) kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.
- Strateji, karmaşık (kompleks) ve dinamik bir çevrede (ortamda) işletmenin faaliyet sahalarını belirler.
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

1.2. STRATEJİ DÜZEYLERİ VE DEĞİŞKENLERİ

1.2.1. Strateji Düzeyleri

Büyük bir firmanın örgütsel şemasındaki her bir hiyerarşik düzey, farklı bir strateji düzeyini (türünü) belirtmektedir. Örnek bir örgütsel düzey ve strateji türü Şekil-2'deki gibi sistematize edilebilir.



Şekil-2: Örgütsel Düzeyler ve Strateji Türleri (CHAKRAVARTHY-LORANGE, 1991:2)

Strateji düzeyleri (türleri) Şekil-2'ye paralel olarak kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1.2.1.1. Şirket Stratejileri

Şirket stratejisi, bütün örgütsel gruplara yön veren bir anlam taşımaktadır. Bu düzeyde, sadece global amaçlar ve bu amaçlara ulaşabilmek için genel yönlendirmeler tanımlanır. Örneğin, büyüme, durağanlık, tasarruf bu yönlendirmelerden biri olabilir. Şirket stratejisi sık sık, “Ne tür bir işletme olmalıyız?” sorusuna cevap olarak ifade edilir. Ayrıca, şirket stratejisi işletmeler için bir çerçeve sağlamaktadır (ROBSON, 1997; 7).

1.2.1.2. İşletme Ailesi Stratejileri

İşletme ailesi, bir işletmeler topluluğudur. İşletme ailesi stratejilerinden bölüm (grup) veya bölge yöneticileri sorumludur. Ortak bir misyona, müşterilere ve faaliyetlere sahip olabilirler. Bu stratejiler örgütsel olarak aynı bölüm veya bölgedeki bütün işletmeleri kapsamaktadır. Bir anlaşma kadar önemli avantajlara sahiptirler. Örneğin, farklı iş birimleri arasında ortak pazarlama kampanyaları, ortak dağıtım

kolaylıkları, ortak marka isimleri, ortak satış gücü, ortak araştırma ve ortak üretim tasarrufları sağlayabilirler (CHAKRAVARTHY-LORANGE, 1991;2).

1.2.1.3. İşletme Stratejileri

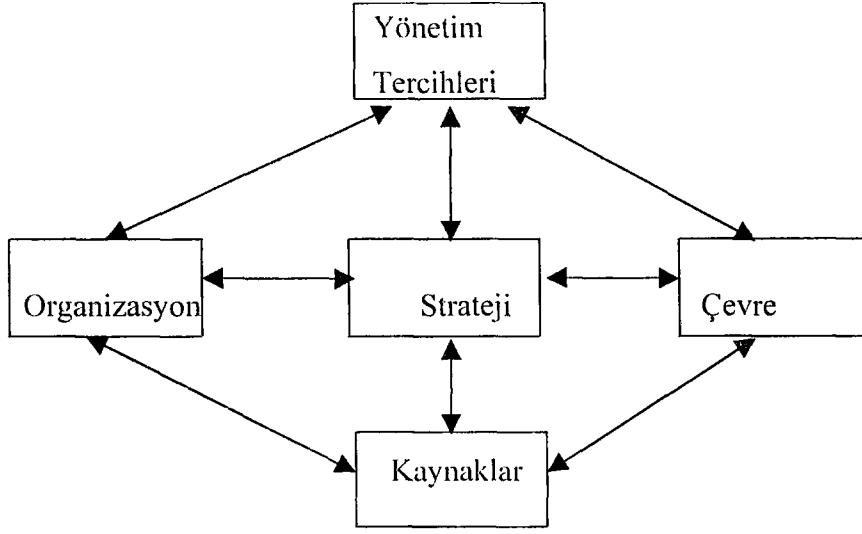
İşletme stratejisi, belirli bir sanayi kolu veya mamul / pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağıyla ilgilidir. Rekabet sorunlarıyla daha çok uğraştığı için de işletme seviyesinde sırasıyla kaynak dağılımı ve mukayeseli üstünlükler ile sinerji konularına ağırlık verir. Özellikle mamul veya pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yöneliktir. Bu strateji, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenirken, işletme bölümlerine ait politika ve kararlara rehberlik eder (DİNÇER, 1998; 47).

1.2.1.4. Fonksiyonel Stratejiler

Dördüncü strateji düzeyi bir firmanın fonksiyonel departmanlarına aittir. Bunlar; üretim, pazarlama, Ar-Ge vs. olarak sıralanabilir. Fonksiyonel stratejilerden, fonksiyonel departman yöneticileri sorumludur. Fonksiyonel unsurlar, strateji oluşturma ve uygulamada kritik bir öneme sahiptir. Çünkü, bir firmanın özel kaynaklarının çoğu bu departmanlarda harcanmaktadır. Ayrıca, fonksiyonel yöneticilerin temel rolü işletme ailesi ve/veya işletme stratejilerinin uygulamasını desteklemek ve kolaylaştırmak olmalıdır (CHAKRAVARTHY-LORANGE,1991;3).

1.2.2. Strateji Değişkenleri

İşletmelerde stratejinin oluşumuna etki eden önemli değişkenler ve ilişkiler, farklı şekillerde kavramsallaştırılmış olabilir. Örnek bir model Şekil-3'deki gibi sistematize edilebilir.



Şekil -3: Örnek Bir Strateji Oluşum Modeli (FRY- KILLING, 1986;29)

Stratejinin oluşumunu ifade eden bu model literatürde “baklava biçimi çerçeve” olarak adlandırılmaktadır (FRY-KILLING,1986;28).

Bu modelde, firmanın iç faktörleri ve çevresi karşılıklı bir ilişki içinde bulunmakta ve stratejiyi etkilemektedirler. Örneğin, firmanın kaynakları stratejiyi etkilemektedir. Karşıt bir şekilde, çevredeki fırsat ve olanaklarda stratejiye etki yapmaktadır. Ayrıca, yönetim tercihleri doğrudan veya dolaylı olarak stratejik seçenekleri etkilemektedir. Modeldeki her bir değişken birbirine bağlı bulunmaktadır (FRY-KILLING,1986;30).

2. PLANLAMA KAVRAMI

2.1. PLANLAMANIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

2.1.1. Planlamanın Tanımı

Planlama genellikle, günümüz büyük organizasyonlarında etkin yönetim için çok önemli olarak kabul edilmektedir (WALKER,1980;75). Bu nedenle bütün işletmeler ve kurumlar geleceklerini düşünüp, bazı planlamalar yapmaktadırlar. Ancak yapılan planların büyük bir kısmı başarıya ulaşmamakta, bazı işletmeler ve kurumlar, arzulamadıkları sonuçlarla karşılaşabilmektedirler. Bu nedenle, “planlama yapmak kolay, ama iyi bir planlama yapmak çok zor bir iştir”, denilebilir (ŞAHİN,1994;96).

İyi bir planlama yapmak için, gelecekteki iç ve dış çevre koşullarının ne zaman, hangi yönde, nasıl ve ne kadar değişeceğini tahmin etmek ve bu değişikliklere uygun faaliyetler tasarlamak zorunluluğu vardır. İkinci olarak, tasarlanan faaliyetlerin gelecekteki sonuçlarını net olarak görebilmek gerekir.

Planlama, işletme literatüründe farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bu tanımlardan biri; planlama, belirli bir amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre nasıl, ne zaman ve ne kadar zamanda yapılacağını gösteren bir tasarı, tutulacak yolu gösteren bir modeldir (ŞAHİN,1992;281). Başka bir tanım ise; planlama, neyin, nerede, nasıl, ne zaman, niçin ve kim tarafından yapılacağını önceden belirlenmesi sürecidir (AYKAÇ,1999;62). Diğer bir kaynakta ise; planlama, önceden ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, ne zaman yapılacağına ve bunları kimin yapacağına karar vermektir (AKAT ve diğ.,1994;121). Genel bir tanım olarak, planlama, ileride yapılacak işleri önceden saptamaktır (HATİBOĞLU,1993;56). Son bir tanım olarak, planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir (TOSUN,1992;199).

Bu tanımların sayısını daha da arttırmak mümkündür. Ancak, tanımlar farklı olmakla birlikte, bazı ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (AYKAÇ,1999;62).

-Planlar geleceğe yönelik faaliyetlerdir.

-Planlama bir karar alma sürecidir.

-Planlama bir amaca yönelik olup, bu amacın gerçekleşmesi için en uygun yöntem ve araçların bulunması çalışmalarıdır.

2.1.2. Planlamanın Özellikleri

Planlama çeşitli özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (ÖZALP,1998;111).

- Planlama yönetimin ilk fonksiyonudur. Örgütlenme ve denetimden önce gelir. Yöneticiler iyi bir plan yapmadan organizasyon kuramazlar ve organizasyonda görev alacak alt ve üst kademe yöneticilerini seçemezler. Planlama, aynı zamanda ne biçim organizasyon ilişkisinin seçileceğini saptar. Denetim, planlanan hususların gerçekleşme derecesini saptadığına göre, plan yapmadan denetim gerçekleştiremez.

- Planlama devamlı bir çabayı ifade eder. Her işletme faaliyetinin gerisinde bir plan olmalıdır. Temel planlar meydana getirildiğinde sayısız ve ayrıntılı planlar hazırlanır.

- Planlama geleceğe dÖnÜktür. Planlama, ileride yapılacak işlerin ve faaliyetlerin Önceden tahmin edilmesidir. Planlamayı zorlaştıran faktör gelecekte meydana gelecek olayların Önceden tahmin edilme güçlüğüdür. İlerideki durumların tahmini zordur. Devamlı olarak değişken koşullar planlamanın başarısını azaltır.

- Planlama işletme için zorunlu bir faaliyettir. Organizasyonun belli kademelerini ilgilendiren bir çaba değildir. Bir planın sonuçlanması için organizasyonda bütün çalışanların bir katkıda bulunması gerekir. Planlama, yönetimin her kademesinde çalışan personelle başarıya ulaşır. İşletmenin genel müdüründen ustabaşısına kadar herkes bir katkıda bulunur.

- Planlama riskli bir iştir. Gelecekte meydana gelecek olaylarda belirsizlik nedeniyle planlama ile büyük riskler doğar.

2.1.3. İyi Bir Planın Özellikleri

İyi bir planda bulunması gereken özellikler kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir (ŞİMŞEK,1998;125).

- Planlar, her şeyden önce açık, kesin ve geçerli bir amaca sahip olmalıdır.
- Planlar arasında birlik ve uyumun bulunması gerekir.
- Planlarda devamlılığın sağlanması zorunludur.
- Planlar, çok katı ve kesin olmamalı, esnek olmalıdır.
- Planlar, yanlış anlamalara ve karışıklıklara yol açmayacak şekilde açık bir dille yazılmış olmalıdır.
- Planlar, işletmenin benimsediği standart ve politikalara uygun olmalı ve bölümler arasında denge sağlamalıdır.

2.2. PLAN ÇEŞİTLERİ

2.2.1. Sürelerine Göre Planlar

Planlar sürelerine göre, uzun, orta ve kısa süreli planlar olarak ele alınmaktadır. Planlamada süre uzadıkça, üst düzey yöneticilerinin sorumluluklarının da arttığı kabul edilmektedir. Kısa süreli planlarda, alt kademe yöneticilerinin katkıları ve sorumlulukları daha çok olmasına karşılık, orta ve uzun süreli planlarda daha az olmaktadır. Sürelerine göre planlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (AYKAÇ,1999;71-72).

2.2.1.1. Uzun Süreli Planlar

Beş yıl ve daha uzun bir süreyi kapsayan planlara uzun süreli plan denilmektedir. Bu tür planların yapılmasında ve uygulanmasında önemli güçlükler görülmektedir. Hızlı değişimin yaşandığı günümüzde, on yıllık, on beş yıllık ve daha uzun süreli planların yapılması yoluna gidilmemektedir. Bu şekilde uzun süreli planlar stratejik planlar biçiminde yapılmaktadır. Stratejik planlar, özelliği gereği en uzun süreli planlardır.

Örgütsel kaynakların uzun dönem için envanterinin çıkarılması, geleceğe yönelik tahminlerde sürenin uzun olması yanıtıcı bir özellik taşımaktadır. Dolayısıyla, planlanan süre uzadıkça belirsizliklerde artma olacaktır. Bu yüzden uzun süreli planlarda yanılma payının yüksek olacağı kabul edilerek, planlamanın buna göre yapılması ve beklentilerin de bu yönde olması gereklidir.

2.2.1.2. Orta Süreli Planlar

Kapsam olarak bir yıl ile beş yıl arasındaki planlara orta süreli plan denilmektedir. Uzun süreli planların uygulanabilirliğini arttırmak amacıyla, orta süreli planlardan yararlanılmaktadır. Bu planların uzun süreli planlara göre daha gerçekçi olmasına karşılık, kısa süreli planlara göre, daha az uygulanabilir bir özellik taşımaktadır.

2.2.1.3. Kısa Süreli Planlar

Genellikle bir yıldan daha az bir süreyi kapsayan planlara kısa süreli planlar denilmektedir. Günümüzde meydana gelen hızlı değişimler, teknolojik gelişmeler, orta ve uzun süreli planların uygulanabilirliğini ciddi bir biçimde olumsuz yönde etkilemektedir.

Orta ve uzun süreli planların uygulanabilirliğini arttırmak amacıyla, bu planların daha kısa dönemleri kapsayan, birkaç kısa süreli planın bir araya getirilmesi şeklinde bir yaklaşım benimsenmektedir.

2.2.2. Kullanım Biçimlerine göre Planlar

2.2.2.1. Sürekli Planlar

Yöneticiler, bütün faaliyetler için ayrı ayrı planlar hazırlayamazlar. Bu nedenle, yöneticilere kolaylık sağlamak için benzer durumlarla karşılaşıldığında devreye girecek "sürekli planlar" hazırlanır. Politikalar ve standart işlemler ile bir işin en iyi nasıl

yapılacağını gösteren standart yöntemler (prosedürler, kurallar) bu tip planlardandır (CAN, 1999; 91).

2.2.2.2. Bir Kere Kullanılan Planlar

Programlar, projeler ve bütçeler bir kere kullanılan planların başlıcalarıdır. Bu planlar, belirli bir amacı gerçekleştirmek için veya belirli bir dönem için hazırlanırlar. Dolayısıyla, amaca ulaşıncaya veya dönem sona erince yürürlükten kalkarlar (ŞAHİN,1994;105).

2.2.3. Uygulama Biçimlerine Göre Planlar

Planları uygulama biçimlerine göre zorlayıcı ve demokratik planlar olarak ikiye ayırmak mümkündür.

2.2.3.1. Zorlayıcı Planlar

Zorlayıcı planlar, planların hazırlanmasında ve uygulanmasında demokratik yöntemlerin uygulanmaması anlamına gelir. Bu tür planlar bütün kesimler için emredicidir. İlgili birimlerin görüşleri alınmadan hazırlanan ve uygulanmasında da otoriter bir tutum izlenen planlardır (TORTOP ve diğ.,1995;73).

Zorlayıcı planlar günümüz yönetim anlayışı ile bağdaşmadığı için, kullanım alanları giderek azalmaktadır. Özellikle insan kaynakları yönetimi alanında zorlayıcı planların olumlu sonuç vermesi söz konusu olmadığından, bu alanda kullanılmaları son derece sınırlıdır.

2.2.3.2. Demokratik Planlar

Planların hazırlanmasında ve uygulanmasında, demokratik yöntemlere uyularak, örneğin, ilgili birimlerin görüşleri ve katkıları alınarak hazırlanan ve uygulanan planlar, demokratik planlardır (TORTOP ve diğ.,1995;74).

İnsan kaynakları yönetimi açısından demokratik planların önemi çok büyüktür. Özellikle, günümüzde yönetime katılma, yetki devri, amaçlara göre yönetim, kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi ve yönetim bilgi sistemleri gibi örgüt çalışanlarının işbirliğini zorunlu kılan yöntemler, insan kaynakları yönetiminde demokratik bir planlama anlayışının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır.

2.2.4. Düzeylerine Göre Planlar

Planlar yönetim düzeylerine göre üçe ayrılmaktadır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (EREN,1996;36-37).

2.2.4.1. Stratejik Planlar

Stratejik planlar, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçların ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemeleri içermektedir. Bu nedenle stratejik planlar, firmaya yön verici kurallardan oluşmaktadır. Stratejik planlar, amaçları ve planlama öncüleri nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini kapsamaktadır. Bu nedenle stratejik planlar en uzun süreli planlar olarak kabul edilmektedir.

2.2.4.2. Taktik Planlar

Taktik planlar, bir-iki yıl ya da daha kısa bir süre için hazırlanan planlardır. Bu planlar, stratejik planların çerçevesi içinde yürütülür. Fonksiyonları daha çok rutindir. Orta vadeli bir plan türüdür.

2.2.4.3. Operasyonel Planlar

Bu tür planlar bölümlerle ilgilidir. Bu nedenle taktik planlardan ayrılırlar. Ancak stratejik ve taktik planlardaki kurallara uyularak hazırlanırlar. Kısa süreli bir plan türüdür.

3. STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI

3.1. STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

3.1.1. Stratejik Planlamanın Tanımı

İşletme literatürüne 1970'li yıllarda giren stratejik planlama, değişik amaçlarla kullanılmaktadır. Birincisi, organizasyonun uzun dönemli amaçlarını kararlaştırma ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılmaktadır. İkincisi, yönetime rehberlik etmekte ve yönetim kontrolü için bir çerçeve sağlamaktadır. Üçüncüsü, örgütsel hiyerarşinin her kademesinde iletişim için hizmet etmektedir. Dördüncüsü, organizasyonun ihtiyaç

duyduğu yönetsel yetenekler ve perspektiflerin geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir. Beşincisi, yönetimde yaratıcılık düzeyinin yükselmesine katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (CAMILLUS, 1986; 39).

Literatürde, stratejik planlama tanımları benzerlik göstermektedir. Bunlardan biri; stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerleyen, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü amaçların belirlenmesiyle ilgili değerlemelerdir (EFİL, 1999; 101). Başka bir tanım ise; stratejik planlama, örgütsel amaçlar belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için ayrıntılı faaliyet programlarını kararlaştırma sürecidir (WALKER, 1980; 78). Diğer bir tanım olarak, stratejik planlama, işletmenin misyonunu, vizyonunu ve uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme işidir (KOÇEL, 1998; 80). Başka bir kaynakta ise, stratejik planlama, üç ila beş yıllık bir süreyi kapsayan uzun dönemli bir planlama olarak tanımlanmaktadır (CAPON ve diğ., 1987; 26). Son bir tanım olarak, stratejik planlama, organizasyonun amaçları ve kaynakları arasındaki uyumu koruma ve geliştirme sürecidir (ROBSON, 1997; 17).

3.1.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlamanın dört önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir.

-Stratejik planlama, uzun süreli bir plan türüdür. Stratejik planlamanın zaman süresi açısından literatürde, tam bir belirsizlik bulunmaktadır. Çeşitli zaman süreleri öne sürülmekle birlikte, bir kuruluşun planları arasında zaman süresi bakımından stratejik plan en uzun süreli olmalıdır. Çünkü, stratejik plan niteliği itibariyle bütün planlara yol gösterir. Bu nedenle, bir taban olmak üzere en az üç (3) yıldan daha uzun süreli planlar, stratejik planlar olarak kabul edilebilir (EREN, 1997; 47).

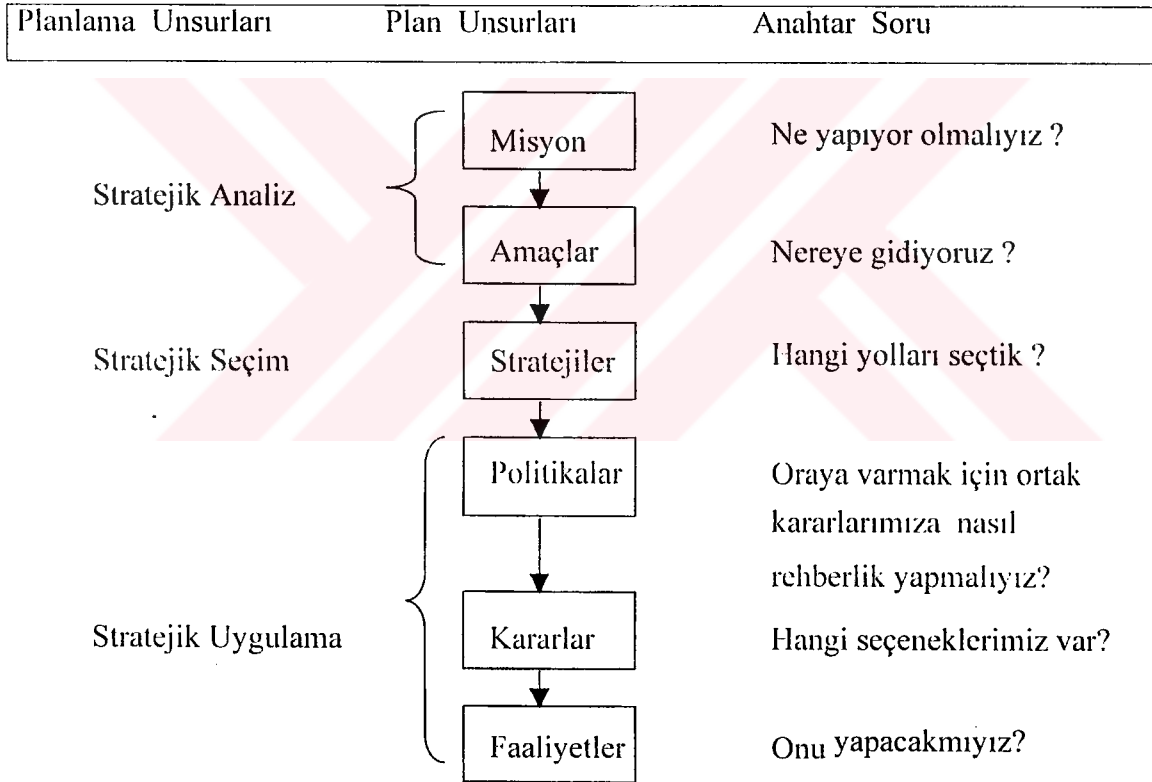
-Stratejik planlama, bütünüyle organizasyonun optimizasyonu ile ilgilidir. Bu nedenle, stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler, nitelik itibariyle bir çok işletme fonksiyonu ile ilgilidir ve dolayısıyla da heterojen verilerden oluşmuşlardır. Kapsanan verilerin yapısı itibariyle bir plan ne kadar farklı cinsten verilerden ve farklı işletme fonksiyonlarından oluşuyorsa, o ölçüde stratejik niteliktedir (EREN, 1990;56).

-Stratejik planlama, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden sayı itibariyle diğer tüm planlama türlerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir (EREN, 1997; 49).

-Stratejik planlama, yetki yönünden diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir haberdır. İşletmenin gelecekteki kaderi ile ilgili olduğundan daha yüksek sorumluluk gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde hazırlanır (EREN, 1996; 43).

3.2. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlama organizasyonun üst yönetim kademesi tarafından yürütülen sürekli bir faaliyet olup, birbirine bağımlı unsurların devamlı uyumunu gerektirir (BRATTON-GOLD, 1999; 39). Örnek bir stratejik planlama süreci modeli Şekil-4'deki gibi sistematize edilebilir.



Şekil-4: Stratejik Planlama Süreci (ROBSON, 1997; 17)

Şekil-4'deki model göz önüne alınarak, stratejik bir planın temel unsurlarını oluşturan misyon, amaçlar ve strateji kavramları kısaca, diğer unsurlar ise daha geniş olarak aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Misyon, bir organizasyonun “Ne tür bir işletmeyiz?” temel sorusuna cevap niteliğindedir. Tepe yönetim tarafından ifade edilen misyon, istekleri, değerleri, rolleri ve spesifik amaçları tanımlamaktadır (ROBSON, 1997; 20).

Amaçlar, bir organizasyonun gelecekteki konumunun belirlenmesini tanımlamaktadır. Amaçlar, tanımlanmış olan misyonun temel ilkelerine dayanarak seçilirler (ROBSON, 1997; 20).

Stratejiler, amaçlara ulaşmak için seçeneklerin belirlenmesidir. Kaynakları, kapasiteleri, kültürü yapıyı ve çevreyi kapsamaktadır (ROBSON, 1997; 21).

Politika, sözlük anlamı itibariyle, belirli bir amaca ulaşmak için ya da işletme veya devlet işlerini yürütmek için izlenen ölçülü ve planlı yoldur (ŞAHİN, 1994: 195). Politika, yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış, belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır.

Politika; sakınma, akıl, sağduyu ve yetenek gibi anlamları kapsamaktadır (TOSUN, 1990; 4). İşletme yönetimi alanında ise, politika, “yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi” anlamında kullanılmaktadır (DİNÇER, 1998; 20). Bu ilkeler, yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur. Başka bir deyişle, politikalar, uygulamalar için bir çerçeve sağlamaktadır (ROBSON, 1997; 21).

Karar, sözlük anlamı itibariyle, “bir iş için düşünüp taşınarak uygun diye üzerinde durulan çare” yi ifade etmektedir (KOÇEL, 1998; 37). Karar verme süreci, çeşitli şeyler (seçenekler) arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır (TOSUN, 1992; 308). Aralarında seçim ve tercih yapılması söz konusu olan şeyler, amaçlar ve bunlara ulaştıracak araç, yol ve olanaklardır.

İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar bir “seçim”i ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim “karar” dır (KOÇEL, 1998; 37). Stratejik planlama ve kararlar için Şekil –5’de örnek bir karar alma yöntemi sistematize edilmektedir.

Endüstrinin Çekiciliği	Yüksek	E	I	I
	Orta	D	E	I
	Düşük	D	D	E
		Düşük	Orta	Yüksek
		Organizasyonun Kuvvetli Yönleri		

Şekil –5: Stratejik Planlama Matrisi (MILKOVICH - BOUDREAU, 1988; 354)

I= Invest = Yatırım Yapma (Büyüme)

Kuvvetli bir gelir, pazar payı, potansiyel para darlığı,

Bireysel karar alanlar,

Müteşebbis yöneticiler,

Uzun döneme yönelme,

Geleceğe yatırım yapma,

E= Evaluate = Değerleme (Seçici Davranma)

Gelir,

Potansiyel gizli kontrol giderleri,

Biçimsel yönetim sistemleri,

Orta ve kısa döneme yönelme.

D= Disinvest = Yatırımdan Vazgeçme (Zorluklar)

Düşük bir gelir,

Potansiyel kontrol giderleri,

Biçimsel yönetim sistemleri,

Kısa döneme yönelme.

Matris, organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönleri ile gelir fırsatları ve riskleri gibi belirli çevresel özelliklerle ilişki kurmaktadır. Endüstri çekiciliği için dikey eksen potansiyel pazar büyüklüğü ve tüketici talebindeki büyüme oranı gibi faktörler saptanmıştır. Organizasyonun kuvvetli yönleri (yatay eksen) teknoloji, pazar, finansal

durumlar ve insan kaynakları olarak belirlenmiştir (MILKOVICH-BOUDREAU, 1988;353).

Matriste olası üç stratejik aşama belirlenmiştir;

- Yatırım yapma (Büyüme),
- Değerleme (Seçici davranma),
- Yatırımdan vazgeçme (Zorluklar).

Şekil –5’de her bir aşamanın özellikleri yer almaktadır. Örneğin. yatırım aşamasındaki bir işletme çoğu kez yüksek oranda cazip bir ortama (yüksek oranda büyüme potansiyeli, kârlılık ve yüksek bir talep) ve nispeten yüksek bir oranda da işletmenin kuvvetli yönlerine sahiptir.

Buna karşın, yatırımdan vazgeçme aşaması işletme için düşük oranda çekici bir ortamı (daralan pazar veya yüksek oranda rekabet) ve işletme için düşük oranda bir gücü belirtmektedir (MILKOVICH-BOUDREAU, 1988; 353).



İKİNCİ KISIM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE AMACI

İnsan kaynakları kavramı, günümüzde organizasyonların mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla, kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan, insanı ifade eder. İnsan, rekabet üstünlüğü sağlayan, taklidi en güç olan örgütsel bir kaynaktır (PFEFFER,1995;4). Ayrıca, insan, işin en önemli yapı taşlarından biri olarak, kabul edilmektedir (IMAI,1997;42). İnsan üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçası, hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları kavramı bir organizasyonda, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörenleri kapsadığı gibi, ayrıca organizasyonun dışında bulunan potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir (KAYNAK ve diğ.,1996;2).

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (KAYNAK ve diğ. 1996;2).

- Verimliliği arttırmak,
- İş yaşamının niteliğini yükseltmek.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak, gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi tarafından kullanılan ve kaynakların etkinliği için önemli olan bu kriterler; işgören performansı, tatmini ve sağlığından oluşmaktadır. Bu kriterlere ilişkin bazı göstergeler ise, insan kaynaklarının verimliliği ve iş yaşamının niteliği açısından, organizasyonun ne durumda olduğunu görülmesini sağlar (KAYNAK ve diğ., 1996; 2).

Devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikayetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi göstergelerdeki yüksek oranlar insan kaynakları açısından bazı şeylerin iyi gitmediğinin habercisidir.

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü, olarak tanımlanabilir (KAYNAK ve diğ., 1996; 2).

Diğer bir kaynaktaki ise, insan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin, olarak tanımlanmaktadır (YÜKSEL, 1998; 8). Son bir tanım olarak, insan kaynakları yönetimi, organizasyonlarda işgücünün bulunması, geliştirilmesi, motive edilmesi ve yüksek bir performansla ulaştırılmasını içeren faaliyetlerin yönetimidir (HARVEY-BOWIN, 1996; 6).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsanlar, organizasyonların “hayat kanı” olarak nitelendirilmektedir (HARVEY, BOWIN, 1996; 4). Örgütsel amaçlara çalışanlarla ulaşılır. Bu nedenle, çalışanlara, değişen maliyet ögesi olarak değil, yatırım yapılan değerli kaynaklar (varlıklar) olarak bakmak gerekmektedir. Yatırım yapılarak, yani eğitilerek, varolan değerleri artırılır (CANMAN, 1995; 57).

Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, örgütte personelin ikame edilmesi mümkün değildir. Başka bir ifadeyle, robotlar, programlandıkları ölçüde insanların yapabilecekleri pek çok işi, insanlardan daha hızlı, daha güvenilir ve daha az hatalı yapabilirler. Ancak, robotların programlarını yapanların ve onları yönlendirenlerin de insanlar olduğu unutulmamalıdır (AYKAÇ, 1999; 22). Günümüzde işletmeler, pazarlara hızlı bir şekilde cevap verebilmek için, insan kaynakları yeteneklerinden yararlanmak zorundadırlar. İnsan kaynaklarının yöneticileri, kişi stratejileriyle işletme stratejilerini birbirine bağlayarak, amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler (MARTINEZ, 1997;1-4). İnsan kaynakları yöneticileri, örgütsel değişim için kolaylaştırıcı bir rol de üstlenebilirler (ADAIR, 1997; 21).

İnsan kaynaklarının stratejik bir kaynak olarak gelişimine ve yükselen önemine paralel olarak insan kaynakları yönetimi, stratejinin zirvesinde bir ayna rolü oynamaktadır (BENNETT ve diğ., 1998; 3-16). İnsan kaynakları yönetimi, Japon

yönetim sisteminde de organizasyon felsefesini oluşturan üç temel unsurdan biri olarak kabul edilmektedir (BASU-MIROSHNIK, 1999;714).

İşletmelerin üst kademesinde yer alan insan kaynakları yöneticileri, stratejik planlama için organizasyonun yeteneklerini ve kapasitesini oluşturmada merkezi bir role sahiptirler (HICKMAN-CREIGHTON, 1998; 187-200). Ancak, Amerika'da yapılan insan kaynakları üst kademesinde bulunan 155 yöneticiyi kapsayan bir araştırmada, insan kaynakları yöneticilerinin stratejik planlama sürecine katılımlarının %63 oranında mümkün olmadığını ortaya koymaktadır (LEONARD, 1999; 21-22). Bu nedenle, insan kaynakları yöneticilerinin stratejik planlama sürecine katılabilmeleri için karşılaşılmış oldukları engellerin ortadan kaldırılması gerektiği, belirtilmektedir (GRENSING, 1999; 90-96).

Günümüzde insan kaynakları yönetimine bu kadar çok önem atfedilmesine neden olan sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (KAYNAK ve diğ., 1996; 3-4).

1.2.1.1. İşgücüyle İlgili Maliyetler

Her tür ekonomik etkinliğin temelinde, ne tür teknoloji kullanılırsa kullanılsın, emek yatar. Günümüzde ileri teknoloji kullanımı ve otomasyon nedeniyle işgücü ihtiyacının azaldığını söylemek mümkündür. Ancak, işgücü ihtiyacının nicel olarak azalması bu ihtiyacın daha yüksek nitelikteki bir işgücü ile karşılanmasını gerektirecektir. Başka bir deyişle az sayıda, ancak yüksek nitelikli ve pahalı bir işgücü ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Emek yoğun teknolojilerde de devletin işverene getirdiği sosyal yükümlülükler işgücü maliyetlerini sürekli olarak yükseltmektedir.

Bu gelişmeler işgücüne ödenen ücret ve diğer ödemelerin yükselmesine neden olacaktır. Bu da toplam üretim maliyeti içinde işgücü maliyetlerinin payının önemli boyutlara ulaşması demektir. Başka bir ifadeyle insan kaynakları, diğer üretim faktörlerine kıyasla, giderek daha pahalı bir kaynak olmaktadır. Bu pahalı kaynağın ise etkin olarak kullanımı günümüzde her zamankinden çok önem kazanmıştır.

İnsan kaynaklarının etkin kullanımının maliyetler üzerindeki olumlu sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İşgücü devir oranının düşmesi,
- Devamsızlık oranının düşmesi,
- İş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması,
- Hatalı üretimin azalması,

- Ürün niteliğinin yükselmesi,
- İşyeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi,
- İşgören-işveren çatışmasının azalması.

1.2.1.2. Verimlilik

Kısaca, girdi miktarında değişiklik olmadan çıktı miktarının artması olarak tanımlanabilecek bu kavram, maliyetlerle de yakından ilişkilidir. İşgücü verimliliği, işgücü saatine isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanabilir. İşgücü verimliliğinin yükseltilmesi, özellikle giderek artan işgücü maliyetleri yüzünden, hayati bir önem kazanmıştır. Tatmin düzeyi ve başarı güdüsü düşük bir işgücünün verimli olamayacağı açıktır.

1.2.1.3. Değişimler

İnsan kaynakları yönetiminin önemini vurgulayan faktörler içinde en önde geleni günümüzde her alanda yaşanan değişimlerdir. Bu değişimler toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlarda yaşamı etkilemektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının da bu değişimlerden etkilenmemesi mümkün değildir.

Değişimler toplum yapısını da değiştirmektedir. Bu yapı değişikliği insanların değer yargılarını, beklentilerini, inançlarını da etkileyerek, değişmelere neden olmaktadır. Eğitim nicelik ve nitelik olarak yaygınlaştıkça bilgi düzeyi de genelde yükselmektedir. Sınıflar arası geçişim günümüzde her zamankinden daha olanaklıdır. Farklı kültürler yaklaşmakta ve birbirlerini etkilemektedir. Geçmişteki azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerine daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı, kendine zaman ayırmayı da önemli bulan yeni kuşak bir işgücü gelmektedir. Ayrıca, günümüzde kadınlar da giderek artan oranlarda işgücünde temsil edilmektedir.

1.2.1.4. İşgücünde Olumsuzluk Belirtileri

İşgücü devri, devamsızlık gibi göstergelerdeki olumsuzluklar motivasyon yetersizliğinden, verimliliğe aykırı tutum ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. İşlerin sıkıcılığı, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılan bu tutum ve davranışların köksel nedenlerini araştırmak ve çözüm getirmek günümüzde insan

kaynakları yönetimi çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu da ancak insan kaynaklarını iyi tanımakla mümkün olabilecektir.

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği, organizasyonda her kademedeki yöneticiyi, insan kaynaklarıyla ilgili sorunlarda görevli ve sorumlu olarak görmesidir.

İnsan kaynakları yönetiminin bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (AYKAÇ, 1999;24).

- İKY, üst düzey yönetimin yönlendirdiği faaliyet biçimidir,
- İKY'nin gerçekleştirilmesinde sorumluluk üst düzey yöneticilere aittir.
- İKY, stratejik bakımdan en elverişli olan ihtiyaçlar üzerinde durarak, personelin bütünleşmesini sağlar,
- Güçlü kültürlere ve değerlere önem verir,
- Çalışanların davranış ve tutumlarına önem verir,
- Çalışma ilişkilerinde çoğulcu olmaktan ziyade tekçi, kollektif olmaktan ziyade bireyci, daha az güvenden ziyade yüksek güven üzerinde durur,
- Organizasyon ilkeleri organik ve yerleşmiştir. Esnek roller ve ekip çalışması önem taşır,
- Ödüller başarı derecesine, beceriye ve yeteneğe göre farklılık gösterir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü, ulusal kültür ve uluslararası kültür arasında bir uyum sağlamayı amaçlayan bir özellik taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun insan kaynakları ile stratejik planlamasını bütünleştirerek, insan kaynaklarını "izole" olmuş bir konumdan, "entegre" olmuş bir konuma getirme özelliği taşımaktadır (AYKAÇ, 1999;25).

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Modern anlamda insan kaynakları yönetiminin tarihçesine bakıldığında zaman zaman pek yakın zamanlara rastladığı görülmektedir. Modern ve bilimsel bir personel yönetimi yaklaşık 1940 yıllarında başlar. Buna karşılık personele ilişkin sorunların önem kazanması; yöneticilerin dikkatini çekmesi ise çok daha gerilere kadar gider.

Personele ait sorunların önem kazanması, bunların üzerinde durulmasının gerektiğinin anlaşılması, 18. yüzyıl sonlarında İngiltere'de önce iplik sanayiinde

başlayan, oradan diğer sanayii kollarına geçen, daha sonra bütün Avrupa'ya yayılan Sanayi Devrimi dönemine rastlar (YALÇIN, 1994;3).

Bugünkü anlamıyla düşünüldüğünde, insan kaynakları yönetiminin oluşumunu etkileyen tarihsel olaylar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1.3.1. Endüstri Devrimi

Sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğratan Endüstri Devrimi, 18.yüzyılın sonlarında İngiltere'de başlamış ve daha sonra kıta Avrupa'sı ile tüm dünyaya yayılmıştır. Devrimi başlatan temel olay, çeşitli üretim teknolojilerinin fabrika düzeni içinde kullanılmaya başlanması sonucunda, birim üretimden kitlesel üretime geçiştir.

Bu devrim, üretimde, mal ve sermaye birikiminde büyük bir artışa neden olmuştur. Bunun yanısıra iş ve ticaret hızlanmıştır. Ancak bu gelişme süreci içinde fabrika endüstrisinin ardısıra bir sosyal sefalet ortaya çıkmıştır. İşletme sahiplerinin ve girişimcilerin durumları gittikçe iyileşirken sade vatandaşın ve işçilerin durumları gittikçe kötüleşmiştir (BİNGÖL, 1997; 9). Ayrıca, iş ilişkilerinde sertlik hakimdi. İşçiler sık sık dövülüyor, şarkı söylemek gibi önemsiz bir suçtan dolayı ücretler azaltılıyor, çalışanlar kazançlarını şirketin mağazalarında harcamaya mecbur ediliyordu (TİKİCİ, 1994; 5).

Gerçi işçi sorunlarına bazı işverenlerin duyarlılık göstermesi de söz konusudur. Çağdaş anlamda personel yönetiminin öncülerinden olan Robert Owen bunlardan birisidir. Owen'a göre; iş verimini yükseltmek için, ya kişiyi kendisine zarar veren ortamdan uzak tutmak ya da ona iyi bir çalışma ortamı sağlamak gerekir.

Bir yandan insancıl işverenler öte yandan işçilerin yasal olmayan koalisyonları ve kanlı olaylar çıkarmalarının yanında halkın sağlığının iyice bozulması, devletin endüstri ilişkileri sistemine müdahalesine yol açtı. Böylece sistemin zayıf tarafı olan işçiyi koruyan yasalar çıktı. Ayrıca, verimlilik arayışları işverenlerin örgütteki insanın sorunlarına sahip çıkmasına yol açtı ve personel yönetimine önem verilmesini gerekli hale getirdi (ALDEMİR ve diğ., 1998; 16).

1.3.2. Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler

Sendikacılığın doğuşuna işçi hareketlerinin sonucunda ulaşılabilmiştir. Devletin işçiyi koruyucu yasalarıyla birlikte önceleri koalisyon yasağının öngördüğü çerçeve

içinde, işçi ile işveren karşı karşıya gelerek hizmet akdini imzalarken, daha sonra işçiler sendikalar kurmaya, işverenin karşısına sendikalar ile çıkmaya başladılar. İşçiye verilen grev hakkı, endüstrideki mekanizasyon aşamasında işçiye büyük bir güç sağlıyordu. (işçi sayısının fazlalığı ve üretimin bizzat işgücüne dayalı olması nedeniyle) İşçiler, toplu sözleşmelerine, maddi çıkarlarının yanında sosyal bazı haklarla ilgili maddeler de koydurdukça işletmenin personel yönetimi birimine olan ihtiyacı da artmış oldu (ALDEMİR ve diğ., 1998; 17).

1.3.3. I. ve II. Dünya Savaşları

Birçok felakete neden olan savaşlar endüstriye personel yönetimi konusunda önemli katkılar yapmışlardır. İşgücünün önemli bir kısmı silah altına alınırken, geriye kalanların sivil alanda en iyi şekilde kullanılması sorununu gündeme getirmiştir. Özellikle I. Dünya Savaşından itibaren gerek silahlı kuvvetler içinde gerekse sivil iş hayatında kadın işgücünün önemi artmıştır.

Ayrıca savaş yıllarında çok sayıda insanın silah altına alınması, bunların ister savaşta isterse savaşa destek veren endüstride çalıştırılmaları, insan kaynakları yönetiminde bugün kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerinin atılmasını sağlamıştır (ALDEMİR ve diğ., 1998; 17).

1.3.4. Devlet Korumacılığının Gelişmesi

Devlet korumacılığı, işçi ve dolayısıyla toplum sağlığı için gereklidir. Nitekim, devlet müdahalesinin olmadığı yıllarda, endüstrileşen hemen tüm ülkelerde emeğin sömürsü (özellikle küçük çocuk ve kadınların) toplumsal açıdan, olduğu kadar uzun dönemde ekonomik açıdan da devlete zarar vermiştir. Bu nedenle devlet bir yandan halkın, öte yandan da koşulların zorlaması ile endüstri ilişkileri sistemine, zayıf taraf olan işçiyi koruyucu yasalarla müdahale etmeye başlamıştır. İlk defa iş ve sendikalar yasası bu koşullar altında çıkarılmıştır (ALDEMİR ve diğ., 1998; 17).

1.3.5. Şirketlerin Çokuluslulaşması ve Artan Rekabet

Bugün, dünyayı politikacılardan fazla çokuluslu şirketlerin yönettiğine ilişkin görüş yaygındır. Olağanüstü sermaye birikiminin yanında, rekabetin artması, şirketlerin dünya pazarlarında yeni paylar kapma çabasına yol açmıştır. Çokuluslulaşma, sadece paraya bağlı bir olgu değildir, bunun yanında personelin etkili ve verimli

kullanılmasında, ulusal şirketlerden daha çok sorunlarla karşılaştığı söylenebilir. Çünkü her ülkenin kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı farklıdır. Dolayısıyla uygulanacak yönetim stratejileri de birbirinden farklı olmak zorundadır. Çokuluslu şirketler, insan kaynakları yönetiminin önemini artıran oluşumların başında yer almaktadır (ALDEMİR ve diğ., 1998; 18).

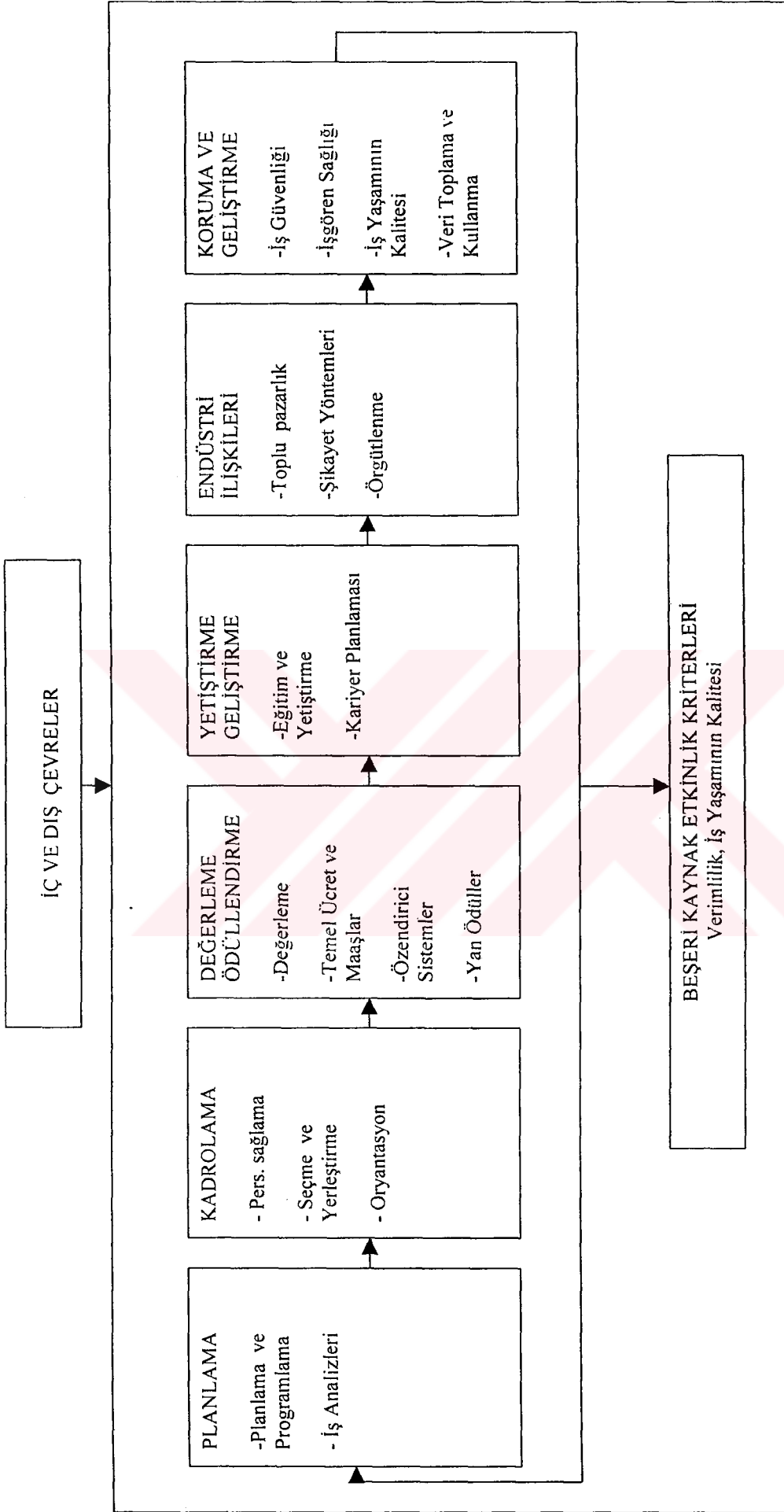
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetimi altı temel işlevden oluşmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (KAYNAK ve diğ., 1996; 5).

- Planlama,
- Kadrolama,
- Değerleme-ödüllendirme,
- Yetiştirme-Geliştirme,
- Endüstri ilişkileri,
- Koruma.

Bu işlevler ve her birinin içinde yer alan temel çalışmalar Şekil –6'daki gibi sistematize edilebilir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞLEVLERİ



Şekil-6: İnsan Kaynakları Yönetimi İşlev ve Uygulamaları (KAYNAK ve diğ., 1996; 6)

Şekil-6'da insan kaynakları yönetimini oluşturan işlevler bir süreç şeklinde verilmiştir. Her işlevin içinde yer alan çalışmaların başarılı olup olmadığı ise, verimlilik ve iş yaşamının kalitesi gibi insan kaynakları yönetiminin etkinlik kriterleri olarak kabul edilen kriterlerdeki gelişmelere bağlıdır. Başka bir anlatımla, yapılan çalışmalar verimlilikte ve iş yaşamının kalitesinde olumlu gelişmeler sağlamışsa bu çalışmaların insan kaynakları yönetiminin amaçları açısından etkin olduğu söylenebilir.

Yine görüldüğü gibi, bu süreç planlama işlevi ile başlamaktadır. Planlama işlevi, bir anlamda diğer işlevlerin çalışmaları için gerekli verileri sağlayan bir işlev olarak kabul edilebilir. Organizasyon için insan kaynakları ihtiyacının nasıl gelişeceğini belirlemeyi amaçlayan planlama işlevinin çalışmaları diğer işlevlerdeki çalışmaları da yönlendirecektir. Örneğin, planlama işlevi ile organizasyonun gelecek üç yıl içinde her yıl 15 yönetici adayını alması gerektiği belirlenmişse, kadrolama işlevi de bu ihtiyacı en iyi şekilde karşılayabilecek yöntemleri belirleyecektir. Kadrolama işlevinin temel amacı ise, organizasyona en yararlı olabilecek kişileri bulmak ve seçmektir. Dolayısıyla seçilen ve işe yerleştirilen kişilerin gerçekten başarılı olup olmadıkları ise değerlendirme işlevi aracılığı ile görülebilir. Bu kişiler istenilen performansı gösterememişlerse bunun nedeni belki de seçme yöntemlerinin yetersizliğidir. Başka bir deyişle şekildeki işlevler belirli bir sırada olup, birbirleriyle de etkileşim içindedir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimini oluşturan işlev ve çalışmalar çevresel faktörlerden soyutlanamayacaktır. Diğer bir ifadeyle insan kaynakları yönetiminin nasıl olacağını önemli ölçüde bu çevresel faktörler de belirleyecektir (KAYNAK ve diğ., 1996; 5).

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GELİŞMELER VE YÖNELİMLER

İnsan kaynakları fonksiyonları ve bu alandaki hızlı gelişme ve değişimler sonucunda organizasyonlarda insan kaynakları yönetimlerinin değiştiği ve öneminin arttığı gözlemlenmektedir. “personel yönetimi” kimliğinden sıyrılan “insan kaynakları yönetimi” bugün, organizasyonların vizyonlarını belirleyerek, stratejik planlama gerçekleştiren, diğer organizasyon birimlerini bu planlar doğrultusunda yönlendirerek danışmanlık veren, takım çalışmasını benimsemiş ve organizasyon genelinde çalışmaların bu doğrultuda gerçekleştirilmesini sağlayan yönlendirici bir rol üstlenmiştir (KARAKAŞOĞLU, 1999; 12).

Sahip olunan bu yeni rolün gereklilikleri olarak insan kaynakları departmanları, değişen koşullar doğrultusunda yeni gerçekler ile karşılaşmışlardır. Çalışan beklenti, ihtiyaç ve isteklerinde meydana gelen değişimlerin değerlendirilmesi, bu değişimler doğrultusunda iş kalitesinde artış, çalışan-iş-müşteri memnuniyetinin maksimizasyonunu hedefleyerek, gerekli planlamaların yapılması ve organizasyon kültürünün yerleştirilmesi görevini üstlenmiştir.

Bu gelişmeler paralelinde insan kaynakları fonksiyonlarının sadece insan kaynakları yönetici ve çalışanları tarafından gerçekleştirilmesi yerini, organizasyondaki diğer yöneticilerin ve çalışanların kendilerine ait bilgileri yönetmeleri eğilimine bırakmıştır. Bu eğilimin sonucu olarak insan kaynakları bölümü operasyonel işlerin yürütülmesi görevini diğer bölüm yöneticilerine ve çalışanlarına aktararak, planlama ve geliştirmeye daha çok zaman ayırmaya başlamıştır (KARAKAŞOĞLU, 1999; 12).

Yapılan bu çalışmalar insan kaynakları yönetimlerine yeni sorumluluklar getirmiştir. Bu sorumlulukların başında, departmanlara insan kaynakları iş süreçlerini anlatma, katılımcı yaklaşım çerçevesinde verimliliği artırmaya yönelik analizler gerçekleştirme, bu analizlere dayanarak süreçleri geliştirme, mevcut ve olası sorunları çözümlene gelmektedir.

İnsan kaynakları yönetimindeki gelişmeler, yönelimler ve bu doğrultuda ortaya çıkan ihtiyaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (KARAKAŞOĞLU, 1999; 14).

- Yaygın yeniden yapılanma gereksinimleri,
- Emir-komuta zinciri yapılanmalarından matris organizasyonlara geçiş,
- Süreçlerin ve projelerin daha açık tanımlanması,
- Bazı fonksiyonların organizasyon dışında firmalar ile anlaşarak, şirket dışında gerçekleştirilmesi,
- Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların karar süreçlerine daha çok katkıda bulunması,
- Çalışanların eğitim ve gelişimlerine verilen önemin artması, yetkinlik yaklaşımının benimsenmesi,
- İşgücü maliyetlerinin verimlilik ile karşılaştırılması,
- İnsan kaynakları yönetim tekniklerindeki gelişmeler,
- Detaylı ve doğru bilgilere kolay ulaşım isteği,
- Kişi bilgilerinin organizasyon yönetiminde aktif kullanılması.

2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

2.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

İnsan kaynakları planlaması ülke düzeyinde (makro) ve organizasyon düzeyinde (mikro) olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirilebilir. Kuşkusuz organizasyon düzeyindeki mikro planlama, ülke düzeyinde yapılan makro planlamadan tamamen soyutlanmış bir özellik taşımamaktadır. Ancak bu çalışmanın temel amacı göz önüne alınarak, organizasyon açısından mikro düzeyde insan kaynakları planlaması incelenecektir.

Literatürde insan kaynakları planlaması ile ilgili farklı tanımların bulunduğu görülmektedir. Bu tanımlardan birisi; insan kaynakları planlaması, organizasyonun gelecekteki performansını maksimize etmek için, insan arz ve talebindeki muhtemel etkileri analiz etmeye çalışmaktır, şeklindedir (ATTWOOD, 1989; 12). Diğer bir tanım; insan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir (PALMER-WINTERS, 1993; 32). Başka bir tanım ise; insan kaynakları planlaması, gelecekte ihtiyaç duyulacak işgörenlerin sayı ve niteliğini tahmin etmeye çalışmak olarak nitelendirilmektedir (GRAHAM-BENNET,1992;172). Başka bir kaynakta ise; personel planlaması, işletmenin gereksinim duyduğu işgücünü öngörme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci, olarak tanımlanmaktadır (ALDEMİR ve diğ., 1993; 37).

Bu tanımların sayısını daha da artırmak mümkündür. Ancak, verilen tanımların ve diğer kaynaklarda benimsenen tanımların ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (AYKAÇ, 1999; 102).

-İnsan kaynakları planlaması, doğrudan doğruya organizasyonun insan kaynağıyla ilgilidir.

-İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun mevcut insan kaynakları potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.

-İnsan kaynakları planlaması, insangücü talebi ve arzı, personel bilgi sistemleri, başarı değerlemesi, personel eğitimi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.

-İnsan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir.

-İnsan kaynakları planlaması, uzun dönemi kapsamı ve daha çok üst düzey yönetimin görevleri kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasından dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ ÖNEMİ

Son yıllarda insan kaynakları planlamasına karşı duyulan ilgi artmış ve bunun hem ulusal hem de örgütsel düzeyde arz ettiği önem daha yakından takdir edilmeye başlanmıştır. 1960'ların başında edinilen deneyimler, piyasa güçlerinin yeter nitelikte elemanın istenilen yerde hazır bulundurulması konusunda etkili olmadığını göstermiştir. Piyasa güçlerinin bu yetersizliği personel sorunuyla daha yakından ilgilenme zorunluluğunu doğurmuştur (CAN ve diğ., 1998; 86).

Etkili bir insan kaynakları planı, organizasyonun başarısının temel taşı olarak görülmektedir (PALMER-WINTERS, 1993; 31). Organizasyonlar amaçlarını elde etmek isterlerse, girdilere ihtiyaç duyacaklardır. Örneğin, finansal kaynaklar (para ve kredi gibi) fiziksel kaynaklar (bina ve teçhizat gibi) ve insan. Çoğu kere, yöneticiler, bu üçüncü faktörün ne kadar önemli olduğunu unuturlar (DE CENZO-ROBBINS, 1988;78).

Birçok işletmede üretim, satış, reklam gibi konularda ayrıntılı planlar yapılır. Bir organizasyonun nihai başarısı, stratejik bir yaklaşımla yapılan insan kaynakları planının da bu diğer planlara eklenmesine bağlıdır. Şirket aniden, belli becerilere sahip insanlara ihtiyacı olduğunu ya da gereğinden fazla eleman bulunduğu için kısa süre önce işe alıp büyük masraflarla eğittiği bazı insanları işten çıkarması gerektiğini veya organizasyonun iyi işlemesi için yeterli sayıda nitelikli elemana sahip olmadığını fark edebilir. Önceden görünmeyen bir eleman fazlalığının ya da eksikliğinin gerektirdiği önlemlerin alelacele alınması önemli masraflara, gecikmelere, çalışanların huzursuz olmasına ve organizasyonun çalışmasını sekteye uğratan başka sonuçlara yol açabilir. İnsan kaynakları planlaması yapıldığında ise, organizasyonun o andaki ve gelecekteki eleman ihtiyacı saptanıp, gereksiz zaman ve para israfından kaçınılabilir (PALMER-WINTERS, 1993; 32).

İnsan kaynakları planlaması, aynı zamanda, organizasyonu etkileyebilen teknolojik değişimleri ve faaliyetlerde meydana gelebilecek genişleme ve daralmaları tahmin etmeye çalışır. İnsan kaynakları planlaması, örgütsel planlama sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle, insan kaynakları planlaması yaşamsal bir öneme sahiptir (BİNGÖL, 1998; 80).

2.3. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMACI

İşletmelerde en önemli maliyet unsuru işgücüdür. Bu nedenle organizasyonlarda insan kaynakları planlaması;

- Doğru kişiyi,
- Doğru sayıda,
- Doğru bilgi, yetenek ve deneyimle,
- Doğru işte,
- Doğru yerde,
- Doğru zamanda,
- Doğru maliyetle,

elde etmeye çalışır (ATTWOOD, 1989;12).

Organizasyonlar, dış kaynaklardan nitelikli eleman bulabilmek için sadece şansa güvenemezler. Mevcut ve gelecekteki işler için nitelikli ve yetenekli elemanların araştırılması ve böyle elemanları organizasyona çekmek için planlar hazırlanması ara vermeden sürdürülen bir faaliyet olmalıdır.

Bu, organizasyonun elinin altında ihtiyaç duyduğunda işe alabileceği bir eleman rezervinin bulunmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak, insan kaynakları planlamasının hedefleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (PALMER-WINTERS, 1993; 34).

- İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak.
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak.
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak.
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak.

- Organizasyonun istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak.

2.4. İNSAN KAYNAKLARI GEREKSİNİM TÜRLERİ

İnsan kaynakları ile ilgili iki temel kavram ortaya çıkmaktadır. Bunlar: “olan personel miktarı” ile “olması gereken personel miktarı” kavramlarıdır. Planlama uygulamasında her zaman bu iki büyüklüğün birbirine denk düşmesi, başka bir deyimle, birbirlerini örtmesi amaçlanmaktadır. İnsan kaynakları gereksinim türleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

2.4.1. Gerçek Personel Gereksinmesi

Gerçek personel gereksinmesi, işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için, çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştiren işgücüne olan gereksinmedir.

Genel anlamda bu gereksinme açıktır ki, işgücünü oluşturan bireylerin kişisel niteliklerine, çalışma zamanına, fazla çalışmalara ve iş verimine bağımlı olacaktır.

Gerçek personel gereksinmesinin hesaplanması kuramsal olarak; bir dönem içinde bir işin bütün işlemlerinin yapılması için gerekli toplam zamanın, bir kişinin o dönem içinde o iş için kullanacağı zaman miktarına bölünmesidir. Bu işlem matematiksel olarak şöyle ifade edilebilir;

$$ITZ = \sum_{i=1}^n I_i \times Z_i$$

Hesaplama ikinci aşamayı, saptanan zamansal değerden, personel sayısına geçiş oluşturacaktır. Bu da aşağıdaki işlemlerle yapılabilir;

$$GPG = \frac{ITZ}{KÇZ}$$

Eğer ITZ değeri formülde yerine konulursa;

$$GPG = \frac{\sum_{i=1}^n I_i \times Z_i}{KÇZ}$$

Yukarıdaki formüllerde kullanılan kavramlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

GPG = Gerçek personel gereksinmesi (bir dönem içinde gerçekleştirilecek işlemlerin bütünü için)

KÇZ = Kişi başına düşen çalışma zamanı (dönem içi)

ITZ = İşin bitirilmesinde yinelenen işlemler için gereksinme duyulacak zaman.

I = İşteki bir işlemin yineleniş sayısı

Z = İşlemin bir kere yapılması için gerekli zaman

i = İşlemin sıra sayısı

n = Toplam işlem sayısı

Yukarıdaki işlemler sonucunda herhangi bir işin yapılması için kaç personele gereksinme duyulacağı hesaplanabilir. (KAYNAK ve diğ., 1998; 85-86)

2.4.2. Yedek Personel Gereksinmesi

Yedek personel gereksinmesi; hastalık, kaza, izin ve benzeri kişisel nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında, işin aksatılmadan yürütülmesi için gereksinilecek personeli ifade eden bir kavramdır.

Devamsızlık, üretim akışını olumsuz yönde etkileyen en önemli etmenlerden biridir ve bu kavram kısaca “işe gelmesi programlanmış olan bir bireyin işe gelmeme durumudur” diye tanımlanabilir (KAYNAK, 1996; 28).

Devamsızlık ya da işe gelmeme durumu, yedek personel gereksinmesini ortaya çıkaran temel olgudur. Süreç içinde devamsızlık kavramı iki nitelik gösterecektir.

Birincisi, devamsızlık olgusunun beklenir olması halidir. Örneğin yaz ayları yıllık izinlerin en çok kullanıldığı dönemlerdir. Bu aylarda üretimin aksamaması, ancak yedek personelin sayıca ve zamanca iyi ayarlanarak işbaşında tutulması ile sağlanabilir.

İkinci durum, devamsızlık olgusunun beklenmedik bir nitelik göstermesidir. Örneğin; mazeret izinleri, hastalık gibi sorunlar, beklenmedik devamsızlık durumlarının doğmasına neden olurlar. Özellikle salgın hastalık zamanları çok sayıda personelin işbaşı yapamaması yedek personel gereksinmesinin en çok duyulduğu durumlardır.

Devamsızlıkların beklenir ya da biliniyor olması, üretim sürecinin aksamaması için seferber edilecek yedek personel ile ilgili önlemlerin alınmasını kolaylaştırabilir. Ancak devamsızlık olgusunun genellikle beklenmedik olma niteliğini göstermesi, yedek personel gereksinmesinin sayısal olarak optimize edilmesi sorununu ortaya çıkaracaktır.

Optimal bir yedek personel gereksinmesi sayısına varmak, ancak işletmelerdeki personel kayıtlarının titizlikle incelenmesi ve devamsızlıklarla ilgili istatistiksel

bilgilerin yorumlanmasıyla olanaklı kılınabilir. Bu incelemeler, yaklaşık devamsızlık bekleyiş değerlerinin saptanabilmesini sağlar (KAYNAK ve diğ., 1996; 57).

Giderek bu değerler deneyimlerle ulaşılmış değer yargılarıyla bütünleştirildiği zaman, yaklaşık bir optimal yedek personel gereksinmesi sayısına ulaşılabilir.

Yedek personel gereksinmesini karşılayacak işgücü miktarı uygulamada genellikle gerçek personel gereksinmesi içinde bulundurulmayı çalışılır. Zaten bu uygulama durumu nedeni ile olması gereken personel sayısının oluşumu “gerçek personel gereksinmesi + yedek personel gereksinmesi” biçiminde belirlenir. Devamsızlık süresi de, olması gereken personel sayısının toplam çalışma süresindeki zamansal eksikliği olarak saptanır. Bu durumda; uygulamada, yedek personel gereksinmesini karşılayacak miktar, çalışmakta olan gerçek personel miktarı arasına serpiştirilir. Gereksinme ortaya çıktığında, bu personel hemen gereken yerlere kaydırılarak işin aksaması önlenir (KAYNAK ve diğ., 1996; 57).

Bir dönem içinde, yüzde olarak devamsızlar oranının gerçek personel miktarı ile çarpımı, yedek personel gereksinmesini sayısal olarak verecektir. Bu, matematiksel olarak aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

$$YPG = DO \cdot GPG$$

$$DO = \% \frac{\text{Devamsızlık Sayısı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}}$$

$$\text{Ortalama Personel Sayısı} = \frac{\text{Dön.Başlı Per. Say.} + \text{Dön. Sonu Per. Say.}}{2}$$

YPG = Yedek personel gereksinmesi

DO = Devamsızlık Oranı

GPG = Gerçek personel gereksinmesi

J = Zaman dönemi (J = 1..... n)

Üzerinde durulması gereken bir konu da, devamsızlık olgusunun temel nedenlerinin ve bunların uzantılarının neler olabileceği oluşturmaktadır. Çünkü, devamsızlık olgusu işletmelerin maliyet giderlerinde önemli tutarlara neden olmaktadır. Devamsızlığa yol açan nedenlerin doğru olarak belirlenmesi ve gereken önlemlerin alınması işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. (KAYNAK ve diğ. 1996; 57)

2.4.3. Ek Personel Gereksinmesi

Ek personel gereksinmesi işten çıkmalar olgusu nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Ek personel gereksinmesi incelenirken, üzerinde özellikle durulması gereken nokta işgücü dönüşümü olmalıdır.

İşgücü dönüşümünün klasik oransal tanımı; bir dönem içinde bir işletmede oluşan toplam çıkış veya giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına bölünüp, yüz rakamı ile çarpılması sonucunda elde edilen oran olarak belirlenir. Bu tanımda varsayılan giriş-çıkış özdeşliği dönem içinde işgücü miktarının aynı kalması, dolayısıyla aynı miktar işi çıkartmak için, çıkan personel kadar yeniden işe girecek personelin olması gereği üzerine kurulmuştur (KAYNAK, 1996;36).

Çıkışlar, bir işgörenin kendi isteğiyle ya da işverenin iradesiyle çalışmakta olduğu işyerini terk etmesiyle meydana gelir. Çıkışları oluşturan nedenler üç grup altında incelenebilir; işletme dışı nedenler, işletme içi nedenler, kişisel yaşam koşullarıyla ilgili nedenler.

Bu üçlü ayırım uygulamada iç içe geçmiş bir görünüm verir. İşletme içi, işletme dışı ve kişisel yaşam ile ilgili nedenler süreç içinde sürekli olarak birbirlerini etkileyerek, bütünleyerek bireyi alacağı karara doğru sürükler.

İşgücü dönüşümünün temelinde iki ana olgunun varlığı görülmektedir. Bir dönem içinde işletmeye olan girişler ve işletmeden olan çıkışlar. Her iki kavramda istatistiksel veri olarak kullanılmak istendiklerinde aşağıdaki gibi çeşitlendirilebilirler; (KAYNAK ve diğ. 1996;58)

Çıkışlar

- Ayrılmalar,
- Çıkarmalar,
- Emeklilik,
- Ölüm ve maluliyet.

Girişler

- Ayrılanların ve çıkarılanların yerine işe alınanlar,
- Yeni yatırım ve organizasyon yapısındaki değişiklikler nedeniyle işe alınanlar.

Ek personel gereksinmesinin sayısal olarak belirlenmesi aşağıda gösterildiği gibi gerçekleştirilebilir. Bir işletme ek personel gereksinmesini saptamak için önce “İşgücü Dönüşüm Oranı”nı matematiksel olarak saptamak zorundadır. Bu genelde iki değer

üzerine kurulu oranlarla yapılmaktadır. Bu oranlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (KAYNAK ve diğ. 1996: 59).

- Çıkışlar üstüne kurulu oranlar: Bu yöntemde işgücü dönüşümü aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır;

$$\text{İşgücü Dönüşüm Oranı} = \% \frac{\text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}}$$

-Girişler üstüne kurulu oranlar: Literatürde girişler kavramına dayanılarak verilen oranın pek ilgi çekmediği görülmektedir. Bu oran aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

$$\text{İşgücü Dönüşüm Oranı} = \% \frac{\text{Girişler}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}}$$

Söz konusu oranın fazla ilgi çekmeme nedeni , girişler kavramının belirli bir dönüşüm olgusunu yansıtmaktan uzakta kalmakta olmasıdır. Çünkü, olağan olan bir işletmenin büyümesidir, bir işletmeye çıkandan çok giren olması doğal olacaktır. Bu durumda çıkış yokken ya da çıkışlar azken girişlerin çok olması, işgücü dönüşüm oranını yüksek gibi gösterecektir.

Eğer, süreç içinde işletmeye girişler fazla ise, bu işletmenin büyümekte (emek yoğun bir büyüme) olduğu varsayılabilir. Bu durumda, gerçek işgücü dönüşüm oranı çıkışlar üzerinden hesaplanacaktır.

$$\text{İşgücü Dönüşüm Oranı} = \% \frac{\text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}}$$

Eğer, çıkışlar girişlerden fazla ise ve süreç içinde de bir giriş-çıkış dengesinin kurulması öngörülüyorsa, küçülmekte olan bir işletme söz konusu olacak ve işgücü dönüşüm oranı girişler üzerinden hesaplanacaktır.

$$\text{İşgücü Dönüşüm Oranı} = \% \frac{\text{Girişler}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}}$$

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda belirlenecek işgücü dönüşüm oranı ile gerçek personel miktarının çarpılması, ek personel gereksinmesini sayısal olarak verecektir (KAYNAK ve diğ; 1998; 90).

$$EPG = \text{IDO}_j \times GPG$$

Kavramların açıklanması aşağıdaki gibi yapılabilir.

EPG= Ek personel gereksinmesi

İDO= İşgücü dönüşüm oranı

GPG= Gerçek personel gereksinmesi

J= Zaman dönemi (J=1.....n)

2.4.4. Yeni Personel Gereksinmesi

Bir işletmenin yeni insan kaynaklarına gereksinme duymasının nedenleri çeşitli olacaktır. Bunların başında, yeni ya da ek yatırımların yapılması zorunluluğu gelir. Bu tür yeni yatırımların yapılmasına çoğu kez üretimin artırılması gereği neden olur. Üretimin artırılış nedenini ise, satışlara olan talebin oluşturacağı bellidir. Söz konusu talep artışı kar amacına dönük olarak kurulmuş olan işletmeyi, üretimini yükseltmeye, dolayısıyla da yeni yatırımlarda bulunmaya yöneltecektir. İşletme bu amacını gerçekleştirmek için doğal olarak yeni personele gereksinme duyacak ve bunu talep edecektir (KAYNAK, 1996; 47).

Bir işletme, üretim artışının yanısıra bilimsel ve teknolojik araştırma programlarını genişletmek ve geliştirmek istediğinde de yeni personele gereksinme duymak zorunluluğunda kalacaktır.

Yeni personel gereksinmesinin ortaya çıkış nedenlerinin önemlilerinden biri de, organizasyon biçiminin değiştirilmesidir. Organizasyon biçiminin değiştirilmesi iki açıdan söz konusu olabilecektir (KAYNAK ve diğ, 1996; 61).

Önce, organizasyon yapısının bütünüyle değiştirilmesi gerekebilir ki bu bir bakıma işletmenin böyle bir duruma düşmüş olduğunun temel bazı belirtileri olacaktır. “.....çeşitli bölümler arasındaki haberleşme ve koordinasyon gittikçe güçleşir, bürokrasi harcamaları artar, yeni bir fonksiyon kendisi için yapılacak ek harcamaları karşılamaya ve işletmenin etkinlik ve verimliliğini çoğaltacak yerde azaltmaya başlar.” Bu durum organizasyonun optimal işlevi niteliğinden saptığını gösterir ve genellikle yeniden organize olma gerekliliğini ortaya çıkarır.



İkinci olarak, İşletmenin bütünü içinde bir bölümün daha etkin işletilebilmesi için yeniden organize edilmesi gerekebilir. Çünkü, aksayan bölüm, genel iş akışını kesintiye uğratabilecektir.

Her iki halde de örgütsel genişleme ve büyüme, yeni personel gereksinmesinin duyulmasına neden olacaktır.

Yeni personel gereksinmesi üretim artışı nedeniyle ortaya çıkmışsa, bu durumda personel gereksinmesi miktarının hesabı yatırımlara bağlı olarak oluşacak üretim fonksiyonlarından türetilir.

Başka bir deyişle, yeni üretilecek miktar için gereksinme duyulması planlanan toplam çalışma zamanı ya da yapılacak işlemlerin bütünü için gerekli toplam zaman "ITZ" kişi başına düşen çalışma zamanına "KÇZ" bölündüğünde kuramsal olarak ne kadar yeni personele gereksinme duyulduğu hesaplanabilir (KAYNAK, 1996; 48).

Ancak, araştırma ve örgütsel değişiklikler sonucunda gereksinilecek yeni personel sayısının saptanması her zaman yukarıdaki üretim fonksiyonuna bağımlı olarak, toplam iş zamanının, kişi başına düşecek iş yükünün bitiriliş zamanına bölünmesiyle elde edilemez. Çünkü araştırma ve büro işlerinde, çoğu kez istihdam edilen kimse birim işlem, işlem sayısı kavramlarından bağımsız olarak çalışır. Bu durum yeniden organize etme sonucu kadroda açılacak, gereksinme duyulacağı planlanmış yeni işyerlerinin doldurulması ile yeni personel gereksinmesinin giderilmesi yoluna gidilecektir (KAYNAK, 1996; 48).

2.4.5. Personel Çıkarma Gereksinmesi

İşletme yönetiminin bir işten çıkarma işlemini gerekli görmesi, temelde, "olan personel miktarı"nın "olması gereken personel miktarı"ndan fazla olmasında yatar. Böyle bir durum söz konusu olduğunda, işletme artık rasyonel çalışma halinden çıkmış olmaktadır. Kişi başına verimlilik düşük ve işletme karlılığı doyurucu olmaktan uzaktır. Personel kadrolarındaki aşırı şişkinliğin neden olduğu bu durumun giderilmesi için alınması gereken önlemlerin neler olabileceği, ancak söz konusu durumun nasıl ve neden oluştuğu bilindiğinde olanaklı olacaktır.

2.4.5.1. Gereksinmenin Ortaya Çıkış Nedenleri

Bir işletmenin personel çıkarma gereksinmesini duyması ve bunu uygulamaya kalkmasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (KAYNAK, 1996; 49-50).

Satışlardaki azalışlar: Satışlardaki azalışlar, işletme tarafından üretilen mal ya da hizmete karşı piyasadaki talebin düşmesi ile oluşur. Düşüş giderilmediği takdirde yapılacak şey uygun bir stok politikası izleyerek, üretimi kısımdır. İşletme bu yola girdiğinde, ister istemez insan kaynakları kadrosunu da daraltma yolunda ilk adımı atmış olacaktır. Ancak işletme yönetimi kadroda bir azaltmaya gitmeden önce bazı ilk önlemleri almış olması gereklidir.

Örneğin, fazla çalışmaları kaldırma, hatta gerekirse kısa çalışma uygulamak gibi önlemler sonucu üretim yine de, talebin veri olduğu istenen düzeye indirilemiyorsa, o zaman personel sayısında bir azaltma kaçınılmaz olacaktır.

Rasyonalizasyon, mekanizasyon ve otomasyon: Personel çıkarmaya gereksinme duyulmasının klasik sayılabilecek nedenlerinden biri de rasyonalizasyon, mekanizasyon ve otomasyon olgularıdır. Üretim aşamalarında boşa kalan işgücüne alternatif bir istihdam alanı yaratılamazsa, işletme açısından bir işten çıkarma uygulamasına gitmek kaçınılmaz olacaktır.

Bunun nedeni, teknolojik ilerlemenin bir yerde sürekli olarak işgücü kullanımında tasarrufu da beraberinde getirmekte oluşudur. Teknolojik uygulamalar, işletme açısından sermaye yoğun bir yatırım türü olduğundan, bu yöne kayıldığında emek yoğun yatırımlar ister istemez kısılmaktadır. Sonuç ise, insan kaynakları politikaları ve planlaması açısından daha nitelikli elemana gereksinme duyuş ve niteliksiz ya da az nitelikli elemana ise, yerine makine ikame edildiğinden, yol veriş olarak belirlemektedir.

Kapanma, üretim dalını terketme. üretimden vazgeçme: Söz konusu her üç durum da üretimin belli bir nedenden ötürü durdurulması anlamına gelmektedir. İşletmelerin bu tür bir karara yönelmelerinin makro ve mikro ekonomik nedenleri bulunabilir. Ayrıca işletmeler alınmış olan bir kapatma, üretim dalını terkedip başka bir dala yönelme veya üretimden belirli bir süre için ya da tamamen vazgeçme kararlarını zaman sürecinde yavaş yavaş veya birden bire uygulama yoluna gidebilirler. Bu durumda, yapılacak bir plan doğrultusunda ve ülkenin konuyla ilgili yasalarına uygun düşecek şekilde, personelin işten çıkarılma uygulaması gerçekleştirilir.

2.4.5.2. İşten Çıkarma Uygulamasında Temel Olgular ve İlkeler

İşletme yönetimi açısından önemli olan optimal personel sayısını tutturmak ve korumaktır. Ancak, uygulamada bu optimal oluşum halinin gerçekleşmesi çok güçtür.

Bu nedenle yönetim, personel politikasını gerekli esneklik ve ikame edilebilirlik ilkeleri üstüne kurmak zorunluluğundadır. Bunu gerçekleştirmede göstereceği beceri ve başarı, işten personel çıkarma gerektiğinde, sivri önlem ve uygulamalara başvurma zorunluluğunda kalmamasını sağlayacaktır.

Optimizasyon sorunu, bir noktada üretim süreci boyunca yeterli ve yetkin personel sayısının gerçekten gereksinme duyulacak miktar kadar ya da ona yakın bir şekilde elde tutulması durumudur.

Bu ilke ve olgular temelinde, bir işletmenin süreç içinde personel çıkarma zorunluluğuna düşmemesi için dikkate alınması gereken noktalar vardır. Gerçekte tüm bunlar etkin bir planlamanın da temel taşlarını oluştururlar (KAYNAK ve diğ., 1998;93).

2.4.5.3. Uygulama Yöntemleri

İşten çıkarma süreci, “olan personel miktarı”nın “olması gereken personel miktarı”nı aşması halinde işlerlik kazanır. Bu durumda, fazla gelen işgücü kapasitesinde bir azaltma yapılması gerekecektir. Kapasite azaltılmasının uygulama yöntemleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (KAYNAK, 1996; 53-54).

İşletme içi yer değiştirmeler ve kısa çalışma: Büyük ve çok işçi çalıştıran işletmelerde bir üretim dalında veya işletmenin bir bölümünde görülecek kapasite fazlası, iş yükünün artış gösterdiği bir başka üretim dalına veya bölüme aktarılabilir. Bu işlem, işletmenin dış iş piyasasına işgücü çıkarmadan soruna getirebileceği bir çözüm olacaktır. Ancak, söz konusu aktarma işleminin gerçekleştirilmesi, başka dal veya bölüme kaydırılacak işgücünü oluşturan personelin kazanılmış haklarına gereken özen ve saygının gösterilmesi ihmal edilmeden yapılmalıdır.

Dış piyasaya işgücü çıkarmadan eldeki kapasitenin düşürülmesinin sağlanabileceği bir ikinci yöntem, üretim talebine göre kısıntı yaparken çalışma saatlerinin azaltılması yoluna gidilmelidir. “Kısa çalışma” yöntemi diye adlandırılacak bu yöntemde, fazla çalışmalar kaldırıldığı gibi, ayrıca olağan günlük çalışma saatlerinin kısılması, ücretsiz izin taleplerinin hemen karşılanması ve hatta teşvik edilmesi, yıllık izin kullandırılması gibi yollar aranıp, denenmelidir.

İşletmeler, özellikle geçici talep düşüklükleri karşısında, örneğin, ekonominin bütününde ya da belirli dallarında zaman zaman görülebilecek konjonktürel dalgalanmalar nedeniyle üretimi kısma yoluna gitmek zorunluluğunda kaldıklarında

genellikle eldeki bütünleşmiş ve oturmuş personel kadrosunu kaybetmemek için, yasal haklar ve sendikal koşullar çerçevesinde kısa çalışma uygulamasına başvurmaktan kaçınmazlar.

İşten çıkarma: Eldeki fazla gelen işgücü kapasitesinin işletme içinde transfer edilmesi ya da kısa çalışma uygulamasının soruna yeterli çözüm getirmemesi, işletme yönetimini bu yönde daha katı ve radikal önlemler almaya itecektir. Bu önlemler, uygun dozlarda işgücü miktarının, iyi düzenlenmiş bir plan ve politika çerçevesinde işten çıkarılması olarak belirmektedir.

İlke olarak işten çıkarma, en kolay vazgeçilebilenden en zor vazgeçilebilene doğru genişletilecektir. Bu durumda, öncelikle yedek personelin istihdamına son vermek, uygun bir başlangıç oluşturabilir. Daha sonra, sözleşmeli olarak tutulan personelin o sıradaki iş yükünün durumuna göre ve vazgeçilebilirlik ilkesine dayanarak, işine son vermek uygun düşebilir. Burada ya biten sözleşmelerin yenilenmemesi ya da sözleşmedeki hükümlere göre, bir sözleşme iptaline gidilmesi şeklinde uygulamalar yapılabilir.

Son olarak da temel kadroyu oluşturan “gerçek personel miktarı”nın azaltılmasına başvurma yolu denecektir. Bu uygulama, sorunun en can alıcı noktası olma durumundadır. Bu nedenle, aşırı bir özen göstermek ve ilgili yasal gerek ve zorunluluklara ayrıca bunların işletmeye yansıtacağı mali yükümlülüklerle dikkat etmek gerekir.

Uygulamada gerçek personel miktarının azaltılması öncelikle ek personel gereksinmesini karşılamak üzere işletmeye personel alınmamasıyla başlatılır.

Böylece, çeşitli nedenlerle oluşan işgücü devri sırasında ortaya çıkan ayrılmalar karşılanmayarak, olan personel miktarında zorlamasız doğal bir düşüş sağlanmış olur.

İkinci olarak, gönüllü ayrılmaların teşvik edilmesi yoluna başvurulabilir. Süreç içinde işgörenler çeşitli özendirmeyle işten ayrılmaya yönlenebilir.

Üçüncü olarak da hizmet akdi, toplu sözleşme ve iş kanunu gerekleri çerçevesinde personelin işten çıkarılması durumu gelir. Ancak, bu yola kesin zorunluluk durumlarında son çare olarak başvurulmalıdır.

Başka bir ilke, işten çıkarılacak personelin saptanmasında “hak ve adalete uygunluk ilkesi” dir.

Soyut bir kavram olması nedeniyle, uygulamada karar vermeyi kolaylaştırıcı bazı temel noktalar ve objektif kriterler saptanabilir. Ve bunlar uygulayıcının kişisel

yorumuyla bir öncelik sıralandırılmasına tabi tutulabilirler. Örneğin; yaş, hizmet süresi, ailenin gelir durumu, bakmakla yükümlü olduğu kimselerin sayısı gibi kriterler sayılabilir.

2.5. İNSAN KAYNAKLARI GEREKSİNMESİNİ BELİRLEYEN ETMENLER

İnsan kaynakları gereksinmesi kendiliğinden oluşup ortaya çıkan bir olgu değildir. Bir çok başkaca yan koşulların, gereksinmelerin, etmenlerin etkisiyle ve zaman sürecinde bunlarda meydana gelen değişimlerin de katkısıyla bir sorun olarak gelişir, büyür ve planlaması bir gereklilik halini alır. İnsan kaynakları gereksinmesi ile onu belirleyen etmenler arasında mekanik bir bağ yoktur.

Aksine, insan kaynakları gereksinmesinin büyüklüğü ve yapısı, bilerek alınmış işletme kararlarıyla oluşur. İşletme kararları ister plan ve taktikler, ister yol ve yöntemler biçiminde ortaya çıksın, insan kaynakları planlamasında temel belirleyiciler olma niteliğini taşırlar. Ancak, bu belirleyiciler kendiliğinden oluşmuş değerler değildirler. Sosyo-ekonomik sisteminin bütünlüğü gereği, onlarda iç ve dış etmenlerin sistemi belirleyişine, ayrıca kısa ve uzun dönemler açısından da ortaya çıkış sürelerine göre bir ayırım uygulanabilir (KAYNAK ve diğ., 1996; 66).

İnsan kaynakları gereksinmesinin temel belirleyicileri birçok değişik etmenin yapısal, biçimsel ve zamansal etkisiyle belirginleşmektedirler. Bunlar bir bütünün ana parçaları halinde “yapısal girdi ve veriler” ve “çevresel ve işsel kısıtlayıcılar” olarak ikiye bölünüp gösterdikleri içsel, dışsal ve zamansal niteliklere göre bir ayırılamaya tabi tutulabilir (KAYNAK ve diğ.; 1996; 66).

Söz konusu ayırım Tablo –1 ve 2’deki gibi sistematize edilebilmektedir.

Tablo – 1: Yapısal Girdi ve Veriler (KAYNAK ve diğ, 1996; 67)

	Kısa Dönem	Uzun Dönem
Dışsal		<p>1- Toplu sözleşme politikalarındaki alternatif gelişmeler.</p> <p>2-İş Hukuku ve sosyal nitelikli yasalardaki alternatif gelişmeler.</p> <p>3-Eğitim ve geliştirme politikalarındaki alternatif gelişmeler.</p> <p>4-Yöresel işgücü piyasasındaki değişme ve gelişmeler.</p> <p>5-Ulusal işgücü piyasasındaki değişme ve gelişmeler.</p> <p>6- Genel demografik gelişmeler.</p> <p>7-Başka işletmelerin yatırım planlarındaki gelişmeler.</p>
İçsel	<p>Ayrı ayrı işler için iş-yükünün nicelik, nitelik ve zamansal açıdan ani değişiklikler göstermesi (örneğin, üretim programında ve yapısında öngörülen değişiklikler, araştırma yatırımlarının ortaya çıkaracağı gereksinimler</p>	<p>1-Rasyonalizasyon, otomasyon ve mekanizasyon derecelerindeki değişimler.</p> <p>2-Enerji ve hammadde gereksinimlerinin sağlanmasındaki alternatif değişiklikler .</p> <p>3-Bütün olarak iş yükündeki artış ve azalışlar (örneğin, üretim program ve yapısında öngörülen uzun dönemli değişiklikler...)</p> <p>4-Organizasyon yapısında öngörülecek değişiklikler.</p> <p>5- Verimlilik ve performans değişiklikleri.</p> <p>6-Devamsızlık ve işgücü dönüşümünde görülecek alternatif gelişmeler.</p>

T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU
EĞİTİM VE ARAŞTIRMA BAKANLIĞI

Tablo –2: Çevresel ve İşsel Kısıtlayıcılar (KAYNAK ve diğ, 1996; 68)

	Kısa Dönem	Uzun Dönem
Dışsal	<p>1-Sözleşme ya da yasalarla saptanan çalışma süreleri.</p> <p>2- Sözleşme ya da yasalarla saptanan izin süreleri.</p> <p>3-Eğitim ve geliştirme izinleri.</p> <p>4- Sosyal özlü yasal izinler (Doğum izni gibi.....).</p> <p>5- İş sağlığı ile ilgili durumlar (Yorgunluk, sıcak hava gibi).</p> <p>6-Psikolojik sağlık ile ilgili durumlar (grup davranışı, uyumsuzluk gibi).</p>	<p>İş sağlığı ve psikolojik sağlık ile ilgili durumlar uzun dönem için de söz konusu olabilirler.</p>
İçsel	<p>1- Mevcut otomasyon derecesi ve iş verimliliği düzeyi.</p> <p>2-Mevcut organizasyon yapısı</p> <p>3- Çalışma düzeni (vardiya sayısı vs).</p> <p>4- İşletme içi çalışma koşulları.</p> <p>5- Devamsızlıklar ve nedenleri.</p> <p>6-Nitelik ve nicelik olarak eldeki “olan personel” varlığı.</p> <p>7-Olan personelin yer değiştirebilirlik gibi niteliksel özellikleri.</p>	

Söz konusu belirleyicilerin daha açık ve somut birer plan aracı niteliği ile ele alınmaları ve düzenlenmeleri gerekmektedir. Ancak, yapısal özellikler ve bu özelliklerin kesinliklerindeki yetersizlik, onların matematiksel olarak ele alınıp işlenebilirlik niteliklerini düşük düzeyde tutmakta ve bu bakımdan büyük güçlükler doğmasına neden olmaktadır.

Bu sakıncanın giderilmesi ve sözü edilen belirleyicilerin daha somut olarak ortaya konabilmesi için, daha önce Tablo -1 ve 2'nin içeriğinin daha basit olarak ayrıntılandırılması gerekmektedir. Örneğin; tablo özet olarak, “kısa dönemde etkilenebilecek etmenler”, “uzun dönemde etkilenebilecek etmenler” ve “etkilenmeyecek etmenler” olarak üçe ayrılıp, Tablo -3'deki gibi sistematize edilebilmektedir.

Tablo -3: Belirleyici Etmenlerin Etkilenebilirlik Özelliklerine Göre Ayrılması (KAYNAK ve diğ, 1996; 69)

Kısa Dönemde Etkilenebilecek Etmenler	Uzun Dönemde Etkilenebilecek Etmenler	Etkilenemeyecek Etmenler
Üretim miktarı.	Üretim programı.	İş yasası ve diğer yasal normlar.
Üretim parametreleri (İş yoğunluğu, iş dağılımı, iş yükü vs...).	Üretim araçlarının donatımı. Organizasyon yapısı. İş yönetimi . İşgücünün niteliği ve verimlilik derecesi.	İş sağlığı ve iş psikolojisiyle ilgili temel olgular.

Böylece, daha basite indirgenen tabloda, artık planlayıcı, kolay ve somut olarak üstünde düşünüp çalışabileceği veriler elde etmiş olmaktadır.

Ayrıca insan kaynakları gereksinmesini etkileyen belirleyiciler, nicel özelliklerine göre aşağıdaki gibi bir ayrıma tabi tutulabilir (KAYNAK, 1996; 62).

- Üretilen miktar,
- Kullanılan tekniğin derecesi,

- Üretim programı.
- Organizasyonun nicel yapısı.
- İşletme büyüklüğü.
- Verimlilik.

Bazı temel belirleyiciler, daha ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki gibi özetlenebilir.

2.5.1. İnsan kaynakları Gereksinmesinin Üretim Programına Bağımlılığı

Üretim fonksiyonu, çalışmakta olan bir işletmede, finans ve satış fonksiyonlarının yanısıra yer alan üçüncü temel olgudur. Bu temel olgu başlıca üç etmenin etkisi ile niteliği ve niceliği açısından belirlenir; işgücü, üretim araçları ve işlenecek madde. Söz konusu üç etmenin süreç içinde bir araya getirilip, programlaştırılmaları sonucu üretim olgusu gerçekleşir. Diğer bir deyimle, ürün elde edilir. (KAYNAK, 1996; 62) Üretim süreci, üretim etmenleri ve ürün arasındaki fonksiyonel ilişki matematiksel olarak;

$$Ü = f(e_1, e_2, e_3, \dots, e_n)$$

Şeklinde ifade edilebilir. Burada;

Ü = Ürün

(e_1, e_2, \dots, e_n) = üretim etmenleri, olarak simgelenmektedirler.

Üretim etmenleri arasındaki fonksiyonel ilişki bir bakıma “bir karşılıklı bağımlılık ilişkisi”dir. Bu nedenden dolayı, temel etmenler arasında sayılan “işgücü” de üretim süreci içinde, diğer iki temel etmen olan üretim araçları ve işlenecek maddeye bağımlıdır:

Bu iki etmen üretim programı çerçevesinde veri ve işgücü ise, değişken bir etmen olarak alındığında (insan kaynakları planlaması söz konusu olduğundan bu doğal bir durumdur); üretim, zaman ve yapılacak iş (iş yükü) bakımından programlanabilir. Nicel ve nitel olarak belirli olan bu verilerden de üretim programının bütünü ya da herhangi bir kategorisi için insan kaynakları gereksinmesi hesaplanabilir. Söz konusu hesaplama aşağıdaki gibi ifade edilebilir (KAYNAK, 1996; 63).

$$PGI_j = \frac{I_j(x, y) \cdot Z_j}{KÇZ_j}$$

PGI = Üretim programındaki bir iş kategorisi için gereksinme duyulacak personel .

I_j = J kategorisindeki bir birim ürün için gereken iş miktarı

J = Üretim kategorisi sırası

(x,y) = Teknik veriler

Z_j = J kategorisinde birim iş miktarı başına düşen zaman

KÇZ = J kategorisinde kişi başına düşen çalışma zamanı

2.5.2. İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Üretim Teknolojisine Bağımlılığı

İşletmenin üretim yaptığı dal, onun üretim sürecinde kullanabileceği teknolojinin üst sınırlarını da belirler. Çünkü, o dala özgü veri teknolojik düzey belirlidir. Ancak işletme için burada sorun, veri olan teknolojik düzeyin ne kadarından yararlanılabileceği konusudur. Bu noktada işletme açısından iki belirleyici önemlidir.

Birincisi, üstün teknolojinin kullanılması bir maliyet sorunu yaratacaktır. Başka bir deyimle, işletmenin finansal olanakları varolan teknolojinin ne kadarının işletmece kullanılmak üzere satın alınabileceğini belirleyecektir. Bu durum doğrudan bir finansman ve maliyet sorunu olarak görülmelidir (KAYNAK, 1996; 64).

İkincisi ise, acaba üstün teknolojiyi uygulayabilecek personel işletmede veya işgücü piyasasında var mıdır ya da bulunabilecek midir? Çünkü, üstün nitelikli personel bulabilme sorunu bölgesel ve hatta ulusal düzeyde bir sorun olarak kabul edilmelidir.

Seçilecek üretim tekniği bir noktada işletme açısından bir rantabilite sorunu da oluşturacaktır. İleri teknoloji, yatırımın bütünlüğüne bir sermaye yoğun nitelik kazandıracak ve sonuçta nicel olarak daha az personel kullanılmasını gerektirecek: düşük teknoloji ise, emek yoğun bir yatırımı öngörecektir ve sayıca daha çok personel çalıştırılmasına neden olacaktır. Bu durum ise emeğin ucuz ve bol olduğu alanlarda ileri teknolojiyi girdi olarak kullanmak isteyen işletme açısından rasyonel olmayabilir (KAYNAK, 1996; 64).

2.5.3. İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Üretim Araçlarına ve İşgörenlerin Bireysel Performans Düzeylerine Bağımlılığı

Veri teknolojik düzeyin öngördüğü araç ve gereç donanımındaki yeterlik durumu, işletmenin personel gereksinmesinin bağımlı olacağı bir diğer etmeni oluşturur. Üretim araçlarından yeterince ve gereken etkinlikte yararlanmak iyi bir organizasyon ve koordinasyonun yanısıra, söz konusu araç ve gereçlerin, onlardan istenilen düzeyde yararlanılabilir nitelikte olmalarına da bağımlıdır. Burada, üretim

araçlarının eskilik ve yıpranma durumları, devamlı olarak ne kadar süre kullanılabilir olmaları, başka araç ve gereçlerle ikame edilebilirlik durumları, kullanılmalrı için yeterli bilgi ve yetenekle donatılmış personele sahip olup olunmaması gibi teknik ve örgütsel veriler önemli bir rol oynayabilirler (KAYNAK, 1996; 65).

Üretim araç ve gereçlerinin söz konusu teknik düzeyleri, üretim sürecinin zamansal açıdan düzenlenmesinde de önemli bir rol oynayabilecektir. Örneğin, işletmenin kaç vardiya çalışabileceği, satışlara dayalı üretim planlarının ne kadar bir zaman süresinde gerçekleşebileceği büyük ölçüde üretim araç ve gereçlerinin nitel ve nicel durumlarına bağımlı olacaktır.

Ayrıca, eldeki personelin üretim sürecinde söz konusu araç ve gereçleri kullanırken ulaşacakları performans düzeyi ya da başka bir deyimle başarı dereceleri de, istihdam edilecek personel sayısının belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilecektir.

Bu noktada sorun, psiko-sosyal bir nitelik kazanmaktadır. Üretim araç ve gereçlerindeki yeterlik, işgörenlerin başarı bilinciyle bütünleştiği taktirde üstün bir performansa ulaşmak söz konusu olacaktır. Bu taktirde ulaşılan performans derecesi ya da çıkarılan iş miktarı, istihdam edilecek personel sayısının saptanmasında bir veri olarak alınma olanağı kazanacaktır (KAYNAK, 1996;66).

Bireysel performans iki ana unsurdan oluşur; yetenek ve güdüler.

Yetenek, bir bölümüyle doğuştan kazanılmış veri, bir bölümüyle ise, sonradan eğitim ve deneyimlerle geliştirilmiştir. Ancak, kısa dönem açısından veridir ve bu durumda performans, bireysel yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur.

Güdüler ise, dinamik karakterli bir etmen niteliğindedir. Bireysel gereksinmelerin yön verdiği uyarma ve güdülemeler doğrultusunda kişinin performansını etkiler.

Bireyin davranışı esnasında her iki unsurda eş zamanlı olarak fonksiyonel hale gelir. Kişinin yetenekleri, onun ne yapabileceğini, gücünün nelere yetebileceğini belirlerken, güdüleri de onun neyi, ne kadar yapacağını, ya da neyin ne kadarını gerçekleştireceğini belirleyecektir (KAYNAK,1996;66). Performans olgusu matematiksel olarak aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

$$P= f(\text{yetenek} \times \text{güdü})$$

2.5.4. İnsan Kaynakları Gereksinmesinin Organizasyon Yapısına Bağımlılığı

Örgütsel yapının başarılı ve etkin bir kuruluş ve işleyiş göstermesi, diğer belirleyicilerin yanısıra, insangücü etmeninin de rasyonel kullanılmasına bağlıdır.

2.5.4.1. En Az Emek İlkesi

Bir üretim girdisi olarak insangücü ya da emeğin rasyonel kullanılıp kullanılmadığının göstergesi , bir örgütsel gerek olan “en az emek yasası”nın işleyip işlemediğidir. Belli bir mal ya da hizmet üretimini gerçekleştirme amacı doğrultusunda biçimlenen organizasyon, eğer amacı başarı ve etkinlik ise, bu amaca en az emek kullanarak ulaşmak zorunluluğundadır.

2.5.4.2. En Az Sürtüşme İlkesi

Bir organizasyon yapısı oluşturulurken, amaca varmak için gereken iş ve faaliyetler asgari düzeyde bir sürtüşme oluşturacak şekilde gruplanmalı , görev ve sorumluluklar dağıtılmalıdır.

Kısaca organizasyon planları, henüz plan aşamasında bulunmalarından dolayı geleceğe yönelik olacaktırlar. Bu planlar, “en az emek” ve “en az sürtüşme” ilkelerine göre yapılmalıdır. Söz konusu planları veri olarak alacak insan kaynakları planlayıcısının görevi, gerekli inceleme ve araştırmaları yaparak, gerçekleştirilmek istenen örgütsel yapıya uygun personel kadrosunu oluşturmaktır (KAYNAK, 1996;67-68).

2.5.5. İnsan Kaynakları Gereksinmesinin İşletme Politikası ve Kararlarına Bağımlılığı

İşletme politikası ve kararları insan kaynakları planlamasını bazen dolaylı, bazen de doğrudan etkileyebilir. İşletme politikasının saptanmasında söz sahibi olan karar organlarının güçleri, tutumları ve etki dereceleri “insan kaynakları politikaları”nı ve giderek de somut bir biçimde “insan kaynakları planlaması”nı belirlemektedir.

Karar organlarının önemli sayılabilecek olanları aşağıdaki gibi sıralanabilir (KAYNAK, 1996; 68).

- İşletme ortakları ,
- Yönetim organları,
- İşletme organları,

- Sendikalar ,
- Müşteriler,
- İşveren kuruluşları,
- Kamu yönetimi organları.

Karar organları, işletme politikasını iki temel amacı göz önüne alarak belirlemektedirler.

Birincisi, ekonomik amaçtır . Ekonomik amaç işletme literatüründe “iktisadilik ilkesi” olarak tanımlanmaktadır. İşletme faaliyetleri açısından, işgörenlerin nitelik ve nicelikleri de iktisadiliğin derecesini etkiler duruma gelince , artık işletme politikası , bir üretim girdisi olarak insangücü ve onun diğer üretim etmenleriyle olan ilişkilerini dikkate almak zorunluluğunda kalmaktadır.

Karar organlarının her biri ekonomik amaca kendi açısından yaklaşacak ve işletmenin insan kaynakları politikasını bu amaç doğrultusunda biçimlendirmeye çalışacaktır. Bu durumda işletme politikasının temel unsurları yönünde insan kaynakları politikası saptanacak ve giderek insan kaynakları gereksinmesi de aynı doğrultuda belirlenecektir.

İkinci amaç sosyal içeriklidir. Bu boyutta, işletme politikalarına dayanarak alınacak uygulama ve yürütme kararları, işletmenin sosyo-ekonomik sistemin bütünlüğü içindeki yerine ve üstlendiği fonksiyonlarına göre biçim alacaktır.

İşletme politikası, güdülen sosyal amacı iki açıdan ele almak zorundadır. Çalışanları hem maddi hem de manevi yönlerden doyumlu kılmak. Bu iki yön birlikte irdelendiğinde, sosyal amaç çalışanların mutluluğunu gerçekleştirmek olarak saptanabilir. Gerçekte, işletme, ekonomik amaca ulaşabilmişse, bünyesinde çalışanları maddi açıdan doyumlu kılmakta güçlük çekmeyecektir. Bu nedenle, sosyal amaç, ekonomik amacın bir fonksiyonu olarak kabul edilebilir (KAYNAK, 1996; 69).

2.6. İNSAN KAYNAKLARI GEREKSİNMESİNİN PLANLANMASINDA YARARLANILAN YÖNTEMLER

İnsan kaynakları tahmin yöntemleri, sezgisel ve sayısal modeller olmak üzere temelde iki grupta toplanabilir.

2.6.1. Sezgisel Modeller

Bu modeller yöneticilerin deneyimlerine dayalı, kişisel görüşlerine yer veren modellerdir. Yöneticiler, gelecekte ne sayıda ve nitelikte işgücüne ihtiyaç duyacakları konusunda geçmişten gelen birikimlerine dayalı olarak tahminde bulunmaktadır (YÜKSEL, 1998; 68).

2.6.1.1. Delfi Tekniği

Bu teknik aslında bir dizi soruya bağımsız ve bireysel cevap veren uzmanları kapsar. Aracı bir kişi uzmanların cevaplarını toplar, onları özetler ve sonuçlarını her bir uzmana bildirir. Bu uzmanların tahminlerinin bir noktada birleşme eğilimine kadar devam eder (CRANE, 1986; 124). Genelde dördüncü veya beşinci turdan sonra ortak bir noktaya yaklaşılr.

Delfi tekniğinin başarılı biçimde uygulanabilmesi için;

-Yeterli zaman olması,

-Uzmanların yeterli bilgiye sahip olmaları,

-Uzmanların aynı zamanda yeterli iletişim becerisine sahip olmaları,

-Uzmanların çözümüne çalışacakları sorun için güdülenmiş olmaları gerekir

(ALDEMİR ve diğ., 1993; 45).

2.6.1.2. Nominal Grup Tekniği

Nominal teknik, Delfi tekniğine kıyasla daha az zaman alan bir tekniktir. Tekniğin işleyişi aşağıdaki gibi özetlenebilir (ALDEMİR ve diğ., 1998; 46).

-İnsan kaynakları talebini tahmin etmesi istenen kişiler bir odada toplanır, sessizce ve diğer kişilerden bağımsız olarak görüşlerini bir kağıda yazarlar.

-Her üye kendi görüşlerini belirli bir zaman içinde gruba sunar. Bu aşamada görüşler üzerinde tartışma yapılmaz Her üyenin görüşleri özet halinde bir karatahtaya veya kağıda özetlenerek yazılır.

-Bütün üyeler görüşlerini belli ettikten sonra bunlar özetlenip, yazılır ve açıklama ile değerlendirme yapmak amacıyla her üyenin görüşleri üzerinde tartışma başlatılır. Ancak, bu tartışma gelişigüzel bir biçimde yapılmaz. Genellikle üyelerin görüşleri, yapılandırılmış ve programlı bir biçimde tartışılır.

-Son aşamada üyelere birbirlerinin görüşlerini en çok kabul edilebilir olanından en az kabul edilebilir olanına doğru giden bir biçimde değerlendirmeleri

istenir. Bu değerlendirme gizli olarak yapılır, böylelikle diğer üyelerin baskısı ortadan kaldırılmış olunur. En çok oyu alan veya en iyi görülen görüş benimsenerek insan kaynakları planlamasına alınır.

Bu tekniğin belirli bazı yararları da aşağıdaki gibi sıralanabilir;

-Tahmin sürecine birçok kişinin eşit biçimde katılımı sağlanır.

-Geleneksel gruplarda olduğu gibi tartışmalara bir kişinin egemen olması önlenir.

-Zaman değerlendirilip, kontrol edilebilir.

Geleneksel, Delfi ve Nominal tahmin tekniklerinin çeşitli ölçütler üzerinden bir değerlemesi Tablo-4'deki gibi sistematize edilebilmektedir.

Tablo-4: Geleneksel, Delfi ve Nominal Tahmin Tekniklerinin Karşılaştırılması (ALDEMİR ve diğ., 1998; 47)

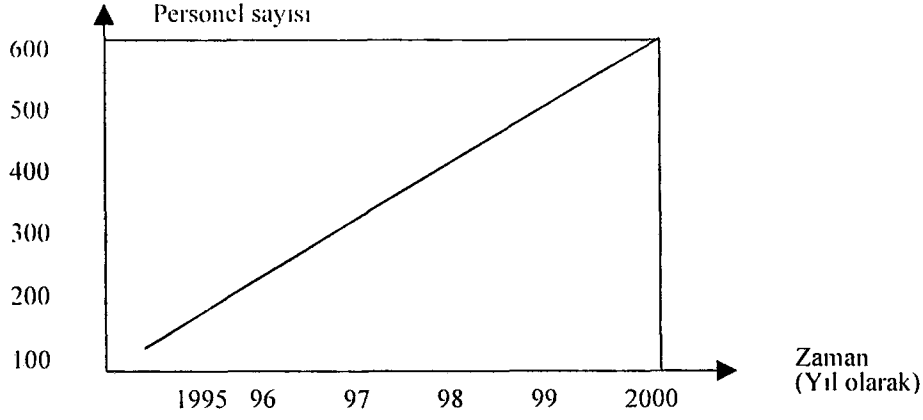
ÖLÇÜTLER	GELENEKSEL	DELFI	NOMİNAL
Kabul edilebilir orijinal görüşlerin sayısı	Az	Çok	Çok
Katılım eşitliği	Yok	Eşit	Eşit
Başarı duygusu	Düşük	Orta	Yüksek
Zaman	1.30 saat	5 ay	1.30 saat
Maliyet	Düşük	Yüksek	Orta

2.6.2. Sayısal - İstatistiksel Modeller

2.6.2.1. Trend Extrapolasyonu Yöntemi

Trend yöntemi bir işletmenin geçmiş yıllardaki istihdam ihtiyacını inceleyerek gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını tahmin etmeye yarayan sayısal bir tekniktir (DESSLER, 1988; 109).

Trend yardımıyla yapılacak geleceğe yönelik insan kaynakları ihtiyacı tahminlerinin en basiti grafik yardımıyla elde edilecek bulgulara dayandırılır. Trend tahmin yönteminin işleyişi Şekil-7'deki gibi sistematize edilebilir.



Şekil -7: Trend Yönteminin İşleyişi (KAYNAK ve diğ, 1998; 100)

Şekil -7'de görüldüğü gibi, bir işletmenin 1995 yılından itibaren çalıştırdığı personel sayısı grafik üstüne işlenmiştir. Personel artış trendi de göz kararıyla kabaca doğrusal bir fonksiyon olarak gösterilmiştir.

Söz konusu trendi oluşturan zaman serisi otonom bir gelişim olarak düşünülmelidir. Yani , bu seriyi oluşturan değerler, zaman içinde diğer belirleyicilerin etki dereceleri, yönleri, güçleri gelecekte de aynı kalacak ve eğrinin eğimindeki kurala uygunluk değişmeyecek varsayılmaktadır.

Başka bir deyişle, trend extrapolasyonu işleminin mantıksal tutarlılık göstermesi için , geleceğe yansıtılacak trendi etkileyen belirleyicilerin, sağlam ve statik nitelikte bulunmaları ana koşul olarak aranmaktadır (KAYNAK ve diğ, 1996; 70).

Bu nedenle, bu varsayımların geçerli olabilmesi için, her şeyden önce planlamaya konu olacak ortamın istikrar göstermesi zorunludur. İnsan kaynakları planlaması açısından istikrarlı olması gereken ortam ise, sosyal ve ekonomik ortamdır.

Ekonomik ve sosyo-ekonomik olayları yansıtan zaman serilerinin trend hesaplarında genellikle üç tip fonksiyon söz konusudur. Bunlar; doğrusal tip, ikinci dereceden bir fonksiyon tipi (parabol) ve üçüncü dereceden dönüm noktalı bir fonksiyon tipidir. Trendin hesaplanışında hangi tür fonksiyon tipinin temel alınacağı ya da hangi tür fonksiyon tipinin söz konusu seriyi temsil yeteneğinin bulunduğu saptanması önemlidir. Seçme işlemini doğru yapabilmek için önce toplanan verilerin grafik dökümünün yapılması ve gözlenen eğrinin ne tür bir fonksiyona uygun düştüğünün görülüp anlaşılması gerekmektedir (KAYNAK ve diğ, 1996; 71).

2.6.2.2. Regresyon-Korelasyon Yöntemi

Bu yöntem bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler aracılığı ile tahminine dayanmaktadır. Böylelikle gelecekteki insan kaynakları talebinin bağımsız değişken olan satış talebi, üretim miktarı gibi değişkenlere bağlı olarak hesaplanması mümkün olmaktadır. İhtiyaç duyulan insan kaynakları; üretim, satış, birim maliyet gibi diğer faktörlere karşı duyarlı ise bu yöntemin uygulanması önerilmektedir (YÜKSEL, 1998; 69).

Bu yöntemin uygulanmasında en önemli nokta, iki değişken arasındaki ilişkinin fonksiyon biçiminin saptanmasıdır. Bu konuda mümkün olduğunca objektif davranarak ilişkinin belirlenmesinde düşünülebilecek yanlılığı önlemek gerekmektedir.

Bu yöntemde, uygulamada en yaygın olanı “doğrusal regresyon-korelasyon” yöntemidir. Diğerleri ise, “Eğrisel Regresyon - Korelasyon” ve “Çoklu Regresyon-Korelasyon” yöntemleridir.

Doğrusal regresyon-korelasyon yönteminde insan kaynakları ihtiyacı, bağımsız değişken ile (örneğin, üretim hacmi) doğru orantılı hareket ettiği kabul edilmektedir (KAYNAK ve diğ , 1996; 76).

Eğrisel regresyon - korelasyon yöntemi, söz konusu iki değişken arasındaki ilişki doğrusal değil de ikinci dereceden bir denklem ile temsil edilebiliyorsa söz konusu olabilmektedir (KAYNAK, 1996; 104).

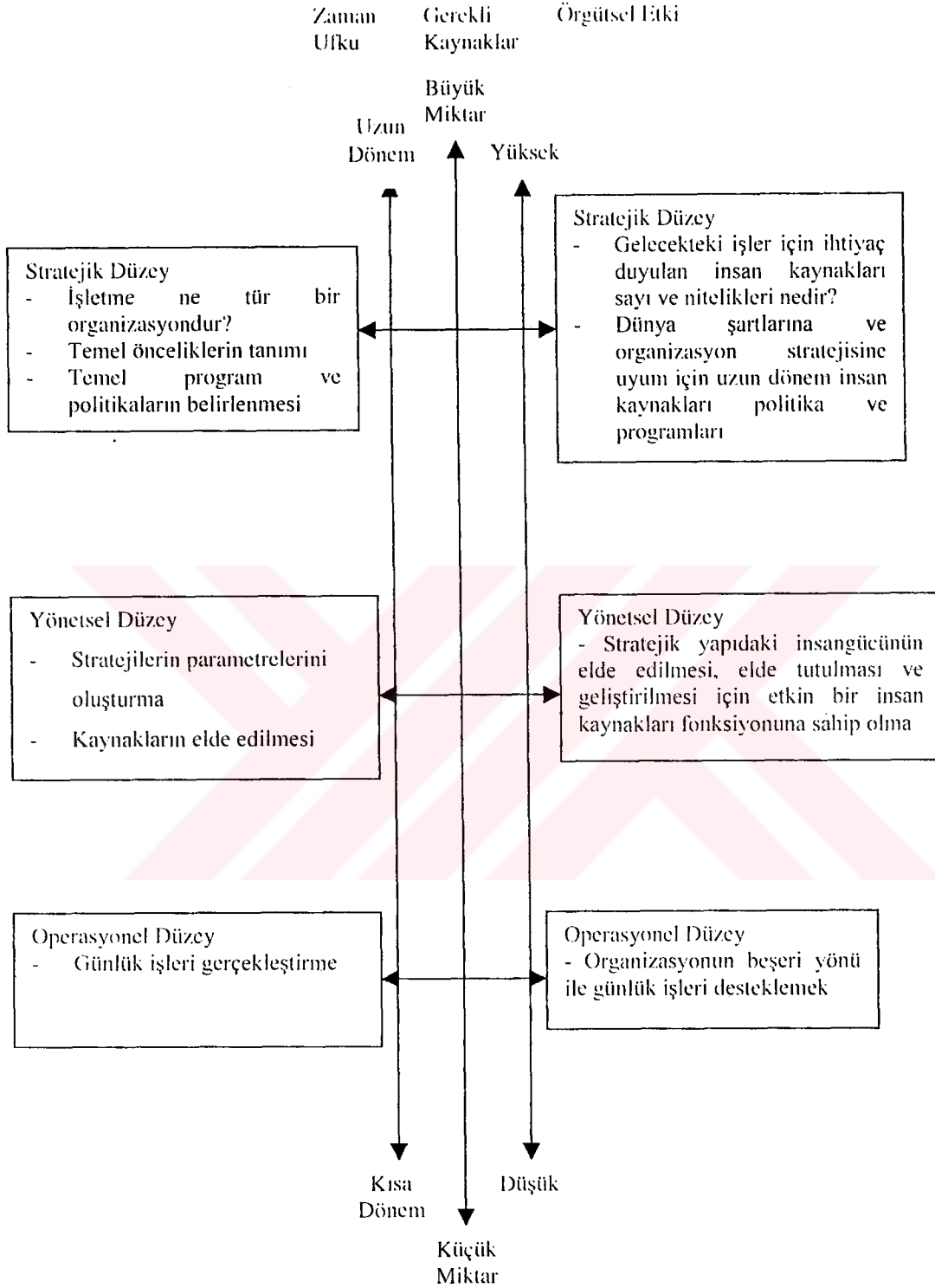
Çoklu regresyon - korelasyon yöntemi ise, birden fazla bağımsız değişken (satışlar, üretim miktarı, karlar gibi) bağımlı değişken olan personel sayısını etkilerse, bu sayının belirlenmesi için söz konusu olabilmektedir (KAYNAK, 1996;105).

ÜÇÜNCÜ KISIM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

1. YÖNETSEL FAALİYETİN DÜZEYLERİ

İşletme literatüründe üç temel “yönetmel düzey” tanımlanmaktadır; stratejik, yönetmel ve operasyonel.

Stratejik düzey, politika formülasyonu ve uzun dönem amaçların oluşturulmasını ele alır. Stratejik düzeyin amacı organizasyonun konumuna en uygun yolu bularak, çevresiyle etkin bir uyum sağlamaktır. Yönetmel düzey, strateji ve amaçların gerçekleştirilmesi için organizasyonun ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etmeyi ve paylaşımını sağlamaya çalışır. Operasyonel düzeyde ise, organizasyonun günlük yönetim faaliyetleri gerçekleştirilir (FOMBRUN ve diğerleri, 1984; 42). İşletme ve insan kaynakları fonksiyonlarının üç temel yönetmel düzeyi Şekil-8'deki gibi sistematize edilebilmektedir.



Şekil -8: İşletme ve İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Üç Faaliyet Düzeyi (FOMBRUN ve diğ., 1984:43)

Operasyonel kategoride listelenmiş faaliyetler çoğu organizasyonlarda, bütün personel konu ve uygulamalarında ele alınan günlük işlerdir. Yönetimsel düzey, tüm insan kaynakları sistemini felsefi ve operasyonel bir şekilde alt sistemlerin birleşimine yönelterek cari uygulamaların değerlemesini kapsamaktadır. Stratejik düzeyde ise, organizasyonlar iki sorunla ilgilenmektedirler; gelecekteki işletme bugünkü işletmeden ne kadar farklı olacaktır ve çevresel etkiler geleceğe yönelik planları ne derece etkileyecektir?

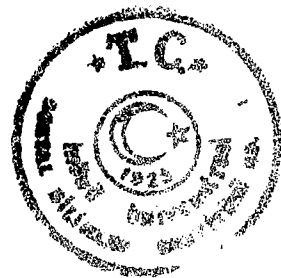
2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

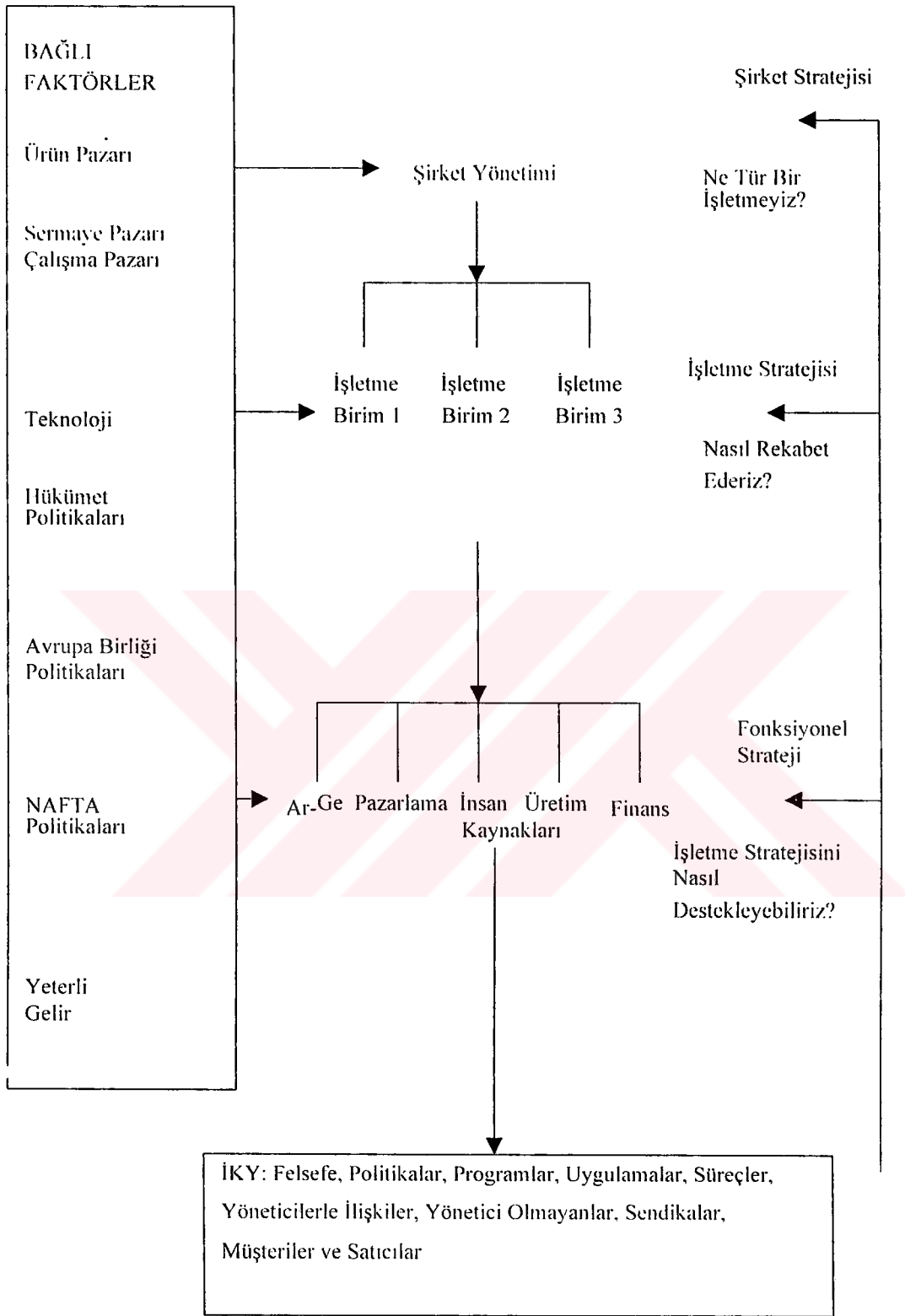
2.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

Stratejik insan kaynakları yönetimine, stratejik planlama-insan kaynakları yönetimi bağlantısıyla yaklaşmak “eşleştirme modeli” olarak adlandırılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimine diğer bir alternatif yaklaşım “kaynak temelli model” olarak bilinmektedir.

2.1.1. Eşleştirmeli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

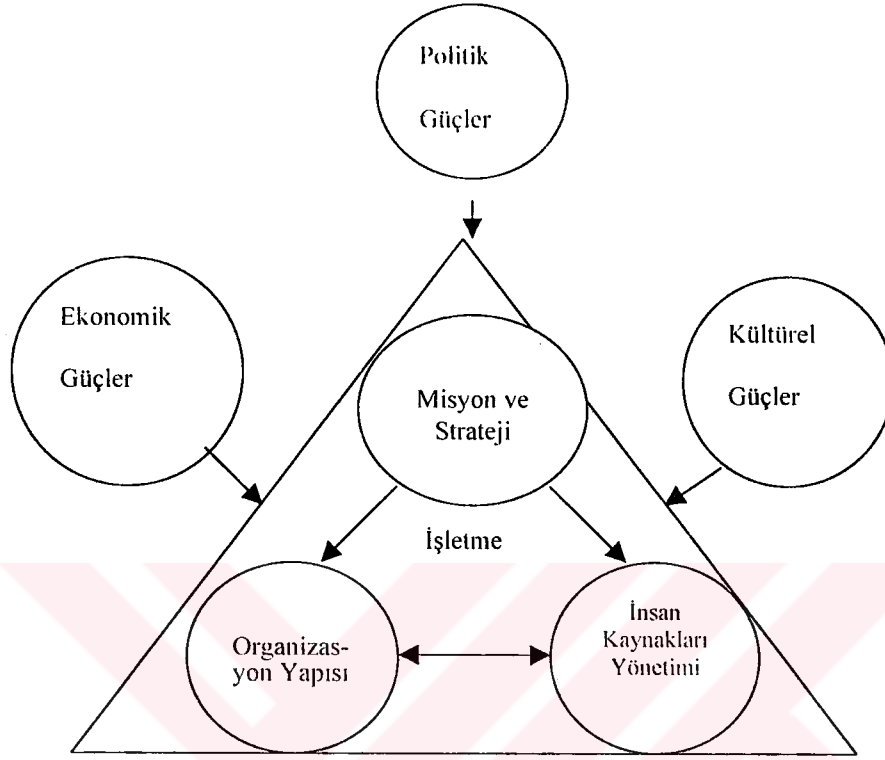
Belirli bir insan kaynakları yönetimi stratejisi, örnek bir davranışı geliştirebilir ve güçlendirebilir. Bu nedenle, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulaması felsefe, politikalar, programlar, uygulamalar ve süreç eşleştirmesiyle ilgilidir (BRATTON-GOLD, 1999; 47). Bu durum Şekil -9'daki gibi sistematize edilebilmektedir.





Şekil -9: Stratejik Karar Alma Hiyerarşisi (BRATTON-GOLD, 1999; 44)

İnsan kaynakları sistemleri ve örgütsel yapı, örgütsel stratejiyle uyumlu olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi stratejisi ve yapısı çevresel güçlerden etkilenmektedir. Bu çevresel güçler Şekil –10'daki gibi sistematize edilebilir.



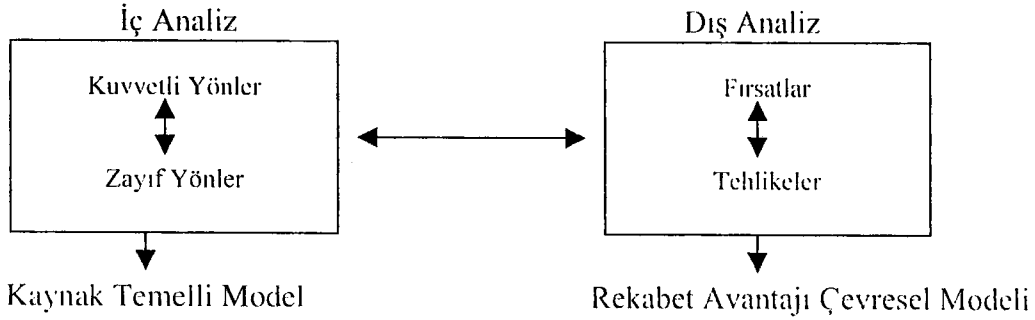
Şekil-10: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Eşleştirme Modeli (BRATTON-GOLD, 1999; 48)

Bu temel modelin stratejik insan kaynakları yönetiminde “yalın kılıç teorisi” ni oluşturduğu, öne sürülmektedir (BRATTON-GOLD, 1999; 48). Dış rekabet stratejisi ile iç İKY stratejisi arasındaki fikir uyumu İKY modelinin temelidir. Rekabet stratejisi ile İKY stratejisi arasında ve İKY stratejisi unsurlarının kendi aralarında uyumu sağlanmalıdır. Eşleştirme modelinde, işletme stratejisi ile İKY stratejisi arasındaki ilişki reaktif bir özelliğe sahiptir.

2.1.2. Kaynak Temelli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

Stratejik insan kaynakları yönetiminin “kaynak temelli model”i işgücünün stratejik değerine ve öğrenen işyerinin sorunlarına dikkat çekmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin “yumuşak” yönünü kapsadığı, öne sürülmektedir (BRATTON – GOLD, 1999; 51).

Bu model, insan kaynaklarını, firmanın “üretken kaynaklarının koleksiyonu” olarak kavramlaştırmakta ve firmanın yeteneklerinin ve kapasitelerinin analizine dikkat çekmektedir. SWOT analizine göre, eşleştirme modeli, dış çevrenin stratejik önemini (fırsatları ve tehlikeleri) vurgulamaktadır. Kaynak temelli model perspektifi ise, işletmenin iç bünyesindeki “kuvvetli ve zayıf yönler”in stratejik önemine dikkat çekmektedir (BRATTON – GOLD, 1999; 51). Kaynak temelli model Şekil-11’deki gibi sistematize edilebilir.



Şekil-11: SWOT Analizi ve Kaynak Temelli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli Arasındaki İlişki (BRATTON GOLD, 1999; 52)

Şekil-11’de özetlenmiş olan bu modelde organizasyonlar çevresel fırsatlara cevap verebilmek için iç bünyelerindeki zayıflıklarından kaçınırken, dış çevredeki tehlikeleri etkisiz hale getirmekte ve iç bünyelerindeki kuvvetli yönlerini kullanarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşmaya çalışmaktadırlar.

2.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BOYUTLARI

Literatürde, stratejik insan kaynakları yönetiminin dört önemli boyutu ele alınmaktadır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (BRATTON-GOLD, 1999: 55-59).

2.2.1. Yeniden Süreçleme ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Yeniden süreçleme (değişim mühendisliği) yaklaşımı, organizasyonların ve işlerin yeniden düzenlenmesinin önemini vurgulamaktadır. İşlerin, dikey ve yatay boyuttaki görevlerin özetlenmesini, çalışanların özerk ve kendi kendini kontrol eden bir yapıda düzenlenmesini özendirir.

2.2.2. Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Liderlik kavramı, güçlü bir örgütsel kültür ve çalışanların yüksek düzeyde dayanışma ve işbirliğini geliştirerek, insan kaynakları yönetiminin “yumuşak” yönünü oluşturmada temel bir role sahiptir. Ayrıca, kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetimi modeli ve öğrenen organizasyonun gelişiminde liderlik yetenekleri anahtar bir itici güce sahiptir.

2.2.3. Öğrenen İşyeri ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Son yıllarda birçok düşünür ve yönetici; “öğrenen organizasyon”, “öğrenen yönetim” veya daha yaygın bir terminolojiyle “öğrenen işyeri” kavramının etkisindedir.

Bireysel, grupsal ve örgütsel öğrenme işlerin yapılışını kolaylaştırıcı bir işleve sahiptir. Öğrenen işyeri, kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetiminde temel bir aşama olarak görülmektedir. Bireysel, grupsal ve örgütsel öğrenme organizasyonun “çekirdek yetenekler”ini güçlendirerek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Ayrıca, Japon ve yalın üretim sistemlerinin çoğu savunucuları beşeri sermaye ve öğrenen işyeri süreçlerinde yapılan yatırımın önemini vurgulamaktadırlar.

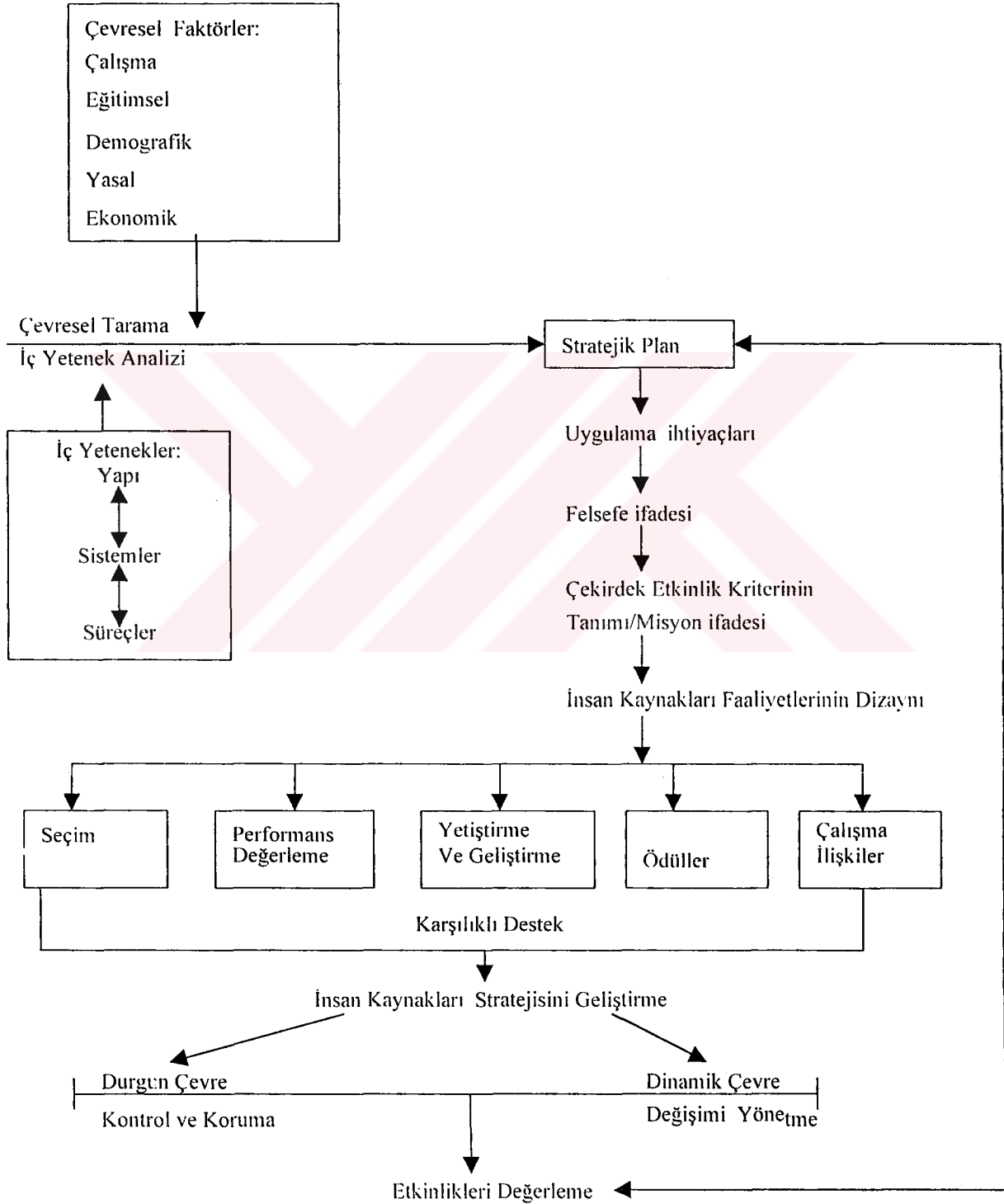
2.2.4. Sendikalar ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Yeni insan kaynakları yönetimi modeli, yönetim ve çalışanların paylaşılan ortak amaçlar oluşturması ve sorunların ele alınış ve çözümündeki farklılıkların ortadan kaldırılması, olarak tanımlanmaktadır. Bu teoriye göre, bütün çalışanlar şirketin amaçlarına ve yönetimin sorunlarına entegre edilerek, işgörenlerin katkılarından yararlanılmalıdır. Şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için, çalışanların görüş ve tutumu kritik bir faktör olarak görülmektedir.

Yeni insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları, çalışanların iş güvenliğinin yanlış algılanmasını ve çalışma ilişkilerinde doğal çatışma kaynaklarının temel nedenlerinin önlenmesini düzenlemeye çalışmaktadır. Ayrıca, sendikalar proaktif bir şekilde insan kaynakları yönetiminin olumlu unsurlarının teşvik edilmesinde etkin bir şekilde rol almaktadırlar. Sendika stratejisi, organizasyon ve çalışanların her ikisinde karşılıklı kazançlarıyla, yüksek bir performansa ulaşmak için yönetim ve çalışanlar arasında ortaklık oluşturmaktadır.

2.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi etkinlikleri (faaliyetleri) işletme stratejisine uygun bir “insan akışı” türüne değinmektedir (CARRELL ve diğ., 2000; 8) Örnek bir stratejik insan kaynakları yönetimi süreci Şekil-12’deki gibi sistematize edilebilir.



Şekil-12: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci (LUNDY-COWLING, 1996;5)

Şekil-12, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının önemli alanlarını birleştirmektedir. Bu alanlar;

- Yetenek analizleri ve planlama,
- Çekirdek etkinlik kriterinin geliştirilmesi,
- İnsan kaynakları alt işlevlerinin dizaynı,
- Stratejinin desteklenmesi ve
- Örgütsel değişim stratejilerinin geliştirilmesini içermektedir (LUNDY-COWLING, 1996;6)

Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci dört temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (LUNDY-COWLING, 1996; 6)

- Çevresel analiz (iç ve dış), stratejik sürece insan kaynakları perspektifinden bakmaktadır.
- Uygulama; felsefe ifadesine göre stratejik amaçların açıklanması, kültür ve insan kaynakları etkinlik kriteri, seçim ve işgören ödülleri gibi faaliyetlerin uyumu ve dizaynı.
- Değişim yönetimi yaklaşımlarının göz önüne alınması.
- İnsan kaynakları çıktılarındaki etkinliği değerlendirme.

3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ

Stratejik insan kaynakları planlaması, stratejik insan kaynakları yönetimi esasına dayanmaktadır. Başka bir deyişle, stratejik insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları planlaması benzer kavramsal çerçeveyi temel almaktadırlar (AYKAÇ, 1999; 116).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları planlamasını gerekli kılmaktadır. Organizasyonların en önemli kaynağı “beşeri sermaye” olarak adlandırılan insan kaynaklarıdır. Bu kaynaklardan en akılcı biçimde yararlanma, istenen nitelikte, gereken sayıda ve gereken zamanda insan kaynaklarına sahip olma, belirli esaslara uygun bir planlama yapılmasını zorunlu kılmaktadır (AYKAÇ, 1999; 119).

Stratejik insan kaynakları planlaması, organizasyonların uzun dönemdeki insan kaynakları ihtiyaçlarını kararlaştırma sürecidir (DE CENZO – ROBBINS, 1996; 127). Stratejik insan kaynakları planlamasının amacı, insan kaynakları yöneticilerinin ihtiyaç

duyduğu işgörenlerin, şimdi ve gelecekteki arz ve talebini kararlaştırmaktır. Bu nedenle, stratejik insan kaynakları planlaması diğer işlevlerden izole edilmiş bir yapıda olmayıp, organizasyonların uzun dönem strateji, plan ve amaçlarıyla bağlantılı olmalıdır (DE CENZO-ROBBINS, 1996; 127).

Stratejik insan kaynakları planlaması, bir insan kaynakları yönetimi programının başarısında en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir (DE CENZO – ROBBINS, 1996; 127). Çünkü, organizasyonların doğru sayı ve nitelikte insanı, doğru yerde, doğru zamanda etkin ve yeterli bir şekilde temin etmeleri, uzun dönem amaçlarına ulaşmalarında en önemli faktördür.

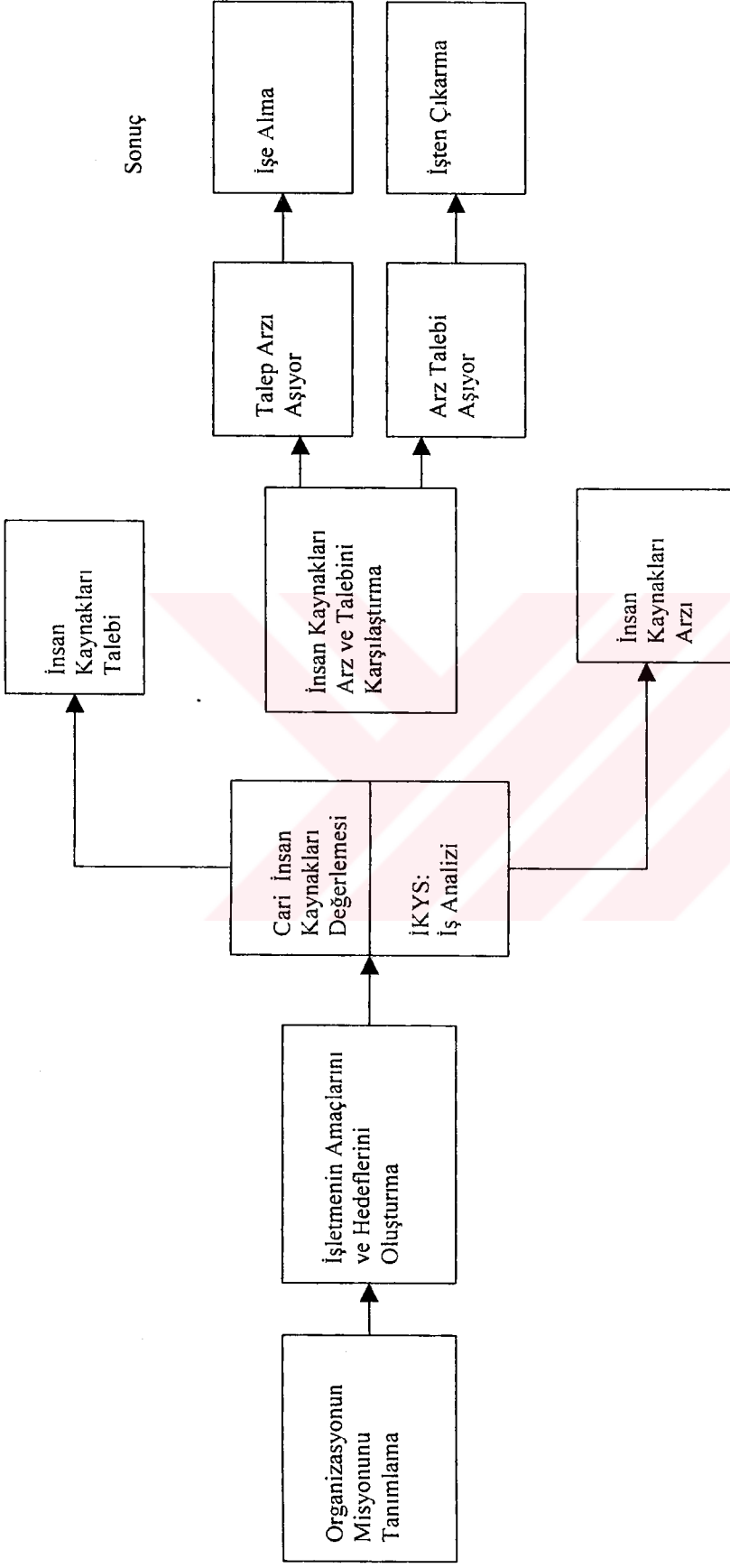
İnsan kaynaklarının gelişen önemine paralel olarak, stratejik insan kaynakları planlaması, son yıllarda çok büyük bir önem kazanmış olup, ISO 9000 serisi standartları için önemli bir etken konumunda bulunmaktadır (FURST, 1999; 1-6).

4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI SÜRECİ

Stratejik insan kaynakları planlaması sürecinin başlangıcında “misyon” açıklamaları yer almaktadır. Daha sonra tepe yönetim, “stratejik amaçlar”ı oluşturmaya başlar. Bu aşamada tepe yöneticiler, şirketin uzun dönemdeki (örneğin, 3 yılın üzerindeki) amaçlarını tanımlarlar. Stratejik amaçlar oluşturulduktan sonra işletmenin “cari insan kaynakları değerlemesi” yapılır. Bu basamaktan sonra da organizasyonun insan kaynakları bilgi ihtiyacının karşılanması için “insan kaynakları bilgi sistemi” oluşturulur. Bu işleve paralel olarak, “iş analizi” ve buna bağlı olarak da “iş tanımı”, “iş gerekleri” ve “iş etüdü” yapılır.

Bu uygulamalardan sonra da “insan kaynakları arz ve talebi” belirlenir ve karşılaştırılır. Talep arzdan fazla ise, “işe alma” ihtiyacı, arz talepten fazla ise, “işten çıkarma” ihtiyacı duyulur.

Örnek bir “stratejik insan kaynakları planlaması süreci” Şekil-13’deki gibi sistematize edilebilir.



Şekil --13: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Süreci (DE CENZO-ROBBINS, 1996; 135)

4.1. ORGANİZASYONUN MİSYONUNU TANIMLAMA

Ne tür bir işletmeyiz ve yaptığımız iş nedir? Bu soruya verilecek cevap, işletmenin misyonu ile ilgilidir ve işletmenin veya işin kendisini tanımlamayı gerektirir (DİNÇER, 1998; 39). Literatürde, çeşitli misyon tanımları yapılmaktadır. Bunlardan biri; misyon bir organizasyonu diğer benzer girişimlerden ayıran amaçların sürekli bir ifadesidir (DAVID, 1986; 84). Diğer bir kaynakta ise, örgütlerin varlık nedenlerini açıklamaları veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir (EREN, 1997; 11). Başka bir tanım olarak, misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder (KOÇEL, 1998; 75). Son bir tanım olarak misyon, bir organizasyonu benzerlerinden ayıran kapsamlı ve kendine özgü bir amaçtır (ŞİMŞEK, 1998; 130).

Bir misyon ifadesi, bazen bir amaç ifadesi, felsefe ifadesi, inanç ifadesi, işletme ilkeleri ifadesi veya işletmenin tanımlanması ifadesi, olarak adlandırılmaktadır (DAVID, 1986; 84). İşletmenin misyonunu ifade eden açıklamalar, aşağıdaki konularda işletmenin ne düşündüğünü içermelidir (KOÇEL, 1998; 75).

- İşletmenin genel felsefesi ve iş yapma felsefesi,
- İşletmenin kendisini nasıl gördüğü,
- Hangi müşteri kitlesi veya pazara hizmet sunulacağı,
- Üretilen temel mal veya hizmetlerin neler olduğu,
- Kullanılacak temel teknolojiler,
- Büyüme ve karlılık konusundaki düşünceleri,
- Genel olarak vermek istediği imaj.

Bir organizasyon misyonunun özellikleri kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir (DİNÇER; 1998; 12).

- Misyon, uzun dönemli bir amaçtır,
- Misyon, hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz,
- Misyon, paylaşılan ortak değer ve inançlardır,
- Misyon, organizasyonda çalışanların hepsiyle ilgilidir,
- Misyon, nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir,
- Misyon, işletmenin içine değil, dışına yöneliktir,
- Misyon, organizasyona özgüdür ve özeldir.

4.2. ŞİRKETİN AMAÇ VE HEDEFLERİNİ OLUŞTURMA

Amaçlar, işletmenin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlardır. Hedefler ise, amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise, daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır (EREN, 1997; 9). Amaçlar, planlamanın köşetaşı olarak kabul edilmektedir (KAYE, 1999; 19-25). Stratejik insan kaynakları planlamasının bu aşamasında işletmeler, gelecekte belirli bir zaman süreci (dönem) içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istediklerini veya nerede ve hangi konumda olmak istediklerini karara bağlarlar. Bu konuda aşağıdaki örnekler verilebilir (KOÇEL, 1998; 77).

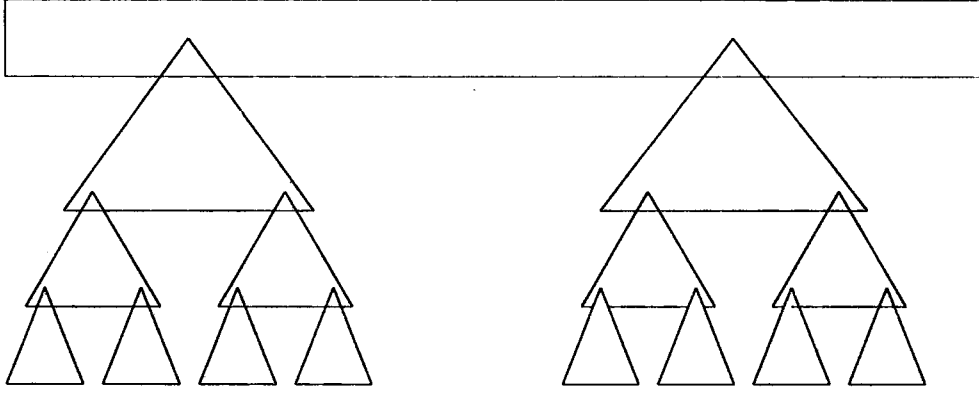
- Dönem sonu itibariyle ulaşılmak istenen satış miktarı,
- Dönem sonu itibariyle ulaşılmak istenen satış tutarı,
- Dönem sonu itibariyle ulaşılmak istenen pazar payı,
- Dönem sonu itibariyle bilançonun alması istenen şekil (proforma bilanço),
- Dönem sonu itibariyle ulaşılmak istenen personel sayısı,
- Dönem sonu itibariyle gerçekleştirilmek istenen üretim miktarı.

İşletme amaçları, organizasyon tepe yönetiminin belirlediği amaçlardır. Ancak, tepe yönetiminin belirlediği bu amaçlar organizasyon içinde herkes tarafından benimsenmesiyle gerçekleştirilebilir (DİNÇER, 1998; 136). İşletmelerde tepe yönetim tarafından belirlenen amaçların herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için taşıması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (TCHIR, 1999; 90).

- Amaçlar, inanılır ve erişilebilir olmalıdır,
- Amaçlar, açık tanımlanmış (ölçülebilir) ve zaman boyutu bulunmalıdır,
- Amaçlar, çalışanlar için motivasyon sağlamalıdır,
- Amaçlar, hayal edilmiş ve çalışanlar için hayal edilebilir olmalıdır,
- Amaçlar, yazılı olmalıdır.

İşletmenin tamamını ilgilendiren genel veya stratejik nitelikteki amaçların belirlenmesi ile daha alt kademelerdeki amaçların (hedeflerin) belirlenmesi ve neticede bir amaçlar hiyerarşisinin oluşması sağlanabilecektir.

Amaçlar hiyerarşisi Şekil-14'deki gibi sistematize edilebilir.

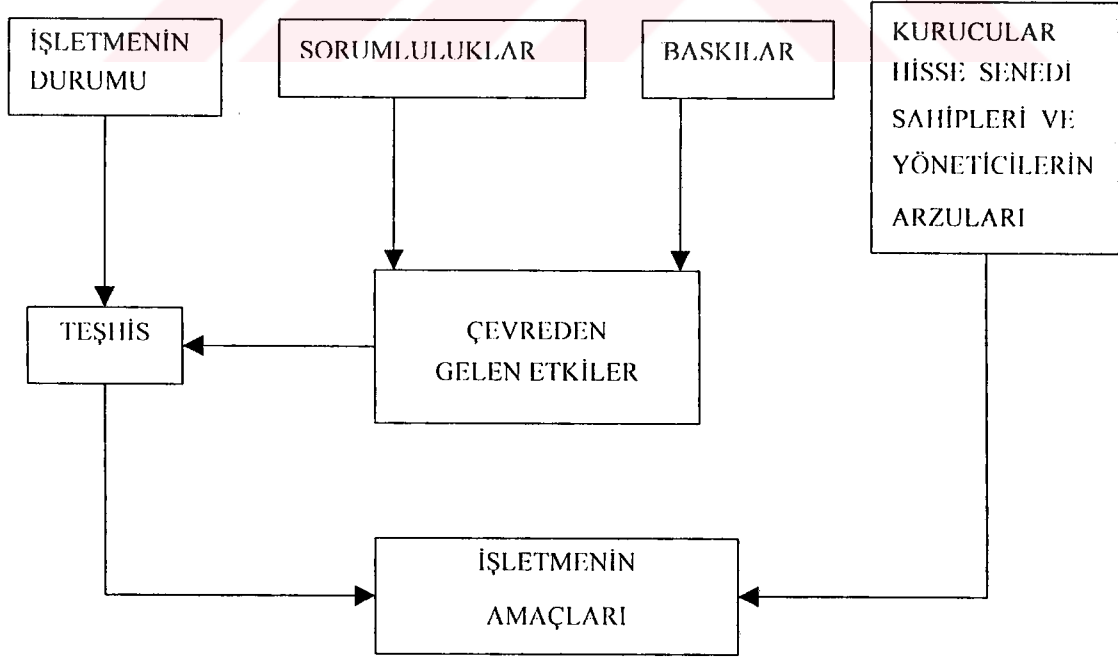


Şekil-14: Örgütsel Amaçlar Hiyerarşisi (KOÇEL, 1998; 78)

İşletmenin stratejik nitelikteki amaçlarının gerçekleşebilmesi, ancak daha alt kademedeki amaçlarının gerçekleştirilmesi ile mümkündür. Bu nedenle, tüm birimlerin amaçları birbirine bağlı bir bütün oluşturmaktadır.

İşletmelerin iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi “ekonomik amaçlar” ikincisi ise. “sosyal amaçlar”dır. Ekonomik amaçlar faaliyetlerden optimal kar elde etmeye dayanmaktadır. Sosyal amaçlar ise, işletme faaliyetlerini etkileyen çıkar gruplarının amaçlarına bağlı bulunmaktadır ve bu bağlılık nedeniyle ortaya çıkmaktadır (EREN, 1997; 62).

İşletme amaçlarının oluşması Şekil-15’deki gibi sistematize edilebilmektedir.



Şekil-15: İşletmelerde Genel Amaçların Oluşumu (EREN, 1996; 55)

İşletmenin durumu, yani sermaye gücü ile diğer maddi ve özellikle insan faktörü işletme amaçlarının oluşmasında temel unsur olmaktadır. İşletmenin yükümlendiği sorumlulukları ile dış baskı unsurları çevreden gelen etkileri oluşturmaktadır. Bunun sonucu meydana çıkan durum ile işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin arzusu da amaçların oluşmasını meydana getiren ikinci bir konuyu oluşturmaktadır.

4.3. CARİ İNSAN KAYNAKLARI DEĞERLEMESİ

Cari (mevcut) insan kaynakları değerlemesi, organizasyonun mevcut işgörenlerinin bir profilinin çıkarılmasıyla başlar. Bu, çalışanların ve mevcut yeteneklerinin bir envanterini kapsamaktadır.

Bu envantere, bütün işgörenlerin adı, eğitimi, katıldığı kurslar, önceki istihdamı, mevcut pozisyonu, performans dereceleri, maaş düzeyi, yabancı dili, kapasiteleri ve özel yetenekleri yer almaktadır (DE CENZO – ROBBINS, 1996; 129).

Stratejik insan kaynakları planlaması açısından bu envanter, yeni örgütsel uğraşların desteklenmesi ve organizasyonun stratejilerinin değiştirilmesinde bir rehber gibi hizmet edecektir.

4.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMİ

Günümüzde insan kaynakları analizi ve planlaması için bilgi bankalarından yararlanılmaktadır (ROBERTS, 1999; 103-110). Bu nedenle organizasyonlar, insan kaynakları envanterinin oluşturulmasına yardım etmek üzere insan kaynakları yönetim sistemi (İKYS) geliştirmişlerdir. İKYS, organizasyonların insan kaynakları yönetimi bilgi ihtiyacını hızlı ve tam olarak karşılayacak şekilde dizayn edilmelidir. İKYS, merkezi ve yerel düzeyde ulaşılabilen işgörenler hakkındaki önemli bilgileri kapsayan bilgi tabanlı bir sistemdir (DE CENZO – ROBBINS, 1996; 130). Bu sistemdeki bilgiler insan kaynakları planlaması kararlarını kolaylaştırmak için kullanılabilir. İKYS, stratejik planlama sürecine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle organizasyonların “yönetim bilgi sistemleri” ile bağlantılı olmalıdır. Ayrıca İKYS, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinin başarısında da önemli bir etken olarak görülmektedir (DE CENZO – ROBBINS, 1996; 130). Yönetimin organizasyondaki insangücü hakkında daha çok

bilgiye sahip olması, bu kaynakların performanslarının ve verimliliklerinin geliştirilmesi için temel teşkil edecektir (JANNER ve diğerleri, 1988; 26).

İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin bilgi sınıflandırmaları Tablo-5'deki gibi sistematize edilebilmektedir.

Tablo-5: İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerinin Bilgi Kategorileri (DE CENZO -- ROBBINS, 1996; 131)

Grup-1: Gizli Olmayan Temel Bilgiler

İşgören Adı-Soyadı

Organizasyon Adı

İşyeri

İş Telefon No

Grup-2: Gizli Olmayan Genel Bilgiler:

Önceki Kategorideki Bilgiler, Ayrıca:

Sosyal Güvenlik No

Diğer Organizasyon Bilgileri (Kodu, Yürürlük Tarihi)

Kadroyla İlgili Bilgiler (Kodu, Ünvan, Yürürlük Tarihi)

Grup-3: Ücretle İlgili Genel Bilgiler

Diğer Kategorilerdeki Bilgiler, Ayrıca:

Cari Ücret, Yürürlük Tarihi, Son Değişim Miktarı, Son

Değişim Türü, Son Değişim Nedeni

Grup-4: Ücretle İlgili Gizli Bilgiler

Önceki Kategorilerdeki Bilgiler, Ayrıca:

Diğer Kadro Bilgileri

Eğitim Tarihi

Grup-5: Ücretle İlgili Daha Geniş Bilgiler

Önceki Kategorilerdeki Bilgiler, Ayrıca:

İkramiye Bilgileri

Tasarlanmış Ücret Artış Bilgileri

Performans Değerleme Bilgileri

Bilgisayarlı insan kaynakları yönetim sistemine ek olarak bazı organizasyonlar, ayrı bir tepe yönetim envanter raporu da oluşturmaktadırlar. Yer değiştirme şeması

olarak adlandırılan bu rapor, tipik olarak üst kademe yönetim pozisyonlarındaki kişisel konuları kapsamaktadır. Başarı planlamasını kolaylaştırmak için, bir kişiyi daha üst sorumluluk pozisyonuna hazırlamayı sağlamaktadır. Yer değiştirme şeması, yakın gelecekte emeklilik, terfi, transfer, istifa ve ölüm gibi nedenlerden dolayı boşalabilecek pozisyonları ve bu münhal (boş) kadroları doldurabilecek yönetici adaylarını göstermektedir (DE CENZO – ROBBINS, 1996; 130).

Yer değiştirme şemaları, örgüt şemalarına çok benzemektedir. Örnek bir yer değiştirme şeması Şekil-16'daki gibi sistematize edilebilir.



Arthur Roberts
Cari pozisyon: Başkan
Yaş: 64
Beklenen Yer Değişirme İhtiyacı: 1 Yıl
Eğitim: Vergi Alanında Master Derecesi
Deneyim: Finansal İşlemlerde 27 Yıl
Olası Yer Değişirme Potansiyel Hazırlık Süresi
John Harbor Orta 8 Ay
Sean Benefield Orta 2,5 Yıl
Natalie March Yüksek 14 Ay

John Harbor
Cari Pozisyon: Başkan Vekili, Pazarlama
Beklenen Yer Değişirme İhtiyacı : 1 Yıl
Deneyim: Pazarlama Yönetiminde 17 Yıl
Olası Yer Değişirme Potansiyel Hazırlık Süresi
Rick Sapp Düşük 2,5 Yıl
Jennifer Singleton Orta 3 Yıl

Sean Benefield
Cari Pozisyon: Başkan Vekili, İnsan Kaynakları
Beklenen Yer Değişirme İhtiyacı : 7 Yıl
Deneyim: Avukat Olarak: 23 Yıl
Olası Yer Değişirme Potansiyel Hazırlık Süresi
Bill McGregor Yüksek 2,75 Yıl
Eric Hayden Orta 5,5 Yıl

Natalie March
Cari Pozisyon: Başkan Vekili ve Şirket Danışmanı
Beklenen Yer Değişirme İhtiyacı : 11 Ay
Deneyim: İnsan Kaynakları Yönetiminde 18 Yıl
Olası Yer Değişirme Potansiyel Hazırlık Süresi
Judy Vogel Yüksek Hemen
Başka Aday Yok - -

Şekil-16: Ömek Bir Yer Değişirme Şeması (DE CENZO- ROBBINS, 1996; 132)

İnsan kaynakları yönetim sistemi içerisinde yer alan diğer bir konu "insan kaynakları muhasebesi"dir. İnsan kaynakları muhasebesi, örgütsel bir kaynak olarak, insanın maliyet ve değerinin ölçülmesi ve rapor edilmesi olarak tanımlanabilir (GOSS, 1994; 20).

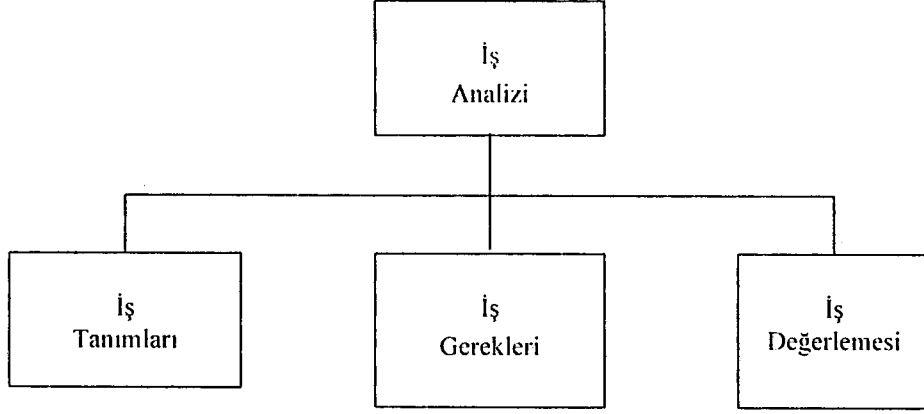
İnsan kaynakları muhasebesi bir organizasyonun ekonomik bir değer olarak insan gücüne yaptığı yatırımları ve yer değiştirme maliyetlerini kapsamaktadır. Çünkü, işgücü temel üretim faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısından, insangücü bir gider türüdür. Bu nedenle, ek değer oluşturması ve maliyetinin minimize edilmesi gerekmektedir (ODIORNE, 1989; 4).

4.5. İŞ ANALİZİ

4.5.1. İş Analizinin Tanımı ve Amaçları

İş analizi, işletme literatüründe çeşitli, fakat benzer şekillerde tanımlanmaktadır. İş analizi, bir işteki faaliyetlerin sistematik bir araştırmasıdır (DE CENZO – ROBBINS, 1996; 136). Diğer bir tanım; iş analizi, işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesidir (FINDIKÇI, 1999; 142). Başka bir tanım ise; iş analizi, belirli bir işin istenilen şekilde yapılabilmesi için, işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve tecrübe ile taşıyacağı sorumluluk ve çevre şartlarına ilişkin bilgilerin sistematik olarak toplanması etkinliğidir (KOBU, 1979; 618). Başka bir kaynakta ise; iş analizi, bir işin ekonomik olarak kısa zamanda ve iyi bir şekilde yapılabilmesi için, iş ile ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir, denilmektedir (MUCUK, 1985; 165). Son bir tanım olarak; iş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak, o işi tanımlama ve çözümlenme sürecidir, verilebilir (PALMER – WINTERS, 1993; 43). Yerli ve yabancı kaynaklardaki bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak, bütün tanımlar işin özelliklerine vurgu yapmaktadır.

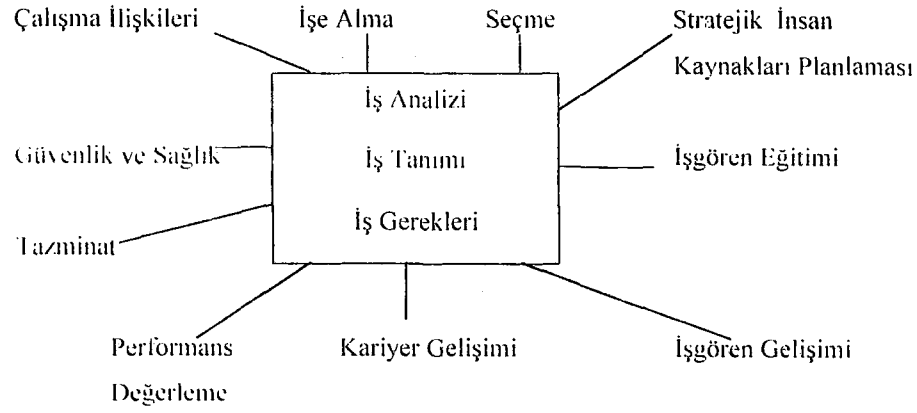
Çok değişik amaçları ve kullanım alanları olan iş analizinin üç temel amacı bulunmaktadır. Bu temel amaçlar Şekil-17'deki gibi sistematize edilebilir.



Şekil-17: İş Analizinin Amaçları (DE CENZO – ROBBINS, 1988; 81)

Bu temel amaçların yanısıra iş analizinin kullanım alanları; işe alma, seçim, tazminat, performans değerlendirme, işgören eğitimi, kariyer geliştirme, işgören sağlığı ve iş güvenliği olarak sıralanabilir (DE CENZO – ROBBINS, 1996; 143).

İş analizinin başlıca kullanım alanları Şekil-18'deki gibi sistematize edilebilmektedir.



Şekil-18: İş Analizinin Kullanım Alanları (DE CENZO – ROBBINS 1996; 143)

4.5.2. İş Analizinin Gelişimi

Çağdaş anlamda iş analizi kavramı 1909-1910 yıllarında doğmuştur. Frederick W. Taylor tarafından zaman ve hareket etüdüleri ile ilişkili kılınmıştır. Birinci Dünya Savaşı sırasında iş analizi kavramından ABD’de kamu personelinin sınıflandırılması amacıyla yararlanılmıştır. Bir süre sonra da banka ve sigorta şirketlerinde kullanılmaya başlanmıştır (ALDEMİR ve diğ., 1993; 59).

Beşeri İlişkiler Hareketi sırasında iş analizlerine ilgi göreceli olarak azalmış ve 1960’lı yıllarda psikolog ve davranış bilimcilerinin örgütsel araştırmalarda iş değişkenine dikkatlerini yoğunlaştırmaları ile konuya ilgi yeniden doğmuştur. 1980’li yıllarda ise daha geniş bir perspektiften ele alınmaya başlanmıştır (KAYNAK ve diğ., 1998: 52).

4.5.3. İş Analizinin İçerdiği Başlıca Bilgiler

İş analizi çalışmaları ile sağlanan bilgiler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (KAYNAK ve diğ., 1998; 53-54).

İş Oluşturan Faaliyetler

- İşe yönelik faaliyetler (genellikle ortaya çıkan işi açıklayacak şekilde, bazen de işçinin işi nasıl, neden ve ne zaman yaptığını belirterek ifade edilir).

İşin içerdiği süreçler,

Kullanılan süreçler,

Faaliyetlerin Kayıtları (Film vb.),

Kişisel sorumluluk/hesap verme.

- İşçiye yönelik faaliyetler

İşin yapılışı sırasında söz konusu olan beşeri davranışlar. (karar alma, hissetme, haberleşme, fiziksel eylemler)

Temel hareketler (yöntem analizlerinde söz konusu olan)

Kişisel iş gerekleri . (enerji harcanması vb.)

Makine, Araç, Gereç, Teçhizat ve Diğer Yardımcı Malzeme

-İşe ilişkin somut ve soyut öğeler

Kullanılan malzeme,

Yaratılan ürün,

Kullanılan ya da uygulanan bilgi (hukuk, kimya vb),

Sunulan hizmet (tamir, temizlik)

İş Performansı

-İş ölçümü

İş standartları,

Hata analizleri,

Diğer.

İşin İçeriği

-Fiziksel çalışma koşulları

-İş programı

-Örgüt yapısı

-Sosyal yapı

-Teşvik edici unsurlar (maddi ve manevi)

İş Gereklere

-İşe ilişkin bilgi/ beceri (eğitim düzeyi, mesleki eğitim , deneyim vb)

-Kişisel özellikler (eğilimler, fiziksel özellikler, kişilik, ilgi alanları)

Çeşitli başlıklar altında belirtilen bu unsurlar iş analizlerinde içerilen ya da iş analizleri yolu ile toplanan bilgileri oluşturmaktadır. Kullanım amaçlarına göre bu konulara verilen ağırlık değişebilirse de, iş analizlerinden çeşitli faaliyetlerde yararlanılması planlanıyorsa, toplanan verilerin ayrıntılı olması yarar sağlayabilecektir.

4.5.4. İş Analizinin Organizasyonu

4.5.4.1. Analiz Sürecinin Belirlenmesi

Planlı ve bilinçli bir iş analizinin organizasyonu için öncelikle izlenecek işlem ve eylemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (SABUNCUOĞLU, 1997; 86).

- Amaçlar saptanır,
- Analiz çalışmasını yürütecek kişilerin sorumlulukları belirlenir,
- İşlem sırası açıklanır (örneğin, analiz çalışmasına işletmenin hangi bölümünden başlanacağı, hangi işlerin analiz edileceği ve analiz işlemlerinin ne kadar süreceği belirlenir),
- Elverişli bir analiz ortamının yaratılması için alınması gerekli önlemler önceden saptanır,
- İzlenecek yöntem belirlenir,
- Analiz çalışmasına katılacakların seçimi yapılır,
- Analiz sonuçlarından nasıl yararlanılacağı belirlenir.

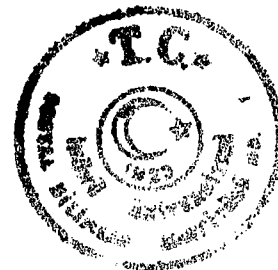
4.5.4.2. Analizcilerin Seçimi ve Eğitimi

İş analizi kolay olmayan bir incelemedir. Böyle bir güç için başarıyla yapılabilmesi için iş hakkındaki bilgileri toparlayacak analizcilerin seçimi ve eğitimi konusu önem kazanmaktadır. Başarı bu kişilere bağlı olacağından, onların teknik bilgiye sahip olmaları yanında sosyal konuları inceleyip, araştırarak bir niteliğe ve bilgi birikimine de sahip olmaları gerekir.

Bir analizcide bulunması gereken nitelikler "kişisel" ve "zihinsel" olmak üzere iki ayrı kısımda incelenebilmektedir (BİNGÖL, 1998; 60).

Kişisel Nitelikler

- Başkalarıyla uyum içinde geçinebilme ,
- Başkalarıyla görüşme ve konuşabilme yeteneği,
- İyi görünüşlü olma,
- Anlayışlı ve sabırlı olma,
- Nazik , sıcak ve dostça davranabilme.
- Taraflısız olma,
- Kendine güven.



Zihinsel Yetenekler

- Verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği.
- İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneği.
- Kelimeleri anlama ve etkili olarak kullanma yeteneği.
- Kısa ve açık yazabilme yeteneği.
- Kendi başına çalışma yeteneği.

Analizci seçiminde , analizci sayısını belirlemek önemli bir yer tutmaktadır. Analizci sayısı gerekenden az olursa, analizi yapan kişi başına düşen işgören ve iş sayısı artacağından, incelenecek hususlarda ihmaller ve gözden kaçma olabilir. Analizci sayısı gereğinden fazla olursa, aynı karışıklıklarla birlikte işgörende bıkmılık doğurabilir. Bu nedenle iş hakkındaki bilgileri toplama yöntemini de dikkate alarak, en uygun analizci sayısı analizci sayısı hesaplanmalıdır. Bu konuda yapılacak hesaplamalar için aşağıdaki gibi bir formül önerilebilir (BİNGÖL, 1997: 51).

$$A = \frac{İ}{G.S}$$

A= Analizi yapacak eleman sayısı,

İ= Görüşme yapılacak işgören sayısı

G= Ortalama görüşme sayısı

S= Bütün görüşmelerin devam süresi

Örneğin: İ= 155, G= 3 ve S= 15 olursa,

$$A = \frac{155}{3 \times 15}$$

A= 3 olur.

Analizcilerin seçimi için başlıca üç kaynaktan yararlanılmaktadır (BİNGÖL, 1998; 61).

- İşletme içinden,
- İşletme dışından ,
- Analiz işlerinde uzman danışman kuruluşlardan.

İşletme İçi Kaynak : Analizi yapacak kişilerin kuruluş içinden seçilmesi durumunda aranan niteliklere sahip elemanlar belirlenerek çalıştıkları birimlerin yöneticilerinden izin alınıp, analizci olarak yararlanılır. Bu kaynağın yarar ve sakıncaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (BİNGÖL, 1998; 62).

Yararları ;

- Personel ile analizciler, birbirlerini tanıdıkları için işbirliği eğilimi ortaya çıkar.

-Analizeiler kendi aralarından birileri.arkadaşları oldukları için personel arasında memnuniyet yaratır, inceleme kolaylaşır.

-İşletmeye yabancı olmayan bu analizeilerin işletme faaliyetlerini yakından tanımaları nedeniyle ileride çalışmalar bitip, işlerinin başına dötünce verimliliklerini artırırlar ve işletme için yararlı bilgi ve görgüye sahip olmaları sağlanmış olur.

Sakıncaları;

-Analizi yapacak elemanlara yöneticiler yeterince izin vermemektedirler.

-Analiz için belirli bir eğitime tabi tutulan elemanların analiz sonunda eski görevlerine yerleştirilmeleri bazı güçlükler ve uyumsuzluklar ortaya çıkarmaktadır.

İşletme Dışı Kaynak: Dış kaynaklardan yararlanılacak olursa, analiz işlemleri iş analizi konusunda uzmanlaşmış bir kuruluşa bırakılır. Bu kaynağın da yarar ve sakıncaları vardır (BİNGÖL, 1997; 52).

İşletmenin normal çalışması dış uzmanların kullanımı nedeniyle aksamayacak, hazır eğitilmiş uzmanlar analizi yapacaklardır. Fakat bu analizeiler uzman kişiler olsalar da, işletmeye yabancı olmaları nedeniyle işletmenin örgüt yapısını, işletmenin eylem ve geleneklerini bilemeyeceklerinden dolayı, bazı güçlüklerle karşılaşabilirler. Ayrıca, bu kişilere işgörenler tarafından tepki gösterilebilir, hatta onlara gerektiği gibi yardımcı olunmayabilir.

Danışman Kuruluştan Yararlanma: Bu kaynaktan yararlanılacak olursa, danışman kuruluşun görevlendirdiği bir iş analiz uzmanı veya yöneticisi, işletme personeli arasından seçilen analizeci adaylarını eğiterek, analiz işlemlerinde yönlendirir. Böylece işletme içinden seçilenler, hem işletme faaliyet ve gelenekleri hakkında bilgi sahibi olacaklar, hem de analiz tekniklerini öğreneceklerdir. Ayrıca danışman kuruluşla ilişki kesildikten sonra analiz programını sürdürebilecek elemanlara işletme sahip olacaktır.

İş analizi yapacak kişilerin seçiminden sonra, analizeilerin eğitimi konusu gündeme gelir. Eğitim çalışmalarında aşağıdaki konular üzerinde durulabilir (BİNGÖL, 1998; 63).

-Analizlerin nasıl yürütüleceği,

-Analizecilere neyi, nasıl yapacakları ve kullanacakları formlar hakkında bilgi veren dersler ve yayınlar vermek,

-Onlara personelle yapacakları görüşmelerin bir uygulamasını yaptırmak, karşılaşılabilecekleri sorunlar konusunda bir tartışma açmak ,

-Model iş verileri üzerinde çalıştım, analizeilerin kendilerine bu verileri düzenleme ve ayırma konusunda neler yapacaklarını göstermek ve bu verilerin yorumunu yaptırmak.

4.5.4.3. Analizin Denetimi

İş analizinin denetiminde toplanan bilgilerin ne ölçüde sağlıklı olup olmadığı araştırılır. Bu amaçla örnekleme yöntemi uygulanarak, belirli işlerin yeniden analizine gidilebilir ve elde edilen sonuçlar bir öncekiyle karşılaştırılır. Diğer bir denetleme yolu da, soru formları ile görüşme yöntemi uygulanarak, sonuçlar karşılaştırılabilir. Ancak denetlemenin sağlıklı olması için her şeyden önce iş analizi yapılırken, o işte bulunması gereken nitelikler normal düzeyde bir işgörenin yapabileceği standartta saptanması gerekir (SABUNCUOĞLU, 1997; 87).

4.5.5. İş Analiz Yöntemleri

İş analizlerinde çok çeşitli bilgi toplama yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Ancak en yaygın biçimde kullanılan yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bilgi ve belge toplama tekniği,
- Gözlem tekniği,
- Anket tekniği,
- Mülakat tekniğidir.

Genellikle bu yöntemlerin biri uygulanırken, bazen de bu yöntemlerin bileşiminden oluşan karma bir yöntem de uygulanabilmektedir.

4.5.5.1. Bilgi ve Belge Toplama Tekniği

İş analizine başlarken, daha önce yapılmış iş analizlerine ilişkin dökümanlar, örgüt şemaları, resmi ve özel belgeler, araştırma raporları gibi belgelerin temin edilmesi gerekir.

Ayrıca görevin özellikleri, iş gücünün, riskler, ücretler, diğer işlerle ilişkileri vb. konulara ait bilgilerinde analistin elinde olması şarttır.

İşe ilişkin bilgi ve belgeleri inceleyen analist, işi kağıt üzerinde tanımlar ve kafasında şekillendirir. Bilgileri incelerken analistin dikkat etmesi gereken konular aşağıdaki gibi sıralanabilir (ALDEMİR ve diğ., 1998; 66).

- İşin kapsamı (ne olduğu, ne yapıldığı),

- İşin nasıl yapıldığı,
- İşin niçin yapıldığı,
- İşin unsurlarının neler olduğu.

Sistematik biçimde incelenen bilgi ve belgeler analistin gelecek aşamaları akılcı biçimde planlamasını sağlar.

4.5.5.2. Gözlem Tekniği

Gözlem; belli bir kimse, yer, olay, nesne, durum ve şarta ait bilgi toplamak için belirli hedeflere yöneltilmiş bir bakış ve dinleyiştir (KARASAR, 1998; 156). Gözlem, bazı yanlış anlamaların aksine, yalnızca göz ile değil, bütün duyu organları ile yapılabilir.

Gözlem yöntemi objektivist görüşe uygun bir yöntemdir. Gözlem yönteminde olaylar hiçbir etkide bulunulmadan gözlenirler (KURTULUŞ, 1989; 100).

İş analizinde gözlem, bir işin yapıldığı yerde, yapıldığı sırada ve yapıldığı koşullar içinde, ne yapıldığı, nasıl yapıldığı, niçin yapıldığı ve yapılmasıyla ilgili hususların neler olduğu konularında içinde bulunduğu durumun saptanması işlemidir (TİKİCİ, 1989; 23).

Gözlem tekniğinin uygulanması oldukça zordur. Gözlendiğinin farkına varan insan, ister istemez tedirgin olur, doğallığını yitirir, hatalı davranışlar yapar. Gözlem tekniği, çoğu kez beceriyi gerektirmeyen, kısa süreli ve bunların doğal sonucu olarak incelenmesi güç olmayan işlerde uygulanabilmektedir.

Gözlem tekniğinin başarıya ulaşabilmesi için özellikle aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir (ALDEMİR ve diğ, 1998; 67).

- Gözleme başlamadan önce mevcut bilgi ve belgeleri iyice inceleyip, işin çerçevesi çizilmelidir. Bu ön bilgiler, analistin daha sonraki aşamalarda işini kolaylaştıracaktır.

- Gözlem sırasında sürekli not tutulmalı, bununla da yetinmeyerek gözlem sonunda elde edilen veriler gözden geçirilerek, gerekli düzeltme ve düzenlemeler yapılmalıdır.

- Gözlemci işin bütünü göz önünde tutarak öğeler arasındaki bağlantıları dikkatle kurmalı, işin başarılması için gerekli olan nitelikleri ortaya çıkarmalıdır.

- Gözlem sonunda çelişkili ve eksik bilgiler personelin en yakın üstüne danışılarak tamamlanmalıdır.

- Hataya düşmemek için, aynı işi yapan en az iki kişi gözlemlenmelidir.
 - İşin parçaları değişik kişilere yerine getiriliyorsa, gözlemcinin bu parçaları yapan kişileri de gözlemlemesi şarttır.
 - Gözlemcinin belki de en çok dikkat etmesi gereken husus, işi doğal ortamında gözlemlemeyi başarmaktır.
 - Gözlemlenecek kişinin seçimi de çok önemlidir. Ne çok çalışkan ne de çok tembel olmayan, ortalama işçilerin gözlenmesi yararlıdır.
- Gözlem tekniğinin başlıca sakıncaları üç grupta toplanabilir (CAN ve diğ., 1998; 49).
- Gözlenen personel, iş analizinin kendisinin ücret ve diğer olanaklarını olumsuz etkileyeceğini düşünerek davranışlarını bilinçli olarak değiştirebilir.
 - Düşünsel eylemlerin yer aldığı işleri (yönetim, danışmanlık), bu teknikle analiz etmek olanaklı değildir.
 - İşin tamamlanma süresi çok uzun ise bu tekniğin uygulanması uzun zaman alır.

4.5.5.3. Anket Tekniği

Bu teknik, işin unsurları ile işin yapıldığı yerin koşullarına ve işi yapacak kişinin özelliklerine ilişkin soruları içerir. Anket tekniği ilk iki aşamada tanınmaya çalışılan iş ile ilgili soruların bu kez bizzat işi yapan kişilere yöneltilmesini sağlar. Anket ile işgörenlere işin mevcut durumunun yanında olması gereken durumuyla da ilgili sorular sorulabilir.

Anket tekniğinin avantaj ve sakıncaları aşağıdaki gibi sıralanabilir. (ALDEMİR ve diğ., 1998; 68)

Avantajları;

- Zaman tasarrufu sağlar.
- Kısa zamanda çok sayıda bilgi edinilebilir,
- Uygulanışı çalışanları fazla sıkmaz,
- Personelin katılımını sağlar.

Sakıncaları;

-Sorular, personelin analistle işbirliğine hazır olduğu varsayımına göre hazırlanır. Oysa uygulamada durum bu kadar basit değildir. Katılımcıların eğitim düzeyi düşük olabilir. Bu soruların kendilerine niçin yöneltildiğini anlamayabilirler.

-Sorular çok geniş ve ayrıntılıysa, amaçtan uzaklaşuran bilgilerin edinilme riski artar.

-Analist, personel ile iyi ilişki kuramadığında katılım ve samimiyet düşük olabilir.

-Çalışanların, işlerinin öğelerine ilişkin nesnelliklerini azaltan algılamaları bulunabilir. Bu da araştırmacıyı yanıltır.

Anket hazırlanırken aşağıdaki noktalara dikkat etmek gerekir; (ALDEMİR ve diğ., 1993: 68).

-Soruları, ulaşılmak istenen bilgilere yönelik eksiksiz biçimde düzenlemeye çalışmak,

-Soruların herkesçe aynı şekilde algılanmasını sağlamak. (Bunun için önce bir pilot araştırması yapılması uygun olur.)

-Anket dilinin sade olmasına, soruların da fazla karmaşık olmamasına dikkat etmek,

-Ankette birbirine benzeyen soruların gruplandırılması ve iyi anlaşılabilmesi için açıklamaların yapılması gerekir.

-Anketin sonuna araştırmacının öngöremediği veya anketi dolduran kişinin ilave etmek istediği bazı şeyler için bir boşluğun bırakılması iyi olur.

Uygulamada çok çeşitli anket formları hazırlanmaktadır. Tablo-6'da örnek bir iş analizi anket formu sistematize edilmektedir.

Tablo-6: İş Analizi Anket Formu (YÜKSEL, 1999; 76-77)

İŞ ANALİZİ ANKET FORMU

Açıklama: Soruların tümünü dikkatle okuduktan sonra, kısa ve anlaşılır şekilde cevaplandırınız.

İşin AdıKodu

BirimiBağlı olduğu bölüm

Bilgi veren.....Gözetmen

Görüşmeler.....Anket tarihi

I. İşin Özeti : (Yaptığınız işi birkaç cümle ile özetleyiniz.)

II.Görev ve Yetkileri : (Görev ve yetkileriniz, diğer bir anlatımla yaptığınız işler nelerdir?)

a)Düzenli olarak yaptığınız görevler :

b)Belirli aralıklarla yaptığınız görevler :

c) Düzensiz aralıklarla yaptığınız görevler :

III. Sorumluluk : (Emrinize verilen makine, malzeme ve teçhizatı kurallarına uygun olarak kullanmaktan doğan sorumluluk ile başkalarının davranışlarından, güvenliğinden, nezaret ve kontrolünden sorumluluğunuz nedir?)

IV. Eğitim : (İşinizin doğru ve düzenli bir şekilde yapılabilmesi için gerekli en az eğitim düzeyi nedir?)

V. Deneyim : (Yaptığınız işle ilgili olarak iş öncesi deneyim gerekli midir? İşinizi istenilen şekilde yapmayı öğrenmek ne kadar zamanınızı aldı?)

VI. Beceri ve Yetenek : (Yaptığınız iş özel beceri ve yetenek gerektiriyor mu, yabancı dil bilgisine gerek var mı?)

VII. Çaba : (Yaptığımız iş bedensel ve zihinsel düzeyde ne tür bir çabayı gerektirmektedir?)

VIII. İnisiyatif ve Yaratıcılık : (İşinizde karar verme, yenilik yaratma, uygulama imkanlarımız nasıldır?)

IX. Çalışma Koşulları : (İşinizde çalışma koşulları nasıldır, işyerinde maruz kalabileceğiniz iş riski ne ölçüdedir?)

Tablo-6'da sistematize edilen iş analizi anket formundaki açıklama kısımları ayrı ayrı sorular haline getirilebilir ve her soruya verilen çeşitli cevaplardan anketi dolduranın kendi durumuna uygun cevapları işaretlemesi istenebilir.

4.5.5.4. Mülakat Tekniği

Mülakat tekniğinde, anket uygulanan kişi/kişilerden eksik ve yetersiz bilgi alanlarla karşılıklı oturulup konuşulur. Mülakat ile anket tekniği bazen birlikte de kullanılmaktadır. Mülakatın başarısı büyük ölçüde mülakatçıya bağlıdır. Kullanılan sözcükler, ses, mimik ve jestlerin yanında mülakatçı ile işgören arasındaki samimi ilişki de mülakatın seyrini ve alınacak sonucun kalitesini etkiler.

Mülakat işgören ile yapılabildiği gibi işgörenin en yakın üstleri ve varsa işgörenin astaticları ile de yapılabilir. Mülakatçının, görüşmeye başlamadan önce aşağıdaki konularda hazırlık yapması gerekir. (ALDEMİR ve diğ. 1998;69)

- Eldeki bilgileri derleyerek, hangi konularda soruların yöneltileceğinin planlanması,
- Mülakata alınacak kişi/kişiler hakkında bilgi derlenmesi,
- Mülakat yer ve zamanının belirlenmesi.

4.6. İŞ TANIMI

İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. İşletmelerde iş analizi çalışmasını mutlaka iş tanımları takip etmektedir. İş analizinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır biçimde kâğıt üzerine belirli standart kalıplar haline dökülür. İş analizi ile iş tanımının amaçları özdeşdir.

İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir (SABUNCUOĞLU, 1997:88).

Nasıl işletmedeki her işgörenin sahip olduğu bir kimlik belgesi varsa, işletmede yapılan her işin de bir kimlik belgesi vardır. İş tanımları, her işi belirli bir kimlik belgesine kavuşturmayı amaçlar. Bu nedenle, iş analizinden elde edilen güvenilir bilgilere dayanarak, her bir işin kimliği çıkarılır (ŞAHİN, 1994:84). İş tanımını açıklayan bir görüşe göre; iş tanımı, işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belgedir (CAN ve diğ. 1998: 53).

İş tanımı hakkında yapılan bütün açıklamalar göz önüne alınarak, bir kaynakta iş tanımının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (TİKİCİ, 1989: 25).

- İş tanımları yazılı bir rapordur.
- İş tanımları işe ilişkin görev şartlarını belirtir.
- İşletmelerdeki genel iş durumlarını açıklar.
- İşin gerektirdiği görev ve sorumlulukları ortaya koyar.
- İşin gerektirdiği yetkiyi, işin işletmedeki yerini belirtir.
- İş analizlerinden elde edilen bilgilerden yararlanılarak hazırlanır.
- İşletmenin her kademesinde bulunan personelin aralarındaki ilişkileri içerir.
- Bir işin başarılmasında gereksinim duyulan verimlilik düzeylerini ortaya çıkarır.

4.6.1. İş Tanımının İçeriği ve Uygulanması

İş tanımı, genellikle işin ünvanı, işi yerine getirenin bağlı olduğu kimse, temel işlevi, ana ödevleri ve sorumlulukları, örgütsel ilişkileri, yetki derecesi ve gerektirdiği en az nitelikler gibi unsurları içerir (SABUNCUOĞLU, 1997; 88).

İş tanımının uygulanmasında bütün işletmeler ya da işler için geçerli bir model sunmak mümkün değildir. Ancak uygulamaların ortak niteliği incelendiğinde genellikle iş tanımlarının beş temel bölümden oluştuğu görülebilmektedir. Bu bölümler: işin

kimliği, işin özeti, kullanılan araç ve gereçlerin belirlenmesi, yapılan işin akışı ve belirleyici faktörlerin tanımından oluşur.

İş tanımı uygulamalarında, iş tanımlarının katı bir şekilde hazırlanması işveren açısından olduğu kadar işgören açısından da bazı sakıncalar yarattığı görülebilmektedir. Standart, kesin iş tanımları iş yükünün arttığı zamanlarda işverenin dengeli iş dağılımı yapabilmesini engellediği gibi, işgören açısından da iş genişletmesi, iş zenginleştirmesi gibi işgörenin daha çok yetki ve sorumluluk almasına imkan sağlayacak tasarımlara geçilmesine de fırsat tanımamaktadır. Halbuki çevresel değişmelere uyum sağlayabilmek için örgütün fonksiyonel esnekliğe ihtiyacı vardır. Bu esnekliğe zemin hazırlamak amacıyla iş tanımlarının daha geniş ve esnek yazılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (YÜKSEL, 1999; 78).

Örnek bir iş tanımı formu Tablo-7'deki gibi sistematize edilebilir.

Tablo -7: Örnek Bir İş Tanımı Formu (SABUNCUOğLU, 1997: 89)

I. BÖLÜM : İşin Kimliği	
İşletmenin Adı :	İş Kodu
İşin Adı :	İş Kategorisi :
Bağlı Olduğu Bölüm :	Tarih :
II. BÖLÜM : İşin Özeti :	
.....	
.....	
III. BÖLÜM : Kullanılan Araç ve Gereçler :	
.....	
.....	
IV. BÖLÜM : İşin Akışı :	
.....	
.....	
V. BÖLÜM : Faktörlerin Tanımı :	
- Çaba :	
- İş Bilgisi :	
- Sorumluluk :	
- Uсталık :	
- İş Deneyimi :	
- Çalışma Koşulları :	
ONAY ve İMZA	

İş tanımının hazırlanmasında iş analizini gerçekleştiren uzmanlardan yararlanmak en mantıklı yoldur. Çünkü, hem zamandan kazanma, hem de aynı elemanları kullanarak

daha ekonomik bir yol izlenebilmektedir. Aynı zamanda, birbirini bütünüleyen çalışmalar olması nedeniyle, aynı uzmanlardan yararlanmak daha gerçekçi sonuçlar doğurur.

Hazırlanan iş tanımı formu işi yapan kişiye ve yöneticiye gösterilmelidir. İş tanımının onaylanması halinde yapılan çalışmanın doğru ve tam olduğu kanıtlanır ve böylelikle ilgili kişilerin ileride meydana çıkabilecek karşı çıkışları engellenebilir (SABUNCUOĞLU, 1997; 90).

4.7. İŞ GEREKLERİ

İş analizi ve iş tanımından sonraki aşama iş gereklidir. İş tanımında işlerin yapısı, kimliği, diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınır ve gerektirdiği nitelikler belirlenir. Oysa iş gereklisinde önce işin kimliği belirlenir, daha sonra işleri yapacak normal kişilerde aranması gereken temel nitelikler daha ayrıntılı biçimde saptanır. Başka bir deyişle; iş tanımı işin profili, iş gereklileri ise işi yerine getirebilecek personelin taşıması gereken niteliklerin bir profilidir (CAN ve diğ., 1998; 54).

İş gereklileri formu personel sağlama, personel seçme, iş değerlemesi ve ücretleme, personel eğitimi ve transfer süreçlerinde karar ölçütü olarak kullanılabilir (CAN ve diğ., 1998; 54).

İş tanımları gibi, iş gereklileri (iş şartnameleri) için de standart bir form söz konusu değildir. Her organizasyon kendi yapısına ve geleneklerine uygun bir form hazırlayabilir. Ancak, genellikle işin nitelikleri önce temel faktörlere (çaba, sorumluluk, yetenek ve çalışma koşulları gibi) daha sonra alt faktörlere ayrılır. Tablo-8'de örnek bir iş gereklileri formu sistematize edilmektedir.

Tablo-8: Örnek Bir İş Gereklere Formu (SABUNCUOĞLU, 1997; 91)

İşin Adı :	Tarih :
Bağlı Olduğu Bölüm :	İş Kodu :
I. YETENEK GEREKLERİ	
a) Fiziksel yetenekler	
b) Düşünsel yetenekler	
c) Eğitim	
d) Deneyim	
II. ÇABA GEREKLERİ	
a) Fiziksel çaba	
b) Düşünsel çaba	
III. SORUMLULUK	
a) Makine, malzeme sorumluluğu	
b) Gözetim sorumluluğu	
c) Başkalarının güvenliğinden sorumluluk	
IV. ÇALIŞMA KOŞULLARI	
a) Aydınlatma	
b) Havalandırma	
c) Temizlik	
d) Gürültü	
e) İş kazaları	

İş gereklere aşağıda dört temel faktöre ayrılarak incelenmektedir.

4.7.1. Yetenek Gereklere

Yetenek bir işi en iyi, en kısa zamanda yapma başarısı ya da becerisi olarak tanımlanabilir. Yetenek kavramı ustalık kavramı ile özdeşleşir. Burada işgörenin sahip olduğu ustalık değil, işin yapımı için normal bir işgörende bulunması gereken ustalık söz konusudur. Bir iş için el, kol, parmak, göz gibi organların kazandığı beceriler birer fiziksel yetenek örneğini oluşturur ve bu tür yeteneklerin bir kısmı doğal nitelik taşır, bir bölümü ise sonradan eğitim ve deneyimle kazanılır. Yöneticilik görevinde ise daha çok algı, dikkat, önsezi, yargılama, yaratıcılık, inisiyatif, işbirliği, iyi ilişkiler kurma gibi düşünsel yetenekler araştırılır (SABUNCUOĞLU, 1997;92).

Eđitim, bireylerin beceri, dűşünce ve davranıřlarında olumlu geliřmeler sađlayan bir sűreçtir. Deneyim ise, iři yaparak belirli sűre içinde kazanılan yetenek birikimi olarak tanımlanabilir. İř dűnyasında hemen her iřin daha iyi gerçekteřtirilmesi için az ya da çok bir eđitim ve deneyime gereksinme duyulur. Eđitim, iřteki geliřmelere kořut olarak sűreklilik sunar ve iřgören uyumsuzluđunu gidermeyi amaçlar.

İřletmelerde yapılan iřlerin niteliđine gűre iřgörenlerde cinsiyet ayrımına gitmek zorunlu olabilir.

Ayrıca, yařında belirli iřlerde űnemi vardır. Yařın kendisi bir deneyimi ifade eder. Fakat aynı zamanda yařlılık bir gűç ve dikkat kaybına yol açaabilir. Burada iřin yapısına gűre yařın alt ve űst sınırlarını belirlemek gerekir (SABUNCUOđLU, 1997: 92).

4.7.2. Çaba Gerekleri

Bir iřin amaçlara uygun biçimde gerçekteřmesi için harcanan enerji ve gűç, çaba geređi olarak tanımlanmaktadır. Bu gűç, fiziksel ya da dűřünel olabilir.

Çaba, iřin yapımındaki gűçlüđű yenmek için gereken eylemi anlatmaktadır. őrneđin, 50 kilo yűkű kaldırma ya da tařıma bir fiziksel çabayı gerekli kılar. bir bűroda gűnde 12 saat çalıřma, dűřünel gűcű ifade eder. Diđer taraftan iřin ayakta, oturarak, kapalı yerde, akıř halinde yapılma oranı da harcanan fiziksel çabaya űlçű alınabilir (ŞAHİN, 1994: 88).

4.7.3. Sorumluluk

Sorumluluk, bir gűrevi yerine getirme ya da getirilmesini sađlama yűkűmlűlűđű olarak tanımlanabilir. Her gűrev tanımlanırken ve iř gerekleri çıkarılırken, iřin yapılmasından űtűrű ne tűr sorumlulukların ortaya çıkacađı açıkça saptanır ve ilgili formlara iřlenir (TİKİCİ, 1989:37).

Sorumluluk sadece kullanılan araç, ger, malzemeye bađlı olmayıp, aynı zamanda belirli yűnetim basamaklarına gelmiř yűneticilerin kendilerine bađlı iřgűrenlerin gűvenliklerini sađlamayı da gerekli kılar.

4.7.4. Çalışma Koşulları

İřletmede verimi arttıran en űnemli etkenlerden birisi de çalıřma kořulları olup, bu kořulların iyileřtirilmesi iřgűrenleri daha çok ve istekli çalıřmaya yűneltmektedir. Daha uygun çalıřma kořullarının yaratılması, sadece ekonomik bir zorunluluk deđil.

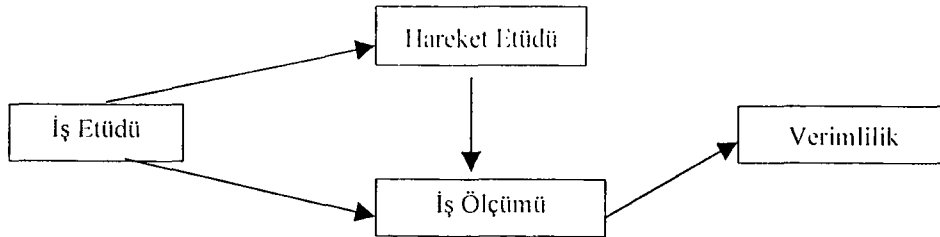
çağdaş işletmecilik anlayışı içinde sosyal ve insancıl gereksinme olarak da değerlendirilmelidir. Her işin yapıldığı bir ortam ve kendine özgü koşulları vardır. İş gerekleri formlarında bu koşullar ve özellikler açık biçimde gösterilir (SABUNCUOĞLU, 1997:94).

4.8. İŞ ETÜDÜ

İş etüdü, ilk önce hareket ve zaman etüdüleri olarak adlandırılmıştır. Ancak bu kavram, tekniğin gelişimi ve çok değişik faaliyetlere uygulanır hale gelmesiyle anlam olarak daralmış ve betimleyici özelliğini yitirmiştir.

Verimliliği arttırmak amacıyla, işi yapacak kişinin gücünü ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak, işin en iyi yapılaş biçimi ve tamamlanma süresini saptamak için iş sistemleri üzerinde yapılan çalışmalara iş etüdü denir (YÜKSEL, 1999:81). Kısaca iş etüdü, iş sistemlerinin incelenmesi ve düzenlenmesi faaliyetlerini içerir.

İş etüdü, başlıca iki ana tekniği içerir; hareket etüdü ve iş ölçümü. Hareket etüdü, işin en iyi yapılaş biçimini ortaya koymaya yönelik bir çalışma iken, iş ölçümü temelde işin yapılaş için gerekli zaman standartlarını belirlemeyi hedefler (CAN ve diğ., 1998:62). İş etüdünün temel hedefi işletmelerde verimliliği arttırmak, insan yapısına uygun iş akışları ve çalışma koşulları sağlamaktır. İş etüdü ile hareket etüdü ve iş ölçümü arasındaki ilişkiler Şekil-19'daki gibi sistematize edilebilmektedir.



Şekil-19: İş Etüdü ve İlişkili Teknikler (CAN ve diğ., 1998:62)

Hareket etüdü ilk kez Gilbreth'ler tarafından, işin yapılması için daha kolay ve daha etkili yöntemlerin geliştirilmesi amacıyla yürütülen çalışmalar sonucu ortaya konmuştur (CAN ve diğ., 1998:62). İş ölçümü alanında ilk çalışmalar ise J.R. Parronet tarafından başlatılmış, onu İngiliz matematikçisi Charles Babbage izlemiştir. 1881 yılında Frederick W. Taylor çok yerde iş ölçümü ile eşanlamlı kullanılan iş ölçümü

tekniklerinden biri olan zaman etüdünü, standart zamanları saptamak amacıyla kullanmıştır (CAN ve diğ.,1998:63).

İş etüdü çalışmasında sekiz aşama vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (CAN ve diğ.,1998:63).

- İncelenecek işin veya işlemin seçilmesi,
- İş ile ilgili tüm faaliyet ve durumların doğrudan gözlenmesi ve kaydedilmesi,
- Faaliyetin amacını, yapılış yerini, sırasını, işi yapan kişi ve işin yapılışında kullanılan araçları ortaya koymak için kaydedilen bilgilerin dikkatli biçimde irdelenmesi,
- Tüm durumları dikkate alarak, en ekonomik iş görme yönteminin geliştirilmesi,
- Seçilen yöntemde üretilen iş miktarının ölçülmesi ve işin yapılması için gerekli zaman standartlarının hesaplanması,
- Yeni yöntemin ve standart zamanın tanımlanması,
- Üzerinde uzlaşmaya varılan ve standart uygulama olarak benimsenen yeni yöntemin uygulanması,
- Uygun denetim sistemi ile yeni standart uygulamanın (yöntemin) sürekliliğinin sağlanması.

Yukarıda verilen ilk üç aşama, hem hareket etüdü hem de iş ölçümü çalışmalarında ortak aşamalardır. Dördüncü aşama hareket etüdü ile, beşinci aşama ise iş ölçümü ile ilgilidir.

4.8.1. Hareket Etüdü

Hareket etüdü, belirli bir işin yapılabilmesi için insan-makine ilişkisinin dikkate alınarak, en uygun çalışma yöntemlerinin tasarımlarının belirlenmesi ve üretim yöntemlerinin standartlaştırılması faaliyetleridir. Hareket etüdü işi inceleyerek, işi yaparken gereksiz hareketlerden kaçınmayı, malzeme, araç, makine düzeninin iyi kurularak, insanın bunlara en kısa yoldan ulaşmasını sağlamayı, süreç ve işlemlerin geliştirilmesini, çalışma koşullarının iyileştirilmesini amaçlayan bilimsel işlemler dizisidir (YÜKSEL, 1999; 82).

Yöntem (metod) etüdü olarak da adlandırılan hareket etüdünün temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (CAN ve diğ. 1998; 64).

- Süreç ve işlemlerin iyileştirilmesi,
- Çalışma yerinin, donanım ve araç tasarımının geliştirilmesi.

- Gereksiz faaliyetlerin giderilerek, insan enerjisinin ekonomik kullanımının sağlanması.

- Malzeme, makine ve insangücü kullanımının geliştirilmesi.

Bir hareket etüdü çalışmasında yer alan aşamalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (CAN ve diğ., 1998, 64-66).

4.8.1.1. İncelenecek İşin Seçimi

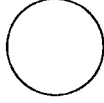


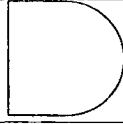

Hareket etüdü, verimliliği artırıcı bir uygulamadır. Ancak bir maliyeti vardır. Dolayısıyla etüd edilecek iş, elde edilecek kazanımla (verim artışıyla) yapılan gider karşılaştırılarak, seçilmelidir. Etüd edilecek işin seçiminde aşağıdaki konular dikkate alınmalıdır.

- İşin ömrü ve tekrarlanır olma özelliği,
- Makine-insan güçlerinin kullanım oranları.
- İşin toplam maliyete katkısı,
- Aksaklık belirtilerinin derecesi.

4.8.1.2. Bilgi Toplama ve Bilgilerin Kaydedilmesi

Etüd edilecek işler belirlendikten sonra bu işlerle ilgili ayrıntılı bilgiler, gözlem vb. yöntemler kullanılarak toplanır. Bu bilgiler, işin kapsamı, kullanılan araç ve makineler, çalışma koşulları ve personel özellikleri ile ilgilidir. İş ile ilgili bilgiler toplandıktan sonra düzenli olarak kaydedilir. Hareket etüdü çalışmasının başarısı büyük ölçüde toplanan bilgilerin doğruluğuna ve bunların düzenli kayıt edilmesine bağlıdır. Çünkü toplanan ve kaydedilen bilgiler, yeni yöntemin geliştirilmesi için temel oluşturur. Bilgilerin kaydedilmesinde en kolay yol bunların düz yazı biçiminde yazılmasıdır. Ancak bu yol, çok uzun ve karmaşık işler için uygun olmadığından, veri kayıt araçları veya teknikleri geliştirilmiştir. Bu araçlar aynı zamanda yeni yöntemin gösterimi için de kullanılmaktadır. En sık kullanılan veri kayıt araçları diyagram ve şemalardır. Bu araçlarda bir örneklik ve basitlik sağlamak amacıyla faaliyetler için çeşitli semboller geliştirilmiştir. Amerikan Makine Mühendisleri Derneği (ASME) tarafından geliştirilen bu semboller ve anlamları Tablo-9'daki gibi sistematize edilebilmektedir.

Tablo-9: ASME Faaliyet Sembolleri (CAN ve diğ., 1998: 65)

SEMBOL	ANLAMI	AÇIKLAMA
	İŞLEM	Süreçteki temel aşamaları gösterir. Faaliyet süresince bir ürün veya malzemede değişiklik yapıldığını ifade eder.
	TAŞIMA	Bir yerden başka bir yere personelin, malzeme ve araçların taşınmasını gösterir.
	İNCELEME	Nitelik ve nicelik yönünden bir inceleme ve denetimi gösterir.
	GECİKME	İşlemler dizisindeki gecikmeyi (örneğin, personelin malzeme veya taşıma aracını beklemesi) gösterir.
	DEPOLAMA	Kontrollü ve düzenli biçimde malzeme ve ürünlerin depolanmasını gösterir.

4.8.1.3. Verilerin İrdelenmesi

Bilgiler toplanıp kaydedildikten sonra ayrıntılı biçimde incelenmesi gereklidir. Bu aşamada nesnel olarak aşağıdaki soruların yanıtları aranır.

AMAÇ :Ne yapılıyor?

Gerekli mi? Niçin yapılıyor?

Başka ne yapılabilir?

Ne yapılmalıdır?

YER :Nerede yapılıyor?

Niçin orada yapılıyor?

Başka nerede yapılabilir?

Nerede yapılmalıdır?

SIRA :Ne zaman yapılıyor?

Niçin o zaman yapılıyor?

Ne zaman yapılabilir?

Ne zaman yapılmalıdır?

KİŞİ :Kim yapıyor?

Niçin o kişi yapıyor?

Başka bir kişi yapabilir mi?

Kim yapmalı?

- YOL :Nasıl yapılıyor?
Niçin o tarzda yapılıyor?
Başka ne tarzda yapılabilir?
Nasıl yapılmalıdır?

4.8.1.4. Yeni Yöntemin Geliştirilmesi

Bu sorulara, özellikle her gruptaki son sorulara verilen yanıtlarla yeni yöntemin geliştirilmesi için adım atılmış olur. Yeni yöntemin geliştirilmesinde genellikle dört uygulama bulunmaktadır.

- Gereksiz bulunan işlemlerin elenmesi,
- İşlemlerin birleştirilmesi,
- İşlemin sırasının değiştirilmesi ve
- İşlemin basitleştirilmesi.

4.8.1.5. Uygulama

En verimli iş görme yolu tasarlandıktan sonra yöntem uygulamaya konulur. Bu amaçla yeni yöntem üst yönetime, gözetmenlere, personele ve diğer ilgililere tanıtılır ve onayları alınır. Her kesim, yeni yöntemle ilgili bilgilendirilerek, önerilen yöntemin yararlı ve işlevsel olduğu konusunda ikna edilir. Böylece olası değişime direnişin azaltılmasına çalışılır.

4.8.1.6. Denetleme

Yöntemin, uygulamaya konulduktan sonra, personelin yöntemi uygulama sırasında karşılaştığı sorunların saptanması için uygun denetim sistemi ile izlenmesi ve sürekliliğinin korunması gereklidir.

4.8.2. İş Ölçümü

İş ölçümü, iş tanımları ve iş gereklerine göre işe uygun bir insanın normal koşullar altında ve normal bir çalışma temposu ile belirli bir işi tamamlayabilmesi için gereken zamanın belirlenmesidir (YÜKSEL, 1999; 84). İnsan ve üretim aracının gerçekleştirdikleri iş akışları için öngörülen zamanlarda, insan için ayrılan zaman temel zaman, dinlenme zamanları ve dağılım zamanlarını kapsar.

Temel zaman, akışların plana uygun olarak gerçekleştirilmesi için öngörülen zamandır. Dinlenme zamanı, bazı temel ihtiyaçları ve sürekli çalışma sonucu fiziksel ve

zihinsel yorgunluktan doğan ihtiyaçlarını karşılamak için öngörülen zamandır. Dağılım zamanı ise, akışları plana uygun olarak gerçekleştirebilmek için ek olarak gerekli görülen zamandır. İş ölçümü ile işi yaparken kayıp zamanın olup olmadığı belirlenir ve her işin tamamlanması için gerekli standart zaman saptanır (YÜKSEL., 1999; 84).

İş ölçümü uygulamasının temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (CAN ve diğ., 1998;67).

- İşlerin programlanması ve planlanması.
- Standart işçilik maliyetlerinin belirlenmesi ve bu yolla personel giderleri bütçesinin hazırlanması.
- Üretim öncesinde ürün maliyetlerinin ve teslim tarihinin tahmin edilmesi,
- Araç ve makinaların verimli kullanılmasını sağlama,
- Direkt işçilik için özendirici ücrete temel olarak kullanılacak zaman standartlarının belirlenmesi,
- Taşıyıcı ve inşa edici personele ödenen indirekt ücretler için zaman standartlarının belirlenmesi,
- Personel giderlerinin denetim altına alınmasında kullanılacak zaman standartlarının belirlenmesi,
- Gözetime yardımcı olmak. Zaman standartları gözetimcinin başarısını ortaya koyar. Ayrıca işgörenlerin belirlenmiş standartlara ne derece yaklaştıklarını denetlemeye yarar. Eğitilmesi gerekli personelin belirlenmesinde yardımcı olur.
- Alternatif yöntemlerin etkinliğinin karşılaştırılması ve diğer koşullar aynı kalmak şartıyla en az zaman alan yöntemin (en iyi yöntemin) belirlenmesi,
- Faaliyetler arasında koordinasyonun sağlanması.
- Gerekli donanım ve personel sayısının saptanması.

İş ölçümü, emek yoğun imalat sanayii ile bazı hizmet kesimlerindeki işlere uygulandığında yarar sağlamaktadır. Ancak, araştırma ve geliştirme gibi yaratıcılığın egemen olduğu işlerde bu teknik kullanılmaz. Ayrıca, iş ölçümü çalışmalarının geçici ya da bazı nedenlerden dolayı kısa vadeli olacağı düşünülen işlere uygulanmasında fazla yarar görülmemektedir.

İş ölçümü teknikleri içerisinde yaygın olarak kullanılan iki teknik bulunmaktadır: Zaman etüdü ve iş örnekleme teknikleri. Bu iş ölçümü teknikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (CAN ve diğ., 1998; 68-72).

4.8.2.1. Zaman Etüdü

Zaman etüdü F. W Taylor tarafından geliştirilen bir yöntemdir. Zaman etüdü, belirli bir koşulda, belirli bir başarı düzeyinde, bir işin yapılması için gerekli süreyi saptamak amacıyla, işin öğelerinin zamanlanması için kullanılan bir iş ölçümü tekniğidir. Zaman etüdü, genellikle kronometre, bazen etüd duvar tahtası, film makinaları ve zaman ölçümlü kayıt araçları kullanılarak yapılmaktadır. Zaman etüdü uygulamasının başlıca aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Ölçülecek İşin Seçilmesi: Ölçülecek işin kararlaştırılması zaman etüdünün ilk aşamasıdır. Zaman etüdünün uygulanmasını gerektiren başlıca durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İşin, yeni bir iş olarak ortaya çıkması,
- İş görme yönteminin değişmesi ,
- Faaliyetler için önceden belirlenmiş zaman standartları konusunda yakınmaların artışı,
- İş süreçlerinde ortaya çıkan tıkanmalar,
- Özendirici ücret sistemlerinin tasarımı,
- İki iş görme yönteminin verimliliklerinin karşılaştırılması,
- Belirli bir faaliyetin maliyetlerinin olağanüstü derecede artması.

İşlerin Öğelere Ayrılması: İşin ögesi, bir işin gözlemine, ölçümünü kolaylaştırmak için seçilmiş, o işe ait bağımsız parçalardır. İşin öğelere ayrılması ve her öğenin ayrı ayrı zamanlanması iş etüdünün temelini oluşturmaktadır.

Örnekleme Büyüklüğünün Saptanması: Her iş ögesinin zamanlanması için yeterli sayıda ölçümün yapılması gereklidir.

Ölçüm ve Kayıt: Gerekli ölçüm sayısı saptandıktan sonra personelin her iş ögesini tamamlama süresi kronometre vb araçlarla ölçülerek, iş etüdü formuna işlenir. Daha sonra elde edilen değerlerin ortalaması alınarak, faaliyetin tamamlanma süresi hesaplanır.

Başarı Derecelendirmesi: Bir faaliyetin tamamlanma süresinin tüm personele genellenmesi açısından işin tamamlanma hızı veya başarı derecelendirmesi dikkate alınmalıdır. Başarı derecelendirmesi, personelin başarısının normal başarı derecesine göre değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle, başarı derecelendirmesi personel gerçek çalışma hızının normal çalışma hızına oranıdır.



Eklemler: Normal zaman, bir işin yapılması için gerekli net zamanı ifade eder. Personel, bedensel koşulları elverişli olsa bile, bütün gün düzenli olarak, herhangi bir nedenden dolayı durmadan çalışamaz. Personelin bazı temel gereksinimleri (temizlik, tuvalet gereksinimleri, çay molası vb.), kaçınılmaz olarak ortaya çıkan çalışma kayıpları (makinenin bozulması, malzeme yetersizliği vb.) ve personelin bedensel ve zihinsel yorgunluğundan kaynaklanan zaman kayıpları ortaya çıkar. Bu zaman kayıplarının standart zamanın bulunması için normal zamana eklenmesi gereklidir. Bu eklemler oransal olarak belirlenir.

Standart Zamanın Belirlenmesi: Standart zaman, standart bir başarı derecesinde işin tamamlanması için gerekli toplam süredir. Normal zaman ve eklenecek paylar belirlendikten sonra standart zaman aşağıdaki formülle bulunabilir.

$$SZ = \text{Normal Zaman} \times (1 + \text{Eklemler})$$

4.8.2.2. İş Örnekleme

Diğer bir iş ölçümü tekniği olan iş örnekleme L.C.H. Tippett tarafından geliştirilmiş ve İngiltere Dokuma Endüstrisinde uygulanmıştır. ABD’nde ise, gecikme oranı adıyla ilk kez kullanılmıştır. İş örnekleme tekniği; gecikme oranı tekniği, rasgele gözlem tekniği, gözlem oranı incelemesi adlarıyla da anılmaktadır. İş örnekleme yaygın kullanıma sahip bir iş ölçümü tekniği olup, çok değişik koşullarda kolayca uygulanabilirlik özelliğine sahiptir. Ayrıca diğer iş ölçümü tekniklerine oranla daha az maliyetlidir.

İş örnekleme, makinelerin ve personelin belirli bir süre rasgele aralıkla gözlenmesi yoluyla istenilen verilerin sağlanmasında kullanılan bir tekniktir. Personel ve makinelerin çalışma ve boş durma durumunu açık bir biçimde ortaya koymak için tüm personel ve makinelerin sürekli gözlenmesi gereklidir. Bu işlem ise, örneğin, birden çok personelin aynı iş üzerinde çalışması durumunda hemen hemen olanaksızdır. Ayrıca sürekli gözlem yapmak maliyetli bir uygulamadır. Bu nedenle örneklemeye gidilmesi zorunluluğu doğmaktadır.

İş örneklemeinde personel ve makineler belirli aralıklarla gözlenerek, çalışıp çalışmadıkları ortaya konulur. Yapılan her gözlem sonucunda personelin ne yaptığı kaydedilerek, çalışma ve çalışmama oranları bulunur.

4.9. İÇ ANALİZ VE İNSAN KAYNAKLARI TALEBİ

Uzun dönem örgütsel amaçlar, organizasyonun insan kaynakları talep ve ihtiyaçlarını belirlemede belirleyici unsurdur. Bu nedenle insan kaynakları talebi, organizasyonun ürün ve hizmetlerine olan talebe bağlıdır. Bu da toplam gelirin tahmininde temel rol oynamaktadır (DE CENZO- ROBBINS 1988-82).

Organizasyonlar ürün ve hizmetlerine olan toplam talebi belirledikten sonra, işletme faaliyetlerini bu tahmini talebe uygun şekilde planlamalıdır. Örnek bir faaliyet planı Tablo-10'da sistematize edilmektedir.

Tablo -10: Örnek Bir Faaliyet Planı (COOK, 1984: 49)

.....İşletmesi
.....Yılı Faaliyet Planı

Anahtar Görevler	Sorumluluk	Tamamlama Tarihi	Yorumlar

İnsan kaynakları envanterinde, gelecekteki belirli yılları kapsayacak şekilde her görev düzeyi için yıllık analizler yapılmalıdır. Bu proforma (tahmini) envanterler açık ve ayrıntılı olmalıdır (DE CENZO-ROBBINS, 1996; 131).

Örgütsel analizde, cari (mevcut) insangücünün bütün özellikleri ortaya konularak, tahmini maliyetleri hesaplanmalıdır. İç bünyedeki insan kaynakları analizini kapsayan örnek bir insan kaynakları envanteri ve tahmini yıllık maliyet çizelgesi Tablo-11'de sistematize edilmektedir.

Tablo - 11: İnsan Kaynakları Envanteri ve Tahmini Yıllık Maliyet (COOK, 1984:53)

Departman:

Tarih:

Adı	Unvan	Performans	Deneyim	Eğitim	Yetenekler	Mevcut Görevi	Aldığı Kurslar	Tahmini Yıllık Maliyet		
								Ücret Maliyeti	Kâr Maliyeti	Toplam

Organizasyonun cari insan kaynaklarının analizinden sonra, organizasyonun ürün ve hizmetlerine yönelik beklenen talebe dayanarak, gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçları ve maliyetleri tahmin edilebilir. Tablo-12'de böyle bir tahmin özeti sistematize edilmektedir.

Tablo - 12: İnsan Kaynakları Tahmin Özeti ve Tahmini Yıllık Maliyet (COOK, 1984: 54)

C = Cari kadro

T = Tahmini Kadro

Tarih:

Departman	Yöneticiler	Mesleki Uzmanlar	Teknisyenler	Büro İşleri	Tahmini Yıllık		Tahmini Toplam Maliyet
					Ücret Maliyeti	Kâr Maliyeti	
C							
T							
C							
T							
C							
T							
C							
T							
Top. T							

İnsan kaynakları talebi belirlendikten sonra, bir işe alma planı geliştirilmelidir. Tablo-13'de örnek bir insan kaynakları işe alma kontrol listesi sistematize edilmektedir.

Tablo-13: İnsan Kaynakları İşe Alma Kontrol Listesi (COOK, 1984; 56)

Departman:

Tarih:

Görev Ünvanı	Doldurulacak Görevlerin Sayısı	İhtiyaç Tarihi	İşe Alma	Eğitime Tabi Tutma	Organizasyon İçinden Karşılama	Doldurma Tarihi
Toplam İhtiyaç						

4.10. DIŞ ANALİZ VE İNSAN KAYNAKLARI ARZI

Stratejik insan kaynakları planlamasında, organizasyonu etkileyen dış faktörler de dikkate alınmalıdır. Dış sosyo-politik çevre, insan kaynakları planlama sürecini derinden etkiler. Organizasyonu sosyal konularda çıkarılan yasalara uymaya zorlayan sosyal ve politik baskıların insan kaynakları planlamasını etkilediği görülmektedir.

Teknolojik yenilikler, hammadde kıtlığı ve elemanların eğitim düzeyiyle sahip oldukları becerilerdeki değişimler planlama sürecini etkileyen faktörlerdir. Gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçları planlanırken, genel ekonomik koşullar da dikkate alınmalıdır.

Dış analiz; yasal, sosyal, ekonomik, rekabet ve teknolojik eğilimlerin incelenmesi ve şirketin bu eğilim hakkındaki varsayımlarını içermektedir. Dış analiz, bu eğilimlerin organizasyona olası etkilerini de içermekte olup, stratejik insan kaynakları planlamasının önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. (COOK, 1984; 57)
Aşağıdaki tablolarda bazı dış analiz çizelgeleri sistematize edilmektedir

Tablo- 14: Yasal Eğilimler (COOK, 1984; 57)

YASAL			
Cari Şartlar ve Gelecekteki Eğilimler	Varsayımlar	Örgütsel Etki	Faaliyet programı

İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili yasal düzenlemeler, uzun yıllardan beri ortaya çıkmıştır. Örneğin ; Türkiye’de Anayasa Hukuku, İş Hukuku , Sosyal Güvenlik Hukuku bazı yasal düzenlemeleri oluşturmaktadır. Stratejik insan kaynakları planlamasını yapanların ilgili yasalarda meydana gelen değişiklikleri yakından izlemeleri gerektiği gibi, ayrıca planlaması yapılan dönemde iktidara gelmesi olası partilerin bu alanda yapabilecekleri değişikliklerin de dikkate alınması gerekir.

Tablo –15: Sosyal Eğilimler (COOK, 1984; 57)

SOSYAL			
Cari şartlar ve Gelecekteki Eğilimler	Varsayımlar	Örgütsel Etki	Faaliyet Programı

Sosyal yapı içerisinde yer alan demografik değişiklikler de dikkate alınmalıdır. Çünkü, işgücünün yaş, cinsiyet , eğitim gibi özellikleri insan kaynakları planlamasını etkilemektedir. Örneğin , bazı Batılı ülkelerde üretici grup olan orta yaş grubu toplam nüfusun büyük bir bölümünü oluştururken, Türkiye’de genç kuşak (0-20 yaş arası) nüfusun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Genç kuşağın nüfusça fazla olması gelecek yıllarda büyük bir işgücü kitlesinin iş arama durumunda olması demektir. Bu durumda işletmeler işgücü bulma konusunda sıkıntıya düşmeyeceklerdir.

Toplumsal değer yargılarının değişmesine bağlı olarak, işgücü bileşimi içerisinde hızla artan çalışan kadın nüfusun da göz önünde tutulması gerekir. Özellikle sekreterlik, daktilo görevliliği, hemşirelik, banka görevliliği gibi hizmet işlerinde kadın nüfusun erkeklerden daha çok olduğu gözlemlenmektedir (ALDEMİR ve diğ. 1998;39).

Tablo -16: Ekonomik Eğilimler (COOK, 1984; 58)

EKONOMİK			
Cari Şartlar ve Gelecekteki Eğilimler	Varsayımlar	Örgütsel Etki	Faaliyet Programı

Ülkenin genel ekonomisinde söz konusu olabilecek durgunluklar ve aşırı gelişme durumu, insan kaynakları planlamasına etkide bulunur. Enflasyon oranı, faiz oranları ve ekonomik gelişme hem örgütsel plan ve amaçları, hem de işgörenlerin varlığını nitelik ve nicelik yönünden önemli ölçüde etkiler. Ekonomik koşullar ücret düzeyinin belirlenmesinde, işe alma ve işten çıkarma kararlarının alınmasında rol oynar (BİNGÖL, 1998; 86).

Tablo-17 Teknolojik Eğilimler (COOK, 1984; 58)

TEKNOLOJİ			
Cari Şartlar ve Gelecekteki Eğilimler	Varsayımlar	Örgütsel Etki	Faaliyet Programı

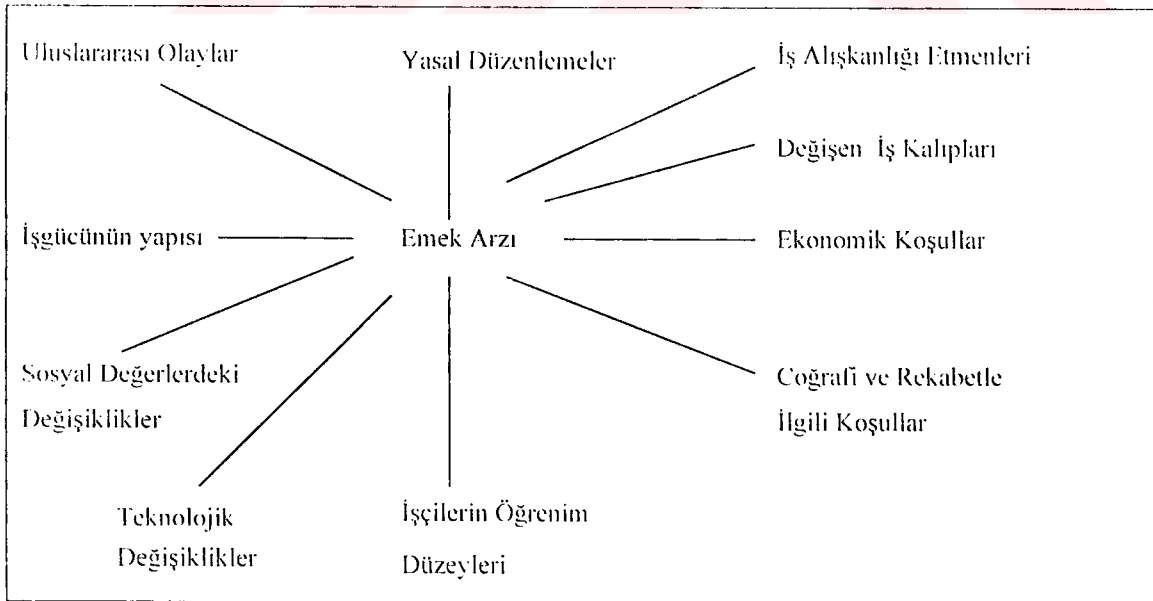
Spesifik teknoloji, insan kaynakları ihtiyacını yükseltmede veya azaltmada endüstriyi etkilemektedir.

Tablo -18: Rekabet Eğilimleri (COOK, 1984; 59)

REKABET			
Cari Şartlar ve Gelecekteki Eğilimler	Varsayımlar	Örgütsel Etki	Faaliyet Programı

Emek piyasasındaki rekabet durumu planlamacılar tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, aynı sektörde ve aynı coğrafik bölgede faaliyet gösteren rakip organizasyonların önerdikleri ücretler ve çeşitli sosyal ödeme ve hizmetler incelenmesi gereken ayrı bir husustur. Diğer taraftan uluslararası rekabet de dış çevresel etmenlerden birisidir (BİNGÖL, 1998:87).

İnsan kaynakları arzını etkileyen dış çevresel etmenler Şekil-20'deki gibi sistematize edilebilmektedir.



Şekil -20: İnsan Kaynakları Arzını Etkileyen Dış Çevresel Etmenler (BİNGÖL, 1998:84)

İnsan kaynakları arzında en önemli kaynak rolünü okullar oynamaktadır. Bu pazar çok geniş olup, lise mezunlarından üniversite mezunlarına kadar herkesi kapsamaktadır. Diğer bir kaynak, ailesine ek gelir sağlamak isteyen tam gün veya yarım gün çalışan ev kadınlarıdır. Ayrıca, öğrenciler de yarım gün çalışabilmektedirler (DE CENZO-ROBBINS, 1988; 86).

Ek olarak, bir ülke veya topluma yapılan göçler de bir arz kaynağı olarak, organizasyon tarafından dikkate alınmalıdır.

4.11. TALEP VE ARZI KARŞILAŞTIRMA

Stratejik insan kaynakları planlamasının amacı, cari dönemde ve gelecekte insan kaynakları talep ve arzını dengelemektir (DE CENZO-ROBBINS, 1988; 86). Organizasyonlar günümüz rekabetçi ortamında başarılı olmak amacıyla, doğru sayı ve nitelikte insanı bulmak ve bünyelerine kazandırmak zorundadırlar. Talep ve arz karşılaştırıldığında, bu iki unsur dengedeyseniz organizasyon açısından sorun yoktur. Ancak, genelde iki sonuçla karşılaşmaktadır.

Birinci sonuç, talebin arzdan fazla olmasıdır. Organizasyonlar gelecekte insan kaynakları talebinin yükseleceğini tahmin edebilirler. Bu talep organizasyon içinden karşılanamıyorsa, dış kaynaklardan sağlanması gerekecektir. Bu durumda, insan kaynakları ihtiyacını sayı, yetenek, karışım ve nitelik olarak dengelemek için ek kadroların işe alınması uygun olacaktır (DE CENZO-ROBBINS, 1996; 135).

Diğer bir sonuç ise, aşırı istihdamın varlığıdır. Arz talepten fazla ise (yani, gizli işsizlik mevcut ise), bu durumda insan kaynakları yönetimi, işten çıkarma gibi bazı zor adımları üstlenmek zorunda kalacaktır.

Şirketin stratejik planlaması ile stratejik insan kaynakları planlaması iki kritik bağlı süreçtir. Biri diğerinden ayrılamaz (DE CENZO-ROBBINS, 1996; 136). Bu iki süreç adeta el ele yürümektedir (IVANCEVICH, 1992; 146). Bu nedenle, bu iki faaliyetin uygun bir şekilde uyumlaştırılması gerekir.

İKİNCİ BÖLÜM

UYGULAMA

1. UYGULAMA ALANINA İLİŞKİN BİLGİLER

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye, hızlı bir kalkınma ve genç nüfusuna istihdam alanı oluşturabilmek için sanayileşme sürecini tamamlamak zorundadır. Milli gelir ve refah düzeyinin yükseltilebilmesi bu olguya sıkı sıkıya bağlı bulunmaktadır. Üretim ekonomisi olarak da adlandırılan sanayi sektörü bir ülkenin ihracat gelirlerinde ve istihdamında önemli bir role sahiptir.

Bütün bu nedenlerden dolayı, bu çalışmada uygulama alanı olarak sanayi sektörü seçilmiştir. Türkiye’de İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl geleneksel olarak “üretimden satışlar” kriteri baz alınarak en büyük sanayi işletmeleri yayımlanmaktadır. İstanbul Sanayi Odası tarafından “ilk 500” başlığıyla açıklanan bu firmalar Türkiye Ekonomisinde oldukça önemli bir konuma sahiptir. Bu öneme ait bazı ekonomik değerler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (İSO, 2000; 191).

1999 Yılı Türkiye Toplam İhracatı : 26.587.000.000 \$

1999 Yılı İlk 500 Firma Toplam İhracatı : 11.490.699.000 \$

1999 Yılı ilk 500 firma Toplam İşgücü İstihdamı : 549.825 Kişi

$$500 \text{ Firmanın İhracat Payı} = \frac{11.490.699.000\$}{26.587.000.000\$} = 0.43 \%$$

Değerlerin incelenmesinden anlaşıldığı gibi, 500 büyük işletme Türkiye toplam ihracatının yüzde 0.43’ünü gerçekleştirmektedir.

Uygulama (Araştırma) alanı olarak, 500 büyük kuruluş içerisinde ilk 200 işletme ana kütle olarak belirlenmiştir. İlk 200 firmanın bazı ekonomik değerleri de aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

1999 Yılı İlk 200 Firma Toplam İhracatı : 7.923.133.000 \$

1999 Yılı İlk 200 Firma Toplam İstihdamı : 376.742 Kişi

$$\text{İlk 200 İşletmenin 500 Firma İçerisinde İhracat Payı} = \frac{7.923.133.000\$}{11.490.699.000\$} = 0.69 \%$$

$$\text{İlk 200 İşletmenin 500 Firma İçerisinde İstihdam Payı} = \frac{376.742}{549.825} = 0.69 \%$$

Yukarıdaki değerlerin incelenmesinden anlaşıldığı gibi, ana kütleliyi oluşturan ilk 200 işletme, 500 firma içerisinde ihracat ve istihdam açısından yüzde 0.69 gibi önemli bir oransal ağırlığa sahiptir. Ana kütleliyi oluşturan işletmelerin ayrıntılı ekonomik

göstergeleri, İstanbul Sanayi Odası Dergisinin 413 sayılı Ağustos 2000 özel sayısında yer almaktadır.

Araştırma kapsamında bulunan ve anketi cevaplandıran işletmelerin faaliyet alanları ile mülkiyet dağılımları ise, aşağıdaki tablolarda sistematize edilmektedir.

1- İşletmelerin faaliyet alanı: Araştırma kapsamındaki firmaların faaliyet gösterdikleri temel endüstriyel sektörlerle göre dağılımı Tablo-1'de gösterildiği şekildedir.

Tablo-1: Firmaların Faaliyet Alanı

Faaliyet Alanı	Sayı	Oran
Gıda	5	0.13
Kimya	8	0.20
Otomotiv	3	0.08
Demir-Çelik ve Mad. Metalurji	6	0.15
Petrol ve Yan Ürünleri	3	0.08
Tekstil	5	0.13
Elektronik Eşya	4	0.10
Toprağa Dayalı Ürünler	5	0.13
TOPLAM	39	1.00

Tablo-1'de görüldüğü gibi, anketi cevaplayan firmalar çeşitli sektörlerde faaliyet göstermektedir. Bu tablolaştırma yapılırken İstanbul Sanayi Odası dergisinin Ağustos 2000 sayısındaki sektörel ayrımlardan yararlanılmıştır.

2- Firmaların mülkiyet dağılımı: Araştırma kapsamındaki işletmelerde mülkiyet dağılımlarını Tablo-2'de izlemek mümkündür.

Tablo-2: Firmaların Mülkiyet Durumu

Mülkiyet Durumu	Sayı	Oran
Özel	34	0.87
Kamu	5	0.13
TOPLAM	39	1.00

Tablo-2’de görüldüğü gibi, anketi cevaplayan firmaların yüzde 0.87’si özel kesime aittir. Kalkınmanın lokomotifi olan sanayi sektöründe özel sermayenin önemli bir ağırlık taşıdığı görülebilmektedir.

2. ARAŞTIRMA MODELİ, ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM HACMİ

Araştırma Modeli: Bu çalışmada “Tanımlayıcı Model” kullanılmıştır.

Ana Kütle ve Örneklem: Bu çalışmanın ana kütlesi zaman ve imkân kısıtlaması nedeniyle Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içerisinde, ilk 200 işletmenin insan kaynaklarından sorumlu en üst yöneticileridir.

Söz konusu en büyük 200 firma içerisinde adresleri tam olarak tespit edilen toplam 125 şirkete anket gönderilmiş ve 39 işletmeden cevap alınmıştır. Oransal olarak, ana kütlede yüzde 0.62.5’ine anket ulaştırılmış ve yüzde 0.31.2’sinden cevap elde edilmiştir. Gelen cevaplar ise, ana kütlede yüzde 0.19.5’ini oluşturmaktadır. Ülkemizde posta ile anket yönetiminde cevaplama oranı düşük kalmaktadır. Bu nedenle, yüzde 0.31.2’lik bir cevaplama oranı yeterli kabul edilmiştir.

3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA VE DEĞERLEME TEKNİĞİ

Posta yoluyla doldurulan ve ek’te gösterilen anket formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Ülkemizdeki büyük sanayi işletmeleri değişik coğrafi bölge ve illere yayıldığından, posta yoluyla anketlerin ulaştırılması kararlaştırılmıştır. Ancak, cevaplama oranını yükseltebileceği düşüncesiyle her anketle birlikte posta pulu yapıştırılmış ve alıcının adresinin yazılı olduğu bir zarfta gönderilmiştir.

Veriler bilgisayarda SPSS istatistik paket programı 10.0 versiyonu ortamında ki-kare (χ^2) ve oran yöntemleriyle test edilmiş ve çözümlenmiş, tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

Verilerin çözüm ve yorumunda kullanılan semboller aşağıda belirtilen anlamları taşımaktadır.

- a) χ^2 = ki-kare,
- b) sd = serbestlik derecesi,
- c) α = asimptotik anlamlılık (önem derecesi).

Yorumlarda referans olarak yüzde 0.10 asimptotik anlamlılık düzeyi (önem derecesi) benimsenmiştir. Böylece I. ve II. tür hata arasında optimum bir denge sağlanmaya çalışılmıştır.

Sonuç olarak belirli bir serbestlik derecesinde (sd) belirlenen ki-kare (χ^2) değeri yüzde 0.10 (% 10) anlamlılık kapsamına girdiği durumlarda iki değişken arasında anlamlı (önemli) bir ilişki olduğu, yüzde 0.10 anlamlılık düzeyinin dışında kaldığı durumlarda ise, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı kabul edilecektir. Ayrıca anlamlılık düzeyi (önem derecesi) yüzde 0.10 ila 0.03 arasında olduğu durumlarda sonuç anlamlı (önemli) olarak yüzde 0.02 ile daha ileri düzeylerde ise, çok anlamlı (çok önemli) olarak kabul edilecektir.

4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

4.1. GENEL BULGULAR

3. Yöneticilerin eğitim durumu: Araştırma kapsamındaki işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo-3'de izlenebilmektedir.

Tablo-3: Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sayı	Oran
Lisans	27	0.77
Yüksek Lisans	7	0.20
Doktora	1	0.03
TOPLAM	35	1.00

Tablo-3'de görüldüğü gibi, insan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeyi en az Lisans derecesine denk gelmektedir. Tablo-3 incelendiğinde insan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeylerinin tatmin edici olduğu kabul edilebilir.

4- Yöneticilerin yaş grupları: Araştırma kapsamındaki işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yaş gruplarına göre dağılımını Tablo-4'de izlemek mümkündür.

Tablo-4: Yaş Grupları

Yaş Grubu	Sayı	Oran
35 ve altı	10	0.29
36-50 arası	20	0.57
51 ve üstü	5	0.14
TOPLAM	35	1.00

Tablo-4’de görüldüğü gibi, insan kaynakları yöneticilerinin oransal olarak önemli bir kesimi orta ve daha yukarı yaş gruplarına girmektedir.

5- Yöneticilerin cinsiyet ayrımı: Araştırma kapsamındaki işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımını Tablo-5’de izlemek mümkündür.

Tablo-5: Cinsiyet Ayrımı

Cinsiyet	Sayı	Oran
Kadın	7	0.20
Erkek	28	0.80
TOPLAM	35	1.00

Tablo-5’de görüldüğü gibi, insan kaynakları yöneticilerinin cinsiyet dağılımında belirgin bir farklılık vardır.

6- Yöneticilerin mesleki tecrübesi: Araştırma kapsamındaki yöneticilerin mesleki tecrübelerine göre dağılımını Tablo-6’da gösterilmektedir.

Tablo-6: Mesleki Tecrübe

Mesleki Tecrübe	Sayı	Oran
10 Yıl ve daha az	11	0.31
11-20 Yıl arası	10	0.29
21 Yıl ve yukarı	14	0.40
TOPLAM	35	1.00

Tablo-6'da görüldüğü gibi, mesleki tecrübe dağılımı ile Tablo-4'deki yaş grupları dağılımı birbirleriyle paralellik göstermektedir. Bu durum insan kaynakları yöneticilerinin mesleki tecrübelerinin nisbi olarak yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

7- Kalite belgesine sahip olma düzeyi: Araştırma kapsamındaki firmalarda ISO 9000 kalite standartlarına sahip olma düzeylerine ilişkin dağılımı Tablo-7'de izlemek mümkündür.

Tablo-7: Kalite Belgesine Sahip Olma Düzeyi

Kalite Belgesi	Sayı	Oran
Bulunmakta	28	0.78
Alma Çalışmaları Devam Etmekte	6	0.17
İhtiyaç Duyulmamakta	2	0.05
TOPLAM	36	1.00

Tablo-7'de görüldüğü gibi, söz konusu firmalarda ISO 9000 kalite standartlarına sahip olma düzeyi yüzde 0.78'dir. Bu standartlara sahip olmayan işletme ise, toplam yüzde 0.22'dir. Yüzde 0.17'si alma çalışmalarını devam ettirmekte olup, olumlu sonuçlandığında sahip olma düzeyi yüzde 0.95'e çıkacaktır. Bu standartlara ihtiyaç duymayan toplam 2 firma ise, pazar yapısı nedeniyle ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. Bu çalışmada ISO 9000 kalite standartlarına sahip olma düzeyi ile stratejik insan kaynakları planlamasının uygulama düzeyi arasında anlamlı bir ilişki aranacağından söz konusu bu tablo referans noktalarından biri olarak kabul edilecektir.

8. İnsan kaynakları yönetim düzeyi: Araştırma kapsamındaki işletmelerde insan kaynakları en üst yöneticisinin taşıdığı ünvana ilişkin dağılımı Tablo- 8'de sistematize edilmektedir.

Tablo-8: İnsan Kaynakları Yönetim Düzeyi

Yönetim Düzeyi	Sayı	Oran
Genel Müdür Yrd.	1	0.03
Personel Dairesi Başkanı	2	0.05
İnsan Kaynakları Müdürü	33	0.87
Personel Şefi	2	0.05
TOPLAM	38	1.00

Tablo-8’de gözlemlendiği gibi, araştırma kapsamındaki firmalarda insan kaynakları işlevi nisbi olarak yüksek kademe de temsil edilmektedir. Yüzde 0.95 yüksek kademe temsil oranı, bu kuruluşlarda insan kaynakları fonksiyonu bilincinin gelişmiş olduğunu ortaya koymaktadır.

9- İnsan kaynakları yöneticisinin bağlı olduğu yönetim kademesi: Araştırma kapsamındaki organizasyonlarda insan kaynakları yöneticisinin bağlı olduğu yönetim kademesine ilişkin dağılım Tablo-9’da izlenebilir.

Tablo-9: İnsan Kaynakları Yöneticisinin Bağlı olduğu Yönetim Kademesi

Yönetim Kademesi	Sayı	Oran
Yönetim Kur. Bşk. veya Yrd.	2	0.05
Genel Müdür	22	0.58
Genel Müdür Yrd.	13	0.34
Başka Bir Bölüm Yöneticisi	1	0.03
TOPLAM	38	1.00

Tablo-9’da görüldüğü gibi, söz konusu işletmelerde insan kaynakları yöneticisinin şirketin en üst kademesindeki yöneticilerden birine bağlı olması yüzde 0.97 oranında mümkün olmaktadır. Bu durum Tablo-8’le de paralellik göstermektedir. Böyle bir sonuç insan kaynakları birimine diğer birimlerle eşit bir statü ve önem verildiğinin göstergelerinden biri olarak kabul edilebilir.

10- Stratejik insan kaynakları planlamasının yapılması: Araştırma kapsamındaki işletmelerde, stratejik insan kaynakları planlamasının yapılma düzeyine ilişkin dağılımı Tablo-10’da izlemek mümkündür.

Tablo –10: Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Gerçekleştirilme Düzeyi

Gerçekleştirilme Düzeyi	Sayı	Oran
Ayrıntılı ve Periyodik	20	0.51
Sınırlı Ölçüde	12	0.31
Hiç Yapılmamakta	7	0.18
TOPLAM	39	1.00

Tablo-10'da görüldüğü gibi, anketi cevaplayan firmaların yüzde 0.51'i stratejik (uzun vadeli) insan kaynakları planlamasını ayrıntılı ve periyodik olarak gerçekleştirmektedirler. Firmaların yüzde 0.31'i sınırlı düzeyde insan kaynakları planlaması yapmaktadırlar. Firmaların yüzde 0.18'i ise değil sınırlı düzeyde, hiçbir insan kaynakları planlaması yapmamaktadırlar. Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren firmalar, insangücünden etkin bir şekilde yararlanabilecekler ve işgücü maliyetlerini kontrol altına alabileceklerdir. Diğer firmalar ise, bu imkanlardan yoksun kalacaklardır.

4.2. ISO KALİTE BELGESİNE SAHİP OLAN VE OLMAYAN FİRMALAR ARASINDAKİ STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ AÇISINDAN FARKLILIKLARA İLİŞKİN TEMEL BULGULAR

11- ISO belgesi ile insan kaynakları yöneticisinin stratejik planlamaya katılımı arasındaki ilişki: Araştırma kapsamındaki işletmelerde ISO kalite belgesine sahip olma ile insan kaynakları yöneticisinin firmanın stratejik planlama çalışmalarına katılımı arasındaki ilişkiye ait dağılımı Tablo-11'de izlemek mümkündür.

Tablo-11: ISO Belgesi / İnsan kaynakları Yöneticisinin Stratejik Planlamaya Katılımı İlişkisi

Katılım Düz. ISO Belg.	Tüm Aşamalar	Görev Alanı ile İlgili Aşamalar	Hiç Katılmamakta	Toplam
Sahip olanlar	11	17	-	28
Sahip olmayanlar	2	6	2	10
TOPLAM	13	23	2	38

$$\chi^2=6.402$$

$$sd=2$$

$$\alpha= 0.041$$

Tablo-11 ve altta verilen değerlerden anlaşılacağı gibi, 2 serbestlik derecesinde 6.40.2 ki- kare (χ^2) değeri 0.04.1 anlamlılık düzeyine denk gelmektedir. Bu durumda 0.10 anlamlılık düzeyine göre, ISO belgesine sahip olma ile insan kaynakları yöneticisinin stratejik planlamaya katılımı arasında anlamlı (önemli) bir ilişki olduğu kabul edilebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde böyle bir ilişkinin varlığı

firmalarda insan kaynakları yönetimi işlevinin önemsendiğini ve yüksek bir statüye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo.8 ve 9'daki veriler de bu yargıyı desteklemektedir.

12- ISO belgesi ile insan kaynakları politikalarına sosyo- kültürel etki arasındaki ilişki: Araştırma kapsamındaki işletmelerde ISO kalite belgesine sahip olma ile eşleştirmeli stratejik insan kaynakları yönetimi modelinin alt unsurlarından biri olan sosyo- kültürel etki arasındaki ilişkiye ait dağılım Tablo –12’de izlenebilir.

Tablo-12: ISO Belgesi /Sosyo- Kültürel Etki ilişkisi

Etki Düzeyi	Tamamen	Kısmen	Hiç	TOPLAM
ISO Belgesi				
Sahip Olanlar	10	17	1	28
Sahip olmayanlar	2	7	1	10
TOPLAM	12	24	2	38

$$\chi^2 = 1.255$$

$$sd = 2$$

$$\alpha = 0.534$$

Tablo-12 ve altta verilen değerlerden anlaşılacağı gibi, 2 serbestlik derecesinde 1.25.5 ki-kare değeri 0.53.4 anlamlılık düzeyine karşılık gelmektedir. Bu durumda ISO belgesine sahip olma ile eşleştirmeli stratejik insan kaynakları yönetimi modelinin alt unsurlarından biri olan sosyo- kültürel etki arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır.

13- ISO belgesi ile insan kaynakları politikalarına politik-siyasal etki arasındaki ilişki: Araştırma kapsamındaki işletmelerde ISO belgesine sahip olma ile eşleştirmeli stratejik insan kaynakları yönetimi modelinin alt unsurlarından biri olan politik-siyasal etki arasındaki ilişkiye ait dağılımı Tablo-13’de izlemek mümkündür.

Tablo-13 ISO Belgesi / Siyasal Etki ilişkisi

Etki Düzeyi	Tamamen	Kısmen	Hiç	TOPLAM
ISO Bel.				
Sahip Olanlar	7	17	4	28
Sahip olmayanlar	1	7	2	10
TOPLAM	8	24	6	38

$$\chi^2 = 1.040$$

$$sd = 2$$

$$\alpha = 0.594$$

Tablo-13 ile ilgili değerlerden anlaşılacağı gibi, 2 serbestlik derecesinde 1.04.0 ki-kare değeri 0.59.4 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu durumda ISO belgesine sahip olma ile politik- siyasal etki arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

14- ISO belgesi ile insan kaynakları politikalarına rakip firmaların etkisi arasındaki ilişki: Araştırma kapsamındaki işletmelerde ISO belgesine sahip olma ile eşleştirmeli stratejik insan kaynakları yönetimi modelinin alt unsurlarından biri olan rakip firmaların etkisi arasındaki ilişkiye ait dağılım Tablo-14'de izlenebilir.

Tablo-14: ISO Belgesi/ Rakip Firmaların Etkisi İlişkisi

Etki Düzeyi	Tamamen	Kısmen	Hiç	TOPLAM
ISO Bel.				
Sahip Olanlar	9	17	2	28
Sahip olmayanlar	3	4	3	10
TOPLAM	12	21	5	38

$$\chi^2 = 3.509$$

$$sd = 2$$

$$\alpha = 0.173$$

Tablo -14 ile ilgili değerlerden anlaşılacağı gibi 2 serbestlik derecesinde 3.50.9 ki- kare değeri 0.17.3 anlamlılık düzeyine sahip bulunmaktadır. Kabul düzeyi olan 0.10 önem derecesinde ISO belgesine sahip olma ile insan kaynakları politikalarına rakip firmaların etkisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak, iki değişken arasında bir paralel eğilim de gözlenmektedir. Tablo 12, 13 ve 14 deki istatistiksel değerlerin incelemesinden anlaşılacağı gibi, araştırma kapsamındaki firmalarda ISO 9000 standartları kalite belgesine sahip olma ile eşleştirmeli stratejik insan kaynakları yönetimi modeli arasında 0.10 önem derecesinde anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Bu sonuç, ISO 9000 belgesine sahip olan Türkiye'nin büyük sanayi işletmelerinde eşleştirmeli modelin uygulanmadığını ortaya koymaktadır.

15 – ISO belgesi ile insangücünün firmalar için anlamı arasındaki ilişki: Araştırma kapsamındaki işletmelerde ISO belgesine sahip olma ile insan kaynaklarının firmalar için taşıdığı anlama ilişkin dağılım Tablo --15'de izlenebilir.

Tablo-15: ISO Belgesi / İnsangücünün Firmalar İçin Anlamı İlişkisi

Anlam Düzeyi	Stratejik Kaynak	Üretim Faktörü	Maliyet Unsuru	TOPLAM
Sahip Olanlar	23	4	1	28
Sahip olmayanlar	4	6	1	11
TOPLAM	27	10	2	39

$$\chi^2 = 7.852$$

$$sd = 2$$

$$\alpha = 0.020$$

Tablo-15'deki istatistiksel değerlerin incelenmesinden anlaşılacağı gibi 2 serbestlik derecesinde 7.85.2 ki- kare değeri 0.02.0 anlamlılık derecesine sahip bulunmaktadır. Bu düzeyde bir anlamlılık, çok anlamlı (önemli) olarak kabul edilebilir. Kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetiminin alt unsurlarından biri olan bu düşünce tarzı, söz konusu işletmelerde çok anlamlı düzeyde kabul görmektedir.

16- ISO belgesi ile firmaların en önemli avantajı arasındaki ilişki: Araştırma kapsamındaki işletmelerde ISO belgesine sahip olma ile firmaların en önemli rekabet avantajı arasındaki ilişkiye ait dağılım Tablo-16'da izlenebilir.

Tablo- 16: ISO Belgesi / Firmaların En Önemli Rekabet Avantajı İlişkisi

Rek. Avantajı	Nitelikli İnsangücü	Uygun Fiyat	Ürün/Hizmet Kalitesi	İleri Teknoloji	TOPLAM
Sahip olanlar	12	-	12	3	27
Sahip olmayanlar	1	1	7	-	9
TOPLAM	13	1	19	3	36

$$\chi^2 = 7.498$$

$$sd = 3$$

$$\alpha = 0.058$$

Tablo -16'daki değerlerden anlaşılacağı gibi, 3 serbestlik derecesinde 7.49.8 ki-kare değeri 0.05.8 anlamlılık düzeyine sahip bulunmaktadır. 0.10 önem (anlam) derecesinde iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilebilir.

17- ISO belgesi ile insangücünün eğitilmesi ve geliştirilmesi arasındaki ilişki: Araştırma kapsamındaki işletmelerde ISO belgesine sahip olma ile insan kaynaklarının



ęitilmesi ve geliştirilmesi arasındaki ilişkiye ait dağılımı Tablo- 17'de izlemek m¼mk¼nd¼r.

Tablo-17 : ISO Belgesi / İnsang¼c¼n¼n Eğitilmesi ve Geliştirilmesi İlişkisi

Eğ-Gel. D¼z.	Ayrıntılı ve Periyodik	Kısmen	Hiç	TOPLAM
Sahip Olanlar	23	5	-	28
Sahip olmayanlar	2	7	2	11
TOPLAM	25	12	2	39

$$\chi^2 = 15.510$$

$$sd = 2$$

$$\alpha = 0.000$$

Tablo-17'deki istatistiksel değerlerden anlaşıldığı gibi, 2 serbestlik derecesinde 15.51.0 ki-kare değeri 0.00.0 anlamlılık d¼zeyine sahip bulunmaktadır. Bu sonuç, çok anlamlı olarak kabul edilebilir. Tablo-15,16 ve 17'deki anlamlılık d¼zeyleri ve değerleri incelendiğinde araştırma kapsamındaki firmalarda ISO belgesine sahip olma ile kaynak temelli stratejik insan kaynakları y¼netimi modeli arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara dayanarak araştırma kapsamında bulunan ISO belgesine sahip firmalarda kaynak temelli stratejik insan kaynakları y¼netimi modelinin uygulama alanı bulunduğunu ifade etmek m¼mk¼nd¼r.

4.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI İLE DİĞER DEğİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT TEMEL BULGULAR

18- **Stratejik insan kaynakları planlaması ile ISO belgesi ilişkisi:** Araştırma kapsamındaki şletmelerde, stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekteştirilmesi ile ISO kalite belgesine sahip olma arasındaki ilişkiye ait dağılım Tablo-18'de izlenebilir.

Tablo-18: Stratejik insan kaynakları planlaması / ISO Belgesi İlişkisi

ISO Belg. Stratejik İ.K.P.	Sahip Olanlar	Sahip olmayanlar	TOPLAM
Gerçekteştirenler	17	3	20
Gerçekteştirmeyenler	11	8	19
TOPLAM	28	11	39

$$\chi^2 = 3.535$$

$$sd = 1$$

$$\alpha = 0.060$$

Tablo 18'deki değerlerden görüldüğü gibi, 1 serbestlik derecesinde 3.53.5 ki- kare değeri 0.06.0 anlamlılık düzeyine sahip bulunmaktadır. Bu sonuç 0.10 önem derecesinde anlamlı (önemli) olarak kabul edilebilir. Böyle bir sonuç, araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile ISO kalite belgesine sahip olma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönde bir ilişkinin varlığı kuramsal açıdan da doğal karşılanmalıdır. Çünkü, kaliteyi oluşturan ve devam ettiren insandır. Stratejik bir kaynak ve rekabet avantajı olarak kabul edilen insangücünün stratejik bir yaklaşımla planlanması gerekir.

19- Stratejik insan kaynakları planlaması ile personel devir düzeyi ilişkisi: Araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile personel devir düzeyi arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo -19 'da izlemek mümkündür.

Tablo-19: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması / Personel Devir Düzeyi İlişkisi

Devir Düz. Stratejik İ.K.P.	Sınırlı Düzeyde	Çok Sık	TOPLAM
Gerçekleştirenler	18	2	20
Gerçekleştirmeyenler	10	2	12
TOPLAM	28	4	32

$\chi^2 = 0.305$

sd = 1

$\alpha = 0.581$

Tablo-19'da görüldüğü gibi, 1 serbestlik derecesinde 030.5 ki- kare değeri 0.581 anlamlılık düzeyine sahip bulunmaktadır. Bu sonuç iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Araştırma kapsamındaki firmaların devamlı büyüme olması (emek yoğun büyüme) bu sonuçta etkili olabilir.

20- Stratejik insan kaynakları planlaması ile nitelikli insangücü temin süresi ilişkisi: Araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile nitelikli insangücü temin süresi arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo-20'de izlemek mümkündür.

Tablo-20: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması / Nitelikli İnsangücü Temin Süresi İlişkisi

Tem. Süresi Stratejik İ.K.P.	1 Hafta içerisinde	1 ay içerisinde	3 Ay içerisinde	6 ay içerisinde	6 aydan daha uzun	TOPLAM
Gerçekleştirilenler	4	14	-	1	1	20
Gerçekleştirmeyenler	1	6	2	1	2	12
TOPLAM	5	20	2	2	3	32

$$\chi^2=5.689$$

$$sd=4$$

$$\alpha=0.224$$

Tablo-20'deki istatistiksel değerlerden anlaşılacağı gibi, 4 serbestlik derecesinde 5.689 ki- kare değeri 0.224 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu durumda iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bir cevaplayıcının deyimiyle her alanda yoğun iş taleplerinin olması bu sonuca neden olabilir. Buna karşın iki değişken arasında paralel bir eğilim gözlenmektedir.

21- Stratejik insan kaynakları planlaması ile insan kaynakları yöneticisinin stratejik planlamaya katılımı ilişkisi: Araştırma kapsamındaki firmalarda, stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile insan kaynakları yöneticisinin bir bütün olarak şirketin stratejik planlamasına katılımı arasındaki ilişkiye ait dağılım Tablo-21'de izlenebilir.

Tablo-21: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İnsan Kaynakları Yöneticisinin Stratejik Planlamaya Katılımı İlişkisi

Katılım Düz. Stratejik İ.K.P.	Tüm Aşamalar	Görev Alanı İle İlgili Aşamalar	Hiç Katılmamakta	TOPLAM
Gerçekleştirilenler	10	9	-	19
Gerçekleştirmeyenler	3	14	2	19
TOPLAM	13	23	2	38

$$\chi^2= 6.856$$

$$sd=2$$

$$\alpha=0.032$$

Tablo-21'deki istatistiksel değerlerden anlaşıldığı gibi, 2 serbestlik derecesinde 6.856 ki- kare değeri 0.032 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu durumda iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmelerde, insan kaynakları birimine ve yöneticisine verilen önemin göstergelerinden biri olarak kabul edilebilir.

22-Stratejik insan kaynakları planlaması ile firmaların en önemli rekabet avantajı ilişkisi: Araştırma kapsamındaki işletmelerde, stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile firmaların en önemli rekabet avantajı arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo-22’de izlemek mümkündür.

Tablo -22: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması /Firmaların En Önemli Rekabet Avantajı İlişkisi

En önemli Avantaj Stratejik İ.K.P	Nitelikli İnsangücü	Uygun Fiyat	Ürün/Hiz. Kalitesi	İleri Teknoloji	TOPLAM
Gerçekleştirenler	10	1	5	3	19
Gerçekleştirmeyenler	3	-	14	-	17
TOPLAM	13	1	19	3	36

$$\chi^2=11.958$$

$$sd=3$$

$$\alpha=0.008$$

Tablo -22’deki istatistiksel değerlerden görüldüğü gibi, 3 serbestlik derecesinde 11.95.8 ki- kare değeri 0.00.8 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu sonuç, iki değişken arasında çok önemli (anamlı) bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Tablo-21’deki anlamlılık düzeyi de bu yargıyı desteklemektedir.

23- Stratejik insan kaynakları planlaması ile insangücünün eğitilmesi ve geliştirilmesi ilişkisi: Araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik insan kaynakları planlaması ile insangücünün eğitilmesi ve geliştirilmesi arasındaki ilişkinin dağılımı Tablo 23’de izlenebilir.

Tablo- 23: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İnsangücünün Eğitilmesi ve Geliştirilmesi İlişkisi

Eğ.Gel. Düzeyi Stratejik İ.K.P	Ayrıntılı ve Periyodik	Kısmen	Hiç	TOPLAM
Gerçekleştirenler	16	4	-	20
Gerçekleştirmeyenler	9	8	2	19
TOPLAM	25	12	2	39

$$\chi^2=5.271$$

$$sd=2$$

$$\alpha=0.072$$

Tablo-23’de görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 5.27.1 ki-kare değeri 0.07.2 anlamlılık düzeyine sahiptir. 0.10 önem derecesine istinaden, iki değişken arasında

anamlı bir ilişkinin olduğu kabul edilebilir. Bu durumda stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren firmalarda, insangücünün eğitilmesi ve geliştirilmesi işlevine yeterli önemin verildiği ortaya çıkmaktadır. Böyle bir sonuç, insangücünün daha üretken ve verimli olmasına imkan sağlayacaktır. Ayrıca, Tablo-22 ve 23'deki sonuçlar kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetimi modeliyle paralellik göstermektedir.

24- İnsan kaynakları planlaması zaman ufku: Araştırma kapsamındaki işletmelerde insan kaynakları planlamasını ayrıntılı ve periyodik yapan firmalar ile nadiren ve sınırlı düzeyde yapan firmalardaki zaman ufkuna ilişkin dağılımı Tablo-24'de izlemek mümkündür.

Tablo-24: İnsan Kaynakları Planlaması Zaman Ufku

Zaman Ufku	Sayı	Oran
3 yıl ve daha fazla	17	0.53
3 yıldan daha az	15	0.47
TOPLAM	32	1.00

Tablo-24'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki insan kaynakları planlamasını yapan firmalardan, sadece yüzde 0.53 oranında işletme insan kaynakları planlamasını uzun vadeli bir perspektifle gerçekleştirmektedir. Diğer firmalar ise, nispeten kısa vadeli bir planlama yapmaktadırlar. Söz konusu firmalarda uzun vadeli bir insan kaynakları planlaması anlayışının yeterince yerleşmemiş olması, bu işletmelerde önemli bir kaynak olan insangücünün doğru yerde, doğru sayıda, doğru nitelikte bulunmasını güçleştirerek, işgücü maliyetlerinin artmasına neden olacaktır.

4.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI İLE ALT UNSURLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT TEMEL BULGULAR

25- Stratejik insan kaynakları planlaması ile şirket misyonu ilişkisi: Araştırma kapsamındaki işletmelerde, stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile şirketin misyon ifadesinin açıklanması arasındaki ilişkinin dağılımı Tablo 25'de izlenebilir.

Tablo 25: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/ Şirket Misyonu İlişkisi

Misyon	Açık ve Yazılı	Bazen Sözlü	Misyon İfadesi Yok	TOPLAM
Stratejik İ.K.P				
Gerçekleştirilenler	18	1	1	20
Gerçekleştirmeyenler	7	5	-	12
TOPLAM	25	6	1	32

$$\chi^2=6.940$$

$$sd=2$$

$$\alpha=0.031$$

Tablo 25'de görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 6.94.0 ki-kare değeri 0.03.1 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu durumda iki değişken arasında anlamlı (manidar) bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları planlamasının ilk aşaması ve önemli unsurlarından biri şirket misyonunun tanımlanmasıdır. Böylece stratejik bir kaynak olan insangücü ve onun planlanması bu misyon doğrultusunda yönlendirilecektir. Tablo-25'deki istatistiksel değerlerin incelenmesinden anlaşılacağı gibi, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla bu işlevin gerçekleştirildiği kabul edilebilir.

26- Stratejik insan kaynakları planlaması ile stratejik amaçlar arasındaki ilişki:

Araştırma kapsamındaki işletmelerde, stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile alt unsurlarından biri olan bir bütün olarak şirketin stratejik amaçlarının belirlenmesi arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo 26'da izlemek mümkündür.

Tablo-26: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması / Stratejik Amaçlar İlişkisi

Amaçlar	Açık ve Somut	Genel Olarak	TOPLAM
Stratejik İ.K.P.			
Gerçekleştirilenler	14	6	20
Gerçekleştirmeyenler	4	8	12
TOPLAM	18	14	32

$$\chi^2=4.097$$

$$sd=1$$

$$\alpha=0.043$$

Tablo-26'da görüldüğü gibi, 1 serbestlik derecesinde 4.09.7 ki-kare değeri 0.04.3 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu durumda iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları planlamasının ikinci aşaması ve önemli unsurlarından biri de şirketin stratejik amaçlarının belirlenmesidir. Böylece insangücü planlaması, işletmenin stratejik amaçları göz önüne alınarak

gerçekleştirilecektir. Bu uygulama araştırma kapsamındaki firmalarda, belli bir zaman döneminde hangi alanlarda (sektörlerde) yeni yatırımlara girileceği veya genişletileceği ya da hangi alanlardan geri çekilme stratejilerinin takip edileceği konularında insan kaynakları planlamasına yön göstermesini sağlayacaktır.

27- Stratejik insan kaynakları planlaması ile insan kaynakları analizi ilişkisi:

Araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile insan kaynakları analizinin gerçekleştirilmesi arasındaki ilişkinin dağılımı Tablo-27'de izlenebilir.

Tablo-27: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması /İnsan Kaynakları Analizi İlişkisi

İ.K. Analizi	Ayrıntılı ve Sistemli	Nitelikli Pers. Yönelik	Hiç Yapılmamakta	TOPLAM
Gerçekleştirilenler	14	6	-	20
Gerçekleştirmeyenler	4	7	1	12
TOPLAM	18	13	1	32

$$\chi^2=4.941$$

$$sd=2$$

$$\alpha=0.085$$

Tablo 27'de görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 4.94.1 ki-kare değeri 0.08.5 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu durumda 0.10 referans anlamlılık düzeyine istinaden iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları planlamasının üçüncü aşaması içe bakış (örgütsel analiz)tir. Bu durumda işletmenin cari (mevcut) insan kaynakları analizi yapılarak, sahip olunan insangücü profili nicelik ve nitelik olarak ortaya konur. Bu uygulama söz konusu firmalarda gerçekçi insangücü ihtiyaç tespitlerine temel oluşturur.

28- Stratejik insan kaynakları planlaması ile insan kaynakları bilgi sistemi ilişkisi:

Araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile insan kaynakları bilgi sisteminin bulunması arasındaki ilişkinin dağılımı Tablo 28'de izlenebilir.

Tablo 28: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması / İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi İlişkisi

I. K. B. S.	Geniş ölçüde	Kısıtlı ölçüde	Mevcut değil	TOPLAM
Stratejik İ.K.P.				
Gerçekleştirilenler	18	2	-	20
Gerçekleştirmeyenler	8	3	1	12
TOPLAM	26	5	1	32

$$\chi^2=3.249$$

$$sd=2$$

$$\alpha=0.197$$

Tablo 28’de görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 3.24.9 ki-kare değeri 0.19.7 anlamlılık düzeyine sahiptir. 0.10 kabul düzeyine istinaden, istatistiksel değerlerin incelenmesinden anlaşıldığı gibi iki değişken arasında paralel bir eğilim gözlenmekle birlikte, anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Söz konusu firmalarda Tablo-27’deki sonuçlara paralel olarak, etkin ve yeterli bir insangücü analizi için geniş ve ayrıntılı bir insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulmalı ve şirketin yönetim bilgi sistemi ile el ele yürütülmelidir. Tersî durumda insangücü envanterinin ortaya çıkarılmasında çeşitli zorlukların meydana gelebileceği göz önüne alınmalıdır.

29- Stratejik insan kaynakları planlaması ile yer değiştirme raporlarının ilişkisi:

Araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile yer değiştirme raporlarının hazırlanması arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo 29’da izlemek mümkündür.

Tablo 29: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/Yer Değiştirme Raporlarının İlişkisi

Yer. Değ. Rap.	Geniş ve Sistemli	Sınırlı ölçüde	Kadrolar Boşaldıktan Sonra	TOPLAM
Stratejik İ.K.P.				
Gerçekleştirilenler	14	5	1	20
Gerçekleştirmeyenler	2	5	5	12
TOPLAM	16	10	6	32

$$\chi^2=10.311$$

$$sd=2$$

$$\alpha=0.00.6$$

Tablo 29’da görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 10.31.1 ki-kare değeri 0.00.6 anlamlılık düzeyine sahip bulunmaktadır. Bu durumda iki değişken arasında çok anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Böyle bir sonuç, söz konusu firmalarda insan kaynakları planlamasının önemli unsurlarından biri olan yer değiştirme

raporlarının çok yeterli düzeyde gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Bu uygulama özellikle yönetsel pozisyonların zamanında doldurulmasını sağlayacaktır.

30- Stratejik insan kaynakları planlaması ile iş analizi ilişkisi: Araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile iş analizi çalışmaları arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo 30'da izlemek mümkündür.

Tablo-30: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması / İş Analizi İlişkisi

İş An. Stratejik İ.K.P	Ayrıntılı ve Sistemli	Sınırlı ölçüde	Sadece Kuruluş Aşamasında	Hiç	TOPLAM
Gerçekleştirilenler	13	3	2	2	20
Gerçekleştirmeyenler	3	7	1	1	12
TOPLAM	16	10	3	3	32

$$\chi^2=6.951$$

$$sd=3$$

$$\alpha=0.073$$

Tablo-30'da görüldüğü gibi, 3 serbestlik derecesinde 6.95.1 ki-kare değeri 0.07.3 anlamlılık düzeyine sahiptir. 0.10 referans anlamlılık düzeyine istinaden, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Böylece söz konusu organizasyonlarda stratejik insan kaynakları planlaması sürecinde, iş analizi çalışmalarının yeterli düzeyde yapıldığı kabul edilebilir. Bu uygulama, işletmelerde işlerin (görevlerin) nicelik ve nitelik olarak belirlenmesini sağlayacaktır.

31- İş analizinin kapsamı: Araştırma kapsamındaki işletmelerde iş analizinin kapsadığı alanlara ilişkin dağılım Tablo 31'de izlenebilir.

Tablo- 31: İş Analizinin Kapsamı

Kapsam	Sayı	Oran
Tüm faaliyetler	17	0.74
Üretim faaliyetleri	3	0.13
Büro faaliyetleri	3	0.13
TOPLAM	23	1.00

Tablo -31'de görüldüğü gibi, iş analizi çalışmaları firmaların yüzde 0.74'de uygulama alanı olarak tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Üretim faaliyetleri ile birlikte firmaların toplam oranı yüzde 0.87'yi bulmaktadır. Bu oran yeterli olarak kabul

edilebilir. Zira iş analizi çalışmaları ideal olarak tüm faaliyet gruplarını kapsamalıdır. Asgari olarak ise, üretim faaliyetleri analiz kapsamında bulunmalıdır. Bu uygulama işlerin (görevlerin) niteliklerini belirleyerek, iş tanımları ve gerekleri için temel oluşturacaktır.

32- İş analizini yürüten elemanlar: Araştırma kapsamındaki firmalarda iş analizi çalışmalarını yürüten elemanların dağılımına ilişkin veriler Tablo-32'de izlenebilir.

Tablo-32: İş Analizini Yürüten Elemanlar

İş Analizi Elemanları	Sayı	Oran
İnsan Kay. Uzm/End. Müh	14	0.61
Özel Yetiştirilmiş Elemanlar	6	0.26
Danışman Kuruluşlar	3	0.13
TOPLAM	23	1.00

Tablo-32'de görüldüğü gibi, iş analizi çalışmalarını yürüten elemanlar firmaların yüzde 0.61'de ilgili uzmanlar olarak insan kaynakları uzmanları ve endüstri mühendisleri, yüzde 0.26'sında işletme içinde özel yetiştirilmiş elemanlar ve yüzde 0.13'de ise, dışarıdaki danışman kuruluşlar görev almaktadırlar. İş analizi çalışmaları esas olarak insan kaynakları uzmanları ve endüstri mühendisleri tarafından gerçekleştirilmelidir. Diğer alternatif tercihlerin çeşitli dezavantajları bulunmaktadır.

33- İş analizi çalışmalarında veri toplama yöntemleri: Araştırma kapsamındaki işletmelerde iş analizi çalışmalarında kullanılan veri toplama yöntemlerine ilişkin dağılımı Tablo- 33'de izlemek mümkündür.

Tablo-33: İş Analizi Çalışmalarında Veri Toplama Yöntemleri

Veri Toplama Yöntemleri	Sayı	Oran
Karma Teknikler	17	0.74
Gözlem Tekniği	3	0.13
Mülakat Tekniği	3	0.13
TOPLAM	23	1.00

Tablo-33'de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki firmaların yüzde 0.74 ünde gözlem, mülakat ve anket yöntemlerinden en az ikisinin birlikte kullanımından oluşan

karma teknikler kullanılmaktadır. Firmaların yüzde 0.13'ünde gözlem tekniği ve yine yüzde 0.13'ünde ise mülakat tekniği kullanılmaktadır. Hiç kuşkusuz en işlevsel olan en az iki tekniğin birlikte kullanımıdır. Çünkü birinin eksikliğini ve dezavantajını diğeri giderecektir.

34- Stratejik insan kaynakları planlaması ile iş tanımlarının hazırlanması ilişkisi:

Araştırma kapsamındaki firmalarda stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile iş tanımlarının hazırlanması arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo-34'de izlemek mümkündür.

Tablo 34: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/İş Tanımlarının Hazırlanması İlişkisi

İş tanımları	Ayrıntılı ve sistemli	Sınırlı ölçüde	Hiç	TOPLAM
Stratejik İ.K.P.				
Gerçekleştirenler	16	3	1	20
Gerçekleştirmeyenler	7	5	-	12
TOPLAM	23	8	1	32

$$\chi^2 = 3.223$$

$$sd=2$$

$$\alpha=0.200$$

Tablo 34'de görüldüğü gibi , 2 serbestlik derecesinde 3.22.3 ki-kare değeri 0.20.0 anlamlılık düzeyine sahiptir. 0.10 önem derecesinde, iki değişken arasında paralel bir eğilim olmasına rağmen, anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülebilmektedir. Bu durumda, söz konusu firmalarda iş analizleri ile elde edilen verilerin yeterince değerlendirilmediği ortaya çıkmaktadır. Zira iş analizlerinin ileri aşaması iş tanımlarının hazırlanmasıdır. Bu nedenle görevlerin (işlerin) yeterince açıklığa kavuşturulmadığı kabul edilebilir.

35- Stratejik insan kaynakları planlaması ile iş gerekleri ilişkisi:

Araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile iş gereklerinin hazırlanması arasındaki ilişkiye ait dağılım Tablo-35'de izlenebilir.

Tablo-35: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması /İş Gereklerinin Hazırlanması İlişkisi

İş Gerekleri	Ayrıntılı ve Sistemli	Sınırlı ölçüde	Hiç	TOPLAM
Stratejik İ.K.P				
Gerçekleştirenler	15	4	1	20
Gerçekleştirmeyenler	6	4	2	12
TOPLAM	21	8	3	32

$$\chi^2=2.337$$

$$sd=2$$

$$\alpha=0.311$$

Tablo-35’de görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 2.33.7 ki- kare değeri 0.31.1 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu sonuçla, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Böyle bir sonuç, söz konusu firmalarda stratejik insan kaynakları planlaması sürecinde iş gereklerinin yeterli düzeyde hazırlanmadığını ve iş analizi sonuçlarından yeterli düzeyde yararlanılmadığını göstermektedir. Böylece ileriki dönemlerde işletmede görevlendirilmesi düşünülen işgören adaylarında asgari nitelik şartlarının belirlenemeyeceği ifade edilebilir.

36- Stratejik insan kaynakları planlaması ile iş etüdü ilişkisi: Araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile iş etüdünün gerçekleştirilmesi arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo-36’da izlemek mümkündür.

Tablo-36 : Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması / İş Etüdü İlişkisi

İş Etüdü Stratejik İ.K.P	Geniş ve Ayrıntılı	Sınırlı Sayıda	Sadece Kuruluş Aşamasında	Hiç	TOPLAM
Gerçekleştirenler	10	6	-	4	20
Gerçekleştirmeyenler	2	6	1	3	12
TOPLAM	12	12	1	7	32

$$\chi^2=4.775$$

$$sd=3$$

$$\alpha=0.189$$

Tablo-36’da görüldüğü gibi, 3 serbestlik derecesinde 4.77.5 ki-kare değeri 0.18.9 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu durumda iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Ancak aynı yönde bir eğilim gözlenmektedir. Araştırma kapsamındaki organizasyonlarda, stratejik insan kaynakları planlaması sürecinde iş etüdü çalışmalarının yeterli düzeyde gerçekleştirilmemesi söz konusu işletmelerde ileriki dönemlerde ihtiyaç duyulacak insangücünün nicelik olarak belirlenmesinde güçlük oluşturacağı göz önüne alınmalıdır.

37- İş etüdü çalışmalarını yürüten elemanlar: Araştırma kapsamındaki işletmelerde iş etüdü çalışmalarını yürüten elemanların dağılımını Tablo –37’de izlenebilir.

Tablo-37: İş Etüdü Çalışmalarını Yürüten Elemanlar

İş Etüdü Elemanları	Sayı	Oran
Özel Komisyon	9	0.47
İnsan Kay. Uzm.	3	0.16
Endüstri Müh.	5	0.27
Danışman Kuruluşlar	1	0.05
İlgili Birim Görevlileri	1	0.05
TOPLAM	19	1.00

Tablo-37’de görüldüğü gibi, firmaların yüzde 0.47’si özel komisyon oluşturmak suretiyle iş etüdü çalışmalarını yürütmektedir. Firmaların yüzde 0.27’si endüstri mühendisleri ve yüzde 0.16’sı ise, insan kaynakları uzmanları aracılığıyla bu işlevi yerine getirmektedirler. Bu dağılımlar kuramsal görüşlere paralel sonuçlardır.

38-İş etüdü çalışmalarının kapsamı: Araştırma kapsamındaki işletmelerde, iş etüdü çalışmalarının kapsamına ilişkin dağılımı Tablo-38’de izlemek mümkündür.

Tablo-38: İş Etüdü Çalışmalarının Kapsamı

İş Etüdünün Kapsamı	Sayı	Oran
Tüm Faaliyetler	10	0.53
Üretim faaliyetler	7	0.37
Yönetmel Faaliyetler	2	0.10
TOPLAM	19	1.00

Tablo-38’de görüldüğü gibi, firmaların yüzde 0.53’ü tüm faaliyetleri ve yüzde 0.37’si ise, üretim faaliyetlerini iş etüdü kapsamına almaktadırlar. Hiç kuşkusuz esas olan tüm faaliyetlerin iş etüdü kapsamına dahil edilmesidir. Ancak, en azından üretim faaliyetleri iş etüdü kapsamına alınmalıdır.

39- İnsangücü ihtiyacını belirleyen birim: Araştırma kapsamındaki işletmelerde insangücü ihtiyacını belirleyen birime ilişkin dağılım Tablo- 39’da izlenebilir.

Tablo-39: İnsangücü İhtiyacı Belirleyen Birim

İhtiyaç Belirleyen Birim	Sayı	Oran
İnsan Kaynakları Birimi	16	0.50
Özel Komisyon	14	0.44
Kariyer Kurulu	1	0.03
Bütçeleme Birimi	1	0.03
TOPLAM	32	1.00

Tablo-39'da görüldüğü gibi, firmaların yüzde 0.50'si insan kaynakları birimi aracılığıyla insangücü ihtiyacı belirlemektedir. Firmaların yüzde 0.44'ü ise, özel komisyon oluşturarak ihtiyaç belirlemektedir. Bu durumda insan kaynakları biriminin özel komisyona sekreteryaya hizmeti vermesi gerektiği göz önüne alınmalıdır.

40- İnsangücü ihtiyacının belirlenmesinde talep ve satış tahminleri etkisi: Araştırma kapsamındaki işletmelerde, stratejik insan kaynakları planlaması uygulamalarını ayrıntılı ve sistemli olarak gerçekleştiren firmalar ile sınırlı ve nadir olarak gerçekleştiren firmalarda mal ve hizmetlere yönelik beklenen talep ile satış tahminlerinin insangücü ihtiyacının belirlenmesinde göz önüne alınmasına ilişkin dağılımı Tablo- 40'da izlemek mümkündür.

Tablo-40 : Talep ve Satış Tahminlerinden Yararlanma Düzeyi

Yararlanma Düzeyi	Sayı	Oran
Tamamen	22	0.69
Kısmen	10	0.31
TOPLAM	32	1.00

Tablo-40'da görüldüğü gibi, firmaların yüzde 0.69'u bu tahmin yönteminden tamamen yararlanırken, yüzde 0.31'de kısmen yararlanmaktadır.

41- İnsangücü ihtiyacının belirlenmesinde sezgisel modellerden yararlanma düzeyi: Araştırma kapsamındaki işletmelerde insangücü ihtiyacının belirlenmesinde sezgisel modellerden yararlanmalarına ilişkin dağılım Tablo- 41'de izlenebilir.

Tablo-41: Sezgisel Modellerden Yararlanma Düzeyi

Yararlanma Düzeyi	Sayı	Oran
Tamamen	27	0.84
Kısmen	5	0.16
TOPLAM	32	1.00

Tablo-41'de görüldüğü gibi, firmaların yüzde 0.84'ü bu modellerden tamamen yararlanırken, yüzde 0.16'sı kısmen yararlanmaktadır.

42- İnsangücü ihtiyacının belirlenmesinde trend yönteminden yararlanma:

Araştırma kapsamındaki firmalarda insangücü ihtiyacının belirlenmesinde trend yönteminden yararlanmaya ilişkin dağılım Tablo-42'de izlenebilir.

Tablo-42: Trend Yönteminden Yararlanma Düzeyi

Yararlanma Düzeyi	Sayı	Oran
Tamamen	23	0.72
Kısmen	5	0.16
Hiç	4	0.12
TOPLAM	32	1.00

Tablo-42'de görüldüğü gibi, firmaların yüzde 0.72'si bu yöntemden tamamen yararlanmakta, yüzde 0.16'sı kısmen yararlanmakta ve yüzde 0.12'si ise, hiç yararlanmamaktadır. Tablo-40, 41 ve 42'nin incelenmesinden anlaşılacağı gibi, söz konusu işletmelerde insangücü ihtiyacının belirlenmesinde oransal olarak ağırlığı sezgiye dayalı modeller, ikinci olarak geçmiş dönemdeki ihtiyaçlardan (trend) yararlanılmakta, üçüncü olarak ise, talep ve satış tahminlerinden yararlanılmaktadır. Bu uygulamalar firmaların daha çok yöneticilerinin bilgi ve tecrübesine dayalı ve geçmiş dönemdeki ihtiyaçlarının göz önüne alınarak, insangücü tahmini yaptıklarını ortaya koymaktadır.

43-Stratejik insan kaynakları planlanması ile insangücü tahmini maliyetlerini

hesaplama ilişkisi: Araştırma kapsamındaki işletmelerde, stratejik insan kaynakları planlanmasının gerçekleştirilmesi ile insangücü tahmini maliyetlerini hesaplama arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo-43'de izlemek mümkündür.

Tablo-43: Stratejik İnsan Kaynakları Planlanması / İnsangücü Tahmini
Maliyetlerini Hesaplama İlişkisi

Maliyet Hesaplama	Ayrıntılı	Genel Olarak	Hiç Yapılmamakta	TOPLAM
Stratejik İ.K.P				
Gerçekleştirilenler	15	5	-	20
Gerçekleştirmeyenler	4	7	1	12
TOPLAM	19	12	1	32

$$\chi^2=6.082$$

$$sd=2$$

$$\alpha=0.048$$

Tablo-43'de görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 6.08.2 ki-kare değeri 0.04.8 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu durumda iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren firmalarda insangücü tahmini maliyetlerinin hesaplanması, bu işletmelerde işgören adaylarının olası maliyetlerinin göz önüne alınmasını ve gerçekçi hareket edilmesini sağlayacaktır.

44-Stratejik insan kaynakları planlaması ile yasal eğilim ve değişiklikleri inceleme ilişkisi: Araştırma kapsamında bulunan işletmelerde stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile yasal eğilim ve değişiklikleri inceleme arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo-44'de izlenebilir.

Tablo-44: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması / Yasal Eğilim ve Değişiklikleri
İnceleme İlişkisi

Yasal İnceleme	Geniş ve Ayrıntılı	Genel Olarak	Hiç Yapılmamakta	TOPLAM
Stratejik İ.K.P				
Gerçekleştirilenler	10	9	1	20
Gerçekleştirmeyenler	4	8	-	12
TOPLAM	14	17	1	32

$$\chi^2= 1.739$$

$$sd=2$$

$$\alpha=0.419$$

Tablo-44'de görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 1.73.9 ki-kare değeri 0.41.9 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu sonuçla, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamındaki stratejik insan kaynakları planlaması yapan firmalarda yasal eğilim ve değişikliklerin incelenmemesi, gelecek dönemlerde başta İş Hukuku olmak üzere Sosyal Güvenlik Hukuku, Anayasa Hukuku

ve diğer mevzuatlarda yapılacak muhtemel değişiklikler işletmeyi zor durumda bırakacak ve insan kaynakları planlamasını kökten değiştirecektir.

45- Stratejik insan kaynakları planlaması ile sosyal inceleme ilişkisi: Araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile sosyal ve demografik eğilim ve değişikliklerin incelenmesi arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo-45'de izlemek mümkündür.

Tablo-45: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/ Sosyal ve Demografik İnceleme İlişkisi

Sosyal İnceleme	Geniş ve	Genel	Hiç	TOPLAM
Stratejik İ.K.P	Ayrıntılı	Olarak	Yapılmamakta	
Gerçekleştirenler	2	16	2	20
Gerçekleştirmeyenler	1	9	2	12
TOPLAM	3	25	4	32

$$\chi^2 = 0.313$$

$$sd = 2$$

$$\alpha = 0.855$$

Tablo 45'de görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 0.31.3 ki- kare değeri 0.85.5 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu sonuçla, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren firmalarda sosyal ve demografik eğilimlerin incelenmemesi, gelecek dönemlerde işgücünün ve toplumun sosyal değerlerinde ve nüfus yapısındaki muhtemel değişiklikler insan kaynakları planlamasını olumsuz etkileyebilir.

46- Stratejik insan kaynakları planlaması ile ekonomik eğilim ve değişikliklerin incelenmesi ilişkisi: Araştırma kapsamında bulunan firmalarda, stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile ekonomik eğilim ve değişikliklerin incelenmesi arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo-46'da izlemek mümkündür.

Tablo-46: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/Ekonomik İnceleme İlişkisi

Ekonomik İnceleme	Geniş ve Ayrıntılı	Genel Olarak	Hiç Yapılmamakta	TOPLAM
Stratejik İ.K.P				
Gerçekleştirenler	11	8	1	20
Gerçekleştirmeyenler	6	6	-	12
TOPLAM	17	14	1	32

$$\chi^2=0.807$$

$$sd=2$$

$$\alpha=0.668$$

Tablo-46'da görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 0.80.7 ki-kare değeri 0.66.8 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu durumda iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmaktadır. Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren firmalarda ekonomik eğilimlerin incelenmemesi, bu işletmelerde gelecek dönemlerde büyüme veya küçülme stratejilerinden hangisinin takip edileceği, buna bağlı olarak ise, insangücü alınması veya çıkarılması konusunda belirsizlik oluşturacaktır.

47- Stratejik insan kaynakları planlaması ile teknolojik inceleme ilişkisi: Stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile teknolojik eğilim ve değişiklikleri inceleme arasındaki ilişkinin dağılımı Tablo -47'de izlenebilir.

Tablo-47: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/ Teknolojik Eğilimleri İnceleme İlişkisi

Tek. İnceleme	Geniş ve Ayrıntılı	Genel Olarak	Hiç Yapılmamakta	TOPLAM
Stratejik İ.K.P				
Gerçekleştirenler	11	8	1	20
Gerçekleştirmeyenler	7	5	-	12
TOPLAM	18	13	1	32

$$\chi^2=0.620$$

$$sd=2$$

$$\alpha=0.733$$

Tablo -47'de görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 0.62.0 ki-kare değeri 0.73.3 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu sonuçla, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren firmalarda teknolojik eğilim ve değişikliklerin incelenmemesi, bu işletmelerde gelecek dönemlerde teknoloji yoğun veya emek yoğun üretim sistemlerinden hangisinin tercih

edileceği konularında belirsizlik oluşturacaktır. Bu da insangücünün niceliğini doğrudan etkileyecektir.

48- Stratejik insan kaynakları planlaması ile işgücü piyasası incelemesi ilişkisi:

Araştırma kapsamında bulunan işletmelerde stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile işgücü piyasasındaki eğilim ve değişikliklerin incelenmesi arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo -48'de izlemek mümkündür.

Tablo-48: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/ İşgücü Piyasası İnceleme İlişkisi

İşgücü İnc.	Geniş ve Ayrıntılı	Genel Olarak	Hiç Yapılmamakta	TOPLAM
Stratejik İ.K.P				
Gerçekleştirenler	8	11	1	20
Gerçekleştirmeyenler	2	10	-	12
TOPLAM	10	21	1	32

$$\chi^2 = 2.824$$

$$sd = 2$$

$$\alpha = 0.244$$

Tablo -48'de görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 2.82.4 ki-kare değeri 0.24.4 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu değerlerden anlaşıldığı gibi, iki değişken arasında paralel bir eğilim olmasına rağmen, anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren firmalarda işgücü (emek) piyasasının incelenmemesi, gelecek dönemlerde bu piyasada işgücü rekabeti, hareketliliği ve ücret ödemeleri gibi konularda eğilimin ve değişikliklerin farkedilmesini engelleyecektir. Tablo-44, 45, 46, 47 ve 48'de incelenen konular insan kaynakları arzını makro düzeyde doğrudan etkileyebilecek faktörlerdir.

49- Stratejik insan kaynakları planlaması ile işe alma planı ilişkisi:

Araştırma kapsamında bulunan işletmelerde stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile işe alma planının hazırlanması arasındaki ilişkinin dağılımını Tablo-49'da izlemek mümkündür.

Tablo-49: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/ İşe Alma Planı İlişkisi

İşe Alma Planı	Geniş ve Ayrıntılı	Genel Olarak	Hiç Yapılmamakta	TOPLAM
Stratejik İ.K.P				
Gerçekleştirilenler	13	6	1	20
Gerçekleştirmeyenler	7	4	1	12
TOPLAM	20	10	2	32

$$\chi^2 = 0.213$$

$$sd = 2$$

$$\alpha = 0.899$$

Tablo-49'da görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 0.21.3 ki-kare değeri 0.89.9 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmelerde işe alma planının hazırlanmaması, büyüme stratejileri takip eden firmalarda yatırım planları doğrultusunda insangücü teminini belirsiz hale getirebilir.

50- Stratejik insan kaynakları planlaması ile işten çıkarma planı ilişkisi: Araştırma kapsamında bulunan işletmelerde, stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile işten çıkarma planı hazırlanması arasındaki ilişkinin dağılımı Tablo 50'de izlenebilir.

Tablo-50: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması/ İşten Çıkarma Planı İlişkisi

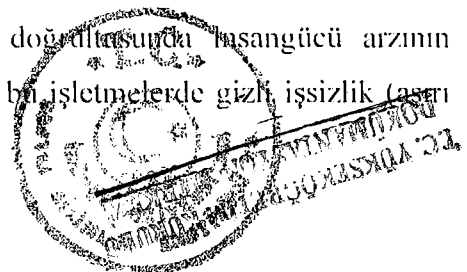
İşten Çık. Planı	Geniş ve Ayrıntılı	Genel Olarak	Hiç Yapılmamakta	TOPLAM
Stratejik İ.K.P				
Gerçekleştirilenler	7	8	4	19
Gerçekleştirmeyenler	6	3	3	12
TOPLAM	13	11	7	31

$$\chi^2 = 0.961$$

$$sd = 2$$

$$\alpha = 0.619$$

Tablo-50'de görüldüğü gibi, 2 serbestlik derecesinde 0.96.1 ki-kare değeri 0.61.9 anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu sonuç, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymaktadır. Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmelerde işten çıkarma planının hazırlanmaması, küçülme stratejileri takip eden firmalarda bazı alanlardan geri çekilme planları doğrultusunda insangücü arzının daraltılmasını belirsiz hale getirebilir. Sonuç olarak bu işletmelerde gizli işsizlik (asgari istihdam) meydana gelebilir.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara dayanarak, bazı sonuçlara ulaşılabılır. İstatistiksel analizler neticesinde tespit edilen ve önemli görülen anlamlı sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- ISO kalite belgesine sahip olan firmalarda, insan kaynakları yöneticisi şirketin stratejik planlama çalışmalarına önemli düzeyde katılmaktadır.

- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmelerde, insan kaynakları yöneticisi şirketin stratejik planlama çalışmalarına önemli düzeyde katılmaktadır.

- ISO kalite belgesine sahip olan firmalarda esas olarak, "kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetimi" modeli uygulanmaktadır.

- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmelerde, nitelikli insangücü en önemli rekabet avantajı olarak görülmektedir.

- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmelerde, insangücünün eğitilmesi ve geliştirilmesi önemli düzeyde uygulanmaktadır.

- Stratejik insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi ile ISO kalite belgesine sahip olma arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren firmalar, şirketin misyonunu açık ve yazılı olarak belirlemektedirler.

- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmeler, şirketin stratejik amaçlarını açık ve somut olarak belirlemektedirler.

- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren firmalarda, insan kaynakları analizi (iç analiz) önemli düzeyde uygulanmaktadır.

- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmelerde, yer değiştirme raporları çok önemli düzeyde uygulanmaktadır.

- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmelerde, iş analizi çalışmaları önemli düzeyde uygulanmaktadır.

- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren organizasyonlarda, gelecek dönemlerdeki insangücü tahmini maliyetlerini hesaplama önemli düzeyde gerçekleştirilmektedir.

Tespit edilen bu sonuçlar literatürdeki kuramsal argümanlarla paralellik göstermektedir. Bu işlevlerin uygulanması söz konusu işletmelerde, ekonomik bir kaynak olarak insangücünden maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacaktır.

Diğer taraftan, araştırma neticesinde tespit edilen ve önemli görülen bazı eksiklikler ve sorunlar ile çözüm önerileri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1- Araştırma kapsamındaki işletmeler büyük ölçekli olmasına rağmen, anketi cevaplayan firmaların sadece yüzde 0.51'i stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştirmektedirler.

Araştırma kapsamındaki işletmeler insangücünü ekonomik ve stratejik bir kaynak olarak değerlendirip, uzun vadeli bir perspektifle "stratejik insan kaynakları planlaması" uygulamalarını gerçekleştirmelidirler.

2- Anketi cevaplayan işletmelerin sadece yüzde 0.53'ü 3 yılın üzerindeki (uzun dönem) zaman ufkunu esas almaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmeler stratejik insan kaynakları planlaması uygulamalarında en az üç (3) yıllık bir zaman ufkunu göz önüne almalıdırlar.

3- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren firmalarda, insan kaynakları bilgi sistemi yeterli düzeyde bulunmamaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmeler "insan kaynakları bilgi sistemi"ni geniş boyutlu ve ayrıntılı bir biçimde oluşturarak, organizasyonun "yönetim bilgi sistemi" ile uyumu sağlanmalıdır.

4- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren firmalarda, iş tanımları yeterli düzeyde hazırlanmamaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmeler iş analizi çalışmalarının bir uzantısı olarak, "iş tanımları"ni geniş ve ayrıntılı bir biçimde hazırlamalıdırlar.

5- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmelerde, iş gerekleri yeterli düzeyde hazırlanmamaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmeler iş analizi ve iş tanımlarının bir uzantısı olarak, "iş gerekleri"ni geniş ve ayrıntılı bir biçimde hazırlamalıdırlar. İş tanımları ve iş gerekleri ihtiyaç duyulan veya duyulacak insangücünün niteliğini belirlemede yaşamsal bir öneme sahiptir.

6- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren firmalarda iş etüdü çalışmaları yeterli düzeyde yapılmamaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmeler "iş etüdü" çalışmalarını asgari (en az) üretim hattındaki faaliyet gruplarında geniş ve ayrıntılı bir biçimde uygulamalıdır. İş etüdü çalışmaları ihtiyaç duyulan ve duyulacak insangücünün niceliğini belirlemede hayati bir öneme sahiptir.

7- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmelerde insangücü ihtiyacının belirlenmesinde, ağırlıklı olarak sezgisel modellerden ve geçmiş ihtiyaç düzeylerinden yararlanılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmeler insangücü ihtiyacının belirlenmesinde talep ve satış tahminlerine dayanarak, başta regresyon-korelasyon olmak üzere sayısal-istatistiksel tahmin yöntemlerinden geniş ve ayrıntılı bir biçimde yararlanmalıdırlar.

8- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmelerde, insan kaynakları arzı ve dış analiz çok yetersiz düzeyde incelenmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmeler stratejik insan kaynakları planlaması sürecinde, insan kaynakları arzını doğrudan etkileyebilen dış çevredeki yasal, sosyal-demografik, ekonomik, teknolojik ve işgücü (emek) gibi makro düzeydeki faktörleri geniş ve ayrıntılı bir şekilde incelemelidirler.

9- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren firmalarda işgücü ihtiyacı belirlendiğinde, "işe alma" planı çok yetersiz düzeyde hazırlanmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmeler stratejik insan kaynakları planlaması neticesinde, insangücü talebine ihtiyaç duyulması halinde periyodik dönemleri kapsayan ve ayrıntılı bir "işe alma" planı hazırlamalıdırlar.

10- Stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmeler aşırı istihdam (gizli işsizlik) belirlediklerinde, "işten çıkarma" planını çok yetersiz düzeyde hazırlamaktadırlar.

Araştırma kapsamındaki işletmeler stratejik insan kaynakları planlaması sonucunda, aşırı istihdam (gizli işsizlik) belirlemeleri halinde yasal ve sosyal gerçekleri göz önüne alarak, adaletli bir "işten çıkarma" planı hazırlamalıdırlar. Dramatik olmasına rağmen, yönetim bu zor adımı atmalıdır. Aksi halde yükselen işgücü maliyetleri rekabeti olumsuz etkileyerek, işletmenin yaşamını riske sokabilir. Bu durumda ise, diğer çalışanların istihdam şansı da azalabilir.

Belirlenen bu sorun ve eksiklikler stratejik insan kaynakları planlamasının ve insangücünün etkinliğini ve verimliliğini doğrudan etkileyebilecek önemli faktörlerdir.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Bu nedenle bu etkenlerin iyileştirilmesi söz konusu firmalar için hayati bir öneme sahiptir.

Son olarak, ülkemizdeki bilimsel çalışmalarda araştırma kapsamına alınan ve ana kütle ile örneklem grubunu oluşturan kişi ve kurumların araştırmacılara gereken yardım ve desteği sağlamadıkları gözlenmektedir. Bunun somut göstergesi olarak özenle hazırlanan anketler oransal olarak yeterli düzeyde cevaplanmamaktadır. Araştırma sonuçlarının ana kütleyle genellenebilmesi, veri toplama aracı olan anketlerin cevaplanması ile doğru orantılıdır. Bu nedenle, bilimsel çalışmalarda kişi ve kurumların son derece duyarlı olmaları gerekmektedir.



EKLER

TC YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN YÖNETİMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Sayın insan kaynakları (personel) yöneticisi:

20.09.2000

Türkiye'nin 500 büyük sanayi işletmesinde stratejik insan kaynakları planlaması uygulamalarının tespiti ve değerlendirilmesine yönelik olarak, üniversitemiz sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı Yüksek Lisans öğrencisi Yusuf ÇOBANOĞLU benim yönetimimde bir tez çalışması yürütmektedir. Bu çalışmanın amacına ulaşabilmesi için sizlerin yardım ve desteklerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmada kullanılması düşünülen kıymetli fikirlerinizi alabilmek amacıyla ek'teki anket formu düzenlenmiştir. Değerlendirilecek olan bu bilgilerin tamamen gizli tutulacağından emin olarak anket formunu mümkün olan en kısa sürede cevaplamak suretiyle yapacağınız değerli katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunar, gereğini arz ve rica ederim.

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY
İnönü Üniv. İ. İ. B. F.
İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Öğretim Üyesi

**TÜRKİYE'NİN 500 BÜYÜK SANAYİ İŞLETMESİNDE STRATEJİK
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI UYGULAMALARININ TESPİTİ VE
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK
ANKET FORMU**

İşletmenizdeki Göreviniz :

Eğitim Durumunuz :

Yaşınız :

Cinsiyetiniz :

Mesleki Tecrübeniz (Yıl) :

- 1- Şirketiniz ürünlerinin ISO 9000 serisi standartlarına ait (9000, 9001, 9002, 9003, 9004 gibi) kalite belgesi hangi düzeyde bulunmaktadır?
- Kalite belgesi bulunmaktadır.
 - Kalite belgesi alma çalışmaları devam etmektedir.
 - Kalite belgesi alınması faaliyet planınızda bulunmaktadır.
 - Kalite belgesine ihtiyaç duyulmamaktadır.
- 2- Şirketinizde insan kaynakları (personel) biriminin en üst yöneticisi hangi düzeyde ünvan taşımaktadır?
- İnsan kaynakları koordinatörü
 - İnsan kaynakları (personel) müdürü
 - İnsan kaynakları uzmanı
 - Personel Şefi
 - Değişik bir ünvan ise, siz belirtiniz. ()
- 3- Firmanızda insan kaynakları (personel) yöneticisi hangi düzeydeki yöneticiye bağlı olarak görev yapmaktadır?
- Yönetim kurulu başkanı
 - Genel müdür
 - Genel müdür yardımcısı
 - Başka bir bölüm yöneticisi
 - Değişik bir kademe ise, siz belirtiniz. ()
- 4- İşletmenizin insan kaynakları biriminin en üst yöneticisi, şirketinizin tüm faaliyet gruplarını kapsayan uzun vadeli planlama (stratejik planlama) çalışmalarına hangi düzeyde katılmaktadır?
- Tüm aşamalara katılmaktadır.
 - Görev alanıyla ilgili aşamalara katılmaktadır.
 - Hiç katılmamaktadır.
- 5- İşletmenizin insan kaynakları (personel) politikaları ve kararları belirlenirken, dış çevredeki sosyal-kültürel etkiler hangi düzeyde göz önüne alınmaktadır?
- Tamamen göz önüne alınmaktadır.
 - Kısmen göz önüne alınmaktadır.
 - Hiç göz önüne alınmamaktadır.
- 6- İşletmenizin insan kaynakları politikaları ve kararları belirlenirken, dış çevredeki politik-siyasal etkiler hangi düzeyde göz önüne alınmaktadır?
- Tamamen göz önüne alınmaktadır.
 - Kısmen göz önüne alınmaktadır.
 - Hiç göz önüne alınmamaktadır.

- 7- İşletmenizin insan kaynakları politikaları ve kararları belirlenirken, çevredeki rakip firmalar hangi düzeyde göz önüne alınmaktadır?
- a) Tamamen göz önüne alınmaktadır. b) Kısmen göz önüne alınmaktadır.
c) Hiç göz önüne alınmamaktadır.
- 8- İşletmenizin rakip firmalara yönelik rekabet politikaları ve planları belirlenirken, çalışanlarınızın nitelikleri hangi düzeyde göz önüne alınmaktadır?
- a) Tamamen göz önüne alınmaktadır. b) Kısmen göz önüne alınmaktadır
c) Hiç göz önüne alınmamaktadır.
- 9- İşletmenizde tüm birimleri ve faaliyet gruplarını kapsayan uzun vadeli planlama (stratejik planlama) çalışmaları yapılırken, şirketinizdeki mevcut personelin bilgi, beceri ve kapasitesi hangi düzeyde göz önüne alınmaktadır?
- a) Tamamen göz önüne alınmaktadır. b) Kısmen göz önüne alınmaktadır.
c) Hiç göz önüne alınmamaktadır.
- 10- İşletmenizdeki personel şirketiniz için ne ifade etmektedir?
- a) Stratejik bir kaynak (varlık) b) Üretim faktörlerinden (araçlarından) biri
c) Maliyet ögesi (unsuru)
- 11- İşletmenizin rakip firmalara karşı en önemli rekabet avantajı nedir?
- a) Nitelikli insangücü b) Uygun fiyat
c) Ürün/hizmet kalitesi d) Güçlü maddi sermaye
e) İleri teknoloji
- 12- Şirketinizde insangücünün eğitilmesi ve geliştirilmesi hangi düzeyde gerçekleştirilmektedir?
- a) Ayrıntılı ve periyodik bir şekilde gerçekleştirilmektedir.
b) Kısmen gerçekleştirilmektedir. c) Hiç gerçekleştirilmemektedir.
- 13- İşletmenizde uzun dönemi kapsayan bir “insan kaynakları planlaması” hangi düzeyde yapılmaktadır?
- a) Ayrıntılı ve periyodik dönemler halinde yapılmaktadır.
b) Sınırlı ölçüde yapılmaktadır c) Hiç yapılmamaktadır.

İşletmenizde uzun vadeli bir insan kaynakları planlaması yapıyorsanız 14-42. sorulara devam ediniz. Yapılmıyor ise, 43. soruya geçiniz.

- 14- Şirketinizde personel girişi ve ayrılışı ne kadar sık yaşanmaktadır?
a) Hiç yaşanmamaktadır. b) Sınırlı ölçüde yaşanmaktadır.
c) Çok sık yaşanmaktadır.
- 15- Şirketinizde nitelikli insangücü ihtiyacı ortaya çıktığında, ne kadarlık bir sürede temin edilmektedir?
a) 1 hafta içerisinde b) 1 ay içerisinde c) 3 ay içerisinde
d) 6 ay içerisinde e) 6 aydan daha uzun bir sürede
- 16- İşletmenizin uzun vadeli "insan kaynakları planlaması" zaman açısından asgari (en az) ne kadar bir süreyi kapsamaktadır?
a) 5 yıl ve daha fazla b) 4 yıl ve daha fazla c) 3 yıl ve daha fazla
d) 3 yıldan daha az e) Değişik bir süre ise, siz belirtiniz ()
- 17- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlamasında, şirketinizin temel değerleri ve inançları ile iş felsefesi (şirket misyonu) hangi düzeyde yer almaktadır?
a) Başlangıçta, açık ve yazılı bir şekilde tanımlanmaktadır.
b) Bazen sözlü olarak açıklanmaktadır.
c) Şirketimizin açık ve yazılı bir misyon ifadesi yoktur.
- 18- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlamasında, şirketinizin uzun vadeli amaçları hangi düzeyde belirlenmektedir?
a) Açık ve somut bir şekilde belirlenmektedir. b) Genel olarak belirlenmektedir.
c) Uzun vadeli amaçlar belirlenmemektedir.
- 19- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlaması çalışmalarında, şirketinizde mevcut bütün personelin adı-soyadı, bireysel özellikleri ve özel yeteneklerini kapsayan bir inceleme hangi düzeyde yapılmaktadır?
a) Ayrıntılı ve sistemli olarak yapılmaktadır.
b) Sadece nitelikli personele yönelik yapılmaktadır. c) Hiç yapılmamaktadır.
- 20- Şirketinizin insan kaynakları (personel) biriminde mevcut personelinizin adı-soyadı, bireysel özellikleri ve özel yeteneklerini kapsayan bir "insan kaynakları bilgi sistemi" hangi düzeyde bulunmaktadır?
a) Geniş bir bilgi sistemi bulunmaktadır.
b) Kısıtlı bir bilgi sistemi bulunmaktadır
c) İnsan kaynakları bilgi sistemi bulunmamaktadır.

21- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlamasında, üst yönetsel pozisyonlara yönelik emeklilik, terfi, transfer, istifa ve ölüm gibi nedenlerden dolayı boşalabilecek kadroları doldurabilecek yönetici adaylarını belirleme ve yönlendirme çalışmaları hangi düzeyde yapılmaktadır?

- a) Geniş ve sistemli olarak yapılmaktadır. b) Sınırlı ölçüde yapılmaktadır.
c) Kadrolar boşaldıktan sonra belirleme yapılmaktadır.

22- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlaması çalışmalarında, şirketteki bütün işlerin (görevlerin) ve özelliklerinin sistematik bir incelemesi (iş analizi) hangi düzeyde yapılmaktadır?

- a) Ayrıntılı ve sistemli olarak yapılmaktadır.
b) Sınırlı ölçüde işlere yönelik yapılmaktadır.
c) Sadece işletmenin kuruluş aşamasında yapılmıştır. d) Hiç yapılmamaktadır.

İş analizi yapılıyorsa 23. soruya devam ediniz. Yapılmıyor ise, 26. soruya geçiniz.

23- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlamasında, iş analizi çalışmaları hangi nitelikteki görevlere yönelik yapılmaktadır?

- a) Üretim hattındaki görevler (teknik işler) b) Yönetsel görevler
c) Büro görevleri d) Tüm görevler
e) Değişik bir nitelikte ise, siz belirtiniz. ()

24- İşletmenizin iş analizi çalışmalarını hangi statüde bulunan elemanlar yürütmektedir?

- a) İnsan kaynakları uzmanları b) Özel yetiştirilmiş iş analizi uzmanları
c) Endüstri mühendisleri d) Şirket dışındaki danışman kuruluşlar
e) Değişik bir statü ise, siz belirtiniz. ()

25- İşletmenizin iş analizi çalışmalarında, hangi veri (bilgi) toplama yöntemlerinden yararlanılmaktadır?

- a) Gözlem tekniği b) Anket tekniği c) Mülakat tekniği
d) Birden fazla tekniğin bileşiminden (karışımından) oluşan yöntemler.
e) Değişik bir teknik ise, siz belirtiniz. ()

- 26- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlamasında, işlerin (görevlerin) içeriklerini açıklamak amacıyla, görev (iş) tanımları hangi düzeyde yapılmaktadır?
a) Ayrıntılı ve sistemli olarak yapılmaktadır. b) Sınırlı ölçüde yapılmaktadır.
c) Sadece işletmenin kuruluş aşamasında yapılmıştır.
d) Hiç yapılmamaktadır.
- 27- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlamasında, işleri (görevleri) üstlenecek kişilerde aranması gereken nitelikleri açıklayan, görev şartnameleri (iş gerekleri) hangi düzeyde hazırlanmaktadır?
a) Ayrıntılı ve sistemli olarak hazırlanmaktadır.
b) Sınırlı ölçüde görevlere yönelik hazırlanmaktadır.
c) Sadece işletmenin kuruluş aşamasında hazırlanmıştır.
d) Hiç hazırlanmamaktadır.
- 28- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlaması aşamasında, işlerin (görevlerin) en iyi yapılış biçimi ve tamamlanma süresini saptamak amacıyla, iş sistemleri üzerinde çalışmalar (iş etüdü) hangi düzeyde yapılmaktadır?
a) Geniş ve ayrıntılı yapılmaktadır.
b) Sınırlı sayıda görevlere yönelik yapılmaktadır.
c) Sadece işletmenin kuruluş aşamasında yapılmıştır.
d) Hiç yapılmamaktadır.

İş etüdü çalışmaları yapıyorsa 29. soruya devam ediniz. Yapılmıyor ise, 31. soruya geçiniz.

- 29- İşletmenizin iş etüdü çalışmalarını hangi statüdeki görevliler yürütmektedir?
a) İnsan kaynakları uzmanları b) Endüstri mühendisleri
c) Özel olarak oluşturulan bir komisyon d) Dışarıdan danışman kuruluşlar
e) Değişik bir statü ise, siz belirtiniz. ()
- 30- İşletmenizdeki iş sistemleri üzerine yapılan çalışmalar (iş etüdü) hangi nitelikteki işlere (görevlere) yönelik yapılmaktadır?
a) Üretim hattındaki görevler (teknik işler) b) Yönetmel görevler
c) Büro görevleri d) Tüm görevler
e) Değişik nitelikte ise, siz belirtiniz. ()

- 31- Şirketinizde gelecekte gereksinme duyulacak insangücü (personel) ihtiyacı hangi düzeydeki birim tarafından belirlenmektedir?
a) İnsan kaynakları (personel) birimi b) Özel olarak oluşturulan bir komisyon
c) Değişik bir birim ise, siz belirtiniz. ()
- 32- İşletmenizin uzun vadeli insangücü (personel) ihtiyacı belirlenirken, firmanızın ürün veya hizmetlerine yönelik beklenen talep ve satış tahminleri hangi düzeyde göz önüne alınmaktadır?
a) Tamamen göz önüne alınmaktadır. b) Kısmen göz önüne alınmaktadır.
c) Hiç göz önüne alınmamaktadır.
- 33- İşletmenizin gelecekteki insangücü (personel) ihtiyacı tahmin edilirken, firmanızdaki yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinden hangi düzeyde yararlanılmaktadır?
a) Tamamen yararlanılmaktadır. b) Kısmen yararlanılmaktadır.
c) Hiç yararlanılmamaktadır.
- 34- İşletmenizin gelecekteki insangücü ihtiyacı tahmin edilirken, firmanızın geçmiş yıllardaki insangücü (personel) ihtiyacı hangi düzeyde göz önüne alınmaktadır?
a) Tamamen göz önüne alınmaktadır. b) Kısmen göz önüne alınmaktadır.
c) Hiç göz önüne alınmamaktadır.
- 35- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlaması aşamasında, şirketinizin ihtiyaç duyduğu insangücünün (personelin) tahmini maliyetleri hangi düzeyde hesaplanmaktadır?
a) Ayrıntılı bir şekilde hesaplanmaktadır. b) Genel olarak hesaplanmaktadır.
c) Hiçbir tahmini hesap yapılmamaktadır.
- 36- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlaması çalışmalarında, ulusal boyuttaki yasal eğilimler ve değişiklikler hangi düzeyde incelenmektedir?
a) Geniş ve ayrıntılı bir inceleme yapılmaktadır.
b) Genel bir inceleme yapılmaktadır.
c) Hiçbir inceleme yapılmamaktadır.
- 37- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlaması çalışmalarında, dış çevredeki toplumsal ve demografik (nüfus) eğilimler hangi düzeyde incelenmektedir?
a) Geniş ve ayrıntılı bir inceleme yapılmaktadır.
b) Genel bir inceleme yapılmaktadır.
c) Hiçbir toplumsal ve demografik inceleme yapılmamaktadır.

- 38- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlaması çalışmalarında, ülke düzeyindeki ekonomik eğilimler (enflasyon oranı, faiz oranları ve ekonomik gelişme gibi) hangi düzeyde incelenmektedir?
- Geniş ve ayrıntılı bir inceleme yapılmaktadır.
 - Genel olarak incelenmektedir.
 - Hiçbir ekonomik inceleme yapılmamaktadır.
- 39- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlaması çalışmalarında, şirketinizin bulunduğu sektör/sektörlerdeki teknolojik eğilimler ve değişiklikler hangi düzeyde incelenmektedir?
- Geniş ve ayrıntılı bir inceleme yapılmaktadır.
 - Genel bir inceleme yapılmaktadır.
 - Hiçbir teknolojik inceleme yapılmamaktadır.
- 40- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlaması çalışmalarında, emek (işgücü) piyasasındaki eğilimler ve değişiklikler hangi düzeyde incelenmektedir?
- Geniş ve ayrıntılı bir inceleme yapılmaktadır.
 - Genel bir inceleme yapılmaktadır.
 - Hiçbir işgücü piyasası incelemesi yapılmamaktadır.
- 41- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlaması çalışmalarında, şirketinizin insangücü (personel) ihtiyacı belirlendikten sonra bir işe alma planı veya programı hangi düzeyde hazırlanmaktadır?
- Periyodik dönemleri kapsayan bir işe alma programı hazırlanmaktadır.
 - Sadece nitelikli personele yönelik bir program hazırlanmaktadır.
 - Hiçbir program hazırlanmamaktadır.
- 42- İşletmenizin uzun vadeli insan kaynakları planlaması neticesinde, şirketinizde aşırı istihdam (personel fazlalığı) belirlenmesi halinde bir işten çıkarma planı veya programı hangi düzeyde hazırlanmaktadır?
- Düzenli ve ayrıntılı bir işten çıkarma programı hazırlanmaktadır.
 - Rotasyonu mümkün olmayan personele yönelik bir program hazırlanmaktadır.
 - Hiçbir program hazırlanmamaktadır.

İşletmenizde uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapılmıyor ise, 43-47. soruları cevaplandırınız.

- 43- İşletmenizde uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapılmamasının en önemli nedeni nedir?
- a) Etkin ve yeterli bir insan kaynakları (personel) birimine sahip değiliz.
b) İnsan kaynakları planlamasına ihtiyaç duyulmamaktadır.
c) Değişik bir neden ise, siz belirtiniz ()
- 44- Şirketiniz bünyesinde aniden doldurulması gereken münhal (boş) yönetsel pozisyonlar hangi düzeyde oluşmaktadır?
- a) Çok sık oluşmaktadır. b) Sınırlı ölçüde oluşmaktadır.
c) Hiç oluşmamaktadır.
- 45- Şirketinizde personel girişi ve ayrılışı ne kadar sık yaşanmaktadır?
- a) Çok sık yaşanmaktadır. b) Sınırlı ölçüde yaşanmaktadır.
c) Hiç yaşanmamaktadır.
- 46- Şirketinizde nitelikli insangücü ihtiyacı ortaya çıktığında, ne kadarlık bir sürede temin edilmektedir?
- a) 6 aydan daha uzun bir sürede b) 6 ay içerisinde
c) 3 ay içerisinde d) 1 ay içerisinde
e) 1 hafta içerisinde
- 47- Şirketinizde personel fazlalığı (gizli işsizlik) hangi düzeyde ortaya çıkmaktadır?
- a) Çok sık ortaya çıkmaktadır. b) Sınırlı ölçüde ortaya çıkmaktadır.
c) Hiç ortaya çıkmamaktadır.



KAYNAKÇA

- ADAIR, John, The Leading question, People Management, United Kingdom, Jan. 1997.
- AKAT, İter, Gönül BUDAK. ve Gülay BUDAK. İşletme Yönetimi. Beta A.Ş., İstanbul, 1994
- ALDEMİR, M. Ceyhan. Alpay ATAOL ve Gönül Budak SOLAKOĞLU. Personel Yönetimi. Barış Yayınları-Fakülteler Kitabevi, Birinci Baskı. İzmir, 1993.
- ALDEMİR, M. Ceyhan. Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK, Personel Yönetimi, Barış Yayınları-Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1998.
- ATTWOOD, Margaret, Personel Management, Mac Millan, England, 1989
- AYKAÇ. Burhan, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Nobel Yayın Ltd. Şti., Ankara, 1999.
- BASU, Dipak R. And Victoria MIROSHNIK, Strategic Human Resource Management of Japanese Multinationals, Journal of Management Development, vol. 18, No. 9, West Yorkshire England, 1999
- BENNETT, Nathan K., J. Jr. DAVID, Elyssa B.SCHULTZ, An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making, Human Resources Management Journal, USA, Spring 1988.
- BİNGÖL. Dursun. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta A.Ş. 4. Baskı İstanbul, 1998.
- BİNGÖL. Dursun. Personel Yönetimi. Beta A.Ş., İstanbul, 1997.
- BRATTON, John and Jeffrey GOLD, Human Resource Management-Theory and Practice, Second Edition, Macmillan Business, London, 1999.
- CAMILLUS, John C. Strategic planning and Management Control, Lexington Books, Toronto USA, 1986.
- CAN, Halil, Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi. 3. Baskı. Ankara. 1998
- CAN, Halil, Organizasyon ve Yönetim , siyasal Kitabevi, Ankara, 1999
- CANMAN, Doğan, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yay. No: 260, Ankara. 1995.
- CAPON, Noel, John U. FARLEY and James M. HULBERT, Corporate Strategic Planning Columbia University Press, New York USA, 1987.

- CARRELL, Michael R., Norbert F. ELBERT and Robert D. HATFIELD, Human Resource Management, Sixth Edition The Dryden Press, Orlando, USA 2000.
- CHAKRAVARTHY, Balaji S. And Peter LORANGE, Managing The strategy Process, Prentice- Hall International Inc., USA, 1991
- COOK, Marry F., Human Resource Director's Handbook, Prentice-Hall, Englewood, USA, 1984.
- CRANE, Donald P., Personel /The Management of Human Resources Fourth Edition , Kent Publishing Company, Boston, 1986.
- DAVID, Fred R., Fundamentals of Strategic Management, Merrill Publishing Company, Ohio, USA, 1986.
- DE CENZO, David A. and Stephen P. ROBBINS, Personel/Human Resource Management, Prentice Hall, New jersey, 1988.
- DE CENZO, David, Stephen P. ROBBINS, Human Resource Management, Fifth Edition, John Wiley - Sons, USA, 1996.
- DESSLER, Gary, Personnel Management, fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1988.
- DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta A.Ş., İstanbul, 1998.
- DOBSON, Paul and Ken STARKEY The Strategic Management , Blackwell Business, Oxford, England, 1993.
- EİL. İsmail. İşletmelerde Yönetim ve organizasyon, Alfa Ltd. Şti. İstanbul1999
- EISENHARDT, Kathleen, Strategy as Strategic Decision Making, Sloan Management Review, MIT (Massachusetts Institute of Technology) Vol. 40, No. 3, USA , Spring 1999.
- ERDEM, Ali Rıza . Stratejik İnsan Gücü Planlaması- Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi. MPM, Verimlilik Dergisi, Ankara, 1997/3.
- EREN, Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbulÜniv. İşletme Fak. Yay. No: 234, İstanbul, 1990.
- EREN, Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları No: 197, İstanbul, 1997.

- EREN, Erol, Stratejik Yönetim, Anadolu Üniv. Yay. No: 967, Eskişehir, 1996.
- FINDIKÇI, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Ltd. Şti., İstanbul, 1999.
- FOMBRUN, Charles j., Noel M. TICHY and Mary anne DEVANNA Strategic Human Resource Management, John wiley, New York, 1984.
- FRY, Joseph N. and J. Peter KILLING, Strategic Analysis and Action, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey, USA, 1986.
- FURST, Bonnie, Creating Total Quality HR in China-From Vision To Reality, China Staff, Hong- Kong, May 1999.
- GILBERT, Daniel R., The Twilight of Corporate Strategy A Comparative Ethical critique , Oxford University Press, New York, USA, 1992.
- GLUECK, William F. and Lawrence R. JAUCH, Business Policy and Strategic Management, Fourth Edition, McGraw- Hill International Book Company, USA, 1984.
- GOODMAN, Richard A. and Michael W. LAWLESS, Technology and Strategy-Conceptual Modelsand Diagnostics, Oxford University Press, New York, USA, 1994.
- GOSS, David, Principles of Human Resource Management, Routledge, London, 1994.
- GRAHAM, H.T., and R.BENNET, Human Resources Management, Seventh Edition, Pitman, London, 1992.
- GRENSING, Lin P., Taking Your Seat "At the Table", HR Magazine, USA, March 1999.
- HARVEY, Don and Robert Bruce BOWIN, Human Rosource Management, An Experiential Approach Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA, 1996.
- HATİBOĞLU, Zeyyat, Temel Yönetim ve Organizasyon, Beta A.Ş. İstanbul, 1993.
- HICKMAN, Gill, R., Ann. Z. CREIGHTON, Diverse Self-Directed Work Teams: Developing Strategic Initiatives for 21 st Century Organizations, Public Personnel Management Journal, USA, Summar 1998.
- IVANCEVICH, John M., Human Resource Management/Foundation Personnel, Fifth Edition, IRWIN, Boston, USA, 1992.

TE. YIKSEKÖÇERİM KURULU
DOKÜMANLARIYI BİRLEŞTİRME
KURUMU

- İMAİ, Masaaki, KAİZEN-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. Brisa A.Ş., Üçüncü Baskı, İstanbul, 1997.
- İSO, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, İstanbul Sanayi Odası Dergisi Özel Sayısı, No: 413, İstanbul, Ağustos 2000.
- JANNER, Greville, Len PEACH and Paul ROOTS, Corporate/ Personnel Management, Pitman, England, 1988.
- KARAKAŞOĞLU, Funda, İnsan Kaynakları Yönetiminde Gelişmeler-Yönelimler ve Bilgisayar Sistemlerinin Desteği. Human Resources/İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, İstanbul, Temmuz-Ağustos 1999.
- KARASAR, Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Ltd. Şti., 8. Basım, Ankara, 1998.
- KAYE, Steve, How You Can Increase Your Productivity, American Salesman Journal, USA, May 1999.
- KAYNAK, Tuğray, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Yayını No: 242, İkinci Baskı, İstanbul, 1996.
- KAYNAK, Tuğray, Zeki ADAL, İsmail ATAAY, Cavide UYARGİL, Ömer SADULLAH, Ahmet Cevat ACAR, Oya ÖZÇELİK, Gönen DÜNDAR ve Reha ULUHAN, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yay. No: 276, İstanbul, 1998.
- KAYNAK, Tuğray, Zeki ADAL, İsmail ATAAY, Cavide UYARGİL, Ömer SADULLAH, Ahmet Cevdet ACAR, Oya ÖZÇELİK ve Gönen DÜNDAR, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniv. Yay. No: 968, Eskişehir: 1996.
- KOBU, Bülent, Üretim Yönetimi, Arpaz Matbaacılık, İstanbul, 1979
- KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta A.Ş., İstanbul, 1998.
- KURTULUŞ, Kemal, İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi (araştırma Yöntemleri) İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yay. No: 210, İstanbul, 1989.
- LEONARD, Bill, Senior HR Execs Decry Lack of Strategic Input, HR Magazine, USA, January 1999.
- LUNDY, Olive and Alan COWLING, Strategic Human Resource Management, Routledge, London, England, 1996.
- MARTINEZ, Michelle, Neely, 3 Strategies for Successful Business Partners, HR Magazine, USA, Jan 1997.



- MILKOVICH, George T. and John W. BOUDREAU, Personnel/Human Resource Management A Diagnostic Approach , Fifth Edition, BPI/IRWIN- Homewood, Boston, 1988.
- MUCUK, İsmet, Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul, 1985.
- ODIORNE, George S., Strategic Management of Human Resources, A Portfolio Approach, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-London, 1989.
- ÖZALP, İnan. Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım, Anadolu Üniv. Yay. No: 1022, Eskişehir, 1998.
- PALMER, Margaret and Kenneth T. WINTERS, İnsan Kaynakları, Çeviren: Doğan ŞAHİNER, Rota Yayını, İstanbul, 1993.
- PFEFFER, Jeffrey, Rekabette Üstünlüğün sırrı: insan, Çeviren: Sinem GÜL, İkinci Baskı, Sabah Yayınları, İstanbul, 1995
- ROBERTS, Bill, HR's Link to the Corporate Big Picture, HR Magazine, USA, April 1999.
- ROBSON, Wendi, Strategic Management and Information Systems-An Integrated Approach, Second Edition Pitman Publishins, England 1997.
- RUMELT, Richard P., Dan E.SCHENDEL and David J. TEECE, Fundamental Issues In Strategy A Research Agenda, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1994.
- ŞAHİN, Mehmet, İş İdaresi, Anadolu Üniv. Yay. No: 29, 7. Baskı, Eskişehir, 1994.
- ŞAHİN, Mehmet, İş İdaresine Giriş, Anadolu Üniv. Yay. No: 170, 4. Baskı, Eskişehir, 1992.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Damla A.Ş. Konya, 1998.
- TCHIR, Gerry, Ready, Set-Goal, Incentive Journal, USA, April 1999.
- TİKİCİ, Mehmet, Hizmet İçi Eğitimin Norm Kadro ile İlişkilendirilmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örnek Uygulama, Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi) İzmir, 1989.
- TİKİCİ, Mehmet, Personel Yönetimi, Enstitü Yayıncılık No: 12, Malatya, 1994.
- TORTOP, Nuri, Tahir AKTAN, ve Turgay ERGUN, Kamu Yönetimi, Anadolu Üniv. Yay. No: 883, Eskişehir, 1995.
- TOSUN, Kemal, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları , Ankara, 1992.

- TOSUN, Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yay. No: 232, İstanbul, 1990.
- WALKER, James W., Human Resource Planning, McGraw- Hill Publishing Company, USA, 1980.
- WILLIAMSON, Oliver E., Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 12, Indiana USA, December 1999.
- YALÇIN, Selçuk, Personel Yönetimi, Beta A.Ş. İstanbul, 1994.
- YÜKSEL, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi Ltd. Şti, İkinci Baskı, Ankara, 1998.

