



İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması ve Planlama Örnekleri *

Human Resource Planning In Bussiness And Planning Examples

ÖZET

İnsan Kaynakları Planlaması, İşletmenin insan kaynağı açısından bugünkü mevcut durumunun, istenilen duruma nasıl gelebileceğini belirleme sürecidir. İşgücü talebini etkileyen faktörler (ekonomik, teknik, rekabet faktörleri), Yönetimce izlenmeli ve önlemler alınmalıdır. İşgücü planlamasında kullanılan araçlar; işgücü envanteri, personel devir hızı oranı ve devamsızlık oranı başlangıçta belirlenmelidir. İnsan kaynakları planlama sürecindeki teknik yöntemler; delphi ve nominal tekniklerdir. Personel Gereksinme Türleri; Gerçek, Yedek, Ek, Yeni Personel, olmaktadır. İnsan Kaynakları Planlaması , İşletmenin öteki planlama faaliyetleriyle bağlantılı kılınmalıdır. İ.K Planlamacısı , kendisi için gerekli her türlü bilgiyi , işletmenin her kademesinden alabilmelidir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynağı, Çalışan, İşgören, Verimlilik, Performans.

ABSTRACT

Human Resource Planning, is the process of determining how the business can move from its current state to a desired one in terms of human resources. Factors affecting labor demand (economic, technical, competitiveness factors) should be monitored and determined by management. In the human resource planning process, technical methods (Delphi and nominal techniques) should be used. Personnel requirement types are actual, substitutive, new, and additional. Human Resources Planning should be linked to other planning activities. The human researcher planner should be able to obtain all the necessary information from all levels of the business.

Keywords: Human, Resource, Worker, Employees, Productivity, Performance.

ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

İnsan Kaynakları Planlaması, Çalışmamızda, İnsan Kaynakları Planlamasında, Kullanılan Araçlar, Planlama Süreci, İnsan Kaynakları Gereksinme Türlerinin açıklanması amaçlanmıştır. Yöntem olarak literatür taraması yapılmış ve orta büyüklükteki işletme açısından örnekler verilmiştir.

GİRİŞ

Mikro açıdan bakıldığında, İşgücü Planlaması, İşletmenin tüm birimleri için; nitelik ve nicelik olarak, ihtiyaç duyulan işgören gereksinmesinin, önceden saptanması, gereksinim duyulan insan kaynağının, ne zaman, nereden ve nasıl karşılanacağına belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000; 28).

Hazırlanan işgücü planları ile işletmenin tüm işlevleriyle ilişkili planların, birbirlerini tamamlaması gerekir. Örnek olarak, üretim planına göre kapasite artırımı planlanmaktaysa eş zamanlı olarak işgücü kapasitesinin artırılması de planlanmalıdır. Her yeni yatırım yeni işgücü gereksinimi yaratacaktır. Bu sebeple; planlanan pazarlama, finans ve tüm yatırımların başarısı, bu fonksiyonları yürütecek donanımına sahip personel bulunması, yetiştirilmesi ve işbaşı yapmaları, işgücü planlarının, diğer planları, tamamlayıcı nitelikte hazırlanmasıyla imkân kazanır.

İNSAN KAYNAKLARI(İK) İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İnsan Kaynakları Kavramı

Yöneticiler, Memurlar, İşçiler, Hizmetliler gibi tüm personeli, kapsayan kavramdır. İnsan Kaynakları Planlaması ve tedarikinin, başarılı bir şekilde yapılması ile İnsan Kaynakları işlevinin değerine değer katarak, onun marka değerini yükseltir. Sermayenin entelektüel boyutu olarak tanımlanan İK, işletmenin bilgi birikiminin saptanmasında ve bu bilgilerin stratejik yönetim araçlarından biri olarak kullanılmasında en etkin faktördür (Tekin, 2013; 24).

İşgücü planlaması ve İnsan gücü Planlaması, Kavramları

İşgücü Planlaması; talep edilen sayıda insanın, istenilen zamanda, istenildiği işyerinde, bulundurulmasına yöneliktir. Bu şekilde işgücü planlaması günümüzde kısa dönemli programlama (planların kısımları) olarak kabul edilir.

Mustafa Türengül ¹

How to Cite This Article

Türengül, M. (2024).
“İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması ve Planlama Örnekleri”,
International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 10(2): 264-270. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10900899>

Arrival: 23 January 2024
Published: 31 March 2024

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹Dr, OSTİM Teknik Üniversitesi, Ankara, Türkiye. ROR ID: <https://ror.org/049xhb141>

İnsan gücü planlaması; işgücü planlamasından daha kapsamlıdır ve işletmenin yönetsel bakış açısını da içermektedir. İnsan gücü planlaması, işletmenin, mevcut insan kaynağı durumundan istenen duruma geçiş sürecini belirlemektir.

İşletmelerde, İ.K Planlaması, İ.K Yönetiminin fonksiyonlarından ilkidir. Başlangıçta sağlıklı verilerle yapılan bir planlama, diğer fonksiyonlarında etkin bir şekilde gerçekleşmesine yol açar .

PLANLAMA SÜRECİNİN NİTELİĞİ

Bilimsellik İlkesine yer veren bir planlama çalışmasında izlenecek yol, şu şekilde ele alınabilir (Şenatalar, 1978; 34 -35):

- . Sorunun ne olduğunun bilinmesi ve tanımlanması,
- . Muhtemel çözümlerin saptanması,
- . Verilerin toplanması ve analiz edilmesi,
- . Çözümün saptanması,
- . Çözümün uygulamaya konulması için gerekli uygunluğun sağlanması,

Planlama amaçlara ulaşabilmek için araçlar ve yolların belirlenmesi, kabaca neyin, nasıl yapılacağıının belirlenmesini kapsar.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AŞAMALARI

İnsan Kaynakları Planlaması faaliyetleri ve gelişmesi şöyle özetlenebilir (Yüksel, 2003; 69-74):

- a. İşgücü Planlaması ve İnsan gücü Planlaması
- b. İnsan Kaynakları Muhasebesi ve Bilgi Sistemleri

İşgücü Planlaması ve İnsan gücü Planlaması

Planlama yapılabilmesi için, işletmedeki insan kaynağı gereksinimini saptamak gerekir. Bu sebeple, insan kaynağı arz ve talebinin birlikte incelenip değerlendirilmesi gerekmektedir.

İşletmenin, insan kaynağı arzını belirleme; işletmede işgörenlerin durumunu nitelik ve nicelik açısından belirleme süreci olarak tanımlanabilir.

İnsan Kaynakları Muhasebesi ve Bilgi Sistemleri

İK muhasebesi, işletmeye, maliyet ve değerinin belirlenmesi ve bu amaçla, teknolojik bilgisayar sistemlerinden yararlanılmasıdır.

İŞGÜCÜ TALEBİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşgücü talebini etkileyen faktörler iki grupta ele alınabilir (Geylan, 1996; 23-24)

a. İşletmenin Çevresinde Gözlenen Değişkenler

1. Ekonomik Değişkenler

Örnek, Yüksek enflasyon, Faiz hadlerindeki artış.

2. Sosyal, Politik ve Yasal Değişiklikler,

Örnekler, Vergi kanunlarındaki değişiklikler, Emeklilik yaşının düşmesi.

3. Teknolojik Değişiklikler,

Örnek, Yeni bir teknoloji ile Muhasebeciye vd. talebin azalması.

4. Rekabet Koşullarında Görülen Değişiklikler, Örnek, Piyasaya yeni giren rakipler ile fiyatların düşmesi.

b. İşletme İçinde Alınan Kararlar

1. Stratejik Planlar,

Örnekler, Büyüme oranı, Yeni ürünler.

2. Bütçeler,

Örnek, Kısa süreli işgücünü planlama,

3. Satış ve Üretim Tahminleri,

Örnek, Kısa süreli işgücü talebi.

4. Yeni Girişimler,

Örnek, yeni girişim, yeni işgücü.

İşletmelerde alınacak kararlar ilgili İnsan Kaynakları katılabilmeli, yönetime katılma tarzı uygulanabilmelidir .

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA KULLANILAN ARAÇLAR

İK Planlamasında, kullanılan araçlar şöyle sıralanabilir (Bingöl, 2006; 71-84);

a. İşgücü Envanteri

1. İşgücü Genel Envanteri,

Başlangıç noktası, işletmede halihazırda görülen işlerin analiz edilmesidir. Bir İK planlamacısı yaptığı bu çalışma neticesinde şu sorulara yanıt bulur;

. Şu anda, hangi işler mevcuttur ve bu işlerin şekilleri nedir.

. Her bir işte kaç işgören çalışmaktadır.

. Her bir işin önem düzeyi nedir.

2. İşgücü Beceri Envanteri,

İşletmenin hangi kademedeki pozisyonda, hangi ücret ile, ne kadar işgören çalıştığı, yaşları, cinsiyetleri, kıdemleri, öğrenimleri, becerileri vd. ile ilgili bilgiler sağlanır.

b. Personel Devir Oranı (PDO),

Oranın formül olarak gösterimi şöyledir,

$$PDO = \frac{\text{İşten Ayrılanların Toplamı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

c. Devamsızlık Oranı (DO),

$$DO = \frac{\text{Kaybedilen Gün Sayısı}}{\text{Çalışılan Gün Sayısı + Kaybedilen Gün Sayısı}} \times 100$$

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ

İnsan kaynağı ihtiyaçlarının, öngörülmesi bazı teknik yöntemlerin kullanılmasıyla mümkündür. Bunlar, şöyle sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2006; 46-53):

a. Delphi Tekniği,

Bu teknikte, uzmanlara anket sorularının gönderilmesi ve cevap vermeleri esastır. Bu yöntem, görüş birliği sağlanıncaya kadar tekrarlanır.

b. Nominal Teknik,

Konunun uzmanlarından işgören ihtiyacının ne kadar olacağına toplu bir şekilde yanıt vermeleri istenir . Her Uzman, yanıtlardan üç tanesini tercih eder.

c. İş Standartları Yöntemi,

Her görevin, Standart Zamanı, belirlenir ve İK ihtiyacı bulunur.

d. Regresyon Analizi,

Geçmiş dönemlerde, İK gereksinmesi ile diğer değişkenler (örneğin Satışlar), arasındaki ilişkiye bakılarak İK gereksinimi bulunur.

e. Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi,

İK hareketliliğini izleyen bir sistemin kurulmalı ve tüm birimlerde kullanılabilir hale gelmelidir..

f. Rasyo Analizi,

İşgören sayısını saptayan nedenler ile gerektirdikleri İK sayısı arasındaki oranlara dayanan bir analizdir.

g. Dağıtım Alanı Analizi,

Dağıtım alanı analizi yönteminde iki faktör tanımlanır, birbirleri ile ilişkilendirilir, işletmedeki temel göstergeler ve çalışan İK arasındaki ilişkiler belirlenir ve buna göre analiz yapılır.

h. Trend Ekstrapolasyonu Yöntemi,

Önceki yıllara ait verilere bakılır ve işletmedeki istihdam düzeyi tahmin edilir.

i. Simülasyon Yöntemi,

Teknoloji yardımıyla tahminlerin gerçek bir sistem modeline uygulanmasıdır.

İnsan Kaynakları Planlamasında hangi tahmin yönteminin uygun olacağı ya da kullanılması gerektiği örgütün yapısına, ürettiği mal ve hizmetlere sahip olduğu mevcut becerilere kullandığı bilgi sistemine ve yönetim felsefesine bağlı olacaktır .

İNSAN KAYNAKLARI GEREKSİNİMİNİN TÜRLERİ

İK Gereksiniminin türleri şöyle sıralanabilir (Kaynak, 1996; 26-47);

a. Gerçek İK Gereksinimi,

İşletmenin ekonomik faaliyetlerini sürdürerek amacına ulaşması için gerçekleştirilmesi gereken işi gerçekleştirecek işgücüne olan ihtiyaçtır.

b. Yedek İK Gereksinimi,

Yedek İK gereksinimi; sağlık sorunları, kaza, izin gibi kaçınılmaz nedenler dolayısıyla oluşacak devamsızlık durumunda işleri aksamadan devam edebilmesi için gerekli insan kaynağıdır. Devamsızlık kavramı, normal şartlarda işe gelmesi beklenen işgörenin işe gelmeme durumu olarak tanımlanabilir..

c. Ek İK Gereksinimi

İşgücü dönüşümünün önemli olduğu, İK gereksinme türüdür. İşgücü dönüşümünde çalışan kişinin, işyerini tamamen terk etmesi ve yerine başka kişinin (İK) alınabilmesi söz konusudur.

d. Yeni İK Gereksinimi,

Çeşitli nedenlerle işletmelerin yeni İK gereksinimleri olması kaçınılmazdır. İşletmenin yeni ya da ek bir yatırımı sonucunda yeni işgören gereksinimi olacaktır.

İnsan Kaynakları , Gereksinme Türlerine , planlama süreci içinde ortaya çıkış ve işlev kazanışSırasına göre , bir yaklaşım yapmak , izleme ve anlama kolaylığı sağlayacaktır.

1. FORMÜLLER ve ÖRNEKLER

a. Gerçek İK Gereksinimi (G.İK) formül ve bir örnek ile gösterilecek olursa;

Verilen değerler aşağıdaki gibidir:

- . İş Bitiminde Yinelenecek İşler için Gereksinme Duyulacak İK (İBYİG- İK) = 8 saat
- . Kişi Başına Düşecek Çalışma Zamanı (KBDC) = 4 saat

Formülde verilen değerleri uygulayacak olursak;

$$\text{İBYİG} - \text{İK} = 8 \text{ saat}$$

$$\text{G.İK} = \frac{\text{İBYİG} - \text{İK}}{\text{KBDC}} = \frac{8 \text{ saat}}{4 \text{ saat}} = 2 \text{ İnsan Kaynağı'na gereksinim vardır.}$$

b. Yedek İnsan Kaynağı Gereksinmesi (Y - İK) formül ve bir örnek ile gösterilecek olursa;

Verilen değerler aşağıdaki gibidir:

- . Gerçek İK Personeli : 9 Kişi (İK)
- . Dönem Başı İK Sayısı: : 80 Kişi (İK)
- . Dönem Sonu İK Sayısı : 70 Kişi (İK)

- . Bir Dönem İçi Çalışılan Gün Sayısı : 365 gün
- . Bir İşgörenin Dönem İçinde Toplam Çalışma Süresi : 8 saat
- . Aynı Dönem İçinde Yapılan Devamsızlık Süresi : 30 000 saat
- . Bir İşgörenin Dönem İçi Toplam Çalışma Süresi : 365x8=2920 saat
- . Dönem İçinde Yapılan Devamsızlık Sayısının Denk Düştüğü Kişi (İK) Sayısı : $30000/2920 = 10,210$ Kişi(İK)

Formülde verilen değerleri uygulayacak olursak;

$$\begin{aligned}
 \mathbf{Y - İK} &= \text{Devamsızlar Oranı} \times \text{Gerçek İK Gereksinim} \\
 &= 0,13 \times 9 \text{ Kişi (İK)} \\
 &= \mathbf{1,1 \text{ Kişi (İK)}} \text{ 1 İK}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Devamsız Sayısı} & \\
 \mathbf{Devamsızlar Oranı} &= \frac{\text{Devamsız Sayısı}}{\text{Ortalama İK}} \\
 &= \frac{10}{75} = \mathbf{0,13} \\
 \mathbf{Ortalama İK Sayısı} &= \frac{\text{Dönem Başı İK Sayısı} + \text{Dönem Sonu İK Sayısı}}{2} \\
 &= \frac{80 + 70}{2} = \frac{150}{2} = \mathbf{75 \text{ Kişi (İK)}}
 \end{aligned}$$

Devamsızlık oranının hesaplanmasını formül ve bir örnek ile açıklayacak olursak;

$$\begin{aligned}
 \mathbf{Devamsızlık Oranı} &= \frac{\text{Kaybedilen Gün Sayısı}}{\text{Çalışılan Gün Sayısı} + \text{Kaybedilen Gün Sayısı}} \\
 &= \frac{100 \text{ gün}}{265 \text{ gün} + 100 \text{ gün}} \\
 &= \frac{100 \text{ gün}}{365 \text{ gün}} = \mathbf{0,27}
 \end{aligned}$$

c. **Ek İnsan Kaynağı Gereksinmesi (E - İK)** formül ve bir örnek ile gösterilecek olursa;

Verilen değerler aşağıdaki gibidir:

. Gerçek Personel Gereksinimi	:5 Kişi (İK)
. Dönem Başı İK Sayısı	:80Kişi (İK)
. Dönem Sonu İK Sayısı	:70Kişi (İK)
. Çıkışlar Toplamı	:20Kişi (İK)
. Girişler Toplamı	:10Kişi (İK)
. Dönem İçi Ortalama İşgücü Sayısı	: 80Kişi (İK)

Formülde verilen değerleri uygulayacak olursak;

$$\begin{aligned}
 \mathbf{E - İK} &= \text{İşgücü Dönüşüm Oranı} \times \text{Gerçek Personel Gereksinimi} \\
 &= 0,2 \times 5 \\
 &= 1 \text{ Ek İnsan kaynağına gereksinim vardır.}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & \text{Girişler} + \text{Çıkışlar} \\
 & \text{-----} \\
 & \quad 2 \\
 \mathbf{\text{İşgücü Dönüşüm Oranı (İ.D.O)}} &= \frac{\text{-----}}{\text{Ortalama İşgücü}} \\
 & \quad \text{(Çıkışlar ve Girişler)} \\
 & \quad 10 + 20 \\
 & \quad \text{-----} \\
 & \quad 2 \\
 & = \frac{\text{-----}}{70} \\
 & \quad 15 \\
 & = \frac{\text{-----}}{70} = 0,2
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & \text{Dönem Başı} + \text{Dönem Sonu} \\
 & \text{İşgören Sayısı} \quad \text{İşgören Sayısı} \\
 \mathbf{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}} &= \frac{\text{-----}}{2} \\
 & \quad 80 \text{ İşçi} + 60 \text{ İşçi} \\
 & = \frac{\text{-----}}{2} = 70 \text{ Kişi (İK)}
 \end{aligned}$$

SONUÇ

İşletmelerde insan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetiminin yüksek önem düzeyindeki işlevidir. İşletmenin diğer fonksiyonlarının planları insan kaynakları planları ile bütünleşerek yapılmalıdır.

İnsan Kaynakları Planlamasında, İşgücü Genel Envanteri ve İşgücü Beceri Envanterleri hazırlanmalı ve kullanılabilir. Diğer yandan İnsan Kaynakları Planlamasında Teknik Yöntemler de kullanılmalıdır.

İnsan Kaynağı Planlaması, Makro ve Mikro düzeylerde değerlendirilmelidir.

İnsan kaynakları planlamasında, stratejik düşünülmesi, stratejik yönetim uygulanabilir. İşletmenin iç ve dış çevresi, analiz edilmeli, zayıf ve güçlü yönleri incelenmeli, zayıf yönleri varsa, güçlendirilmeye çalışılabilir. Fütz analizleri yapılabilir; fırsatlar, üstünlükler, tehditler, zayıflıklar ortaya çıkarılabilir ve gerekli önlemler alınabilir. Strateji türleri (birleşme, satın alma , ortaklıklar kurma vd.) de sağlıklı bir şekilde uygulanabilir.

KAYNAKÇA

ALDEMİR Ceyhan, (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

BAYRAKTAROĞLU Serkan,(2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.

BİNGÖL Dursun, (1996), Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım , İstanbul.

ERTÜRK Mümin , (2011) , İnsan Kaynakları Yönetimi , Beta Basım Yayım Dağıtım , İstanbul

GEYLAN Ramazan, (1996), Personel Yönetimi, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ , (2011) , Beta Basım Yayım Dağıtım , İstanbul

KAYNAK Tuğray, (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım, Dağıtım, İstanbul.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.

ŞENATALAR Ferhat, (1978), Personel Yönetimi ve Beşerî İlişkiler, Üniversite Kitabevi Yayını, İstanbul.

TEKİN Mahmut, (2013), İşletme Bilimine Giriş, Eralp Yayınları, Konya.

YÜKSEL Öznur, (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi Yayını, Ankara.