



# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

DR. ÖĞR. ÜYE. GÖZDE MERT

[gozde.mert@nisantasi.edu.tr](mailto:gozde.mert@nisantasi.edu.tr)

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



1. İnsan Kaynakları Planlaması
2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaç ve Nedenleri
3. Öngörümleme
4. İnsan Kaynakları Planlama Süreci
5. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi
6. İşgören Temin Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi
7. İşgören Seçimi
8. İşgören Seçim Süreci
9. İşten Çıkarma

# 1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI



**Amaçların gerçekleştirilmesinde rol alacak insan kaynağının;**

- gelecekte belirli bir zamanda ve yerde,
- en uygun sayıda ve nitelikte sağlanması ve
- örgütteki mevcut insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılması

**insan kaynakları planlamasının ana fikrini ortaya koymaktadır.**

# 1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI



Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarından rasyonel bir biçimde yararlanılmasının bir aracı olarak kabul edilen insan kaynakları planlaması,

- ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele gerek duyulacağını,
- bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu

öngörüleme yönündeki bir girişim olarak tanımlanabilir.

# 1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI



**İKİP, sürekli düzenlemeyi gerektirir. Çünkü bir örgütün amaçları değişmez değildir ve çevresi belirsizliklerle doludur.**

**Örgüt çevresi, yenilik, nüfus değişiklikleri, değişime karşı direnç, tüketici talepleri, devlet müdahaleleri veya yasal düzenlemeler, ulusal ve uluslararası rekabet gibi çok sayıda bağımsız değişkeni içermesinden dolayı belirsiz ve çalkantılı bir görünüm sergilemektedir.**

# 1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI



İKİP, bir firmanın uygun yer ve zamanda, ekonomik olarak en yararlı şeyleri yapacak uygun sayı ve nitelikte insanlara sahip olmasını doğrulayan bir süreçtir.

Bu tanımlar açısından İİKİP;

- Örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesiyle,
- Emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla,
- Devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalarla,
- Şimdi ve gelecekte beklenen genişletme ya da daraltmalarla ilgili öngörüyü içermektedir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMAÇ VE NEDENLERİ



**Bir şirkette insan kaynakları planlaması için atılacak ilk adım, üreteceği ürünler, kullanacağı yöntemler, gireceği pazarlar vs. ile ilgili genel amaçlarını ortaya koymak ve değerlendirmektir.**

**Bu değerlendirme sonucunda işgücü talebi (ihtiyacı) belirlenir. Daha sonra bu ihtiyacın nasıl karşılanacağına karar verilir. Yani, İKP'yi gerçekleştirmek için söz konusu taleple arz ilişkilendirilir.**

## 2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMAÇ VE NEDENLERİ



Şirketin kesin amaçları, örgütsel vizyonunun belirlenmesinden sonra oluşturulur. Şirket stratejisinden kaynaklanan bu kesin amaçlar değerlendirildikten sonra, İKP'ye geçilir.

### İnsan kaynakları planlamasının iki ana amacı:

- 1. Optimum Düzeyde Eleman İstihdam Etmek: Bir işletme için son dakikaya kalmış personel alımlarının doğurduğu sakıncalardan kurtulmak ve önemli bir maliyet unsuru olmasından dolayı işletmede gereğinden az veya gereğinden çok personel bulundurmamak önem arz etmektedir.**



## 2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMAÇ VE NEDENLERİ



- Çalışanlardan Azami Derecede Yararlanmak: İKP'nin ikinci ana amacı, firmada fiilen çalışmakta olan personelin bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasının sağlanmasına yöneliktir.

Başka bir deyişle amaç, örgütün insan kaynağının üstün performansı sağlayacak şekilde kullanılmasını sağlamaktır.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMAÇ VE NEDENLERİ



**Bu iki ana amaç, başka bir şekilde şöyle ifade edilmektedir:**

- **Şirket vizyonunu gerçekleştirmek**
- **Doğru amaçlara ulaşmak için doğru faaliyetler yapmak**
- **Doğru zamanda, doğru işler yapabilmek için doğru yetenek ve beceri düzeyine sahip olmak**
- **Doğru sayıda işgöreni hazır bulundurmaktır.**

## 2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMAÇ VE NEDENLERİ



İki ana amaç dışında, insan kaynakları planlamasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

1. İşgücündeki iç değişiklikleri ve kısıtlamaları tahmin etmek
2. Mevcut personeli zamanında eğitip geliştirmek
3. Boş kadroları zamanında duyurmak
4. Zamanında işgören tedariki ve seçimini gerçekleştirmek

## 2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMAÇ VE NEDENLERİ



İki ana amaç dışında, insan kaynakları planlamasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

5. İşgücü maliyetlerini tahmin etmek

6. Çevrede hızla değişen koşullara uyum sağlamak

7. Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına yanıt vermek

8. Yasal düzenlemelere, hukuk kurallarına ve hatta yargı kararlarına göre hareket etmek.

# 3. ÖNGÖRÜMLEME



**Planlama geleceğe ilişkin karar vermektir. Karar verme tahminde bulunmayı gerektirmektedir.**

**Planlama süreci içerisinde etkili çevresel faktörlerin analizi ile bunların değerlendirilmesi sırasında elde edilen veriler ve bilgiler, örgütsel amaçlar ve stratejiler ışığında insan kaynakları talep ve arz tahminlerinde bulunmak için kullanılmaktadır.**

# 3. ÖNGÖRÜMLEME



## 3.1. Uzman ve Yöneticilerin Görüşüne Dayanan Tahmin Yöntemleri

Kullanılan en yaygın öngörümleme yöntemleri, yargısal ve öznel olanlardır. Bu grupta üç yöntem bulunmaktadır:

- Yönetmel Yargıya Dayanan Öngörümleme: Yöneticiler ve İKY uzmanları gibi bilgili bireylerin tahminlerde bulunmasını ifade eder.

# 3. ÖNGÖRÜMLEME



## 3.1. Uzman ve Yöneticilerin Görüşüne Dayanan Tahmin Yöntemleri

**Bu yöntem yönetici ve uzman durumunda bulunan kişilerin örgüt planlarına, geçmiş deneyimlerine ve sezgilerine dayanarak işgücü arz ve talebi konusunda tahminde bulunmayı öngörür.**

# 3. ÖNGÖRÜMLEME



## 3.1. Uzman ve Yöneticilerin Görüşüne Dayanan Tahmin Yöntemleri

- Delphi Tekniği, öznel yöntemlerden birisidir. Bu teknik, yönetsel görüşlerin bir araya getirilmesi için kullanılan özel bir süreçtir.

Uzun dönemli planlamada etkili olarak kullanılan bu yöntemle göre; bir grup yönetici veya uzmandan birimlerin insan kaynağı ihtiyacı hakkında görüş alınır.

Söz konusu yönetici veya uzmanlar, birbirinden ayrı ve bağımsız bir biçimde yazılı olarak görüş bildirirler.



# 3. ÖNGÖRÜMLEME



## 3.1. Uzman ve Yöneticilerin Görüşüne Dayanan Tahmin Yöntemleri

- **Nominal Grup Tekniği:** Gruba dayalı başka bir öngörümleme yöntemidir. Bir odada toplanan 5-15 kişilik bir uzman grubuna örgütün gelecekte insan kaynağı ihtiyacının ne olacağı sorusu yöneltilir. Grubun üyeleri, diğer kişilerden bağımsız olarak, birbiriyle tartışmaksızın görüşlerini bir kağıda yazarlar.

Böylece bu tercihte yoğunlaşma olan görüş ya da gizlice oylama yapılmak suretiyle en çok oy alan görüş benimsenir.

# 3. ÖNGÖRÜMLEME



## 3.2. Sayısal-İstatistiksel Öngörümleme Teknikleri

Öngörümlemede kullanılan tüm istatistiksel yaklaşımlar, geçmişe ait bilgilerin geleceğe yansıtılmasıdır. Bu, öngörünün geçerliliğinin, geçmişe ve geleceğin temsilcisi olma derecesine bağlı olduğu sonucuna götürür.

İnsan kaynakları planlaması çalışmalarında birkaç sayısal yöntemden yararlanılmaktadır.

# 3. ÖNGÖRÜMLEME



## 3.2. Sayısal-İstatistiksel Öngörümleme Teknikleri

- Trend Analizi: Örgütün, istihdam düzeyinde son birkaç yılda meydana gelen değişimleri inceleyerek gelecekteki ihtiyaçları ile ilgili öngörülmemeler yapmasını içerir.

**Buna göre işletmenin tümündeki veya başlıca birimlerindeki örneğin son beş yılın yılsonu (veya ortalama) işgören sayılarından yola çıkarak gelecek yılların işgören ihtiyacı tahmin edilir.**

# 3. ÖNGÖRÜMLEME



## 3.2. Sayısal-İstatistiksel Öngörümleme Teknikleri

- **Regresyon Analizi:** Geçmişteki insan kaynakları bilgileri ile bir veya birden fazla değişken arasındaki geçmiş ilişkilerin istatistiksel bir karşılaştırmasını yaparak işgücü ihtiyacının tahmin edilmesini öngörür.

Buna göre, işgücü miktarı ile üretim kapasitesi, satış miktarı, verimlilik gibi bağımsız değişkenlerden biri veya birkaçı arasındaki ilişkilere dayalı olarak, işgücü ihtiyacı tahmin edilir.

Regresyon analizine göre gelecek dönemlerdeki işgücü ihtiyacı, geçmiş dönemlerdeki işgören sayısı ile bir başka değişken veya değişkenler arasındaki ilişkiye bakarak tahmin edilebilir.

# 3. ÖNGÖRÜMLEME



## 3.3. Öngörümleme Dönemleri

İnsan kaynakları öngörümlemesi, üç planlama dönemine göre yapılmaktadır. Bunlar; kısa-dönem, orta-dönem ve uzun dönemdir.

Altı aydan bir yıla kadar olan bu dönemi kapsayan kısa-dönemli öngörümleme, en yaygın olarak kullanılan planlama dönemidir.

Gelecek hakkında pek az varsayım kısa-dönemli planlar için gerekli olduğundan, bu planlama düzeyi birçok örgütte kullanılmaktadır.

## 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ

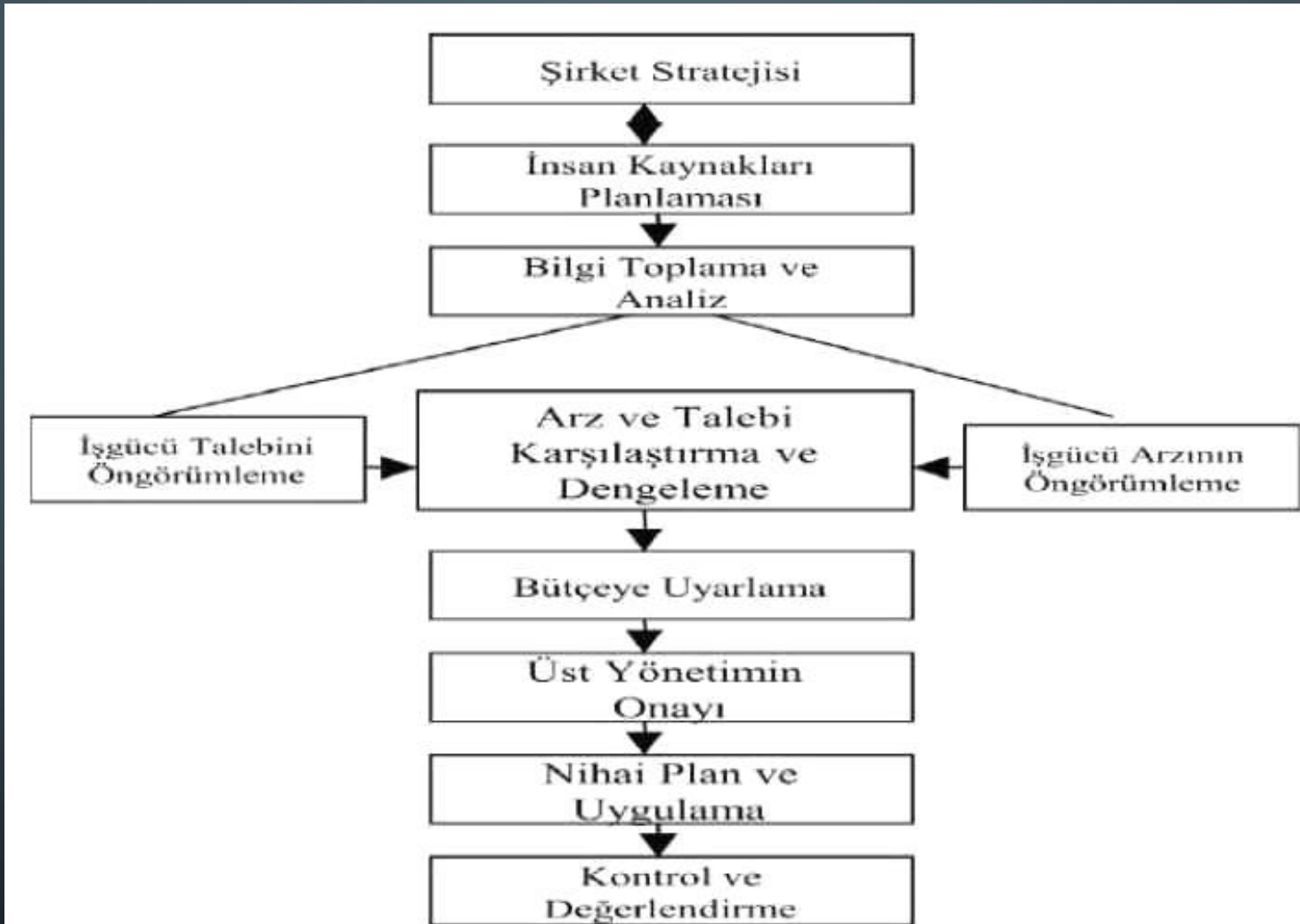


Planlama çalışmalarına şirketin vizyonu, misyonu ve stratejik amaçları ile İKY felsefesi doğrultusunda başlanır.

Ayrıca planlar uzun, orta ve kısa dönemli olmak üzere üç zaman boyutu için gerçekleştirilebilir.

Bir örgütün personel ihtiyacını belirleme, insan kaynakları planlama çalışmalarının temelini oluşturur.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



Şekil -1 İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 1: Bilgi Toplama ve Analiz

Herhangi bir planlama sürecine başlarken olduğu gibi, insan kaynakları planlama sürecine başlarken de ilk aşamada gerekli verileri geliştirmek zorunludur. Ancak bu veriler kullanılarak öngörülmemede bulunulabilir.

Bu bağlamda veriler, İKY amaçlarının ve politikalarının belirlenmesinde olduğu gibi şirket stratejilerini, amaçlarını, politikalarını ve planlarını belirlemek için de kullanılmaktadır.



# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 1: Bilgi Toplama ve Analiz

**Gerekli bilgiler, geçmişten çıkarılır, hâlihazırdaki durumla ilgili gözlemlerde bulunulur ve geleceğe yansıtılır. Geçmişe ait eğilimler, geleceğe yansıtılarak işgücü arz ve talebi tahmin edilir.**

**Çevreyle ilgili bilgiler, doğru yöntemlerle uygun kaynaklardan elde edilmelidir. Bu bağlamda özellikle birtakım faktörlere göre veri ve durum analizleri önem arz etmektedir:**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 1: Bilgi Toplama ve Analiz

1. Örgütün misyonu, stratejik amaçları ve politikaları,
2. Ürün talebi, işletmenin veya bölümün üretim-iş hedef ve planları,
3. Örgüt ve iş yapısı,
4. Mevcut işgücü envanteri,
5. İşgörenlerin performans ve yeterlilik düzeyleri,

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 1: Bilgi Toplama ve Analiz

6. İşgücü devri ve devamsızlık oranları,

7. Üretim teknolojisi,

8. Üretim araçlarının yeterliliği,

9. İşletmenin finansal imkânları,

10. İşgücü piyasasının özellikleri (işgücü arzı, işsizlik vb.)

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 1: Bilgi Toplama ve Analiz

11. Yasal düzenlemeler ve hükûmet politikaları,
12. Ekonomik, demografik, siyasal çevre koşulları,
13. Rakiplerin hedefleri,
14. Sendikalarla ilişkiler ve düzenlemeler.



## 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ

İşlerin Analizi: Analiz çalışmaları çerçevesinde ilk yapılacak işlerden birisi, örgütün insan kaynakları açısından güçlü ve zayıf yönlerinin çıkarılması amacıyla başlangıç noktası olarak kabul edilen hâlihazırda ifa edilen işlerin analizinin yapılmasıdır.

**Mevcut tüm işlerin ayrıntılı bir analizi, iç değerlendirmeyi yapma konusunda temel oluşturur.**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



**Bir planlamacı, böyle bir çalışma sonucunda;**

- **Şu anda hangi işler mevcuttur?**
- **Her bir işin diğer işlerle ilişkisi ne şekildedir?**
- **Her bir işi kaç işgören ifa etmektedir?**
- **Her bir iş ne kadar önemlidir?**

**sorularına cevap arar. Böylece planlamacı, mevcut işgücü ve becerileri konusunda ayrıntılı bir analiz yapabilmesi açısından mevcut işler hakkında bilgi sahibi olur.**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



İşgücü Beceri Envanteri: İşgücü envanteri, işletmede hâlihazırda çalışan işgörenlerin bilgi, beceri, yetenek, eğitim ile deneyim gibi kişisel özelliklerini ortaya koyan bir çalışmadır.

Bir bakıma işgören profilini ortaya koyan bu çalışma, içsel işgücü arzını değerlendirmek için kullanılan başka bir yöntemdir.

Çünkü etkin bir İK planlaması yapmak ve bu çerçevede personel ihtiyacını karşılamak, mevcut çalışanlar hakkında bilgiye sahip olmayı gerektirir.

## 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



**Envanterin yapılmasıyla, örgütün hangi kademesinde, hangi ücret düzeyinde ne kadar eleman çalıştığı ve bunların yaşı, cinsiyet, kıdem, beceri, öğrenim, mevcut ve önceki performansları, deneyimleri, mesleki yetişkinlik durumlarıyla gizil güçleri hakkında bilgi sağlanır.**

**Özellikle gelecekte boşalacak kadrolar için iç kaynaklardan yararlanılması durumunda bu bilgi stokuna, eğitim ve geliştirme ve toplu pazarlık amaçlarıyla başvurulur.**



## 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



Planlamacılar, uzun dönem İKP için söz konusu envanteri kullanarak, hâlihazırda beceriler ile gelecekte gerekli olacak beceriler arasında bir karşılaştırma yapabilirler.

Böyle bir karşılaştırma, planlamacılara tedarik, seçim ve eğitim ihtiyaçlarına ilişkin bir fikir verir.

Bu analiz ve envanter çalışmaları dışında, örgütsel yapı incelenir, örgütün gelecekteki üst, orta ve alt kademelerinin olası çapının ne olacağı belirlenir.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörümlemesi

İnsan kaynakları ihtiyacı veya başka bir deyişle işgücü talebi, bir örgütün veya bölümün belirli bir dönem içerisinde hedefine ulaşabilmesi için gerekli işgücünü ifade eder.

Başka bir deyişle, bir örgütün belirli bir dönemde kararlaştırdığı faaliyetleri ifa edebilmesi, planladığı mal ve hizmetleri üretebilmesi için ihtiyaç duyacağı çalışan miktarı, o örgütün işgücü talebini ortaya koyar.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörülmesi

İşgücü talebini öngörülme, örgütün stratejisi ve genel iş ve ekonomik çevre göz önünde bulundurulmak suretiyle gelecekte firmanın ne kadar sayıda ve hangi nitelikte elemana ihtiyaç duyacağını belirlemektir.

İşgücü talebini etkileyen en önemli değişkenler, işletmenin gelecekte üreteceği ürün çeşidi ve miktarı ile satış miktarıdır. Gerçekten bir örgütün üretim hacminin ve satışlarının artması yeni işgücü ihtiyacını doğurabilir.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörülmesi

**Gerçek İşgören İhtiyacı; Bu ihtiyacının belirlenmesi, öncelikle iş yükü analizini gerektirir.**

**İş yükü analizi, tüm işlerin yerine getirilmesi için gerekli olan toplam zamanın, bir çalışanın işi için o dönemde kullanacağı zamana bölünmesiyle yapılır.**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörülmesi

Bunun için aşağıdaki işlemlerin sırayla gerçekleştirilmesi gerekmektedir:

**Toplam Zaman = Standart Süre x Birim Sayısı**

**$G_{ii} = TZ / \text{Kişi Başına Düşen Çalışma Zamanı}$**

**TZ = İşin bitirilmesinde yinelenecek işlemler için ihtiyaç duyulan toplam zaman**

**$G_{ii} = \text{Gerçek İşgören İhtiyacı}$**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörülmesi

**Örnek:** Buzdolabı üreten bir firma plan yapılan dönemde 10.000 buzdolabı üretmeyi hedeflemektedir. Bir buzdolabının üretimi için standart süre = 45 işgücü/saattir. Bu dönemde bir işçinin günde 8 saatten 260 gün çalışması planlanmıştır. Bu verilere göre;

**Toplam İş Yükü = Standart Süre x Birim Sayısı = 45 X 10.000 = 450.000**

**Kişibaşı bir yıllık çalışma süresi: 260 gün X 8 saat = 2080 saat**

**Gerçek İşgören İhtiyacı = Toplam İşyükü/Bireysel İşyükü = 450.000/2080 = 216,3 kişi olarak bulunur.**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörümlemesi

**Yedek İşgören İhtiyacı: Çalışanların hastalık, kaza, izin vb. nedenlerle işlerine devamsızlıklarında, işin aksatılmadan yürütülmesi için ihtiyaç duyulacak çalışan sayısını ifade etmektedir.**

**Devamsızlık durumu yedek insan kaynakları ihtiyacını doğuran temel bir olgudur.**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörülmesi

Bu olgu iki temel karaktere sahiptir; birincisi yıllık izinlerin kullanılabilirliği açısından beklenilir olmasıdır. İkincisi ise beklenmedik karakterli olmasıdır.

Devamsızlık olgusunun genellikle beklenmedik bir nitelik göstermesinden dolayı yedek işgören ihtiyacının sayısal olarak en optimal bir biçimde belirlenmesi zorunludur.



# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörümlemesi

Yedek işgören ihtiyacı matematiksel olarak aşağıdaki gibi hesaplanır;

$$Y_{ii} = DO \times G_{ii}$$

**DO = % Devamsız sayısı / Ortalama işgören sayısı**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörülmesi

Yedek işgören ihtiyacını belirlerken, genellikle son beş yılın devamsızlık oranları çıkarılır, daha sonra bu oranların ortalaması kullanılır. Buna göre gerçek işgören ihtiyacındaki (216) örneğimizi sürdürürsek ve son 5 yılın devamsızlık oranlarının ortalamasını %3 olarak varsayarsak; yedek işgören ihtiyacı;

$$Y_{ii} = DO \times G_{ii} = 3 \times 216 = 6.48 \text{ kişi} = 6 \text{ kişidir.}$$

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörümlemesi

**Ek / İlave İşgören İhtiyacı:** Bir işletmede işten çıkma ve ayrılmalar nedeniyle ilave işgören ihtiyacı doğmaktadır.

**Bu nedenle işgören talebini doğru olarak öngörümlemek için, İK yöneticisi ne kadar sayıda insanın plan yapılan dönemde ayrılacağını bilmek durumundadır. Ek işgören ihtiyacı, işgören devrinden ortaya çıkmaktadır.**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörümlemesi

Geçmiş yıllarda gerçekleşen işgören devir oranlarından yola çıkarak gelecekte, plan yapılan dönemdeki işgören devir oranı hesaplanır.

Bu oranı uygulamak suretiyle ek işgören ihtiyacı belirlenir.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörülmesi

Genelde üretimin aksamaması için boşalan pozisyonlardaki yerlerin doldurulması için kullanılan ek işgören ihtiyacı şu şekilde hesaplanmaktadır;

**İşgören Devir Oranı (İDO) = % İşten Ayrılanların  
Toplamı/Ortalama Çalışan Sayısı**

$$E_{ii} = iDO \times G_{ii}$$

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörülmesi

Ek işgören ihtiyacını belirlemek için de son 5 yılın işgören devir oranlarını belirleyip ortalamasını almak uygun olacaktır. Daha yedek işgören ihtiyacı hesap edilebilir. Son 5 yılın işgören devir oranı ortalamasının %6 olduğunu varsayarsak;

$$E_{ii} = iDO \times G_{ii} = 6 \times 216 = 12.6 = 13 \text{ kişi.}$$

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 2: İnsan Kaynakları İhtiyacının Öngörümlemesi

**Gerçek, yedek ve ek işgören ihtiyaçlarının toplamı ise plan yapılan dönemde olması gereken personel sayısını ortaya koyar. Örneklerimize göre;**

**Olması Gereken Personel Sayısı =  $216 + 6 + 13 = 235$  kişidir.**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümlemesi

İnsan kaynakları planlaması yaparken sadece işgücü talebini öngörümlemek, yani ne kadar sayıda ve nitelikte işgörene ihtiyaç olacağını belirlemek yeterli değildir.

İnsan kaynakları ihtiyacını karşılayacak işgücü arzını da belirlemek gerekir.



# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümlemesi

### **İçsel İşgücü Arzı:**

**İçsel işgücü arzını öngörümlemede, mevcut işgücü envanterinden yola çıkarak gelecek dönemde işletmenin sahip olması gereken personel sayısı belirginleştirilir.**

**Öncelikle bu noktada içsel faktörlerle ilgili yapılan çalışmalar incelenir. Mevcut işgücü, meslek, nitelik, yaş, cinsiyet, potansiyelleri vb. özellikler açısından analiz edilir.**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümlemesi

**Markov Analizi (Zincirleri):** Markov analizi, örgüt içi işgücü arzının düzeyini öngörümlemek için kullanılan matematiksel bir tekniktir.

**Bilindiği gibi iş örgütlerinde her dönem işe yeni başlayanlar, bir işten başka bir işe, bir bölümden başka bir bölüme veya örgüt dışına işgören hareketi olabilmektedir.**

**Markov Analizi, bu türdeki işgören hareketlerinin analiz edilmesini sağlamaktadır.**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümlemesi

**Ancak iş tasarımındaki değişiklikler veya işgörenlerin hareketlerindeki herhangi beklenmeyen istikrarsızlık, bu yöntemin yararını azaltır.**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümlemesi

**Örgütsel Yedekleme Planı: Yönetim pozisyonları için adayları belirleme ve hazırlama çalışmasıdır.**

**Yani, gelecekte boşalacak önemli profesyonel veya yönetsel pozisyonları doldurmak için yüksek potansiyele sahip işgörenlerin üst pozisyona geçiş sıralamasını yapmaya ve hazırlamaya odaklanan sistematik, uzun dönem kariyer geliştirme faaliyetidir.**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümlemesi

Örgütün kariyer haritasının çıkarılmış olması, her pozisyonun iş profilinin oluşturulmuş olması ve sıralamada kullanılacak olan kriterlerin saptanmış olması gerekmektedir.

Örgütsel yedekleme planı, proaktif, uzun dönemli ve geliştirmeye yöneliktir. Bu planlama, örgütün gelecekte büyümesine katkıda bulunacak liderlik pozisyonları için bir aday havuzunun oluşturulmasıyla ilgilidir.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



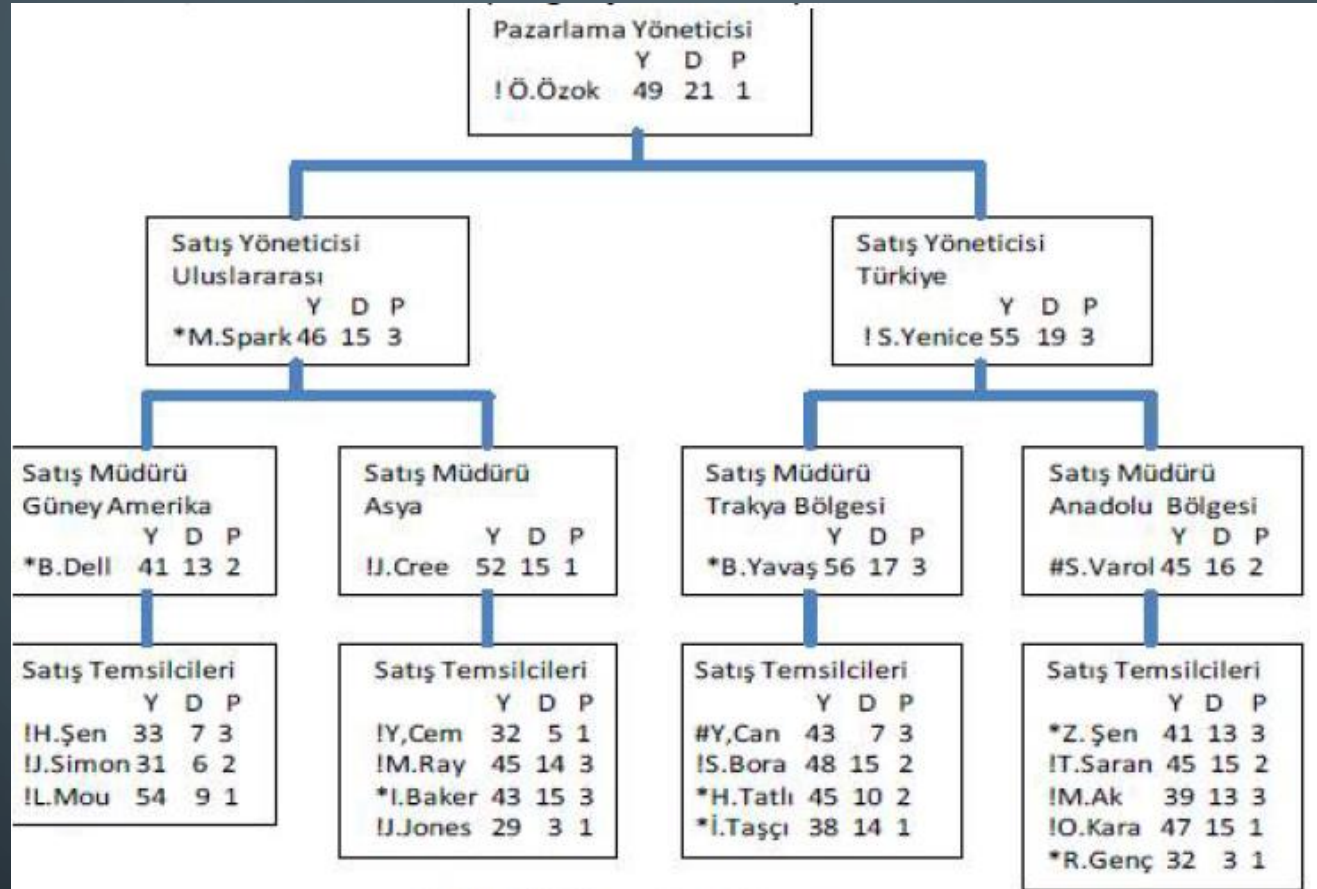
## Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümlemesi

Belirttiğimiz gibi içsel işgücü arzı tahminleri, geriye doğru örneğin 5 yıl içinde firmada mevcut işgücünde görülen eğilimlere ve hareketlere dayandırılmış gelecek içsel işgücü arzını tahmin etmeyi içerir.

İnsan kaynakları planlamacıları, bazen işgören devri olarak da isimlendirilen örgütten ayrılan işgören davranışıyla; fakat aynı zamanda içsel işgören hareketleriyle de ilgilenirler.

İçsel işgücü arzı, talebi karşılama olasılığı söz konusu değilse, o zaman dış işgücü arzının tahminine ihtiyaç duyulur.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



Şekil -3 Örgütsel Yedekleme

- :Şimdi terfi için hazır
- # : Daha fazla deneyime ve eğitime ihtiyaç duyuyor.
- ! : Belirsiz potansiyel
- Y:Yaş
- D: İşletmede deneyimi (yıl)
- P: Performans düzeyi
- 1: Üstün 2: Kabul edilebilir
- 3: İyileştirmeye ihtiyaç var.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümlemesi

**Dışsal İşgücü Arzı: Eğer içsel işgücü arzının herhangi bir mesleki alandaki işgücü talebini karşılaması olası değilse, o zaman dışsal işgücü arzının öngörümlemesine gerek duyulur.**

**Özellikle yeni bir fabrika veya büro açıldığında da dışsal işgücü arzı konusu, özellikle önem gösterir.**



# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümlemesi

**Dışsal çevre işgücü arzı öngörülenirken; birtakım faktörlerin durumu incelenerek firmanın işgücü talebinin karşılanıp karşılanmayacağı belirlenir.**

- **Nüfus ile ilgili trendler,**
- **İşletmenin ilişkide bulunduğu emek piyasasına doğru işçi göçü ve bu piyasadan dışarıya doğru işçi göçü,**
- **İşgücüne katılan veya ayrılan bireyler,**
- **İşgücü yapısındaki değişiklikler,**
- **Gelecek birkaç yıl için ekonomik tahminler,**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümlemesi

- Teknolojik gelişmeler ve değişiklikler,
- Rakip işverenlerin eylemleri,
- Yasal düzenlemeler ve baskılar,
- Yerel konut ve ulaşım durumu,
- Öğretim kurumlarından mezun olacak bireylerin sayısı.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümlemesi

- Öğrenim, emeklilik vs. konularındaki hükümet politikaları,
- Çalışma koşullarıyla ilgili ulusal ve uluslararası sözleşmeler,
- Şimdi istihdam edilmeyen kesimlerin istihdam edilme olasılığı,
- Verimlilikte veya çalışma uygulamalarındaki değişiklikler,

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümlemesi

İnsan kaynakları planlamasının ilk aşamasında iç ve dış çevresel faktörlerin analizi yapılır. İkinci aşamada ise işgücü arz ve talebi öngörümlenir. Üçüncü aşamada ise arz ve talep karşılaştırılır.

**Arz ve talebi dengeleme, işgücü arzının talebi karşılayamayacak veya içsel işgücü arzının talepten fazla olduğu durumlarda çeşitli önlemler alınır.**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 4: Öngörülen Arz ve Talebi Dengeleme

İşgücü arz ve talebinin öngörülmesinden sonra, ikisi arasında karşılaştırma yapılır. Bu karşılaştırmada tahmin edilen arzın, plan yapılan döneme ait işgücü ihtiyaçlarını karşılayabilecek durumda olup olmadığı belirlenir.

İşgücü arzının talebi karşılamayacağı, yani işgücü arzının talepten az olduğu durumlarda, özellikle içsel işgücü arzının talepten fazla olduğu durumlarda bazı önlemler alınarak dengeleme yoluna gidilir.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 4: Öngörülen Arz ve Talebi Dengeleme

**Öngörülen İşgücü Arz Eksikliği: Öngörümleme çalışmaları sonucunda, içsel işgücü arzının yetersiz kalması yanında, dışsal işgücü arzının da talebi karşılamayacağı anlaşılırsa çeşitli önlemler alınmaya çalışılır.**

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 4: Öngörülen Arz ve Talebi Dengeleme

**İçsel İşgücü Arz Fazlalığı:** Bazı alanlarda veya birimlerde içsel işgören arzı, talepten fazla olabilir. Böyle bir durumda öncelikle;

- Çeşitli zaman aralıkları boyunca fazla işgücünün maliyeti hesaplanır ve göz önünde bulundurulur.
- Personeli elden çıkarmanın maliyeti ve yöntemleri düşünülür.
- İşgücünün kullanımında değişiklikler düşünülür; yeniden eğitime ve yerleştirmenin maliyetleri ve uygulanabilirliği ortaya konur.
- İşletme amaçlarının değiştirilmesinin mümkün olup olmadığı düşünülür. İşletme değişikliğe gidebilir mi veya yeni pazarlara girebilir mi?



## 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ

### Aşama 4: Öngörülen Arz ve Talebi Dengeleme

Tüm geribildirim ve arz ve talep arasında dengeyi sağlama süreci, yönetimin hangi seçeneklerin ele alınacağı hususunda kararlar almasını gerektirir.

Firmanın gelecekteki faaliyetlerini aksaksız yürütebilmesi için arz ve talep arasında dengeyi sağlayacak nihai planı ortaya çıkarması zorunludur.



# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 5: Bütçeye Uyarlama

Örgütün işgücü arz ve talebini dengeleyip planlama çalışmasını sona erdirmeden önce bütçe olanaklarını değerlendirmek gerekir.

İşletmelerde atılacak her adımda bütçe sınırlamaları ile karşı karşıya gelinir. Dolayısıyla yapılacak insan kaynakları planlaması da bütçe olanaklarıyla sınırlıdır.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 5: Bütçeye Uyarlama

İKP sürecinin 3. Aşamasında işgücü talebinin, 4. Aşamasında işgücü arzının öngörümleneceği ve 5. Aşamada ise arz ve talebin dengeleneceği belirtilmişti.

Ancak bu ihtiyacın doğuracağı maliyet, işletmenin işgücü harcamaları için bütçeden ayıracağı payın üzerinde ise sayıyı düşürmek veya öngörülen nitelikteki işgörenler yerine daha az nitelikli olanların istihdam edilmesine karar verilerek talep durumu bütçeye uyarlanır.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 6: Üst Yönetimin Onayı, Nihai İK Planı ve Uygulama

Şimdiye kadar belirtilen çalışmalar ve faktörleri inceledikten sonra, ayrıntılı bir insan kaynakları planı yapılabilir. Böyle bir plan sayesinde;

1. Gelecekte ortaya çıkacak, ortadan kalkacak veya değişecek işler,
2. Hangi dereceye kadar örgütsel yedeklemenin veya yeniden eğitimin mümkün olacağı,
3. Yönetim kademelerindeki zorunlu değişiklikler,
4. Eğitim ihtiyaçları,
5. Tedarik ve emeklilik programları ortaya çıkarılabilir.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 7: Kontrol ve Değerlendirme

İnsan kaynakları planlarının ve programlarının kontrolü ve değerlendirilmesi insanları etkili bir şekilde yönetmek için önem arz eden bir eylemdir. Bu alanda gösterilen çabalar, insan kaynaklarının değerini ortaya çıkarma amacına yöneliktir.

Bu çabalar, insanların bir örgütün sahip olduğu en önemli sermaye olduğunu kabul etmektedir. Kontrol ve değerlendirmenin yapılabilmesi için gerekli veriler hızlı ve sık bir şekilde elde edilmelidir.

# 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



## Aşama 7: Kontrol ve Değerlendirme

Planlamayı değerlendirmenin ölçüm kriterleri şunlar olabilir:

1. Oluşturulmuş kadro ihtiyacı ile fiili durum,
2. Oluşturulmuş amaçlara karşı verimlilik düzeyi,
3. Arzu edilen oranlara karşı fiili personel akışı,
4. Beklenen çıktılara (iyileştirilmiş başvuru akışı, azaltılmış işgören devir oranları, iyileştirilmiş tedarik ve yerleştirme rasyoları) karşı program sonuçları,
5. Bütçelere karşı işgücü ve program maliyetleri.

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, and yellow, to green on the right. The smoke is thick and billowing, creating a sense of movement and depth. The word 'TEŞEKKÜRLER' is centered in the middle of the image in a bold, white, sans-serif font. The background is a solid black, which makes the vibrant colors and the white text stand out prominently.

TEŞEKKÜRLER