

Ünite 2: İnsan Kaynakları Planlaması, İş Analizi ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

İnsan Kaynakları Planlaması Kavramsal Çerçeve

Planlama, herhangi bir konuyla ilgili olarak; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi ifade eder.

Yöneticiler işletmenin elinde bulunan beşerî ve finansal kaynakları en iyi biçimde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirmek zorundadırlar.

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarına temel planlama süreçlerinin uygulanmasını içermekte ve insan kaynakları planlamasının başarısı da yoğunlukla insan kaynakları bölümünün organizasyonun planlama süreciyle yakından ilgilenmesine bağlıdır.

İnsan kaynakları planlaması, bir organizasyonun gelecekteki personel ihtiyacını tahmin etme ve ihtiyaç duyulan personelin tam sayısını ve tipini gösterecek programların planlanması sürecidir.

İnsan kaynakları planlamasının amacı, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip, gerekli sayıda personeli gereken zamanda sağlayacak hareket programının hazırlanmasıdır.

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun planlama süreciyle yakından ilişkili olduğu için zaman çerçevesi örgütsel planlarla bağlantılı olarak ele alınmalı ve paralel hazırlanmalıdır. Örgütsel planlar genellikle kısa (0-2 yıl), orta (2-5 yıl) ya da uzun (5 yıldan fazla) dönemli olarak sınıflandırılır.

İnsan kaynakları planlamasının tasarım aşamasında kimin için yapılacağı konusunda farklı seçenekler ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilk yaklaşım olan genellikle üst düzey yönetim dışındaki tüm işlerde ihtiyaç duyulan personel sayısı üzerine kurulu olan bütüncül düzey insan kaynakları planlarıdır. İkinci yaklaşım “temel roller” düzeyindedir. Bu yaklaşıma göre, mantıksal ya da deneyimler sonucu problem yaratan işler ya da organizasyon için kilit pozisyonlar varsa öncelik bu gruplara ait olmalıdır. Örnek olarak büyük bir sanayi işletmesi profesyonel personel bulmada güçlük çekiyorsa mühendisler ya da bilim adamları konusunda dikkatli bir planlama yaparak gerekli sayıyı ve özellikleri belirleyebilir.

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

İnsan kaynakları planlaması;

- Talebinin tahmin edilmesi,
- Personel arzının belirlenmesi ve
- Arz ve talebin karşılaştırılarak planların hazırlanmasını içeren üç unsuru temel almaktadır.

Bu unsurlar;

- Amaçların belirlenmesi,
- Çevre analizi,
- İş analizi,
- Performans değerlendirme gibi unsurlarla desteklenmektedir.

İnsan kaynakları talebi, bir işletmenin gelecekte gereksinim duyacağı iş gücüdür. İnsan kaynakları talep tahmini ise bir işletmenin kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan iş gücünün sayı, tür ve nitelik olarak belirlenmesidir. İşletmelerin personel ihtiyacını farklı biçimlerde tanımlamak mümkündür. Bunlar gerçek, yedek, ek ve yeni personel ihtiyacıdır.

İnsan kaynakları talebinin tahminine yardımcı olan bilgiler;

- Başta iş analizi bilgileri ve
- Personel dönüşüm oranı bilgileri olmak üzere,
- Personel devamsızlık oranı ve
- Dış çevreyle ilgili bilgilerdir.

İş analizi; bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışmadır. İş analizleri personelin bölümlendirilmesini sağlayan işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır.

İş analizi sonuçlarını ortaya koymak için iş analistleri personelin işlevi, işin yapılışına ilişkin yöntem ve teknikler, işte kullanılan yardımcı araçlar (makine, alet vb.), çıktılar (üretilen mal veya hizmet), işin hangi koşullarda yapıldığı (çevresel faktörler) ve iş gereklerinin ne olduğu sorularına yanıt ararlar.

İş analizinde kullanılacak bilgilerin toplanmasında hangi yöntemin uygun olacağı; işin özellikleri, analiz için gerekli bilginin düzeyi, hangi analiz tekniğinin uygulanacak olduğu gibi faktörlere bağlıdır.

Gözlem, mülakat ve anket yöntemlerinden biri ya da birkaçı bir arada kullanılarak elde edilen işle ilgili bilgiler iş analizi tekniklerinden biri uygulanarak analiz edilir. İş analizi tekniklerinden bazıları belirli bir mesleki alan için uygulanmakla sınırlı olan, sadece o alandaki işlerin içerdiği görevleri ve gerektirdiği personel niteliklerini ortaya koyan tekniklerdir.

Diğer teknikler ise her alanda uygulanabilen *iş envanteri tekniği, durum analizi tekniği, fonksiyonel iş analizi tekniği* ve *kritik olay tekniği*dir.

İş analizi sonucu elde edilen bilginin yeniden düzenlenerek kullanıma hazır hâle getirilmesi sonucunda "iş tanımları" ve "iş gerekleri" hazırlanır.

İş tanımı iş analizlerinin bir uzantısıdır. İş tanımlarının amacı, işletme içinde yapılan her işin nasıl yapıldığını tam ve doğru olarak yansıtmaktır.

İş gerekleri ise işin değil, işi normal düzeyde yerine getirebilecek personelin profilini içerir.

Personel devir hızı; personel devir oranıyla ilgili bilgiler; personelin işten ayrılma tarihi, nedenleri, iletişim adresi, yapılacak ödemeler, yeniden işe alınma olasılığıyla ilgili bilgileri içermektedir.

Personel devir oranı, belirli bir faaliyet döneminde işletmeye giren ve işletmeden çıkan personel sayısını ifade etmektedir.

Devamsızlık oranı; devamsızlık bilgileri, personelin, izin ve yıllık tatilleri dışında programlanmamış bir biçimde işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi durumudur. İnsan kaynakları planlaması açısından devamsızlık oranının hesaplanması talep tahmininin doğruluk payını artıracaktır.

Dış çevre bilgileri; enflasyon, faiz oranı, işsizlik oranı, iş gücü büyümesi, uluslararası pazar fırsatları, nüfus bilgileri gibi bilgiler düzenleyici kurumlar, pazar araştırma raporları ve dış veri tabanlarından elde edilebilir.

Ekonomik değişiklikler, sosyal, politik ve yasal değişiklikler, teknolojik gelişmeler ve rekabet koşullarındaki değişiklikler insan kaynağını belirleyen işletme dışı faktörlerdir.

İnsan kaynakları planlamacıları, hem iç hem de dış kaynaklarla ilgili bilgileri toplayarak personel talebini tahmin etmeye çalışırlar ve bu tahminler geçmiş ve şu an hakkındaki bilgilerden ve geleceğin tahmin edilmesinden çıkartılır.

Talep tahmini farklı yöntemler kullanılarak yapılabilir ve farklı tahmin sonuçları belirlenebilir. En çok kullanılan tahmin yöntemleri geçmiş eğilimleriyle geleceği gösteren değişkenler arasındaki ilişkilere dayanır. İnsan kaynakları tahmin yöntemleri:

- Sezgisel ve

- Matematiksel yöntemler olmak üzere temelde iki gruba ayrılabilir.

Sezgisel yöntemde geleceğin tahmininde insan bilgisinden yararlanılmaktadır. Bu yöntem sayısal verileri göz önünde tutar ancak, sezgilere ve deneyimlerden gelen bilgilerin kullanılmasına da olanak verir. En basit sezgisel yöntemler:

- Aşağıdan yukarıya (birim) tahmin yöntemi,
- Yukarıdan aşağıya tahmin yöntemi ve
- Delphi yöntemidir.

Aşağıdan yukarıya (birim) tahmin yönteminde birim ihtiyaçlarının tahmini toplamı organizasyonun talep tahminidir.

Yukarıdan aşağıya tahmin yönteminde deneyimli üst yöneticiler tarafından yukarıdan aşağıya yapılan tahmindir. Bu uzmanlar tahminleri en iyi ve en kötü durum senaryoları oluşturarak en yakın biçimde belirlemeye çalışırlar.

Delphi yöntemi ise, tahmin için grubun ortak karar vermesi yönteminin kullanıldığı oldukça yapılandırılmış sezgisel bir yöntemdir. Uzmanların yüz yüze gelmediği ekonomik bir yöntemdir.

Matematiksel yöntemler ise;

- Basit ve
- Karmaşık olarak iki kısımda ele alınmaktadır.

Basit matematiksel yöntemler talep tahmininde sadece bir faktörü gözde alarak tahmin yapılan yöntemlerdir. Örneğin, personel ihtiyacının tahmini, başka hiçbir faktörü ele almadan sadece son beş yıldaki personel düzeyi ele alınarak yapılabilir.

Basit matematiksel yöntemler genelde;

- Verimlilik oranı,
- Kadrolama oranı ve
- Öğrenme eğrileri olmak üzere üç oranı göz önüne alır.

Karmaşık matematiksel yöntemlerde ise en çok kullanılan;

- Çoklu regresyon ve
- Doğrusal programlamadır.

Çoklu regresyon yöntemi, insan kaynakları talebiyle ilişkili pek çok faktörü gelecekteki talebin tahmininde kullanır.

İkinci yöntem olan *doğrusal programlama* optimal personel düzeylerinin belirlenmesi üzerine kuruludur.

İnsan kaynakları arzı, herhangi bir plan döneminde işletmenin sahip olacağı personeli ifade etmektedir. Organizasyonun insan kaynakları arzını belirlemesi örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından belirleme sürecidir. İnsan kaynakları arzının belirlenmesinde en çok başvurulan araçlar;

- Personel genel envanteri,
- Personel beceri envanteri,
- Yükseltim planlama şemaları.
- Personel devir oranı ve

- Devamsızlık oranıdır.

İçsel insan kaynakları arzı, işletmede bulunan mevcut personeli ifade eder. Bu personel ya kendi pozisyonunda yükselerek ya da organizasyonun herhangi bir yerindeki boşluğa transfer edilerek talebi karşılamaya yardım edebilir.

İnsan kaynakları pazarıyla ilgili bilgiler; makro insan kaynakları bilgilerinden oluşmaktadır ve gelecekteki personel gereksinmesinin karşılanabilme olasılıklarını içermektedir. İşletmenin çalıştığı bölge ya da faaliyet alanında yer alan işletmelerdeki insan kaynakları arz ve talebi, işsizlik durumu ve personelin beceri karışımını gösteren veriler bu grupta yer almaktadır. Gelecekte işletmenin ihtiyacı olabilecek nitelikli personelin tahmininde dış iş gücü piyasası verileri önemli bir role sahip olacaktır.

İnsan kaynakları uzmanları organizasyonun durumuna en uygun tahmin yöntemini belirlerken;

- Organizasyon ve çevrenin durağanlık ve kesinlik durumu,
- Verilerin uygunluğu (ne kadar doğru ve tam olduğu),
- Personel sayısı,
- Kaynakların uygunluğu,
- Zaman ve yönetimin güveni gibi unsurları göz önünde bulundurmalıdır.

İnsan kaynakları planlamasında arz ve talebin belirlenmesinden sonra gelen aşama insan kaynakları planlamasıyla ilgili son kararın verilmesine yardımcı olan arz ve talebin karşılaştırılıp planların hazırlanması aşamasıdır. İnsan kaynakları arzının talebinden az olması ile insan kaynakları arzının talepten fazla olması durumunda yönetimin vereceği kararlar arasında farklılıklar olacaktır. İnsan kaynakları arz ve talebinin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi sonucunda eğer varsa yedekleme planları ve kariyer planlarında gerekli değişiklikler yapılır.

Özetle, insan kaynakları planı gelecekte hangi pozisyonlara çalışan alınması olasıdır, çalışanlara ne gerekecektir, çalışanların eğitim ve gelişimi ne olmalıdır konularını tanımlayan bir yol haritasıdır. Yedekleme planlaması yoluyla, çalışanların kariyer yolları örgütsel gereksinimler ile tutarlı bireysel ihtiyaçlara uyarlanabilir.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kavramı

İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramı, “bir organizasyonun insan kaynakları, personel faaliyetleri ve örgütsel birim özellikleriyle ilgili ihtiyacı olan verilerin toplanması, saklanması, korunması ve güncelleştirilmesi için sistematik bir süreçtir” biçiminde tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramıyla, yönetimin, insan kaynakları yönetimi alanında karar vermelerine yardımcı olması için bilgi geliştirilmesi ve kullanımına ilişkin çalışmalar kastedilmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri hat ve kurmay yöneticilere işletmede çalışanlarla ilgili sağlıklı bilgiler sağlayarak insan kaynakları yönetimi politikası ve uygulamalarının etkinliğine katkıda bulunur.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının otomasyonu;

- Veri doğruluğunda artış,
- İşlem hızında artış,
- Daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar
- Verimlilikte artış konularında yararlar sağlamaktadır.