

İŞ GÜCÜ PLANLAMASI
(Yüksek Lisans Tezi)
Süheyla BIÇAKÇI
Eskişehir, 1995

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞ GÜCÜ PLANLAMASI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Süheyla BİÇAKÇI

Eskişehir
Kütüphane

Eskişehir-1995

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------------	---

Birinci Bölüm

İŞGÜCÜ PLANLAMASI

I- İŞGÜCÜ PLANLAMASININ ANLAM VE ÖNEMİ.....	3
A) Genel Anlamda (Makro) İşgücü Planlaması.....	5
B) İşletmelerde (Mikro) İşgücü Planlaması.....	7
C) İşgücü Planlamasının Önemi.....	8
II- İŞGÜCÜ PLANLAMASININ GENEL PLANLAMA İÇİNDEKİ YERİ....	10
III- İŞGÜCÜ PLANLAMASININ HEDEFLERİ.....	14
IV- İŞGÜCÜ PLANLAMASININ HEDEFLERİ.....	18
V- İŞGÜCÜ TALEBİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	21
A) İşletmenin Çevresinde Gözlenen Değişiklikler....	22
1- Ekonomik Değişiklikler.....	23
2- Sosyal, Politik ve Yasal Değişiklikler.....	24
3- Teknolojik Gelişmeler.....	24
4- Rekabet Koşullarında Gözlenen Değişiklikler..	25
B) İşletme İçinde Alınan Kararlar.....	25
1-Stratejik Planlar.....	26
2- Bütçeler.....	26
3- Satış ve Üretim Tahminleri.....	27
4- Yeni Girişimler.....	27
X C) İşgücü Faktörünü Temel Alan Uygulamalar.....	28

İkinci Bölüm
İŞGÜCÜ PLANLAMASI İLE İLGİLİ ÖN ÇALIŞMALAR VE
KULLANILAN ARAÇLAR

I- İŞGÜCÜ GEREKSİNİMESİNİN BELİRLENMESİ İLE İLGİLİ ÖN ÇALIŞMALAR.....	29
A) İş Tasarımı.....	30
B) İş Analizi.....	30
C) İş Değerlendirme.....	32
D) İş Etüdü.....	33
II- İŞGÜCÜ TALEBİNİN TAHMİN EDİLMESİ VE İŞ YÜKÜ ANALİZİ	35
III- İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA KULLANILAN ARAÇLAR.....	37
A) İşgücü Envanteri.....	38
1) İşgücü Genel Envanteri.....	39
2) İşgücü Beceri Envanteri.....	39
B) Personel Devir Oranı.....	40
C) Devamsızlık Oranı.....	44

Üçüncü Bölüm
İŞGÜCÜ PLANLAMASI YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

I- KALİTATİF VE SEZGİSEL YÖNTEMLER	
II- KANTİTATİF YÖNTEMLER	
A) İstatistik Metodlar	
B) Yöneylem Arastırması Metodları	
C) Stokastik Model Metodları	
D) Markov Zincirleri Modeli	

GİRİŞ

Ülkelerin kalkınması, ekonominin gelişmesine, özellikle bilinçli ve sistemli bir şekilde endüstrileşmeye bağlı bulunmaktadır. Sağlam bir ekonomik gelişme ve sağlıklı bir endüstrileşme ise ülke çapında verimliliği arttırmakla mümkündür.

Her türlü üretim etkinliğinde verimlilik artışlarının taşıdığı önem giderek artmaktadır. Nufusun hızla artması, tüketim isteklerinin çeşitlenerek yoğunlaşması, buna karşılık kaynakların giderek artan kıtlığı bu kaynaklardan olabildiğince verimli yararlanılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Gelişen teknoloji ve bunun üretim yöntemleri üzerindeki etkisi, ekonomi bilimi ile uğraşanları giderek işgücünün verimliliğinin önemi üstüne düşünmeye zorlamıştır. Günümüzde kuruluşların işgücüne olan gereksinimleri, otomasyona doğru artan eğilime karşın, özellikle ileri ve spesifik uzmanlık isteyen alanlarda giderek büyümekten geri kalmamaktadır. Özellikle son yıllarda işgücüne yatırım konusunda yapılan araştırmalar, kişinin verimliliğindeki artışın yalnız firma politikası değil, ulusal ekonominin gelişmesi yönünden de ulusal ekonominin plan ve programlarında vazgeçilmez bir öge olduğunu ortaya koymuştur.

Üretimde verimliliğin artırılabilmesi, girdilerde sağlanacak tasarrufa, teknolojiden azami ölçüde yararlanılarak elde edilen çıktının en büyüklenmesine bağlıdır. Girdilerde özellikle işgücünde tasarruf ve etkinlik sağlayabilmek için işgücü planlaması zorunludur. İşletme içindeki etkin işgücü planlaması, becerilerine göre kimlerin hangi görevlerde çalışacağı yanında, yakın ve uzak gelecekte işletme içinde doğacak işgücü gereksinimini saptamayı kapsamaktadır.

Birinci Bölüm

İŞ GÜCÜ PLANLAMASI

I- İŞ GÜCÜ PLANLAMASININ ANLAMI VE ÖNEMİ

Ülkenin ve işletmelerin iş gücü kaynakları, nitelik ve nicelik yönünden sınırsız değildir. İşgücü kaynaklarının en etkin ve en verimli bir biçimde kullanılabilmesi cabası, işletmeleri ve ülkenin işgücü sorunları ile ilgili örgütlerini, işgücü planlaması çalışmaları yapmaya yöneltmektedir. İşgücü planlaması ile çalışma çağında ve durumunda olan kişilere iş olanakları sağlanması, mevcut iş olanaklarının geliştirilmesi, sağlanan eğitim olanakları ile kişilerin mesleki yetkinliklerini ve çalışma olanaklarını geliştirmeleri konusunda geçerli bilgiler ortaya konabilmektedir¹.

İnsan faktörünün diğer üretim faktörleri, özellikle teknolojik araçlar karşısındaki durumu başlangıçtan beri önemli gelişmeler göstermiştir. Bir zamanlar basit bir üretim girdisi olarak düşünülen, kendisine verilen işi yapma zorunda olduğu varsayılan, bu ve benzeri nedenlerle bir makina dişlisine benzetilen insan, günümüzde kilit faktör olarak düşünölmeye başlanmıştır.

¹ Ferhat Şenatalar, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, B.2, (İstanbul:İ.İ.T.İ.A. Siyasal Bilgiler Yük. Okulu, 1978) s.87.

İşgücü, işletmelerin çoğunluğu için önemli bir maliyet gideri yada üretim faktörü olduğundan, işletmede, fazla veya noksan işgücüne yer vermek zararlı sonuçlara yol açacaktır².

İşgücü planlaması, yeter sayıda ve nitelikte elemanın gereken zamanda sağlanmasına olanak veren bir tekniktir. İki ana amacı vardır. Bunlardan biri, örgütün insan kaynağının en yararlı bir biçimde kullanılmasını sağlamak, öteki de örgütün gelecekteki iş gücü gereksinmesini nicelik ve nitelik yönünden karşılamaktır³.

Özellikle kalkınmakta olan ülkelerde geleceğe yönelik sorunların belirlenmesi, çözümlenmesi, dolayısıyla planlanması büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu ülkelerde, kalkınmada en önemli sorun, ihtiyaç duyulan nitelikli işgücünün yetistirilmesinin planlanmasıdır.

Öte yandan kalkınmakta olan ülkelerde, insan gücü ihtiyaçları konusunda karşılaşılan kimi sorunlarda benzerlikler gözlenmektedir. Genellikle bu ülkelerde niteliksiz iş gücünün işsizliği çok yaygındır. Ayrıca yüksek okul, üniversite mezunu gençler arasında da işsizlik önemli boyutlardadır. İş ve meslek değiştirmelerine de sık rastlanmaktadır. Buna karşılık işverenler de her zaman istedikleri bilgi, beceri ve

² İsmail Özkan, "İnsangücü Planlaması ve Markov Zincirleri Uygulaması", (Afyon: İ.İ.B.F. 15. Kuruluş Yılı Armağanı Yayın No:365, 1989), s.428.

³ Cahit, Tutum, **Personel Yönetimi**,(Ankara:T.O.D.A.İ. Enstitüsü, 1979), s.97.

yetenekte işgücü bulamamaktadırlar. Dolayısıyla bir yanda çalıştırılmayan atıl işgücü, öte yanda istenilen nitelikte işgücü yetersizliği ülke kalkınmasını engelleyici boyutlar taşımaktadır. Bu nedenle iş gücü planlaması, özellikle kalkınmakta olan ülkelerde çok daha zorunlu olmaktadır⁴.

A) Genel Anlamda (Makro) İşgücü Planlaması

Makro açıdan bakıldığında işgücü planlaması, bir ülkenin kısa ve uzun sürede, sayı ve nitelik olarak ihtiyaç duyacağı insan gücünün saptanması ve gereken zamanda hazır bulundurulması çalışmalarını içerir.

Makro düzeyde işgücü planlamasında kısa süreden 1 ila 5 yıl arasını, uzun süreden ise, 5 ve daha yukarı yılları kapsayan süreleri anlamak gerekir. Kısa ve uzun sürelerde toplam işgücünün hangi rakama ulaşacağı, hangi sektörlerde, ne kadar ne tür ve nitelikte işgücüne ihtiyaç olacağı işgücü planlaması çalışmalarıyla önceden belirlenir.

Ülke boyutunda işgücü planlamasıyla elde edilen bu bilgiler insan gücünün verimli bir biçimde kullanılması yolunda yeni stratejilerin belirlenmesine yol açar. Eğitim politikası yeni ihtiyaca cevap verecek hale getirilir. Gelişen sektörler çeşitli teşvik tedbirleri ile desteklenir. Yeni istihdam olanakları yaratılır. Kısaca işgücü, sayı ve nitelik olarak gelecekteki ihtiyaca cevap verecek şekilde hükümet tarafından

⁴ Mahmut Adem, "İnsangücü planlaması", A.Ü. Siyasal Bil. Fak. Dergisi, Cilt XLII (Ocak-Aralık 1987), s.1147.

yönlendirilir⁵.

Geleceğin cesitli özellikteki yetişkin işgücü ihtiyaçları ile ilgili olarak elde edilebilecek en iyi bilgilerin ortaya konmasıyla, bireyler, işletmeler ve Devlet örgütleri, iş olanakları, eğitim ve gelişme olanakları, çalışma alanları konusunda bilgili olarak hareket edebilmektedirler. Bazı mesleklerin gerekli kıldığı eğitim sürelerinin 4-10 yıl gibi uzun süreleri kapsadığı gözönüne getirilirse, bu meslekleri seçecek kişilerin, eğitim süresi başlangıcında sözkonusu mesleklerin geleceği konusunda bilgi sahibi olmak istemeleri doğaldır. İşgücü planlaması yapılmaksızın cesitli mesleklerde gelecek yıllarda istihdam edilecek işgücü konusunda geçerli bilgiler sağlamak olanaksızdır⁶.

Makro düzeyde işgücü planlamasının yapılmaması durumunda, bazı mesleklerde yığılmalar olurken, bazı mesleklerde işgücü sıkıntısı çekilir. İşsizlik ve gizli işsizlik artar. Nitelikli işgücü sıkıntısı had safhaya ulaşır. Bu ve buna benzer durumlar insan gücünün etkin ve verimli bir biçimde kullanımını engelleyeceği için cesitli sektörlerde verimlilik düşer. Uzun vada de ülke ekonomisi zarar görür.

⁵ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1992, s.32.

⁶ Şenatalar, s.87.

B)- İşletmelerde (Mikro) İşgücü Planlaması

Mikro açıdan bakıldığında işgücü planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nitelik ve nicelik olarak gerekli işgören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir⁷.

İşgücü planlaması kısa ve uzun süreli tahminleri içerir. Kısa dönemli işgücü planları işletmenin gelecek yıldaki işgücü açığını sayı ve kalite olarak ortaya koyar. Uzun süreli işgücü planları 5 veya 10 yıllık bir süreyi kapsar.

İşletmelerde işgücü planlaması somut verilere ve rasyonel esaslara, yol gösterici seçeneklere dayanarak, tercihler arasında amaca en etkili olarak ulaşmayı sağlayacak bir karar problemdir⁸.

İşgücü planlaması, örgüt hedeflerine ulaşmak için bütünleşik personel politikaları ve programları geliştiren, işletmenin gelecekteki planlama dönemindeki işgücü için içsel gereksinimleri tanımlayan, dışsal kaynakları bulan bir bütünleştirme sürecidir⁹.

Tanımlara dikkat edilecek olursa işgücü planlamasının yalnızca gelecekteki işgücü ihtiyacının belirlenmesi çalışmalarından ibaret olmadığı görülür.

⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, A.Ü. Eskişehir, 1984, s.43.

⁸ Özkan, s.429.

⁹ Nihat Yüzüğüllü, "Yayımlanmamış Ders Notları", End. Müh.

Sayı ve nitelik olarak belirlenen işgücünün nereden, ne zaman ve nasıl sağlanacağına da belirlenmesi gerekir. Söz konusu belirleme çalışmaları eylem aşamasında değildir. Sadece hazırlık niteliği taşır.

İşletmelerde işgücü planlaması sürekli bir süreçtir. Yani planları bir kez oluşturup sonuçlarını beklemek yanlış olur. İşletmeler dinamik bir ortamda faaliyet gösterirler. Bu nedenle işgücü planlarının sürekli gözden geçirilmesi değişen koşullara göre yeniden düzenlenmesi gerekir. Aksi halde yapılan planların hiçbir anlamı kalmayacaktır.

İşgücü planlarının yapılmasında iki temel amaç vardır. Bunlardan biri , işletmenin insan kaynağının en yararlı biçimde kullanılmasını sağlamak, öteki de işletmenin gelecekteki insan gücü ihtiyacını nitelik ve nicelik yönünden karşılamaktır. Bu amaçlara ulaşmayan işgücü planları gereksiz masraf kalemi olmaktan öte geçemeyecektir¹⁰.

C)- İşgücü Planlamasının Önemi

İşgücü planlaması günümüzde gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Bunun nedenleri aşağıda kısaca ele alınmıştır.

1) İşgücü Giderleri

İşgücü giderleri, özellikle son zamanlarda önemli artışlar göstermiştir. Bu olayın ne oranda enflasyona

¹⁰ Geylan, s.34.

bağlı olduğunu söylemek zordur. ancak gelişme, ekonomisi daha çok emek yoğun işletmelere dayanan ülkelerde azımsanmayacak sorunlar yaratmaktan geri kalmayacaktır.

2) Toplumsal ve Politik Gelişmeler

Endüstrinin karşılaştığı sorunları yönetici önceleri işçilerinin bir bölümüne yol verip işletme yöntemlerinde belirli değişiklikler yaparak çözümleyebiliyordu. Günümüzde ise emekçi, çalışma güvencesini yöneticinin iki dudağı arasından çıkacak bir sözcüğe bağlı görme aşamasını geride bırakmış bulunuyor. Bu yüzden çağdas yöneticinin işgücü planlaması alanında uzun dönemi kapsayan ve işgücü ile sürtüşmelere yol acmayacak düzenlemelere girmesi gereğı doğmaktadır. İşgücü planlaması da, öngörülen bu amaca erişilebilmesi alanında en etkili yollardan birisi olmaktadır.

3) Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik gelişmeler yönetici için önemli sorunlar yaratmaktan geri kalmaz. Yeni yöntemleri ve süreçleri uygulamayan bir yönetici, üretimin piyasa ederlerinin çok üzerine fırlamasına engel olacaktır. Eskiden düşük nitelikli işçilerle sürdürülebilen üretim çağımızda haftalar ve yerine göre aylar süren bir eğitimle kazanılmış beceriler taşıyan bir işgücü gerektirmektedir. Böylece yöneticinin işgücü gereksinmelerini çok önceden saptaması ve istenilen nitelikteki personeli istenilen dönemde istenilen sayılarda elinde bulundurması gereğı doğmuştur.

4) İşgücü Azlığı

Türkiye gibi issizlikten yakınan bir ülkede işgücü azlığının ileri sürülmesi il bakışta bir çelişki gibi görünebilir. Ancak, yukarıda da değinildiği gibi, teknolojik gelişmeler artık üretim sürecinde düz işçi yerine özenle yetiştirilip eğitilmiş bireyler gerektirdiği için aranan nitelikteki kişiler gerçekte kıttır ve bunların eğitilip yetiştirilmesi derinlemesine bir işgücü planlamasını gerektirmektedir.

Bütün bu nedenler, etkin bir işgücü planlamasının kuruluş açısından artık onsuz yapılamıyacak bir yönetim tekniği olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Çağdaş bir yönetim, her şeyden önce, çağın gereklerine uymayı gerektirir. İşçi-isveren ilişkilerin giderek karmaşıklaştığı ve yeni boyutlar kazandığı günümüzde ise, bu ilkeleri benimseyip uygulamayan bir yönetimin başarılı olamayacağı açıktır¹¹.

II- İŞGÜCÜ PLANLAMASININ GENEL PLANLAMA İÇİNDEKİ YERİ

İşgücü planlamasının işletme planlaması ile bütünleştirilmesi özellikle son zamanlarda üzerinde en çok durulan konulardan biri olmaktadır.

Planlama amaçlara ulaşmak için atılacak adımları ortaya koymayı gerektirir. Planlama sonucunda bir karar

¹¹ Haluk UZEL, "İşletme Düzeyinde İşgücü Planlamasında Temel İlkeler", Verimlilik, MPM, 1981, s.139.

verme ve bu kararı uygulama söz konusudur. Planlama çeşitli hareket tarzlarının gözden geçirilmesini gerektirir ve hızlı gelişme içine giren işletmelerde belirsizlik altında yönetim söz konusu olduğundan planlamanın daha bilinçli ve değişen koşullara uyabilecek esneklikte olması gerekir¹²

Saptanan görev yerlerine uygun, gelişme potansiyeline sahip insangücünün temin edilmesini sağlayan işgücü planlamasından önce örgüt planlamasını gerçekleştirmek zorunluluğu vardır. Böylece işgücü planlaması genel örgüt planlamasının bir alt bölümünü oluşturur.

İşgücü planlaması ve kontrolünün odak noktası Ana Üretim Planı'dır. Ana üretim planlama, dönemler bazında beklenen talebi karşılamak üzere, eldeki işgücü malzeme ve diğer kaynakların en iyi bileşimini seçme sürecidir. Başka bir ifadeyle ana üretim planlama, belli bir süre içinde talebi karşılamak amacıyla, en iyi üretim oranını, işgücü, envanter, taseron kullanım ve fazla mesai düzeyleri ile vardiya sayısını belirleme sürecidir¹³.

Örgüt planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de önemli ve ilgili fonksiyonlar belirtildikten ve tanımlandıktan sonra faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için personel sorununun çıkmasıdır. İşte bu aşamadan sonra işgücü

¹² İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*, C.1, Eskişehir, 1992, s.119.

¹³ Ömer Saatçioğlu, *Ana Üretim Planlama Sistemi Tasarımı*, İstanbul, 1986, s.1.

planlaması söz konusu olacaktır. Personel politikası her işletmenin işgücü planlamasını etkileyecektir. İşletme yönetimi ile personel arasındaki karşılıklı ilişkiler kadar her bir insanın kendi işiyle olan ilişkilerini düzenleyen bütün prensipler personel politikası içeriğine girer. Personel yöneticisinin en önemli görevi işletmeye gerekli insan gücünü hazır bulundurmaktır. Bu görevin yerine getirilmesi için personel bölümü işgücü planlaması yapar. Bu arada belirtelim ki diğer kaynakların planlamasıyla işgücü planlamasının yakın ilişkisi vardır. İşgücü planlaması yapanlar gerekli tüm bilgileri kolayca elde edebilmeli ve üretimle koordineli çalışmalıdır¹⁴.

İşgücü planlarının başarısı işletme yönetiminin planlama olayına verdikleri öneme bağlıdır. Planlamanın yararına inanmayan veya gereken önemi vermeyen yöneticilerin çoğunlukta olduğu bir ortamda işgücü planlarının amacına ulaşması olanaksızdır. Bilindiği gibi planlama çalışması işletmenin tüm birimlerinden gelecek sağlıklı bilgilerle ortaya çıkacaktır. Söz konusu bilgi birikimini sağlayacak birimlerin planlama olayına inanmaması geleceğe yönelik sağlıklı tahminlerin yapılmasını engelleyecektir¹⁵.

Kısa ve uzun dönemi kapsayan işgücü planlaması çalışmalarını yapabilmek için üç konuda bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Bunlar:

¹⁴ Bülent Tokat ve Zeki Çakmak, "İnsangücü Planlamasına Sayısal Bir Yaklaşım", A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.1, S.2, (Haziran, 1983), s.270.

¹⁵ Geylan, s.35.

- i) İşletmenin gelecek yılları kapsayan faaliyet planları ve hedefleri
- ii) İşletmenin mevcut insangücü kaynakları
- iii) İnsangücü kaynakları ve trendleri hakkında bilgi.

Bu üç bölümdeki bilgilere göz atıldığında, işgücü planlaması işinin personel departmanı yöneticisinin tek başına yapabileceği bir iş olmadığı görülür. İşletmenin öteki departmanlarının yöneticilerinin de personel departmanı yöneticisiyle gerekli durumlarda etkin bir biçimde işbirliği yapmaları gerekmektedir. Örneğin: Pazarlama ve satış departmanı yöneticisinin personel departmanı yöneticisine gelecek yılların satış trendinde % 25 bir artış olacağını belirtmesi, bu departmanın gelecek yıllardaki personel ihtiyaçlarını açıklıkla saptayabilmek için yeterli değildir. Artacak satış hacmi ile ilgili olarak, belirli dönemlerde ne nitelikte ve ne sayıda personel ihtiyacı olacağı da saptanmalıdır.

İşletmenin işgücü planlaması tüm işletme departmanlarını ilgilendirmektedir. İşletme faaliyetleri içinde her yöneticinin kendi departmanı için hedefler çizmesi veya çizilen hedefler doğrultusunda hareket etmesi yeterli değildir. İşletme yöneticileri işletme faaliyetlerini bir ekip çalışması biçiminde yürütmelidirler. İşletme iktisadi, sosyal ve teknik bir bütündür. Personel yönetimi de bu bütünün canlılığını sağlayan organlardan birisidir. İşgücü planlaması öteki departmanların planlama faaliyetleri ile birlikte

yürütülmelidir. Personel yönetiminin teknik, ekonomik ve sosyal boyutları vardır. İlgücü planlamasının etkinliği işletmenin öteki planlama faaliyetleri ile işgücü planlaması arasında uyumluluk sağlanması ölçüsünde arttırılabilir¹⁶.

III- İŞGÜCÜ PLANLAMASININ HEDEFLERİ

İşgücü planlamasının başlangıcı, varılmak istenen hedeflerin saptanmasıdır. İşgücü, varılmak istenen hedefler için bir kaynaktır. Gerçekleştirilmek istenen hedefler için bu kaynaktan yararlanılacaktır. Dolayısıyla hedefler belirlenecek sonra bu hedefleri gerçekleştirmede yararlanılacak kaynaklar planlanacaktır¹⁷.

Zamanın büyük işletmeleri, toplumdaki varlıklarını sürdürebilmek için hızlı teknolojik ve çevresel değişimlere uymak zorundadırlar. Değişimlere uyamayan işletmeler, aynı yada benzer uğraşlar içinde bulunan işletmelere pazarlarını kaptırmak durumundadırlar. Hergün sosyal yaşamın artan bir hızla gelişmesi ve değişmesi yalnızca işçileri değil, yöneticileri de iş yapmaya iten güdülerini hızla değiştirmekte, işçi sendikaları gün geçtikçe değişen isteklerle işletme yönetimlerinin karşısına çıkmaktadırlar. İşletmeler arası rekabeti körükleyen güçler hakkında bilgi toplayarak; üretim, pazarlama, finansman vb. konularda

¹⁶ Şenatalar, s.89.

¹⁷ Oktay Güvemli, İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, İstanbul, 1990, s.180.

esnek bir takım planların yapılması zorunludur. Genel işletme planlarının başarıya ulaşması öncelikle, bu görevleri yöneltecek nitelikte işgücünün bulunmasına bağlıdır.

Hemen her yönde süregelen teknolojik gelişim ve değişme çok farklı uzmanlık derecelerinde beceri ve bilgi sahibi personel gereksinmesini arttırmaktadır. Bu personelin yetiştirilmesi, yani eğitiminin yıllarca süren bir zaman evresini kapsamaması, işletmelerin kendi gelişme plan ve politikalarına uygun işgücü plan ve politikalarını da geliştirmelerini gerekli kılmaktadır.

Büyüdükçe sorunların ve işlerin karmaşıklaştığı işletmelerde çeşitli unsurların koordine edilmesi, başka bir deyişle uyumlaştırılması gerekmektedir. Yönetim diğer kaynakların yanında insan gücünü de sıkı bir denetim altına alma gereğini duymaktadır. Yukarıdakilerden daha önemli bir neden olarak da insan gücü maliyetinin kontrolü ve olanaklar elverdiğince en küçük kılınması yolundaki çabalar gösterilebilir. Zira düzenli bir işgücü planlaması işletmenin gereğinden fazla personel çalıştırmasını önler, eğitim ve transfer maliyetlerini düşürür, işletmenin etkinliğini arttırır.

Üst yöneticilerin son zamanlarda benimsedikleri görüş işletmelerin, toplum içindeki varlıklarını sürdürmelerinin, beşeri kaynakların geliştirilmesiyle ilgili olduğudur. Bu nedenle, işgücü planlamasında üst yöneticiler aktif rol oynamakta, beşeri kaynakların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecini örgüt

yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedirler. Planlama süreci yeni görünümüyle, yalnız personelle ilgili kayıtlar tutmak ve personel ile ilgili bilgilerini saklamakla yetinmemektedir.

İşgücü planlamasının hedefleri, işletmenin bütünsel amacını gerçekleştirme doğrultusunda gerekli sayıda ve istenen yetenek ve beceri düzeyindeki personeli, doğru zamanlarda, gerek duyulan işler için hazır bulundurmaktır.

Bu açıklamalardan sonra işgücü planlamasının hedefleri iki ana grupta toplanabilir.

- Birinci hedefi, hali hazırdaki mevcut işgücünün, hacmi ve nitelikleri konusunda bilgi vermektir. Yani mevcut işgücünün en iyi ve etkin şekilde kullanımını sağlayarak, iş hayatındaki beklenmedik olaylara süratli ve güncel tedbirler almak olanağı doğar.

- İkinci hedefi geleceği ve gelecekte işletmenin ulaşmak istediği noktayı gözönünde bulundurarak, gelecek için işgücü gereksinimi ve bu konudaki tedbirleri belirlemektir¹⁸.

Etkili bir işgücü planlamasından sözedebilmek için öncelikle saptanan personel politikası doğrultusunda varılmak istenen hedeflerin belirlenmesi gerekir. Hedeflerin belirlenmesi planlamaya yön verir ve bütünlük sağlar.

¹⁸ Tokat-Çakmak, s.270.

Personel planlaması için geçerli olabilecek amaçlar şöyle özetlenmektedir.

- İşletmede işgücü kaynaklarının envanteri.
- İşletmenin gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinmesinin saptanması.

- Yatırılan parasal ve ekonomik sermayenin karlılığı üzerinde rol oynayan personel maliyetinin kontrolü.

- Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler olarak üretimde global artış sağlamak.

- İşgörenlerin içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşulları iyileştirmek

- Otomasyon sonucu etkilenen işgörenlerin yeniden dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynayamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak.

- İşgörenler yada temsilcilerini katkısıyla ücret normlarını saptamak ve objektif kriterlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerini belirlemek.

- İşletmede çalışanlara dönük olarak ve insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesi doğrultusunda eğitsel programlar uygulamak.

İşletme bu amaçları saptarken kendi ekonomik gücünü aşmamalıdır. İşveren için etkin bir personel planı, daha düşük birim emek maliyeti, daha etkin sermaye kullanımı, daha güçlü bir rekabet olanağı demektir. Bütün bunlar işçiler arasında kurulacak olan daha istekli ve etkin işbirliğine dayanır. Personel

planlamasında belirtilen koşullara uyan ve bu program çerçevesinde kendilerine düşen görevi yerine getiren personel için kişisel verimlilik artışı, işgüvenliği, işe daha fazla uyum ve yüksek yaşam standardı demektir. İşgücü planlaması yapılırken hedeflerin saptanması kadar, karşılaşılabilecek sorunların önceden araştırılması da gerekir. Böylelikle hangi çözüm yolları ve yöntemlerine başvurulacağı saptanır, alınacak önlemler belirlenir¹⁹.

IV İŞGÜCÜ PLANLAMASININ KAPSAMI

İşgücü kaynağı üretimin gerçekleştirilmesinde işletmelerin vazgeçemeyecekleri bir üretim faktörüdür. Fakat bu faktör işletme için aynı zamanda bir maliyet ögesidir. Zira işletmeler bir yandan işgücüne mutlak gereksinim duyarlar, öte yandan işgücünün maliyetleri arttırmamasından yakınırlar. Bu durumda gerçek işgücü gereksinimleri ile işgücü maliyetlerini dengede tutacak optimal işgücü kullanım noktasını çok iyi ayarlamak gerekir.

İşgücü planlamasının kapsamı oldukça geniştir. Genel çizgileriyle bir işgücü planlamasının aşağıdaki çalışmaları içerdiği söylenebilir:

-İşe Alma Süreci: İşgücü gereksinimleri önceden nitelik ve nicelik yönünden saptandığı ve geleceğe dönük olasılıklar yapıldığı takdirde, gereksinme ortaya çıktığı anda en yetenekli personelin sağlanması

¹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, (Bursa: Uludağ Ün.Yayınları Ya.No 3. 026-0074, 1982), s.46.

gerçekleşebilir. Personel bölümü, işletmenin kısa ve uzun dönemli gereksinmelerini saptamak için mikro ve makro modellerden yararlanabilir.

-Seçim Süreci: İşgücü planlamasına yer vermeyen bir seçim süreci noksan kalır. Seçim araçları (test, görüşme vb) genellikle personelin mevcut başarı derecelerini ölçerler. Özellikle yöneticilerin potansiyel başarı derecelerini ölçen bir seçim sistemi geliştirmek gerekir. İşgücü planlaması ile bütünleşen bir seçim sistemi yeni kapsamlı işleri yürütebilecek potansiyeldeki personelin seçimini gerçekleştirir.

-İş Analizleri: İş analizleri işlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için, personelde ne tür niteliklerin bulunması gerektiğini gösterir. Aranılan niteliklerin bulunmaması halinde, personele ne tür bir eğitimin verileceği iş analizleri ile saptanır.

-Personel Bilgi Sistemleri: Bu sistem, personelle ilgili kayıtların tutulmasını, saklanmalarını ve arandıklarında sağlanmalarını gerçekleştirir. Küçük ve az sayıda personel çalıştıran işletmelerin, personel bilgi işlemlerini otomatize etmelerine gerek yoktur. Fakat 1000 ve üzerinde personel çalıştıran büyük işletmelerde, personel işlemlerini bilgisayarlar yoluyla işlemek uygun olur. Personel bilgi sistemleri, insan gücü planlamasına yardımcı olan çok sayıda bilgiyi bulundurmaktadır. Personel bilgi sistemleri sayesinde, başarı değerlendirilmesine gidilir ve alınacak personelin kimler

oldukları öğrenilir. Başarılı ve yükselme potansiyeli bulunan personel ortaya çıkarılır. Birbirlerine yakın başarı gösteren personelden hangilerinin yükseltilebileceği bilgisayara verilen verilerle objektif olarak saptanır, işletmede personel açıkları bas gösterdiğinde, personel bilgi sistemleri beceri envanterlerinin taranmasını sağlar. Aranılan niteliklere uygun personelin, işletme içinden bulunmasını gerçekleştirir.

-Başarı Değerlemesi: Mevcut başarı, bilgi ve tecrübeleri göz önüne alınarak başarı dereceleri saptanan yönetici ve işgörenlerin, potansiyellerine göre ne kadar başarı sağladıkları başarı değerlendirme yöntemleri ile anlaşılır. Başarı değerlendirme, personelin özellikleri ve kişilikleriyle orantılı olarak ücret verilmesini amaçlar.

-Personel Eğitimi: Personelini işletmeye bağlama ve onların verimliliğini teşvik yoluyla yükseltmeyi amaç edinen işletmeler, çeşitli eğitim yöntemlerinden yararlanırlar. İşgücü planlaması açısından işletmeler bu programlara katılanların eğitim öncesi ve eğitim sonrası başarı derecelerini karşılaştırmalıdır.

Planlama çalışmaları hazırlanırken yakın ve uzak gelecekteki işletmenin gelişme potansiyeli göz önünde bulundurulur, ortaya çıkacak yeni işler saptanır; ve bu işleri yürütebilecek yeterlikte ve yetenekte işgörenlerin nereden, nasıl ve ne zaman sağlanabileceği belirlenir; işe alma, eğitime, geliştirme yükseltme,

değerleme ve ücretleme programları işletmenin saptamış bulunduğu planlar doğrultusunda hazırlanır.

İşgücü planlamasında izlenecek ilke ve politikanın önemli bir yeri vardır. Sözgelisi işgören gereksinmesini karşılamak gerektiğinde öncelikle iç kaynaklara mı başvurulacak, yoksa dış kaynaklar mı yeğlenecektir? İşletmede çalıştırılacaklarda aranan özellikler yaş cinsiyet ve eğitsel düzey bakımından ne olacaktır? Yada ise yaramayan elemanları başka işlerde denemek (rotasyon tekniği) mi yoksa bu yola başvurmadan doğrudan işe son vermeye mi gidilecektir? Bu gibi durumlarda verilecek kararlar yada hazırlanacak plan çalışmaları, kuşku yok ki işletmenin daha önce ilkelerini belirlediği personel politikası doğrultusunda gerçekleşecektir²⁰.

V İŞGÜCÜ TALEBİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşgücü planlamasının temel konusu olan gelecekteki işgücü talebinin nasıl bulunacağına geçmeden önce, işletmelerde, işgücü talebinin hangi faktörlerden etkilendiğini ortaya koymak gerekir.

Uygulamada pek çok işletmenin, informal yolla da olsa gelecekteki işgücü talebini belirledikleri ancak, işgücü arzı konusunda belirli bir çalışma yapmadıkları görülür. A.B.D.'de yapılan araştırmalar işverenlerin, işgücü talebini işgücü arzından iki kere daha fazla düşündüklerini ortaya koymuştur. İşletmelerin örgütsel faaliyetleri sonucu üretecekleri işgücü arzını dikkate

²⁰ Sabuncuoğlu, s.47.

almadan işgücü talebini tahmin etmeye çalışmaları hiç bir anlam ifade etmeyecektir.

Acaba işletmelerde işgücü ihtiyacı veya işgücü fazlalığı nasıl ortaya çıkar? Bu soruya cevap verebilmek için işgücü talebini etkileyen faktörleri ortaya koymak gerekir. Bu faktörler; işletmenin çevresinde gözlenen değişiklikler, işletme içinde alınan kararlar ve işgücü faktörünü temel alan uygulamalar olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir.

Cevreden, işletmeden ve işgücünden kaynaklanan bu faktörler gerek kısa süreli gerekse uzun süreli işgücü planlamasında dikkate alınması gereken ortak değişkenlerdir. Bu faktörlerin bazıları işletmenin kontrolü altında bazıları ise işletmenin kontrolü dışında gelişir.

A-İşletmenin Çevresinde Gözlenen Değişiklikler

İşletmeler organik örgütlerdir. Bunun anlamı, işletmelerin cam bir fanus içinde dışı kapalı kuruluşlar olamayacağıdır. Bir anlamda işletmeler soluk alıp verirler, çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Çevrelerinden bir takım girdiler alır, bu girdileri işler ve yine çevrelerine çıktı olarak sunarlar. Bu süreç işletmelerin çevrelerinden etkilendiğini ve aynı zamanda da çevrelerini etkileyebildiklerini ortaya koyar. Söz konusu etki-tepki ilişkisi işletmelerin işgücü talebini etkileyen ana faktörlerden biridir.

İşgücü planlaması yapan personel uzmanlarının örgütün çevresinde meydana gelebilecek değişiklikleri önceden tahmin etmeleri oldukça zordur. Kısa süreli değişiklikleri önceden tahmin etmeleri mümkün olsa bile, uzun sürede çevresel değişiklikleri tahmin edebilmek bazen olanaksız hale gelir.

İşletmelerin gelecekte ki işgücü talebini belirleyen işletme dışı değişiklikler şöyle özetlenebilir:

1) Ekonomik Değişiklikler:

Ekonomik değişiklikler işgücü talebini yakından ilgilendiren, işletmenin kontrolü dışında gelişen ve tahmini zor olan işletme dışı faktörlerden biridir.

Yüksek enflasyonist ortamı, faiz hadlerindeki artış ve işsizlik gibi olumsuz ekonomik koşullar işgücü talebini etkiler. Örneğin, aşırı enflasyonist bir ortamda gelir dağılımındaki denge bozulur, bireylerin alım gücü düşer ve bazı sektörlerde mala olan talep artar. Bu durum personel talebini arttırıcı yönde rol oynayabilir.

Bir ülkede faiz hadlerinin yükselmesi o ülkede yatırımların azalması anlamına gelir. Çeşitli sektörlerde yapılan yatırımların azalması istihdam olanaklarının azalması demektir. Önemli olan; personel uzmanlarının planlama yaparken işgücü talebini etkileyecek ekonomik değişiklikleri önceden tahmin edebilmesidir.

2) Sosyal, Politik ve Yasal Değişiklikler

Sosyal, politik ve yasal değişiklikleri önceden tahmin etmek ekonomik değişikliklere kıyasla daha kolaydır. Ancak, bu değişikliklerin işgücü talebini nasıl etkileyeceğini çoğu zaman kestirmek zor olur. Örneğin, önümüzdeki yıllarda vergi kanunlarında yapılabilecek değişiklikler nasıl yansıtacağını kestirmek oldukça güçtür. Bunun yanısıra, işgücü talebine etkisi net olarak kestirilebilen yasal değişikliklerden de söz etmek mümkündür. Örneğin, işletmelere belirli oranlarda sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu getirilmesi ve emeklilik yaşının yükseltilmesi gibi yasal düzenlemelerin iş gücü talebine etkisi kolaylıkla belirlenebilir.

Toplumların sosyal yönden gelişmeleri bir takım sosyal güçlerin doğmasına ve etkinlik kazanmasına yol açar. Kadınlar, özürlüler, azınlıklar ve işsizler bu türden baskı gruplarıdır. İşletmelerin, istihdama yönelik kararlarından söz konusu baskı gruplarından etkilenmesi doğal karşılanmalıdır. Bu nedenle sosyal yapıda meydana gelecek değişikliklerde işletmelerin gelecekteki işgücü talebini etkileyici bir faktör olacaktır.

3) Teknolojik Gelişmeler

İşgücü talebini etkileyen işletme dışı faktörlerin üçüncüsü, teknolojik gelişmelerdir. İşgücü planlaması

yapan kişilerin teknoloji alanında meydana gelecek değişiklikleri önceden tahmin etmesi bu değişikliklerin işgücü talebini nasıl etkileyeceğini belirlemesi oldukça zordur. Örneğin, pek çok kişi bilgisayardaki gelişmenin insanları işinden ettiğine inanır. Oysa günümüzde bilgisayar binlerce kişinin doğrudan veya dolaylı olarak istihdam edildiği büyük bir endüstri dalıdır.

Teknolojik gelişmelerin işletmelerde uygulama alanı bulması işgücü planlamasını zorlaştırır. Çünkü yeni teknoloji bir bölümde işgücü talebini azaltırken (muhassebeci gibi) bir başka bölüme işgücü talebini artırır (Bilgisayar programcısı gibi).

4) Rekabet Koşullarında Gözlenen Değişiklikler

Rekabet koşullarındaki değişiklik işgücü talebini etkiler. Rekabet koşullarında meydana gelecek değişikliklerin önceden tahmini ve sonuçlarının kestirimi diğer faktörlere göre kolay bir işlemdir. Pazara yeni rakiplerin girmesi ve tam rekabet koşullarının oluşması üretimin artmasına, fiyatların düşmesine ve ek işgücü talebine yol açar. Deterjan endüstrisi bu duruma örnek teşkil edebilir.

B- İşletme İçinde Alınan Kararlar

İşletme yaşamlarını sürekli kılmak ve faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla bu güne ve geleceğe yönelik pek çok kararlar alırlar. Alınan bu kararların pek çoğu uzun ve kısa sürede işletmelerin işgücü talebini etkiler.

İşgücü talebi üzerinde etkili olan başlıca örgütsel kararlar şöyle özetlenebilir.

1) Stratejik Planlar:

İşletmenin aldığı stratejik kararlar işgücü planlamasını en çok etkileyen kararlardır. Planlama işlevi aynı zamanda bir karar verme işlevidir. Stratejik planlar işletmelerin uzun vadeli amaçlarını oluştururlar. İşletmelerin büyüme oranı, piyasaya süreceği yeni ürünler, gireceği yeni pazarlar bu tür uzun vadeli amaçlara örnek olarak gösterilebilir. İşletmelerin stratejik planlarında yer alan bu tür kararlar gelecekteki işgücü talebinin sayı ve nitelik olarak tahmin edilmesinde önemli rol oynarlar. Stratejik planlar hazırlanmadan, uzun süreli işgücü planlarının hazırlanması olanaksızdır.

2) Bütçeler:

Bütçeler bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarının sayılarla ifade eden kısa vadeli planlardır. Bütçelerin en önemli özelliği geleceğe yönelik tahminlerin rakamlarla yapılmasıdır. Kısa süreli işgücü planlarının hazırlanmasında bütçelerden büyük ölçüde yararlanılacaktır. Çünkü, bütçeler kısa sürede, işletmenin faaliyet hacmini belirler. Söz konusu faaliyet hacmi ise işgücü talebini etkileyecektir. Bütçelerdeki artış veya azalış kısa süreli işgücü talebinde de artış veya azalışa neden olur.

3) Satış ve Üretim Tahminleri:

Gelecekte işletmenin satış ve üretiminin ne olacağına tahmini bütçeler kadar kesin olmayacaktır. Fakat bu tür tahminler kısa süreli işgücü talebinde meydana gelecek değişikliklerin çabucak farkına varılmasına neden olur. Personel yöneticisi, işletmesinin satışlarında kesin bir düşüşün farkına varmışsa hemen kısa süreli işgücü planlarını iptal edecek, yeni işgücü alımlarını durduracaktır.

4) Yeni Girişimler:

Yeni girişimlerden kasıt, işletmelerin yeni faaliyet alanlarına girmesi, üretim biçimini ve yapısını değiştirmesi veya başka işletmelerle birleşmesi türünden kararlar almasıdır. Yeni girişimler demek yeni işgücü demektir. Bu tür önemli kararlar işletme içinde belirli bir süreç içinde alınır, planlamacıların yeni koşullara göre uzun ve kısa dönemli işgücü planları hazırlamaya yeterince vakti olur. ancak, işletmenin başka bir işletmeye satılması veya başka bir işletmeyle birleştirilmesi durumunda işgücü planları yeniden ele alınmalıdır. Bu tür kararlar yeni iş tasarımlarına ve reorganizasyona yol açabilir. Yeni iş tasarımları işgücü talebindeki bilgi ve beceri düzeyini değiştirirken reorganizasyon çalışmaları sayı ve nitelik olarak tüm işgücünde değişikliklere yol açar.

C İşgücü Faktörünü Temel Alan Uygulamalar

İşletmeler gerek personel tarafından gerekse, personel hakkında yönetim tarafından alınan bazı kararlar ve olaylar işgücü talebini doğrudan etkiler. İşgücü talebini yakından ilgilendiren temel işgücü faktörleri şöyle sıralanabilir:

- Emeklilik
- İşten ayrılma
- İşten çıkarma
- Ölümler
- İşe gelmeme

Bu faktörler önemli rakamlara ulaşıyorsa, gelecekteki işgücü talebinin belirlenmesinde dikkate alınması gerekir. Bunu yaparken öncelikle, işletmenin geçmiş yıllardaki verileri ele alınarak genel eğilim saptanır. Daha sonra gelecekte bu eğilimi bozacak değişiklikler dikkate alınarak,, yukarıda sıralanan işgücü faktörlerinden dolayı ortaya çıkacak personel ihtiyacı tahmin edilir²¹.

²¹ Geylan, s.36.

İkinci Bölüm

İŞGÜCÜ PLANLAMASI İLE İLGİLİ ÖN ÇALIŞMALAR VE KULLANILAN ARAÇLAR

I- İŞGÜCÜ GEREKSİNİMESİNİN BELİRLENMESİ İLE İLGİLİ ÖN ÇALIŞMALAR

İşgücü planlamasında, işletmede belirli kurallara göre işgücü ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu gereklere uygun personelin seçimi, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitimi suretiyle standart sayıda pozisyonun teskili sözkonusudur.

Personel ve işgücü kaynak planlaması faaliyetleri, maliyet-kar genelinde üretken bir işgücünün tedarik ve işletilmesiyle ilgilidir. Buda, doğru işçi sayısı ve doğru zamanda doğru bir karışımın elde edilmesiyle mümkündür. Bunların ön şartı ise firmanın strateji ve satış tahminleridir.

Norm kadro işletmenin hangi nitelikte ve ne kadar personele ihtiyacı olduğu ve istihdam edilen personelin olması gereken nitelik ve nicelikte olmadığı konularıyla ilgilidir. Personelde aranılan nitelikler, işletmede gerçekleştirilmesi gereken işlemler veya prosesler tarafından belirlenir. Bunlar ise işin kapsamını oluşturur. Ancak her iş, teknoloji ve yöntem farklılığı

gösterebileceğinden aynı grup içinde mütala edilen işler, işletmeden işletmeye farklı iş tanımları içinde yer alabilir. Dolayısıyla aynı sektörde olsa bile her işletme için işin niteliğini, özelliklerini, kapsamını belirleyecek çalışmaların yapılması gerekir. Bu çalışmalar, iş tasarımı, iş analizi iş değerlendirme ve iş etüdü ile ilgilidir.

İşgücü niteliklerinin belirlenmesiyle ilgili bu analizlerden sonra norm kadronun ikinci boyutunu oluşturan gerekli personel sayısının belirlenmesi çalışmaları gelir²².

A- İş Tasarımı

Örgütsel planlamanın temel süreçlerinden biri olan iş dizaynı, işletmenin kuruluş amaçlarını gerçekleştirmeye hizmet eden faaliyetler bütününe yönetilebilir ve birbirini tanımlar şekilde ünitelere bölünmesidir. İş dizaynı ile işletmenin bütününde veya bir bölümünde yürütülecek işler zinciri ve işler arası ilişkiler belirlenmiş olur. İş akış (süreç) şemaları da denilen bu şemalar işletmede hangi işlerin hangi sıra içinde yapıldığına veya yapılması gerektiğini gösterir.

B- İş Analizi

İş dizaynı çalışmaları ile yapılan işler dizisi belirlenmiş olur. Fakat, yapılan işin kapsamı içeriği

²² Lütfi Altıntaş "İmalat İşletmelerinde İşgücü Gereksinmesinin Belirlenmesi ve Bir uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniv, 1990).

hangi nitelikte personel tarafından ve hangi koşullarda yürütüldüğü konularında bilgi vermez. Oysa kadro oluşturabilmek için bu konularda tam ve doğru bilgilere ihtiyaç duyulur.. İş analizi çalışmaları bu ihtiyacı karşılar.

Bir isin öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır. Bir diğer tanıma görede iş analizi, iş ve isin esasını oluşturan ödevlerle ilgili bilgilerin derlenip belirlenmesidir. İş analizleri, aşağıda sayılan konulardaki araştırma, inceleme ve uygulamalarda kullanılırlar²³.

- Örgütsel yapının incelenmesi ve geliştirilmesi
- Personel seçimi, işe yerleştirme, yükselme ve iş aktarımları için yapılacak incelemelerde,
- Kadro planlamasında
- Eğitim ve geliştirmede
- Ücret yönetiminde
- İş koşullarının iyileştirilmesinde
- İş standardizasyonunda
- İşgören envanterinin çıkarılmasında

İş analizlerinde sistematik bir yaklaşım ile iş tanımları hazırlanır. Bundan hareketle işin genel karakteristikleri ve işi başarmak için gerekli olan bireysel özellikler ve sorumluluklar belirlenir. Burada dikkat edilmesi gereken bir noktada, iş analizi ile iş

²³ İsmail Durak Ataay, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, C.I, (İstanbul: İşletme Fak. Yay.No: 235, 1990)

etüdünü birbirine karıştırmamaktır. İş etüdünün işi oluşturan bölümleri ve her bölümün özelliklerini saptamasına karşın, iş analizinde işin tümü hakkında belirleyici bilgilerin toplanması bulunur²⁴.

C- İş Değerlendirme

İş değerlendirilmesi, aralarındaki önem ve güçlük derecesi ile benzerlikler dikkate alınarak işlerin değerlendirilmesidir. İş değerlendirmesinin amacı, bir işyerindeki değişik kısım ve servislerde bulunan işler arasında ücret adaletini sağlamaktır.

İş değerlendirmesiyle işlerin önem ve yükünlüklerine göre göresel değerleri tespit edilmekte, tespit edilen bu değerler dengeli ve adil bir ücret yapısının kurulması için kullanılmakta, sonuçta iş değerlendirmesine dayalı olarak hazırlanan ücret eğrileri ile de çeşitli iş gruplarının dolayısıyla işlerin ücretleri mantıki objektif ve adil olarak tespit edilmektedir.

İşdeğerleme sonuçları özellikle ücret yönetiminde kullanılır ve bu çalışmalarla su ikincil yararlar sağlanır.

- İşlere ilişkin yetkilerin, sorumlulukların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi kolaylaşır.

²⁴ Samim Yörük, "İşgücü Planlaması ve Bankacılık Üzerine Uygulaması" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1987), s.18.

- Eğitim Planlamasında yararlanılır.
- İsgören seçimi, işe yerleştirme, yükselme ve isten işe aktarmalarda yararlanılacak ölçülenmiş bilgileri sağlar ve buna göre yapılacak düzenlemelere yardımcı olur.
- İsgücünün nitelik ve nicelik olarak planlanmasına yardımcı olur.
- Kıdem ve başarıya göre yükselme olanağı sağladığı için işgörenlerin işletmeye bağlanmasını, iş ve ücret tatminine ulaşmalarını kolaylaştırır²⁵.

D- İş Etüdü

İş etüdü, gelişme olanağı yaratabilmek amacıyla, belirli bir olayı yada etkinliği ekonomiklik ve etkenlik yönünden etkileyen tüm kaynakları ve etmenleri dizgesel olarak araştırmaya yönelik ve insan çalışmasını geniş kapsamda inceleyen bir teknik olup özellikle metot (yöntem) etüdü ve iş ölçümü teknikleri için kullanılan genel bir terimdir²⁶.

İş etüdü iki esas bölümden oluşur: Metod etüdü ve iş ölçümü. Performansın artırılması için işi etkileyen bütün etmenlerin devamlı ve sistematik olarak geliştirilmesi gerekir. Bunun için bütün işlere metod etüdünün uygulanması gerekmektedir. Metod etüdü işçinin, fabrikanın, makina ve araçların, malzemenin, servislerin ve diğer bütün kaynakların kullanılması durumunu inceler, bunların kullanılması için daha iyi politikalar

²⁵ Ataay , s.17.

²⁶ Çev: Zuhal Akal, İş Etüdü, B.4, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 29, 1991), s.31.

saptar. Sistematik ve enerjik bir şekilde yürütülen yöntem etüdüleri, performansta büyük gelişmeler sağlayabildiği halde işin yapılabilmesi için uygun bir zaman gösteremediği için iş ölçüm gereği ortaya çıkar.

İş Ölçümü; kalifiye bir işçinin, tanımı yapılmış (standart hale getirilmiş) bir işi, belirlenmiş bir performans düzeyinde yürütülebilmesi için gerekli olan zamanı saptamak amacıyla hazırlanmış tekniklerin uygulamasıdır. İş ölçümü, yalnızca etkin olmayan zamanın tespitinde kullanılır. Standart zaman ise kalifiye bir işçinin belli bir işi, tanımlanmış bir performans düzeyinde yürütebilmesi için gerekli olan zamandır.

İş ölçümü teknikleri, genel olarak şu iki amaçla kullanılır:

a) Planlama

- Çizelgeleme
- Teslim tarihlerinin belirlenmesi
- Personel ihtiyaçlarının belirlenmesi
- İmalat sürelerinin tespiti
- Maliyetlerin kestirimi

b) Değerlendirme

- Tevvikli ücret sistemlerine esas olarak.

Metod etüdü ve iş ölçümü birbirlerine çok bağlıdırlar. Metod etüdü, işlemin iş kapsamının azaltılmasıyla ilgilenir, iş ölçümü ise, metod etüdü ile belirtilen iş kapsamına dayanarak etken olmayan sürenin incelenmesi ve azaltılması ve işlem için standart

zamanların konması ile ilgilenir.

İs etüdü çalışmalarında amaçlanması gereken husus, verimlilik arttırma olmalıdır. Her işin gelişmeye elverişli olduğu prensibinden gidilerek, bütün yöntem ve işlemler, her ne kadar memnuniyet verici olursa olsunlar, incelenmelidir. Ayrıca gelişmenin devamlı bir nitelik taşıdığı ve her iyi değişikliğin daha iyi yöntem ve sonuçlara ulaşacağı göz önünde tutulmalıdır.

II- İŞGÜCÜ TALEBİNİN TAHMİN EDİLMESİ VE İŞ YÜKÜ ANALİZİ

İşletmede çalışacak işgücü arzı ile işletmenin işgücüne olan talebini oluşturan etmenlerin özellikleri arasında farklılıklar vardır. Bu nedenle işgücü talebi ve işgücü arzı ayrı ayrı incelenmektedir. İşletmenin işgücü talebi, genellikle işletmenin gelecek dönemde gerçekleştireceği tahmin edilen satış miktarlarından hareket edilerek, işletmenin yapacağı üretim tip ve miktarının belirlenmesi ve belirlenen üretimi gerçekleştirecek nitelik ve nicelikteki personelin saptanması ile oluşturulmaktadır. Müşterilerin davranışlarında ve üretim teknolojisindeki değişiklikler işgücü talebinin kesinlikle belirlenmesinde güçlükler yaratmaktadır.

İşgücü taleplerinin tahmin edilmesi amacıyla tüm işletmelerce kullanılan evrensel bir yöntem yoktur. Her işletme iskolunun, işletmenin, yörenin ve işletmede çalışacak işgücünün özelliklerini gözönüne alarak en

etkin talep yöntemini geliştirmek durumundadır. Bu konuya ilişkin uygulamalarda değişik yöntemlerin birlikte kullanılması da olağandır. Örneğin: İşletmenin işgücü talepleri pazarlama ve satış tahminlerinden gidilerek bulunmaya çalışılırken, aynı zamanda işletme yöneticilerinin geçmiş yıllardaki tecrübelerinden ve sezgilerinden de yararlanılabilir. İşletmenin işgücü taleplerinin tek bir görevli veya bir bölüm tarafından yapılması yoluna gidilebileceği gibi işletme departmanlarının departman tahminlerini bizzat yapmaları da istenebilir. Her işletme kendisi için en etkin işgücü talebi tahmin yöntemini bulmak durumundadır.

Belirli bir faaliyet döneminde işletmenin yapacağı satışların tahmininin yapılması aynı dönemle ilgili işyükü analizi için gereklidir. Genel olarak satış tahminleri personel yönetimi konusunun dışındadır. Ancak etkin bir personel yönetimi, işletmenin öteki departmanlarında yapılan faaliyetlerin önceden birlikte çizilen hedefler içinde gerçekleşmesi ile yakından ilgilidir.

Satış tahminlerine oranla satışların düşük olması, ise alınan bazı satış personelinin isten çıkarılmasına sebep olabileceği gibi tahminlerin çok üzerinde satış yapılabileceğinin ortaya çıkması halinde de ilave işgücü ihtiyacını kısa sürede karşılamakta güçlük çekilebilir.

Yıl içinde satışlarda görülen büyük dalgalanmalar personelin ise alınması ve isten çıkarılması konusunda önemli etkiler yapabilir. Kısa dönemler içinde fazla

sayıda personelin işe alınması ve çıkarılması işletmenin işgücü tedarik ve istihdam politikasını da olumsuz yönde etkiler. Etkin bir işgücü tedarik ve istihdam politikası, işletmenin belirlenmiş nitelik ve nicelikteki işgücü ihtiyaçlarının zamanında ve ilave tedarik maliyetlerine yol açılmadan karşılanmasıyla sağlanabilir.

İşletmenin gelecek faaliyet dönemindeki işyükünü hesaplayabilmek için yalnızca satış faaliyetleri hakkında tahminlerin yapılması yeterli değildir. Öteki departmanların faaliyetlerinin de aynı dönem için programlanmış olması gerekir. Örneğin; İşletmenin üretim departmanı da aynı dönem içinde ne tür mamullerden ne miktarda ve hangi dönemler içinde üreteceğini saptayan bir program yapacaktır. İşletmenin bütün departmanlarının gelecek faaliyet dönemine ilişkin programlarını yapmalarından sonra, bu programlar genel bir işletme programı içinde birleştirilerek işletmenin belirli bir dönemi kapsayan faaliyet programı yapılacaktır.

İşletmenin işyükünün analiz edilmesiyle sağlanan en önemli yarar; belirli bir dönemde belirli bir iş hacminin gerçekleştirilmesi için gerekli olan işgücünün ne olacağını saptanabilmesidir. İşgücü gereksinim hesaplamaları içinde belirli bir oranda tahmin payı vardır. Elde edilen işgücü hesaplamaları, içindeki tahmin payı nedeniyle, tam kesinlikle doru olmasada, sapma oranı az olan bir işgücü planlamasının işletme faaliyetlerinde sağlayacağı ekonomik ve sosyal yararlar çok büyüktür²⁷.

II- İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA KULLANILAN ARAÇLAR

Gelecekte işgücü talebinin en az hatayla kestirilebilmesi için planlamacılar bir takım araçlardan yararlanırlar. Bu araçlardan en önemlileri; işgücü envanteri, personel devir oranı ve devamsızlık oranıdır. İşletmenin mevcut işgücü potansiyelini, her yıl işletmeden kaç kişi ayrıldığını ve işletmedeki devamsızlık oranının ne kadar işgücü kaybına neden olduğunu ortaya koyan bu araçlar gelecekteki işgücü talebinin belirlenmesinde oldukça önemli rol oynarlar.

A- İşgücü Envanteri

İşgücü kaynaklarını en iyi biçimde değerlendirmek isteyen bir işletmenin yapması gereken ilk çalışma, işletmede çalışan işgücünün envanterini ayrıntılı olarak çıkartmaktır. Mevcut işgörenlerin nicelik ve niteliği saptanmadıkça geleceğe dönük işgören gereksinmesini belirlemek oldukça güçtür.

İşgücü envanteri, işgücündeki değişim ve gelişimler gözönüne alınarak ileride karşılaşılabilecek sorunlara şimdiden ışık tutabilmek amacını taşır. Geleceğin işgücü gereksinmesi envanter çalışmalarından elde edilen sonuçlara göre daha gerçekçi olarak saptanır. Örneğin, saptanan mevcut işgücü, işlerin etkin biçimde yerine getirilmesi için yeterli değilse iç yada dış kaynaklardan ek işgören sağlanması, gerekiyorsa işgören eğitime gidilmesi, yükselme, yetki ve sorumlulukların yeniden gözden geçirilmesi gibi kararlar sözkonusu olabilir²⁸.

²⁷ Şenatalar, s.102.

İşgücü envanteri, işgücü arzını ortaya koymasından dolayı önem taşır. İşgücü envanteri, işgücü genel envanteri ve işgücü beceri envanteri olmak üzere iki çeşittir.

1. İşgücü Genel Envanteri

İşgücü genel envanteri, belirli bir dönemde işletmede görev yapan personelin çeşitli kriterlere göre özelliklerini toplu olarak yansıtan bir çalışmadır.

Genel envanter çalışmasında işgücü başlıca şu kriterler esas alınarak incelenir.

- Personelin kadın ve erkek olarak sayımı
- Personelin Yaşlarına göre sayımı
- Personelin statü ve meslek gruplarına göre sayımı
- Personelin aldıkları maaş veya ücrete göre sayımı
- Personelin kıdem durumuna göre sayımı
- Personelin eğitim düzeylerine göre sayımı

İşgücü genel envanterinde yer alan bilgiler sayesinde planlamacı mevcut işgücü arzını ve gelecekteki faaliyetlerin mevcut personel tarafından karşılanıp karşılanmayacağını ortaya koyar.

2. İşgücü Beceri Envanteri

İşgücü beceri envanteri mevcut personelin yetenek,

beceri, eğitim ve deneyim gibi özelliklerini tek tek ortaya koyan bir çalışmadır. Kısaca, işgücü envanteri mevcut personelin, taşıdığı nitelikler açısından ayrıntılı bir dökümünü verir.

İşgücü beceri envanteri personele yönelik şu bilgileri toplar:

- Eğitim ve yabancı dil durumu
- Bu güne dek çalıştığı işletmeler, yaptığı işler ve bulunduğu pozisyonlar
- Katıldığı yurtici ve yurtdışı eğitim çalışmaları
- Düşünsel ve fiziksel nitelikleri
- İş deneyimi
- Yaşı, cinsiyeti ve kıdem durumu
- Aldığı disiplin cezaları ve ödüller
- İleride başarı ile üstlenebileceği görevler

Gerek işgücü genel envanteri gerekse işgücü beceri envanterinde yer alan bilgiler planlamacıya mevcut işgücü potansiyeli hakkında hayati bilgiler verir. Bu bilgiler yardımı ile işletmenin gelecekteki işgücü arzı belirlenir. Daha sonra işgücü talebi ortaya konur. Her ikisi arasındaki fark işgücü fazlasını veya işgücü ihtiyacını ortaya çıkarır²⁹.

B- Personel Devir Oranı

Personel devir oranı kavramı, işletme personelinin

²⁹ Geylan, s.48.

isletmeye giris ve çıkışlarının ölçüsünü veya derecesini gösterir. İşletmenin personel ihtiyacının faaliyet dönemleri için hesaplanmasında, işletmeden ayrılanlar ve işletmede çalışanlar arasında oranlama yoluyla ortalama olarak ne kadar kişinin isten ayrıldığını bilmek yararlı olar. Ortaya çıkması beklenen personel açığının tahmin edilmesinde yararlı bir araç olan personel devir oranı çeşitli şekillerde hesaplanırsa da su şekilde hesaplanması hayli yaygındır:

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{Bir Dönemde Ayrılan ve çıkarılan Personel}}{\text{Bir dönemde Çalıştırılan Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

Formül aylık, üç aylık, altı aylık veya yıllık gibi belirli dönemleri baz olarak alabilir. ortalama personel sayısı, baz olarak alınan dönemin ilk ve son günündeki personel miktarının ikiye bölünmesi yoluyla bulunur. Oran belirli bir dönem içinde personelin yüzde kaçının işletmeden ayrıldığını ortaya koyar.

Bir işletmede personel devir oranının yıldın yıla büyük değişiklikler göstermesi gelecekteki işgücü talebinin belirlenmesinde sapmalara yol açar. Bu oranın her yıl nispeten sabit bir nitelik göstermesi işgücü talep tahmini kolaylaştırır.

Bir işletme de personel devir oranının sürekli yüksek olması o işletme de bir takım rahatsızlıklar olduğunun göstergesidir. Personel devir oranının yüksekliği su nedenlerden kaynaklanabilir:

- Sağlıklı bir işgören seçim sisteminin uygulanmaması

- İse alıştırma programının uygulanması veya yeterli olmaması

- İşletme içi ücret düzeyinin piyasaya göre düşük olması

- İşletme içinde yükselme olanaklarının kısıtlı olması

- Personelin yaptığı isten doyun sağlayamaması

- İşletmede örgüt ruhunun gerçekleştirilememesi

- Yönetimin, personelin yaratıcı niteliklerini ortaya çıkaramaması

İsgücü devir oranının yüksek olması demek o işletmede hızlı bir işgücü sirkülasyonu var demektir. Devir hızındaki belirli bir yükseklik işletmeye belirli bir canlılık getirebilir. ancak, aşırı yüksek bir oran ve bu oranın sürekliliği bir takım sorunlara yol açar. Bu sorunları şöyle özetleyebiliriz³⁰.

- Ayrılanların yerine yeni eleman bulma güçlüğü ve seçim ürecinin yol açtığı maliyet ve zaman kayıpları.

- İşletmenin eğitim masraflarındaki artış

- Yeni elemanın ise ve işletmeye alıştırılması cabalarının yol açtığı maliyet ve zaman kayıpları.

- İş kazalarının artması

- Üretim miktar ve kalitesinde azalma

- İşletme içindeki ücret adaletinin bozulması

- Personelin işletmeye olan güven ve bağımlılığının erozyona uğraması

³⁰ Geylan, S.51.

Personel yönetiminde, çalışanların işletmede devamlılığını sağlamak ve devir hızını düşürmek büyük bir öneme sahiptir. Etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçlarını gerçekleştirme yolunda beşeri unsurun önemini kavrayan işletme yöneticileri, bir takım personel yönetimi tedbirleri ile personeli işletmeye bağlamak isterler. Bu amaçla alınacak personel yönetimi tedbirleri üç grupta toplanabilir.

1. İktisadi ve mali tedbirler: Bunlar, iş değrelemesi ve çalışanların gördükleri işe göre layık oldukları şekilde (liyakate göre) maas ve ücret ödenmesi yolundaki tedbirlerdir. (primli ücret sistemleri, yükseltme yada terfi sistemleri gibi tedbirler).

2. Fiziki ve maddi tedbirler: Fiziki ve maddi tedbirler de çalışanların işle ve işyeri ile ilgili çalışma şartlarının düzeltilmesi ve iyileştirilmesi yolundaki cabalardır. İş yerinin, temizlik ısı, ışık rutubet, gürültü vb. faktörler bakımından uygun çalışma ortamına dönüştürülmesi tedbirleri bu gruptadır.

3. Manevi ve sosyal tedbirler: Manevi ve sosyal tedbirler ise personelin, işletme içerisinde en uygun beşeri ilişkileri kurabilmelerini sağlamaya yönelik tedbirlerdir. İş gücünü ve diğer personeli işe ve işletmeye bağlamada, insan ilişkilerinin ve genel olarak sosyal ortamın etkin bir rolü vardır. İşletmenin, sağlayacağı sosyal hizmetlerle personel için sıcak ve dostane bir atmosfer yaratması çok faydalıdır³¹.

³¹ İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, B.3, İstanbul, 1987,, s.282.

C- Devamsızlık Oranı

İşletme personelinden önceden belirlenemeyen bir kısmının işgünlerinde çeşitli nedenlerle çalışmak üzere işyerine gelmemeleri olağandır. Belirli bir süre içinde işe gelerek çalışması öngörülen kişinin çalışmak üzere işine gelmemesi haline devamsızlık denir. İşletme personelinin işine devamsızlık miktarı bir oran olarak ifade edilebilir. Bu orana devamsızlık oranı denir. Devamsızlık oranı, şöyle formüle edilebilir:

$$\text{Devamsızlık Oranı (\%)} = \frac{\text{Kaybedilen toplam işgücü saati}}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}} \times 100$$

Devamsızlık oranı gün üzerinden de hesaplanabilir:

$$\text{Devamsızlık Oranı (gün)} = \frac{\text{Kaybedilen gün sayısı}}{\text{Çalışılan Gün + Kaybedilen Gün Sayısı}}$$

Her türlü önleyici tedbirin alınmasına rağmen işletmelerde devamsızlığı tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Önemli olan devamsızlık oranının yüksek olmamasıdır. Aşırı devamsızlıklar nedeniyle meydana gelen yüksek devamsızlık oranlarının işletme faaliyetlerine önemli ölçüde olumsuz etkileri vardır. Devamsızlık halinde ücret ödenmemesi halini, işletme için herhangi bir kayba yolaçmayacak bir durum olarak nitelememelidir. Bu durumda işlerin akışında meydana gelecek aksaklıklar işletmenin işlerinin yürütümünde verimliliği azaltır. İşlerine gelmeyen kişiler yerine öteki çalışanlardan bazılarının fazla mesai yapmaları da

işin maliyetini arttırır. Önceden tedbir alınamayan hallerde, iş programının uygulanmasında aksamalar ve gecikmeler meydana gelebilir. Personel açıklarını kapatmak amacıyla öteki departmanlardan personel sağlama çabalarına girilir, fazla mesai yapmak veya siparişleri zamanında yetiştirememek gibi aksaklıklar doğabilir. Hastalık dolayısıyla devamsızlık günlerinde kaybedilen ücretin çalışılmış gibi tam olarak ödenmesi halinde devamsızlık oranının artma eğilimi vardır. Bu nedenle sanayileşmiş batı ülkelerinde hastalık nedeniyle çalışılmayan ilk iki gün için ücret ödenmemektedir. Devamsızlık süresi için ödenen ücretle çalışılan zaman için ödenen ücret arasında çalışılan zaman lehine nisbi bir fazlalık olmaması halinde çalışanlar arasında kısa süreli rahatsızlıklar genellikle pek önemsenmemektedir³².

Devamsızlık Nedenleri: Personelin işine devamsızlık nedenleri araştırıldığında birçok cevaplarla karşılaşılması mümkündür. Ancak devamsızlık nedenlerini şöyle özetlemek mümkündür.

- Kişisel nedenler (doğum günü, evlilik yıldönümü)
- Hastalık
- Yoğun trafik ve ulaşım güçlükleri
- Dışarıda yapılması gereken işler
- Geç yatma nedeni ile uyanamama
- Aşırı iş yükü
- Düşük ücret
- Kadın personelin ev işi ve çocuk bakımından

³² Şenatalar, s.106.

kaynaklanan sorunları

- İş tatminsizliği
- Yönetici ve iş arkadaşları ile kötü ilişkiler
- Motivasyon eksikliği
- Moral bozukluğu

Devamsızlık Günleri: Devamsızlık günlerini haftanın hangi günlerinde daha yoğun olduğu da saptanabilir. Bu konudaki araştırmalar, devamsızlık günlerinin özellikle haftanın ilk ve son çalışma günlerinde daha fazla olduğunu göstermektedir. Önemli olayların rastladığı günlerde de devamsızlık oranının artması olağandır. Örneğin; Önemli sportif ve sosyal olaylar gibi. Mevsim değişiklikleri, tatil öncesi veya tatil sonrası günler de devamsızlık oranının yükseldiği zamanlardır. Belirli sebeplerle işe devamsızlık bazı personelin işe karşı yeterince sorumluluk duygusuna sahip olmaması ile de açıklanabilir.

Devamsızlığı önlemek amacıyla yapılacak işlemler: Çalışanların yıllık çalışma süresi içinde bazı günler çeşitli nedenlerle işlerine gitmemeleri olağandır. Devamsızlık oranını sıfıra indirmek mümkün değildir. Önemli olan devamsızlığın aşırı ölçüde olmasını önlemektir. Bazı işletmelerin personelin devamsızlığı konusunda yaptığı incelemelerde, tüm işletme personelinin % 10-20 oranındaki personelin toplam devamsızlığın % 70-80'ini, oluşturdukları görülebilmektedir. İşletmenin faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak yönünden, devamsızlık nedenlerinin titizlikle incelenmesi ve ortadan kaldırılmaya çalışılması, istismar yoluna sapanların önce uyarılması ve durumlarını düzeltmedikleri takdirde bu kişilerin işletme ile ilişkilerinin kesilmesi gerekir³³.

³³ Şenatalar s.107.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- Akal, Zuhâl :İş Etüdü, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:29, 1991).
- Adem, Mahmut :“İnsangücü planlaması”, A.Ü. Siyasal Bilimler Fak.Dergisi, Cilt XLII, (Ocak-Aralık, 1987).
- Altıntaş, Lütfü :“İmalat İşletmelerinde İşgücü Gereksinmesinin Belirlenmesi ve Bir Uygulama”, (A.Ü. Yük.Lisans Tezi, 1990).
- Ataay, İsmail D. :İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, C.1, (İstanbul:İşletme Fakültesi Yay.No:235, 1990).
- Geylan, Ramazan :Personel Yönetimi, Eskişehir, 1992.
- Güvemli, Oktay :İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli İstanbul, 1990.
- Mucuk, İsmet :Modern İşletmecilik, B.3, İstanbul, 1987.
- Özalp, İnan :Yönetim ve Organizasyon, C.1, Eskişehir, 1992.
- Özkan, İsmail :“İnsan gücü planlaması ve Markov Zincirleri Uygulaması”, (Afyon: İ.İ.B.F. 15. Kuruluş Yılı Armağanı Yay.No:365, 1989).
- Saatçioğlu, Ömer :Ana Üretim Planlama Sistemi Tasarımı, İstanbul, 1986.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat : **Personel Yönetimi**, (Bursa: Uludağ Üniv. Yay.No:3.026-0074, 1982).
- Senatalar, Ferhat : **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, B.2, (İstanbul:İ.İ.T.İ.A Siyasal Bil.Yük.Okulu, 1978).
- Tokat, Bülent ve Cakmak Zeki : "İnsan Gücü Planlamasına Sayısal Bir Yaklaşım". **A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.1, S.2, (Haziran, 1983).
- Tutum, Cahit : **Personel Yönetimi**, (Ankara: T.O.D.A.İ. Enstitüsü, 1979).
- Uzel, Haluk : "İşletme Düzeyinde İsgücü Planlamasında Temel İlkeler", **Verimlilik**, MPM, 1981.
- Yörük, Samim : "İşgücü Planlaması ve Bankacılık Üzerine Uygulaması", (İstanbul: Yük.Lis. Tezi, 1987).
- Yüzügüllü Nihat : "Yayınlanmamış Ders Notları"