**ÜNİTE 2 - İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE İŞ ANALİZİ**

İşletmenin amaçları doğrultusunda doğru insanın, doğru yerde, doğru zamanda bulunmasını sağlamak insan kaynakları yönetiminin önde gelen amacıdır.

***İnsan kaynakları planlaması:*** Bir organizasyonun gelecekteki personel ihtiyacını tahmin etme ve ihtiyaç duyulacak personelin tam sayısını ve tipini belirleme süreci insan kaynakları planlaması olarak ele alınmaktadır.

### **İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

**Planlama Kavramı**

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

Planlama sürecinin soncuna “***plan***” adını verilmektedir. Planlar, amaçlara ulaşmak için gerekli olduğunu düşünülen eylemleri resmî olarak şekillendirmektedir. Bu bağlamda, planlama sürecini örgütleme ve yürütme (yöneltme) takip eder. Yürütmeyi, planlama için geri bildirim sağlayan denetim takip etmektedir.

### **İşletme Planlarıyla İnsan Kaynakları Planları Arasındaki İlişki**

İnsan kaynakları planlarının etkili olabilmesi, insan kaynakları planlarının organizasyonun uzun dönemli planlarından ve faaliyet planlarından çıkarılmış olması gerekir.

İnsan kaynakları planlamasının başarısı büyük ölçüde insan kaynakları bölümünün organizasyonun planlama süreciyle yakından ilgilenmesine bağlıdır.

### **İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı**

Kurumsal kaynak planlamasının iş gücü boyutunu,

* Personel hareketinin planlanması,
* Yükseltimin planlanması,
* İşe alımların planlanması
* Emekliliklerin planlanması ve
* Eğitimin planlanması

kapsamaktadır.

İnsan kaynakları planlaması faaliyetinin sonucunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip, gerekli sayıda personeli gereken zamanda sağlayacak hareket programının hazırlanması amaçlanır.

### **İnsan Kaynakları Planlamasının Dönemleri**

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

### **İnsan Kaynakları Planlamada İnsan Kaynakları Personelinin Rolü**

İnsan kaynakları personelinin öncelikli rolü;

* Süreci koordine etme,
* Gözlemleme,
* Sentezleme ve
* Bölüm yöneticileri tarafından takip edilen tabloların oluşturulmasını sağlamaktır.

### **İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı**

İlk yaklaşım, “bütüncül düzey” olarak adlandırılan insan kaynakları planlarıdır. Organizasyondaki işler ve iş grupların tümü ya da büyük bir kısmı için yapılır.

İkinci yaklaşım “temel roller” düzeyindedir. Mantıksal ya da deneyimler sonucu problem yaratan işler ya da organizasyon için kilit pozisyonlar varsa öncelik bu gruplara ait olmalıdır.

### **İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI SÜRECİ**

İnsan kaynakları planlaması şu üç unsur üzerine temellenir:

1. Talebinin tahmin edilmesi,
2. Personel arzının belirlenmesi ve
3. Arz ve talebin karşılaştırılarak planların hazırlanması
4. Amaçların belirlenmesi,
5. Çevre analizi,
6. İş analizi,
7. Performans değerleme

### **İnsan Kaynakları Talebi**

İnsan kaynakları talep tahmini bir işletmenin kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan iş gücünün sayı, tür ve nitelik olarak belirlenmesidir.

İşletmelerin personel ihtiyaçları aşağıdaki biçimlerde tanımlanabilir:

* ***Gerçek personel ihtiyacı:*** işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi fiilen gerçekleştiren insan kaynağı miktarıdır. Burada “olan personel miktarı” ile “olması gereken personel miktarı” eşitlenmeye çalışılır.
* ***Yedek personel ihtiyacı:*** işletmede devamsızlık nedeniyle ortaya çıkan insan kaynağı kaybını karşılamak amacıyla belirlenen personel ihtiyacıdır. Uygulamada yedek personel, gerçek personel sayısına ilave edilir
* ***Ek personel ihtiyacı:*** Ek personel ihtiyacı çeşitli nedenlerle personelin işten ayrılmasından kaynaklanır. Personel devir oranı işletmenin ek personel ihtiyacını belirlemede önemli bir kaynak oluşturur.
* ***Yeni personel ihtiyacı:*** Bir işletmede yeni ya da ek yatırımların öngörülmesi, üretim teknolojisinin değişmesi, örgüt yapısının değiştirilmesi, üretim ve satış miktarlarında artış olması gibi faktörler yeni personel ihtiyacını doğurur.

### **İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesine Yardımcı Araçlar**

İnsan kaynakları talebinin tahminine yardımcı olan bilgilerin başında iş analizi bilgileri ve personel dönüşüm oranı bilgileri gelmektedir. Personel devamsızlık oranı ve dış çevreyle ilgili bilgiler de insan kaynakları talebinin belirlenmesinde etkilidir.

***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 bilgileri belirli biçimlerde düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulmaktadır.
* İş analizleri sonucu, işin içerdiği görevleri yerine getirebilecek personelde bulunması gereken özellikler, beceriler, formel ve mesleki eğitim gibi bilgiler, insan kaynakları talebinin belirlenmesinde önemli bir role sahip olacaktır.

İş analistleri, iş analizi yaparken temelde aşağıda yer alan altı soruya yanıt ararlar. En basit hâliyle bu sorulara verilecek yanıtlar bir iş analizi sonuçlarını oluşturur (Geylan,1998).

1. Personel ne yapıyor? (personelin işlevi)
2. Personel işi nasıl yapıyor? (yöntem ve teknikler)
3. İşte ne tür yardımcı araçlar kullanılıyor? (makineler, aletler, donanım)
4. Hangi çıktılar sağlanıyor? (üretilen mal veya hizmet)
5. İş hangi koşullarda yapılıyor? (çevresel faktörler)
6. İşte ne tür yetenek, bilgi ve tecrübe gerekiyor? (iş gerekleri)

İşletmelerde iş analizi süreci insan kaynakları bölümünün sorumluluğu altında yürütülür ve başlıca şu aşamalardan oluşur:

* Analiz edilecek işlerin belirlenmesi
* Bilgi toplama yönteminin belirlenmesi
* İhtiyaç duyulan bilginin toplanması
* Toplanan bilginin analizi; iş tanımları ve gereklerinin oluşturulması

Personel Devir Oranı: Belirli bir faaliyet döneminde işletmeye giren ve işletmeden çıkan personel sayısını ifade etmektedir.

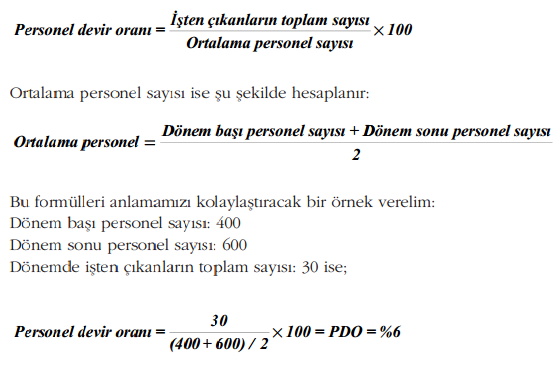
***İş tanımları*** iş analizlerinin bir uzantısıdır. İş analizinden sağlanan iş hakkındaki bilgiler iş tanımında belirli bir sistem altında kısaltılarak kullanıma hazır hâle getirilir. İş tanımlarının amacı, işletme içinde yapılan her işin nasıl yapıldığını tam ve doğru olarak yansıtmaktır.

***İş gerekleri*** ise işin değil, işi normal düzeyde yerine getirebilecek personelin profilini içerir. Kısacası işin, normal düzeyde yerine getirilebilmesi için, o işi yapacak personelde bulunması gerekli nitelikleri 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 açığının hızla kapanması, devir oranının doğru olarak tahminine bağlıdır.

**Personel Devir Oranı şu şeklide hesaplanır**:



* **Devamsızlık Oranı:** Devamsızlık bilgileri, personelin, izin ve yıllık tatilleri dışında programlanmamış bir biçimde işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi durumudur. Devamsızlık oranı, belirli bir faaliyet döneminde devamsızlık nedeniyle kaybedilen çalışma saatlerinin işletmenin planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle elde edilir.

*Devamsızlık Oranı = Kaybedilen personel saati toplamı* ×*100*

*Planlanan personel saati toplamı*

* ***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.

İnsan kaynağı talebini belirleyen işletme dışı faktörler şöyle özetlenebilir:

* *Ekonomik değişiklikler*
* *Sosyal, politik ve yasal* değişiklikler
* *Teknolojik* gelişmeler
* *Rekabet koşullarındaki* değişiklikler

### **İnsan Kaynakları Talep Tahmin Yöntemleri**

İnsan kaynakları talep tahmin yöntemleri temelde iki gruba ayrılabilir. Bunlar:

1. **Sezgisel Yöntemler**

Geleceğin tahmininde insan bilgisinden yararlanır. Sayısal verileri göz önünde tutar fakat sezgilere ve deneyimlerden gelen bilgilerin kullanılmasına da olanak verir. Sezgisel yöntemler, küçük işletmelerde ve insan kaynakları planlamasına yeni başlayan henüz bir veri tabanı olmayan ya da karmaşık matematiksel modelleri kullanma deneyimi olmayan işletmelerde kullanılmalıdır.

Bir organizasyon ya da çevresi değişim ya da karışıklık içindeyse, önceki eğilimler ve korelasyonlar gelecek hakkında tam bir tahmin yapmaya olanak vermiyorsa sezgisel yöntemler tercih edilebilir.

En basit sezgisel yöntemler;

* Aşağıdan yukarıya (birim) tahmin yöntemi
* Yukarıdan aşağıya tahmin yöntemi
* Delphi yöntemidir.

***Aşağıdan yukarıya (birim) tahmin yöntemi:***Her birim ya da bölüm kendi personel ihtiyaçlarını tahmin eder. Birim ihtiyaçlarının tahmininin toplamı organizasyonun talep tahminidir. İnsan kaynakları planlamacıları, birimlerden gelen tahminleri özetleyip birleş önce gözden geçirirler.

***Yukarıdan aşağıya tahmin:***Deneyimli üst yöneticiler tarafından yukarıdan aşağıya yapılan tahmindir. Bu uzmanlar, eğilimlerin nasıl olduğunu, işletme planlarını ekonomiyi ve diğer faktörlerin organizasyonun değişik düzeylerindeki ihtiyaca etkisini tartıştıkları toplantılar düzenlerler.

***Delphi yöntemi:***Tahmin için grubun ortak karar vermesi yöntemini kullanan oldukça yapılanmış sezgisel bir yöntemdir. Bu süreçte ilk adım, uzmanlara bir fikri ya da bu fikre nasıl sahip olduklarını soran bir anket formu geliştirmektir. Bu anketin sonuçları toplanarak uzmanlara ikinci bir formla geri bildirilir. Bu yolla uzmanlar ikinci form üzerinde dikkatle inceleme yapabilir ya da değişiklik yapabilirler. Bu süreç uzmanların bir sezgi üzerinde fikir birliğine varmasına kadar pek çok kez devam eder.

Delphi yöntemi pek çok kez tekrarlanan isimsiz anketleri kullanır ve anketlerin tamamlanması zaman alıcı bir iştir. Bu nedenle bu yöntem sonuçların çok hızlı alınması gereken durumlara uygun değildir.

### **Matematiksel Yöntemler**

### Matematiksel yöntemler basit ve karmaşık olarak iki kısımda ele alınabilir:

### **Basit matematiksel yöntemler:** Talep tahmininde sadece bir faktörü göze alarak tahmin yapılan yöntemlerdir. Örnek olarak, personel ihtiyacının tahmini, başka hiçbir faktörü ele almadan sadece son beş yıldaki personel düzeyi ele alınarak yapılabilir. Basit matematiksel yöntemler temelde;

### Verimlilik oranı

### Kadrolama oranı

### Öğrenme eğrileri olmak üzere üç oranı göz önüne alır

***Verimlilik oranı:*** Bir yılda üretilen ortalama ürün sayısının direkt personel sayısına oranı olarak belirlenir. Örnek olarak Bir işletmenin kanepe ürettiğini düşünelim. Geçmiş verilere dayanarak verimlilik oranının yılda yaklaşık 50 kanepe için bir iş olduğunu biliyorsak sipariş verilen 10000 kanepe için iş 10000/50=200 işçiye ihtiyacı olacaktır.

***Kadromla oranı:***Direkt ve endirekt işçiliğin kullanıldığı kadrolama oranı diğer işlerdeki personel gereksinmelerinin sayısını hesaplayarak bulunur. Verimlilik oranıyla ilgili verdiğimiz örneğe devam edersek, kanepe üreten işletmemiz yine geçmiş deneyimlerine dayanarak her 25 işçi için bir şef bulunduruyorsa 10000 ürün için gerekli 200 işçi için 8 şefe ihtiyaç duyacaktır. Geçmiş deneyimlerimiz her 50 işçi için 3 muhasebe ve insan kaynakları personeline ihtiyacımız olduğunu gösteriyorsa işletmemizin toplam 12 ofis personeline ihtiyacı olacaktır.

Verimlilik ve kadrolama oranlarıyla ilgili verdiğimiz örneklerde çalışma saatlerinde yapılacak bir azaltma verimlilik oranının değişmesine, ofis işlerinde bilgisayar kullanımına gidilmesi, aynı sayıdaki işçi için daha az ofis personeline ihtiyaç duyulacağından kadrolama oranında değişikliği neden olacaktır.

***Öğrenme eğrileri:***Verimlilik oranı temel alınarak yapılan tahminlerde öğrenme eğrileri de kullanılabilir. Verimlilik oranı kazanılan deneyimle değişmeye başlayacaktır. Başlangıç periyodundan sonra verimlilik oranı giderek artmaya başlayacaktır. Artış ortaya çıkar çünkü çalışanlar yaptıkları işi tekrarlayarak daha etkin olmayı öğrenirler. Öğrenme eğrisi analizi yapabilmek için planlamacılar gelişim indekslerini hesaplamalıdır. Gelişim indeksi, her çıktının birim zamanda ikiye katlanması durumunda ortaya çıkan öğrenmenin oranıdır.

1. **Karmaşık Matematiksel Yöntemler:** Uzun zamandır insan kaynakları planlaması yapan büyük organizasyonlar bu istatistiki yöntemleri kullanmayı tercih ederler. Bu tekniklerden en çok kullanılanları;

* Çoklu regresyon
* Doğrusal programlamadır.

***Çoklu regresyon:***Bu yöntem insan kaynakları talebiyle ilişkili pek çok faktörü gelecekteki talebin tahmininde kullanır. Örnek olarak; satışlar, kâr, yatırımlar, gayrisafi millî hasıla kullanılan faktörler arasındadır. Tarihsel veriler her iş seviyesi için yukarıda saydığımız faktörlerin arasındaki ilişkiyi tanımlayıp bir eşitlik çıkarmak için kullanılır. Bu yöntem sadece etkili tarihsel veriler bulunduğunda, sabit regresyon eşitliklerine uygun olduğunda ve verimlilik ya da ürün karmasında ani değişiklikler olmadığı zaman uygulanabilir.

***Doğrusal programlama:***ikinci yöntem olan doğrusal programlama optimal personel düzeylerinin belirlenmesi üzerine kuruludur.

### **İnsan Kaynakları Arzı**

İnsan kaynakları arzı, herhangi bir plan döneminde işletmenin sahip olacağı personeli ifade etmektedir.

İnsan kaynakları arzının belirlenmesinde en çok başvurulan araçlar;

* Personel genel envanteri,
* Personel beceri envanteri,
* Yükseltim planlama şemaları,
* Personel devir oranı ve devamsızlık oranıdır.

İnsan kaynakları arzının tahmin edilmesinde izlenecek adımlar;

* Personel envanterinin hazırlanması,
* Plan döneminde işletmeden çeşitli nedenlerle ayrılacak personelin sayısının tahin edilmesi,
* Personel envanterine, transferler ya da dışarıdan personel sağlamayla gelecek elemanların eklenmesi,
* Yükselmeler sonucu sağlanacak personelin eklenmesi,
* Tüm adımlar göz önüne alınarak insan kaynakları arzının belirlenmesidir.

İnsan kaynakları arzı içsel insan kaynakları arzı ve dışsal insan kaynakları arzı olmak üzere iki grupta ele alınabilir:

**İçsel insan Kaynakları Arzı**

İçsel insan kaynakları arzı, işletmede bulunan mevcut personeli ifade eder. Bu personel ya kendi pozisyonunda ya yükselerek ya da organizasyonun herhangi bir yerindeki boşluğa transfer edilerek talebi karşılamaya yardım edebilir. İçsel insan kaynakları arzı sürekli olarak değişim içindedir. Çünkü işletmeye yeni insanlar katılır, bir kısmı emekli olur, bir kısmı istifa eder, ölür ya da işten atılır. İşletmeye giriş çıkışlar olduğu, eğitimlerle yeni beceriler kazandırıldığı ve çalışıldıkça iş üzerinde deneyim kazanıldığı için beceri durumu da değişir

* **Personel Envanteri:** Personel envanteri, çalışanlar hakkındaki bilgilerin düzenlenip gerektiğinde incelenmek üzere hazır bulundurulduğu bir arşivdir. Envanter, her elemanın o andaki görevlerini ve sahip olduğu becerileri içermelidir.

Personel genel envanteri ve beceri envanteri olmak üzere iki çeşittir.

***Personel genel envanteri:***Belirli bir dönemde işletmede çalışanları tümünün yaş, cinsiyet, eğitim, alınan ücret, kıdem ya da statüsü gibi çok geniş bir bakış açısına göre sayılması ve sınıflandırılması faaliyetidir.

***Personel beceri envanteri:***Mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim, deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Beceri envanteri; eğitim, yabancı dil düzeyi, katıldığı hizmet içi eğitimler, iş deneyimi, yaş, cinsiyet, kıdem durumu, alınan ödül ve cezalar, bugüne dek çalıştığı işletmeler ve pozisyonlar, ileride üstlenebileceği işler gibi bilgileri içermektedir.

* + **Çalışma Koşulları ve İş Zamanlamaları:** Çalışanların iş kanunu çerçevesinde belirlenen tam gün, 8 saat boyunca haftada 5 gün, çalıştıkları geleneksel çalışma planı dönüşüm içerisindedir. Organizasyonlar değişim için birçok farklı olasılıkları denemektedir; 4 gün, 40 saatlik bir hafta; 4 gün, 32 saatlik bir hafta; 3 günlük hafta ve esnek çalışma takvimi. Birçok işletme, çalışma programlarında ve yerlerinde esnekliği kabul etmiştir. Bu nitelikteki değişiklikler insan kaynakları planlaması gerçekleştirilirken göz önüne alınmalıdır. Bu alternatif iş zamanlamaları kuruluşların çalışmak istediği saatler ile iş taleplerini eşleştirerek çalışanların daha iyi kullanımına izin verir.

***Esnek çalışma saatleri:***Esnek çalışma saatleri sistemi geleneksel zaman esaslı çalışmadan farklı olarak çalışanların çalışma süresinin kontrolüne olanak sağlar. Esnek çalışma saatleri sistemi kullanımı genellikle, çalışanların daha yüksek morale sahip olması, düşük devamsızlık ve daha az işten ayrılma oranlarıyla sonuçlanmıştır.

***Alternatif çalışma düzenlemeleri:***işletmelerin günümüzde çok farklı çalışma düzenlemelerini kullanarak insan kaynakları planı yapması söz konusudur. Bazı çalışanlar yarım gün evde ve yarım gün ofiste çalışmakta ve diğer ofis çalışanları ile ofis alanını paylaşmaktadırlar. Tele çalışma ise uzaktan elektronik bilgisayar ve telekomünikasyon ekipmanları ile çalışmaktır. Bu tür düzenlemelerde çalışma her zaman her yerde yapılabilir.

### **Dışsal insan Kaynakları Arzı**

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.

### **Tahmin Yönteminin Belirlenmesinde Göz Önünde Tutulması Gereken Unsurlar**

### Durağanlık ve Kesinlik

### Verilerin Uygunluğu

### Personel Sayısı

### Kaynakların Uygunluğu

### Zaman

### Yönetimin Güveni

### **İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Karşılaştırılıp Planlarının Hazırlanması**

İnsan kaynakları arzının talebinden az olduğu bir durumda, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut personelin eğitilmesi, vardiya sayısının artırılması ya da fazla mesai gibi seçenekler uygulamaya sokulabileceği gibi yeni personel alımı da tercih edilebilir.

İnsan kaynakları arzının talebinden fazla olması durumunda ise fazla personelin maliyeti ile elden çıkarmanın maliyeti incelenir, işletmenin amaçlarında değişikliğe gidilip gidilemeyeceği ve öngörülen dönem içinde iş hacminde oluşabilecek artışlar, göz önüne alınarak karar verilmesi gerekir.

İnsan kaynakları arz ve talebinin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi sonucunda yedekleme planları ve kariyer planlarında gerekli değişiklikler yapılır.

* **Yedekleme planlaması:** Yedekleme (Yükseltim) planlama, insan kaynakları planlama uzmanları ve faaliyet yöneticilerinin mevcut personelin gelecekteki organizasyon içi iş yerleştirmeleriyle ilgili kararlarda kullandıkları organizasyondaki bireylerin üst düzeylere hareketleriyle ilgili planların oluşturulduğu bir süreçtir.

Yedekleme planları, mevcut ve gelecekteki iş gereksinmelerini tanımlar ve adayların uygunluğunu ve üst düzeylere hareket kolaylığını belirler. Yedekleme planlaması süreci genellikle, 12 ila 36 ayı içerir ve periyodik olarak güncellenmesi gerekir. Yedekleme planlarının organizasyonun beceri havuzunun geliştirmesinden, bir pozisyona “veliaht” seçme biçiminde tanımlanması daha uygundur. Yedekleme planlarıyla, personel gelecekte oluşacak iş açıkları için büyük sorumluluklar almaya hazırlıklı olabilmektedir.

* **Kariyer planlaması:** İnsan kaynakları planı uzun vadeli planlar ile yönlendirilmelidir. Örneğin, insan kaynakları planlamasında, işletmenin çalışanları işten ayırması konusunda sadece önümüzdeki ay ya da daha sonraki yıl değil, uzun süreli düşünmek gerekir. Bu kararlar, herhangi bir öngörülen açılımı, işlemlerin azaltılmasını veya organizasyonu etkileyebilecek herhangi bir teknolojik değişikliği gerektirebilir. Bu tür analizler örgüt içinde çalışanların işlerinin değiştirilmesi, çalışan sayısının azaltılması ya da mevcut çalışanların yeniden eğitilmesi için yapılabilir. Çalışanların bilgi, beceri ve organizasyonel yetenekleri ile emeklilik, terfi, nakil, hastalık izni veya boşalması beklenen pozisyonlar göz önünde bulundurulması gereken faktörlerdir.

### **İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ KAVRAMI**

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 bilgi sistemleri, insan kaynakları tarafından kullanılan ve yaratılan manuel ve otomatik verilerin parçalarının toplanması, kaydedilmesi, süreçlenmesi, saklanması, analiz edilmesi, yönetilmesi, yayılması ve iletişiminin sağlanmasını içerir.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri terimi; İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri (İKYS), Personel Veri Sistemleri (PVS), Çalışan Bilgi Sistemleri (ÇBS) ya da Eleman Veri Sistemleri (EVS) olarak da kullanılmaktadır.

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 Sisteminin insan Kaynakları Planlaması Açısından Önemi**

İnsan kaynakları fonksiyonlarının otomasyonu aşağıda yer alan yararları sağlayacaktır:

* Veri doğruluğunda artış,
* İşlem hızında artış,
* Daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar,
* Verimlilikte artış.

##### **Verimlilikte Artış Sağlaması**

İnsan kaynakları bilgi sisteminin verimliliği arttırmasında üç temel alan söz konusudur. Bunlar

* İş gücünün kalitesinin arttırılması,
* Düzenleyici işlemlerin kolaylaştırılması,
* Giderlerin kontrolüdür.

Bu üç alanın verimlilik üzerindeki etkisi ise aşağıda yer alan unsurlar yardımıyla gerçekleşecektir.

***İş gücünün kalitesinin arttırılması;***

* Daha uygun kişilerin işe alınmasıyla,
* Daha iyi eğitim ve geliştirmeyle,
* İstekli personelin elde tutulmasıyla sağlanabilir.

***Düzenleyici yasal işlemlerin kolaylaştırılması:***

* Eşit iş fırsatları raporlarının hazırlanmasıyla,
* Sendikalar ile ilgili uzlaşmaların ve diğer ilave yardımların raporlanmasıyla,
* İşçi sağlığı ve iş güvenliği raporlarının hazırlanmasıyla gerçekleştirilebilir.

***Giderlerin kontrolü ise;***

* Tam anlamıyla ücret/yardım yönetimi metotları ve analizlerinin uygulanmasıyla,
* Daha uygun eğitim ve geliştirme yöntemlerinin uygulanmasıyla,
* İsteğe bağlı olarak (Ad Hoc) hazırlanan raporlar yardımıyla tüm soruları cevaplanabilmesiyle ve
* Daha bağımsız kullanıcılara sahip olmayla gerçekleştirilebilir.

**Bilgisayar desteği ile gerçekleştirilen iş gücü planlaması işletmelere aşağıdaki faydaları sağlayacaktır.**

* İnsan kaynağının etkinliğini artırmak,
* Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek,
* Yeni personel sağlanmasında ekonomiği sağlamak,
* İnsan kaynakları bilgi sisteminin, personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak,
* Personel bulma seçme, kariyer planlama gibi diğer insan kaynakları faaliyetleri arasında koordinasyonu sağlamaktır.

Dünya çapındaki işletmeler işletme faaliyetlerinin önemli bir kısmını web ortamına taşımışlardır. **Faaliyetlerin web ortamında gerçekleştirilmesinin temelde iki nedeni vardır**. Bunlar,

* Bürokrasinin azalması ve
* Maliyetlerin düşürülmesi ile değer yaratımıdır.

**E-insan kaynakları,**

* Personele kendi kariyerlerini planlama konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır.
* Yeteneklerini geliştirmekte ihtiyaç duydukları araçları sağlayarak, kişisel gelişim, bilgi ve becerileri doğrultusunda ilerlemelerine yol göstermektedir.
* Personel ve yöneticilerin işletme hedef ve amaçları doğrultusunda ortak hareket etmelerinde büyük katkı sağlamaktadır.

E-insan kaynakları kavramının işletme açısından olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır.

* Olumlu olarak: E-insan kaynakları anlayışı insan kaynakları departmanı içindeki rutin faaliyetleri en aza indirerek zaman tasarrufu sağlamaktadır.
* Olumsuz olarak: E-insan kaynakları, işletme personelin ihtiyaçlarını intranet (kurum içi elektronik ağ ortamı) üzerinden sağlayabildiği için ara kademelerde çalışanları ve insan kaynakları personel sayısını azaltmaktadır.

### Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdaki tanımlardan hangisi planlama kavramına aittir?
   1. **İşletmenin nereye nasıl gideceğinin belirlenmesidir.**
   2. İşletmenin bir amaç saptamasıdır.
   3. Gelecek için kesin maliyet rakamları ortaya koymaktır.
   4. Kaynakların mevcut durumunu ortaya koyulmasıdır.
   5. Kaynakların kullanacak birimlerin belirlenmesidir.
2. Aşağıdakilerdin hangisi insan kaynakları planlaması kavramının ayrıntılı tanımıdır?
   1. Personelin belirlenmesidir.
   2. Personel ihtiyacının belirlenmesidir.
   3. Gelecekteki personel sayısının belirlenmesidir.
   4. **Gelecekteki personelin sayısının ve özelliklerinin belirlenmesidir.**
   5. Mevcut personelin özelliklerinin belirlenmesidir.
3. Bir işletme yeni kurulmuş ve insan kaynakları planlamasını ilk defa yapacaksa planlamasının süresinin nasıl olması tercih edilir?
   1. Uzun dönemli
   2. Orta dönemli
   3. **Kısa dönemli**
   4. İnsan kaynakları planlaması yapılamaz
   5. Uzun ve orta dönemli
4. Bir işletmede insan kaynakları planlaması kim/kimler tarafından yapılmalıdır?
   1. İnsan kaynakları bölümü
   2. **İnsan kaynakları ve diğer bölüm yönetimleri birlikte**
   3. Bölüm yöneticilerinin tümü
   4. Bilgi sistemleri bölümü
   5. Muhasebe ve insan kaynakları bölümü birlikte
5. Bütüncül düzel olarak adlandırılan insan kaynakları planlamasının içeriği aşağıdakilerden hangisidir?
   1. İnsan kaynakları planlaması işletmedeki alt düzey çalışanlara yönelik yapılır
   2. Üst düzey çalışanlara yönelik yapılır
   3. Orta düzey çalışanlara yönelik olarak yapılır
   4. **İşletmede çalışanların tümüne yönelik yapılır**
   5. Anahtar pozisyonlara yönelik olarak yapılır
6. Aşağıdakilerden hangisi belirli bir dönemde işletmeye giren ve işten çıkan personel sayısını ifade eder?
   1. İş tanımı
   2. **Personel devir oranı**
   3. Devamsızlık oranı
   4. Personel envanteri
   5. Ortalama personel sayısı
7. Herhangi bir plan döneminde işletmenin elinde bulunan personel aşağıdaki kavramlardan hangisine aittir?
   1. İş analizi
   2. **İnsan kaynakları arzı**
   3. İnsan kaynakları planlaması
   4. İnsan kaynakları talebi
   5. İş gerekleri
8. Aşağıdaki tanımlardan hangisi insan kaynakları bilgi sistemi kavramına aittir?
   1. **İşletmenin insan kaynaklarıyla ilgili bireysel ve tüm insan kaynakları faaliyetleriyle ilgili örgütsel verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel kararlar verilmesine yardımcı olacak biçimde bilgi hâline dönüştürülmesini sağlayan bilgi sistemidir.**
   2. Yönetimin karar almasını ve denetimi desteklemek için, iç ve dış çevreden verileri toplayan işleyen depolayan ve ileten etkileşimli öğeler bütünüdür.
   3. İnsan kaynakları bölümünün fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, interaktif elektronik medyayı kullanabilmektir.
   4. İnsan kaynakları bölümünün fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, telekomünikasyon ağlarını kullanabilmektir.
   5. İnsan kaynakları faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmektir
9. Aşağıdakilerden hangisi öncelikli olarak insan kaynakları bilgi sistemine ihtiyaç duyulacak alanlardan biri değildir?
   1. İnsan kaynakları planlama
   2. İşe alma
   3. Eğitim
   4. Endüstriyel ilişkiler
   5. **Örgütsel değişim**
10. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları planlaması modülü olan bir İKBS’nin yararları arasında yer almaz?
    1. İnsan kaynakları bilgi sisteminin, personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak
    2. **Başvurular ve yeni iş alınanlar ile tam, uygun ve profesyonel bir iletişim yaratılmasını sağlamak**
    3. İnsan kaynağının etkinliğini artırmak
    4. Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek
    5. Yeni personel sağlanmasında ekonomiği sağlamak