



İŞLETMELER ÜZERİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ YERİ VE ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ALAN UYGULAMASI

Sedat YUMUŞAK

Yrd.Doç.Dr., Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F.İşletme Bölümü, sedat@balikesir.edu.tr

Ruşen SEZEN KIŞLALIOĞLU

Öğr.Gör., Balıkesir Üniversitesi Savaştepe MYO, sezen@balikesir.edu.tr

ÖZET: 20.yüzyılın sonlarıyla birlikte günümüz işletmeleri çalışanların önemini anlamaya başlamışlar ve İnsan Kaynakları Planlaması vazgeçilmez konulardan biri haline gelmiştir. Hem özel hem de kamu da işletmeler aynı önemi gösterme yolundadır. Bu çalışmada Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren bir organize sanayi bölgesinde İnsan Kaynakları Planlamasına ilişkin anket uygulanarak, özel işletmelerin konuya ilişkin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Araştırma sonunda, elde edilen veriler doğrultusunda, işletmelerin İnsan Kaynakları Planlamasına bakış açılarında çalışan sayılarına göre büyüklüklerinde bir farklılık olmadığı gibi, işletmelerin faaliyet sürelerine göre de farklılık olmadığı görülmüştür.

Anahtar kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, İnsan kaynakları planlaması, İnsangücü, işgücü verimliliği

ABSTRACT: With the end of the 20th century, today's businesses began to understand the importance of it's employees and Human Resources Planning has become one of the indispensable issues. Today in both private and public enterprises have begun to show the same importance. In this study, administered through a questionnaire on Human Resource Planning were attempted that views on the subject of private enterprises where operating in the industrial zone in the Marmara Region. At the End of the study, according to obtained data no difference was observed on perspective of Human Resource Planning among companies either based on the number of employees or the duration of activity.

Keywords: human resources management, human resource planning, manpower, manpower productivity

GİRİŞ

Örgüt amaçlarına ve yönetsel başarıya en ekonomik biçimde ulaşabilmek için atılacak ilk adım İnsan Kaynakları Planlamasıdır (İKP) (Bilgin, 2004,123). İnsan Kaynakları Yönetiminde (İKY) başarının ilk ve en önemli koşulu işletme için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağından önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2008, 32).

İKP kuruluşlar açısından verimliliği dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Bu planlama süreci yalnızca personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek gider düşürücü bir rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine uygun personel seçimini ve istihdamını sağlayarak üretim sürecinin etkinleştirilmesini de gerçekleştirir (Gündoğdu, Devcioğlu, 2009, 11). Örgütte İKP, örgütün geleceği bakımından olduğu kadar, örgütün sahip olduğu kaynakların akılcı kullanımı bakımından da önem taşımaktadır (Alparslan, 2006, 13).

İnsan kaynakları konusundaki etkin planlama, kurumun ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması ve geliştirilmesine ilişkin çalışmalar yapar. Bu çalışmalar işletmenin içindeki gelişmeler kadar dışındaki gelişmeleri de içerir. Eğitim ve gelişme ihtiyacı planlamanın önemli bir bileşkesini oluşturur. Plansız bir insangücü hantal bir kurumsal yapıya neden olabilir (Yılmaz, 2008, 42).

İnsan kaynakları planı, örgütün hem içindeki hem de dışındaki değişimlere karşı duyarlı olmalıdır. Teknolojik yenilikler, sosyo-kültürel hayattaki değişimler, işgücü piyasasının durumu, yasal değişiklikler, mahkeme kararları ve politik düzenlemeler gibi konularda değişen koşullara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır (Ünsalan, Şimşek, 2010, 61).

İnsan kaynakları planlamacıları, aynı zamanda, örgütü etkileyebilen teknolojik değişimlerde ve faaliyetlerde meydana gelebilecek genişleme ve daralmaları önceden tahmin etmeye çalışırlar. Bu tür analizlere göre; planlar, yeni



personeli tedarik ve alma kadar örgüt içinde iş görenlerin yerlerini değiştirme, işten çıkarma veya iş gören sayısında kesintiye gitmek ve mevcut personeli yeniden eğitmek için de yapılır. Öte yandan örgütsel ihtiyaçlara verdiği önemden dolayı İKP, bir örgütteki kapsamlı stratejik planlamayla ilişkili olmalıdır. İKP, örgütsel planlama sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenlerle İKP, yaşamsal bir öneme sahiptir (Gündoğdu, Devocioğlu, 2009,11).

Huselid (1995) insan kaynakları uygulamalarının personel devir hızı, verimlilik ve şirket finansal performansını içeren örgüt performansını bir çok yönden etkilediğini bulmuştur. Ampirik araştırmacılar insan kaynakları uygulamalarının finansal performans, etkililik ve çalışan devir hızı, verimlilik ve çalışan ilişkilerine etkisini keşfetmiştir (Tseng, Lee, 2009, 6549). İKP, işgörenlerin işletmede daha etkin ve verimli istihdam edilmelerini sağlar. İKP'nin sürekliliği çalışma yaşamını olduğu kadar İnsan Kaynaklarının (İK) kalitesini de geliştirir (İbicioğlu, 2011, 36).

Bu çalışmada İKP'nin işletmeler açısından önemi üzerinde durularak, uygulamada bir organize sanayi bölgesinde yapılmış olan saha çalışmasına göre, işletmelerin İKP'ye ilişkin görüşleri alınarak konu irdelenmeye çalışılacaktır.

LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde konunun tarihsel gelişimi verilerek, tanım, önem ve kapsamı açıklanacaktır.

İnsan Kaynakları Planlamasının Tarihsel Gelişimi

19.yy'ın ilk yarısında insangücü planlaması doğrudan üretimde çalışanlar üzerinde odaklanmıştır. II. Dünya savaşı yılları ve sonraki yıllarda insan gücü verimliliği konusuna ilgi artmıştır. Bu ilginin artmasının nedeni, savaş sırasında gençlerin silah altına alınmasıyla insangücü kıtlığının ortaya çıkmasıdır (Kara, 2007, 19-23)

1990'lı yıllardan günümüze, İnsangücü planlaması konusu teori ve uygulamada giderek artan şekilde önem kazanmıştır. bunun sonucu olarak, nitelikli insangücü talebi artarken, niteliksiz insangücü talebinde azalma dikkat çekicidir.

Ülkemizde insan kaynaklarına ilişkin çalışmalar yaklaşık on beş yıllık bir geçmişe sahiptir. İnsangücü ihtiyacının akılcı kullanılması ve uzun vadede insangücündeki sorunların giderilmesi gerekliliği özel sektörde olduğu kadar kamu kesiminde de insangücü planlaması yapılmasını zorunlu kılmıştır. Türkiye'de kamu kesiminin önemli bir yer tutması, bu kesimde insangücü ihtiyacının saptanmasını ve planlanmasını gerekli kılmaktadır (Kara, 2007, 23-24).

İnsangücü planlaması araştırmalarında iki temel eğilim bulunmaktadır. Bunlar;

- ✓ Matematik programlama modelleri üzerinde duran normatif bir yaklaşım.
- ✓ İş analizi, iş etüdü, faktör analizi, organizasyon yapısı, performans değerlendirme gibi yöntemleri kullanan kapsamlı bir planlama süreci.

Eğer doğru şekilde uygulanır ve etkileri doğru anlaşılırsa bu modeller, işgücü politikaları üretmek için etkin bir karar desteği sağlarlar (Mohanty,1997, 252).

İnsan Kaynakları Planlaması, İşgören Verimliliği Tanım, Önem ve Kapsamı

Planlama her etkinlikte olduğu gibi İKY'de de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır (Demir, Çavuş, 2010, 3).

İKP, değişen koşullar altında bir örgütün insan kaynakları ihtiyacını analiz eder ve bu ihtiyaçların tamamlanması için gereken aktiviteleri geliştirir (Koch, McGrath, 1996, 337).

İKP ve işletme bütün yönleriyle karşılıklı olarak önemli şekilde birbirine bağımlıdır (Boyd, 2008, 4). İKP, işletmede çalışacak işgücünü, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamak esastır. Aynı zamanda İKP, ne kadar



sayıda ve hangi nitelikte personele gerek duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu öngörmeye yönündeki bir girişim olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2010, 172).

İKP, hem bir süreçtir hem de aynı zamanda bir planlar setidir. İKP için gelecekteki arz ve talebin örgüt tarafından nasıl değerlendirileceğini belirler. Etkili bir İKP, arz ve talep arasındaki olabilecek boşlukları ortadan kaldırma işlevini de görür. Böylece İKP, örgütte yeni işe alınan çalışan sayılarını ve çeşitlerini planlar (Ivancevich, 1998, 145).

İKP, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacı nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür (Yüksel, 2007, 68).

İKP esas olarak, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikteki insan kaynaklarını ve bunları hangi yollardan sağlayacağını tahmin etme ve işletmenin insan kaynakları arz ve talebini dengede tutma faaliyetlerini içermektedir (Erdem, 2004, 43).

İKP fonksiyonunun büyüklüğü ve karmaşıklığı sebebiyle, geleneksel yöntemleri kullanan kapsamlı planlama modelleri büyük ölçüde örgütsel gereksinimleri tatmine yöneliktir ve subjektif etkilere maruz kalırlar. Örgütler gerçek zamanlı stratejik değişikliklere uğradıkları için bu modeller değişen süreçleri yansıtmazlar. Eksiklikler esas olarak net bir karar odağı yoksunluğu sebebiyle oluşur. Başka bir deyişle, insan kaynakları planlamasında, stratejik ve operasyonel çerçevedeki ilişkide örgütün tavrını belirleyen stratejik kararların açıkça tanımlanmasına ihtiyaç vardır (Mohanty, 1997, 252-253).

İKP'nin birinci görevi, çalışanların şimdiki ve gelecekteki verim durumlarını saptayıp, ona göre gerekli önlemleri alarak süreç içinde insan kaynakları gereksinmesini dengelemektir (Kaynak, 1996, 23).

İKP, bir organizasyon için; insan kaynağının etkinliğini arttırmak, personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek, yeni personel istihdamında ekonomikliğini sağlamak, İKY bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak, işgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer İKY faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak amaçlarını üstlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2008, 33).

İKP'nin organizasyon açısından önemini ise, işgücü ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak, işgücünün bilgi ve becerisinden optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak, örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak, ihtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak, tüm organizasyonel kademelerde İKY'nin etkinliğini arttırmak (Sabuncuoğlu, 2008, 33) şeklinde sıralayabiliriz.

İşletmeleri İKP'ye yönelten nedenler içinse, teknolojik ve çevresel değişimler, yönetici personele duyulan gereksinim, yöneticilerin tutum ve davranışları, eldeki verilerle gerekli personel sayısını belirlemek, gerekli görev sayısını belirlemek, çalışanların yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmak, bireysel amaçlarla işletme amaçlarını bütünleştirmek ve personelin hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek (Gündoğdu, Devocioğlu, 2009, 14) sayılabilir.

İKP, üst yönetim, orta düzey yöneticiler ve diğer çalışanlar gibi çeşitli personelin dikkatini ve adanmışlığını gerektiren stratejik ve yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış bir uygulamadır (Mohanty, 1997, 260-261).

Bütün örgütler formal ya da informal İKP uygularlar. Hızlı değişim gösteren işgücü pazarında eğitilmiş insan kaynağına ihtiyaç duyan örgütler için, informal metodların tatmin edici olmaması sebebiyle formal teknikler daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Ivancevich, 1998, 146).

İKP, nüfusun bir bölümünü, çalışabilir nüfusu, onun da ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gereksinim duyduğu nitelik ve sayıda nüfus kesimini kapsar (Karakütük, <http://dergiler.ankara.edu.tr>).

Son dakikaya kalmış personel alımlarının doğurduğu sakinclardan kurtulmak ve önemli bir maliyet unsuru olmasından dolayı işletmede gereğinden az veya gereğinden çok iş gören bulundurmamak için bazı tahmin ve planların yapılması gerekir. Bu yapılmadığı takdirde, üretim aksayabilir ve müşteri siparişleri zamanında yerine getirilmeyebilir. Bunun yanı sıra özellikle gereğinden fazla iş gören istihdam edilirse işçilik giderleri yükselir ve gizli



işsizlik söz konusu olur. Bu bakımdan yapılacak tahminler ve planlar, belirli bir zaman ve yerde en uygun sayıda ve nitelikte iş görenin işletme amaçlarını gerçekleştirecek bir ortamda çalışmasını sağlayacaktır. İşte bu, İKP'nin ana amaçlarından biridir.

İKP'nin diğer ana amacı ise, halen işletmede çalışmakta olan personelin bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasının sağlanmasıdır. Başka bir deyişle amaç, örgütün insan kaynağının en yararlı ve etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır (Gündoğdu, Devocioğlu, 2009, 15).

İKP'nin iki ana amacını özetlemek gerekirse (Bingöl, 2010, 172);

- ✓ Optimum düzeyde eleman istihdam etmek,
 - ✓ Çalışanlardan azami derecede istifade etmek,
- olduğunu belirtebiliriz.

İKP gerek çalışanlar gerekse işletme açısından belli amaçları gerçekleştirmeye yönelik bir işlemdir. Burada, bir yandan çalışanların daha yüksek bir performans ile motivasyona sahip olmaları diğer yandan da işletmelerin istenen başarıya ulaşabilmelerini sağlama amaçları öne çıkmaktadır (Yılmaz, 2008, 50). Bu amaçlara ilave olarak, insan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar, mevcut personelin eğitim ve geliştirilmesi, boş kadroların zamanında duyurulması, yeni işgörenlerin tedariki ve işe alınmaları, işgücü maliyetlerini tahmin etme, toplumda hızla değişen koşullara uyum sağlamak, teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına yanıt vermek ve yasal düzenlemelere, hukuk kurallarına ve yargı kararlarına göre hareket etmek (Bingöl, 2010, 173) sayılabilir.

60

İKP, sürekli veri toplayan, bunları işleyen, kullanan ve gerekli olan yerlere aktaran dinamik bir süreçtir. Bu süreç, örgüt içindeki ve dışındaki kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen birçok faktörün etkisi altındadır (Bayrammuradov, 2009, 12). Bu faktörler aşağıda açıklanacaktır.

Bunlardan ilki, dış çevresel faktörlerin analizidir. Günümüz ekonomisindeki insan sistemlerinin yüksek fiyatları İKP için yeni bir yaklaşımı gerektirmiştir. Bugün bu alandaki bir uygulamacının yüz yüze kaldığı en sinir bozucu sorun, bir örgütteki değişkenlerin sayısı değil değişkenler arası ilişkilerin tanımlanmasında ve bütün anahtar verilerin entegrasyonundaki başarısızlıktır. Örgütlerdeki bir çok yöneticinin kontrol ettikleri değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri bildiği ve anladığının varsayıldığı gözlemlenmiştir. Ama bu varsayım gerçekten geçersizdir çünkü insan kaynakları planlama süreci arz ve talep gibi dışsal faktörlerle oldukça ilişkilidir. Karmaşık modeller kullanılabilir olmasına rağmen onlar yorum ve anlayış problemlerine yol açarlar ve çok sık olarak tekniklerin kesin doğruluğuna güvenen kullanıcılar için bir eğilim geliştirirler ve aynı zamanda kendi geçerlilikleri için pratikte mümkün olmayan kesin bilgiler talep ederler. M'Pherson (1979) insan sistemleri modellemesindeki paradoksu tartışırken bu bakış açısını doğrulamıştır (Mohanty, 1997, 252).

Dış çevresel faktörlerin analizi İKP'yi önemli ölçüde etkileyen bir çalışmadır. Analiz kapsamında incelenmesi gereken hususlar; çalışan adaylarının yaş, cinsiyet, ırk, dil v.b. kişisel özellikler ile yetenekler açısından durumlarının dikkate alınacağı demografik faktörler, emeklilik yaşı, süresi, kıdem tazminatı veya özürülülerin işe alımında yapılan değişikliklerin takip edileceği yasal düzenlemeler, insan kaynakları arz ve talebi üzerinde büyük etkisi olan ülkenin ekonomik faktörleri, işletmenin içinde bulunduğu sektör, ürünün ve pazarın özellikleri, rakip sayısı, pazara girme kolaylığı, rakiplerin insan kaynağı yapısı ve politikaları gibi coğrafi ve rekabet faktörleri, teknolojiye yaşanan değişimler ve sendikalar (Bayrammuradov, 2009, 12; Sabuncuoğlu, 2008, 37-38).

Diğeri ise, iç çevresel faktörlerin analizidir. İKP, dış çevresel faktörler ile birlikte iç çevresel faktörlerin de değerlendirilmesini gerekli kılar. Bu değerlendirme süreci, örgütün, sahip olduğu iç kaynaklar açısından güçlü ve zayıf yanlarını inceler. Bu amaçla önce mevcut işlerin analizi daha sonra da işgücü beceri envanteri yapılır (Bayrammuradov, 2009, 18). İç çevresel faktörler analizi kapsamında incelenmesi gereken hususlar; işletmenin örgütsel stratejisi içerisinde işgören bulma, seçme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme, işten ayırma gibi süreçlerin spesifik örgütsel stratejiler doğrultusunda dizayn edilmesi ve işletilmesi, işgücü kalitesi, nitelikleri, bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri ile organizasyonel ihtiyaçlara bakış açılarını içeren mevcut işgücünün özellikleri, organizasyonun insan gücü talebini belirlemek üzere yapılacak tahminler için kullanılan bilgilerin depolanacağı bir bilgi sisteminin kalitesidir (Bayraç, 2008, 57-61; Sabuncuoğlu, 2008, 38-39);



İKP’de en önemli faktör, işletmeler açısından ekonomik göstergelerken, en az etkili olan unsurlar ise izinler, yasalar ve ölümlerdir (Bayrammuradov, 2009, 22).

İşgücü planlaması örgütün içerisinde verimlilik kapasitesini arttırmak için, stratejik insan kaynakları girişimleri setinin bir parçasıdır. İşgücü planlaması, örgütün misyonunu başarmak için iş planlarıyla birlikte bir örgütün insan sermayesini düzgün hale getirmektir. Örgütün doğru zamanda, doğru işe, doğru yeteneğe sahip, doğru insanı sağlamasına yardım eder. İşgücü planlaması personel sayısı ve maliyetleri üzerinde daha büyük farkındalık ve kontrol ve hedeflenen insan kaynakları stratejilerinin gerekli yetenek karmasının daha iyi anlaşılmasını sağlayarak daha stratejik bir temelde insan kaynakları faaliyetlerini üst seviyeye taşır ve onların uygunluğundan emin olur. Bunu başarmak için örgüt çalışanlarının yeterliliğini ve bağlılığını, çalışanlarının hedeflerinin örgüt hedefleriyle aynı doğrultuya nasıl getirileceği ve örgüte en az maliyetle çalışanların verimliliğinin en yüksek nasıl olabileceğini anlama ihtiyacı duyar (Colley, Price, 2010, 202-203).

Verimlilik, girdilerle çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir. Üretken olma becerisiyle doğrudan ilişkilidir (Filiz, 2008, 42). Ölçme ve yorum kolaylığı açısından pratikte en çok rastlanılan verimlilik ölçüsü işgören verimliliğidir. Bu nedenle çoğunlukla verimlilik, kişi başına yaratılan fayda olarak tanımlanır (Kobu, 2003, 674).

Etkili bir İKP ile işgörenlerin verimlilikleri artırılabilir ve kaynaklar temel faaliyetlere yönlendirilebilir. Etkili bir planlama sistemine sahip işletmedeki işgörenin, planlama yapmayan işletmelerdeki işgörene kıyasla belirgin avantajları vardır. Planlama yapılan bir işletmede işgören, kendisinden neler beklendiğini, nasıl davranırsa ne tür sonuçlarla karşılaşacağını bilir. Planlama sayesinde gelişip, ilerlemesinin ne yönde olacağını tahmin edebilir ve bu faaliyetlere katılabilir. Böyle bir durum işgörenin hem gelişimine hemde doyumuna önemli katkıda bulunur. Etkin ve verimli işgörenin, doyumlu işgören olduğu düşünülürse, İKP’nin işletme amaçlarını gerçekleştirme açısından da önemli katkıları olduğu ileri sürülebilir (İbicioğlu, 2006, 3,4).

Ülkemizde işgören verimliliği Avrupa ülkelerine göre çok düşüktür. İşletmelerde verimlilik artışını sağlamak için yürütülen çalışmalar içine her düzeydeki işgörende verimlilik bilincini yerleştirmek ve verimlilik esasına göre faaliyetleri yürütmenin alınması gerekir (Filiz, 2008, 48). İşletmenin verimliliğinin artırılmasında işgörenin çalışmaya istekli hale getirilmesi önemlidir. Bunun için de işletmeler işgöreni istekli hale getirmek için çeşitli sosyo-ekonomik tedbirler almalıdır. Primli ücret sistemleri, işte yükselme ve gelişme fırsatları (Dinçer, Fidan, 2011, 53) örnek olarak verilebilir.

İnsan Kaynakları Planlama Faaliyetini Engelleyen Faktörler

Büyük çaplı örgütlerde planlama sürekli bir faaliyettir. Bu faaliyet hem birim hem de örgüt çapında yürütülür. Fakat, planlama dikkatli ve sürekli yapılsa bile, uygulamada yapılmasını engelleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Bingöl, 2010, 193-194);

- ✓ İKP’nin örgütün genel planları ve diğer faaliyetlerle ilgili planlarla bütünleştirilmesindeki zorluklar,
- ✓ Üst yönetim desteğinin eksikliği,
- ✓ Yönetimin üyeleri arasında muhalefet veya şüphecilik, tüm üyelerin İKP’nin değeri hakkında ikna edilmeleri,
- ✓ Planda ifade edilmiş değişikliklere direnç,
- ✓ Özellikle yüksek işsizlik dönemlerinde sosyal ve ekonomik değişiklikleri doğru olarak öngörülmemenin zorluğu,
- ✓ Geriye yönelik tam ve doğru personel kayıtlarına sahip olmama,
- ✓ Teknolojide hızlı büyüme ve gelişme.

İşletmelerin bu faktörleri göz önünde bulundurarak, İKP faaliyetlerinin etkin ve verimli çalışması için gerekli olan önlemleri stratejik çerçevede bulmaları büyük önem arz eder.



Coşkun vd. (2001) tarafından yapılmış olan çalışmada, KOBİ'lerin insan kaynakları tedarik yöntemlerinin uygulamalarını incelenerek, KOBİ'lerde kaynakların kıtlığı gibi sebeplerle İK'nın bir bölüm olarak çoğunlukla bulunmadığı veya muhasebe bölümüne bağlı bir iş olarak yerine getirildiği bulunmuştur (Coşkun, 2001).

Kara (2007) tarafından Otel İşletmelerinde İnsangücü Planlamasına ilişkin Ankara İlindeki Beş Yıldızlı otellerde yapılmış olan çalışmada İnsan kaynakları yöneticilerinin tamamı üniversite mezunu olarak bulunmuştur (Kara, 2007, 135).

UYGULAMA

Araştırmanın Amacı, Kapsamı Ve Yöntemi

İnsan gücü işletmelerin sahip olduğu kaynaklar içerisinde en önemli değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değerle ilgili planlama yapılması işletmeler için yapılacak çalışmaların başında gelmektedir. Durum böyle olunca, İKP günümüz işletmeleri için verimlilik artışı, işletmenin rakipleriyle rekabet edebilmesi için, çalışanların memnuniyeti ve işletme karlılığı için oldukça önemlidir.

Çalışmanın amacı, özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin İKP'ye ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilerek mevcudun tespiti ve değerlendirmesi, bunlara ilave olarak ta gelecek yeni çalışma ve kurulacak yeni işletmelere yardımcı olması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ana kütesini bir organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 181 işletme oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan anket, Kara (2007) ve Gürlü (2001)'in anketlerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Anket iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm, İKP'ye ilişkin yirmi ifadede oluşmaktadır. Bu bölümde, (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçenekleri bulunan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölüm, anketi dolduran kişiye ait demografik bilgiler ve anket doldurulan işletmeye ait bilgilerden oluşmaktadır.

Saha çalışmasında veriler, elektronik ortamda gönderilerek toplanmış ve aynı zamanda işletmelere gidilerek yüz yüze anket yapılmasıyla elde edilmiştir.

İşletmelerin İKP'ye ilişkin görüşlerine ait bulgularda frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler ve tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) faydalanılmıştır. Çalışmada hipotezlere cevap bulabilmek için tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Analiz sonuçları SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılarak elde edilmiştir. Çıkan sonuçlar tablolar halinde verilerek yorumlanmıştır. Anket ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin İKP'ye ilişkin tutumlarına yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

İKP'nin önemine istinaden, işletmelerin büyüklüklerine göre uygulamada İKP'ye ilişkin bir farklılık olup olmadığını görmek amacıyla H1 hipotezi oluşturulmuştur. Yine benzer varsayımınla, acaba işletmelerin faaliyet sürelerinin fazla oluşu yeni kurulmuş işletmelere göre özellikle İKP açısından bir farklılık arz eder mi sorusuna cevap bulabilmek adına H2 hipotezi kurulmuştur.

H1: İnsan kaynakları planlamasına ilişkin görüş ve uygulamalarında işletmelerin büyüklüklerine göre fark vardır.

H2: İnsan kaynakları planlamasına ilişkin görüş ve uygulamalarında işletmelerin faaliyet sürelerine göre fark vardır.

Araştırmadan Elde Edilen Bulgular



181 firmaya anket gönderilmiştir. Bunların 60'ından geri dönüşüm alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %33,2 olmuştur.

İşletmelerin İnsangücü Planlamasına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Aşağıda çalışmaya konu olan insangücü planlamasına ilişkin ifadelere ait anketi cevaplayan işletmelerin katılım oranları bulunmaktadır. Her bir ifade için Likert ölçeğindeki katılım frekans ve yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo1’de görülmektedir.

Tablo1: İşletmelerin İnsangücü Planlamasına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

İFADELER	Tamamen katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Hiç katılmıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
İnsangücü planlaması işletmenin insangücü ihtiyacını karşılar.	22	36,7	33	55,0	2	3,3	2	3,3	1	1,7	60	100	4,22	,804
İnsangücü planlaması bölümlerin insangücü ihtiyaçlarını niteliklerine göre planlar.	26	43,3	28	46,7	6	10,0	-	-	-	-	60	100	4,33	,655
İnsangücü planlaması işletmenin personel gereksinmesini ortaya çıkarır.	29	48,3	28	46,7	2	3,3	-	-	-	-	59	98,3	4,46	,567
İnsangücü planlaması işletmenin değişen şartlara uyum sağlamasını kolaylaştırır.	18	30,0	28	46,7	11	18,3	3	5,0	-	-	60	100	4,02	,833
İnsangücü planlaması boş kadroların zamanında doldurulmasını sağlar.	25	41,7	28	46,7	4	6,7	1	1,7	2	3,3	60	100	4,22	,904
İnsangücü planlaması yeni işgörenlerin tedarik sürecini basitleştirmektedir.	15	25,0	26	43,4	12	20,0	6	10,0	1	1,7	60	100	3,79	,988
İnsangücü planlaması gerçek personel gereksinmesini ortaya çıkarır.	25	41,7	28	46,7	5	8,3	1	1,7	-	-	59	98,3	4,31	,701
İnsangücü planlaması işgücünü oluşturan bireylerin kişisel niteliklerini ortaya çıkarır.	14	23,3	27	45,0	14	23,3	5	8,3	-	-	60	100	3,83	,886
İnsangücü planlaması personelin devamsızlık yaptığı durumlarda işin aksatılmadan yürütülmesini sağlar.	19	31,7	26	43,3	10	16,7	5	8,3	-	-	60	100	3,98	,911



İşten ayrılmalar sonucunda ortaya çıkan personel ihtiyacı insangücü planlaması ile giderilir.	23	38,3	27	45,0	10	16,7	-	-	-	-	60	100	4,22	,715
İşgücü devir hızı işletmenin ihtiyaç duyacağı personel miktarının planlamasında etkilidir.	24	40,0	27	45,0	7	11,7	-	-	-	-	58	96,7	4,28	,683
İşletmede oluşabilecek insangücü fazlalığı insangücü planlaması ile önenebilir .	27	45,0	29	48,3	3	5,0	1	1,7	-	-	60	100	4,37	,663
İşletmede oluşabilecek gereksiz masraflar insangücü planlaması ile önenebilir.	15	25,0	30	50,0	11	18,3	4	6,7	-	-	60	100	3,93	,841
İnsangücü planlaması işgören hareketlerini (emeklilik, işten ayrılma vs.) düzenlemelidir	17	28,3	38	63,3	4	6,7	1	1,7	-	-	60	100	4,18	,624
İnsangücü planlaması Personel için gerekli eğitim programlarının belirlenmesinde yardımcı olur.	21	35,0	32	53,3	7	11,7	-	-	-	-	60	100	4,23	,647
İş tanımları personelin nasıl davranması gerektiğini ortaya koyar.	22	36,7	29	48,3	6	10,0	2	3,3	-	-	59	98,3	4,20	,761
İş etüdüleri için yapılışını kolaylaştırmaktadır.	30	50,0	23	38,3	6	10,0	1	1,7	-	-	60	100	4,37	,733
İş etüdüleri için en kısa yoldan yapılmasını sağlar.	20	33,3	28	46,7	9	15,0	1	1,7	-	-	58	96,7	4,16	,745
İş tasarımı için standartlarını belirleyerek mevcut uygulamadaki eksiklikleri ortaya çıkarır.	22	36,7	31	51,7	4	6,7	1	1,7	-	-	58	96,7	4,28	,670
İşletmenizde işe ilişkin eksikliklerin belirlenmesinde iş tasarımı önemli yer tutar.	20	33,3	35	58,3	2	3,3	1	1,7	-	-	58	96,7	4,28	,615

Tablo1'e göre;

İşletmelerin insangücü planlamasıyla ilgili tutumlarında 4,46 ortalama çıkmıştır. "İnsangücü planlaması işletmenin personel gereksinmesini ortaya çıkarır." İfadesi en yüksek ortalamayı alırken, 3,79 ortalama ile "İnsangücü planlaması yeni işgörenlerin tedarik sürecini basitleştirmektedir." İfadesi en düşük ortalama değeri almıştır.

Ankete Cevap Veren İşletmelere Ait Bilgiler

Ankete cevap veren işletmelere ait bilgiler aşağıda Tablo2'de verilerek incelenmiştir.



Tablo2: İşletmelere Ait Bilgiler

İşletmede çalışan sayısı	49 ve daha az kişi	16	26,7	
	50-99 kişi	12	20,0	
	100-149 kişi	9	15,0	
	150 ve üzeri	23	38,3	
	TOPLAM	60	100	
İşletmenin faaliyet süresi	0-1 yıl	3	5,0	
	1-5 yıl	5	8,3	
	5-10 yıl	10	16,7	
	10 yıl ve üzeri	42	70,0	
	TOPLAM	60	100	
İnsangücü planlaması için ayrılmış bir bütçe var mı?	Evet	24	40,0	
	Hayır	30	50,0	
	Cevapsız	6	10,0	
	TOPLAM	60	100	
İnsan Kaynakları Bölümünde çalışan sayısı	Hiç kimse çalışmıyor	3	5,0	
	1 kişi	22	36,7	
	2 kişi	16	26,7	
	3 kişi	5	8,3	
	4 kişi	6	10,0	
	5 kişi	1	1,7	
	7 kişi	1	1,7	
	8 kişi	1	1,7	
	9 kişi	1	1,7	
	15 kişi	1	1,7	
	Cevapsız	3	5,0	
	TOPLAM	60	100	
	İnsangücü ihtiyacı planlarının ne kadar süreli dönemler için yapıldığı	1 yıl ve daha kısa	35	58,3
		1-2 yıllık	8	13,3
2-4 yıllık		5	8,3	
4 yıldan daha fazla		5	8,3	
Cevapsız		7	11,7	
TOPLAM		60	100	

Tablo 2'ye göre:

Araştırma kapsamında bulunan işletmelerinin personel sayısına bakıldığında %38,3'ünün (f=23) 150 ve üzeri, %15,0'mın (f=9) 100-149 arası, %20,0'ının (f=12) 50-99 arası ve %26,7'sinin (f=16) 49 ve daha az çalışana sahip oldukları görülmektedir.

İşletmelerin faaliyet sürelerine bakıldığında ise, %70,0'inin (f=42) 10 yıl ve üzeri, %16,7'sinin (f=10) 5-10 yıl arası, %8,3'ünün (f=5) 1-5 yıl arası ve %5,0'ının ise bir yıl ve daha az bir süredir faaliyette oldukları görülmüştür. İşletmelerin uzun süreli faaliyet sergiliyor oluşu, belli kurumsal alt yapı oluşturmuş olabilecekleri izlenimini vermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %40,0'ı (f=24) insangücü planlaması için bütçe ayırırken, %50,0'si (f=30) bütçe ayırmadığını ifade etmişlerdir. %10,0'luk bir oranda 6 işletme ise soruyu cevapsız bırakmıştır.



Ankete katılan işletmelerin insan kaynakları bölümünde çalışanların sayısı 1-15 kişi arasında değişmektedir. Verilere göre, çoğunluk %36,7'lik bir oranla işletmelerin insan kaynakları bölümünde 1 kişi çalıştığı ve hemen ardından %26,7'lik bir oranla 2 kişi çalıştığı görülmüştür.

İşletmeler insangücü ihtiyaç planlarını %58,3'ü 1 yıl ve daha kısa süre için, %13,3'ü 1-2 yıllık süre için, %8,3'ü 2-4 yıllık süre için ve %8,3'ü 4 yıldan daha fazla süre için insangücü ihtiyaç planlaması yapmaktalar. %11,7'lik bir oranla 7 işletme bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Ankete cevap verenlere ait demografik bilgiler

Araştırmaya katılan kişilere ait demografik bilgiler Tablo3'te aşağıda görülmektedir.

Tablo3: Anketi cevaplayan kişilere ait bilgiler

		f	%
Cinsiyet	Kadın	30	50,0
	Erkek	30	50,0
	TOPLAM	60	100
Yaş	20-25	2	3,3
	26-30	18	30,0
	31-35	13	21,7
	36-40	11	18,3
	41-45	10	16,7
	46-50	2	3,3
	51-55	2	3,3
	56 ve üzeri	1	1,7
	Cevapsız	1	1,7
	TOPLAM	60	100
İşyerindeki pozisyon (görev)	İnsan Kaynakları Müdürü	15	25,0
	İnsan Kaynakları Sorumlusu	18	30,0
	İnsan Kaynakları Elemanı	6	10,0
	Diğer	21	35,0
	TOPLAM	60	100
Eğitim durumu	Lise	13	21,7
	Ön Lisans (2 yıllık)	8	13,3
	Lisans (4 yıllık)	36	60
	Yüksek Lisans ya da üstü	3	5,0
	TOPLAM	60	100
İnsan Kaynakları bölümünde çalışma süresi	0-1 yıl	9	15,0
	1-3 yıl	5	8,3



	3-5 yıl	5	8,3
	5-10 Yıl	14	23,3
	10 Yıl ve üzeri	20	33,3
	Cevapsız	7	11,7
	TOPLAM	60	100

Anketi cevaplayan kişilerin %50'si kadın ve % 50,'si de erkektir. Cinsiyete göre işletmelerde çalışanlar arasında eşit bir dağılım olduğu söylenebilir.

Yaş aralığına bakıldığında ise, %3,3'ünün 20-25, %30,0'unun 26-30, %21,7'sinin 31-35, %18,3'ünün 36-40 ve %16,7'sinin 41-45, %3,3'ünün 46-50, %3,3'ünün 51-55 ve %1,7'sinin 56 yaş ve üzerinde olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuca göre de işletmelerde çalışanların yoğunluk olarak 26-45 yaş arası çalışan olduğu söylenebilir. Bu da işletmelerin işgücünün genç olduğu sonucuna varır.

Anketi cevaplayanların %25,0'i insan kaynakları müdürü, %30,0'u insan kaynakları sorumlusu, %10,0'u insan kaynakları elemanı iken %35,0'i de bölüm dışı çalışanlardan oluşmaktadır. Anketi cevaplayanların üçte birinden fazlasının insan kaynakları dışındaki çalışanlardan olması sebebiyle, işletmelerin insan kaynaklarına ait işlevleri diğer bölüm çalışanlarına görev olarak attığı söylenebilir.

Cevaplayanların eğitim durumlarına bakıldığı zaman, %5,0'inin yüksek lisans ve üzeri, %60,0'ının lisans, %13,3'ünün önlisans ve %21,7'sinin de lise mezunu olduğu görülmektedir. Buradan da insan kaynakları bölümünde çalışan kişilerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışanların tecrübelerine bakıldığı zaman ise, %15,0'inin bir yıldan az, %8,3'ünün 1-3 yıl arası, %8,3'ünün 3-5 yıl arası, %23,3'ünün 5-10 yıl arası, %33,3'ünün de 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Bu da işletmelerin insan kaynakları bölümünde çalışanlarının tecrübeli olduğunu, neticesinde uygulamalar için olumlu olduğu söylenebilir.

Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Güvenilirlik çalışmaları için iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı uygulanmıştır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2009, 405);

- ✓ $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- ✓ $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- ✓ $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, ve
- ✓ $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Anketi cevaplayan 60 işletmenin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,908 olarak bulunmuştur. Buna göre, literatürde oldukça güvenilir kabul edilen 0,80'in üzerinde bir sonuç alınmış olması sebebiyle anketin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

İşletmelerin Büyüklükleri ve Faaliyet Sürelerine Göre "İnsan Kaynakları Planlamasına" ilişkin görüşleri

Tablo 4'te varyansların homojenliği verilirken, Tablo 5'te tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.



Tablo 4: Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
İşletmelerin büyüklüğü	1,940	3	56	,134
İşletmelerin faaliyet süresi	,722	3	56	,543

Tablo 4'te varyansların homojenliği sonuçları görülmektedir. İşletmelerin büyüklük ve faaliyet sürelerinin her ikisi içinde p değeri (sig.) 0,05'ten büyük olduğu için (sırasıyla: ,134 ve ,543) varyansların homojen dağılım gösterdiği görülmüştür. Buna göre, varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edeceğimiz sonuçların güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 5: İşletmelerin Büyüklüklerine ve Faaliyet Sürelerine Göre” İnsan kaynakları planlamasına” İlişkin ANOVA testi Sonuçları

İnsan kaynakları planlamasına Göre Görüşleri		N	Ort.	Std. sapma		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
İşletmelerin Büyüklükleri	49 ve daha az	16	4,20	,493	Gruplar Arası	,233	3	,078	,365	,778
	50-99 kişi	12	4,07	,327						
	100-149 kişi	9	4,26	,508						
	150 ve üzeri	23	4,20	,478	Grup içi	11,911	56	,213		
	Toplam	60	4,18	,454	Toplam	12,041	59			
İşletmelerin Faaliyet Süreleri	0-1 yıl	3	4,30	,625	Gruplar Arası	,052	3	,017	,080	,971
	1-5 yıl	5	4,15	,597						
	5-10 yıl	10	4,20	,498						
	10 yıl ve üzeri	42	4,17	,432	Grup içi	12,092	56	,216		
	Toplam	60	4,18	,454	Toplam	12,144	59			

Tablo5'te İşletmelerin Büyüklüklerine ve Faaliyet Sürelerine Göre” İnsan kaynakları planlamasına” ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Tabloya göre gruplar arası farklılık yoktur (İşletme büyüklükleri F değeri 0,365 ve faaliyet süreleri F değeri 0,080; her iki kategoride de $p > 0,05$).

Çalışmada tek yönlü ANOVA ile elde edilen sonuçlara göre işletmelerin büyüklükleri ve faaliyet süreleri dikkate alındığı zaman bir farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır ki bu bize H1 ve H2 hipotezlerini red edeceğimiz sonucunu verir.

SONUÇ

Ekonomik bakış açısıyla insana yaklaşılması, insanın üretimin ve örgütlerin etkililiğinin artırılmasında en önemli kaynak olduğunun, bu kaynağın geliştirilmesi için eğitim başta olmak üzere sağlık, beslenme gibi hizmetlere daha çok önem verilmesi, insana yapılan harcamaların yatırım olarak görülmesi gerektiği anlaşılmış, ekonomik etkinliklerde insanı merkeze almak gerektiği, insanın çağdaştırılması gerektiği, insan kaynağının tam ve etkin kullanılması, niteliğinin artırılması, insan kaynakları planlaması kavramlarını güncelleştirmiştir (Karakütük, <http://dergiler.ankara.edu.tr>).



İnsan kaynakları planlamasında kullanılan talep tahmin çalışmalarının başarısı sağlıklı verilerin ve bilgilerin toplanmasına ve değerlendirilmesine bağlıdır. Güvenilir ve gerçekçi sonuçlar için bilimsel araştırmalar yapılmalıdır. Araştırmanın sonucunda birden çok çözüm seçeneği çıkarsa bunların üstünlükleri ve sakıncaları karşılaştırılarak en etkin ve yararlı olanı seçilir. Böyle bir karar alınırken işletmenin iç yapısından kaynaklanan üretim, finans ve pazarlama sorunları ile işletmenin dışından kaynaklanan ekonomik, sosyal, siyasal sorunlar yakından izlenmeli ve bunların işgücü talebini ve arzını nasıl etkilediği araştırılmalıdır (Bayrammuradov, 2009, 124).

Bu çalışmada da işletmelerin insan kaynakları planlamasına ilişkin görüşleri irdelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda, işletmelerin insangücü planlamasına önem verdiklerini genel çerçevede söylenebilir. İşletmelerin çalışan sayılarına göre orta ve büyük ölçekte olmaları insan kaynakları bölümlerinin daha etkin çalışmaları gerektiğini gündeme getirirken, verilen cevaplardan uygulamada bunun yapıldığı görülmüştür. Cevaplayanların eğitim durumlarının yüksek oluşu ise, insan kaynaklarının önemini bir vurgusudur denilebilir. Aynı zamanda çalışanların tecrübe sürelerinin yüksek oluşu da konunun önemini ve tecrübesizliği kaldırmayacağını bir göstergesi olarak karşımıza çıkmıştır.

Araştırmamızın en önemli kısıtlarından biri, araştırma sonucunda elde edilen anket sayısı sınırlı istatistik uygulamaları yapmamıza sebep olmuştur. İnternet kullanımının yoğun olduğu bilgi çağı olarak tarif edilen günümüzde öncelikle işletmelere elektronik ortamda ulaşılarak hızlı ve kısa sürede cevap alınmaya çalışılmıştır. Fakat elde edilen bilgiler, işletmelerin çoğuna elektronik ortamda ulaşamayacağını göstermiştir. Bir kısım işletmelerin web sayfalarının olmaması, olanların iletişim bilgilerinin güncel olmaması sebebiyle gönderilen postanın teslim edilemeyerek olumsuz geri dönmesine sebep olmuştur. Bunun üzerine işletmeler bizzat ziyaret edilerek ilgili kısımlardan cevap alınma yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre, işletmelerin çalışan sayılarına göre büyüklüklerinin insan kaynakları planlamasına ilişkin bir farklılık oluşturmaması, günümüzde işletmelerin insan kaynakları planlaması için küçük veya büyük fark gözetmeksizin insanın en önemli kaynak olduğunun anlaşıldığının bir göstergesidir.

Yine aynı şekilde, işletmelerin faaliyet süreleri dikkate alındığında insan kaynaklarına ilişkin bakış açılarında bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre işletmeler yeni kurulmuş olsun veya yılların getirdiği bir kurumsallık içerisinde çalışıyor olsunlar, insan kaynakları planlamasına bakışlarında bir farklılık bulunmamıştır.

İKP konusu irdelendiği zaman, işletmelerin faaliyet süreleri olsun, çalışan sayılarına göre büyüklük kriterleri olsun farklılık bulunmamasını doğal bir sonuç olarak dikkate almak gerekir. Rekabette insan sermayesinin önemi bu sonucu aslında kendi içinde de bir kez daha doğrulamaktadır.

Çalışmada da anketi cevaplayanların %65'inin lisans ve üzeri eğitilmiş olması, Kara (2007) tarafından yapılmış olan çalışmada bulunmuş olan İK yöneticilerinin tamamının lisans eğitilmiş olmasına gönderme yapılarak, sanayi işletmelerinin de konuya önem verdiğini ve eğitilmiş İnsan Kaynakları yöneticilerinin istihdam edildiğini söyleyebiliriz.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerde, anketlere cevap veren çalışanların dağılımlarında toplam içerisinde yaklaşık üçte birlik bir kısmın diğer bölüm çalışanı olarak kendini tarif ediyor olması, bazı işletmelerin insan kaynakları planlaması konusunda fikirleri olduğu, fakat bu fikirlerini hayata geçirirken konuya ilişkin uzman kullanımı yerine diğer bölümlere sorumluluk ve görev çıkardığını söyleyebiliriz. Bu sonuç Coşkun vd. (2001) tarafından yapılmış olan çalışmadaki sonuca benzer çıkmıştır. Bu işletmeler için gelecek süreçte bilinen konu önemini ardından organizasyonel anlamda bu konuyu temsil eden bir profesyonel çalışan ve bölüm ile devam etmeleri onların insan kaynakları planlamasına oldukça olumlu katkı yapması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Alparlan, Onur. (2006). *Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması Ve Personel Temin Süreci*, T.C Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Bölümü, Yüksel Lisans Tezi



- Bayraç, Ahmet. (2008). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sanayi Ve Teknoloji Yönetimi Ana Bilim Dalı Sanayi Ve Teknoloji Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Bayrammuradov, Süleyman. (2009). *İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Talep Tahmin Yöntemleri Ve İnsan Kaynakları Maliyetleri Hesaplaması*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Bilgin, Kamil Ufuk. (2004). *Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 37 Sayı 2 Haziran 2004, S.123-147
- Boyd, H. Michael. (2008). *Human Resources Planning The Long and the Short of it*, Copyright © Boyd Associates, 2008, <http://www.boydassociates.net/Publishing/PUBS/HR%20Planning-Is.pdf> (29/02/2012)
- Colley Linda, Robin Price, *Where Have All The Workers Gone? Exploring Public Sector Workforce Planning*, The Australian Journal of Public Administration, 2010, vol. 69, no. 2, pp. 202–213
- Coşkun, Recai. Ayşen Wolff. Gökhan Gürler.(2001). *Kobi'lerde İnsan Kaynakları Tedarik Yöntemleri: Sakarya Örneği*, 1.Orta Anadolu Kongresi. Kobi'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 18-21 Ekim 2001.
- Demir, Yeter: Mustafa Fedai Çavuş. (2010). *İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İkbs)*, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 20, Nisan – Mayıs – Haziran 2010 Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Issn:1694-528x İktisat Ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – Kırgızistan. <http://www.Akademikbakis.Org>
- Devocioğlu, Sebahattin: Cemal Gündoğdu. (2009). Issn:1306-3111 E-Journal Of New World Sciences Academy 2009, Volume: 4, Number: 1, Article Number: 2b0002
- Diñçer, Ömer: Yahya Fidan. (2011). *İşletme Yönetimine Giriş*, (11.Baskı). İstanbul, Alfa Basın Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Ed.Kalaycı, Şeref. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (4.Baskı). Ankara. Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Ed. Yılmaz, Serpil. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1.Baskı). İstanbul. Lisans Yayıncılık.
- Erdem, Barış. (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt / Volume 7 Sayı / Number : 11 Mayıs / May 2004
- Filiz, Atilla. (2008). *Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları*, (1.Baskı). İstanbul, Sistem yayıncılık,
- Geylan, Ramazan. (1996). *Personel Yönetimi*, (?Baskı). Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık
- Gürler, Gökhan. (2001). *Kobilerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci (Sakarya Uygulaması)*, Sakarya Üniversitesi SBE, Yönetim ve Organizasyon bilim dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Ivancevich, John. M. (1998). *Human Resource Management*, (7.Baskı). McGraw-Hill Companies. USA.
- İbicioğlu, Hasan. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif)*, (3.Baskı). Ankara, Yosun Ofset Matbaacılık Tic.Ltd.Şti.
- İbicioğlu, Hasan. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi (KOBİ'ler üzerine bir araştırma)*. (1.Baskı). Isparta, Fakülte Kitapevi.
- Kara, Eylem. (2007). *Otel İşletmelerinde İnsangücü Planlaması: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Karakütük, Kasım. *İnsan Kaynakları*, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/484/5672.pdf> (28/02/2012)
- Kaynak, Tuğray. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*, (2.Baskı). İstanbul, Alfa Basın Yayın Dağıtım.
- Kobu, Bülent. (2003). *Üretim Yönetimi*, (11.Baskı). İstanbul, Avcıol Basım Yayın.
- Koch, Marianne J., Rita Gunther McGrath, *Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter*. Strategic Management Journal, Vol. 17, 335-354 (1996).
- Mohanty, R.P., S.G. Deshmukh., (1997). *Evolution Of A Decision Support System For Human Resource Planning In A Petroleum Company*, international journal of production economics 51 (1997) 251-261
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*, (3. baskı). Bursa. Alfa Aktüel Basın Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Tseng Ya-Fen, Tzai-Zang Lee, *Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model*, Expert Systems with Applications 36 (2009) 6548–6558
- Ünsalan, Erdal. Bülent Şimşeker. (2010). *Meslek Yüksek Okulları İçin Metep'e göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi*, (3.Baskı). Ankara. Detay Yayıncılık
- Yüksel, Öznur. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (6.Baskı). Ankara. Gazi Kitabevi Tic.Ltd.Şti.