

İŞLETMELERDE YÖNETİCİ PERSONEL PLANLAMASI

Öğr. Gör. Dr. Nevin Deniz

İşletmelerde görev alacak kişiler nitelik ve sayı yönünden belirle-bilmek amacıyla yapılan planlama çalışmalarına personel planlaması denilmektedir. Bu planlamayla, işletmelerin hangi kademelerde, hangi niteliklere sahip ve ne sayıda personele gereksinim duydukları belirlen-mekte, böylelikle istenilen nitelik ve sayıda personelin sağlanmasına çalışılmaktadır. İşletmede çalışan personelin işletme açısından önemli bir maliyet unsuru olması nedeniyle gerekenden fazla ya da eksik per-sonel bulundurulması işletmenin verimliliği etkileyerek rekabet gücünü azaltmaktadır. Bu durumun önlenmesi ve işletmenin istediği zamanda, gereken nitelik ve sayıda personeli sağlayabilmesi için personel planla-ması yapması zorunlu olmaktadır.

Personel planlaması hazırlanırken işletmenin tüm planlarıyla bütünlük içinde olmasına özen gösterilmelidir. Yönetim kademesinde ol-mayan personel planlaması, işletmenin bütün bölümlerinden sağlanan bilgilerden, satış tahminlerinden ve buna bağlı olarak üretim mik-tarından hareket edilerek kolaylıkla hazırlanabilmektedir. Çünkü işletmenin ürün ya da hizmet üretiminin artması ile birlikte yönetim ka-demesinde olmayan personel gereksinmesinin de artış göstermesi bekle-nebilir. Özellikle emek yoğun iş kollarında üretim ya da hizmet hacmi-nin büyümesi yeni personel gereksinmesinin de artması anlamına hazırlanması oldukça güçtür. Bu da, sözkonusu personelin üretim ve satış hacmiyle dolaylı bir ilişki içinde olmasından kaynaklanmaktadır. Ülkemizde, bu konuda yeterli açıklık ve bilgi birikimi bulunmadığı için bundan sonraki bölümlerde konunun ayrıntılı olarak incelenmesine çalışılacaktır.

1- YÖNETİCİ PERSONEL TALEBİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Yönetici personel planlaması hazırlanırken bu tür personel talebi-ni etkileyen işletme içi ve işletme dışı unsurların incelenmesine gereksi-nim duyulur. Aşağıda belirtilen unsurların incelenmesine gereksinim duyulur. Aşağıda belirtilen unsurlar incelenmeksizin planlama yapılması oldukça güçtür.

a) İşletme içi unsurlar:

Yönetici personel talebini etkileyen birçok işletme içi unsur vardır. Bunların herbiri için yönetici gereksinmesini belirlemek olanaksızdır. Bununla birlikte, bu unsurlar iki grupta toplanabilir.

- 1) İşletme stratejisiyle ilgili kararlardan kaynaklanan unsurlar
- 2) Çalışanların kişisel durumlarının farklılığından kaynaklanan unsurlar.

Belirtilen işletme için unsurlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Kişisel durumla ilgili unsurlar	İşletme stratejisiyle ilgili unsurlar
1) Yöneticilerin iç transferleri	1) Büyüme - Daralma
2) Personel devri	2) Merkezileşme - Ademi merkezileşme
3) Emeklilik	3) Mamul ya da süreçle ilgili teknolojik değişiklikler
4) Ölüm	4) Amaçtaki değişiklikler

İşletme stratejisiyle ilgili kararlar yönetici personel gereksinmesinde önemli bir yer tutar. İşletmenin genel planlamasında büyümeyle ilgili kararların alınması genellikle yönetici sayısının artması yönünde bir etki yapmakla birlikte bazen ya işletmenin büyümesiyle yönetici sayısının artması tümüyle doğru orantılı olmayabilir yada belli bir büyüklüğe kadar yönetici sayısında artış yapmaya gereksinim duyulmayabilir. Bu da, mevcut yönetici personelin faaliyetlerinin arttırılmasıyla sağlanabilir. Diğer taraftan işletmenin genel planlamasında, işletme faaliyetlerinin daraltılmasıyla ilgili kararların alınması durumunda yönetici personel sayısında azaltma yapmak gerekmektedir. İşletmenin büyümesi daha fazla uzmanlık gerektiren işlerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu durumda da planlamanın görevi, gereksinim duyulan yönetici sayısını belirlemek ve görevlerini yürütebilmeleri için gerekli becerileri saptamaktır.

İşletmenin genel planlamasında büyüme ve daralmayla ilgili kararların verilmesi, teknolojideki değişmeye, mamul sürecinin ve sistemlerinin gelişimine ve varlığına bağlıdır.

İşletmenin merkezi yada ademi merkezi biçiminde yönetilmesi de yönetici gereksinmesi açısından önemlidir. İşletmede ademi merkezilik arttıkça yönetici sayısının da artması, tersi durumda ise azalması sözkonusu olur. Sonuç olarak, işletmenin büyümesi yada daralması, ademi merkezileşmesi, yeni teknolojilerin ortaya çıkması gibi gelişmeler

işletme amaçlarının ve buna bağlı olarak yönetici gereksinmesinin değişmesine neden olabilmektedir. Çoğu zaman, işletmenin tek amaçlı işleminden, çok amaçlı işleme geçmesi durumunda da yönetici gereksinmesi değişebilmektedir. Örn: İşletme yalnızca buğdaydan un yapma işini gerçekleştirirken, daha sonra bu faaliyetin yanısıra dondurulmuş hamurlu yiyeceklerin pazarlanması, toptancılık, perakendecilik gibi faaliyetleri de yapmaya başlanması.

Personel planlamasının önemli görevlerinden birisi de; yönetici personelin transfer ya da emekli olması, terfi etmesi, yıllık izne çıkması durumlarında onun görevlerini üstlenecek kişiyi de belirlemektir. Kuşkusuz personel devri ve ölüm gibi beklenmeyen durumlar işletme tarafından önceden bilinmeyeceği için bu tür durumlarda yapılan planlamanın isabet derecesi azalacaktır. Bununla birlikte, transfer, terfi, emeklilik ve yıllık izinlerde işletme kontrolünün sözkonusu olması nedeniyle, bu durumların önceden incelenmesi ve gözönünde bulundurulmasıyla dah sağlıklı bir plan hazırlanabilir.

b) İşletme dışı unsurlar

Her ne kadar yöneticilerin işletme dışındaki gelişme ve değişimleri belirleyebilmesi oldukça güçse de, planlama hazırlanırken işletme dışı unsurların da gözönünde bulundurulması gereklidir. Bu unsurlar aşağıda belirtilmiştir:

- 1) İşgücü sorunları
- 2) Endüstriyel durum
- 3) Ekonomik durum

İşgücü sorunları: İşletmeler her zaman yetenekli yöneticilere gereksinim duyarlar. Bu gereksinmeyi de işletmenin iş hacminin büyümesi, yönetimin karmaşıklaşması ve rekabetin yoğunlaşması gibi bazı unsurlar belirlemektedir. Yöneticilerin hem işvereni, hem işletmede çalışan diğer kişileri ve genel olarak da bu toplumu etkileyecek konularda kararlar vermeleri nedeniyle, bu kişilerin iyi yetişmiş, becerili ve profesyonel olup olmaması büyük önem taşımaktadır. Belirtilen özelliklere sahip yöneticilerin işgücü pazarında bulunup bulunmadığı, bulunuyorsa ücret düzeyleri ve çalışma koşullarının hangi durumda olduğu, işgücü pazarı hakkında elde edilen bilgiyle sağlanabilir.

Endüstriyel durum: İşletmenin içinde yer aldığı endüstri kolundaki değişme ve gelişmeler işletmeyi ve işletme planlarının önemli ölçüde etkiler. Örn: ABD'da 1975 yılında yapılan bir araştırmada 1960-1970 yılları arasında, yönetici personel ile yönetici olmayan personel sayısındaki gelişmeler incelenmiş ve bu dönemde yönetici olmayan personel sayısının %9 artarken, yönetici personel sayısının bunun yarısı kadar arttığı saptanmıştır. Artış oranları sektörlere göre incelendiğinde;

İmalat sektöründe yönetici sayısının %9 artmasına karşın, perakende ticarete %27,

Yiyeceklerle ilgili hizmetlerde %12

Kamı sektöründe %27,

Banka ve finansal yönetim gibi mesleklerde ise %1000 oranında arttığı saptanmıştır. Görüldüğü gibi planlama çalışmalarında işletmenin içinde bulunduğu endüstri kolunun da gözönünde alınarak incelenmesi gerekmektedir. Böylelikle, gelecekteki yönetici gereksinmesi daha sağlıklı bir biçimde belirlenecektir.

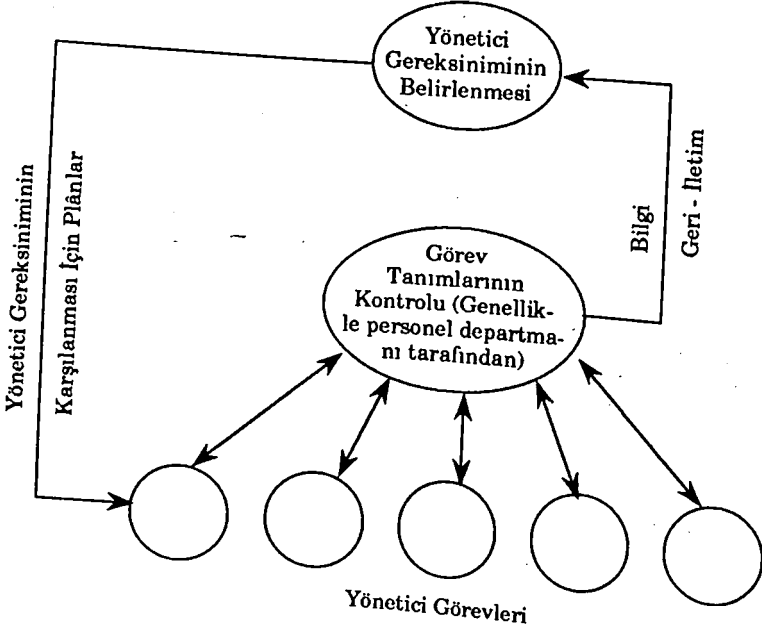
Ekonomik durum: Doğal olarak işletmenin içinde yer aldığı ülkenin genel ekonomik durumu da personel planlaması çalışmalarını etkilemektedir. Genellikle güçlü bir ekonomik yapı işletmelerdeki yönetici sayısının artmasına neden olacak yönde etkide bulunabilir. Ancak, ekonomik gelişmenin işletmeler tarafından tam olarak tahmin edilebilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle, bu noktada, işletmede atıl olarak kaç yöneticinin bulundurulması gerektiği sorusu sorulmalıdır. Etkin bir yönetici kadrosuna sahip olan işletmeler ekonomik koşullardaki ufak bir dalgalanmada yada faaliyetlerin yavaşlaması durumunda mevcut kadrolarını bozmak istemezler. Buna bağlı olarak da, personelin bir kısmını atıl olarak bulundurarak ekonomik koşulların düzelmesi durumunda bu atıl insangücünden yararlanırlar.

11 - GEREKSİNİM DUYULAN YÖNETİCİ TİPLERİNİN (NİTELİĞİNİN) BELİRLENMESİ

Gereksinim duyulan yönetici tiplerinin belirlenmesinde birçok yöntemden yararlanılır. Bu yöntemlerden birisi **görevin tanımlanmasıdır**. Yönetim kademesindeki her işin kendine özgü özelliklerinin olması nedeniyle, bu kademedeki işlerin tüm özelliklerini belirten bir liste hazırlamak oldukça güçtür. Bununla birlikte, görevlerin, amaçların ve işletmedeki her işle ilgili bilgilerin mümkün olduğu kadar ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi gereklidir. Ayrıca, belirlenen işlerin başarılı bir biçimde yerine getirilmesi için gereken denetim ve spesifik bilgilerin ve saptanması yararlı olacaktır. Böylelikle, hangi görevin, hangi özellikleri gerektirdiğinin belirlenmesiyle, iş için başvuruda bulunan adaylar arasında işe en uygun olanların objektif olarak seçilmesi sağlanmış olur.

Görevler tanımlandıktan sonra, bu tanımların ve iş özelliklerinin değişip değişmediğini anlamak için sık sık gözden geçirilmelidir. Çünkü her işletme, yeni teknolojilerle yada üst kademedeki yöneticilerin yaratıcı güçleri ile gözle görülür bir şekilde değişir. Bu değişime bağlı ola-

rak da işletmenin yönetici gereksinmesinde de değişiklikler olacaktır. Bu nedenle gereksinim duyulan yöneticilerle ilgili doğru kararın verilebilmesi için bu değişimlerin özellikleri ve boyutlarının saptanması gerekir. Belirtilen çalışmaların yapılmasında geri-iletimini rolü oldukça önemlidir. Aşağıdaki şekil bu süreci belirtmektedir.



Gereksinim duyulan yönetici tiplerin belirlenmesinde kullanılan görev tanımlama yöntemi, yalnızca görevleri, amaçları, ilişkileri ve beklenen sonuçları belirtir. Bununla birlikte, belirtilen görevleri başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için, bir adayda hangi özelliklerin bulunması gerektiğinin de belirlenmesine gereksinim duyulur. Bu gereksinim **insan unsurlarıyla ilgili özelliklerin** incelenmesiyle giderilebilir. Bu özellikler arasında deneyim, yaş, her görev için gereken kişilik özellikleri sayılabilir. Deneyimle ilgili özellikler, hem geçmişte işin başarılı bir şekilde yapılması için gereksinim duyulmuş olan bilgi ve uygulamaların, hem de şu anda işin yapılması için gerekli olan görevlerin analiziyle belirlenebilir. Bununla birlikte, kişilikle ilgili özellikleri belirlemek oldukça güçtür. Genellikle, işi özellikleri gereksinim duyulan personelin niteliğini belirler. Adayda görülmek istenen kişisel özellikler: planlama, örgütleme, astlarını güdüleme, analiz etme ve iletişim kurma becerisi, sorumluluk üstlenme isteği, ahlaki değerlere ve liderlik özelliklerine sadık olma, doğru karar verebilme ve girişkenlik yeteneğidir. Yönetici adayların bu özelliklerini saptamak da ayrı bir sorun olmaktadır. Bu nedenle bazı işletmeler (IBM gibi) yöneticilerin yeteneklerini belirlemek için psikolojik teknikler geliştirmiştir.

Diğer taraftan, Robert L Katz nitelikli yöneticileri belirlemek için yararlı bir öneri getirmiştir. Onon önerisi iyi bir yöneticinin ne olduğu (özellikleri ve içgüdüsel davranışları) ve daha da önemlisi ne yaptığı (işlerini etkin olarak nasıl yaptıklarını gösteren beceri çeşitleri) nin incelenmesidir. Katz'a göre etkin bir yönetim **teknik, insani ve kavramsal beceriyi** dayanır. Teknik beceri; yöneticinin teknik konulardaki faaliyetleri kavraması ve uygulayabilmesi, insani beceri; kişileri ve grupları anlama ve motive etmesi, kavramsal beceri ise: işletme faaliyetlerini koordine etme ve bütünleştirme yeteneği ile bu faaliyetleri genel işletme amaçlarına yöneltme yeteneğidir. Katz, belirtilen üç becerinin yöneticilerin terfisi, işletmede çalışmaların gelişmesi, personelin test delimi ve seçilmesi gibi konularda yol göstereceğini belirtmiştir. Örn: örgütsel yapının alt kademesinde teknik ve insani becerilere gereksinim duyulurken, üst kademelerde teknik becerinin önemi zaları ve kavramsal beceriye gereksinim artar. Hiyerarşik yapının en üst kademesinde ise kavramsal beceri en büyük önemi kazanmıştır.

III - GEREKSİNİM DUYULAN YÖNETİCİ SAYISININ BELİRLENMESİ

İşletmelerde yönetim kademesindeki personelin görevlerinin net bir şekilde belirtilmemesi halinde yöneticiler birbirlerinin görevlerine, fonksiyonlarına karışarak, birbirlerine rakip olmaya başlayacak ve bu durum işletmelerde huzursuzlukların doğmasına neden olacaktır. Bu tür sakıncalı durumların önlenmesi için gereksinim duyulan yönetici tiplerinin, görevlerinin, sayılarının ve gereksinim duyulacakları zamanın dikkatli bir şekilde belirlenmesi gereklidir. Bunun belirlenebilmesi için işletmede halen çalışmakta olan yöneticilerin görevlerini yaşlarını, kişisel beceri ve özelliklerini, hizmet sürelerini gösteren bir **listenin hazırlanmasına** gereksinim duyulur. Böyle bir listenin hazırlanmasıyla işletmedeki personel devri oranı saptanacak, kimlerin emekliliğini geldiği, kimlerin yeni görevlere geçeceği ve kimlerin terfi edeceği belirlenerek bu elemanların yerine yenilerinin alınması yolunda çalışmalar yapılacaktır. Ancak, erken ölümler, beklenmeyen sağlık sorunları ve personelin işten ayrılması gibi durumlar bu faaliyetlerin başarısını kısmen etkileyecektir.

Belirtilen çalışmaların yanısıra amaçları doğrultusunda (büyüme-daralma, merkezileşme - ademi merkezileşme, teknolojik değişme) gereksinim duyulacak yönetici sayısının da planlanması gereklidir. Bu planlamanın isabet derecesini etkileyen unsurlar arasında; büyüme planlarını gerçekleşip gerçekleşmemesi, işletmede çalışan yöneticilerin terfi, transfer ve kişisel durumları ya da işletme dışı bazı unsurların işletmeye etkileri vb sayılabilir. Bu nedenle, anılan unsurların etkisini azaltmak ve daha sağlıklı bir planlama yapmak için hazırlanan plan-

ların sık sık gözden geçirilmesi gerekir.

Özetle, işletmede çalışan yöneticiler arasında, emekli olacaklar, terfi ve transfer edilecekler yada işten ayrılması sözkonusu olabilecek kişiler düşünülerek ve işletmenin gelecekteki amaçları endüstri kolundaki değişiklikler ve işletmenin mal ve hizmet üretimine karşı olan talep düzeyi gözönünde bulundurularak gereksinim duyulacak personelin nitelik ve sayısının planlanması sağlanacaktır.

Yararlanılan Kaynaklar

- 1) Dale S Beach: **Personnel. The Management of People at Work.** Macmillian Pub. Com.Inc, New York, 1975.
- 2) Ferhat Şenatalar: **Personnel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.** Ercivan Matbaası, İstanbul 1978.
- 3) Gerhard Mensch, Richard J Niehaus: **Work, Organization and technological Chance.** Plenum Press, New York 1982.
- 4) R Wayne Mondy, Robert E Holmes, Edwin B Flippo: **Management. Concept and Practice.** Ally and Bacon, Inc Boston 1983.
- 5) Theo haimann, William G Scott, Patrick E Connor: **Managing. The Modern Organization,** Houghton Mifflin Com.Inc, Boston 1978
- 6) Wendell French: **The Personnel Management Process. Human Resources Administration.** Houghton Mifflin Com, Inc. Boston 1974.