

KAMU YÖNETİMİNDE İNSANGÜCÜ PLANLAMASININ KURAMSAL TEMELLERİ ÜZERİNE

M. Kemal ÖKTEM *

İnsangücü planlamasına ilişkin yaklaşımlar ve görüşlerin bir bütünlük içerisinde ortaya konabilmesi için, bu yazıda insangücü planlamasının yöntemleri, insangücü planlamasında bulunması gereken genel özellikler, insangücü planlaması süreci, aşamaları, unsurları konuları ele alınmıştır. İnsangücü planlaması bir bilimsel disiplin olmaktan, çok, disiplinlerarası bir faaliyet olarak kabul edilmektedir. Bu bakımdan da insangücü planlamasının yöntemleri konusu önem kazanmaktadır.

İNSANGÜCÜ PLANLAMASININ YÖNTEMLERİ

İlk olarak vurgulanması gereken nokta, öngörülemeyen değişimlere yanıt vermeyi ve uyarlamayı kolaylaştıracak esneklikte planlama süreçlerini kurumsallaştırma gereğidir. Kamu kesiminde insangücü ve eğitim planlaması, özünde yalnızca insangücü gereklerinin projeksiyonu değil, aynı derecede önemli olan, projeksiyonu yapılan talep ve arzın uzlaştırılmasıdır. Talep bakımından kamu kesimi geneli ve alt sektörler ile bir de bireysel ihtiyaçlara ilişkin saptamalar, araştırmalar, kısa ve uzun dönem tahminler yapmak uygun yapılanmayı ve uzmanlığı gerektirmektedir.

Arz bakımından ise, ülkenin genel eğitim sistemi ve özellikle kamu kesiminde personeli kariyerde yükselmesi için yetiştiren kuruluşlar ve hizmet içi eğitim veren kurumların yetiştirdiği eğitilmiş personele önem verilmelidir. Birçok ülkede, talep ve arz arasındaki iletişim bağlarında ciddi kopukluklar vardır. Bu iki tarafı uzlaştırmada koordinasyon görevi yapacak mekanizmalara gerek duyulmaktadır.

Uzun dönemli tahmin sürecinde ortaya çıkan sorunlar ve belirsizlikler gözönüne alındığında, bazı ülkelerdeki çok iyi uzmanlık gerektiren projeksiyonları yapacak teknik ve yöntem açısından kapasite eksikliği nedeniyle, planlama sürecini bir dizi unsurlara ve zaman aralıklarına bölmek çoğu kez daha gerçekçi olmaktadır. Örneğin, işe alma stratejilerini daha çok tahmin edilebilir eğilim gösteren emeklilik ve diğer kayıp türlerine bağlı olarak planlamak daha uygun olabilir. Bunun için daha basit bir teknik gerekecektir.

* TODAİE Asistanı.

Merkezi uygulama hem gerekli, hem de kurumsal düzeyde mikro planlamayı tamamlayacak olması nedeniyle değerlidir. Böylece, farklı perspektiflerin biraraya getirilmesi avantajı doğacaktır. Dahası, büyük kuruluşlarda insangücü gereklerinin önemlice bir bölümü karşılanacaktır.

İnsangücü planlaması temel olarak nitelikli personel arz ve talebinin eşlendirilmesini amaçladığından, ülkenin eğitim kuruluşları gelecekteki kamu kesimi insangücü gerekleri hakkında bütünüyle ve sürekli olarak bilgilendirilmelidir. Bu bilgi yalnızca sayısal değil, niteliksel açıdan da çok önemlidir. Eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim/öğretim programları ve kurslarının sürekli gözden geçirilme ve güncelleştirme gereksinimi bu şekilde karşılanabilir. Bu nedenlerle, eğitim kuruluşlarıyla ulusal planlama, personelin işe alınması, geliştirilmesi, eğitim, politika ve sistemlerinden sorumlu kamu kuruluşlarının sürekli etkileşimini sağlayacak yapının çok büyük önemi vardır.¹ Bu noktada, insangücü planlamasının genel özelliklerine değinerek, konu daha somuta indirgenebilir.

İnsangücü Planlamasında Bulunması Gereken Genel Özellikler

İnsangücü ve personel sözcükleri kullanılırken, dikkat edilmesi gereken bir kavram esnekliktir. Değişim, kamu yönetiminde uyarılma ve yaratıcı olma yeteneği gerektirmekte, hiçbir plan uzun dönemde değişen koşullara cevap verememektedir. Dolayısıyla planlamada esnek bir yaklaşım benimsenmesi zorunlu olmaktadır. Bu esneklik; 1. Eğitim niteliklerinde, 2. İş hareketliliğinde, 3. Kuruluşun yapısı ve birimlerinde, 4. Kadro sayısı ve işlerin düzenlenmesinde, 5. Maliye - ücret/maaş - maliyet arasında, 6. Personelin davranış ve anlayışında vb. alanlarda görülebilir.²

Diğer özellik, insangücü planlamasının bir sistem yaklaşımı içinde düşünülmesidir.³ Kamu yönetimi toplumsal yapının bir alt-sistemidir. Etkileşim içerisinde bulunan ve daha alt-sistemlere sahip sistemler, içinde yer aldıkları çevreden etkilenmekte ve onu etkilemektedir. İnsangücü planlaması, kamu yönetimi sisteminin bir alt-sistemi olan personel yönetiminin işlevleri arasında yer alır. Kamu yönetiminin olumlu ve/veya olumsuz öğeleri dolaylı olarak insangücü planlaması faaliyetini de etkileyecektir. Yine aynı şekilde, insangücü planlamasının başarı düzeyi, kamu yönetimini etkileyebilecektir.

İnsangücü planlaması, insangücü politikalarının niteliğinden de etkilenmektedir. Dar anlamda insangücü politikaları, belirli bir kurumsal ve yönetsel içerikte insangücü piyasasını etkilemek üzere tasarlanırken; daha kapsayıcı bir yaklaşım, genel ekonomik politika, eğitim politikası, kalkınma programları, insan hakları, sağlık sistemi, askeri personel sistemi gibi alanlarda değişimin insangücü piyasasına yapacağı çeşitli ayrı etkileri sap-

1 United Nations, *Changes and Trends in Public Administration and Finance for Development* (2. Survey) 1977-1979, New York : 1982, s. 3.

2 John Bramham, *Practical Manpower Planning*, 4. B. Institute of Personnel Management, 1988, s. 4.

3 Brian Wilson, «Manpower Planning of Future Requirements», *International Journal of Manpower*, C. 8, S. 3, 1987, s. 3.

tamaya yöneliktir.⁴ Burada öncelikle, genel bir bakış açısıyla kapsayıcı yaklaşım üzerinde durulup, daha sonra dar anlamda kurumsal düzeyde insan gücü planlaması ele alınacaktır.

Yöntem bakımından insan gücü planlamasının aşağıdaki noktalara dikkat edilerek hazırlanmasının yararlı olacağı düşüncesindeyiz :

1) İnsangücü gerekleri uzun dönemde tahmin edilirken, birkaç yıl sonra gerçekleşebilecek konularla ilişkilendirilmesi ihmal edilmemelidir.

2) Geleceği doğru tahmin etmek için, tarihsel koşullara ve şimdiki duruma ilişkin veriler temel oluşturmaktadır. Ancak, eldeki verilerin yeterli düzeyde olmadığı unutulmamalıdır.

3) Planlama, ülkenin yüksek nitelikte eğitim görmüş insan gücü üzerinde yoğunlaşırken, diğer kesimleri ihmal etmemelidir.

4) İnsangücüne ilişkin sorunlar temelde nitelikselidir. Ancak, insan gücü planlamasıyla getirilen önlemler ise niceliksel olabilir. Konunun bu yönü de gözden uzak tutulmamalıdır.

5) Politikaların yön değiştirmesi ve bazı istisnai durumlarda, sıkıntı çekileceği tahmin edilen mesleklerde fazlalıkla karşılaşılabileceği gibi durumlarda insan gücü planı başarısızlığa uğrayabilir. Bu yüzden, başarısızlığın nedenleri iyi analiz edilmelidir.

6) Planlama oldukça resmi, kayıtlara geçen ve yayınlanan bir faaliyettir. İzlenen yöntem ne olursa olsun, tahmin yapmaya yetecek bilginin bulunmadığı durumlarda, bir kez, geniş kapsamlı ve uzun dönemli yapılması nedeniyle, değerlendirmeye ve eleştiriye maruz kalacaktır. Bu yönüyle daha çok titizlik ve dikkat gerektirmektedir.⁵

Ekonomik kalkınma hedefleri gereklerinin tahmininde, gerçekçi olsun olmasın, insan gücü planlamacıları genellikle uluslararası karşılaştırmalar, işverenin —ki burada devlet— yaptığı tahminler, insan gücü/nüfus oranları vb. hesaplamalara dayanmaktadırlar. Bu hesapların kendi içinde bir mantığı bulunmasına rağmen, ciddi sınırlamaları, hatta kanaatlerin etkisiyle yanılgıları olabilir. Uluslararası karşılaştırmalar çoğu kez gelişmiş ülkelerde yapılır; iyi eğitilmiş insan gücü bulunan ve elinde yeterli sermayesi bulunan bu ülkelerle, az gelişmiş ülkelerin aynı beceri ve uzmanlık alanlarına sahip olması her zaman gerekli bir koşul olarak görülmemektedir. Öte yandan, personel, bir yargıya varmak için planlamacılar kadar avantajlı bir konumda olmadığından, planların öngördüğü davranış kalıplarına rasyonelce uyamayabilir. Ayrıca, insan gücü/nüfus oranları, doğrudan bireylerin yer aldığı eğitim, sağlık personeli gibi personelde gerekli niteliklerin tahmininde sıkça kullanılmasına rağmen, çoğu kez talep gereklerini değil,

4 John T. Dunlop, «An Overall Evaluation and Suggestions for the Future», Ed. R.A. Gordon, *Toward a Manpower Policy*, USA: John Wiley and Sons Inc., 1967, s. 360.

5 Garth Mangum vd., «Manpower Planning in Developing Countries : Status, Criticisms and Lessons», *International Journal of Manpower*, C. 8, S. 4, 1987, s. 7.

arz koşullarını belirlemeye yöneliktir. Bunun için söz konusu yaklaşımlarda sorunlarla karşılaşılmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde benimsenen planlama teknikleri olarak başlıca, belirli insangücü/çıktı katsayıları ile meslekler ve beceri düzeyleri arasında sınırlı ikame oranları kullanılmaktadır. İnsan kaynaklarının esnekliği, bu tür tekniklerde çoğunlukla gözardı edilir. Eğer, insangücü planlamacıları, alternatif sermaye/işgücü ve nitelikli/niteliksiz işgücü oranlarına dikkat eder ve kalkınma planlarına cevap olarak değil, ekonomik kalkınma planlama süreci bütünlüğü için bu konuları ilk adımda ele alacak şekilde eğitilirse, insangücü planları gerçekçi olabilir.

Planlamanın yerinden yönetim ilkesine uygunluğu bir diğer özellik olarak sayılabilir. Planlamanın başarısızlığa uğramasının bir nedeni, gerçekçi amaçların bulunmayışıdır. Planlama süreci merkezileştikçe planın daha çok politik etki altında kalacağı öne sürülmektedir. Siyasetin ise tarafsızlığı engelleyici rol oynadığı kabul edilmektedir. Planlamada yerinden yönetim uygulaması, doğrudan bilgili ve ilgili olanların görüşlerinin alınmasına imkân tanır. Böylece hem verilecek desteğin artırılması, hem de özel çıkarların olumsuz etkisine karşı bir etki oluşturulması mümkün olabilecektir. Bir başka avantaj, yapılması olası hataların merkezileştirilmiş modelde daha büyük, yerinden yönetim modelinde daha sınırlı olacağı şeklinde belirtilmektedir. «Kestirilemeyen yan etkiler kanunu»nun gözönüne alınması önerilmektedir. Alan daraldıkça problemin kavramsallaştırılması ve olası sonuçların kestiriminin daha kolay olacağı ifade edilmektedir. Etki alanına yakın yöneticilerin olasılıkları daha iyi görüp, potansiyel zararlardan kaçınabileceğine işaret edilmektedir. Özellikle istihdamı geliştirmede planlama ve karar almanın yerinden yönetim ilkesiyle gerçekleştirilmesinin istihdamı yerelleştirmede, kullanılmayan yerel kaynakların üretken hale getirilmesinde, dış göçün azaltılmasında, yerel insan kaynaklarının niteliklerinin ve güven düzeyinin yükseltilmesinde etkili olacağı varsayılmaktadır.

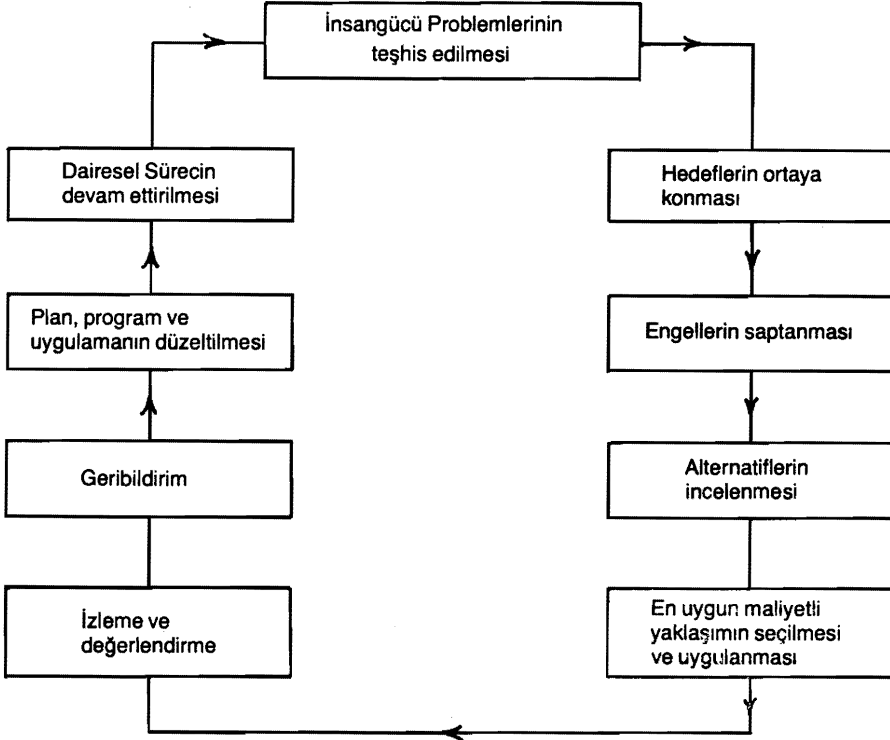
Ancak, ülkemiz açısından yerinden yönetim uygulamasında da insangücü planlaması sürecinin tarafsızlığını bozacak politik ve akrabalık-dostluk etkisinin rolü olabileceğini unutmamakta yarar vardır. Bu bakımdan, merkezi bir kuruluşun koordinasyonunun yararlı olacağı söylenebilir.

Planlamada yerinden yönetim ilkesi ile birlikte aşağıdan yukarıya doğru planlama yöntemi de tartışılmaktadır. Geniş kapsamlı politika konularının üst düzeyde merkezde alınabileceği kabul edilmekle birlikte, sorunlar, ihtiyaçlar ve elde edilen sonuçlara ilişkin bilginin doğrudan ilgili alt düzeylerdeki görevlilerce üst makamlara verildiği vurgulanarak, merkezi planlamada gerekli bilgi akışının sağlanamadığı gösterilmektedir. Soruna yakın planlamanın, sorunlara, kaynaklara ilişkin doğrudan bilgi ve kararların etkilerine ilişkin gözlemlere dayalı olarak fonksiyonel olacağı belirtilmektedir. Ayrıca bu sürecin insangücü planlamacıları, mesleki eğitimciler ve personel alımında yetkililer arasında daha yakın bir işbirliği sağlayacağı, böylelikle, planlamacıların varsayımlara dayalı sabit girdi/çıktı katsayılarında tahmin hatalarından kaçınmanın en iyi yolunun bulunabileceği savunulmaktadır. Ek

olarak, görevde daha çok sorumluluk alma, daha iyi bilgi akışı, insangücü piyasasına ilişkin daha hızlı geri bildirim sağlanarak, diğer yöntemlerin olumsuzluklarının giderilmesi de başka avantajlar olmaktadır.

İnsangücü planlamasının taşınması gereken bir başka özellik, sürekli bir faaliyet olmasıdır. Uzun dönemli planlarda, zamanla ortaya çıkabilecek değişimlerin tümünün öngörülmesi ve hesaba katılması imkânsızdır. Doğum oranları, işgücünün gelişimi, bireylerin çalışma hayatına katılma oranları, iç ve dış göçler, ölüm oranları vb. olgular yavaşça değişmektedir. Sürekli planlama kavramıyla, plana ilişkin değişimlerin sürekli bir temelde izlenmesi imkânı doğmaktadır. Süreklilik, planlamayı yapan kuruluşun da sürekli ve çok yönlü araştırmalar içerisinde olmasını gerektirmektedir.⁶ Sürekli planlamaya ilişkin bir model aşağıdaki çizimde gösterilmektedir.

Çizim 1 : İnsangücü Planlamasında Süreklilik



Kaynak : G. Mangum vd., «Manpower Planning in Developing Countries: Status, Criticisms and Lessons», *International Journal of Manpower*, C. 8, S. 4, 1987, s. 11.

İnsangücüne ilişkin sorunun teşhis edilmesiyle başlayan bu modelde, istenmeyen durumun giderilmesi ve ideal durumun kavramsallaştırılması, sonra bu ikisi arasındaki farkın ölçülmesi yer almaktadır. Daha sonra, belirlenebilir, istenen, özel, elde edilebilir, ölçülebilir bir hedef ortaya konur. Planın zaman ve yer bakımından alanı sınırlandırıldıkça, başarı olasılığı artmaktadır. Hedefe ulaşılmasında engellerin saptanması ve listelenmesi, planın gerçekleştirilmesinde önemli bir adımdır.

Çizim 1'de insangücü problemleri ve hedefleri, engel oluşturan noktalar belirlendikten sonraki adımda, sorunların çözümünde izlenecek yol ve amaçlara ulaşılmasında güdülecek strateji için en etkin maliyetli alternatif seçilmektedir. Böylece benimsenen model veya tekniğin bir amaç değil, bir araç olduğu da hatırlatılmaktadır. Yatırım-ışgücü oranları, nitelikli-niteliksiz işgücü kombinasyonlarına ilişkin alternatiflere, sabit katsayı varsayımlarından daha çok dikkat edilmesi önerilmektedir. En az maliyetli alternatifin uygulanmasına yönelik işlerliği olan bir planın hazırlanmasından sonra, proje planlamacılar tarafından uygun olarak sunulup etkin olarak yönetilme açısından sürekli izlenir, program yönetiminin niteliğini ölçmek ve sonuçların alınıp alınmadığını saptamak üzere izleme araştırmalarını (tracer studies) içeren değerlendirmeler yapılır. Sonuçlar, değişikliklerle ilgili gelen verilerle birlikte yöneticilere bildirilir, karar vermelerine yarayan bilgiler sağlanır. Programın ve genel çevresel koşulların gerçeklerine göre uyarlamaların yapılması yönetsel esnekliği gerektirmektedir. İnsangücü planlamacıları, kullandıkları teknikler ve araçları, matematiksel olarak üstün olsun olmasın geliştirmek ve genişletmek gereğini bu sayede duyarlar.

Sayılan özellikleriyle gelişen insangücü planlaması, kalkınma planlarının da daha önemli bir parçası haline gelecektir.

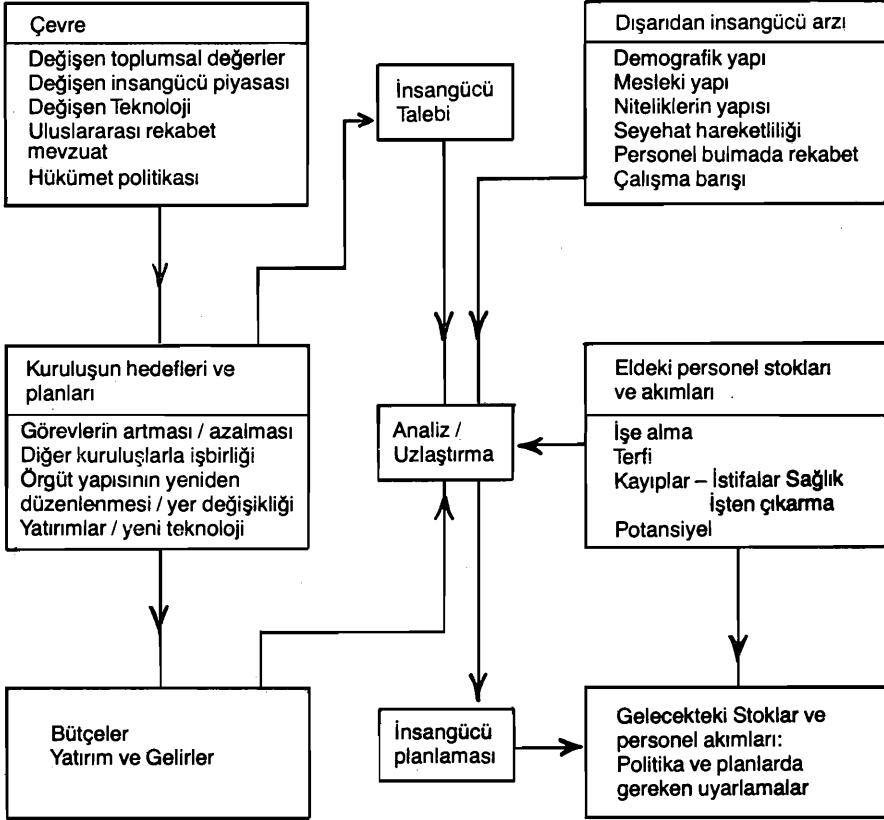
İnsangücü planlamasının genel özelliklerine bu kısa değinmeden sonra, insangücü planlamasının bir süreç olarak ele alınması ile aşamaları ve unsurları başlıklarına geçilebilir.

İNSANGÜCÜ PLANLAMASI SÜRECİ

İnsangücü planlamasının uygulamaya konulması, kamu kuruluşlarının personel birimlerinin görev alanları ve fonksiyonlarında bir genişlemeyi de birlikte getirmektedir. Bu bakımdan bütçe imkânlarının hem kuruluşun çalışma planı, hem de insangücü planı üzerinde etkisi vardır. Dolayısıyla, tüm kamu kesiminde, kamu personeli için her yıl bütçeden ayrılan kaynakların yeterliliği, kamu personel planlarının başarısını etkilemektedir.⁷ Bu önemli noktayı hatırla tutarak, insangücü planlaması sürecindeki etkileşimler, Çizim 2'de gösterilmiştir.

7 Wilson, a.g.y., s. 3.

Çizim 2 : İnsangücü Planlaması Süreci



Kaynak : Brian Wilson, «Manpower Planning of Future Requirements», *International Journal of Manpower*, C. 8, S. 3, 1987, s. 4.

İnsangücü planlaması sürecinde; çevrenin etkisi, kuruluşun hedef ve planlarını yönlendirmektedir. Burada, tüm değişkenlere değil, bazı genel noktalara yer verilebilmektedir. Kuruluşun hedef ve planları ise bütçeleri ve insangücü taleplerini etkilemektedir. Bütçe; insangücüne olan talep, dışarıdan insangücü arzı, eldeki personel stokları ve akımları analiz/uzlaştırma alt-sürecine etkileyerek, insangücü planlarının oluşumuna yön vermektedir. Analiz/uzlaştırma sürecine dayandırılan insangücü planları, eldeki personel stokları ve akımlarının durumuna da bağlı olarak gelecekteki personel stokları ve akımları üzerine yapılacak müdahaleleri, alınacak önlem-

leri belirler. Sürecin çok yönlülüğü, alt-süreçler ve bunların etkileşimi göz-önüne alındığında, kamu yönetiminde insangücü planlaması sürecinin etkin bir biçimde işleminin pek çok çaba harcamasını gerektirdiği açıktır.

Etkin Bir İnsangücü Planlaması Sürecinin Koşulları

İnsangücü planlamasının, öncelikle yöneticilerin sorumluluğunda bir faaliyet olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir. Kuruluşa uygun personelin sağlanarak, personelin en etkili kullanımıyla kuruluşun amaçlarına ulaşılmasında, personele ilişkin faaliyetlerin bir parçasıdır. Üst düzey yöneticilerin politika kararları almada ve genel çerçeveyi çizmede sorumluluğu vardır. Ancak, insangücü planlaması, yönetimin her kademesindeki yetkililerin bir görevi olmaktadır.

Doğal olarak, yöneticilerin diğer görevlerinin yanı sıra bu görevi de olduğu gibi yerine getirmesi beklenemeyeceğinden, personel konusunda genelde olduğu gibi, karar alma dışındaki tasarım, planlama ve gerçekleştirme işlevlerine yetki devri yapılabilir. İnsangücü planlamacıları, önemli konuları gündeme getirirler, ancak karar almak onların yetkisinde değildir. Bu alandaki rolleri bir orkestra şefliğine benzetilmektedir: süreci uygun kararların alınması yönünde işletmek ve önerinin genel kabul göreceği sonucuna ulaşmak.

İnsangücü planlamacıları, diğer değişim süreçlerinde olduğu gibi başarılı olmak için, sorunun teşhisi ile işe başlamalıdır. Kuruluştaki sorunlar nelerdir? Örneğin; işten ayrılma oranları yüksek midir? Neden? Ücretlerin yetersizliği, yönetim-personel ilişkileri vb.? Boşalan kadroların içeriden atamalar yoluyla doldurulması mümkün mü? Yönetimi geliştirme süreci etkin işliyor mu? Örgütsel yapı kalıplaşmakta mıdır? Verimlilik düzeyi ne durumdadır? Yeni teknoloji kullanımı gerekiyor mu? Bunun yaratacağı olası sorunlar nelerdir? Uygun insan kaynakları eğitilmekte midir? İşten çıkarma sorunuyla karşılaşılacak mıdır?

Kuruluşun çalışma planı ve gelişme programları doğrultusunda ortaya çıkabilecek personel sorunları nelerdir? İnsangücü planlamacısının sorunu, amirlerini hayal kırıklığına uğratmadan, bu çok hassas konuları gündeme getirmek biçiminde tanımlanmaktadır. Bu konular gündeme gelmeksizin, insangücü planının kuruluşun gelecekteki ihtiyaçlarına daha az uygun düşeceği belirtilmektedir.

Sorunların teşhisi yapıldıktan sonra, ayrıntılı insangücü projeksiyonları yapılırken alt düzey yöneticileri karar alınması ve geliştirilmesi gereken konularda yönlendirebilecek ilkeler belirlenebilir. İnsangücü planlamacılarının, ilgili konuları üst düzey yönetimin gündemine getirebilecek yetkiye sahip olmaları, gerektiğinde personel genel müdürü ya da daire başkanının bu rolü üstlenmesi gereği belirtilmektedir.⁸

Birbirine paralel, uzun, orta ve kısa dönemli (bütçeye ilişkilendirilmiş) kuruluşun çalışma planı ve insangücü planı olması gereği ise Çizim 3'de gösterilmektedir.

⁸ a.y., s. 7-8.

Çizim 3 : Örgüt Planlaması ve İnsangücü Planlaması Süreci İlişkisi

Örgüt Planlaması Süreci	İnsan Kaynakları Planlaması Süreci
Stratejik Planlama: Uzun Dönemli:	Konuların analizi İş gerekleri Dış faktörler İç arz analizi Yönetmel unsurlar
Kuruluşun felsefesi Çevrenin durumu Güçlü ve zayıf yönler Amaçlar ve hedefler Stratejiler	
Hareket Planlaması: Orta Dönemli	
İş programları Gerekli kaynaklar Örgüt stratejileri Yeni faaliyetlerin planları	Kadrolama düzeyleri Kadro sayıları Örgüt ve iş tasarımı Eldeki/tahmin edilen kaynak Net gerekler
Bütçeleme: Yıllık	Eylem Planları
Bütçeler Performans hedefleri (birimler ve personel için) Programlama ve görev verme Sonuçların izleme ve denetimi	

Kaynak : a.y., s. 6'da J.W. Walker, Institute of Management Science, 1977.

Uzun, orta ve kısa dönemli örgüt planları doğrultusunda ve bunlarla uyumlu olarak, kuruluşun insangücü planlarının da hazırlanması, planlama sürecinin, kamu kuruluşlarının an hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ve yardımcı birimlerin işbirliği ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

İnsangücü projeksiyonları geliştirildikten sonra, planda yer alan çeşitli sayıların uzlaştırılmasında da insangücü planlamacılarına önemli bir görev düşmektedir. Uzlaştırma sürecinde, ilgili yöneticilerle sağlanan diyalog, planlama sürecinin önemli bir bölümüdür. Plana son şeklinin verilmesinde bu evrenin rolü büyüktür. Hem üst yöneticilerin, hem de uygulayıcıların nezdinde, planın değeri olması, reddedilme olasılığını azaltıp, gerçekleştirilme olasılığını artırır.

İnsangücü planına son şeklini verme işlemleri sürerken, bir taslak olarak sunulmasının bazı düzeltmelere imkân vererek, plana sahip çıkılmasını sağlayacağı önerilmektedir.⁹

⁹ a.y., s. 8.

İnsangücü planlamacılarının rolünün, planı hazırlamaktan öte, planın hazırlanmasını sağlayacak süreci oluşturmak olduğu ifade edilmektedir.¹⁰

İnsangücü Planlamasının Aşamaları

Herhangi bir kamu kuruluşunda, insangücü planlaması sürecinin başlıca altı aşamasından söz etmek mümkündür. Çizim 4, planlama süreci çerçevesinde, insangücü planlamasının aşamalarını göstermektedir. Bu aşamalar, alt başlıklarla aşağıda verilmiştir.¹¹

a — İnceleme : İnsangücünün durumuna ilişkin fikir edinilmesi, özellikle önemli sorunların, fırsat ve imkanların, planlama çalışmasını yürütecek kurmay personelin belirlenmesi aşamasıdır.

b — Tahmin etme : Gelecekteki personel konularına ilişkin öngörüde bulunma, özellikle de imkan dahilindeki alternatif faaliyetlerin değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu aşamadaki çalışmalar, inceleme aşamasında gereken analiz ve tartışmaları daha ileriye götürebilir. Bu aşamada, bir plan taslağı, çalışmaları belgelendirir.

c — Planlama : Gelecekteki personel politikalarına ilişkin bir fikirbirliği ve bu politikaların plan hedefleri doğrultusunda öncelikler sırasının saptanması planla sağlanır. Bir dizi farklı alanı içeren politikalar bütünlük ve karşılıklı ilgili olma derecesi bakımından denetlenir.

d — Uygulama : Plan döneminde, hedeflere ulaşılması için kaynakların dağıtımı bu aşamada yapılır.

e — İzleme : Plan uygulamasının nasıl ilerlediğinin kayıt edilerek, yöneticilere bildirilmesi aşamasıdır.

f — Değerlendirme : Planın başarısını ölçme aşamasıdır.

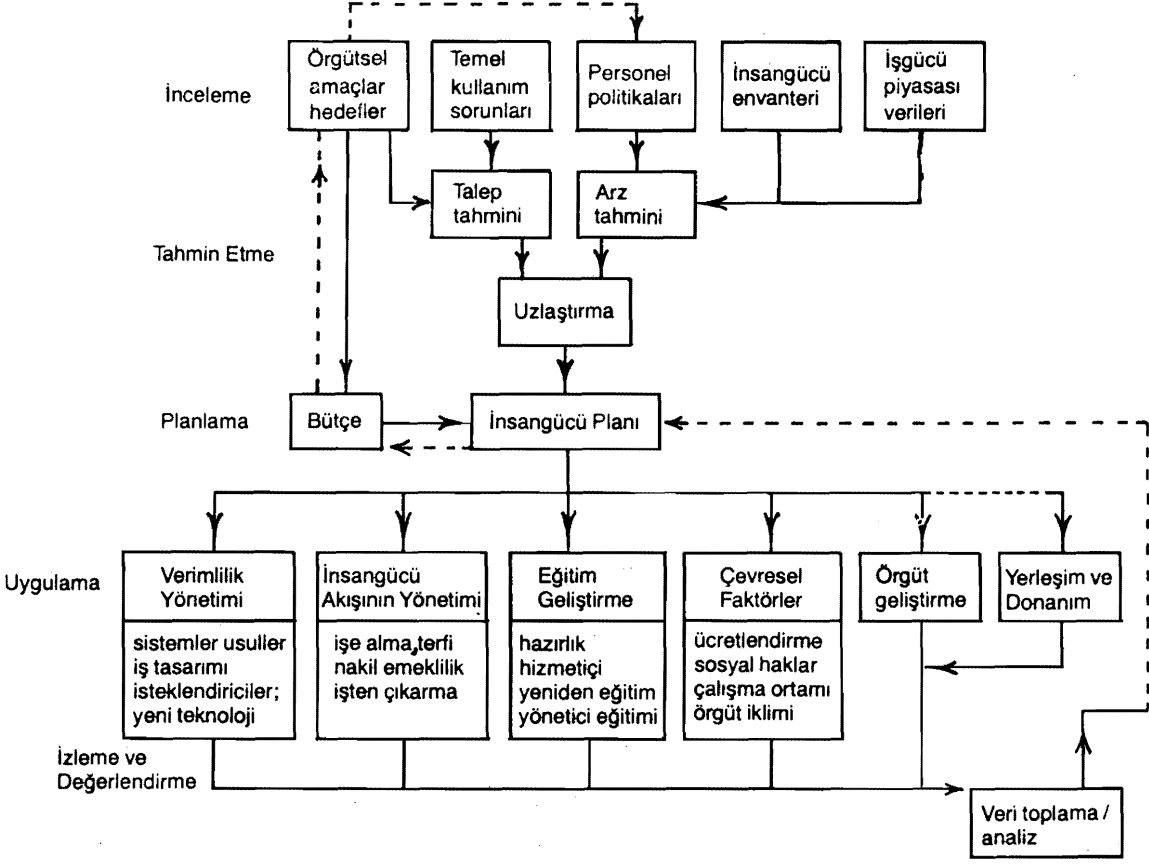
İnsangücü planlamasıyla, yukarıda değinilen inceleme, tahmin etme, planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamaları ile bu aşamalarda yürütülen faaliyetler, Çizim 4'de verilen çerçevede değerlendirildiğinde, insangücü planlamasının karmaşık bir süreç olduğu ortaya çıkmaktadır. İstatistikçiler, yöneticiler ve diğer uzmanların görev alacağı bir takım çalışması gerekmektedir.¹² Bu aşamalarıyla, insangücü planlaması, personel, çeşitli görevler ve bunların tahmin edilip denetlenebileceği yöntemleri içermektedir. Çizimde, aşamaların birbirleriyle ve değişik faaliyet alanlarının karşılıklı etkileşim içinde olduğu dikkat çekmektedir. Planlama süreci, aşamalar paralelinde ayrıntılarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır.

10 a.y.

11 Derek Eldrige, *Course Notes*, IDPM, Manchester University, 1985.

12 Civil Service Department, *Manpower Planning in the Civil Service*, Bartholomew'in önsözü, London: Crown Cop., 1976, s. vi.

Çizim 4. İnsangücü Planlaması Sürecinin Aşamaları



Kaynak : Derek Eldridge, IDPM, Manchester Univ. 1985.

İnsangücü planlaması sürecinin aşamaları doğrultusundaki başlıca adımlar aşağıda yer almaktadır.

İnsangücü Envanteri

İnsangücü envanteri, personeli meslek, derece, birim, yaş, hizmet süresi, nitelikler, cinsiyet vb. özelliklere göre sınıflandırmaktadır. Şimdiki ve gelecekteki insangücü kaynaklarının kullanımına ilişkin temel soruları cevaplandıracak inceleme ve çözümlerinin yapılabilmesi için insangücü envanterinin çıkarılması gereklidir. İnsangücü envanteri değişik kaynaklardan sağlanabilir.¹³ Örneğin;

- 1) Personel kayıt formu/dosyası
- 2) İşe alma ve seçme formu
- 3) Eğitim kayıtları; görülen eğitim, terfiler, nakiller kaydı
- 4) Sicil değerlendirme formları
- 5) Maaş bordroları

Kayıtların bilgisayarla tutulması halinde, envanter çıkarma işlemi oldukça kolaylaşacaktır. Elle tutulması halinde ise çok zaman alıcı ve çaba gerektirici bir faaliyettir.¹⁴

Zamanla belirginleşen eğilimleri ve insangücü değişkenlerinin ortalama değerlerini saptamak tahmin aşamasında önemlidir. Bunun için yıldan yıla biriken tarihi verilere sahip olunması iyi bir avantaj olarak sayılmaktadır. Bu verilerin karşılaştırılması, bazı sorunların çözüm yollarını aydınlatılabilir. Kamu kuruluşunun, ya da genel yaklaşımla, kamu yönetiminin belirli sorunlar karşısında yapılabilecekler, imkanlar ve seçenekler konusunda karar vermesine yardımcı olabilir. Yine, envanter verilerinden personelin zaman içinde değişimi; sınıflar, yaş, durumları, kadın/erkek oranları vb. değişkenleri tablolara döküm yapılarak, personele ilişkin karar verme sürecine katkıda bulunulabilir. İnsangücü envanteriyle, personel kayıplarının saptanması, önenebilir ve önlenemez nedenlerin ortaya konması çok önemlidir :

<u>önlenebilir</u>	<u>önlenemez</u>
Personelin durumunun iyileştirilmesi	Emeklilik
maaş ve ücretler	Hastalık
görev yeri	Ölüm
ast-üst ilişkileri	Hamilelik
İşten atma	

İnsangücü kayıtlarının böylesi bilgilere yer verip kategorilere ayrılması değerlendirmeler için hazır bir ortam sağlar.

Önlenebilir personel kayıpları, gereğinden yüksek oranlarda ise ve kamu kuruluşlarının işleyişinde büyük öneme sahip hizmet sınıflarında söz konusuysa, bu kayıpların önlenmesinin önemi artmaktadır. Belirli niteliklerdeki yüksek kayıp oranı olan personel, işgücü piyasasında da eksikliği duyulan kategoride olabilir. Kayıp oranlarının saptanması, mümkünse zaman için-

13 Eldrige, a.g.y.

14 B. Carolin ve A. Evans, «Computers as a Strategic Personnel Tool», *Personnel Management*, July 1988, s. 40-43.

deki eğilimlerin belirlenmesi, sorunun nedenleri ve çözümlerinin ortaya konmasına yardımcı olabilir. Örneğin kayıpların fazla olmasının nedenleri, personel sayısının fazla oluşu, sıkıcı iş ortamı; az sayıda kadro, yoğun stresli çalışma ortamı, yetersiz iş tasarımı, zayıf yönetim, işe alırken uygun personelin seçilmeyişi, yetersiz eğitim, uygun olmayan çalışma koşulları vb. olabilir.

Personel kayıplarının ölçülmesinde, işten ayrılma oranları, istikrar indeksi (bir hizmet sınıfındaki personelin ayrılanların yarattığı erozyona karşı sayısal yeterliliği) vb. hesaplamalar yapılır.

İşgücü Piyasası

İnsangücü talep ve arzı arasındaki açığı kapatmak üzere işe alma sürecini kapsayan personel stratejileri işgücü piyasasını dikkate almak durumundadır. Uygun nitelikli personelin gelecekte, işgücü piyasasından temin edilebilirliği bazı faktörlere bağlıdır. Bunlar:¹⁵

- 1) İstihdam düzeyi,
- 2) Diğer kuruluş veya sektörlerle personel alımında rekabet,
- 3) Eğitim sisteminden mezun olanlar, temel nitelik ve becerilerin bulunabilirliği,
- 4) Ulaşım imkanları,
- 5) Konut imkanları,
- 6) Nüfusun gelişimi,
- 7) Yasal düzenlemeler,
- 8) Hükümetin eğitim politikası

ve benzeri faktörler, kamu kuruluşlarının dışında oluşabilen ve arz tahminlerini, insangücü planını etkileyen faktörlerdendir. Kamu kuruluşlarının daha önceki işe alma tecrübelerinden edinilen bilgiler bulunabilir. Ayrıca işgücü piyasasından sorumlu kuruluşlardan da veri sağlanabilir.

Kamu kuruluşları açısından önemli etkileri olabilecek işgücü piyasası konularını düzenli izleme sistemi kurulması gerekebilir.

Önemli niteliklerdeki personeli yeterli sayıda işe almada çıkabilecek sorunların erken belirlenmesi, ciddi sorunlar çıkmadan alternatif insangücü stratejilerinin zamanında oluşturulmasını sağlayabilir. Bunun da kamu kuruluşlarının işleyişinde ve personel sorunlarına zamanında müdahale etme imkanının bulunmasında önemli etkisi vardır.

İşgücü Arzının Tahmini

İnsangücü arzının tahmin edilmesinde önemli bir nokta, insangücü talep ve arzı arasındaki açığı kapatmada personel politikalarının etkisinin araştırılmasıdır. Personel politikalarının nasıl geliştirileceği ve kamu kuru-

15 J. J. Connor, ve M.C. William, **Manpower Planning and Development: The Developing World, USA**: International Human Resource Development Co., 1982; John Finnigan, **The Right People in the Right Jobs**, 2.B., Gower: Aldershot, 1973.

luşları için yeterli insangücü arzının nasıl sağlanacağı tartışmanın odağını oluşturmaktadır.

Kuruluşlarda kısa dönemli olmayan insangücü sorunlarının incelenmesi gerekmektedir. Örneğin :

- 1) Yüksek kayıp oranları,
- 2) Boş kadroların fazla olduğu oranlar,
- 3) Giderilemeyen nitelikli eleman eksikliği,
- 4) Fazla mesainin yüksek oranda yapıldığı durumlar,
- 5) Örgütsel genişleme ve amaçların değişmesinden kaynaklanan nedenlerle insangücü ihtiyaçlarının karşılanamaması,
- 6) Uygun elemanların işe alınmasında eksiklik duyulması,
- 7) Terfi edecek uygun eleman eksikliği vb.

Bu tür sorunların giderilebilmesi, personel politikalarının, şimdi ve gelecekte insangücü akışını nasıl etkilediği konusunun analiziyle mümkün olabilir.

İnsangücü planlaması sürecinin bir aşaması olarak az tahmini, gelecekteki insangücü talep ve arzının dengelenmesini sağlayacak seçeneklerin oluşturulmasını amaçlamaktadır. Yöneticiler bu seçeneklerin arasından en uygun olanı seçmek ve ilgili personel politika ve stratejilerini saptamak durumundadır. Benimsenen seçenek insangücü planı için temel teşkil eder. Teoride, yöneticilerin önemli bilgilere ve kuruluşa ilişkin tecrübeye sahip olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla, uzmanlarca önerilen insangücü planı alternatiflerinin en uygununu seçeceği, ya da hiçbirini seçmeyebileceği de doğal ve haklı bulunmaktadır.

İnsangücü arzı tahmini, geleceğe yönelik öngörülerle, insangücü talebi ve arzının dengelenmesini ve kuruluşun en iyi performans düzeyine ulaşmasını sağlayacak yönelmeyi öngören personel politikaları ve planlarını seçerek, gelecekteki süreci denetlemeyi isteyen yöneticilere önemli ipuçları vermektedir.¹⁶

İNSANGÜCÜ PLANLAMASININ VERİMLİLİK ARTIŞINA ETKİSİ

İnsangücü planlaması sürecinde, gereksiz yere yüksek personel maliyetine yol açan insangücünün verimsiz kullanımı başlıca konulardan biridir. İnsangücü planlamasının her aşamasında vurgulanması gereken insangücünün verimliliği artmadıkça, ülke kalkınmasına katkıda bulunacak önemli projeler için yatırım kaynakları birikimi oldukça güçtür.¹⁷

¹⁶ Bramham, a.g.y.

¹⁷ Personelin iş performansı ve verimliliğini etkileyen faktörler için bkz. Robert A. Stumeister, **People and Productivity**, 3.B., New York : McGraw Hill, 1976. Ayrıca, Amerikan Yöneticiler Derneğinin 1275 yönetici üzerinde yaptığı, yönetsel performansı geliştirme yolları konulu şu araştırmaya bakılabilir : Herman S. Jacobs ve Katherine Jillson, **Executive Productivity**, New York : AMA Survey Report, 1974.

İnsangücü planlarının hazırlanmasında, insangücü verimliliğinin artırılabilirliği de ölçülmelidir. Her bir hizmet sınıfında personel kullanımının ve performansın geliştirilmesi hedeflenmelidir. Temel kullanıma ilişkin konular ve talep tahminleri bazı verileri sağlayabilir. İnsangücü planları ve gerekli personel politikalarıyla gerçekleştirilen verim artışı, bazı koşullarda, insangücü talep ve arzı arasındaki açığı kapatabilir.

Yatırım başına işyükünün artırılması hedefleri, çalışma sistem ve usulleri geliştirilmesi (örneğin, iş etüdüleri/organizasyon ve metod çalışmaları sonucunda), iş tasarımının yenilenmesi (örneğin, iş tanımlarının daha ilgili hale getirilmesi için gözden geçirilmesi) veya isteklendirici faktörlerin (örneğin, yetki devri sonucunda) geliştirilmesiyle gerçekleştirilebilir. Yeni teknoloji kullanımı ya da işlerin makinalaştırılması da verimlilik artışına yardımcı olabilir.

Verimlilik artışına ilişkin değişkenler kolayca ölçülememekte ve etkilenebilmektedir. Ancak, potansiyel kazancın çok fazla olacağına inanılmaktadır.

İnsangücü planlamasıyla, verimlilik artışının sağlanmasında şu noktalara da değinilmektedir:¹⁸

1) Kamu istihdam politikasının verimlilik yönünde değişiminin hızlandırılması ve olumsuz etkilenen personele tazminatlarının aynı zamanda ödenmesinin uygulanması,

2) Kamu istihdam politikalarında verimlilik artışını hızlandırmaya elverişli ortamın yaratılmasında önderlik gruplarının rolünün kabul edilmesi,

3) Kamu yönetimi ve personeline verimlilik artışı konusunda teknik yardım hizmetinin hazır olması, seminer, panel vb. ile danışmanlar grubunun kurumsallaşması,¹⁹

4) Gerektiğinde özel emeklilik programları uygulanması; sosyal güvenlik sisteminin emeklilik öncesinde ikramiye vermesinin sağlanması; gelişmekte olan yörelerde personele ek ödenek verilmesi,

5) Kamu kesiminde işe alma ve bölge kalkınmasına yönelik istihdam politikalarının daha iyi eşgüdümü, verimlilik artışının ters etkileri sonucu işine son verilenlerin yeniden istihdamının kolaylaştırılması,

6) Düşük verimlilikteki kuruluşlar için daha çok kamusal araştırma ve geliştirme yardımı yapılması,

18 Eli Ginzberg vd., *Private and Public Manpower Policies to Stimulate Productivity*, 1971.

19 Bu konuda çıkarılan «Milli Produktivite Merkezi Danışmanlık Hizmetleri Yönetmeliği» ülkemizdeki çalışmalara yöneliktir: «Kamu ve özel kesim kuruluşlarının verimlilikle ilgili sorunlarının çözümünde verimlilik artırma tekniklerinin yaygın ve etkin kullanımını sağlamak amacıyla MPM tarafından yapılacak danışmanlık çalışmalarının ilişkin» bu yönetmeliğe göre, sektör önceliği; sanayi kesimi öncelikli olmak üzere ve zaman içerisinde tarım kesiminde faaliyet gösteren kamu ve özel kesim kuruluşlarının kapsanması esas alınarak belirlenecektir (md.8) (R.G. 3.5.1989/20157).

7) İstihdam hizmeti vermek üzere Devlet Personel Başkanlığı'nın geliştirilip güçlendirilmesi.

Bu konulara insangücü planlamasında yer verilmesi —ki planlama bu noktaları içermelidir— verimlilik artışına katkıda bulunacaktır.

Çalışma verimliliği bakımından vurgulanan bir diğer nokta, personelin kendini yenilemeye yönelik faaliyetlere ayırdığı süre arttıkça iş verimliliğinin arttığı, tekdüze işlere ayırdığı süre uzadıkça iş veriminin düştüğü biçimindedir.²⁰

İnsangücü verimliliğini artırmak üzere, insangücü planlamasının organizasyon modelleri ve teşvik edici yöntemleri de içermesi gerekebilir. Bu bağlamda, kuruluşlarda etkin ve tutarlı bir değerlendirme sistemi oluşturulabilmesi için şu konular önerilmektedir:²¹

- 1) Faaliyet planlamasının yıllık olarak yapılması,
- 2) Ara raporlar (dönemsel)/gözden geçirme sistemi oluşturulması,
- 3) Plana uygun olarak işlerin gerçekleştirilmesi için uzman, kaynak ve destek sağlanması,
- 4) İş değerlendirmesinde genel kabul gören standartların içerik, sayı ve niteliğinin tartışma ve fikirbirliğiyle ortaya konması,
- 5) Personelin etkin teşviki için, değerlendirmeye paralel terfi, ödül, ceza ve ücret sistemi geliştirilmesi,
- 6) Kapsamlı bir değerlendirme sisteminin; içeriksel değerlendirmeye ek olarak süre, yetenek, etkinlikler karmaşıklığını da dikkate alacak biçimde kurulması.

Böylece insangücü planlamasının kapsamlı yaklaşımı ve verimlilik artışına olumlu etki ve katkısı sağlanabilecektir.

İNSANGÜCÜ PLANLARININ GELİŞTİRİLMESİ

İnsangücü planlamasının, arz ve talebi dengeleyen tahmin aşamasında, yöneticilere sunulmak üzere oluşturulan seçenekler arasında kuruluşun ihtiyaçlarını karşılama olasılığı en yüksek arz tahmini seçeneği belirlenir. Bu tahmini etkileyen varsayımlar, tahmin hedeflerine ulaşılması için gerekli personel politikaları ve stratejilerini de göstermektedir. Yöneticilere düşen görev, belirli bütçe imkanlarıyla, plan döneminde hedeflerin gerçekleştirilmesi için, personel politika ve stratejilerini tanımlamak ve yapılan tahminlere uygun ilgili insangücü planını saptamaktır.²²

20 Ayfer Erbesler, *İşgücünün Zaman Kullanımı ve İş Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Ekonomik Faktörler*, Ankara: MPM, 1977, s. 79.

21 Ayfer Erbesler, *İnsangücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler*, Ankara: MPM, 1984, s. 75.

22 Mangum, a.g.y., s. 8.

Kuruluşun her meslek grubundaki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir dizi plan bulunabilir. Hangisinin uygun olduğu, plan döneminde meslek gruplarının istihdam koşullarını belirleyen en önemli faktörlere bağlı olacaktır.

Personel politikalarıyla plan unsurları insangücü talep ve arzı arasındaki açığı kapatmada önemli rol oynamaktadır.

İnsangücü Planlamasının Unsurları

İnsangücü planlamasının unsurlarını, Çizim 5'deki kesik çizgilerle göstermek mümkündür. Burada vurgulanması gereken iki nokta vardır. Birincisi, insangücü planlaması süreci ile örgüt planlaması sürecinin çok yakın ilişki içinde ve karşılıklı bağlı süreçler olduğudur. İkinci nokta, bir kuruluşta personele ilişkin kararları alan, işe alma, terfi ve nakillerde yetkili olanların insangücü planlamasında da yer aldıklarıdır.²³

Daha ayrıntılı olarak sıralamak gerekirse, personel politikaları ve ilgili plan unsurları, aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Çizim 4'de insangücü planlaması sürecinin aşamalarıyla ilişkilendirilmiştir):

1) Verimlilik: Sistemler, usuller, iş tasarımı, motive eden faktörler, yeni teknoloji.

2) İnsangücü akışı: İşe alma, terfi, nakil, emeklilik, işten çıkarma.

3) Eğitim ve geliştirme: Hizmete hazırlık/adaylık eğitimi, hizmetiçi eğitim, yöneticilerin eğitimi.

4) Çevresel faktörler: Ücretlendirme, sosyal haklar, çalışma koşulları, yönetim - personel ilişkileri.

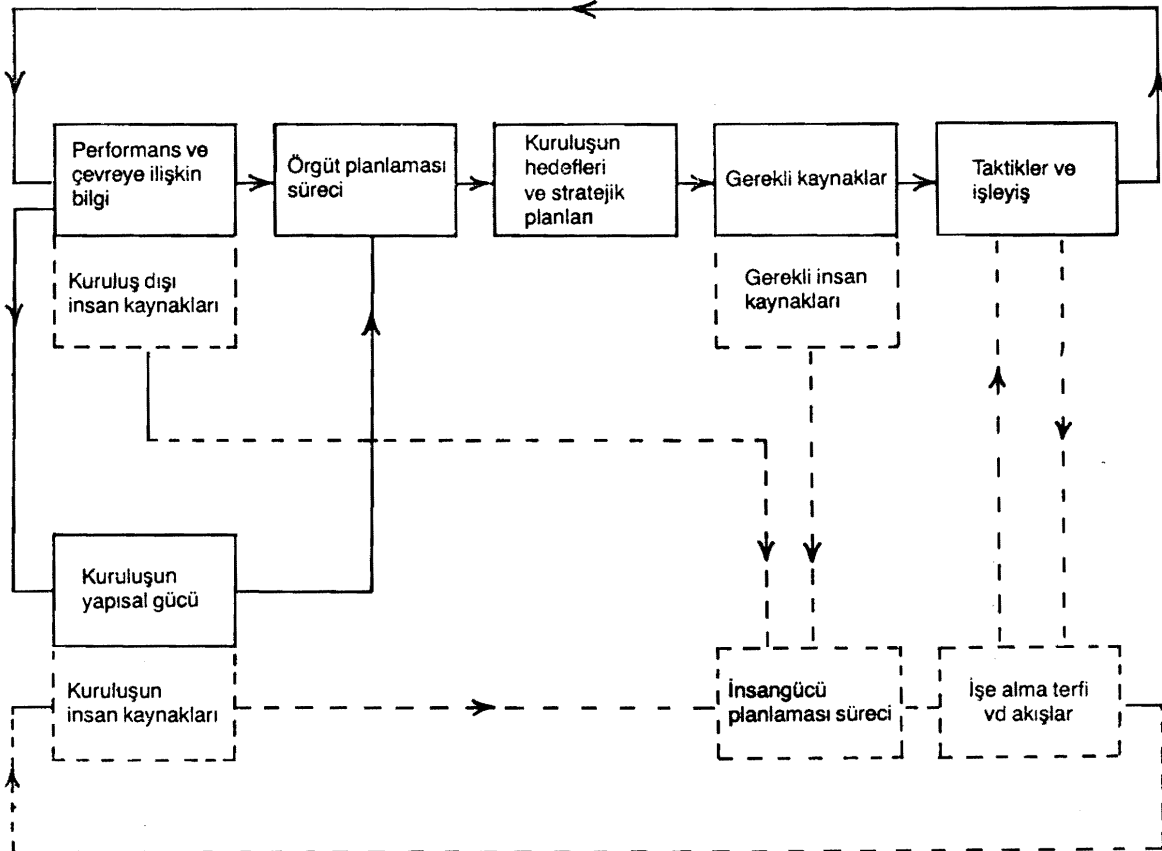
5) Örgüt geliştirme: Daha tatminkâr çalışma ilişkileri, daha iyi motivasyon ve grup çalışmasında verimliliğin artacağı, grup çalışma davranışında çeşitli yaklaşımlarla değişimlerin başlatılması.

6) Yerleşim ve donanım: Yerleşim ve donanımla ilgili hükümlerin insangücü planlarıyla eşgüdümünü sağlayan planların yapılması.

İnsangücü planlamasının başlıca unsurları, Çizim 5'de yer aldığı gibi birbirleriyle ve diğer unsurlarla etkileşim ve geribildirim halindedir. Kuruluş dışındaki potansiyel insan kaynakları insangücü planlamasına etkide bulunmakta, kuruluşun performansı ve hizmet götürdüğü çevreye ait bilgisi ise örgüt planlaması sürecine ve kuruluşun yapısal gücüne etkimektedir. İnsan kaynaklarıyla bağıntılı olan kuruluşun yapısal gücü de örgüt planlaması sürecine geribildirim sağlamaktadır. Örgüt planlaması sürecinin, kuruluşun hedefleri ve stratejik planlarına, gerekli kaynaklara, taktikler ve işleyişe etki ve geribildirimi; işe alma, terfi ve diğer personel hareketleri ile performans ve çevreye dair bilgiye yansımaktadır. Kuruluş dışı insan kaynak-

²³ John Lawrence, «Manpower and Personnel Models in Britain», *Personnel Review*, C. 2, S. 3, 1973, s. 19.

Çizim 5 : İnsangücü Planlamasının Unsurları



Kaynak : John Lawrence, «Manpower and Personnel Models in Britain»,
 Personnel Review, C. 2, S. 3, 1973, s. 20.

ları, kuruluşun insan kaynakları ve gerek duyulan insan kaynakları insangücü planlaması sürecine etkilemekte ve geribildirim sağlamaktadır. İnsangücü planlaması süreci ise personel hareketlerine etkide bulunmakta, bu da kuruluşun insan kaynaklarına geribildirim vermektedir. Böylece, insangücü planlamasının unsurları birbirleriyle karşılıklı etkileşim ve geribildirim süreci içindedir. Dolayısıyla bu unsurlardan bir ya da birkaçının durumunda ortaya çıkan değişikliklerin diğer unsurlara da yansıtacağı gözönüne alınmalıdır. Çizim 5'de değinilmeyen bazı noktalara da tamamlayıcı olması bakımından değinebiliriz.

İnsangücü planlamasının yukarıda sayılan genel başlıklarla unsurlarına ilişkin olarak yeterli veri (data) bulunması da gerekmektedir. Bu amaçla, insan kaynakları incelemesinin cinsiyet, kuruluşlar, bölgeler gibi kriterleri ayrı ele alması uygun olacaktır.²⁴

1) Temel eğitim verileri: Hizmetiçi eğitime katılanlar, başarılı olanlar, tekrar edenler, tamamlayamayanlar, eğitim sonunda başarısız olanlar, eğitimin niteliği; insangücünü eğiten kurumlar ve birimlere ilişkin bilgi; eğitim programları, eğitim kadrosu, kursiyer sayısı, yeterli eğitici bulunup bulunmadığı konularına ilişkin bilgiye de sahip olunması gereklidir.

2) Gelecekteki eğitilmiş personel arzına ilişkin tahminler,

3) Gelecekteki eğitilmiş insangücüne olan talebin incelenmesi; tüm ekonomik kalkınma açısından, kamu kesiminin sunduğu mal ve hizmetlerin niteliği, kamusal kaynakları tamamlayıcı ve rekabet eden kaynakların kullanımının (ör. özelleştirme) fonksiyonu,

4) Gelişme ve değişmelerin neler getireceği konusunda belirsizlik; üretim tarzı, insangücü arzı, sermaye maliyeti, teknolojik ilerleme, eğitilmiş ve eğitilmemiş insangücü ve yatırım oranları,

5) Kamu yönetiminin tarihsel gelişimi, yapısı, genel ekonominin durumu, kültürel, toplumsal, psikolojik vb. kamu görevlilerinin toplum içinde kendileri ve geleceklerine ilişkin engel seçenekleri değerlendirmelerini etkileyen etmenlerin dikkate alınması,

gibi çalışma ve incelemelere önem verilmelidir.

Karmaşık ve çok sayıda unsurun bir bütünlük içerisinde ele alınabilmesi için, «Ulusal İnsangücü Danışma Komitesi» fonksiyonunu yerine getirebilecek bir düzenlemeye gidilmesi önerilebilir. DİE, Maliye ve Gümrük Bakanlığı, TODAİE, DPB, DPT, Milli Eğitim Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı gibi ilgili kuruluşlar bu komitede görev olabilir.²⁵ Üniversiteler, TOBB, TÜSİAD, Sendikalar vb. kuruluşlarla işbirliği yapılabilir. Temel verilerin birleştirilip değerlendirildiği (DİE) ve temel ekonomik programların başlatılıp uygulandığı (DPT) iki önemli merkeze daha büyük görevler düşmektedir.

24 J.A. Cannon, «Introducing Manpower Plans : Problems and Some Possible Strategies», *Personnel Review*, C. 2, S. 3, 1973, s. 28-36.

25 DPT, *İnsangücü Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara : 1983.

İnsangücü planlamasının unsurlarına ilişkin olarak yapılan tahminler konusunda genel bir nokta, tahmin dönemi kısa ise hata oranı az, ayrıca, tahmin genel nitelikli ise hata içerme olasılığının da az olacağı biçimindedir.

SONUÇ

Burada, genel özellikleriyle kısaca değinilen insangücü planlamasının kuramsal düzeyden uygulamaya geçmesinin, Türk kamu yönetimi için de yararlı olacağı kabul edilmektedir. Kamu yönetiminin üstlendiği görevleri başarıyla yerine getirebilmesinin koşulları arasında, yeterli nitelik ve sayıda personelle donatılmış bulunması öncelik göstermektedir. Bu açıdan, kamu personeline yönelik (243 sayılı KHK gibi) yasal düzenlemelerde de öngörülen personel planlamasının gerçekleştirilebilmesi, personel kaynaklarının verimli ve yerinde kullanımına büyük katkılar sağlayabilir. Kamu personel politikalarının ve personel reformu konularının odak noktasını oluşturan unsurların, geniş boyutlarıyla, ayrıntılı ve bir bütünlük içerisinde ele alınıp incelenmesi, kamu personel sorunlarına çözümler getirilebilmesi, kamu personelinin teşvik edilmesi ve moral (gönülgücü) bakımından desteklenmesi de, elde edilebilecek yararlar arasında sayılabilir.