

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE TÜRKİYE
CUMHURİYET MERKEZ BANKASI UYGULAMASI**

Mehmet Serkan PEKTAŞ

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Ankara, Haziran 2009

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE TÜRKİYE
CUMHURİYET MERKEZ BANKASI UYGULAMASI**

Mehmet Serkan PEKTAŞ

Danışman
Prof. Dr. Recep VARÇIN

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Ankara, Haziran 2009

ÖNSÖZ

Baş döndürücü bir hızla değişen dünyada yaşıyoruz. 20 yıl öncesinde bilim kurgu filmlerinde gördüğümüz cep telefonları, artık olmazsa olmaz eşyalarımız arasında yer alıyor. Gelişen teknolojinin iletişim olanaklarını çoğalttığı gibi ucuzlatması, sermayenin kendine daha fazla para kazandıracak çevrelere gitmesini kolaylaştırdı ve hatta zorunluluk haline getirdi. Artık Çin'de üretilen İngiliz markası bir kravatı, Türkiye'de satın almakta olduğumuz bir düzen içinde bulunmaktayız.

Çevre koşullarının bu denli geniş ve pek çok etkiye açık olduğu bu ortamda insan kaynakları planlamasının da 20 yıl önceki koşullarda yapılması beklenmemelidir. Eskiden büyük oranla birim yöneticilerinin istekleri ve geçmiş veriler doğrultusunda bir yıllık olarak yapılan insan kaynakları planlaması, artık insan kaynakları uzmanları ile birim yöneticilerinin örgütün stratejik planları çerçevesinde hazırlaması gereken uzun vadeli çalışmalar halini almıştır. İnsan kaynakları planlaması konusunda bu değişimi yerleştiremeyen örgütlerin, rekabetin küresel boyutta yaşandığı ortamda güçlü yanlarını koruması ve fırsatlardan yeterince faydalanması zorlaşacaktır. Bu çalışmada, kar amacı gütmeyen bir örgütün dahi insan kaynakları planlaması yapmasının önemini ve uzun vadeli olarak yapılmasındaki gerekliliğini ortaya koymaya çalıştım.

Çalışmam sırasında bana her aşamada destek olan eşim Aslı'ya, engin bilgi birikimlerinden ve önerilerinden faydalandığım Yasemin Özçetin ile beraber yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarıma, tezimin doğru yönde ilerlemesi için yönlendirmelerini ve katkılarını sunan danışmanım Prof. Dr. Recep Varçın'a ve geç tanıştığım ancak tezimin bitmesinde en az danışmanım kadar destek veren Doç. Dr. Fatma Pakdil'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	İ
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	İV
GRAFİK LİSTESİ	V
ŞEKİL LİSTESİ	Vi
KISALTMA LİSTESİ	Vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YAPISAL AÇIDAN İŞ GÜCÜ POLİTİKALARI.....	8
1.1. Genel Bakış ve Terimler.....	8
1.2. Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Politikaları ve Planlaması.....	11
1.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Gelişimi.....	13
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması Hakkında Karşıt Görüşler.....	15
1.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması Hakkında Olumlu Görüşler.....	16
1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasını Gerekli Kılan Sebepler.....	17
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Etkileri.....	20
1.6. Literatür Tartışması.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	25
2.1. Türkiye'de İnsan Kaynakları Planlaması	25
2.2. İnsan Kaynakları Planlaması'nda Türkiye'nin Farklılıkları	26
2.3. Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Yürürlüğe Konulan İş Yasalarının Etkileri	28
2.4. Türkiye'de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Gelişmesi İçin Öneriler..	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MERKEZ BANKALARINDA İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE ALMAN MERKEZ BANKASI ÖRNEĞİ	31
3.1. Merkez Bankalarında İnsan Kaynakları Planlaması	31
3.2. Alman Merkez Bankası Örneği	34
3.2.1. Alman Merkez Bankası'nın Yıllar İtibariyle Personel Sayısı	36
3.2.2. Alman Merkez Bankası Personel Alım Politikası	37

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI'NDA İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	41
4.1. Banka Hakkında Genel Bilgi	41
4.1.1. Personel Biriminin Örgüt Yapısındaki Yeri	42
4.1.2. Bankada Şimdiye Kadar Uygulanmış Olan İş Gücü Politikaları... 46	
4.1.3. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Politikasını Etkileyen Hukuki Etmenler.....	51
4.2. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Stratejik Planları İçinde İnsan Kaynakları	53
4.2.1. Günümüzde İnsan Kaynakları Stratejik Planlamaları	54
4.2.2. Banka Stratejik Planları Çerçevesinde İnsan Kaynakları Planları 55	
4.3. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İş Gücü Yapısının İncelenmesi ve Bulgular	57
4.4. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Bulgularının Alman Merkez Bankası Bulguları ile Karşılaştırmalı İncelenmesi.....	60
4.5. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	63
4.5.1. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması için Kullandığı Politika ve Araçlar	63
4.5.2. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması İçin Yapması Gerekenler.....	64

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	68
KAYNAKÇA	73

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1. Örgütlerin Yapısal Olarak Karşılaştırılması	23
Tablo 2.1. Türkiye’de İş Gücünün Sektörel Dağılımı (%)	26
Tablo 3.1. Merkez Bankaları İnsan Kaynakları Planlamaları Karşılaştırması	33
Tablo 4.1. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü 2009-2011 Yılları Stratejik Planı.....	55
Tablo 4.2. Alman Merkez Bankası ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Veri Bulguları	60
Tablo 4.3. Öngörü Modelleri	66
Tablo 5.1. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Son 10 Yılda İşe Alım Sayıları.....	70

GRAFİK LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Grafik 3.1: Yıllar İtibariyle Alman Merkez Bankası Çalışan Sayısındaki Değişim	36
Grafik 3.2: Alman Merkez Bankası Personelinin Yaşlara Göre Dağılımı (2005 yılı verileri).....	37
Grafik 3.3: Alman Merkez Bankası 2005 Yılı Yaş Grafiği	38
Grafik 4.1: 1982 Yılı Genel İdare Hizmetleri Sınıfı Unvanları Dağılımı	49
Grafik 4.2: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Personelinin Yaşlara Göre Dağılımı	57
Grafik 4.3: Yıllar İtibariyle Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Çalışan Sayısındaki Değişim.....	58
Grafik 4.4: Yıllar İtibariyle İşe Başlatılan Çalışan Sayısı	60
Grafik 4.5: Alınacak Personel Öngörüsü	66
Grafik 5.1: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Son 10 Yılda İşe Alım Sayıları.....	70
Grafik 5.2: İdeal Personel – Yaş Grafiği	72

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1: İnsan Kaynakları Planlaması Döngüsü.....	19
Şekil 4.1: Piramit Hiyerarşik Yapı.....	50
Şekil 4.2: Elmas Hiyerarşik Yapılanma	50

KISALTMA LİSTESİ

- AB : Avrupa Birliği
- ABD : Amerika Birleşik Devletleri
- AMB : Alman Merkez Bankası (Deutsche Bundesbank)
- İK : İnsan Kaynakları
- İKP : İnsan Kaynakları Planlaması
- İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
- IMF : International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
- OECD : Organization for Economic Co-operation and Development
(Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
- TBMM : Türkiye Büyük Millet Meclisi
- TCMB : Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
- SGYSV : TCMB Mensupları Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma
Sandığı Vakfı

ÖZET

İnsan kaynakları planlaması, örgütlerin işlerinin aksamadan yürümesini sağlamak için, doğru sayıda çalışanı, doğru işe, doğru zamanda almak için yaptığı çalışmalardır. Bu planlamada, örgütün geçmişteki iş hacmi ve gelecek için beklentileri temel verileri oluşturur. Küreselleşme öncesinde göreceli olarak daha kesin, durağan ve dar olan çevre koşullarında bu temel veriler en doğru olarak birim yöneticilerinden alınabiliyordu. İnsan kaynakları planlamasının da kısa dönemli ve birim yöneticilerinin istekleri doğrultusunda yapılması doğal bir süreçti.

Gelişen teknoloji ve iletişim olanakları ile büyük bir köye dönüşen dünyamızda, bu temel verileri elde etmek için daha fazla bilgi ve doğru öngörü yapabilme becerisine gerek duyulmaktadır. Bu yüzden örgütler stratejik planlama yaparak uzun vadeli hedeflerini belirlemekte, bu hedeflere ulaşabilmek için kısa dönemli ara amaçlar saptayarak; verimlilik artışı, fayda analizi, maliyet, risk hesapları yapmaktadır. Bu çerçevede, insan kaynakları planlamasının da, genel stratejik hedefler doğrultusunda uzun vadeli ve birim yöneticileri ile insan kaynakları yöneticilerinin ortak kararları doğrultusunda yapılması sağlıklı olacaktır.

Yetenekli iş gücünü bulmanın, işe başlatmanın ve işte kalmasını sağlamanın zorlaştığı bir ortamda uzun vadeli bir insan kaynakları planlaması yapmak, örgütün hem kısa vadede karını ençoklaştırma, hem de uzun vadede örgütün devamlılığı hedeflerini en uygun noktada tutabilmek için önemlidir. Bunların yanı sıra iş gücünün verimini ve iş güdümünü en üst noktada tutabilmek için doğru sayıda insanı, doğru zamanda, doğru işe yerleştirebilmek gerekmektedir.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası da insan kaynakları planlaması konusunda diğer örgütlerin içinde bulunduğu durumdan farklı bir konumda değildir. Para piyasalarını düzenleyen kurum olarak ülke ekonomisine yön

veren Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, bu konuda daha da tedbirli olmalıdır. Uzmanlarının yaptığı incelemeler ve araştırmalar sonucunda, yöneticilerinin ekonomiyi etkileyecek kararlar aldığı bir örgütte yetenekli iş gücü bulundurmak, gerekli ancak yeterli değildir. Doğru zamanda, doğru sayıda, doğru işe yerleştirilecek uygun personel ile Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası aldığı kararlarda daha başarılı olabilecek, kendisi için son derece önemli olan örgüt güvenilirlik düzeyini yükseltebilecektir. Bunu sağlamak için de insan kaynakları planlaması yapılırken, geçmiş verilerden çok gelecek verilerine; bir başka deyişle stratejik hedeflerine odaklanmalıdır.

Bu çalışma ile diğerk merkez bankalarının uygulamaları ve literatür incelemesi yapılarak, insan kaynakları planlamasının en az yetenekli iş gücünü seçme ve yerleştirme kadar önemli olduğu anlatılmaya çalışılacaktır. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda stratejik insan kaynakları planlaması sayesinde, kurum içinde oluşan pek çok sorunun daha oluşmadan engellenebileceği ya da etkisinin sınırlandırılabilceği, personel sorunlarının ise en aza indirilebileceği ortaya konulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması, Stratejik Yönetim, Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

Human resource planning is to ensure that the organization have the right person, in the right job, at the right time. The past and the future business needs were the basic data for the human resource planning. Under past conditions of relative environmental stability and certainty, human resource needs were largely determined by line managers.

With globalization, the business environment becomes more complicated, since it is required to get more data and to have foresight skills. Organizations should have strategic business plans to survive in this environment and analyze cost, risk, effectiveness, efficiency and return on investment. Human resource planning should have aligned with the strategic business plans, and human resource and line managers should work together to support business plans.

It is hard to find, recruit, and keep talented workforce, so it is important to have long term human resource planning to ensure profit maximization and long term sustainability of the organization. Also successful human resource planning allows organization to improve employee performance, and/or to increase employee satisfaction and involvement in order to boost organizational productivity, quality, or innovation.

The human resource planning is important for all organizations and the Central Bank of the Republic of Turkey has no exception. As a regulative institution of monetary market, the Central Bank of the Republic of Turkey has to more careful about its strategic human resource planning. The executives of the Central Bank of the Republic of Turkey run their operations that would affect the economy of the country in the light of the research reports of the specialists. Therefore, the Central Bank of the Republic of Turkey could make more informative decision by the reports that are written by talented workforce. As a result of this, more accurate decisions are made

and the trustworthiness of the Central Bank of the Republic of Turkey will increase. To achieve these conditions, rather than focusing on past business needs which meant that planning becomes more reactive process, focusing on future business needs is required. Thanks to strategic human resource planning, the current problems among employees can be resolved, or at least reduced to an acceptable level. Also, the future problems due to lack of planning can be avoided, or at least the problems can be seen beforehand, so the precautions can be held in advance.

Keywords: Central Bank of the Republic of Turkey, Strategic Human Resource Planning, Strategic Management, Human Resource Management in Information Age

GİRİŞ

Sınırsız gereksinimleri olan insanoğlunun, kıt kaynaklardan verimli bir şekilde yararlanması için oluşturulan iktisat biliminde üç temel üretim faktöründen biri olan iş gücü; diğer üretim etkenlerine göre yönetimi en zor olanıdır. Toprak ve sermaye taklit edilebildiği, aynısı üretildiği halde iş gücünün farklılıkları bu zorluğu yaratmaktadır. Aynı farklılık, bir örgütün diğer bir örgütten daha iyi olmasını sağlayan en önemli etkenlerden biridir.

Bilgi ekonomisine geçişle beraber bu farklılığın önemi daha da artmıştır. 1980'li yılların başından itibaren iş hayatına giren bilgisayar ve diğer yüksek teknoloji ürünleri, endüstrileşme ile başlayan nitelikli iş gücü gereksinimini daha da üst boyutlara çıkarmıştır. Tarım çağının üretim faktörleri değişmiş; diğer üretim faktörlerinin zaman içerisinde etkisi azalırken, değişen, sürekli gelişen ve daha nitelikli iş gücünün iş hayatına katıldığı günümüzde yönetim ve iş gücü yönetiminin taşıdığı önem de artmıştır. Bunun sonucu olarak, çalışanları hakkında kayıt tutan ve devamlılığını izleyen bir yönetimden öte; verimi yükseltmeye çalışan, örgütün stratejik amaçları çerçevesinde çalışanlarını geleceğe hazırlayan, yetenek havuzunu genişleten ve çalışanlara liderlik yapacak bir insan kaynakları yönetimi (İKY) anlayışı ortaya çıkmıştır.

Örgütün stratejik hedefleri ve insan kaynakları planlaması (İKP) arasındaki uyum, örgütsel hedeflere ulaşılmasında büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimleri, kurumun toplumsal ve işlevsel amaçları doğrultusunda yaptığı temel çalışmalarda, kurumun genel stratejisine uyumlu ve bütünlük arzeden insan kaynakları (İK) stratejisi oluşturarak destek sağlamalı ve kurum gereksinimlerini daha etkin karşılayabilmelidir.

Sorun:

İşe başlatılan nicel iş gücünün, kısa, orta ve uzun erimde ortaya çıkarabileceği hem nitel, hem de nicel sorunlar vardır. Teknoloji ve küreselleşmenin etkilerini ayırırsak dahi bu sorunlar bölge, sektör ve ticari/devlet örgütü ayrımı olmaksızın ortaya çıkabilecektir. Örgütün stratejik planları çerçevesinde oluşturulan insan kaynakları stratejik planlaması olmadan iş gücü alımı yapılırsa, örgüt gelecekte;

- deneyimli ancak yaşlı,
- deneyimsiz ve genç,
- veya her iki grubun da olduğu ancak ara grupların olmadığı, kuşak farkının sorun yaratabilecek derecede yüksek olduğu,

bir çalışan kompozisyonunun yarattığı sorunlarla karşı karşıya kalabilir.

Bu sorunların önlenmesi için, işe başlatılan nicel iş gücü planlaması gerekli, ancak yeterli değildir. Bunun yanı sıra sosyal haklar ve çalışma kanunlarında yapılan ya da yapılması planlanan değişiklikler, ülkenin demografik yapısı, yeni işe başlatılacak iş gücünün nitelikleri göz önünde bulundurulması gereken noktalardır.

Ayrıca teknolojinin iş gücü yapısını şekillendirdiği ve bilgi ekonomisinin geçmiş İK politikalarındaki uygulamalardan farklı gereksinimler ortaya çıkardığı dikkatle değerlendirilerek araştırma yürütülmüştür. Tüm bu etkenler sonucunda oluşan düşünceler, stratejik iş gücü planlamasının kurum genel stratejisine etkilerini ve katkılarını araştırmaya yönelmiştir.

Amaç:

Yukarıda belirtilen sorunlar çerçevesinde, insan kaynakları yönetiminin örgütün iş gücünü, en verimli olacak şekilde örgütün stratejik gereksinimlerine göre kullanması ve planlaması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Stratejik İKY uygulamalarıyla kurum, yapılan planlarda verimlilik ve başarımların artışı sağlamanın yanı sıra, beklenmedik örgütsel ve yönetsel

olaylarla başa çıkma yeteneğini de artırabilecektir. Bu çalışmada İKY stratejilerinin, örgütsel ve çevresel değişimler doğrultusunda biçimlenen kurum stratejisi belirleme ve uygulama sürecine katkısı ortaya konulacaktır.

Yapılan literatür taraması ve inceleme sonunda amaçlanan ve varılması beklenen sonuç, kurum stratejisi belirleme ve uygulama sürecinde; nasıl bir insan kaynakları stratejik planlaması yapılması değil, neden insan kaynakları stratejik planlaması ve iş gücü planlaması gereklidir sorusuna yanıt bulabilmektir. Bu soruya bulunan yanıt, bir sonraki aşamada neler yapılması konusunu aydınlatacak ve sonraki aşamaların daha bilinçli yürütülmesine yardımcı olacaktır. Bunun yanı sıra, örgütte yaşanan yönetsel sorunların İKP ile ilişkisi kurulacak, bu sorunların örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda hazırlanacak İKP ile en aza indirilebileceği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın Kısıtları:

Stratejik İKP konusu oldukça geniş bir inceleme alanıdır. Sosyal içerikli, işveren açısından ve genel iş gücü planlamaları gibi pek çok bakış açısından İKP konusu incelenebilir. Bu tezde ise; iş gücü alımlarının nitel ve nicel özellikleri üzerinden yapılan çalışmalar ışığında, geçmişte ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunların ön göstergeleri ortaya çıkarılmaya çalışılarak, gelecekte oluşabilecek sorunlara önceden çözüm üretmek için, insan kaynakları stratejik planlaması yapılmasının gerekliliğinin gösterilmesi amaçlanmıştır.

Yıllar itibariyle işe başlatılan çalışan sayısı, eğitim durumları, yaşları, daha önce çalışıp çalışmadıkları, toplam hizmet yılları bu tezde incelenecek verilerin özellikleridir. Bu özellikler kişisel inceleme yapmadan çalışanların özelliklerini ayırt etmek için kullanılacaktır. Bu incelemede çalışan, örgütteki iş gücünü oluşturan tüm unsurları kapsamaktadır. Daha ayrıntılı açıklamak gerekirse, tezde geliştirilen kavramsal çerçeve ışığında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) bir örnek olay olarak incelemeye alınacaktır. Bu açıdan, tek bir kurumun incelenmesi önemli bir kısıtlama olsa bile, tez konusu olan stratejik İKY çerçevesinde, Banka uygulamalarının ve yapısının

incelenmesinin bu alana bir katkı sağlayacağı ve daha sonraki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede, TCMB'de Banka Meclisi, Yönetim Komitesi, Para Politikası Kurulu ve Denetleme Kurulu üyeleri dışındaki tüm Banka çalışanları, diğer bir deyişle Banka'nın Banka Meclisi tarafından onaylanan kadrosu üzerinde çalışmalar yürütülecek, örnek olarak Alman Merkez Bankası (AMB) ile karşılaştırmalı olarak incelenecektir.

Diğer önemli bir kısıt da TCMB'nin yapısıdır. TCMB'nin kurumsal yapısı, görevleri, sorumlulukları ve kurumun aldığı karardan etkilenenler (paydaşlar), kar amaçlı ve büyümeye çalışan şirketlerden farklıdır. Ayrıca TCMB 1211 sayılı kanunla özerk bir kurum olması, kamu kurum ve kuruluşlarından da ayıran bir özellik olarak sayılabilir.

Seçilen Kuruluş:

Bu araştırma ve inceleme için seçilen kuruluş Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'dır. Gelişen bir ülkenin önde gelen kuruluşlarından olan ve Avrupa Birliği'ne (AB) giriş sürecinde atılması gereken adımları önceden atan ya da bu süreçte örtüşen uygulamaları başlatan bu kuruluşun iş gücü planlaması, ekonomiye yön veren bir kurum olması dolayısıyla çok önemlidir. Kurum aldığı kararlar ve uygulamalarıyla paydaşları (aldığı kararlardan etkilenen grup) sadece Türkiye'de bulunan bankalar, finansal kuruluşlar, özel ve kamu şirketleri ve hane halkı ile sınırlı değildir. Küreselleşmenin sonucu olarak, diğer ülkelerdeki finansal kuruluşlar da bu gruba eklenebilir. Bu özellikleri nedeniyle TCMB, iş gücü seçiminde ve planlamasında göstereceği özen, alacağı kararları ve bu kararlardaki doğruluğu ve güvenilirliği destekleyecek en önemli etken olacaktır.

Bu çalışmada TCMB'nin seçilmesindeki bir diğer ölçüt ise, işlenecek verilerin toplanmasının, erişimi kolay ve işlenmeye açık olan güçlü veri tabanı ile yapılabilecek olmasıdır. Ayrıca veri tabanında geçmiş yıllara ilişkin tam ve güvenilir veriler bulunmaktadır. Nicel verilere ulaşmada kolaylık ve güvenilirliğin yanı sıra, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde çalışan yönetici ve çalışanlardan, geçmiş yıllara ilişkin nitel veriler de toplanacaktır.

Bu nitel veriler ve nicel veriler aracılığı ile bu teze konu olan araştırma sorularının farklı yönleri çözümlenmeye çalışılacaktır.

Yöntem:

Araştırma Süreci ve Metodolojisi:

Literatür taramasında, yıllar itibariyle bu konudaki makaleler ve kitaplar incelenecek ve günümüz koşullarına göre tartışması yapılacaktır. Bu incelemeler sırasında, İKP'nin tarihsel süreci ve bu süreçte yaşanan önemli değişiklikler incelenecektir. Bu süreç içinde yaşanan önemli değişikliklerin, İKP konusunda ne derece etkili olduğu ve ne yönde etki yaptığı ortaya konulacaktır. Bu etkileri inceleyen ve İKP hakkında lehte ve aleyhte görüş bildiren makale ve kitaplar karşılaştırılacaktır.

İkinci bölümde, İKP küresel gelişimine paralel olarak, Türkiye'de bu konudaki gelişmeler ve İKP'yi etkileyen hukuksal, kültürel ve sosyal açılımlar araştırılacaktır. Bu açılımların, örgütlerin İK stratejilerini ve planlamalarını oluşturmasındaki etkileri tartışılacaktır.

Üçüncü bölümde, AMB uygulamaları ve yapısı örnek olarak incelenecek, karşılaştırma için kullanılacaktır. Ancak karşılaştırma için örnek seçilen bu bankanın, konuda en iyi uygulamalara sahip olduğu düşünülmemelidir. Bu bankanın seçilmesinde her iki bankanın Avrupa'da bulunması, benzer yapıda ve benzer iş gücü sayısına sahip olması etkili olmuştur. Bu yapısal benzerliklerin yanı sıra, iki banka arasındaki işbirliği sözleşmeleri ve yaşadığı deneyimlerin benzerlikleri de göz önünde bulundurulmuştur.

Dördüncü bölümde, seçilen kuruluşun (TCMB) son 30 yıldaki insan kaynakları politikaları araştırılarak, bu politikaların kuruluşun İK yapısına olan etkileri incelenecektir. Bu dönemdeki hukuksal düzenlemelerin etkileri de bu kapsamda değerlendirilecektir.

Stratejik insan kaynaklarının önemini savunan ve bu konuda ortaya atılmış karşıt görüşler ışığında, her iki bankadan elde edilen nicel ve nitel

veriler çözümlenerek, iş gücü politikalarının ortaya çıkardığı sonuçlar irdelenecek, TCMB için stratejik İKP'nin önemi tartışılacaktır.

Araştırma metodolojisi, nicel ve nitel olarak ikiye ayrılabilir. Her iki yöntemde de veri toplanması, analizi ve raporlanması süreçleri izlenecektir. Nicel değerler incelenerek, verilerin özellikleri arasında ilişkiler, sistemsel ve istatistiksel yöntemlerle ölçümlenecektir.

Nitel olarak toplanacak veriler, nicel veriler arasındaki ilişkileri açıklamakta kullanılacaktır. İki nicel verinin arasındaki ilişki de nicel olacağı için, ilişkinin oluşmasının arkasındaki nedenler ve yorumlar insan kaynakları yönetici ve çalışanları ile yapılacak görüşmelerde elde edilecektir. Bu görüşmeler için yarı yapılandırılmış soru bankası oluşturulacak, ancak bu sorulara bağlı kalmadan, görüşülen kişinin deneyimleri ve verdiği yanıtlar doğrultusunda görüşme geliştirilecektir.

Veri Toplama:

Nicel veriler, TCMB veri tabanı üzerinden elde edilecektir. TCMB Personel Bilişim Sistemi veri tabanı kullanılarak, geçmiş 30 yıla ilişkin nicel veri toplanacaktır. Aşağıda listelenen bu veriler 31 Aralık 2007 tarihi itibarıyla alınan verilerdir.

- 1975 yılı sonrasında TCMB'de ilk kez işe başlayanların yıllara göre dağılımı,
- TCMB personelinin yaş grafiği,
- 1975 yılı sonrasında TCMB'den ayrılanlar.

Bu tarihe göre alınan veriler istatistiksel çözümlenmeler için kullanılacak, ayrıca konu akışı içerisinde daha güncel verilere gereksinim olduğunda anılan veri tabanı kullanılarak dipnot ile belirtilecektir.

Nicel verileri değerlendirmek ve yorum yapabilmek için gerekli olan nitel veriler ise İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü yöneticileri ve çalışanları ile yapılan yüzyüze görüşme ile sağlanacaktır.

Bu veriler aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aramak için kullanılacaktır:

- Geçmiş 30 yıllık dönemdeki iş gücü planlamalarının, yakın geçmiş ve günümüz insan kaynakları ve kurum stratejisi belirleme ve uygulama sürecine etkileri olmuş mudur?

Bu soru iki aşamaya ayrılarak;

- Yıllar itibariyle personel alımı sayıları grafiği ve bu sayıların 2007 sonu personel yapısına ve yaş dağılımına etkileri,
- Bu dönemdeki personel alımlarının ve personel yaş dağılımının insan kaynakları ve kurum kararlarına olan etkileri,

incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YAPISAL AÇIDAN İŞ GÜCÜ POLİTİKALARI

1.1. Genel Bakış ve Terimler

Yönetim, Decenzo ve Robbins (2002, s.36)'e göre, örgütün hedeflerini verimli olarak başarabilmesi için insanların sayesinde ve birliktelik içerisinde; çalışanlarla, yöneticilerle ve paydaşlarla olan ilişkileri yürütme sürecidir. Bu hedefleri başarabilmek için yönetimin eşgüdümünü sağlaması gereken çok önemli bileşenler vardır. Bu bileşenler; planlama (ör. hedef belirlemek), düzenleme (ör. hedefleri başarabilmek için hangi işlerin yapılacağına karar vermek), yol gösterme (ör. yüksek verim için güdülemeye ve doğru yeteneklere sahip, doğru insanların görevlendirilmesini sağlamak), denetlemedir (ör. işlerin doğru şekilde yürüdüğünü izlemek). Hedeflere ulaşmak için gösterilen çabaların üç ana bileşeni vardır: Hedefler, sınırlı kaynaklar, ve İNSAN (Decenzo ve Robbins, 2002, s.36).

İKY, örgütün insan boyutu ile ilgilenen kısmıdır. Her örgüt insanlardan oluşur ve doğru yeteneklere sahip insanları işe almak ve onları kalıcı kılmak, örgütün başarısı için ciddi bir unsurdur (Decenzo ve Robbins, 2002, s.36). Örgüt stratejileri ışığında İKY'yi düzenlemek, diğer bir deyişle insan kaynakları stratejilerini uygulama ve geliştirme süreci de yönetim sürecinin bir parçasıdır (Walker, 1992, s.2).

Walker (1992, s.2) insan kaynakları stratejileri uygulama süreci döngüsünü şu şekilde sıralamaktadır: örgüt şekillendirilmesi, kadro gereksinimlerinin tanımlanması, kadro oluşturulması, yetkinlik geliştirilmesi, başarımın tanımlanması, başarımın değerlendirilmesi, başarımın ödüllendirilmesi ve farkındalık oluşturulması. Diğer bir deyişle İKY'nin dört temel işlevi vardır: kadrolama, eğitim, güdüleme ve sosyal güvenlik. İşe alım, seçim ve stratejik insan kaynakları planlaması, kadrolama işlevini oluşturan basamaklardır (Decenzo ve Robbins, 2002, s.36).

Stratejik planlama, Dessler (2003, s.6)'a göre, örgütün rekabet üstünlüğünü korumak için güçlü ve zayıf yanlarını, dış fırsatlar ve tehditleri göz önüne alarak uzun süreçte dengelemesi çalışmalarıdır. Dessler (2003, s.11) stratejik insan kaynakları yönetimini ise yenilik ve esnekliği teşvik eden örgüt kültürü geliştirmek, başarıyı yükseltmek için stratejik hedef ve amaçlar ile İKY'yi ilişkilendirmek olarak tanımlamıştır.

Günümüz dünyasının hızla değişmekte olan sosyal, yasal ve ekonomik çevre koşullarında, pek çok kuruluş insan kaynakları konusunda yenilik ve esnekliği teşvik eden örgüt kültürü geliştirme, bilinçli stratejiler geliştirme gerekliliği konularında hemfikirdir. Bu değişimleri tetikleyen en önemli unsurlardan birisi de kuşkusuz teknolojidir. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) 2000 yılında yayınlanan "İnsan Kaynaklarını Gelişim ve Yeniliğe Yönlendirmek" başlıklı raporunda (2000, s. 3), teknolojik değişimin insan kaynağı gereksinimini nitelikli iş gücüne doğru yönlendirdiğine ve ekonomilerdeki iş gücü niteliklerinin geliştirilmesini teşvik ettiğine dikkat çekiliyor. Bu raporda söz edilen nitelikli iş gücü kavramı, Burack ve Mathys (1987, s.24)'in değindiği ve o yıllardaki pek çok önde gelen işletme literatüründe söz edilen, "insan kaynaklarından nasıl en iyi şekilde yararlanılır ve ele alınır" ana temasının gelişimi, endüstri toplumundan bilgi çağına ve ekonomisine geçiş sürecinde şekillenmeye başlamıştır. Kültürel ve siyasal önem, bilgi ve yöntemler içeren iş ilişkilerinde, bu ana tema çerçevesinde hem işletmenin hem de çalışanın fayda sağlamasının gerekliliğini de belirtmişlerdir (Burack ve Mathys, 1987, s.24). 1980'lerden sonra çalışma hayatındaki teknolojik gelişmeler ve buna bağlı oluşan yeni insan kaynakları gereksinimleri bu yaklaşımı desteklemiş, insan kaynakları yönetimi konusuna pek çok işletme daha çok önem vermeye başlamıştır. Bu önemi anlayabilmek için insan kaynakları yönetimi terimiyle tanımlanmaya çalışılan kavramlar bilinmelidir.

Burack ve Mathys (1987, s.3) insan kaynakları yönetimini verimli iş gücünü meydana getirmek için politikalar, planlar, çözümlenmeler, sistemler ve yöntemler kuran, oluşturulan bu programları uygulayan, gelecek odaklı bir araç ve yaklaşım tarzı olarak tanımlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin,

örgütü geleceğe taşıırken yapması gereken iki ana etkinlik vardır. Birincisi gelecekteki iş gücünün niteliğini ve niceliğini belirlemek; ikincisi varolan iş gücünü gelecekteki yeterlilik ve gerekliliklere göre hazırlamaktır.

Bu iki unsuru da Burack ve Mathys (1987, s.3) şu şekilde tanımlamıştır:

“İnsan Kaynakları Planlaması: gelecekteki iş gücü gereksinimlerinin gerek sayı, gerekse özellikler açısından çözümlenme ve uygulamalar yardımıyla planlanmasıdır.

Kariyer Yönetimi: kişi bazında kariyer yoluyla ilgili iş hakkında ileri düzey bilgilendirme, bireysel gelişim, deneyim artırımı konularında düzenlenen sistem ve yöntemler bütünüdür.”

Gallagher (2000, s.5) ise daha yaygın olan iş gücü teriminin yıllardır kullanıldığını ve İnsan Kaynakları Planlaması teriminin daha geniş bir anlam taşıdığını belirtmektedir. Gallagher bu farklılığı açıklarken Bramham (1994)'ın ortaya koyduğu tanımlamalara atıfta bulunmaktadır. İş gücü planlaması emekçiye olan talep ve emekçi sayısının öngörülmesini de içeren temel sayısal bir yaklaşımdır. Oysa insan kaynakları planlaması, iş gücü planlamasının yanı sıra güdüleme, davranış ve örgüt kültürünü de içinde barındırmaktadır (Gallagher, 2000, s.5).

Anderson (2004, s.363) ise iş gücü planlamasını doğru kişiyi, doğru işe, doğru zamanda almak olduğunu ve bu ifadenin pek çok örgütün insan kaynakları sloganı olarak kullandığını belirtmektedir. Gallagher (2000, s.5) ise bu tanımlamaya örgüt açısından da bakarak, “doğru sayıda kişiyi” de tanımlamasına eklemiştir: “Uygun becerilere sahip, doğru sayıda kişiyi, doğru işe, doğru zamanda yerleştirmek”.

Gallagher (2000, s.5) makalesinde Birleşik Krallık İş gücü ve Kalkınma Kurumunun İKP terimi için yaptığı tanıma da yer vermektedir:

“İnsan Kaynakları Planlaması: Bir örgütün insan kaynakları gereksinimlerini değişen koşullar ve gelişen iş gücü politikaları içinde, örgütün uzun vadeli verimliliğine uygun olan sistematik ve sürekli çözümlenme sürecidir.”

Can ve diğerleri (1995, s.90) İKP konusunun gerekliliğini şu şekilde açıklamaktadır:

“İnsan gücü kaynaklarının planlanması, belirlenmesi, seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve denetlenmesi süreçlerinde, bilimsel ve sistematik olmayan uygulamalar yararlı olmamaktadır. Parmak hesabıyla, deneme-yanılma yoluyla karar verme alışkanlığı ve savurganlığına örgütlerin daha fazla katlanamayacakları fizibilite açısından ifade edilebilir. Bu nedenle belirli büyüklükteki örgütlerin gerek kamu kesiminde olsun gerekse özel kesimde olsun, girdilerini üretime dönüştürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak insangücü planlarını yapmak zorunluluğu vardır.”

Bu gerekliliği vurgulayan Can ve diğerleri (1995, s.90) insan kaynakları planlamasının örgüte sağlayacağı temel yararları şu şekilde sıralamıştır:

“Bir örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli insangücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve personeli örgütte tutabilmek,

Örgütte görevli personelden en verimli şekilde yararlanmak,

Örgütte zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insangücü fazlalığının örgüte vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek,

Yapılan yatırımın karlılığı göz önünde tutularak personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını denetlemek,

Personel planlaması, personel yönetimi için bir model ve temel oluşturduğundan personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,

Etkili personel planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak.”

Can ve diğerleri (1995, s.91) personel gereksiniminin karşılanması konusunda, ilk varsayımların ihtiyaç duyulduğu anda karşılanabileceği yönde olduğunu belirtmişlerdir. Ancak büyük, karmaşık ve yüksek beceri gerektiren işlere sahip, değişken ve rekabetin yoğun olduğu bir ortamda bulunan orta ve büyük örgütlerin oluşumu ile bu yaklaşım yerini personel planlaması yapmaya yönelmiştir (Beach, 1985, s.109; Timur, 1989, s.129).

1.2. Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Politikaları ve Planlaması

Geçtiğimiz yüzyıl içinde iş gücünden beklenen gereklilik ve yeterlilikler derin yapısal değişiklikler geçirmiştir. İlk önce tarım çağından endüstri çağına geçilmesi, daha sonra endüstri çağından bilgi çağına (diğer bir deyişle bilgi ekonomisine) geçilmesi, işverenin iş gücünden beklentilerini değiştirmiştir.

İlk dönüşüm sürecinde iş gücünün yetenek ve bilgisinde kökten bir değişiklik istenmiştir. Bu süreçte yaşananlar sadece insan kaynakları açısından değil, toplumsal değişim açısından da önemli bir kilometre taşıdır. Ancak bilgi ekonomisine geçişte, işverenin iş gücünden beklentilerindeki değişim daha farklıdır. Endüstri toplumunda şirketlerin ana sermayesini ve gücünü fabrikalar ve binalar oluştururken, bilgi toplumundaki şirketlerin ana sermayesi entellektüel birikimleri, kültürü, marka ismi ve pazarlama bilgisi olarak gösterilmektedir (Hafeez ve diğerleri, 2002). İşte bu değerleri yaratan ve yenilikleri ortaya koyan bilgi ekonomisi çalışanlarıdır (bilgi emekçileri).

Ancak, çalışanların bilgi ve becerilerinde bu denli değişimin en önemli sebepleri internetin bulunması ve sermayenin dünya üzerinde dolanımı olmuştur. Bu kökten değişimi ise bilgi ve haberleşme teknolojisindeki yenilikler ve bu teknolojiyi ucuz ve kolay elde edilebilir hale getirilmesi başlatmıştır. Kolay elde edilebilir olması, bilgi ve bilgi birikiminin örgütlerin başarısında ana etken olmasını engellememiştir. Ancak bu ilişki karşılıklıdır ve birbirini destekler. Diğer bir anlatımla, başarılı olan örgütler bilgi ve bilgi birikimi yaratandır ve bilgi ve bilgi birikimine sahip olan örgütler başarılıdır. Bilgi ve haberleşme teknolojilerinin kolay elde edilebilirliği, hangi bilginin örgüt için önemli olduğunu ve bu bilgilere nasıl ve hangi kaynak(lar)dan ulaşılabileceğini kritik hale getirmiştir. Bunun sonucu olarak bilgiyi inceleyip seçecek ve karar verecek olan bilgi emekçilerinin hızlı ve sürekli öğrenmeleri (yaşam boyu öğrenme süreci) zorunluluk olmuştur (Hafeez ve diğerleri, 2002). Girişimci, yenilikçi ve kendini geliştirebilen çalışanları bünyesinde toplayabilen örgütler, bilgi ekonomisinde öne geçebilmektedirler.

Bu koşullar altında rekabet eden örgütlerin ayakta kalması ve verimli olması, teknoloji altyapısına ve insan kaynaklarının gelişimine yoğunlaşmaları ile mümkündür. İnsan kaynaklarının eğitime kaynak ayırmayan örgütler, eğitim için ayırmaları gereken bütçenin daha fazlasını orta ve üst düzey yönetici işe alırken harcamak zorunda kalabilirler. Ancak eğitim tek başına yeterli değildir. Uzun vadeli ve örgütün stratejik planları

çerçevesinde sürekli güncellenen bir İKP içerisinde çalışanların kişisel gelişimleri desteklenmelidir.

İnsanlar çalışma hayatında ve sonrasında güvence sağlayan, onlara gelişme imkanları tanıyan, mesleki birikimi destekleyen çalışma ortamları aramaya yönelmişlerdir. Bu yönelimin yanı sıra, örgütler çevrelerinden bağımsız olmadıkları ve hem onu etkiledikleri hem de ondan etkilendikleri için (Scott, 1998) örgütlerdeki insan kaynakları yönetiminin temel anlayışı da değişmiştir. Böylece, insan kaynağı yeterliliği kavramı da, çalışanların yeteneklerinin ve becerilerinin doğru zamanda, doğru yerde ve doğru biçimde konumlandırılması, geliştirilmesi ve sürdürülebilir olması biçiminde algılanmaya başlanmıştır (Aksoy, 2005, s.59).

1.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Gelişimi

Walker (1992, s.59), insan kaynakları için planlama yapma çalışmalarının, modern endüstriyel örgütlerin başlangıcı ile beraber oluşan yönetsel bir etkinlik olduğunu belirtmektedir. 1890'da ekonomist Alfred Marshall "bir örgütün başkanı, yöneticilerinin ve çalışanlarının yaptıkları iş için doğru insan olduklarından ve işlerini iyi yaptıklarından emin olmalıdır" derken, çalışanların saatlik verimine odaklı bir iş gücü planlaması yapılmaktaydı. Walker (1992, s.59) bunun devamında çalışma mühendisliği ve ilk endüstriyel psikoloji uygulamalarıyla iş gücünün verimini artırmak, geliştirmek ve çalışanlara karşı daha tarafsız yaklaşımlar geliştirmek üzerinde durulmaya başlandığına değinerek, II. Dünya Savaşı ile beraber verimlilik artırma çabalarının yoğunlaştığına dikkat çekmektedir.

1960 ve 70'li yıllar boyunca gelişen teknoloji ile beraber nitelikli çalışanlara duyulan gereksinim daha da artmış, savaş yılları sonrasında 30-40 yaşları arasında bulunan özel eğitime sahip çalışan eksikliği ortaya çıkmıştır (Walker, 1992, s.59).

1960'lı yıllarda, iş gücü planlaması Vetter(1967) tarafından "doğru sayıda ve doğru insanları, doğru yer ve zamanda çalıştırarak, hem örgütün hem de çalışanların uzun erimdeki çıkarlarını en fazlalaştırmak" olarak

tanımlanmıştı. Bu dönemde planlama anlayışı, varılmak istenilen örgütsel konuma ulaşabilmek için varolan iş gücünü nitel ya da nicel olarak değiştirmek ve geliştirmek olarak görülmekteydi (Walker, 1992, s.59).

1970'li yıllarla beraber bu planlama anlayışı yerini "gelecekte gerek duyulacak iş gücünü öngörerek, bu gereksinimle varolan iş gücü arasındaki farkı tanımlayabilmek" anlayışına bıraktı (Walker, 1992, s.59). Böylece işe alım ve terfiler için planlamalar yapılmaya başlandı ve işe ilk alımdan itibaren çalışanların eğitime ve gelişimine önem verilmeye başlandı. Bu dönemde iş gücü planlaması teriminin İngilizce karşılığının içerdiği cinsiyet ayrımcılığının etkisini gidermek, çalışanların harcanabilir üretim faktörü değil, kaynak olduğu vurgusunu yaratmak için, insan kaynakları planlaması terimi kullanılmaya başlamıştır.

1980'li yıllar boyunca örgütler erken emeklilik ve benzeri programlarla küçülmeye ve verimliliği artırmaya yönelik çalışmalar yaptılar (Walker, 1992, s.61). İnsan kaynakları yönetimi ve araştırmacılar, çalışanların olumlu davranışlarını ve işe olan bağlılıklarını artırma stratejileri üzerine çalışmalara yoğunlaştılar (Zeffane ve Mayo, 1994). Bu çalışmalar, çalışanların hem örgüt içi hem de örgüt dışı döngülerine yeterli ilgi taşıyorlardı (Walker, 1989). Richards-Carpenter (1989)'a göre, insan kaynakları planlaması yeni araştırma akımları karşısında bu yıllarda geri planda kalmıştı.

1990'lı yılların başında sosyo-ekonomik koşullardaki belirsizliklerden dolayı, insan kaynakları planlaması çalışmalarının gerekliliği görülerek, bu etkinlik üzerine yoğunlaşıldı (Zeffane ve Mayo, 1994). Zeffane ve Mayo (1994), bu dönemde gerçekleştirilen insan kaynakları planlamasının temel olarak doğru sayıda, doğru nitelikteki çalışanın doğru zaman ve doğru yere yerleştirildiğinden emin olmak için bir dizi işlem içerdiğini belirtmektedirler.

Damm ve Tengbland (2000) gelecekte insan kaynakları çalışanlarının rolünün, çalışanların kendilerini geliştirmesine ve ilerlemeye teşvik eden çekici bir iş ortamı yaratmak olacağını belirtmektedirler. Bu öngörülerini, Kuzey Amerika kökenli literatür incelendiğinde kısa zamanda gerçekleşmiş olduğu görülecektir. Günümüzde bireysel gelişim ve sürekli

öğrenim, hem örgütler hem de çalışanlar açısından çok önemli bir yer tutmaktadır.

Üretimin temel sebebi olan insan gereksinimleri sona ermedikçe, üretim faktörlerinden biri olan çalışana gereksinim de devam edecektir. Bu gereksinimin tedarik kaynağı olan iş gücü pazarı ile işveren örgütler arasındaki ilişki sürdükçe, İKP'ye de gereksinim olacaktır.

1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması Hakkında Karşıt Görüşler

Andersson ve diğerleri (2002, s.18) belirsiz çevre koşulları içinde, iş gücü odaklı insan kaynakları planlamasının olabilirliği konusunda endişeleri olduğunu belirtmişlerdir. İnsan kaynakları planlamasının mali kaynakların planlanmasından çok daha karmaşık olduğunu belirten Hussey (1982), insanlar arasındaki farklılıklara ve insan kaynağının yer değiştirmesi konusundaki zorluklara dikkat çekmektedir.

Sadece insan kaynakları planlamasının değil, diğer planlamaların da zayıflıkları olduğunu savunanlar da vardır. Mintzberg (2000) planlama hakkında yazılan her konunun düzgün tahmine verdiği önemi göstererek, planın uygulanma aşamasında çevre koşullarını kontrol ya da tahmin edebilme eksikliğini dile getirmektedir. Allaire ve Firsirotu (1989)'na göre de stratejik planlamanın gerçek zayıflığı belirsizliktir.

Uzun vadeli İKP'de iş gücü arz ve talebinin değişken iş ortamında tahmin edilirken çok yüksek sapmalar olduğunu belirten Andersson ve diğerleri (2002, s.18), bu değişken koşulların da örgütü ne şekilde etkileyeceğinin belirsiz olduğuna dikkat çekmektedirler.

Can ve diğerleri (1995, s.90) insan gücü planlamasının karmaşık bir süreç olduğunu ve her zaman doğru, güvenilir sonuçlar vermeyeceğini belirterek, başlıca nedenlerini şu şekilde sıralamışlardır:

“Planların başarı şansı yöneticilerin planın gereğine inanmalarına bağlıdır. Şayet plana karşı olanlar varsa bunların inandırılması ve ikna edilmesi gerekir.

Eğer insangücü planlaması personel rejimine yeni bir yapı ve davranış getiriyorsa, kendi beceri ve statülerine ters gelebileceği endişesi ile personel değişime direnebilir.

Sosyal ve ekonomik tahminler her zaman doğru sonuçlar vermeyebilir.

Planlama için en az beş yılı içeren personel bilgi kayıtlarına gereksinim vardır. Her örgütte güvenilir bilgi sistemi kurulmamış ya da geliştirilmemiş olabilir.

Uzun vadeli planlar örgüt için yararlı olabilecek personelin işe alınması ve iş başında eğitim programlarını içerir. Ancak programlar maddi olanaksızlıklar nedeniyle uygulamaya konulamayabilir.

Kamu sektöründe merkeziyetçi personel rejimi, henüz Türkiye’de yağmacılık döneminin –hangi siyasal iktidar olursa olsun- devam etmekte olması, insangücü planlamasını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.”

1.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması Hakkında Olumlu Görüşler

Taylor (1998) İKP’nin dikkate değer derecede belirsizlik içerdiğini, ancak yine de planlamanın personel alımında, personel politikası eğilimlerini belirlemede oluşabilecek olası sorunları azaltmada ya da tamamen engellemede yardımcı olabileceğini savunmaktadır. Can ve diğerleri (1995, s.90) ise, insan kaynakları planlaması yapmama tercihinin küçük, karmaşık bir çevrede yer almayan, yüksek becerili işler yapmayı gerektirmeyen örgütler için geçerli olabileceğini belirtmişlerdir. İnsan kaynakları planlamasının, hatta planlamanın en büyük eksikliğinin gelecekteki belirsizlikler olduğu savunulmasına (Mintzberg, 2000; Smith, 1996; Untermann, 1974) rağmen, aslında bu eksikliğin örgütleri planlama yapmaya yönelten unsur olarak gösteren (Timur, 1989, s.129-130; Beach, 1985, s.110-111) görüşler de bulunmaktadır. Taylor da (1998) örgütlerin planlamada başarıya ulaşması için belirsizlik ortamında oluşabilecek çeşitli sonuçlara göre düzenlemeler yapması gerektiğini önermektedir. Bu çeşit bir planlama ile tek ve kesin koşullara bağlanmış bir plandan öte, gelecekte oluşabilecek yeni olaylar zaman içinde netleştikçe yeniden düzenlenebilen esnek bir insan kaynakları planlaması amaçlanmaktadır (Andersson ve diğerleri, 2002, s.18). Torrington ve Hall (1995) planlamanın tek ve kesin bir sonuç olarak görülmemesini, düzenli olarak izlenen, güncellenen ve arındırılan esnek bir yapı olarak algılanmasını vurgulamaktadır.

Can ve diğeri (1995, s.108) belirtilen tüm olumsuz etkenlere rağmen, örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için planlamanın gereğine inanıp, onu uygulamak zorunda olduklarını belirterek, “en tutarsız plan bile plansızlıktan iyidir” görüşünü savunmaktadır.

1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasını Gerekli Kılan Sebepler

Geçtiğimiz asır içinde insanlık, önce seri üretimin yaygınlaşması ile tarım toplumundan endüstri toplumuna, daha sonra bilgisayar ve internet teknolojisinin yaygınlaşması ile endüstri toplumundan bilgi toplumuna doğru yol almıştır. Bu değişim süreçlerinin insan kaynakları üzerinde etkileri de farklı olmuştur. İlk değişimle beraber bireysel ve el becerisine dayalı ustalıklar etkisini yitirmiş, yerini bilgi ve becerisi alt düzeyde işçi sınıfına terk etmiş, ancak üretimde yüksek ve standart kalite ucuza elde edilmiştir. Teknolojinin gelişmesi, ürün çeşitlenmesi, rekabet ve küreselleşme ile beraber teknik bilgiye sahip ve yaratıcı iş gücüne gereksinim duyulmuş, bu da insan kaynaklarına bakışı değiştirmiştir. Üretimde tam otomasyona geçildiği zamanımızda ise artık iş gücünde bedensel emeğe verilen önem azalmakta, düşünsel emek ön plana çıkmaktadır. Bu değişimin insan kaynakları planlamasında da etkileri olmuş, örgütler için yaşam boyu öğrenmeyi ilke edinmiş yetenekli çalışanlara sahip olmak stratejik önem kazanmaya başlamıştır.

Gallagher (2000, s.15) İKP'nin stratejik bir sorun olarak görülmeye başladığını şu maddelerle açıklamaktadır:

“(İnsan kaynakları planlaması) Örgütün stratejik planlama süreciyle yakından ilişkilidir ve katkı sağlamaktadır. Her iki planlama da doğru öncelik ve politikalarla düzenlenmektedir ve bu planlamaları yapmak için İK yöneticileri ve diğer kilit karar vericilerin yeteneklerine gereksinim duyulur. Örgütün stratejik planı pazardaki veri ve izdüşümlerle adım adım yapılmıyorsa, İK Planlaması da yetersiz olacaktır. Süreçler kazara dahi olsa oluşabilecek aksiliklere hazırlıklı olarak sistematik ve bilinçli olarak planlanmalıdır.

Kaynak gereksinimleri hem nicel hem de nitel koşullar altında değerlendirilmelidir. Var olan iş gücünün becerileri kadar, pazarda bulunan iş gücünün de becerileri (bu değerlendirmede) önemli olacaktır.

Örgütün, stratejilerinin ve çevresel etkenlerin sürekli değiştiğini göz önüne alarak, İK Planlamasını da sürekli yenilemelidir.

İK Planlaması hem kısa vadeli hem de uzun vadeli unsurlar taşır, ancak örgütün uzun vadeli sürekliliği ve büyümesine odaklanmalıdır.

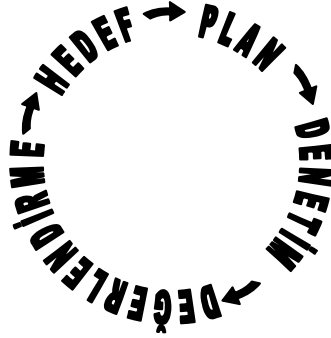
İK Planlaması örgütün maddi olarak karşılayabileceği limitlere bağlıdır.”

Bu açıklamalardan İKP çalışmalarının bir kere yapılan değil, sürekli yenilenen ve uyarlanan, hem kısa hem uzun vadeli etkileri olan bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. İKP çalışmalarının sağlıklı olabilmesi için örgüt hedeflerinin net olması gerekir.

Örgütler hedeflerine karar verme, gereksinimlerini belirleme ve iş planlarını hazırlamayı sistematik bir süreçte yapmaktadırlar ve bu süreç doğal olarak stratejik unsurlar taşır (Walker, 1980). Stratejik bir planlama işin ne olduğu, ne olacağı ve nasıl olması gerektiği gibi sorulara yanıt getirmelidir. Son sorunun açılımı da işin gelecekte farklı olacağını varsaymaktadır (Drucker, 1974, s.122). Ancak Gutknecht ve Miller (1990, s.142) küreselleşmenin sonucu olarak büyük değişimlerin yaşandığı bir ortamda bu stratejik soruların yanıtlarının günlük bazda değiştiğine dikkat çekerek, bu klasik yaklaşımın etkisinin azaldığının kanıtlandığını vurgulamaktadırlar. Örgütün amacı ile insan kaynakları stratejileri kaynaştırılarak kaliteyi, verimi ve kişisel başarıyı artıran esnek ve yenilikçi bir örgütsel yapı hedeflenmelidir (Gutknecht ve Miller,1990, s.142). Gutknecht ve Miller (1990, s.147)'a göre örgüt yönetimi, insan kaynakları birimlerinden örgütün stratejik planlarına uygun ve destekleyici insan kaynakları planlaması beklemektedir. Bunu sağlamak için örgütün insan kaynakları gereksinimlerini iş analizleri ve değerlendirmeleri ile tahmin etme gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

Bu gereksinim pek çok yazarın İKP tanımlarında da bulunmaktadır. Burack ve Mathys (1987, s.11) insan kaynakları planlamasını örgütün gereksinimlerini yerine getirebilmek, hedeflerini gerçekleştirmek için doğru zamanda doğru sayıda ve yetenekte iş gücünü sağlama süreci olarak tanımlamaktadır. Onlara göre iş gücü planlamasının iki önemli bileşeni vardır: tahmin etmek ve programlamak. Duane (1996, s.2) ise bu iki bileşeni kendi içinde ayırıştırarak insan kaynakları planlaması için dört temel basamak tanımlar: iş gücü arzını ve gereksinimini tahmin etmek, insan kaynakları hedeflerini belirlemek, bu hedeflere ulaşmak için insan kaynakları yönetimi

programları oluşturup uygulamak ve bu programın kontrolünü ve değerlendirmesini yapmak. Duane'nin (1996, s.2) önerdiği 4 basamaklı sistem aslında tam bir dögüdür (Şekil 1.1.). Buna göre İKP, tam ve tartışılmaz bir iş gücü planlamasından çok, sürekli olarak değişen ve ortaya çıkan yeni koşullar ışığında geliştirilen bir planlamadır.



Şekil 1.1: İnsan Kaynakları Planlaması Dögüsü

Ancak yapılan stratejik planlamalar içinde İKP'nin yeri çoğunlukla yıllık bütçe içinde ayrılacak tutar ile eğitim ve işe alım masraflarının belirlenmesi konularıyla sınırlı kalmaktadır. İKP'ye her ne kadar çok önem verilse de, yeterli sayıda ve nitelikte iş gücünü işe almaktan öte bir özen gösterilmemektedir. İK planlarını iş program ve stratejilerinin belirlediği düşünülerek, İK'nın iş planlarını nasıl etkileyeceği göz ardı edilir (Burack,1972; Ettelstein, 1970; Keys ve diğerleri, 1971; Steiner, 1969; Vetter, 1967). Oysa ki Sullivan (2002) iş gücü tanımlamasını yaparken daha önemli bir noktayı belirtmiştir.

“İş gücü planlaması sistematik ve örgütsel planlama ile içiçe olan, yetenekli iş gücü fazlası ya da eksiğinden kaçınmak amaçlı ön tedbirleri içeren yöntemdir.”

Burada şimdiye kadar yapılan tanımlarda olmayan bir durum belirtilmektedir. İKP sadece yeterli iş gücünü sağlamak için değil, fazlasından da kaçınmak için yapılmalıdır. Bu şekilde örgütler, işlerin daha verimli olmasını sağlarken, işten çıkarmalardan ya da telaş içinde işe alımlardan kaçınmış olur (Sullivan, 2002, s.46). Burada önem arzeden nokta ise İKY oluşumlar sonrası değil, oluşumlar öncesi hareket etmesidir. Bu da ancak tahmin etme, strateji belirleme, planlama ve değerlendirme dögüsünün düzenli olarak yürütülmesi ile sağlanabilir.

1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Etkileri

Stratejik İKP, uzun dönemli ve geniş kapsamlı insan kaynakları stratejilerini belirlemek ve bu stratejileri uygulamak için planlar, programlar ve taktikler geliştirme sürecidir (Barutçugil, 2004, s.127). Planlama tekniklerinin ve kavramlarının ne kadar önemli olduğunu anlatan Dessler (2003, s.3), bunlara yeterli önem verilmediğinde olabilecekleri şu şekilde sıralamaktadır:

“İşe uygun insanın alınamaması,

Yüksek çalışan döngüsü ile karşı karşıya kalınması,

Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapmaması,

Örgütün çalışanlarla ilgili kararlarında (terfi, nakil, vb) ayrımcılık yapıldığı iddiasıyla mahkemeye verilmesi,

Çalışanların aylıklarını örgütteki diğer çalışanlarla kıyasladıklarında eşit ya da adil davranılmadığını düşünmesi,

Kurallara uygun davranmayan çalışanlarla karşı karşıya kalınması.”

İşe uygun elemanların yerleştirilmemesi ya da alınan elemanların doğru bir şekilde güdülenmemesi durumunda, yönetici üzerine düşen her konuda elinden gelenin en iyisini de yapsa başarıya ulaşamaz. Bunun tersine, yetersiz planlarla yola çıkan, ancak doğru işe doğru çalışanları alabilen ve onları bir amaca yönlendirebilen yöneticiler başarılı olmuşlardır. Dessler (2003, s.3) kitabında bir örgüt başkanının şu sözlerine yer vermiştir:

“Yıllardan beri gelişen endüstriler için anaparanın darboğaz olduğu söylendi. Bunun artık geçerli olduğunu düşünmüyorum. Benim düşünceme göre iş gücü ve örgütün iş gücünü işe alım ile elde tutmada gösterdiği yetersizlik asıl darboğazdır. İyi fikirler, güç ve istekle desteklenmiş hiç bir büyük proje yoktur ki, parasızlık nedeniyle dursun. Ancak biliyorum ki verimli ve istekli iş gücünü elinde tutamayan endüstriler kısmen kapandı ya da kapatıldı. Bu görüşüm gelecekte daha da pekişecektir.”

Her örgüt en iyi yetenek ve bilgi seviyesinde olanları işe almayı amaçlar. Bu amacı gerçekleştirmek, en iyi sonuçlara ulaşabilmek için gereklidir. Her geçen gün artan maaş ve sosyal hak düzeyleri de “olası en az çalışanla en çok işi yapma” arzusunu güçlendirmektedir. Buna ulaşmanın bilimsel yolu da doğru İKP ile en iyileri, doğru (yetenekleri ile örtüşen) işe alabilmekten geçer.

Doğru zamanda ve doğru sayıda işe eleman alımı yapılması da önemlidir. Aldıkları terfilerle ya da daralan terfi olanakları sebebiyle, aynı zamanlarda işe alınan çalışanlar, kariyerinin durgunlaştığını, bir başka deyişle platoya eriştiğini artan oranlarla daha genç yaşta görmektedirler. Azalan sayıda üst düzey pozisyonlar için daha fazla rekabet vardır. Çalışanın bir üst pozisyona yükseltilmesi olasılığının çok düşük ya da hiç olmadığı bu durum, kariyer platosu olarak adlandırılır (Walker, 1992, s.206). İnsan kaynakları planlaması olmadan işe alım yapıldığında kariyer platolarında yoğunlaşma olmaktadır. Kariyer platolarında yoğunlaşma olan bir kurumda yeni çalışana gereksinim duyulmadığı için işe alımı durdurmak ya da neredeyse durma noktasına getirmek çözüm olarak görülmektedir. Oysa bu kısa erimli çözüm, uzun erimde sorunu gidermediği için kronikleşmesine yol açmaktadır.

Hiyerarşik yapıda kurulmuş büyük örgütler, çalışanlarına “öncü ve yaratıcı olmalarını” aşılmalıdır (Bardwick, 1986). Bardwick (1986), ancak bunun herkesin yükselme arayışı içinde olduğu örgütlerde işe yaramayacağını, çalışanların deneyimlerini kullanacakları danışma kurumlarına ya da daha küçük örgütlere geçmeyi tercih edeceklerini eklemektedir. Walker da (1992, s.206) bu konuya değinerek; yüksek verimli çalışanların kariyer platolarına eriştiklerini gördüklerinde başka kurumlarda kendileri için fırsat arayışına başlayacaklarını belirtmektedir. Deneyimlerini ve kazanımlarını kullanabilecekleri daha iyi bir fırsat bulamadıklarında ise verimliliklerinde azalma görülmektedir. Ayrıca, kariyer platolarının hemen arkasından gelen nesil, kariyer platolarında bekleyenlerin birbirini izleyen emeklilikleri ya da işten ayrılmaları sonucunda deneyimini artıramadan genç yaşlarda üst kademelere ulaşabilmektedir. Genç yaşta üst kademelere varan çalışanlar, kendi kariyer platolarına erkenden ulaşmakta, bu görevi uzun yıllar işgal edecekleri varsayımıyla bir alt unvan grubunda da plato yaratmaktadırlar. Diğer bir deyişle kariyer platosu oluşumu, eğer bir önlem alınmazsa, bir sonraki nesilde de kariyer platosu oluşumunu beslemektedir.

Kariyer platoları için bilimsel açıdan çözümler getirilse de, kurum içinde kariyer platosuna ulaşmış çalışan sayısını kontrolde tutmak daha

önemlidir. Stratejik iş gücü planlaması da bu kontrol yöntemlerinden en önemlisidir. Ancak elbette İK planlamasının tek amacı da bu değildir. Sullivan (2002, s.47) iyi bir iş gücü planlamasının pekçok faydaları olduğunu belirterek aşağıdaki etkilerden söz etmiştir:

“Süprizlerden korunma: Planlama ile artan farkındalık düzeyi örgütü ani ve kaçınılamayan etkilere de hazırlıklı duruma getirir.

Dış ve iç etkileri yumuşatma: Ekonomik ya da teknolojik gelişmelerle oluşabilecek iniş ve çıkışlara göre iş gücünü verimli olarak planlamak işe alım ve çıkartmalardaki keskinlikleri önler. Bu, uygun yetenekteki iş gücünün alınmasını sağladığı gibi, hazır bulunan iş gücünün de gelişimini destekler.

Sorunları önceden tanımlama: İleride büyük sorunlara yol açabilecek küçük sorunların zamanında belirlenmesini sağlar.

Sorunları önleme: Oluşmuş sorunların düzeltilmesi oldukça pahalı ve zahmetli bir süreçtir. Oysa bunları önceden belirleyip önleyici tedbirler almak daha olumlu bir yaklaşımdır.

Fırsatlardan faydalanma: Planlama ile geleceğini daha önceden iyi tahmin edebilen örgütler, fırsatların yaklaştığını gördüğü anda önceden durumlarını ayarlayabilme şansına sahiptir.

Örgüt imgesinin geliştirilmesi: Telaş içinde işe alım ya da işten çıkarımlar, örgütün yetenekli iş gücü üzerindeki güvenilirliğini azaltır. Oysaki her türlü iniş çıkışlarda İK planlamasına sahip örgütler bu zamanları soğukkanlılıkla atlatabileceği için örgütün güvenilirliği de artacaktır.”

Gelecekteki İK gereksinimlerini planlamanın örgütün genel stratejilerine katkısı olacaktır. Yetenekli insanları örgüt gereksinimleri doğrultusunda yetiştirmek, hedefleri tutturmak, yönetsel değerlerin eskimesine karşı önlemler almak, doğru zamanda doğru insanı işe almak gibi konuların ağırlığı ve karmaşıklığı son yıllarda hızla artış göstermiştir. İş gücü ile ilgili bu konularda hem İKP, hem de kariyer planlaması yardımcı olacaktır.

1.6. Literatür Tartışması

Her geçen gün İKP konusunda artan gereksinimlerle beraber yeni uygulamalar çoğalmakta ya da uygulamalar geliştirilmektedir. Şirket yöneticileri de doğru insan kaynakları planlamasının örgütlerine katkı sağlayacağını anlamaya ve bu katkının aslında uç noktalarda başarı ve başarısızlık arasındaki çizgiyi oluşturduğunu görmeye başlamaktadırlar.

Bu görüş ağırlık kazanmaya başlasa da eski alışkanlıklar kolayca bırakılamıyor. Pek çok yönetici İKP yöntemleri yerine geleneksel yöntemlerle bu konuda başarıya ulaşmanın daha kolay olacağını düşünmektedir. Aslında bu konuda haksız olmadıkları gibi, geleneksel yöntemler yerine kullanacakları İKP yöntemlerinin (karmaşık hesaplama ve çözümler) daha uzun süreçte ulaşılan sonuçlarının kesin başarı getireceğinin garantisi de yoktur. Ancak dikkatli ve eksiksiz bilgilendirme ile yapılan planlar sonucunda konu hakkında farkındalık düzeyi artacağı gibi, örgütün izleyebileceği seçenekler de çoğaltılabilir. Kısa dönemli yapılan planların günün sorunlarını çözümlerse dahi, bu çözümlerin uzun dönemde bu sorunların artmasına sebep olacağı gözden kaçırılmamalıdır.

İK stratejik planlamaları örgüt yapısı ve amaçları doğrultusunda yapıldığı sürece etkili olabilir. Olson ve Eoyang (2001, s.2) örgütsel değişimi tartıştıkları kitaplarında iki değişik örgüt yapısından söz etmektedirler. Birincisi geleneksel çok kademeli örgüt, ikincisi ise kompleks uyumlu örgüttür. Bu iki örgütün değişim yönetimi yöntemlerinin tartışıldığı bu kitaptaki günümüz örgüt yapılarını bu şekilde ayrıştırması, iş gücü planlamasına yaklaşım açısından da yol göstericidir.

Geleneksel çok kademeli örgütlerle (mekanik örgütler), kompleks uyumlu örgütleri (organik örgütler), çevreleri ile olan etkileşimleri, iç dinamikleri ve yönetim anlayışları açısından karşılaştıran Olson ve Eoyang (2001, s.2)'in elde ettiği bulgular Tablo 1.1.'de gösterilmektedir.

TABLO 1.1. ÖRGÜTLERİN YAPISAL OLARAK KARŞILAŞTIRILMASI

Geleneksel çok kademeli örgütler	Kompleks uyumlu örgütler
Bireysel ve sistemsel davranışlar bilinir tahmin ve kontrol edilebilir.	Bireysel ve sistemsel davranışlar bilinemez, kontrol ve tahmin edilemez.
Her sonucun bir sebebi vardır.	Sebepler sonuç ilişkisi döngüselidir.
İlişkiler yönetseldir.	İlişkiler yetki devrini gerektirir.
Sistem unsurları birbirine benzerdir.	Sistem unsurları birbirinden farklıdır.
Verim ve güvenilirlik ölçüttür.	Çevre koşullarına uyum ölçüttür.
Kararlar veriler doğrultusunda alınır.	Kararlar ideale ulaşma doğrultusunda alınır.
Liderler konularında uzman ve hakimdir.	Liderler destekleyici ve kaynak sağlayıcıdır.

Kaynak: Olson ve Eoyang, 2001

Bu iki örgüt yapısında, birinin diğerine üstünlüğü söz konusu değildir. Her iki örgüt yapısının da daha verimli olduğu alanlar vardır. Örneğin devletin ve askeri örgütlenmelerin ilk grupta, hizmet sunan örgütlerin (danışmanlık şirketleri, bilgisayar yazılım şirketleri) ikinci grupta olması beklenir. Her iki grubun iş gücü gereksinimleri de bu sebeplerden farklılıklar gösterir. Geleneksel çok kademeli örgütlerde tahmin edilebilirlik, uzun dönemli planları olanaklı kılar. Oysa kompleks uyumlu örgütler bu planlamadan yoksundurlar ve yapılan işler iç ve dış unsurlardan çok etkilenmektedir. Bu yüzden ilk grupta çalışan sayıları zaman içinde daha yumuşak iniş ve çıkışlar gösterirken, ikinci gruptaki örgütlerin çalışan sayılarında ani iniş ve çıkışlar olabilmektedir.

Geleneksel örgütler bu açıdan stratejik İKP'nin en rahat yapılabileceği örgütlerdir. Ancak kompleks uyumlu örgütler de bu planlamanın faydalarını kazanmak için yetenekli çekirdek iş gücünü koruyup, tedarikçi şirketler aracılığıyla çalışan sayısını denetleme yoluna gitmektedirler.

Her iki yapıda da İKP örgütün kısa orta ve uzun erimli hedeflerine ulaşmasında çok önemli yer tutmaktadır. Ancak bu planlama için standart bir yöntem ya da her örgüte uyarlanabilir bir formül yoktur (Sullivan, 2002, s.48). Stratejik İKP bugünkü sorunları çözmekten öte, gelecekte oluşabilecek sorunları önceden tanımlayarak, bunlara karşı önlem almayı gerektirir. Bu da örgütün başarısının anahtarı olan sağlıklı çalışan yapısına ulaşmasını sağlar.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

2.1. Türkiye'de İnsan Kaynakları Planlaması

Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin gelişimi, gecikmeli de olsa dünyada bu alandaki gelişimlere paralellik göstermektedir. Tarım toplumundan endüstri toplumuna, endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreçleri ve bu süreçlerde yaşananlar din, dil ve ırktan bağımsız gözükmemektedir. Burada temel farklılık bu süreçlerin yaşandığı tarihler olarak gösterilebilir. Endüstrileşmeyi Batı toplumuna göre geç izleyen diğer ülkeler gibi Türkiye'de de insan kaynakları aynı süreçleri yaşamaktadır.

Türkiye'de 1980'li yıllardan sonra hız kazanan endüstriyelleşme süreci ile tarımda artan makinalaşma, büyük ve sanayisi gelişmiş şehirlere olan göçü hızlandırmıştır. Bu göç ile şehire gelen iş gücü, şehirdeki iş yapısına uygun özellikler taşımamaktadır. Benzer durumun Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yarattığı sorunları, Peter F. Drucker, 1969'de yayımlanan "Devamsızlık Çağı" adlı kitabında şu şekilde anlatmaktadır:

"ABD'de son birkaç yıl içinde şehire göç eden düşük üretim gücüne sahip tarım işçileri şehirde istihdam edilmeye uygun değildir. Üretim için gerekli en basit işe yetenek ve beceri açısından uyum sağlamaları için yüksek maliyetli eğitim almaları gerekmektedir."

Türkiye'de de endüstriyelleşmenin sonuçları benzerlikler göstermektedir. Tarımda makinalaşmanın fiziksel iş gücüne olan gereksinimi azaltması ile köyden şehirlere göçler 1980'li yıllarda endüstriyelleşmenin hız kazanmasına bağlı olarak artmıştır. Şehirde iş bulma umuduyla göç eden tarım işçisi, şehirde gereksinim duyulan iş yetkinliklerine ve becerilerine sahip değildir. Bunun yarattığı sosyal sorunları çözmeden, küreselleşme ve bilişim çağının sorunlarını da kucağında bulan Türkiye için insan kaynaklarını doğru ve planlı yönetmek sadece gereksinim değil, zorunluluk olmuştur.

2.2. İnsan Kaynakları Planlaması'nda Türkiye'nin Farklılıkları

Drucker (1969, s.14) bu iki değişimin, diğer bir deyişle tarım toplumundan endüstri çağı toplumuna, endüstri çağı toplumdan bilişim çağı toplumuna geçişler arasında benzerlikler olduğunu belirtmektedir. Her ikisinde de iş gücünden beklenen yetkinlik ve beceriler sert bir şekilde değişmiştir. Her iki değişimde de sadece yeni ve farklı teknoloji değil, buna bağlı olarak değişen bilim dalları, mantık ve bakış açısı da etkili olmuştur. Türkiye'de de 1980'lerde %55 olan tarımda istihdam, 2000'lerde %34'e kadar düşmüş, hizmet sektöründe istihdam ise aynı tarih aralığında %30'dan %47'ye kadar çıkmıştır (Tablo 2.1.).

TABLO 2.1. TÜRKİYE'DE İŞ GÜCÜNÜN SEKTÖREL DAĞILIMI (%)

	1980	1985	1995	2000	2002
Tarım	55,0	50,9	48,1	34,5	34,9
Endüstri	14,1	15,3	15,0	17,2	18,5
Hizmet	30,9	33,8	36,9	48,3	46,6

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, Hanehalkı İş gücü Anketi Sonuçları (Özdemir ve Yücesan-Özdemir, 2004)

İş gücü gereksinimindeki bu keskin değişim süreçleri, her ne kadar dünyanın her yerinde aynı gibi gözükseler de, Türkiye'yi diğer ülkelerden ayıran demografik özellikler, kültür ve yasal düzenlemeler olmuştur. Ortalama insan ömrü, toplumdaki ilişkiler düzeni ve bunların sonucu olan yasal düzenlemeler insan kaynakları planlamasında büyük önem taşır. Türkiye'de İKP konusunda en önemli yasal düzenlemelerin başında emeklilik yaşı ve en az çalışma süreleri gelir. 1990'lı yıllarda bu konuda karar verici durumundaki kısa ömürlü koalisyon hükümetlerinin birbiriyle tutarlı olmayan politikaları, uygulamaları ve bunun sonucu oluşan ekonomik durum, sadece İK konusunda değil, diğer yönetsel konularda da planlamayı zorlaştırmıştır. Bu konuda yakın geçmişte gerçekleşen düzenlemeleri Kerimoğlu (2005) şu şekilde yazmıştır:

"Çalışanların emekliliklerinin geciktirilmesi işi son dönemde ilk kez, 1987 yılında 3395 Sayılı Kanun ile Turgut ÖZAL Hükümetince emeklilikte belirli bir süre prim ödeme ve belirli bir süre sigortalı olma şartının yanında, belirli bir yaşı tamamlama şartı ile başlatılmıştı. 1992 yılında ise, 3774 Sayılı Kanun ile Süleyman DEMİREL hükümetince emeklilikte "YAŞ" şartı tamamen kaldırıldı. 08.09.1999'da Resmi

Gazete'de yayımlanan, DSP, MHP, ANAP koalisyon hükümetince çıkarılan 4447 Sayılı Kanun ile emeklilikte "YAŞ" şartı yeniden getirildi ve eski çalışanlar için "KADEME" getirildi. 4447 Sayılı Kanun'daki eski çalışanlarla ilgili "KADEMELER", Anayasa Mahkemesi'nce iptal edildi ve TBMM iptal edilen "KADEMELER" ile ilgili yeni düzenleme yaptı. 23.05.2002 tarihinden itibaren geçerli olan 4759 Sayılı Kanun, 01.06.2002 günü Resmi Gazete'de yayımlandı."

Bu ekonomik ve politik belirsizliklerin yanı sıra, Aycan (2001) kültürel, yasal, eğitsel ve demografik etkilerden söz etmektedir. Türkiye'de paternalistik bir çalışma yapısının olduğunu belirten Aycan (2001); paternalistik yapıyı, yöneticilerin kendilerini çalışanların ebeveynleri gibi görmesi ve çalışanlarını korumak ve gözetmek zorunda hissetmesi, çalışanların da yöneticilerine karşı sadık, itaat eden ve uyumlu biri olmaya çalışması şeklinde açıklamaktadır. Yasal düzenlemeler, bu kültürel koşullar altında her ne kadar çalışanların ve işverenlerin haklarını korusa da, bu sistemi gözetken ya da denetleyen bir kurum bulunmamaktadır.

Tüm bu koşullar içinde İK hakkındaki tüm akademik kaynakların Kuzey Amerika çıkışlı olduğuna dikkat çeken Aycan (2001), Türkiye'de ortaya çıkan sorunların bu kaynaklar ile çözümlenmeye çalışılmasını eleştirmektedir. Ancak yeni yetişen nesilin, 1980'li yıllardakine oranla, daha fazla Batılı değerlere sahip olduğunu da belirtmektedir.

Bu dışsal etkenlerin yanı sıra örgüt içi yapılar da farklılıklar göstermektedir. Türkiye'deki az sayıda özel kuruluşta, İK stratejik ortak olarak görülmektedir. Pek çok personel yönetimi birimlerinin adı insan kaynakları olarak değişse de işlevleri hala değişmemiştir. Türkiye'de örgütün büyüklüğü de bu konuda önem taşımaktadır. Örgüt ne kadar büyük olursa, İK uygulamaları o denli gelişmiş olmaktadır Aycan (2001).

Yukarıda söz edilen sebeplerden ötürü, yakın geçmişte Türkiye'de insan kaynakları planlaması sağlıklı bir şekilde yapılamamıştır. Ancak Avrupa Birliği ile uyum sürecinde yasal düzenlemelerin daha kalıcı olacağı varsayılırsa, bundan sonra İKP için daha güvenilir öngörüler ve planlar yapılabileceği söylenebilir.

2.3. Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Yürürlüğe Konulan İş Yasalarının Etkileri

5754 sayılı “Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu (5510) ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile sosyal güvenlik sisteminde önemli değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerin ana nedeninin, sosyal güvenlik sisteminden kaynaklanan açıkların sistemin devam etmesini engelleyecek boyutlara ulaşması olduğu ileri sürülmektedir (Sosyal Güvenlik Reformuyla Getirilen Önemli Yenilikler, 2008).

Hizmet yılı ve yaş esasına dayalı sistemden, 1992 yılında yaş koşulunun kaldırılmasıyla oluşan bu açıkların bir diğer nedeni de Türkiye’de beklenen ortalama insan ömrünün uzamasıdır. Değiştirilen sistemde kadınlar 20 hizmet yılı ile 38, erkekler 25 hizmet yılı ile 43 yaşında emekli olabilmekteydiler. Dünya Sağlık Örgütü’nün 2006 yılında açıkladığı verilere göre Türkiye’de beklenen ortalama insan ömrünün erkeklerde 69, bayanlarda 73 olduğu göz önüne alınırsa, emekli aylığı alınabilecek süre bayanlarda 35, erkeklerde ise 26 yılı bulmaktadır. Bu veriler, yasa için ortaya konan gerekçenin geçerliliği onamaktadır.

TBMM’de 17 Nisan 2008 tarihinde kabul edilerek yürürlüğe giren 5754 sayılı yasa, halen bayanlarda 58, erkeklerde 60 olan yaş sınırını kademeli olarak 65 yaşına çekmektedir. Hizmet yılı koşulunu 2036-2048 arasında dolduranlar kademeli olarak 58-65 yaşlarında; 2048’den sonra dolduranlar ise 65 yaşına geldiklerinde emekli olacaklardır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2008). Asgari hizmet yılında değişiklik olmasa da, yaş sınırının yukarı çekilmesi insanların daha uzun yıllar çalışmasını zorunlu kılacaktır. Ancak burada örgütleri önemli sorunlar beklemektedir:

- Daha geç emekliliğe hak kazanacak olan çalışanlar, çalışan alımının eskisi gibi devam etmesi durumunda kadrolarda fazlalıklara yol açacaktır.

- Daha geç emekliliğe hak kazanacak olan çalışanlar sebebiyle yeni nesil mezunlardan işe alım oranları çok azalacak ya da hiç yeni nesil mezun istihdamı olmayacaktır.
- Gelişen teknoloji ve bilgi sistemleri sayesinde kadrolarda daralma olması gerektiği durumda bile emekliliğine hak kazanmamış çalışanlardan ötürü çalışan sayısında azalma yapılamayacaktır.

Bu sorunlar elbette çözümsüz değildir. Burada önemli olan karar vericilerin bu sorunların oluşabileceğine inanmaları ve bu sorunlar oluşmadan çözüm arayışlarına başlamalarıdır. Bunun için de örgütler stratejik planlamaları ile oluşabilecek bu sorunları önceden değerlendirmeli ve karar vericilerin farkındalığını artırmalıdır.

2.4. Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Gelişmesi İçin Öneriler

İK uzmanları için en önemli zorluklardan birisi de bir yandan İK konusunda son küresel eğilimleri izlerken, diğer yandan verimli bir yerel sistem oluşturmaktır (Aycan, 2001). Bunun için aşağıdaki konulara dikkatle yaklaşmak gerekir.

“1. 'Global' ve 'yerel' arasında denge: Kuzey Amerika merkezli insan kaynakları araştırmalarının kültürlerarası uygulanabilirliği oldukça tartışmalıdır. Günümüzdeki 'Batı' merkezli insan kaynakları eğilimlerinin 'yakalanması' için çaba sarfedilirken, unutulmaması gereken bir nokta var ki, Türkiye kültürel özelliklerinin yanı sıra ekonomik, sosyal ve politik olarak da sanayileşmiş batı topluluklarından oldukça farklı bir yapıya sahiptir. Bu, dünyada ne olup bittiğini hiç takip etmeyelim, onlara dokunmayalım veya uygulamayalım demek değildir. Bilinmesi gereken, belli bir insan kaynakları sisteminin başarılı bir şekilde uygulanması için 'adaptasyon' sürecine ihtiyaç vardır. Yani, sahip olduğumuz iş gücünü eğiterek veya organizasyonel kültürde değişiklikler yaparak onları yeni bir sisteme (örneğin 360 derece performans değerlendirme) hazırlamalıyız. Alternatif olarak, organizasyonun kültürel gerçeklerine uygun olarak sistemi kabul edebilir veya gerekli değişiklikleri yapabiliriz.

2. Bilim ve uygulama arasında denge: 1997 yılında insan kaynakları alanındaki uygulayıcıların akademik araştırmalardan ortaya çıkan bilgiye olan tutumları konusunda yapılan araştırmaya göre, bilimsel temelli bilgiyi pratikte kullanmaya ve bilim adamları ile işbirliği yapmaya karşı olan direncin üç ana sebebi vardır: zaman sınırlaması, bütçe kısıtlaması ve organizasyonel büyüklük. Bu tür negatif tutumlar Türkiye'deki organizasyonlarda da benzer sebeplerden dolayı vardır. Akademisyenlerin önerileri "uygulamalara yön vermek açısından çok soyut" olarak algılanmaktadır. Ayrıca, problemlerin ve bunların

çözümlerinin doğru bir şekilde tesbit edilmesi için gereken zamanın çok fazla 'maliyet' getireceği düşünülmektedir. Bunun yerine, organizasyonlar uygun olmayan donanımdaki danışmanların hizmetlerini tercih etmektedirler. Mevcut gerçekler çok çarpıcı: resmi olmayan kayıtlara göre, insan kaynakları alanında araştırma yapan sadece 10 kadar akademisyen ve ilgili 5 yüksek lisans programı olmasına karşın, Türkiye'de 1000'den fazla danışmanlık firması mevcuttur. 1000 kadar danışmanlık firmasını besleyebilecek 'know-how'ın üretilmesi mümkün olabilir mi? Açık bir şekilde, uygulamalarda bilimsel bilginin ötesinde başka şeyler baz alınmaktadır. Bu şekildeki uygulamalar sadece organizasyonlara zarar vermekle kalmayıp, aynı zamanda bu alana duyulan güvenin kaybedilmesine sebep olmaktadır.

3. Yasal ve etik konular: İnsan kaynakları uygulamalarını düzenleyici iş kanunları mevcuttur. Fakat, kanun zorlaması Türkiye'de sosyal hayatın her tarafında görülen en problemlili konulardandır. Özürlü olanların iş gücüne katılmasının desteklenmesi veya işe alımda tanıdıkların kullanılması ne etik ne de yasal meselelerdendir. Diğer bazı konular vardır ki yasal olmakla birlikte etik olup olmadığı sorgulanabilir (örneğin kadınlara hamilelik nedeniyle verilen sürenin kısıltığı). Bu tür problemlerin hükümet tarafından atanacak gruplarca ele alınması gereklidir. Ayrıca, bütün insan kaynakları uygulamalarının devlet veya özel firmalar tarafından denetlenip eşit iş fırsatı ve personel hakkındaki kararlarda önyargıların en aza indirilmesi sağlanmalıdır. Mevcut işe alım ve performans değerlendirme sistemleri daha çok değerlendiricinin subjektif değerlendirmesine dayalı olmaktadır. Bu tür önyargıların en aza indirilmesi için yeni sistemlerin geliştirilmesi gereklidir" (Aycan, 2001).

Bu önerilerin İK birimlerince yakından izlenmesi faydalı olacaktır. Ancak tarım toplumundan endüstri toplumuna geçişteki iş gücü yetkinlikleri sorunlarının çözümü için çabalanırken, bilgi ve iletişim çağına girmek zorunda kalan Türkiye'nin bu sorunları aşması için zamana gereksinimi olduğu da unutulmamalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MERKEZ BANKALARINDA İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE ALMAN MERKEZ BANKASI ÖRNEĞİ

4.1. Merkez Bankalarında İnsan Kaynakları Planlaması

21. yüzyılda örgütler, örgüt yapısına (ticari, devlet kurumu ya da kar amacı olmayan kuruluş/dernek) bağlı olmaksızın, rekabet ya da etkililik düzeylerini korumak için çalışanların bilgi ve yetkinlik düzeylerini artırmak zorundadır. Küresel alanda rekabetin artması, iletişim ve bilişim teknolojilerinin gelişmesi, örgütlerin hem yapılarını hem de stratejilerini değiştirmektedir. Bu nedenlerle pek çok örgüt stratejik yönetim model ve tekniklerinden son zamanlarda daha çok yararlanmaktadır (Kahveci, 2005). Aldığı kararlarla ülke ekonomisine yön veren ve ulusal olduğu kadar uluslararası örgütleri etkileyebilen merkez bankalarını bu süreçten muaf tutacak bir ayrıcalıkları bulunmamaktadır.

Stratejik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedefler doğrultusunda örgütlerin gelişebilmesi ve ilerleyebilmesi; doğru iş gücünü, doğru zamanda, doğru sayıda planlayarak mümkün olabilmektedir. Çünkü örgütün vizyon, misyon ve hedeflerini gerçekleştirecek olan çalışanlardır.

Merkez bankaları da bu açılarından çalışanlarının profiline önem vermelidir. Büyük bir titizlikle yapılan seçimlerde bilgi seviyelerinin yanı sıra, çalışan profilindeki yaş ve cinsiyet dağılımının dengeli olması, örgütün kurumsallaşma ve stratejik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Bu dağılımların dengeli olması, bilgi aktarımı, kariyer platolarının engellenmesi/azaltılması, bilgi ve eğitim çeşitliliğinin sağlanması açılarından önemlidir.

Görevleri, bulunduğu coğrafya, siyasi ve hukuki durumu itibarıyla merkez bankalarının kıyaslama yolu ile İK konularında bilgi toplaması zordur.

Bu yüzden bu konuda literatür ve araştırmalar oldukça sınırlıdır. Uluslararası Para Fonu (IMF) bünyesindeki Para ve Kambiyo İşlemleri Birimi tarafından 17 merkez bankasının katılımı ile derlenen “Merkez Bankalarında İnsan Kaynakları Yönetimi” başlıklı çalışması da bulunabilen en geniş kapsamlı araştırmadır. Bu çalışma kapsamında;

- İKY işlevleri,
- Kadro gereksinimleri değerlendirmesi,
- İşe alım,
- Terfi ve nakil
- Eğitim ve kariyer olanakları,
- Yönetim ve iletişim,
- Performans yönetimi,
- Maaş ve sosyal haklar,
- Emeklilik ve ilişik kesme,

konularında bilgi istenilmiştir. Dünyanın çeşitli bölgelerinden, farklı büyüklük ve geçmişe sahip merkez bankaları, gönüllülük esasına göre bu çalışmaya katılmışlardır. Bu çalışmada, merkez bankaları arasındaki işbirliğini geliştirmek ve birbirlerinin deneyim ve bilgilerinden yararlanmasını sağlamak amaçlanmıştır (Persson, 1996).

Persson (1996), bu araştırmayı değerlendirirken merkez bankaları için tek bir ideal örgüt yapısının bulunmadığını ya da tüm koşullarda uygun olabilecek bir insan kaynakları yönetiminin olmadığını belirtmektedir. Ancak araştırmanın en önemli bulgularından biri; tüm merkez bankalarında İK uygulamalarının, deneyimler ve değişen koşullar ışığında sürekli olarak gözden geçirilmekte, insan kaynaklarının en verimli ve etkili şekilde istihdam etmeye çalışılmakta olduğudur.

İkinci önemli bulgu ise, pek çok merkez bankasının görevlerini yeniden değerlendirmeleri sonucunda küçülme kararı almış, stratejik İKP politikalarını yenilemiş ve 10 yıl öncesine oranla personel sayısında %50'ye varan azaltmalara gitmiş olduklarıdır. Personel sayısındaki bu azaltma bazı merkez bankalarında yeniden yapılandırma olarak adlandırılırken, bazılarında modernleşme olarak adlandırılmış, bazılarında da artan verimlilik düzeyi gerekçe gösterilmiştir.

Bunların yanı sıra bazı merkez bankaları çalışan sayısındaki azalmayı geçmiş verilerden çok gelecek planlarına göre belirlemiş, banka stratejik planı kapsamında bu uygulamayı gerçekleştirmiş ve/veya gerçekleştirmektedir. Tablo 4.1.'de kadro belirleme yöntemleri açısından merkez bankalarının karşılaştırması yapılmıştır.

TABLO 4.1. MERKEZ BANKALARI İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMALARI KARŞILAŞTIRMASI

Banka Adı	Kadro belirleme yöntemleri
İngiltere Merkez Bankası	Birimlerde yapılan düzenli anketlerle bankanın mevcut ve gelecekteki yetenek ve yeterlilik gereksinimleri
Trinidad ve Tobago Merkez Bankası	Bankanın her 3 yılda bir yenilenen stratejik planı
Güney Afrika Merkez Bankası	Banka stratejik planının yanı sıra iş akışlarının değerlendirilmesi ve performans bilgileri
Polonya Merkez Bankası	Örgütsel değişim
İsrail Merkez Bankası	Her birimin mevcut ve gelecekteki işlevleri doğrultusunda görüşleri
Alman Merkez Bankası	Bankanın dönemsel olarak yenilenen İKP stratejik planları

Kaynak: Persson, 1996, Alman Merkez Bankası Yıllık Yayınları (1996-2007)

Persson (1996)'un çalışmasında da belirttiği üzere, 1990'lı yıllardan sonra merkez bankacılığı anlayışı ve yönetimi, gelişen teknoloji ve küreselleşmeye paralel olarak hızla değişmektedir. Para ile ilgili her türlü iş ile görevlendirilen merkez bankacılığında, ana işlevlerine dönmeye çalışan bir merkez bankacılığına doğru yönelim vardır. Pek çok merkez bankası (İngiltere Merkez Bankası, Alman Merkez Bankası, İsrail Merkez Bankası,

vd.) ana işlevlerine dönmeyi ve çalışanlarının bilgi ve yetkinliklerini artırmayı stratejik planları içine almışlardır.

Her ne kadar tüm merkez bankaları küreselleşme ve teknolojik yeniliklerin getirdiği etkilerle benzer değişim ve yeniden yapılanma çalışmaları içinde bulunsalar da, bazı açılardan farklılıklar göstermektedirler. Buldukları bölge, örgüt yapıları ve işlevleri açısından bakıldığında farklı çalışan yapısına sahip olabilen merkez bankaları için tek bir ideal yapı bulunmamaktadır. Bu sebeplerle, merkez bankaları arasında kıyaslama için örnek seçimi yapılırken; bulunduğu bölge, örgüt yapısı, geçmişte, günümüzde ve gelecekteki işlevleri ile güncel verilere ulaşım kolaylığı göz önünde bulundurulmuştur.

4.2. Alman Merkez Bankası Örneği

İş gücü planlaması, örgütün verimli çalışması ve bu verimliliği artırarak devam ettirebilmesi için varolan çalışan sayısının, gelecekte olması planlanan çalışan sayısı ile karşılaştırılması ve alınacak önlemler dizisinden oluşur (Sullivan, 2002, s.48). Bu planlama başlayıp biten bir süreçten öte, sürekli tekrar eden ve oluşan yeni dışsal ve içsel koşullar gözönüne alınarak yenilenen ve devam eden bir süreçtir.

Bu özellikleri sebebiyle iş gücü planlama süreci her örgüt için farklı yöntemler gerektirebilir. Ancak bu planlamada önemli olan unsur personel sayısında ani ve sık değişiklik yapmamaktır. Çalışan sayısındaki bu tür ani hareketlerin verimlilik üzerinde olumsuz etkileri vardır. Bu olumsuz etkiler doğal olarak örgütün yapısı üzerinde de olumsuz etkileri oluşturabilir.

Bir örgütün bu konudaki deneyimleri, diğer bir örgütle her ne kadar benzeşmese bile, birbirine yakın sayılabilecek örgütlerdeki bu konudaki tutumlar ve planlamalar kıyaslama yoluyla örnek alınabilir.

Avrupa Birliği'ne girme yolunda ilerleyen Türkiye'nin siyasi, hukuksal ve ticari olarak uyum sağlaması gereken bölge de Avrupa'dır ve kıyaslama yapılacak merkez bankasının Avrupa'dan seçilmesi doğaldır. İhracat ve ithalat ilişkilerimizin en yoğun olduğu ve Türkiye ekonomisini en çok etkileyen

bölge olan Avrupa'da, en köklü ve deneyimli merkez bankalarından biri de AMB'dir.

İkinci ölçüt olan örgüt yapısı ele alındığında, İdare Merkezi'ne bağlı şubeleri olan ve bu şubeleri aracılığı ile emisyon işlemlerini yerine getiren bir merkez bankası bulunmalıdır. AMB, Avrupa Birliği ortak para birimi Avro'nun kabulünden önce Alman para birimi Mark'ın basım ve dağıtımından sorumlu olması sebebiyle TCMB örgüt yapısına (İdare Merkezi ve şubeler) benzemektedir. Avro'ya geçişle beraber, bu örgüt yapısı ve deneyimleri sayesinde AMB, Avrupa Merkez Bankası içinde lider rol üstlenmiştir.

AMB ekonomi yönetiminde ilk bağımsızlığını elde eden merkez bankası olarak, merkez bankacılığı konusunda model olarak gösterilmektedir. 20. yüzyılın ikinci yarısında enflasyon kontrolünde sağladığı başarı ile saygınlık ve etkileme gücü elde etmiştir. Enflasyon hedeflemesinde araç bağımsızlığı olan TCMB için, AMB kıyaslamada uygun olacak örgütlerden birisidir.

Ayrıca TCMB ile AMB arasında yapılan ve süregelen işbirliği anlaşmaları ve eğitim çalışmaları iki örgüt arasında organik bir bağ oluşturmaktadır. TCMB'den AMB'ye eğitime giden çalışanlar ile eğitim vermek için gelen AMB çalışanları, bu işbirliği ilişkilerini kuvvetlendirmiştir.

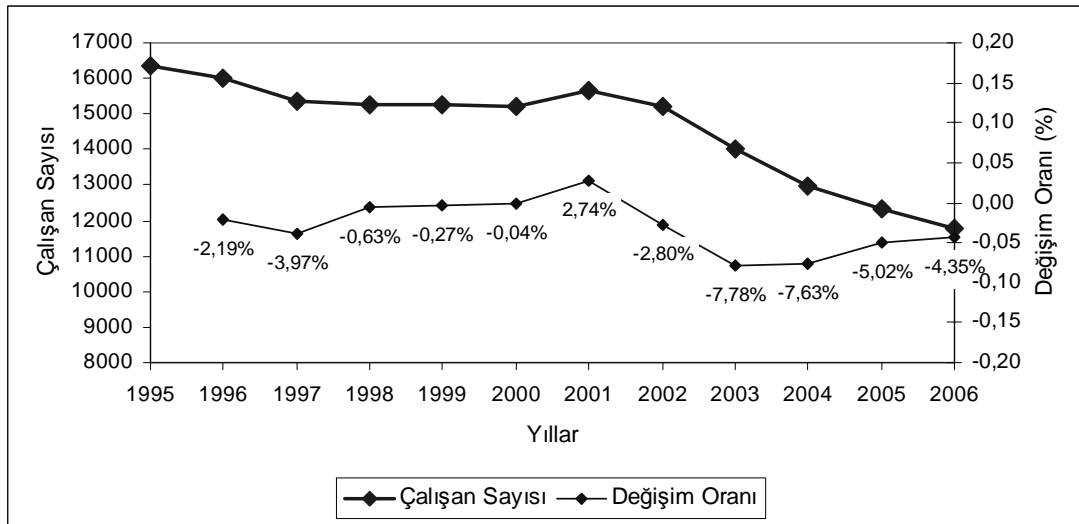
Kıyaslama için seçilecek merkez bankasının güncel verilerine doğru va zamanlı ulaşılabilmesi de araştırmanın sağlıklı yürümesi için önemlidir. AMB genel ağ sayfası üzerinden yıllık raporlarını, Almanca ve İngilizce dillerinde düzenli olarak yayımlamaktadır. Bu raporlarda, "Örgüt ve Kadro" başlığı altında AMB'nin İK hakkında temel politikaları ve nicel verileri sunulmaktadır.

Bu tezde araştırma konusu olan TCMB'ye, yukarıda gerekçelendirilen ölçütlerin yanı sıra; uygulamaları, çalışan sayısı ve İK uygulamalarındaki benzerlikler nedeniyle AMB, kıyaslama için en uygun merkez bankası olarak sayılabilir.

Kıyaslamada örnek olarak seçilen AMB'nin yıllar itibariyle çalışan politikaları ve planlamalarının incelenmesi ve bunlar uyarınca çalışan sayılarındaki değişikliklerin yorumlanması gerekir. Ancak bu çalışmada gerek karşılıklı mülakat yolu ile bilgi elde edilmesindeki zorluklar, gerekse bu tür bir araştırmanın gerektireceği zamanın uzunluğu nedenleriyle, yıllar itibariyle çalışan sayısı değişimleri ve yıllık raporları üzerinden bu örnekleme incelenmiştir.

4.2.1. Alman Merkez Bankası'nın Yıllar İtibariyle Personel Sayısı

AMB'nin, Federal Almanya ve Doğu Almanya'nın birleşmesi sonucu, 1992 yılında zirve yapan çalışan sayısı, 1996 yılına kadar 2.223 (%12,2) kişi azaltılarak 18.237'den 16.014'e indirilmiştir.

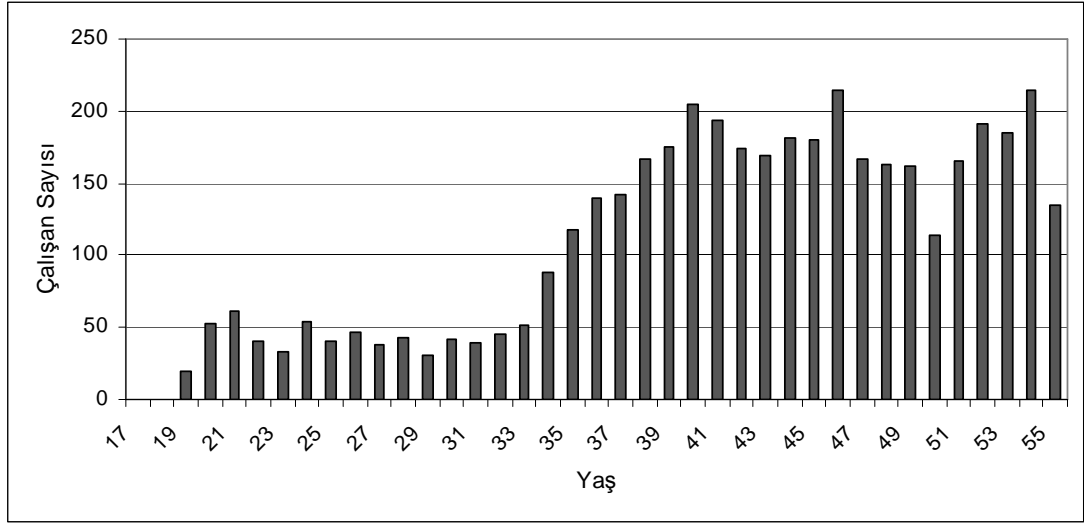


Grafik 4.1: Yıllar İtibariyle Alman Merkez Bankası Çalışan Sayısındaki Değişim

AMB'nin genel ağ sayfasında yayımladığı 1996-2007 yılları raporlarından edinilen bilgiler ışığında hazırlanan Grafik 4.1.'de, Bankanın şubelerinden verilen hizmetlere olan talebin azalması üzerine, şube ve çalışan sayısını azaltmaya yönelik planlama ve uygulamaların yürürlüğe konulduğu anlaşılmaktadır.

2001 yılında görülen artışın sebebi olarak Avro'ya geçiş süreci gösterilmekte, bu dönemde geçici çalışan işe alındığı belirtilmektedir. Ancak 2002 yılında Avrupa Merkez Bankası'nın devreye girmesi nedeniyle uygulamaya konulan çekirdek çalışan sayısını azaltma planı ve geçici

çalışanların hizmet sözleşmelerinin sona ermesi, çalışan sayısında düzenli olarak düşme eğilimini açıklamaktadır.

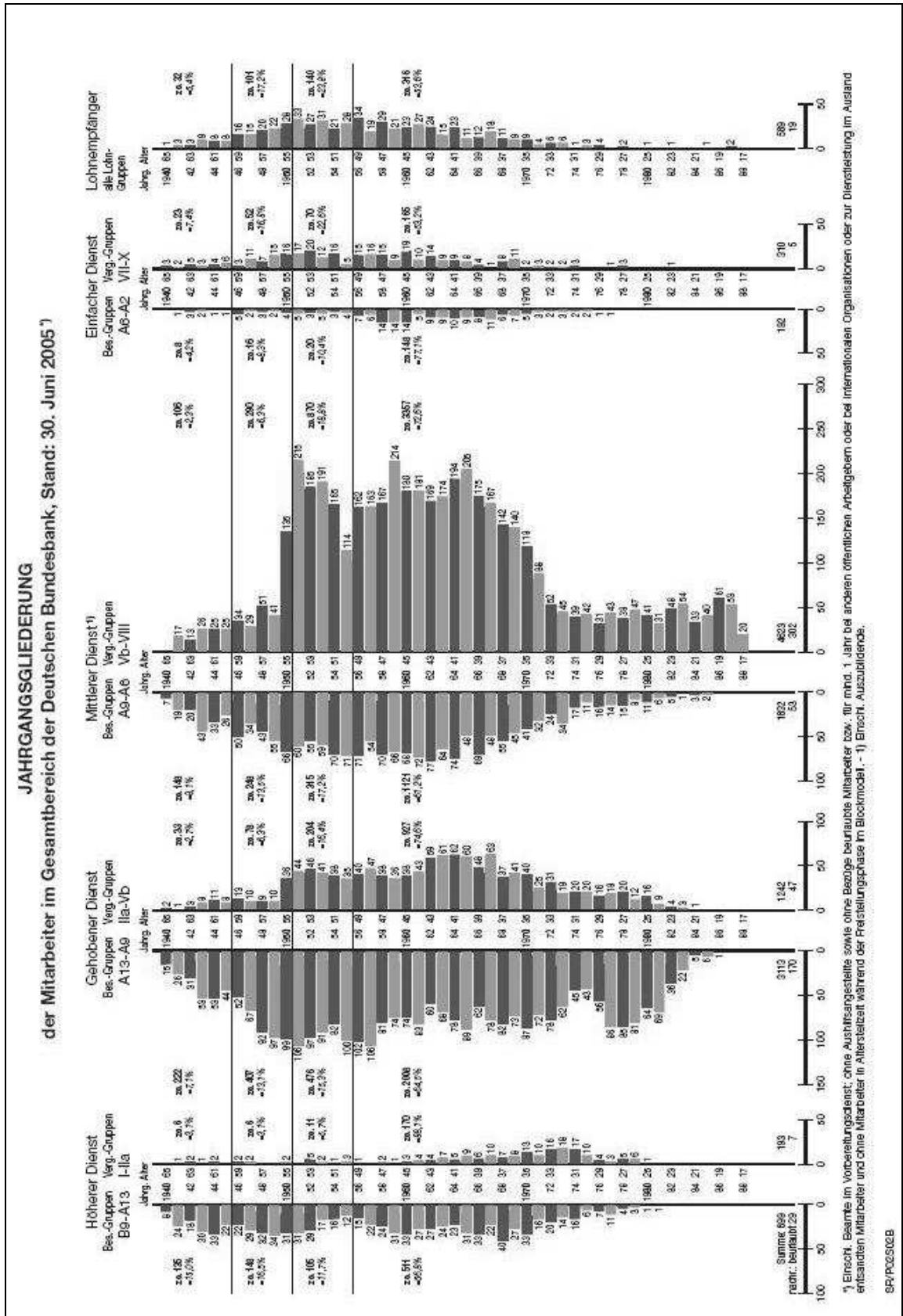


Grafik 4.2: Alman Merkez Bankası Personelinin Yaşlara Göre Dağılımı (2005 yılı verileri)

4.2.2. Alman Merkez Bankası Personel Alım Politikası

Bankanın 1996 yılı raporunda belirtildiği üzere, Banka çalışan sayısını azaltma uygulaması başlamış, bunun sonucu olarak da iki grup oluşmuştur. İlk personel işe alım politikası kapsamında 35-55 yaş aralığındaki (1950-1970 yılları arası doğumlu) çalışanlar; ikinci personel alım politikası kapsamında 34 ve daha küçük yaşlarda olan (1971 ve daha küçük doğumlu) çalışanlar gösterilebilir. İlk yaş grubundaki, yaşlar itibariyle ortalama çalışan sayısı 169,33 iken, bu ortalama ikinci grupta 45,44'e düşmüştür. Bu çalışan sayısında azalma planı çerçevesinde Banka personel alımını durdurmamış, ancak alınan personel sayısını azaltmıştır. Bu sayede personel alımını tamamen keserek yapılan küçülmede karşılaşılan, personel alımının yapılmadığı yıllarda yetişen insan gücünden yoksun kalınması sorunu ve çalışanlar arasındaki kuşak farkı oluşumu önlenmiştir.

Grafik 4.2.'de iki personel politikası ve bu politikalar arası geçiş (kırılma noktası) daha rahat görülmektedir. Her iki grupta da yaşlar itibariyle çalışan sayılarının belli bir ortalama sayı gözetilerek korunduğu ve kuşak farkı oluşmasından kaçınıldığı görülmektedir.



Grafik 4.3: Alman Merkez Bankası 2005 Yılı Yaş Grafiği

Kaynak: Alman Merkez Bankası, 2005

Bu tezin yaklaşımı açısından bakıldığında, AMB’de oluşan yaş grafiği (Grafik 4.2.) önemli bir örnek olarak kabul edilebilir. AMB, her yıl düzenli sayıda iş gücünü işe alarak uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapmaktadır. Yılda yıla işe başlatılan eleman sayısında sapmalar olsa da yüksek oranlarda değildir. Her yıl işe alınan iş gücü sayısı sabit tutulmasa da, ancak ortalamasının uzun vadede belli bir seviyede olması gözlemlenmiştir.

Avrupa Merkez Bankası’nın kurulması, küçülme hedefini doğuran önemli etkenlerden biridir, ancak tez açısından önemli olan bu küçülmeyi nasıl gerçekleştirdiğidir. Bu kapsamda AMB’nin küçülme nedenlerinden öte bu küçülme sırasında uyguladığı İKP stratejileri önemlidir. Grafik 4.3.’den anlaşılacağı üzere, her yıl düzenli alınan personel sayısında azaltmaya gidilerek, orta ve uzun dönemde Bankanın küçülmesi hedeflenmiş, bu şekilde kurumsal hafıza¹ ve kültürün korunması sağlanmıştır.

Bu İK stratejik planı sayesinde AMB doğru sayıda insanı, doğru işe, doğru zamanda alabilmiştir. Bu şekilde işe alım politikası, diğer bir anlatımla telaş içinde işe alım ve çıkarımlar olmaması, kariyer platolarının oluşumunu engellemiş ya da etkisini azaltmıştır. Bu insan kaynakları planlaması sonucunda oluşan etkiler, çalışanların kendileriyle ilgili alınan kararlarda üst yönetime olan güvenlerini pekiştirmiştir. Üst yönetim kararlarının adil olduğunun düşünülmesi; aylıkların adil dağıtıldığına ve kuralların uygulandığına olan inancı desteklemiştir. Kısacası üst yönetime olan güven ve çalışma ortamı barışı doğru bir insan kaynakları planlaması ile desteklenmiştir.

Bu içsel yararlarının yanı sıra, AB para birliği konusunda önemli görevler üstlenen AMB, planlama ile oluşabilecek krizlere karşı farkındalık düzeyi artırıldığından ani ve kaçınılmayan etkilere karşı da hazırlıklı duruma gelmiştir. Avrupa’da önemi bir para birimi olan Alman Markı’nın ve diğer Avrupa Merkez Bankası katılımcı ülke para birimlerinin yürürlükten

¹ Bilgiyi gelecekte kullanmak amacıyla insanlarda ve/veya teknolojilerde gerektiğinde geri çağrılabilir şekilde depolamak için organizasyon bünyesinde kurulan sistemdir. Şirketler de insanlar gibi geçmişi hatırlar, kurumun gelenekleri ve değerleriyle birlikte kullanılan süreçleri ve prosedürleri de akılda tutarlar. Hafıza, stratejik anlamda önemlidir.

kaldırılması sırasında, sorunlar önceden tanımlanıp önlenildiği için, AMB'nin bu yapısı iç ve dış etkileri yumuşatmıştır. Örneğin bu geçiş aşamasında para birimi değişikliğinden kaynaklanan enflasyon etkisi en azda tutulabilmiştir.

İş gücü alımında yapılacak planlamanın etkileri, yukarıdaki örnekte görüldüğü üzere örgüt imgesinin geliştirilmesinde de çok faydalı olmuştur. Sonuç olarak örgütün hem çalışanları üzerinde, hem de dış ilişkilerinde genel güvenilirliğini artırmasında insan kaynakları stratejik planlamanın olumlu etkileri olmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI'NDA İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

6.1. Banka Hakkında Genel Bilgi

TCMB, Türkiye'de banknot ihracı imtiyazına münhasıran sahip ve 1211 sayılı TCMB Kanunu'nda yazılı görev ve yetkileri haiz olmak üzere anonim şirket olarak kurulmuştur (TCMB Kanunu, 2005). 1 Eylül 1931 tarihinde Hükümet'çe kabul edilen Banka Nizamnamesi (Anasözleşme) 20 Eylül 1931 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Merkez Bankası 3 Ekim 1931 tarihinde Ziraat Bankası binasında faaliyete geçmiş ve günümüzde Ankara Şubesi olarak kullanılan hizmet binasına 1933 yılında taşınmıştır (TCMB, 2006).

11.6.1930 tarih ve 1715 sayılı ilk Merkez Bankası Yasası çıkarılırken bağımsız bir merkez bankası amaçlansa da, bu yasa üzerinde zaman içerisinde yapılan değişikliklerle Hazine ve Kamu İktisadi Teşekküllerine kredi veren, asli görevlerinin yanı sıra merkez bankacılığı işlevi olmayan görevleri de yerine getiren bir yapıya bürünmüştür (Toptaş, 2005). 1980 sonrası başlayan ekonomik değişim sürecinde merkez bankacılığı ile ilişkisi olmayan bu görevler, zaman içinde ilgili kurum ve kuruluşlar oluşturuldukça devredilmiş, bunların sonucu olarak personel gereksinimi de sürekli olarak değişmiştir. 2000 ve 2001 yılında yaşanan krizler sonrasında yeni bir ekonomik programla beraber, TCMB Kanunu'nda da değişikliğe gidilmiştir. TCMB Kanunu'nun 25.04.2001 tarih ve 4651 sayılı Kanun ile değiştirilen dördüncü maddesinde, Bankanın temel görev ve yetkileri yeniden düzenlenmiştir.

Bu görev ve yetkilerini zamanında ve etkili olarak yerine getirebilmesi için TCMB'de stratejik planlama çalışmalarına 2001 yılında başlanmış, 2003 yılı bütçe çalışmaları ile birlikte stratejik plan dökümanı halini almıştır. Banka

uygulamasında stratejik plan üç yıl için yapılmakta ve her yıl birimlerin önerileri ve talepleri doğrultusunda güncellenmektedir (İncetaş, 2006, s. 87).

6.1.1. Personel Biriminin Örgüt Yapısındaki Yeri

TCMB ilk kurulduğunda örgüt yapısı genel müdürlük şeklinde oluşturulmuştur. Bu yapı içerisinde Müdürler Kurulu bankanın idari kararlarını alırken, İdare Heyeti de bankanın Genel Kurul'dan sonraki en üst yönetim organı olmuştur. Bu yapı, 1970'te çıkarılan yasa ile değiştirilerek Başkanlık sistemine geçilmiş, Müdürler Kurulu'nun adı değiştirilerek, bir başkan ve 3 başkan yardımcısından oluşturulan Yönetim Kurulu oluşturulmuştur. İdare Heyeti, Banka Meclisi olarak yeniden tanımlanmış, müdürlükler Genel Müdürlük sistemi içerisinde tekrar yapılandırılmıştır.

Bu yapılanma öncesinde Personel Müdürlüğü adı altında görevlerini yürüten müdürlük, yapılanma sonrasında Muhasebe ve İdari İşler Genel Müdürlüğü içinde yer almıştır. Ancak Muhasebe Genel Müdürlüğü'nün ayrıştırılması ile Personel ve İdari İşler Genel Müdürlüğü adı altında yapılanarak, personel yönetimi işlevleri gerçekleştirilmiştir. Bir genel müdür ve iki genel müdür yardımcısına bağlı 7 müdürlükten oluşan bu yapıda;

- Personel Müdürlüğü,
- Banka Meclisi ve Denetleme Kurulları Büro Müdürlüğü,
- Güvenlik İşleri Müdürlüğü,
- Sosyal İşler Müdürlüğü,
- Organizasyon ve Koordinasyon Müdürlüğü,
- Haberleşme ve Arşiv Müdürlüğü,
- Eğitim Müdürlüğü,

bulunmaktadır (Personel ve İdari İşler Genel Müdürlüğü'nün 03 Ocak 1978 tarihli yazısı).

Bu örgütlenme şekli, daha sonra 10 Eylül 1992 tarih ve 6307/15906 sayılı Banka Meclisi kararı ile yeniden yapılandırılarak personel ile ilgili işlerin hepsi, tek bir Genel Müdürlük altında toplanmış ve Personel Genel Müdürlüğü olarak ismi değiştirilmiştir. Bu kararda, “geleceğe yönelik planlamalar yaparak Banka'nın personel politikasının belirlenmesi” görevinin verilmesi, İK planlamasına gereksinim olduğu konusunda farkındalığın göstergesidir.

“Amaçları, nitelikli personel çalıştırılması ve personelin örgüte, verimliliğinin artırılması ve mevcut insan gücünün değerlendirilerek, Banka kadrolarının ihtiyaç duyduğu eğitimin verilmesi olan; Personel ve Eğitim birimlerinin bir bütünlük içinde sevk ve idaresinin sağlanmasını teminen, bugünkü görevlerini:

Personel Müdürlüğü

Banka Meclisi, Yönetim Komitesi ve Denetleme Kurulu Büroları
Yürütme Sekreterliği

Sosyal İşler Müdürlüğü

Baştabiplik

Haberleşme ve Arşiv Müdürlüğü

Ankara Sosyal Tesisi Müdürlüğü

Ankara Konukevi Müdürlüğü

İstanbul Sosyal Tesisi Müdürlüğü

birimleri ile sürdürmekte olan, Personel ve İdari İşler Genel Müdürlüğü'nün isminin, “Personel Genel Müdürlüğü” olarak değiştirilmesi, hizmetin gereklerine göre geleceğe yönelik planlamalar yaparak Banka'nın personel politikasının bu Genel Müdürlük bünyesinde belirlenmesi için halen Araştırma, Planlama ve Eğitim Genel Müdürlüğü bünyesindeki Eğitim Müdürlüğü'nün mevcut kadro ve personeli ile birlikte Personel Genel Müdürlüğü'ne nakledilmesi ve bu birimin Genel Müdür ile iki Genel Müdür Yardımcısına bağlı olmak üzere,

Personel Müdürlüğü,

Kadro ve Atama Müdürlüğü,

Emeklilik ve Sicil Müdürlüğü,

Eğitim Planlama Müdürlüğü,

Eğitim Müdürlüğü,

Personel Araştırma Müdürlüğü

isimleri altında yeniden örgütlenirilmesi ...

...

Banka Meclisince oybirliğiyle kabul edildi" (TCMB 10 Eylül 1992 tarih ve 6307/15906 sayılı Banka Meclisi kararı).

Bu karar ile sadece personel ile ilgili işlerin yapıldığı günümüz insan kaynakları örgütlenme yapısına benzer duruma getirilen Personel Genel Müdürlüğü'nün, daha sonraki yeniden yapılanma çalışmalarında da görevleri düzenlenmiştir. 1996 yılında alınan Kararda da Genel Müdürlüğün kayıt tutma ve saklama birimi olmaktan öte bir işlevi olduğuna atıfta bulunulmuştur:

"Günümüzdeki toplumsal, ekonomik, politik ve mesleki değişimlere paralel olarak, personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi insan kaynakları yönetimini gündeme getirdiğinden, çağın düşünce akımları içinde gelişen yeni yaklaşımlar, personel yönetiminde de kendini göstermiş olup, personel yönetimini; "çalışanlara ilişkin kayıtların tutulup belgelerin saklandığı birimler" olarak görmek yerine, yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacı ile "insan kaynağının yönetimi" olarak geniş bir kapsamda tanımlandığı,

Çağdaş örgütlerde giderek daha yaygın bir uygulama alanı bulan insan kaynağının, geleneksel personel yönetiminden farklılığı iş gücü teriminin ötesinde daha kapsamlı birey ve toplum yaşamının bağımsız değişkenlerinden biri olduğu,

Bankamızda da, Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile mevcut enerjisinin örgüt ortamında ve etkili olarak kullanılması, bu suretle verimliliğin artırılması, insan ögesine ilişkin işlevlerin süreçleri ve işlemlerinin tasarlanıp gerçekleştirilmesi için daha fonksiyonel bir iş bölümünün sağlanması amacıyla ...

Halen görevlerini "Personel Genel Müdürlüğü" adı altında sürdürmekte olan bu Genel Müdürlüğün isminin "İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ" olarak değiştirilmesi,

...

hususları müzakereler esnasında ileri sürdüğü gerekçe ve görüşler çerçevesinde, bir üyenin karşı oy kullanması üzerine, Banka Meclisince oyçokluğuyla kabul edildi" (TCMB 16 Temmuz 1996 tarih ve 7197/16796 sayılı Banka Meclisi kararı).

22 Haziran 1998 tarih ve 7625/17224 sayılı Banka Meclisi kararı ile Kadro ve Atama Müdürlüğü'ne "Banka'nın her kademesinde yönetim ilkelerinin uygulanması ve koordinasyonun sağlanması imkanlarını araştırma, İdare Merkezi Birimleri ve şubeler arasında işbirliği ilkelerini geliştirme, yazışma, kayıt ve dosyalama işlerinde uygulanan sistemleri geliştirme ve düzenleme konularında çalışmalar yapma ve kullanılan formlarda standardizasyonu sağlama görevleri" verilmesi ile iş analizi konusunda

alışmalar başlatılmış, Kadro ve Atama Müdürlüğü'nün ismi "Personel Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü" olarak değiştirilmiştir. Bu görevler, yeleri değişik birimlerden geçici olarak görevlendirilen bir komisyon tarafından yrtlmştir. TCMB Banka Meclisi'nin 21 Ocak 2001 tarih ve 8056/17655 sayılı kararı ile bu komisyonun " 'İş Analizi ve Yöntem Geliştirme' çalışmalarının kapsamının genişlemesi, devamlılık arzeder duruma gelmesi ve tüm birimleri ilgilendiren ileriye dönük çalışmalar olması" gerekçeleriyle "Organizasyon ve Değerlendirme Müdürlüğü" adı altında yeni bir müdürlük kurulmuştur.

TCMB'de İnsan Kaynakları konusunda bu çalışmalar devam ederken, 2003 yılında bütçe çalışmaları ile birlikte stratejik plan çalışmaları da başlamıştır (İncetaş, 2006). Bu stratejik plan kapsamında, "Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın temel işlevlerine odaklanması" başlığı altında geçen "rgtsel yapımızı işlevlerimizle orantılı bir ölçeğe getirmek, iş analizleri çerçevesinde etkinliği ve verimliliği sağlayacak örgütsel yeniden yapılandırmayı gerçekleştirmek" hedeflerine yönelik olarak, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü ile Sosyal İşler Genel Müdürlüğü'nün yeniden yapılandırılmaları ile ilgili çalışmalar başlatılmış (TCMB 21 Mart 2007 tarih ve 8877/18476 sayılı Banka Meclisi kararı), yapılan çalışmalar çerçevesinde Sosyal İşler Genel Müdürlüğü kapatılarak; İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü bünyesinde halen 5 Müdürlük tarafından yürütülmekte olan görevlerin yeniden gruplandırılması sonucunda, 2 Genel Müdür Yardımcısına bağlı olarak;

- Eğitim Müdürlüğü,
- İnsan Kaynakları Planlama Müdürlüğü,
- Kültür, Sanat ve Sosyal Etkinlikler Müdürlüğü
- Personel Yönetimi Müdürlüğü,
- Sağlık ve Sosyal Güvenlik İşlemleri Müdürlüğü,

olmak üzere 5 Müdürlükten oluşturulması Banka Meclisi'nin 14 Mart 2008 tarih ve 9007/18607 sayılı kararı ile uygun görülmüştür. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü halen bu yapıda işlevlerini devam ettirmektedir.

6.1.2. Bankada Şimdiye Kadar Uygulanmış Olan İş Gücü Politikaları

Geçmişteki insan kaynakları politikaları incelenirken, TCMB yıllık raporları incelenmiş, İK yöneticileri ve kıdemli çalışanları ile yapılan söyleşilerle bulgular desteklenmiştir. Bu amaçla incelenen 1965 - 2007 yılları arası yayımlanan yıllık raporlarda personel ve idari işler bölümleri bu konuda aydınlatıcı bilgiler içermektedir.

1965 yılına ilişkin TCMB yıllık raporunda şu ifadeler yer almaktadır:

“657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamına girmeyen Bankamızın, 440 sayılı Kanunun geçici 5 inci maddesine göre özel Kanunumuzun çıkıp yürürlüğe girmesine intizaren, 23 sayılı Kanunla kurulmuş organlarca idaresine devam olunmaktadır.

...

Bir taraftan 1715 sayılı Kanunla Bankamıza tahmil olunan görevlerin, artan iş hacmi karşısında, layıkıyla ifa olunabilmesi için, diğer taraftan Maliye Bakanlığınca 1964 yılından beri peyderpey Bankamıza devredilmekte olan Kambiyo hizmetlerinin, döviz takip ve ihracatta vergi iadesi muamelelerinin gittikçe artmış olmasına, muamele hacminin genişlemesi sebebiyle bununla ilgili Bankamız hizmetlerinin çoğalmış bulunmasına, tab'ını, tevziini ve bedellerin ödenmesini deruhte eylediğimiz tasarruf bonusu muamelelerinin her yıl büyük ölçüde artmakta olmasına, döviz alım ve satım işlemleri ve bu arada bilhassa efektif alım ve satımlarının gittikçe çoğalmış bulunmasına rağmen bu görevlerin layıkı ile yürütülmesini sağlamak amacıyla Merkez ve Şubelerimizde hizmetin zaruri kıldığı hallerde iş durumu daha müsait servislerdeki elemanlardan imkan nispetinde faydalanılarak geçen yıla nazaran personel sayısı sadece 34 adet artırılmak suretiyle 2881 kişilik personel mevcudu ile muamelelerimiz tedvir olunmuştur.”

TCMB'ye devredilen işler nedeniyle iş hacmi sürekli artan TCMB, yıllık raporlarında bu durumu 1970 yılına kadar yukarıdaki ifadelere benzer şekilde yıllık raporlarına da yansıtmıştır. 26 Ocak 1970 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanıp yürürlüğe giren 1211 sayılı “Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanunu” ile bankaya yeni görevler verilmiş, örgüt yapısında düzenlemelere gidilerek, Başkanlık sistemi getirilmiştir. Anılan Kanun uyarınca Banka personeli için yönetmelik (Türkiye Cumhuriyet Merkez

Bankası Memurları Yönetmeliği) hazırlanmış ve yürürlüğe konmuştur. Bu yönetmelik, TCMB için insan kaynakları açısından kurumsal yönetime doğru atılan önemli adımlardan biridir. 1970 yılı raporunda, “1211 sayılı Kanun’un getirdiği yeni görevlerin de layığı ile yürütülmesini sağlayabilmek için genel sınav açmak suretiyle yeni elemanlar alındığı” ifadesine yer verilmiştir. Yapılan görüşmelerden de edinilen bilgilere göre, bu yıldan sonra eleman alımlarında sınav koşulu hep gözetilmiş, eleman seçimlerinde liyakat esas alınmıştır.

1971 yılı raporunda ise “çok memur yerine vasıflı memur istihdamı” ifadesi dikkat çekici bir gelişmedir. Bu ifade Bankada verimlilik artışının gözetilmeye başlandığına ilişkin kanıttır. Sınavla eleman alımı ve vasıflı memur arayışına geçilmesi de, iyi eğitim almış iş gücü sınıfının oluşmaya ve artmaya başladığının göstergesidir ve “doğru iş gücünü” işe alma ilkesine yönelik ilk adımdır.

1972 yılı raporunda, TCMB’nin insan kaynakları politikalarına yönelik yeni bir ifadeye yer verilmektedir:

“Bankamız kadroları, şimdiye kadar görevlerin mahiyet ve bu görevleri ifa edeceklerde aranacak niteliklere göre değerlendirilmiş ‘norm’ kadro vasfında olmayıp memurların kıdemlerine göre yapılmış devamlı yükseltmeler sonucunda belirmiş şahsi kadro mahiyetini muhafaza edegelmişti. 1973 başından itibaren yürürlüğe girmek üzere Bankamızın ‘norm’ kadro sistemine girmesi sağlanmıştır.”

“Norm” kadro sistemine başlanması da iş gücü planlaması açısından oldukça önemlidir. “Doğru iş gücü” ilkesinin yanı sıra, bu sistemle “doğru sayıda iş gücü” ilkesi yolunda bir başlangıç yapılmıştır. Bu sisteme geçilmesi ile nakil ve terfiler de norm kadro gözetilerek yapılmıştır (Yıllık Rapor 1973).

1977 yıllık raporunda ise, 1956 tarihli “Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Umum Müdürlüğü ve Şubeleri Teşkilat ve Vazifeleri Hakkında Talimatname”nin yerine kaim olmak üzere hazırlanan TCMB birimlerinin teşkilat ve görev yapısının tanımlandığı “Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Teşkilat ve Görevleri Esas Yönetmeliği” yürürlüğe konulmuştur. Bu değişiklik ile insan kaynakları planlaması açısından iş tanımlamalarının başlaması kapsamında yapılan önemli bir düzenlemedir.

1979 yılında başlatılan bilgisayar eğitimleri ile her yıl seçilen personele eğitim verilmiş, 1984 yılından itibaren bilgisayar ile çalışmaya başlanmıştır. 1984 yılından itibaren her yıl düzenli olarak bilgisayarlaşma konusunda yatırımlar artırılmıştır. Bankanın bürokratik yapısı içinde, bilgi ve insan kaynağı yönetimi açısından yenilik ve teknolojiyi izlemekten geri kalmadığı söylenebilir.

1980'li yıllarda çeşitli kanun ve düzenlemelerle TCMB'ye yeni görevler verilmiş, bu görevleri yerine getirebilmek için yeni genel müdürlükler, kambiyo merkezleri, takas odaları ve dış temsilcilikler kurulmuştur. Bu süreçte TCMB personel sayısı 1989 yılında en üst seviyesine ulaşarak 8171'e çıkmıştır. Eleman alımlarında 1983 yılında yabancı dil bilgisi, 1986 yılında yabancı dilin yanı sıra ekonomi ve bankacılık bilgisi, 1989 yılında bunlara ek olarak bilgisayar bilgisi de aranmaya başlanmıştır. 80'li yıllar içerisinde iş gücü seçiminde koşullar sürekli artırılmıştır.

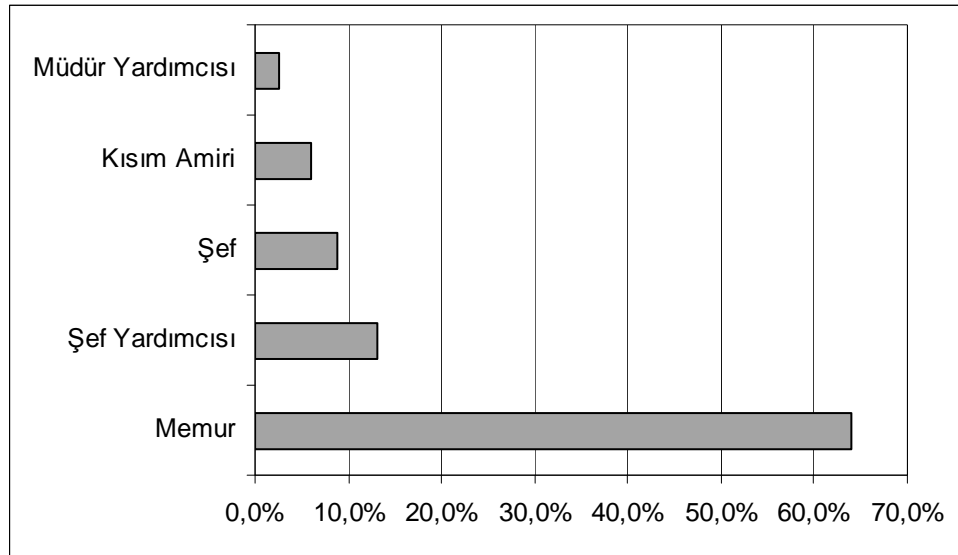
1992 yılında Ankara, İstanbul ve İzmir dışında kalan 18 şubenin kadrolarının standart hale getirilmesi için, şubelerin işlevlerine uygun olarak bölümlenmiş ve bu bölümlere ilişkin iş tanımları yapılarak ideal kadro sayıları belirlenmiştir. Ayrıca iş gücünün her hizmet bölgesinde dengeli dağılımı ve verimliliği sağlamak amacıyla "Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Memurlarının Yer ve Görev Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik" yürürlüğe konularak genel kurallar belirlenmiş, böylece nakil işlemlerinde dayanak ve ilkeler oluşturularak belirsizlikler giderilmiş, kurumsal yönetim geliştirilmiştir.

1993 yılında, 80'li yıllar boyunca çeşitli kanun ve düzenlemelerle TCMB'ye verilen görevler nedeniyle açılan genel müdürlüklerdeki benzer görevlerin, aynı birimde biraraya getirilerek rasyonel bir çalışma ortamı oluşturulması amacıyla yeniden yapılandırma çalışmaları başlatılmıştır.

1994 yılında yaşanan ekonomik kriz sonrasında tasarruf tedbirleri çerçevesinde eleman ihtiyaçları, halen çalıştırılmakta olan personelin niteliklerine göre yerinde istihdamlarının sağlanabilmesi bakımından geliştirilmiş olan Banka içi eleman temini yöntemi esas alınarak, öncelikle

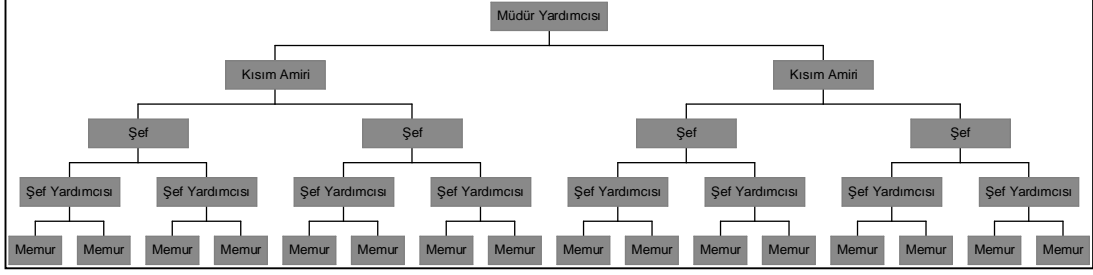
mevcut insan kaynağından karşılanmıştır (Yıllık Rapor 1994, s.105). Uygulanmaya başlanan tasarruf tedbirleri, bilgisayarlaşma yatırımlarını azaltsa da, bu yıldan itibaren bilgisayar uzmanları alınmaya başlanmıştır. Ayrıca 1994 sonrası yıllık raporlarda, Doktor, Diş Hekimi ve Hemşire alımlarına da yer verilmiştir.

1990'lı yıllar boyunca tasarruf tedbirleri sebebiyle eleman alımının yavaşlatılması, Banka içi istihdam yöntemlerinin uygulanması, 1972 yılında norm kadro sistemine geçilmesi ile oluşturulmuş piramit şeklindeki hiyerarşik yapıyı (Grafik 6.1.) bozmuş, ve yapılan terfilerle oran dağılımı tersine dönmüştür.



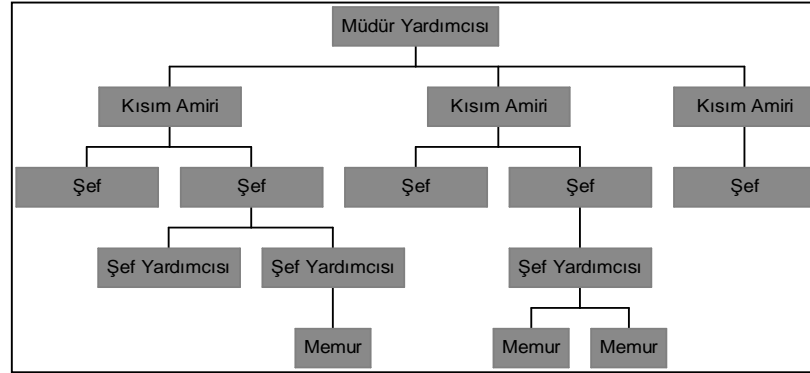
Grafik 6.1: 1982 Yılı Genel İdare Hizmetleri Sınıfı Unvanları Dağılımı

Yukarıda söz edilen bu değişim, 1998 yılında “emekliliğe teşvik” kararı sonrası açılan orta düzey yönetici kadrolarına yapılan atamalar ile daha da belirgin duruma gelmiş, geleneksel çok kademeli örgüt yapısı, diğer bir deyişle piramit hiyerarşik yapı (Şekil 6.1.), elmas hiyerarşik yapı (Şekil 6.2.) haline gelmiştir. Bu yıldan sonra tekrar eleman alımına başlanması ile bu değişim bir ölçüde dengelenmeye çalışılmıştır.



Şekil 6.1: Piramit Hiyerarşik Yapı

Ancak bu değişim hareketi başka sonuçlar da doğurmuştur. Alınan yeni elemanların ekonomi, bankacılık ve bilgisayar konularında bilgi sahibi olan, Türkiye'nin seçkin üniversitelerinden mezun kişiler arasından seçilmesi; TCMB'nin "bürokratik dikey yapısı" içinde durumlarına uygun statülerde çalışmamalarının motivasyon eksikliği yarattığı ve TCMB'den ayrılmalarına neden olduğu görülmüştür (23 Ocak 2001 tarih ve 8055/17654 sayılı Banka Meclisi kararı). Bu gerekçelere dayanılarak, bu elemanların karar mekanizmasında söz sahibi olabilecek şekilde uzmanlık statüsünde çalışmaları, bu suretle verimin ve insan kaynaklarında toplam kalitenin yükseltilmesi için uzmanlık sistemini yerleştirmek için aynı yıl içinde "Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uzmanlık Yönetmeliği" yürürlüğe konulmuştur. Yeni elemanları karar mekanizmasında söz sahibi yapma hedefine, hiyerarşik unvan yapısı (Memur-Şef Yardımcısı-Şef-Kısım Amiri) korunarak devam edildiğinden istenilen verime beklenen sürede ulaşılamamıştır.



Şekil 6.2: Elmas Hiyerarşik Yapılanma

Tüm bunların yanı sıra, bilgisayarlaşma çabaları, gerekli altyapı yatırımlarının yapılması, genel ağ ile çalışanların her türlü bilgi kaynağına kolaylıkla ulaşmaya başlaması da kültürel ve hiyerarşik yapının değişimini olumlu yönde destekleyen bir etken olmuştur. Teknoloji kullanımının desteklenmesi, yeni giren elemanların yetkinliklerini ön plana çıkarmış, bunun

da kıdemli çalışanların yeni çalışanlara yönelik tutumlarında olumlu etkisi olmuştur.

Teknoloji kullanımının örgüt kültürünün değişiminde faydaları olduğu gibi, personel politikasını da etkilemiştir. Tam otomasyon ve bilgisayarlaşma çabalarıyla birlikte, işlerin sağlıklı yürüyebilmesi için gerekli olan iş gücünün görevleri ya ortadan tamamen kalkmış ya da azaltılmıştır. Bunun sonucu olarak emekli olan personele göre daha az sayıda eleman alımı gerçekleştirilmiştir. Özellikle şubelerde bu durum daha yoğun gözlemlenmiş, 1990 yılında 4791 olan şubeler toplam çalışan sayısı, 2005 yılında 2059'a inmiştir. Aynı dönem içinde İdare Merkezi'nde azalma oranı %6'da kalırken, Şubelerin azalma oranı %56 olmuştur (Toptaş, 2008, s.21).

Bu sürecin yarattığı sorun ise özellikle şubelerde kurumsal hafızanın yeterli oranda korunamaması olmuştur. Emekli olup ayrılanlar, bulunamayan bilgi ve belge için Şubelerden tekrar aranmaktadırlar:

“ ‘... Mesela benden sonra gelen arkadaşların serviste bulamadıkları bazı şeyler evraklar, talimatlar oluyor. Bulamıyorlar, bana telefon açıyorlar. Ben gidiyorum, buluyorum. ...’ Zülfi Cebe, 2004 Diyarbakır Şubesi emeklisi” (Kümbetlioğlu, 2008, s. 49).

İnsanlara bağlı olan kurumsal hafızanın süregelen emekliliklerle kaybedilmesi sorunu, teknolojinin kullanımı sonucu görevlerini yitiren çalışanlar sorunu kadar çabuk farkedilememiş ya da gereken önem verilmemiştir. Kurumsal hafızaya gereken önemin verilmediği, diğer sorunun çözümlenmesi için uygulanan “emekliliğe teşvik” uygulaması ile kurum için değerli birikime sahip çalışanların da kaybedilmesinden ve bu hafızanın korunması için gerekli önlemlerin alınmamasından anlaşılabilir.

6.1.3. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Politikasını Etkileyen Hukuki Etmenler

Türkiye’de zaman içinde değişen hukuksal gereklilikler ve zorunluluklar da insan kaynakları politikalarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadırlar. 1987 yılına kadar emeklilik için yaş ve süre koşulları aranırken, 1992 yılında yaş koşulu kaldırılmış, 1999 yılında tekrar bu koşul getirilmiştir.

08.09.1999 tarihine kadar, Emekli Sandığı iştirakçilerinden kadın ise 20, erkek ise 25 fiili hizmet yılını dolduranlar, istedikleri tarihte yaş kaydı aranmaksızın emekliliğe hak kazanabilmekte iken “Sosyal Güvenlik Reformu” olarak bilinen ve 5434 sayılı Kanunda bir kısım değişiklikler öngören 4447 sayılı Kanunla; Kanunun yürürlüğe girdiği 08.09.1999 tarihinden sonra memuriyete başlayan kadınların 58, erkeklerin 60 yaşını ve 25 fiili hizmet sürelerini doldurdıkları takdirde bu haktan yararlanabilecekleri, anılan tarihte 20 hizmet yılını doldurmuş kadın iştirakçiler ile 25 hizmet yılını doldurmuş erkek iştirakçilerin yaş kaydı aranmaksızın istedikleri tarihte, henüz hizmet süresini (20 veya 25 hizmet süresini) tamamlamamış olanların ise hizmet sürelerine geçiş sürecinde tabi oldukları yaşlarını doldurmaları şartıyla emekliliğe hak kazanacakları hükmü getirilmiştir.

Ancak 4447 sayılı Kanunla 5434 sayılı Emekli Sandığı Kanununa eklenen Geçici 205 inci maddenin bir bölümü (emekli aylığına hak kazanma koşulları için geçiş sürecine ilişkin hükümler) ile Geçici 206 inci maddenin Anayasa Mahkemesi'nin 23.11.2001 tarih ve 24592 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 23.02.2001 tarih ve E.No: 1999-42, K.No: 2001-41 sayılı kararı ile iptal edilmesi ve söz konusu mahkeme kararının 23.05.2002 tarihinde yürürlüğe girmesi nedeniyle, 01.06.2002 tarih ve 24772 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan ve yayımı tarihinde yürürlüğe giren 23.05.2002 tarih ve 4759 sayılı Kanun ile 5434 sayılı Kanunun Geçici 205 inci maddesi yeniden düzenlenmiş ve bu düzenleme sonucunda emeklilikte kademeli geçiş süreci yeniden düzenlenmiştir.

TBMM'de 17 Nisan 2008 tarihinde kabul edilerek yasalaşan 5754 Sayılı “Sosyal Sigortalar Ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu (5510) ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile kadınlar için 20, erkekler için 25 olan fiili hizmet süresini 01.10.2008 tarihinden sonra ilk defa çalışmaya başlayanlar için 25 yılda eşitlemiş ve emeklilik yaş koşulu ise kademeli olarak 65'e çıkarılmıştır.

AB'ye uyum süreci kapsamında yapılan bu düzenlemelerin, orta ve uzun erimdeki etkileri henüz yeterince tartışılmamıştır. Eski çalışma ve sosyal güvenlik yasasında kadınlarda 20, erkeklerde 25 yıl hizmet ile emekliliğe hak

kazanılırken, yeni yasa ile 25 hizmet yılı ve kademeli olarak 65 yaş alt sınırı koşulları yürürlüğe konulmuştur. 18 yaşında işe başlayan çalışanlar; eski yasa ile kadınlarda 38, erkeklerde 43 yaşında emekli olup, boş kadro yaratırken; artık 47 hizmet yılı sonunda emekli olmaya hak kazanacaklar. TCMB'de ortalama işe alınma yaşının 25 olduğunu varsayarsak, çalışanların en az 40 yıl kurumda kalacaklarından; 23.05.2002 tarih ve 4759 sayılı Kanun ile kademli geçiş aşamalarında bulunanlar emekli olduktan sonra çalışan sayısındaki birikimin hızlanacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

Artan çalışan sayısı ile iki önemli sorun oluşması beklenmelidir: İlki ve daha çabuk hissedilecek olanı kariyer platolarıdır. Yönetmeliklerin piramit yapıda olması ve emekliliğe hak kazanma süresinin uzaması ile birlikte terfi olanakları azalacak ve birikimler artacaktır. Bunu önlemek adına da yeni mezun olmuş yetenekli ve dinamik çalışan alımına son verilmesi, ileri yıllarda çalışan sayılarında ve yönetim kademelerine çalışan bulma ve yedekleme konularında önemli sorunlar yaratacaktır. İkinci sorun ise, kariyer platolarında yıllarca bekleyen çalışanları güdülemede ve bilgilerini yenilemeleri için teşvik etmede yaşanacak sıkıntıların artması olacaktır. Personel ile ilgili alınan her kararda yeni sorunlar ortaya çıkacak, üst yönetime olan güven azalacak ve ileri safhalarda kuruma açılan davalarda artış yaşanabilecektir.

6.2. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Stratejik Planları İçinde İnsan Kaynakları

Stratejik planlama, uzun vadede oluşabilecek belirsizliklere karşı örgütün hedeflerine varmasında pusula olacak uzun vadeli planlardır. TCMB de belirsizlikler karşısında mali kararlılığı sürdürebilmek, değişimi anlayıp yorumlayabilmek, yenilikleri benimseyip uygulamaya geçebilmek ve iç ve dış etkenlere karşı tedbir alabilmek için stratejik planlama ihtiyacı duymuştur (İncetaş, 2006, s. 87).

TCMB'de stratejik planlamaya geçişle beraber genel stratejiler, Banka birimlerinin katılımı ve önerileri, Banka Meclisi'nin onayı ile belirlenmeye başlamıştır. Bu stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda, diğer

birimler gibi İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü de orta vadeli stratejik planlara kendi görev ve yetkileri içerisinde katkıda bulunmaktadır.

6.2.1. Günümüzde İnsan Kaynakları Stratejik Planlamaları

TCMB'nin her ne kadar karını ençoklaştırma, hatta kar etme gibi bir amacı olmasa da, kurum hedefleri açısından İKP önemlidir. 2001 yılında değişen TCMB Kanunu ve değişen ekonomik program gereği uygulanan örtük enflasyon hedeflemesi ve 2006 yılında uygulamaya geçilen açık enflasyon hedeflemesi, bu hedeflerin ve fiyat istikrarını sağlama amacının gerçekleştirilmesi ve bunlara gelecekte de sıkıntıya düşülmeden devam ettirilebilmesi doğru ve stratejik olarak planlanmış İK uygulamaları ile son derece bağlantılıdır.

İncetaş (2006, s.28) her ne kadar bölüm (ya da Genel Müdürlük) planlarının stratejik plan olarak değerlendiremeyeceğini belirtse de İnsan Kaynakları açısından bu genelleme doğru değildir. TCMB'nin yapısı ve bağlı olduğu kanunlar gereği, işe aldığı kadrolu personeli işten çıkarması ya da genel bir iş gücü azaltma olanakları sınırlıdır. Özellikle AB'ye uyum süreci içinde TBMM'de 17 Nisan 2008 tarihinde kabul edilerek yasalaşan Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nda yer alan düzenlemeler İnsan Kaynakları konusunda uzun süreli planlama yapmanın gerekliliğini artırmıştır. Kabul edilen yasa gereği, emeklilikte 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'na bağlı olan TCMB'de, iş gücü planlamasının yeni alınan çalışanların 35-40 yıl kurumda kalacakları varsayılarak yapılması zorunlu duruma gelmektedir. Emeklilik yaşının kademeli olarak, hem kadın hem de erkek çalışan için 65 yaş olacağı 2048 yılında, bu sürenin en az 40-45 yıl olarak hesaplara alınması gerekecektir.

Yukarıda söz edilen sebepler, İK konusunda planlamanın bugün için değil; çalışanların 40 yıl kurumda kalacağını hesaplayarak yapılması gerekliliğini göstermektedir. TCMB'nin de stratejik planlaması içinde, İK planlaması için kaynak oluşturacak hedef ve amaçları bulunmaktadır. İnsan kaynakları planlamasında baz oluşturacak TCMB genel stratejik amacı;

”TCMB’nin temel işlevlerine odaklanması”

olarak kabul edilmiş, bu konuda performans göstergesi de;

”Temel işlevlere odaklanmaya yönelik yeniden yapılandırma, eleman alımı, ücret politikası vb. insan kaynakları uygulamaları hakkında çalışanların memnuniyet düzeylerinin kabul edilebilir düzeyde olması”

olarak belirlenmiştir Tablo 6.1.’de yer alan stratejik hedefleri ve performans göstergelerini İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü önermiş, Banka Meclisi’nce kabul edilmiştir:

TABLO 6.1. İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ 2009-2011 YILLARI STRATEJİK PLANI

Stratejik Hedef	Performans Göstergeleri
Örgütsel yapımızı işlevlerimizle orantılı bir ölçüğe getirerek, iş analizleri çerçevesinde etkinliği ve verimliliği sağlayacak yeniden yapılandırmayı gerçekleştirmek	Kadro doluluk oranının yüksek olması
	Aktivite maliyetinin düşmesi (İK maliyeti)
	Destek hizmeti sunan birimlerdeki personelin toplam çalışan sayısına oranının düşük olması
Bankamız birimlerinin yeniden yapılandırılması kapsamında kariyer planlama ve yönetimi sistemini geliştirmek, yeniden yapılanmaya uygun eleman ihtiyacını karşılamak, ücret sistemini ve personele sunulan sosyal hakları gözden geçirmek	Aktivite maliyetinin düşmesi (Yeni alınan elemanların kişi başına maliyeti)
	Eleman alımlarının planlara uygun olarak gerçekleştirilmesi
	Son 5 yıl içerisinde işe alınanların bankadan ayrılma oranının düşük olması

Kaynak: İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü 28.05.2008 tarih ve 1052 sayılı yazısı

6.2.2. Banka Stratejik Planları Çerçevesinde İnsan Kaynakları Planları

TCMB genel stratejik amacı ve İK stratejik hedefleri ile birlikte yürürlükte olan Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu çerçevesinde, stratejik insan kaynakları iş gücü planlaması yapılması gerekliliği daha iyi görülmektedir. Bu genel stratejik amaç doğrultusunda hedef belirlenmeli, bu hedefe varmak için uzun vadeli eleman alımı planları düzenlenmelidir.

TCMB stratejik planı üç yıllık bir dönemi kapsar ve her yıl gözden geçirilir. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü de orta vadeli stratejik planlara

kendi görev ve yetkileri içerisinde katkıda bulunmaktadır. Ancak insan kaynakları planlaması, TCMB stratejik amacı ve yürürlükte olan kanunun getirdiği sınırlamalar dikkate alındığında uzun erimli olmak zorundadır. TCMB’de bugün işe başlayan bir çalışanın kendi isteğiyle istifa ya da idari bir nedenle işten uzaklaştırılması gibi zorunlu bir durum olmadıkça, işten ayrılma sebebi emekliliğine hak kazanması olacaktır. Bankada ortalama işe giriş yaşının 24,51² olduğu göz önünde bulundurulursa, 40 yıllık bir hizmet süresi anlamına gelmektedir. Güncel gereksinimler düşünülerek yapılan işe alımlar, gelecekte nitelikli ama işi olmayan bir çalışan grubunun oluşmasına neden olup genel verimliliği düşürecektir. İK stratejik iş gücü planlamasının amacı sadece çalışan eksikliğinin değil, çalışan fazlalığının oluşmasını da engellemektir.

”TCMB’nin temel işlevlerine odaklanması” genel stratejik amacına yönelik olarak, ”Temel işlevlere odaklanmaya yönelik yeniden yapılandırma, eleman alımı, ücret politikası vb. insan kaynakları uygulamaları hakkında çalışanların memnuniyet düzeylerinin kabul edilebilir düzeyde olması” performans göstergesi olarak gösterilmektedir. Ancak, 40 yıl hizmet süresi dikkate alınmadan yapılacak İK planlamaları kariyer platolarına sebebiyet verecek, çalışanların memnuniyet düzeyini düşürecek, örgütün yetenekli iş gücü üzerindeki güvenilirliğini azaltacaktır.

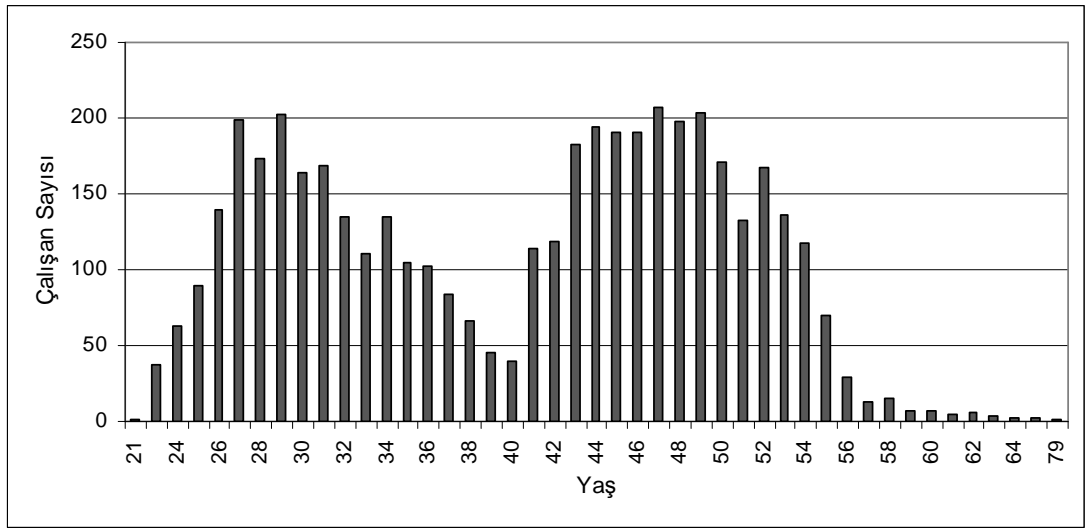
13 Ağustos-10 Eylül 2008 tarihleri arasında TCMB çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen "Çalışan Memnuniyeti Anketi" sonuçları, banka üst düzey yönetimine olan güvenin düşük olduğunu göstermektedir. Bu durum üst yönetimin aldığı kararlarda ne kadar adil olduğu ya da kurumsal karar alma süreçlerini ne derece düzgün işlettiği ile ilgili olduğu kadar, yükseltilerek yapılan atamalarda, aynı pozisyon için pek çok adayın rekabet içinde olmasından kaynaklanmaktadır. Sınırlı sayıda (2 ya da 3) aday arasındaki seçimlerde de yaşanabilecek "kimin terfi için daha yetkin olduğu" tartışması, aday sayısı arttıkça daha da yoğunlaşacak, bu da üst yönetime olan güveni ve işyerindeki verimliliği düşürecektir. Verimliliğinin düşmesi dolayısı ile işten

² 31.12.2007 tarihinde Personel Bilişim Sistemi’nden alınan veriler üzerinden hesaplanmıştır.

çıkma olasılığı bulunmayan çalışanlar, kendileri ile beraber etrafındaki çalışanları da mutsuz edecektir.

6.3. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İş Gücü Yapısının İncelenmesi ve Bulgular

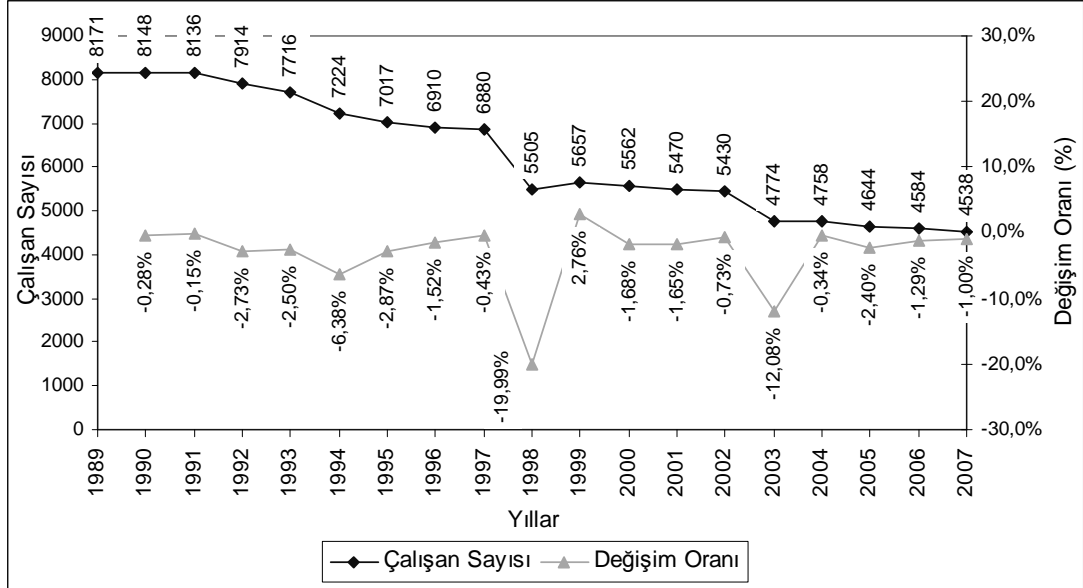
Grafik 6.2.'den görülebileceği üzere Bankada yaşları 30 ve 48 etrafında yoğunlaşan iki çalışan grubu vardır. 1994 ekonomik krizi ile beraber eleman gereksinimlerinin Banka içinden karşılanması kararı ile Banka dışından sınavla eleman alımlarının neredeyse durdurulmuş olması, bu yaş-çalışan sayısı grafiğinin oluşmasında temel etkindir.



Grafik 6.2: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Personelinin Yaşlara Göre Dağılımı

1980'li yıllarda TCMB'ye verilen görevler sebebiyle artan eleman gereksinimi ile üst yaş grubu oluşmuştur. 1998 erken emeklilik kararı ile artan boş kadrolara, yapılan sınavlarla daha iyi eğitime sahip çalışanlar alındıysa da değerli birikime sahip kıdemli çalışanlar da kaybedilmiştir. Bu dönemden sonra gelen yıllarda, emekliliğe hak kazanma ile ilgili yasal düzenlemelerin sürekli olarak kamuoyunda tartışılması ve değiştirilmesi çalışanların emeklilik kararı almalarında etkili olmuş, ancak bu yıllarda yapılan düzenli sınavlarla eleman alımı yapılması, çalışan sayısındaki azalmayı (Grafik 6.3.) sınırlı tutmuştur. Ayrıca 2004 yılında iki aşamadan oluşturulan para reformu kapsamında alınan elemanlar da personel sayısındaki azalmayı kısıtlayan bir başka unsurdur. İzlenen bu eleman alım politikası sonucunda Grafik 6.2.'deki

alt yaş grubu oluşmuştur. Bu alt yaş grubunun 2002 yılında çıkan yasadan etkilendiği ve 60 yaşında emekli olacağı dikkate alındığında, 30 yıla yakın bankada çalışmaya devam edebileceği söylenebilir. Bu da temel işlevlere odaklanmayı amaçlayan TCMB'de iş gücünü gereken düzeye getirmekte sorunlar yaratacaktır.



Grafik 6.3: Yıllar İtibariyle Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Çalışan Sayısındaki Değişim³

Bu durum sadece iş gücü fazlalığı oluşumunu değil, başka sorunları da tetikleyecektir. Bu durumdan kaynaklanabilecek sorunları⁴ Haserot (2006, s. 8) şu şekilde sıralamıştır:

“Kıdemli ve genç yaş grubu arasındaki iletişim zorlukları

Farklı iş ve hayat beklentileri olan kıdemli ve genç yaş grubu arasında saygı ve hoşgörüde eksiklik

Kıdemli çalışanların ve yöneticilerin sorumluluklarını mevkileri ve kişilikleri ile bağdaştırdıklarından diğer çalışanlara devretmedeki sıkıntıları

Kıdemli çalışanların çalışmaya devam etme ve üretme isteklerinden dolayı genç çalışanlara yer açılmaması

İki kuşak arasındaki eğitim ve düşünce farklılıkları”

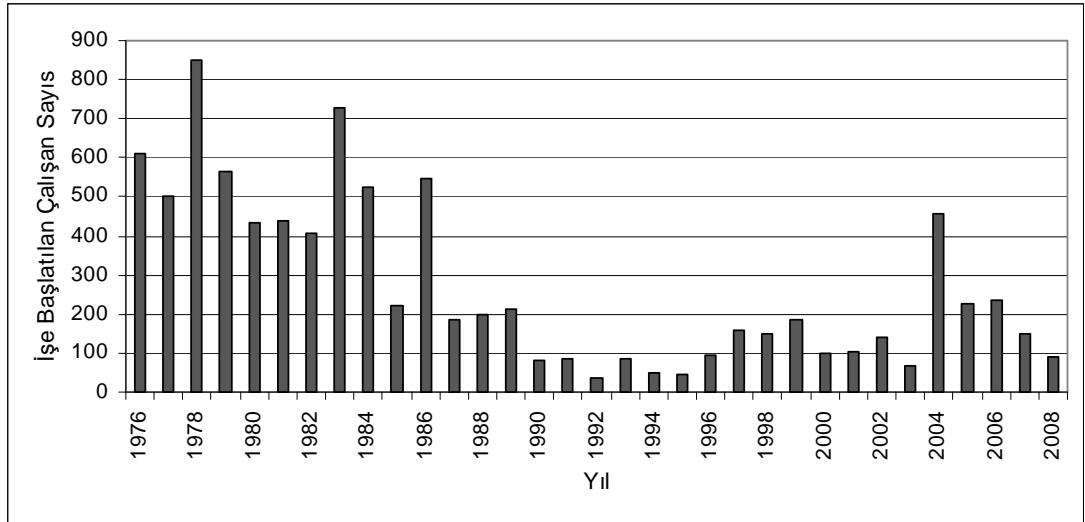
³ 31 Aralık tarihlerinde aylık durum çizelgelerinden alınan toplam personel sayısıdır.

⁴ Bu sorunlar ABD hukuk firmalarındaki ortaya çıkan sorunlardır. Bunlar arasından sadece hukuk firmalarına özel olan maddeler aktarılmamıştır.

Dessler (2003, s.3)'ın, İKP'ye yeterli önem verilmediği zaman oluşabileceğini belirttiği sorunlardan;

- Örgütün çalışanlarla ilgili kararlarında (terfi, nakil, vb) ayrımcılık yapıldığı iddiasıyla mahkemeye verilmesi,
- Çalışanların aylıklarını örgütteki diğer çalışanlarla kıyasladıklarında eşit ya da adil davranılmadığını düşünmesi,
- Kurallara uygun davranmayan çalışanlarla karşı karşıya kalınması.

TCMB'de karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır. Bu sorunları yaratan etmen, bu konular hakkında yönetimin aldığı kararlar gibi görünse de, bu sorunların oluşması için gereken ortam doğru zamanlama ile eleman alımının yapılmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Grafik 6.4.'de yıllar itibariyle TCMB'de işe başlatılan eleman sayılarından, kısa vadeli gereksinimler düşünülerek planlama yapıldığı görülmektedir. 1970 yılından 80'li yılların sonuna kadar, TCMB'ye asli olmayan görevleri nedeniyle artan iş hacmi ile yüksek sayıda eleman alımı yapılırken, 90'lı yıllarda ekonomik kriz nedeniyle eleman alımı durma noktasındadır. 1998 erken emeklilik sonrası ve para reformu düşünülerek yapılan eleman alımları ise TCMB personel politikası açısından daha da önemlidir. Çünkü bu eleman alımları sırasında önce 1999, daha sonra 2002 yıllarında çıkarılan yasalarla emeklilik yaşı yükseltilmiştir.



Grafik 6.4: Yıllar İtibariyle İşe Başlatılan Çalışan Sayısı

6.4. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Bulgularının Alman Merkez Bankası Bulguları ile Karşılaştırmalı İncelenmesi

AMB ve TCMB çalışan sayıları verilerinin incelenmesi sırasında Grafik 4.2. ve Grafik 6.2.'de iki yaş grubu eğrileri olduğu gözlemlenmektedir. AMB'de bu gruplar 35 yaş ve üstü ile 34 yaş ve altı olarak; TCMB'de ise 41 yaş ve üstü ile 40 yaş ve altı olarak ayrılmaktadırlar. Bu verilerden çıkarılan istatistiksel bulgular şunlardır:

TABLO 6.2. ALMAN MERKEZ BANKASI VE TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI VERİ BULGULARI

	Çalışan Sayısı	AMB	TCMB
I. Grup	Ortalama	45,44	108,42
	Standart Sapma	15,06	57,95
II. Grup	Ortalama	169,33	95,54
	Standart Sapma	27,92	82,59

Bu iki banka verileri bu açılarından karşılaştırıldığında dikkat çeken unsurlar şunlardır:

- Alman Merkez Bankası'nın her iki grupta da TCMB'ye oranla yaş gruplarındaki standart sapma oldukça düşüktür.
- Alman Merkez Bankası'nda ortalama çalışan sayısı I. grupta (45,44 çalışan) II. gruba (169,33 çalışan) kıyasla daha düşüktür.

- TCMB’de her iki grup arasındaki ortalama çalışan sayısı farkı, standart sapmaları göz önüne alındığında ihmal edilebilecek kadar düşüktür.

Bu karşılaştırma, her iki merkez bankasının özelliklerini bir miktar aydınlatmış, bir sonraki analiz için yön gösterici olmuştur. Bu sonuçlar iş gücü hakkında genel bilgi vermektedir. Ancak işe alım eğrilerinin özelliklerini de incelememiz gerekir. Grafiklerden gözlemlenen Alman Merkez Bankası’nın yıllar itibariyle gruplar içinde birbirine eşit sayıda çalışan aldığı, TCMB’nin ise gruplar içinde ortalama yaş çevresinde odaklaşma olduğu, ortalamadan uzaklaştığıya yoğunlaşmanın azaldığıdır. Bu açılardan Alman Merkez Bankası’nda 34-37 yaş grubundaki geçiş aşaması ihmal edildiğinde gruplar içinde (19-33 ve 38-55) düze yakın bir eğri, TCMB’de modları 30 ve 48 olan çift modlu bir eğri göze çarpmaktadır. Yapılan istatistiksel çözümlleme ile iş gücü alımında yıllar itibariyle izlenen eğilimleri daha iyi anlama olanağına erişebiliriz.

Bu amaçla her iki bankanın yaş grafikleri incelenerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_{01} : Alman Merkez Bankası’nda 19-33 yaş grubunun yaş dağılımı tekdze⁵ dağılımdır.

H_{02} : Alman Merkez Bankası’nda 38-55 yaş grubunun yaş dağılımı tekdüze dağılımdır.

H_{03} : TCMB’de 21-40 yaş grubunun yaş dağılımı normal dağılımdır.

H_{04} : TCMB’de 41-79 yaş grubunun yaş dağılımı normal dağılımdır.

Uyum iyiliği testleri $\alpha=0,01$ düzeyinde yapılmış ve dört hipotezin de reddedilemeyeceği sonucu bulunmuştur.

⁵ Olasılığın desteklendiği aralık içinde, her değer için aynı sabit gösteren dağılımdır.

Bu sonuçlar Bankaların esas amaçları bu olmasa dahi şu şekilde yorumlanabilir:

AMB her yıl birbirine yakın sayıda iş gücünü işe alarak yaş grupları arasında denge kurmuştur. Bu şekilde yapılan iş gücü planlaması ile uzun dönemde iş gücü gereksinimi tahmin edilebilmiş, buna göre işe alımlar gerçekleştirilmiştir. 1990'lı yılların başına kadar⁶ olan iş gücü planlamasında, bu yıllardan itibaren yürürlüğe giren ve halen devam eden bir değişiklik gözlemlenmektedir. Bankanın 1996 yılı raporunda, 1992 yılında Alman toplumlarının birleşmesi ile oluşan ve 1992 yılında Alman Merkez Bankası çalışan sayısının 18.237 kişi ile tepe noktasına ulaştığı belirtilmiştir. Aynı rapora göre Banka Konseyinin aldığı karar uyarınca personel ve şube sayısında Merkez Bankasının ana işlevlerine yoğunlaşması ve şubelere olan gereksinimin azalması sebepleriyle personel sayısında azaltmalar başlamıştır. Bu yıllardan itibaren iş gücü alımında yapılan azaltmalar, Grafik 4.2.'deki dağılımın 34-37 yaş grubunda kırılmasına yol açmış, yaş gruplarındaki ortalama personel sayısını 169'dan 45'e düşürmüştür. Ancak yapılan çözümlemeden anlaşılacağı üzere iş gücü alımı durdurulmamış, aksine gelecekte beklenen iş gücü sayısı planlanarak alıma devam edilmiştir. Bu yüzden belli bir yaş grubu çevresinde yoğunlaşma yoktur, yaş dağılımları dengelidir.

TCMB personelinin ise 30 ve 48 yaş etrafında yoğunlaştığını gözlemlemekteyiz. 1998 yılından sonra artan personel alımı ile ilk grupta 30 yaş etrafında, 1983-86 yıllarında işe alınan 2022 kişi ağırlıkta olmak üzere bu yıllarda alınan personel ikinci grupta 48 yaş etrafında yoğunlaşma Grafik 6.2.'de görülmektedir. Bu şekilde personel alımı politikası ile oluşturulan personel profili yaşlara göre dengeli dağılmamaktadır. 1990'lı yılların başından 1998'e dek daha önce izlenen eleman alım politikasına kıyasla neredeyse durdurulan personel alımları bankada iki farklı yaş grubunu daha da ayırtmıştır.

⁶ Burada 38-55 yaş grubunun alt sınırındakilerin işe başlama yıllarının 1980'li yılların sonu 1990'lı yılların başı olarak varsayılmıştır.

6.5. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

Son zamanlara kadar pek çok örgütte İKP reaktif bir işlev olarak yapılmaktaydı (Jackson ve Schuler, 1990, s.223). Örgütler iş gücü gereksinimi ortaya çıktığında bunu gidermeye çalışmakta, örgütün stratejik hedefleri ile İKP arasında tek yönlü zayıf bir bağ kurmaktadır (Jackson ve Schuler, 1990, s.235). Bu bağ örgütün stratejisine destek veren kısa dönemli İKP'lerden öteye geçememektedir. Günümüzde ise örgütler, stratejik planları ile İKP arasında çift yönlü etkileşimin faydalarını görmektedirler (Jackson ve Schuler, 1990, s.236). Bu etkileşim İKP'yi reaktif işlevlerin ötesine geçirerek, proaktif önlemler alınmasına ve sonuç olarak stratejik önem verilmesine yol açmaktadır.

Bu çerçevede, TCMB stratejik planlarını hazırlarken örgüt içindeki insan kaynaklarını dikkate almalıdır. Stratejik planlar somut hedefler ve göstergeler ile tanımlanmalı, bu tanımlamalar yapılırken personelin demografik yapısı ve işgücü alım politikaları dikkate alınmalıdır. Bu açılarından TCMB'nin mevcut olarak sürdürmekte olduğu politikalar ve kullandığı araçlar geliştirilmelidir. Bunun yanı sıra üzerinde dikkatle çalışılması gereken ve mevcutta bulunmayan personel politikaları ve araçları da dikkatle değerlendirilmelidir.

6.5.1. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması için Kullandığı Politika ve Araçlar

Emeklilik fonu oluşturmak örgütlerin yıllarca verimli olarak çalışan kıdemli çalışanlarına olan vefa borcunu ödemek ve onları örgütten mutlu olarak ayrılmalarını sağlayabilmek adına yapılan uygulamalardan birisidir (Lofgren, 1999, s.17). Bu amaçla TCMB'de de 1988 yılında TCMB Mensupları Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı (SGYSV) kurulmuştur. 1990'lı yıllarda yaşanan nitelikli eleman arayışı bunalımını, 1998 yılında SGYSV'yi araç olarak kullanarak çıkardığı emekliliğe teşvik kararı ile aşmıştır. Bu vakıftan alacaklarına ek olarak teşvik ödemesi

uygulaması başarılı olmuş, aynı yıl personel alımına rağmen TCMB toplam personel sayısı, 1997 yılı sonu rakamlarına göre 1300 kişi azalmıştır.

SGYSV'nin kurulmasından önce insanlar gelirlerindeki önemli düşüşten dolayı emekliliklerini zorunlu emeklilik yaşına kadar ertelemekte, nitelikli personel gereksiniminin karşılanabilmesi için yeterli kadro açılmamaktaydı. Vakfın ilk kuruluşu ile beraber yaş sınırı uygulaması getirilerek, 55 yaşında emeklilik hedeflenmiştir. Anılan teşvik kararı sonrasında bu zorunluluk kaldırılmıştır. Ancak 1988 öncesi birikimleri olan çalışanlardan, bu birikimlerine 55 yaşından sonra çalışmaya devam etmesi durumunda kesinti uygulaması getirilerek emeklilik kararı çalışanlara bırakılmıştır.

SGYSV TCMB'de personel yenilenmesinde önemli katkıları bulunsa da yeni çalışanların bu vakfa üye olmaları ile devamlılığı sağlanabilecek dışsal bir araçtır. Uzayan iş yaşamı ile beraber bu vakfa yeni çalışanlar arasından katılım giderek azalmakta, yeni çıkan düzenlemelerle çalışanlar açısından bu vakıf bir değerden öte yükümlülük haline dönüşme olasılığı bulunmaktadır. Bu kapsamda TCMB'de dışsal bir araçtan çok stratejik İKP'ye gereksinim ortaya çıkmaktadır.

6.5.2. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması İçin Yapması Gerekenler

Değişen çevre koşulları, küreselleşme, teknoloji, ekonomik koşullar ve iş gücü her ne kadar stratejik planlamayı karmaşık ve belirsiz duruma getirse de; stratejik planlamayı gerekli kılan sebepler de aslında bu etkenlerdir (Jackson ve Schuler, 1990, s.224). Jackson ve Schuler (1990) makalelerinde, Burack (1988) ve Odiorne (1981)'nin de önerdiği dört aşamalı İKP planını ayrıntılı olarak incelemişlerdir. Stratejik plan modellerinin pek çoğunda olduğu gibi şimdiki ve gelecekte arzulanın tanımlanması ve aradaki farklılıkların nasıl giderilebileceğine ilişkin uygulamaların tasarlandığı bir plandır. Bu dört aşama:

1. Örgütün stratejik planları ışığında, gelecekte oluşacak iş gücü gereksinimini toplanan ve çözümlenen veri aracılığıyla öngörmek,

2. İK hedeflerini belirlemek,

3. İK hedeflerine ulaşabilmek için programlar tasarlamak ve uygulamak,

4. Bu programları denetlemek ve değerlendirmek. (Jackson ve Schuler, 1990, s.224).

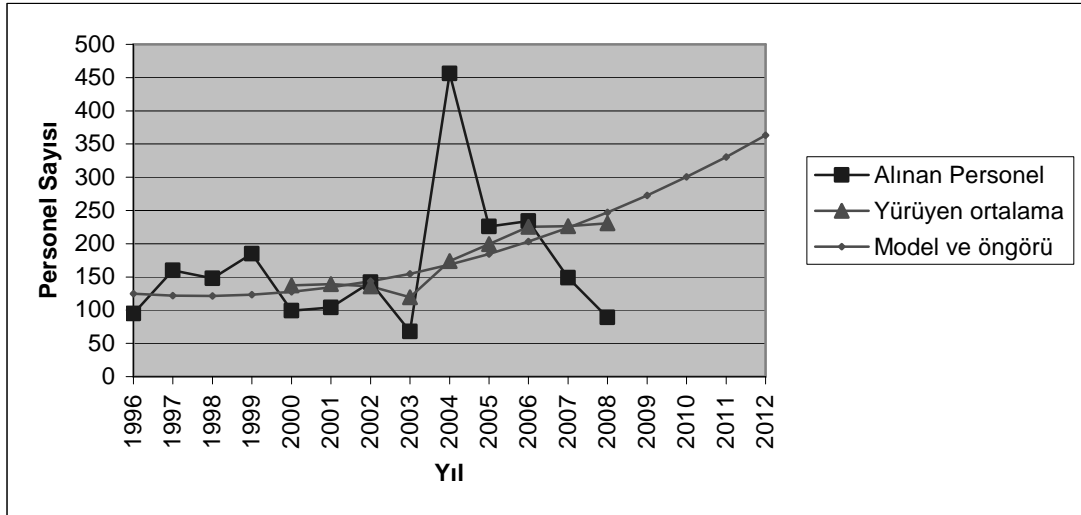
Gelecekte oluşacak iş gücü gereksinimini öngörebilmek için güvenilir ve doğru bir model kurmak ve bu model içindeki tüm değişkenleri doğru öngörebilmek gerekir (Jackson ve Schuler, 1990, s.228). Ancak bu öngörülerini üç yıl için bile yapabilmek, kararlı ve dengeli seyreden çevre ve ekonomik koşullarında bulunan bir örgüt için oldukça zordur. İstatistiksel öngörü modelleri (zaman serileri, regresyon çözümlenmeleri, stokastik modeller) geçmiş veriler çözümlenerek yapıldığı için sonuçları tartışmalı olacaktır. Alternatif öngörü modelleri olarak Jackson ve Schuler (1990), yargı yöntemlerinin kullanıldığını, Delfi tekniğinin de yargı yöntemleri arasında daha sofistike olduğunu belirtmektedir. Bu teknikte bir grup uzman ve orta düzey yönetici öngörü ve varsayımlarını sunarlar ve bu öngörü ve varsayımlar geçerli ve ortak bir öngörü ortaya çıkana dek grup üyeleri arasında paylaşılır (Jackson ve Schuler, 1990). Bu yöntem insan kaynakları gibi kompleks ve yapılandırılmayan sorularda iyi sonuçlar verse de grup üyelerinin geçerli ve ortak bir öngörüye ulaşması oldukça zordur (Delbecq ve diğerleri, 1975; Milkovich ve diğerleri, 1972).

Delfi yöntemindeki bu kısıtlardan ötürü, zaman serileri yöntemi ile öngörü yapılmaya çalışılmıştır. 1996-2008 yılları arasında TCMB başkanlarının 5 yıllık görev süreleri sonunda görevlerini devrettikleri bilgisi ışığında başkanların politikalarından ve kısa dönemli sapmalardan arındırabilmek için yürüyen (dürümsel) ortalama (k=5 her gruptaki veri sayısı) kullanılmış, bu ortalamalar üzerinden artış eğrisi daha rahat görülmektedir. Bu veriler üzerinden Tablo 1.1.'deki öngörü modelleri bulunmuştur.

TABLO 6.3. ÖNGÖRÜ MODELLERİ⁷

	Model	R ²
Doğrusal	$y = 14,91x + 42,188$	0,8242
Logaritmik	$y = 121,16\ln(x) - 84,44$	0,7605
Polinomal	$y = 1,1777x^2 - 6,2887x + 129,73$	0,8506
Üssel	$y = 39,066x^{0,6864}$	0,7311
Üstel	$y = 80,141e^{0,0844x}$	0,7901

Bu modellerin arasında R² değeri en yüksek olan polinomal model üzerinden 4 yıllık öngörü yapılmıştır. Bu değerler üzerinden oluşturulan Grafik 6.5., 2009-2012 yılları için giderek artan sayıda personel alımı olacağını göstermektedir.

**Grafik 6.5: Alınacak Personel Öngörüsü**

İstatistiksel olarak en yüksek R²'ye sahip olsa da, bu öngörü modelinin geçmiş veriler üzerinden hesaplandığı unutulmamalıdır. Bu yüzden öngörü yapılırken sadece geçmiş verilere değil, gelecek planlarına dayanan bir öngörü modeli oluşturulmalıdır. Buna yakın bir diğer dezavantajı da bu modelde gelecekte oluşacak teknolojik, ekonomik, siyasal ve hukuksal gelişmelerin bilinmemesidir.

⁷ Öngörü modellerinde y kurulan modelde alınan (1996-2008) ve alınması beklenen personel sayısını, x ise yılları temsil etmektedir. Ancak 1996 yılı kurulan modelde 1 olarak alınmıştır (1996, 1997, ..., 2012 yılları 1, 2, ..., 17 olarak hesaplamalarda kullanılmıştır).

Bu öngörüler ışığında, TCMB'nin Bölüm 6.2.1'de belirtilen stratejik hedefleri incelenirse, TCMB'nin gelecekte örgüt yapısını ve temel işlevlerini genişleterek büyüyeceği ve personel sayısını da artırmak istediği söylenebilir. "TCMB'nin temel işlevlerine odaklanması" stratejik hedefi için sunulan alt hedeflerden;

"Bankamızın asli görevleri arasında yer almamakla birlikte, çeşitli düzenlemelerle Bankamıza verilen görevleri kademeli olarak ilgili kuruluşlara devretmek"

dikkate alınır, TCMB'nin küçülmeyi hedeflediği düşünülmektedir. Bu açılardan bakıldığında İKY'yi doğrudan ilgilendiren alt hedeflerde,

"Örgütsel yapımızı işlevlerimizle orantılı bir ölçüğe getirerek, iş analizleri çerçevesinde etkinliği ve verimliliği sağlayacak yeniden yapılandırmayı gerçekleştirmek"

"Bankamız birimlerinin yeniden yapılandırılması kapsamında kariyer planlama ve yönetimi sistemini geliştirmek, yeniden yapılanmaya uygun eleman ihtiyacını karşılamak, ücret sistemini ve personele sunulan sosyal hakları gözden geçirmek"

küçülme veya büyüme ile ilgili olarak net ifadeler bulunmamaktadır. Bu hedefler TCMB'nin İK adına yapacağı her türlü düzenlemeye uygun olacak niteliktedir. Oysa hedeflerin özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, amaca uygun ve zaman sınırlı olması gerekmektedir. Bu şekilde hazırlanacak hedeflerle, örgütün hedeflerine ulaşma süreci değerlendirilebilir duruma gelmektedir. TCMB'nin İK hakkındaki hedeflerini hazırlarken, bu koşullar rehberliğinde asli görevlerine odaklanmış örgüt yapısını belirlemesi, İKP'nin daha sistemli olmasını sağlayacaktır.

Yukarıdaki stratejik hedefler incelendiğinde ve geçmiş verilerle oluşturulan öngörü modelleri dikkate alındığında "yeniden yapılandırma" ve yeniden yapılandırmaya uygun eleman ihtiyacını karşılama" kapsamında personel ihtiyacının artacağı ve gelecek İK planlarında bu mevcut durum göz önünde bulundurulması gerekli görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile insan kaynakları stratejik yönetiminde iş gücü planlamasının neden gerekli olduğuna ilişkin yanıtlar aranmıştır. Bu soruya bu tezde bulunmaya ve bilimsel geçerliliği onanmaya çalışılan yanıt, bir sonraki aşamada neler yapılması konusunu aydınlatacak ve sonraki aşamaların daha bilinçli yürütülmesine yardımcı olacaktır. Sonuç olarak, bu çalışma nihai bir yanıt bulunan bir çalışma olarak değil, daha sonraki yapılacak insan kaynakları ve iş gücü stratejik planlamaları çalışmaları için bir kaynak ve ilk aşama çalışması olarak değerlendirilmelidir.

Bu tezde, verileri üzerinde çözümlene yapılan kurumun yapısı ve amaçları da gözden kaçırılmaması gereken bir unsurdur. Kar amaçlı ve büyümeye çalışan örgütlerde yapılacak çalışmalarda kullanılacak ölçütler farklı olacağı için, ortaya çıkacak sonuçların bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmeyebileceği göz önüne alınmalıdır.

Bu kısıtlar dikkate alınarak, bu çalışmadan bir dizi çıkarımlar elde edilmiştir. Bunlardan en önemlisi giriş bölümünde tanımlanan soruna sahip olan kurum ve kuruluşlardaki kurumsal hafıza yönetimidir. Kurumsal hafızasını koruyamayan örgütler geçmişte yapılan hataları tekrarlamaya, başarılı yapılan işleri tekrar keşfetmeye mahkumdurlar.

İkinci önemli çıkarım ise kariyer platolarının örgütteki çalışma ortamı barışını tehdit etmesidir. Aynı zamanda işe alınan çalışanlar kariyer basamaklarını beraber tırmandıkları için, piramit yapıdaki hiyerarşik düzende aynı yönetsel unvan/görevlere aynı anda aday olmaktadır. Sadece bir kişinin yapacağı görev için pek çok aday bulunması, bu göreve atanma sürecini de kuşkulu ve sorgulanır duruma getirmektedir.

Üçüncü çıkarım ise ücret politikası ile ilgilidir. TCMB örneğinde olduğu üzere, kıdemin ve deneyimin önemli olduğu ve bunun ücretlendirme sistemine yansıtıldığı durumlarda; farklı iki yaş grubunun olması, bu iki yaş grubunun aldığı ücretlerde uçurum yaratabilmektedir. Bu konuda eleştirilen nokta ücret politikası değil, iş gücü alım planlamasındaki yanlışlıklardır. Adil ve düzgün yapılandırılmış bir ücretlendirme sisteminde dahi, benzer bir işe alım politikası izlendiği takdirde aynı sonuçlar oluşabilecektir.

Dördüncü çıkarım ise piramit yapıda olması beklenen hiyerarşik yapının zaman içinde elmas şekline dönüşmesidir. Piramit hiyerarşik yapıda asıl işi yapması gereken iş gücü ve onların azalan sayılardaki yöneticileri işin düzgün bir şekilde yürümesini sağlamaktadır. Ancak elmas yapıda asıl işi yapması beklenen iş gücü olmadığından/az olduğundan orta düzey yönetici olması beklenen çalışanlar da, yeni çalışma hayatına başlayan çalışanlar ile benzer işler yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bu grupta, zaman içinde bilgisini tazelemeden iş hayatını devam ettiren, kariyer platosunda sıkışmış çalışanlar ile taze ve dinamik bilgileri ile üst yaş grubuna oranla daha özgür bir kültür içinde yetişen yeni çalışanlar arasında sorunlar yaşanabilmektedir.

TCMB'de işe alınma yaş ortalaması şu an çalışmakta olan personel için 25'tir. 31.12.2007 tarihi itibarıyla alınan verilere göre, 4544 personelden %3,13'ü (142 kişi) 30 yaşından sonra Bankaya başlamıştır. Diğer bir deyişle Bankaya deneyimli personel alımından çok, yeni mezun olan iş gücü alınmaktadır. Bankadan 1975 yılından beri çeşitli sebeplerle (maluliyet, emeklilik, işe son verme ve istifa) ayrılan 7708 personelin sadece %7,37'si (568 kişi) istifa ederek ayrılmıştır. Özetle, Banka acil bir gereksinim olmadığı sürece kendi personelini kendi yetiştirme yolunu seçmekte, işe alınan personel çalışma hayatlarını Bankada tamamlamaktadırlar (1975 yılından bugüne çalışanların %85,56'sı Bankadan emekli olarak ayrılmıştır).

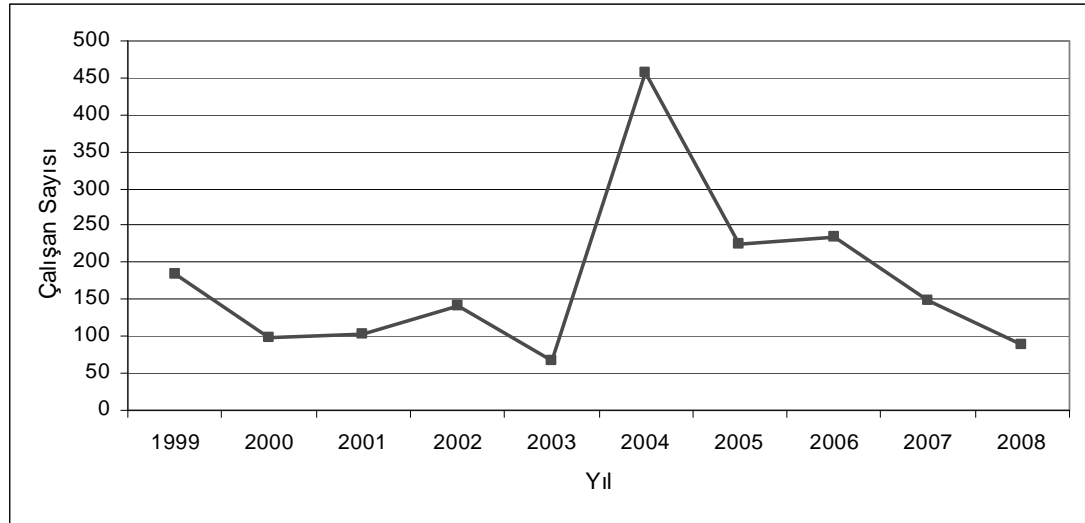
Bu verilerin ve istatistiksel bulguların ortaya çıkardığı ve desteklediği sonuç, TCMB'nin işe alımlarını stratejik olarak planlaması ve Bankanın stratejik hedeflerini destekleyici olması gerektiğidir.

Bankanın stratejik hedeflerinden birisi de “asli görevlerine yoğunlaşmak”tır. Bu hedef doğrultusunda Banka ulaşmak istediği personel sayısına personel alımını durdurarak ya da işe alımı ani olarak artırarak elde etmesi de, en az stratejik iş gücü planlamasını yok saymakla eşdeğerdir. Geçtiğimiz 10 yıldaki (Tablo 8.1. ve Grafik 8.1.) gibi işe alımları devam ettirmenin de sakıncaları bu tez içinde çeşitli bölümlerde sıralanmıştır. Bölüm 6.5.2’de bulunan öngörü modelinde (Grafik 6.5.) görüleceği gibi geçmiş işe alım eğilimleri devam ettirilirse TCMB’de personel sayısı azalmayacak, aksine artış gösterecektir.

TABLO 8.1. TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI’NDA SON 10 YILDA İŞE ALIM SAYILARI

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
185	99	104	142	68	456	226	234	149	89

Kaynak: Personel Bilişim Sistemi verileri (2008)



Grafik 8.1: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Son 10 Yılda İşe Alım Sayıları

TCMB’nin iş gücü planlamasında katetmiş olduğu önemli adımlar da vardır. Kurum bu konuda olumlu uygulamalarını 1971 yılından beri sürdürmektedir. 1971 yılı raporunda belirtilen “vasıflı memur istihdamı” ile “doğru iş gücünü”; 1972 yılında geçilen norm kadro sistemi ile “doğru sayıda iş gücünü” işe alma konusunda, Türkiye’de emsali olabilecek pek çok kurumdan öndedir. Aradığı bu koşulları da sürekli olarak yenilemekte ve çağın gereklerine uygun duruma getirmektedir. Bu koşullar açısından bakıldığında TCMB’nin dikkat etmesi gereken nokta “doğru zamanlama”

olmalıdır. Şimdiye kadar olan işe alım eğilimi ve stratejik planlamaya “doğru zamanlamayı” eklemeden devam edilecek işe alımlar, yakın gelecekte sorun yaratmasa bile, Bankanın orta ve uzun erimli hedeflerini olumsuz etkileyecek şekilde etkileyecektir.

Bu konuda TCMB'nin izleyeceği yol yönetmelik, yasalar ve kurum kültürü uyarınca bellidir. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Memurları Yönetmeliği uyarınca eleman alımlarında 30 yaş üst sınırı aranmaktadır ve Banka orta ve üst düzey yöneticilerini kurum içinden yetiştirmeyi tercih etmektedir. Bu koşullar altında işe alım, TCMB için işyerinde yaş dağılımını dengede tutabilmek adına tek ve en önemli araç durumuna gelmektedir. Yaş dağılımını dengede tutmak için yapılacak planlama için gerekli veriler TCMB işe alım verileri ve yürürlükte olan kanunlardır. Bu veriler temel olarak ortalama işe giriş yaşı ortalaması ve emekliliğe hak kazanma yaşıdır. Bu iki veriye ek olarak, TCMB stratejik planları insan kaynakları planlaması konusunda kılavuz olacaktır.

AMB örneğinde görüldüğü gibi personel sayısının yaşlara göre grafiğinde tekdüze dağılım elde edebilmek için her yıl işe alınacak eleman sayısı önemlidir. Stratejik planlar çerçevesinde belirlenecek toplam personel sayısının (B), emekliliğe hak kazanma yaşı (C) ve işe giriş yaşı ortalaması (D) arasındaki farka bölünmesi sonucunda;

$$A = \frac{B}{C - D}$$

her yıl alınması gereken eleman sayısı (A) bulunacaktır. Örnek vermek gerekirse;

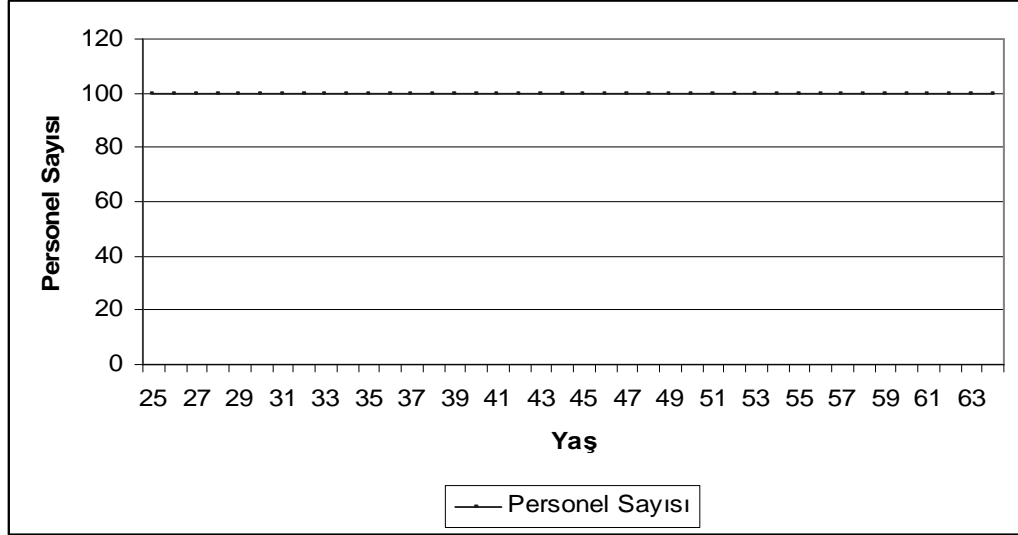
gereken toplam personel sayısı B=4000,

emeklilik yaşı C=65,

işe başlama ortalama yaşı D=25 alınacak olursa;

$$A = \frac{4000}{65 - 25} = 100 \text{ kişi}$$

her yıl işe başlatılması gereken çalışan sayısı olarak baz alınabilir. Bu şekilde orta ve uzun erimde yaşlar arasında dengeli bir (tekdüze) dağılım (Grafik 8.2.) elde edilebilir.



Grafik 8.2: İdeal Personel – Yaş Grafiği

Elbette bu sayıyı her yıl katı bir şekilde korumanın da sakıncaları olabilecektir. Ancak her yıl alınan eleman sayısının ortalamasının, düşük bir sapma ile bu sayıya yakın çıkması, doğru yolda gidildiğinin göstergesidir. Bu sayının kısa vadeli gereksinimler dikkate alınarak belli oranda azaltılması ya da çoğaltılması uygun olacağı gibi, uzun vadeli gereksinimlerde oluşabilecek gelişmeler doğrultusunda güncellenmesi de gerekebilecektir.

Buradaki çelişki iş gücü planlamasının (65 (emeklilik yaşı) – 25 (işe giriş yaşı ortalaması) = 40 (beklenen hizmet yılı)) 40 yıllık zaman süreci için yapıyor şeklinde algılanmasıdır. Bu denli uzun sürece yayılan plan, teknolojinin ve küreselleşmenin getirdiği yeniliklerle sürekli değişen koşulları yok sayıyor demektir. İş gücü planlaması, stratejik iş planları çerçevesinde ve kılavuzluğunda yapılacağından bu planlarla uyum içinde olmalıdır. Bu açılardan TCMB'nin stratejik planlarının 3 yıl üzerinden yapılması, iş gücü planlarının da 3 yıllık olarak düzenlenmesinin uygun olacağını göstermektedir. Gelecekte oluşması istenen kuruluşu hedefleyen, ancak günün koşullarını da ihmal etmeyen bir yaklaşımla yapılan iş gücü planları sayesinde, TCMB hem çalışanları hem de paydaşları açısından hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerini pekiştirerek güvenilirliğini daha da artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Aksoy, B. (2005). Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi? *Bilgi Dünyası*, VI, 1, 58-77.
- Allaire, Y. ve Firsirotu, M. (1989). Coping with Strategic Uncertainty. *Sloan Management Review*, III, 7-16.
- Anderson, M. W. (2004). The Metrics of Workforce Planning. *Public Personnel Management*, XXXIII, 4, 363-378.
- Andersson, J., Avasalu, H. ve Gabrielson, D. (2002). Human Resource Planning. Sweden: Elanders Novum Graduate Business School, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University,.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey - Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, XXII, 3, 252-260. Emerald Group Publishing Limited.
- Bardwick, J. M. (1986). The Plateauing Trap: How to Avoid It in Your Career-and Your Life. New York: American Management Association.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- Beach, D. S. (1985). Personnel, The Management of People at Work. New York: Macmillan.
- Bramham, J. (1994). Human Resource Planning. London: Institute of Personnel and Development.
- Burack, E. H. (1988). A Strategic Planning and Operational Agenda for Human Resources. *Human Resource Planning*, XI, 63-68.
- Burack, E. H., ve Mathys, N. J. (1987). Human Resource Planning: A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development. Brace-Park's Human Resource Application Series. Lake Forest: Brace-Park Press.
- Burack, E. H. (1972). Strategies for Manpower Planning and Programming. New Jersey: General Learning Press.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncuoğlu, Ş. (1995). Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Damm, M. ve Tengblad, S. (2000). Personalarbetets Omvandlingar i Sverige – Ett Historiskt Perspektiv. O, Bergström, & M, Sandoff. Handla med Människor – Perspektiv på Human Resource Management. Academia Adacta AB.
- DeCenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2002). Human Resource Management. New York: Wiley.
- Delbecq, A., Van de Ven, A. H. ve Gustafson, D. (1975). Group Techniques for Program Planning. Dallas: Scott.
- Dessler, G. (2003). Human Resource Management. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Deutsche Bundesbank. (2007). Annual Report 2007. Erişim: 03 Ocak 2008, http://www.bundesbank.de/volkswirtschaft/vo_geschaeftsbericht.en.php.
- Deutsche Bundesbank. (2006). Annual Report 2006. Erişim: 03 Ocak 2008, http://www.bundesbank.de/volkswirtschaft/vo_geschaeftsbericht.en.php.
- Deutsche Bundesbank. (2005). Annual Report 2005. Erişim: 03 Ocak 2008, http://www.bundesbank.de/volkswirtschaft/vo_geschaeftsbericht.en.php.
- Deutsche Bundesbank. (2004). Annual Report 2004. Erişim: 03 Ocak 2008, http://www.bundesbank.de/volkswirtschaft/vo_geschaeftsbericht.en.php.
- Deutsche Bundesbank. (2003). Annual Report 2003. Erişim: 03 Ocak 2008, http://www.bundesbank.de/volkswirtschaft/vo_geschaeftsbericht.en.php.
- Deutsche Bundesbank. (2002). Annual Report 2002. Erişim: 03 Ocak 2008, http://www.bundesbank.de/volkswirtschaft/vo_geschaeftsbericht.en.php.
- Deutsche Bundesbank. (2001). Annual Report 2001. Erişim: 03 Ocak 2008, http://www.bundesbank.de/volkswirtschaft/vo_geschaeftsbericht.en.php.
- Deutsche Bundesbank. (2000). Annual Report 2000. Erişim: 03 Ocak 2008, http://www.bundesbank.de/volkswirtschaft/vo_geschaeftsbericht.en.php.
- Deutsche Bundesbank. (1999). Annual Report 1999. Erişim: 03 Ocak 2008, http://www.bundesbank.de/volkswirtschaft/vo_geschaeftsbericht.en.php.

- Deutsche Bundesbank. (1998). Annual Report 1998. Erişim: 03 Ocak 2008, http://www.bundesbank.de/volkswirtschaft/vo_geschaeftsbericht.en.php.
- Deutsche Bundesbank. (1997). Annual Report 1997. Erişim: 03 Ocak 2008, http://www.bundesbank.de/volkswirtschaft/vo_geschaeftsbericht.en.php.
- Deutsche Bundesbank. (1996). Annual Report 1996. Erişim: 03 Ocak 2008, http://www.bundesbank.de/volkswirtschaft/vo_geschaeftsbericht.en.php.
- Drucker, P. F. (1974). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1969). The Age of Discontinuity; Guidelines to Our Changing Society. New York: Harper & Row.
- Duane, M. J. (1996). Customized Human Resource Planning: Different Practices for Different Organizations. Westport, Conn: Quorum.
- Ettelstein, M. S. (1970). Integrating the Manpower Factor in Planning, Programming, Budgeting. *Public Personnel Review*, XXXI, 51-54.
- Gallagher, P. (2000). Human Resource Planning. Broadstairs, Kent, UK: Scitech Educational.
- Gutknecht, D. B. ve Miller, J. R. (1990). The Organizational And Human Resources Sourcebook. Lanham: University Press of America.
- Hafeez K., Zhang Y. ve Malak N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, IL, 1, 28.
- Hussey, D. E. (1982). Corporate Planning Theory and Practice. Oxford: Pergamon Press.
- İncetaş, S. (2006). Stratejik Planlama: Merkez Bankaları Uygulamaları ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örneği. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Jackson, S. E. Ve Schuler R. S. (1990). Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists. *American Psychologist*, VL, 2, 223-229.
- Kahveci, E. (2005). Stratejik Yönetim: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İşçi Dövizleri Genel Müdürlüğü Analizi. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.

- Kerimoğlu, Ő. (02 Őubat 2005). Emeklilik Hakkında HerŐey. *Milliyet*, Erişim: 24 Aralık 2007, <http://www.milliyet.com.tr/2005/02/02/guncel/gun01.html>
- Keys, B. A., Thompson, F. G. ve Heath, M. (1971). Meeting Managerial Manpower Needs; A Survey of Managerial Manpower Planning and Development in Canadian Business. Ottawa: Information Canada.
- Kümbetlioğlu, M. (Temmuz 2008). Bizden Öncekiler. *Lira Dergisi*, 47, 27-56.
- Lofgren, E. (1999). Workforce Management Is New Discipline for the Future. *Compensation & Benefits Management*, XV, 1, 13-18.
- Milkovich, G., Annoni, A. ve Mahoney, T (1972). The Use of Delphi Procedures in Manpower Forecasting. *Management Science*. XII, 381-388.
- Mintzberg, H. (2000). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Prentice Hall.
- Mortality Country Fact Sheet 2006 (2006). Erişim: 12 Ağustos 2008. World Health Organization, http://www.who.int/whosis/mort/profiles/mort_euro_tur_turkey.pdf
- Odiorne, G. S. (1981). Developing a Human Resource Strategy. *Personnel Journal*. VII, 534-536.
- OECD. (2000). Mobilizing Human Resources for Innovation. Paris: OECD Publication.
- Olson, E. E., ve Eoyang, G. H. (2001). Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science. Practicing Organization Development Series. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Özdemir, A. M. ve Yücesan-Özdemir, G. (2004). Living in Endemic Insecurity: An Analysis of Turkey's Labour Market in the 2000s. *South-East Europe Review*, II, 33-42.
- Persson, B. (1996). Human Resources Management in Central Banks. International Monetary Fund.
- Richards-Carpenter, C. (1989). Relating Manpower to An Organisation's Objectives. Brighton: Institute of Manpower Studies.
- Scott. W. R. (1998). Organizations: Rational, Natural and Open Systems. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Smith, K. (1996). Managing without Traditional Strategic Planning: The Evolving Role of Top Management Teams. in Flood, P. et al (eds): *Managing without Traditional Methods: International Innovations in Human Resource Management*. Workingham: Addison Wesley.

- Sosyal Güvenlik Reformuyla Getirilen Önemli Yenilikler (14 Mayıs 2008). Erişim: 19 Ağustos 2008. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, http://www.csgeb.gov.tr/article.php?article_id=500.
- Steiner, G. A. (1969). Top Management Planning. Studies of the modern corporation. New York: Macmillan.
- Sullivan, J. (2002). Workforce Planning: Why to Start Now. *Workforce*, LXXXI, 12, 46-50.
- Taylor, S. (1998). People and Organisations, Employee Resourcing. UK: The Cronwell Press Ltd.
- TCMB Kanunu. (2005). Kanun no: 1211, Kabul Tarihi: 14.01.1970. Ankara.
- TCMB Tarihçesi*. (2006). Erişim: 16 Temmuz 2008, TCMB, <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/banka/tarihce.html>.
- TCMB. (1995). Yıllık Rapor 1994. Ankara.
- TCMB. (1994). Yıllık Rapor 1993. Ankara.
- TCMB. (1993). Yıllık Rapor 1992. Ankara.
- TCMB. (1990). Yıllık Rapor 1989. Ankara.
- TCMB. (1987). Yıllık Rapor 1986. Ankara.
- TCMB. (1985). Yıllık Rapor 1984. Ankara.
- TCMB. (1980). Yıllık Rapor 1979. Ankara.
- TCMB. (1978). Yıllık Rapor 1977. Ankara.
- TCMB. (1974). Yıllık Rapor 1973. Ankara.
- TCMB. (1973). Yıllık Rapor 1972. Ankara.
- TCMB. (1972). Yıllık Rapor 1971. Ankara.
- TCMB. (1966). Yıllık Rapor 1965. Ankara.
- Timur, H. (1989). İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması. Hacettepe Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 129-137.
- Toptaş, A. B. (Temmuz 2008). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Şubeleri. *Lira Dergisi*, 47, 20-25.
- Toptaş, A. B. (2005). Merkez Bankasının Bağımsızlığı. Doktora Tezi. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı

- Torrington, D., ve Hall, L. (1995). Personnel Management: HRM in Action. London: Prentice Hall.
- Unterman, I. (1974). American Finance: Three Views of Strategy. *Journal of General Management*, 1, 3, 39-47.
- Vetter, E. W. (1967). Manpower Planning for High Talent Personnel. Bureau of Industrial Relations., Ann Arbor: The University of Michigan
- Walker, J. W. (1992). Human Resource Strategy. New York: McGraw-Hill.
- Walker, J. W. (1989). Human Resource Roles for the 90's. *Human Resource Planning*. XII, 1, 55-61.
- Walker, J. W. (1980). Human Resource Planning. New York: McGraw-Hill.
- Zeffane, R. ve Mayo, G. (1994). Planning for Human Resources in the 1990s: Development of an Operational Model. *International Journal of Manpower*. XV, 6, 36.