

PERSONEL DEPARTMANI BAŞARI DEĞERLEMESİNDE KULLANILAN ORANLAR

Adem ÇABUK*

Gerek kâr amaçlı, gerekse kâr amaçsız kuruluşlardaki yöneticilerin temel görevlerinden birisi, yönettikleri kuruluşu en etkin ve verimli bir şekilde önceden belirlenmiş bulunan hedeflerine ulaştırmak için gerekli çalışmaları yapmak veya bu çalışmaların yapılmasını sağlamaktır. İşte bu çalışmaların ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde yapıldığının ölçülmesi aynı zamanda her kademedeki çalışan yönetici ve personelin başarı derecelerinin ölçülmesi anlamına da gelmektedir¹.

Performans değerlemesi diye de adlandırılan başarı değerlemesi, ancak muhasebe verilerinden de yararlanmak suretiyle sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Yararlanılan muhasebe verileri işletmenin geçmiş faaliyetlerinin sonucunu yansıtır. Yöneticinin geçmişte gerçekleşmiş bulunan olayları kontrol altında tutması, düzeltilmesi mümkün değildir. Bunu "At kaçtıktan sonra ahırın kapısının kapatılmasının bir anlamı yoktur" atasözüyle de ifade etmemiz mümkündür. Burada, geçmişte olan olayların sonucunu geçmişe yönelik olarak değiştirmemiz mümkün değildir. Ancak işletmenin belirlenmiş bulunan hedeflerine ne ölçüde ulaştığının tesbit ve gerçek başarısını ölçme ve sapmaları düzeltmek için gerekli tedbirlerin alınması olarak tanımlayabileceğimiz kontrol sürecinden yararlanılarak gelecekte istenmeyen olaylardan kaçınmak ve gerekli tedbirleri almak mümkündür². En iyi kontrol sapmalarını önceden tahmin edilerek gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamaktır. İkinci en iyi kontrol ise sapma meydana geldiği an tesbit edip, önlem almaktır. Olay gerçekleştikten sonra kontrol raporlarının alınmasını geciktirmek kontrol sisteminin zayıflamasına neden olacaktır.

İşletme faaliyete başladığı anda başarı değerlemesi için gerekli veriler de oluşmaya başlar. Muhasebe veri bazında başarı değerlemesinde kullanılacak verilerin de temel kaynağını oluşturur. Muhasebeden elde edilen verilerin planlananlarla karşı-

* Doç. Dr.; Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

1 Mehmet Urangun, İşletme Muhasebesi, Mars Matbaası, Ankara 1975, s. 815.
2 Don T. De Coster, Eldon L. Schater, Management Accounting: A Decision Emphasis, John Wiley and Sons Inc., New York 1979, s. 14-15.

laştırılması suretiyle, gerçek anlamda başarının değerlendirilmesi yapılabilir. Sapmaların tesbiti ile ilgili her adım aynı zamanda yeni bir planlama çalışmasının da yapılması anlamını taşır³. Planlama, kontrol ve sapmaların değerlendirilmesi bir bütün olarak başarı değerlendirilmesi olarak adlandırılabilir.

İşletmenin çeşitli faaliyetlerinin sonucunu ifade eden finansal verilere dayalı geçerli bir değerlendirme yapmak büyük ölçüde mümkündür. Ancak insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip olan bir varlığın gerçek anlamda değerlendirilmesini yapmak son derece güç bir iştir ve daha da ötesi bir sanattır⁴. Performans değerlendirilmesi, verimliliğin değerlendirilmesi vb. adlarla anılan ve bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlâki durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünüleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerleyen planlı bir araç⁵ olarak tanımlanan başarı değerlendirilmesi, başarı değerlendirilmesi yapılan işletmeye çeşitli yararlar sağlar. Bu yararlar⁶ :

- 1- Yönetim kademesindeki kişilerin görevlerini hangi ölçülerde yerine getirdiğini tesbite imkan verme,
- 2- İşletmede ulaşılması gerekli standartlarla uygulamada gerçekleşen farklılıkların nedenlerini belirlemeye imkan verme,
- 3- Kontrol edilemeyen durumların düzeltilmesi için gerekli tedbirlerin alınmasına esas olacak verilerin elde edilmesi,
- 4- İşletme içi faaliyetlerin karşılaştırılması için baz elde etme,
- 5- Başarıyı teşvik edici önlemlerin alınmasına katkıda bulunma

şeklinde sıralanabilir. Buna karşılık başarı değerlendirilmesinde kullanılacak muhasebe verileri ve başarı değerlendirilmesinin olumsuz etkileri de mevcuttur. Bu olumsuz etkiler veya mahsurlar şu şekilde ifade edilebilir⁷ :

- 1- Değerlemeye esas teşkil eden muhasebe verileri personel tarafından bir başka unsur olarak algılanabilir.
- 2- Muhasebe başarı standartları işletme içi çekişmelere de neden olur.
- 3- Muhasebe başarı standartları esneklikten yoksundur. Değişen şartları göz önüne almanaktadır.

Başarı değerlendirilmesinin tanımı fayda ve sakıncalarına değindikten sonra personel departmanında başarı değerlendirilmesinde kullanılacak araçlardan birisini oluşturan oranları bu yazımızda incelemeye çalışacağız. Gerçekte kâr planlama ve kontrol olarak adlandırdığımız bütçeler başarı değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan bir araçtır. Ancak başarı değerlendirilmesinde bütçeler yanında oranlardan da geniş ölçüde yararlanmak mümkündür. Genelde oranlara yönetimin iş şartlarını analizde yararlanılan, işletmenin kendi ve rakiplerinin başarısını değerlemeye imkan veren bir

3 Don T. De Coster, Eldon L. Schater, a.g.e., s. 15.

4 Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler, Teknografik Matbaacılık A.Ş., İstanbul 1988, s. 165.

5 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 165.

6 Uracun, a.g.e., s. 615.

7 Morton Backer, Lyle E. Jacobsen, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, Çeviren. Sadık Baklacioğlu, Ayyıldız Matbaası, Ankara 1974, s. 421-434.

araç olarak bakılması mümkündür. Oran analizlerini üç alanda kullanmak mümkündür⁸ :

- 1- Mevcut durumu tesbit etmede,
- 2- Başarının izlenmesi ve tesbitinde,
- 3- Geleceğin planlanmasında.

Biz burada sadece personel yönetiminde personel departmanının başarısını izlenmesi ve tesbiti açısından kullanılabilir oranları ele alacağız. Personel departmanının değerlendirilmesinde kullanılabilir oranlar büyük ölçüde departmanın sorumlulukları ile bağlantılıdır. Departmanın sorumlulukları personeli işe alma, eğitim, endüstriyel ilişkiler olarak ifade edilebilir. Bu sorumluluklara paralel olarak yöneticiye başarısını ölçmede esas alabileceği anahtar bir oran sunulabilir. Personel departmanında, departmanın başarısını değerlemede

Toplam personel departmanı giderleri

Ortalama personel sayısı

oranı kullanılabilir. Oranın payında yer alan personel giderleri;

- 1- İşe alma ve işe yerleştirme,
- 2- Eğitim ve hizmetiçi eğitim,
- 3- Diğer personel departmanı giderleri,
- 4- İlave ücret artışları,
- 5- Zayıf endüstriyel ilişkilerden kaynaklanan üretim kayıplarını

kapsamaktadır.

Zayıf endüstriyel ilişkilerden kaynaklanan üretim kayıplarını doğru olarak tesbit mümkün değildir. Ancak grev, işi yavaşlatma vb. nedenlerle ortaya çıkan kardan kayıplar örnek olarak alınabilir. İşgücü ölçüsü olarak, işe uygun bir dönemin ortalamasını almak mümkündür. Bu açıklamalar ışığında yukarıda verilen

Toplam personel departmanı giderleri

Ortalama personel sayısı

oranı personel departmanının başarısını değerlemede temel oran olarak kullanılabilir. Departmanın başarısı üzerinde olumlu yönde etkide bulunabilmek için oran üzerinde etkili olan personel giderlerinin çeşitli unsurlarının dengelenmesi gerekir. Personel giderlerinin yeterli düzeyde olmaması yanında gereğinden fazla olması da personel departmanının başarısını olumsuz yönde etkileyebilir.

Personel departmanının başarısını değerlemede ana oranla birlikte

- I. İşe alma
- II. Eğitim
- III. Endüstriyel ilişkilerle ilgili oranlar

kullanılabilir⁹. Şimdi bunları sırasıyla ele alıp incelemeye çalışalım.

8 C.A. Westwick, How to Use Management Ratios, Gower Press, London 1979, s. 14.

9 Westwick, a.g.e., s. 210.

I. İŞE ALMA

En iyi ve uygun şahsın bulunarak işe alınması her personel yöneticisinin ana hedefini teşkil eder. Bu nedenle personel ve hat yöneticileri kalite ve kantite açısından personel bulma, değerlendirme ve seçme konularında dinamik bir yapıya sahip olmalıdır. Günümüzdeki teknolojik gelişmeler işe uygun, eğitilmiş işgücü bulma konusunda birtakım sıkıntıları da beraberinde getirmiştir. Bu neden, işletmeler üzerinde etkin bir işe alma fonksiyonu oluşturma yönünde bir baskı yaratmıştır¹⁰. İşe alma fonksiyonunun geliştirilmesi ve mümkün olduğunca etkin olarak faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. İşe alma faaliyetinin zaman içindeki gelişimini ve personel departmanının bu konudaki çalışmalarının değerlendirmesi

İşe alma masrafları

İşe alınan aday sayısı

oranı aracılığıyla yapılabilir¹¹. Burada işletmenin işe alma masraflarını ayırt etmek oldukça kolaydır. Bu masraflar personel bölümünün elemanlarının kullandıkları zamanı, ilan giderlerini, adayın kendisi için yapılan masrafları (eğer varsa adayın bulduğu büro masraflarını) kapsar. İşe alınan adayların sayısını belirlemede en iyi ölçüyü belirli bir süre işletmede istihdam edilen adayların sayısı oluşturur (Yeterli süre 1 yıl ve üzeri kabul edilebilir).

Bu oranın azaltılması için aşağıdaki çalışmalar yapılabilir¹².

- 1- Mülakat yapılan aday başına düşen mülakat masraflarının azaltılması,
- 2- Mülakatta daha titiz davranılarak işe alınma oranının artırılması,
- 3- İş teklif edilecekler konusunda daha da titiz davranmak suretiyle daha yüksek bir oranda adayın işe alınması ve işe alınan adayların yeterli bir süre istihdamına devam edilmesi.

Eğer personel departmanının imkânları mevcutsa bu yukarıda bahsedilen oranın kadın ve erkekler için olduğu gibi farklı işler içinde ayrı ayrı hesaplanması mümkündür ve bunda personel başarı değerlemesi açısından da yarar vardır. İşe alınan aday başına düşen masrafların azaltılması veya daha önceki yıllarda gerçekleşen rakamların altında kalması personel departmanının işe alma konusundaki çalışmalarının olumlu yönde geliştiğinin bir göstergesi olarak dikkate alınabilir.

İşe almayı değerlemede kullanılan ana orana yardımcı olmak ve onun değerlemesine katkıda bulunmak üzere yardımcı oranların da hesaplanması yoluna gidilebilir¹³. Bu yardımcı oranlar

$$(1) \frac{\text{İşe alma giderleri}}{\text{Mülakat yapılan aday sayısı}}$$

10 Robert L. Logresko, Handbook of Modern Personnel Administration, Editor Joseph J. Famularo, Mc Graw Hill Inc, s. 12-1

11 Westwick, a.g.e., s. 219.

12 Westwick, a.g.e., s. 220.

13 Westwick, a.g.e., s. 219.

- (2) $\frac{\text{Seçilen aday sayısı}}{\text{Mülakat yapılan aday sayısı}}$
- (3) $\frac{\text{Kabul edilen aday sayısı}}{\text{Seçilen aday sayısı}}$
- (4) $\frac{\text{Kalan aday sayısı}}{\text{Kabul edilen aday sayısı}}$ 'dan oluşmaktadır.

Bu oranlar işe alma fonksiyonunun ayrıntılarının da sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesine imkân sağlar.

II. EĞİTİM

İşe uygun yetişmiş insan gücü bulmada karşılaşılan güçlükleri yenmek ve piyasanın gerektirdiği rekabet şartlarına uyum gösterebilmek için işletmelerin eğitime gereken önemi vermeleri bir zorunluluktur. Etkin bir eğitim programı dikkatli bir planlamayı da gerektirir. Bunun için de eğitim ihtiyaçlarının ve eğitim hedeflerinin belirlenmesi gerekir¹⁴.

Bu eğitim programlarının işletmede çalışan bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede üstlendikleri ya da gelecekte üstlenecekleri görevleri daha etkin ve başarılı bir şekilde yerine getirebilmelerine imkan verecek, onların mesleki bilgi ve görgülerini artıracak, onları rasyonel düşünmeye, davranmaya ve karar almaya¹⁵ yöneltecek biçimde olması gerekir. Bu özellikleri taşıyan eğitimin ve eğitimi veren departmanın başarısını

$$\frac{\text{Eğitim giderleri}}{\text{Ortalama çalışan sayısı}}$$

temel oranı aracılığıyla değerleyebiliriz. Oranı:

1. Eğitilen kişi başına eğitim giderlerinin düşürülmesi ya da eğitim giderlerini düşürmek veya aynı maliyetle daha fazla personeli eğiterek
2. Eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi ve personel eğitimi için gereken sürenin kısaltılması
3. Çalışanlara oranla işe alınan aday personel sayısını makul seviyede tutarak,

iyileştirmek mümkündür. Ancak işe alınan aday sayısının azlığı durgunluğun bir göstergesi olarak alınabilir. İşe alınanların seçimindeki zayıflık (veya isabetsiz karar) veya çok yüksek personel devir hızının göstergesi olarak da bu durumu yorumlamak mümkündür. Eğitim çalışmalarının değerlendirilmesine yönelik temel oran aşağıdaki yardımcı oranların da hesaplanması suretiyle desteklenebilir¹⁶.

14 Mary Basticco, Modern Personnel Management, London Business Publications Limited 1964, s. 41.

15 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 165.

16 Westwick, a.g.e., s. 219.

$$(1) \frac{\text{Eğitim giderleri}}{\text{Eğitim gün sayısı}}$$

$$(2) \frac{\text{Eğitim gün sayısı}}{\text{Eğitilen adaylar}}$$

$$(3) \frac{\text{Eğitilen adaylar}}{\text{Toplam çalışanlar}}$$

Bu yardımcı oranlar da eğitim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesine katkı sağlar.

III. ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER

Endüstriyel ilişkiler işçilerle yöneticiler ve devlet organlarının ilişkilerini düzenleyen karmaşık bir sistem olarak ifade edilebilir¹⁷. İşte bu karmaşık sistemin değerlendirilmesi açısından aşağıda görülen bir dizi oranın hesaplanması ve sonuçlarının dikkate alınması gerekir¹⁸.

$$(1) \frac{\text{Zayıf endüstriyel ilişkiler maliyeti}}{\text{Ortalama çalışan sayısı}}$$

Bu oranı iki kısma ayırmak suretiyle de hesaplamak mümkündür. Bu gerçekleştiğinde

$$(2) \frac{\text{Ulusal anlaşmalardan kaynaklanan ücret artışları}}{\text{Ortalama çalışan sayısı}}$$

$$(3) \frac{\text{Zayıf endüstriyel ilişkilerden kaynaklanan üretim kaybının maliyeti}}{\text{Ortalama çalışan sayısı}}$$

Bu bölümdeki (2) ve (3) nolu oranlar (1) nolu oranın ve

$$\frac{\text{Personel giderleri}}{\text{Ortalama personel sayısı}}$$

oranının düşürülmesini de etkiler. Çünkü zayıf endüstriyel ilişkiler işe alma, eğitim ve başarıyı da etkiler. Yukarıda verilen 1, 2, 3 nolu oranların kullanılması mümkün olmadığında zayıf endüstriyel ilişkilerin ölçülmesi için aşağıdaki kaba oranlar kullanılabilir.

17 Nusret Ekin, Endüstri İlişkileri, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, Elektronik Ofset, İstanbul 1976, s. 37.

18 Westwick, a.g.e., s. 220.

Grevler nedeniyle kaybedilen işgünü sayısı

Çalışılan işgünü

İşe devamsızlık zayıf endüstriyel ilişkilerin daha duyarlı bir ölçüsü olarak kabul edilebilir. Bu orandaki artış büyüyen bir problemin habercisi olarak kabul edilebilir. Bu nedenle

İşe devamsızlık nedeniyle kaybedilen işgünü sayısı

Çalışılan işgünü sayısı

oranı personel başarı değerlemesinde faydalı bir gösterge olarak kabul edilebilir. Personel devir hızı ve işgücü kaybını da aşağıdaki oranlar yardımıyla hesaplamak ve değerlemek mümkündür.

İzinli olarak ayrılan personel sayısı

Ortalama personel sayısı

Bu oran da zayıf endüstriyel ilişkilerin bir göstergesi olarak alınabilir. Ancak P.J. Samuel, zayıf endüstriyel ilişkilerin değerlendirilmesi açısından daha uygun olduğu düşünülen şu iki oranı öne sürmüştür:

$$(1) \text{ İşgücü Devamlılık İndeksi} = \frac{12 \text{ ay boyunca çalışan personel sayısı}}{1 \text{ yıl önceki toplam istihdam edilen personel sayısı}}$$

$$(2) \text{ Beceri Koruma İndeksi} = \frac{12 \text{ ay boyunca çalışan personel sayısı}}{\text{Şimdi çalışan toplam personel sayısı}}$$

SONUÇ

Buraya kadar personel departmanın başarısını değerlemede kullanılabilecek oranları incelemeye ve tanıtılması için gerekli açıklamaları yapmaya çalışmış bulunmaktayız. Oranların sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilmesi açısından işletmenin belli bir zaman dilimindeki oranlarının gelişme eğilimini ve aynı dalda faaliyette bulunan diğer işletmelerin oranlarının birbiriyle karşılaştırılması gereklidir. Bu yapıldığı takdirde başarı değerlemeye yönelik diğer teknikler yanında oranlardan da başarı değerlemede yararlı birer araç olarak yararlanılabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Bastico, Mary; Modern Personnel Management, London Business Publications Limited, 1964.
- Backer, Morton; Jacobsen Lyle E.; Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, Çeviren: Sadık Baklacioğlu, Ayyıldız Matbaası, Ankara 1974.
- Don T. De Coster, Elden L. Schater; Management Accountiny, A Decision Emphasis, John Wiley and Sons Inc, New York 1979.

- Ekin, Nusret; Endüstriyel İlişkiler, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, Elektronik Ofset, İstanbul 1976.
- Famularo J. Joseph, Editör; Handbook of Modern Personnel Administration, McGraw Hill Inc.
- Uragun, Mehmet; İşletme Muhasebesi, Mars Matbaası, Ankara 1975.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler, Tekno-grafik Matbaacılık A.Ş., İstanbul 1988.
- Westwick, C.A.; How to Use Management Ratios. A Gower Press, London 1979.