Norm Kadro Analizi ve Optimum İşgücü Tespiti

"Kaç Kişi Lazım?" Sorusunun Bilimsel, Matematiksel ve Stratejik Cevabı



Gemini Notebook

Tükenmişlik (Understaffing)



- Eksik kadro
- Artan hata payı ve stres

Şişkinlik / Gizli İşsizlik (Overstaffing)



- Düşük verim
- Yüksek görünmez maliyetler

"Çok yoğun çalışıyoruz, 2 kişiye daha ihtiyacım var" cümlesi bir veri değil, ispatlanması gereken bir hipotezdir.

Norm kadro, duygusal kararların yerini alan, bu iki uç arasındaki ideal matematiksel denge noktasıdır.

Gemini Notebook

Norm Kadro: Bir birimin iş yüküne, yetkinlik ihtiyacına ve çalışma standartlarına göre olması **gereken ideal çalışan** sayısıdır.



Doğru Sayı

Ne bir eksik, ne bir fazla.



Doğru Nitelik

Liyakat ve iş gereklerine tam uyum.



Doğru Yer

Süreç içindeki optimum konumlandırma.

Mevcut Kadro
(Bugün bordroda olanlar)

VS

Norm Kadro
(İşin hacmine göre olması gerekenler)

Gemini Notebook

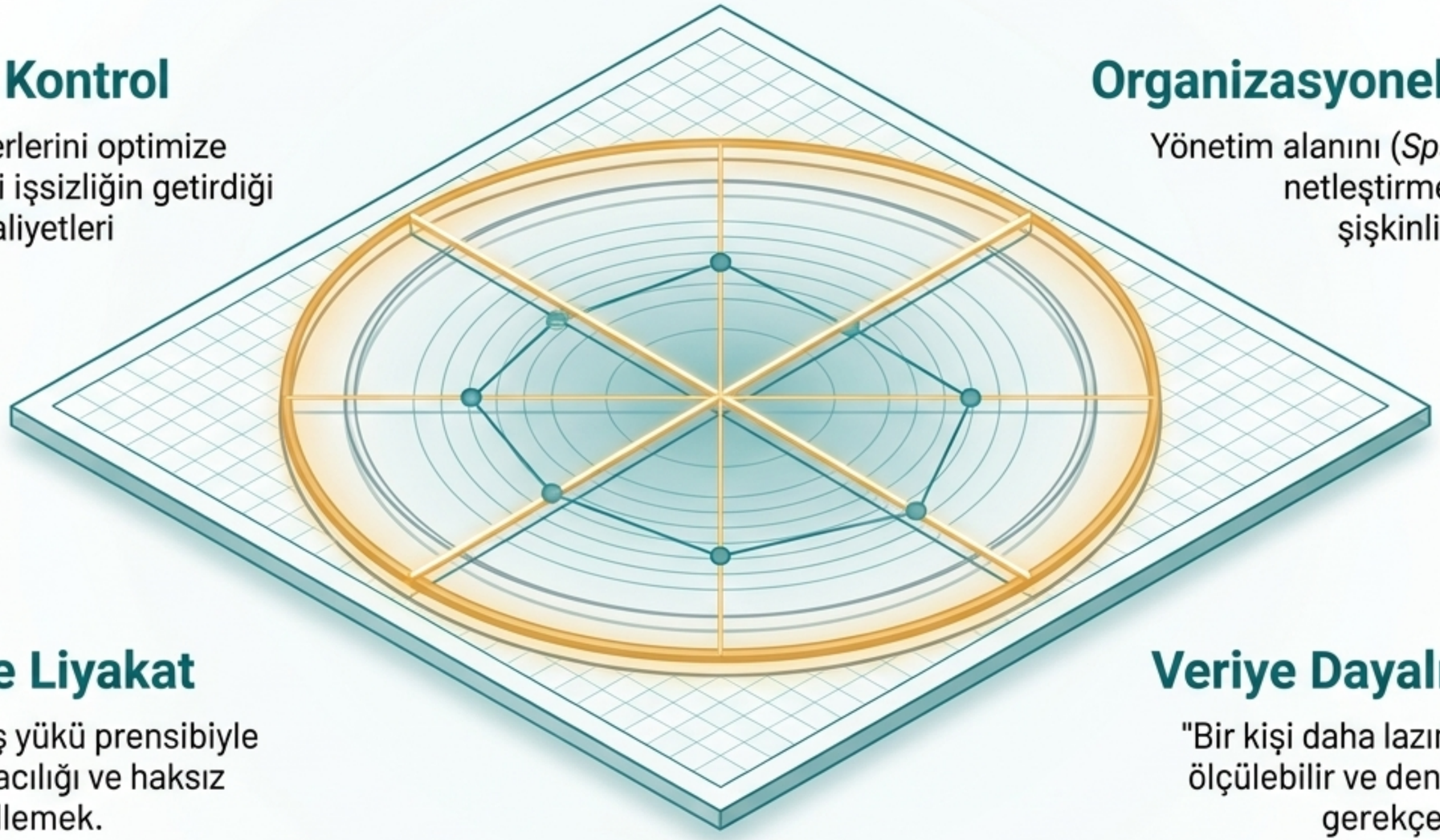
Norm Kadronun 4 Stratejik Hedefi

Finansal Kontrol

Personel giderlerini optimize etmek ve gizli işsizliğin getirdiği görünmez maliyetleri sıfırlamak.

Organizasyonel Tasarım

Yönetim alanını (*Span of Control*) netleştirmek ve kademe şişkinliğini önlemek.



Adalet ve Liyakat

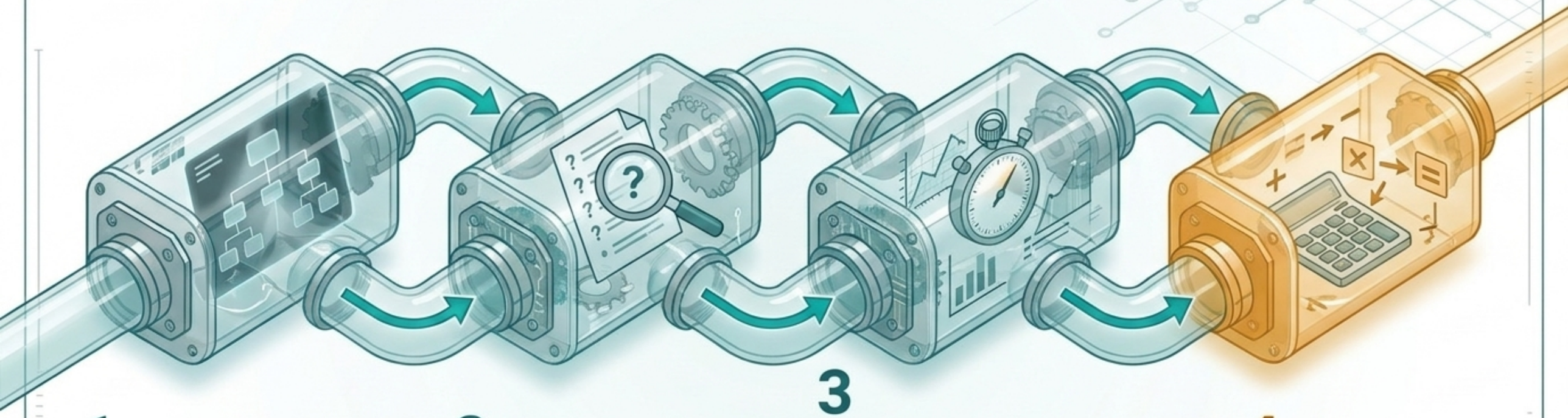
Eşit işe eşit iş yükü prensibiyle adam kayırmacılığı ve haksız terfileri engellemek.

Veriye Dayalı İşe Alım

"Bir kişi daha lazım" hissiyatını, ölçülebilir ve denetlenebilir bir gerekçeye bağlamak.

Gemini Notebook

Norm Kadro Tespit Süreci: 4 Adımlı Motor



1 Örgüt Analizi

Amacın, teşkilat yapısının ve mevcut durumun röntgeninin çekilmesi.

2 İş Analizi

Her pozisyonun görev tanımının, yetkinliklerinin ve 5W1H detaylarının deşifre edilmesi.

3 İş Ölçümü ve Etüt

Görevlerin ne kadar sürede yapıldığının bilimsel (REFA, MTM) yöntemlerle saptanması.

4 Hesaplama

Elde edilen verilerin FTE (Tam Zaman Eşdeğeri) matematiği ile ideal sayıya dönüştürülmesi.

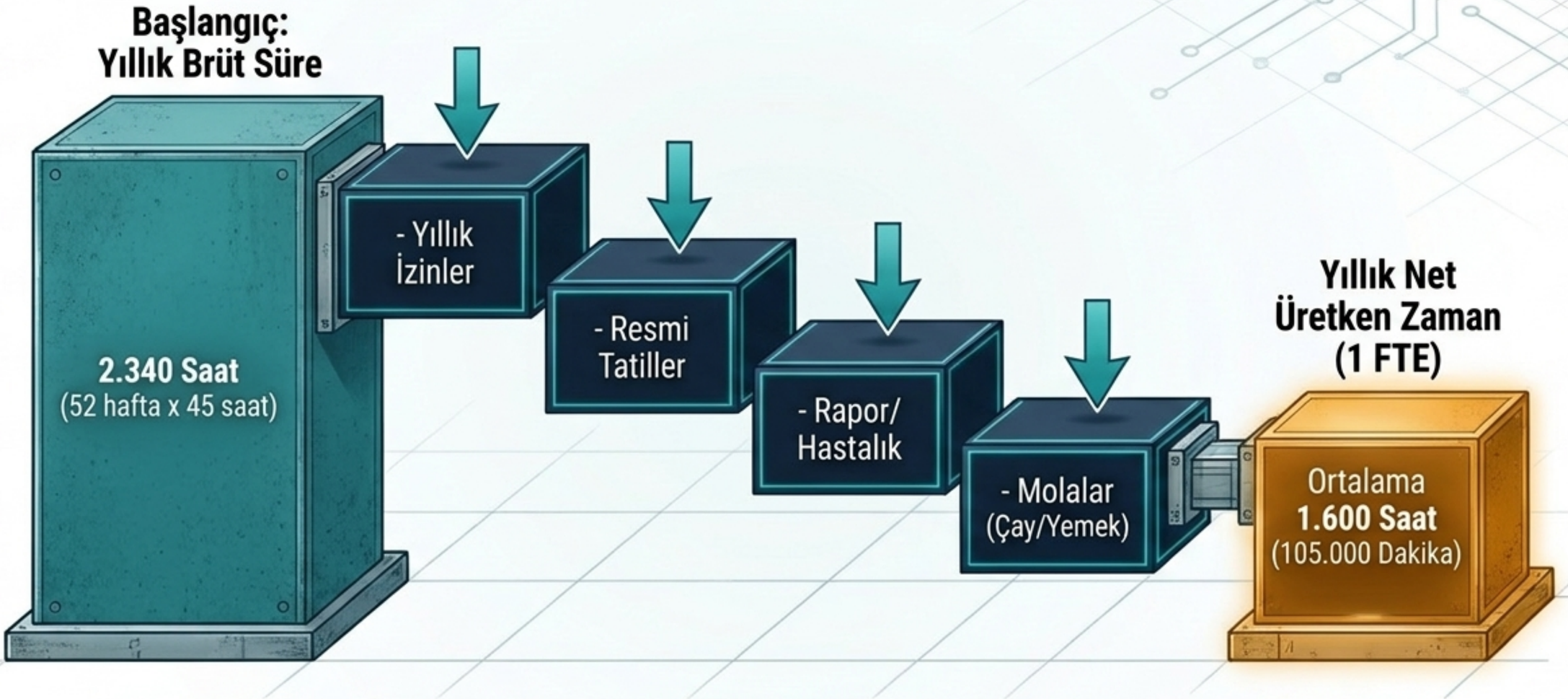
Gemini Notebook

Doğru İşi Doğru Metotla Ölçmek

Yöntem	Nasıl Çalışır?	Hangi İşler İçin İdeal?	Avantajı
Zaman Etüdü (REFA)	Doğrudan gözlem ve tempo takdiri.	Tekrarlayan, standart mavi ve beyaz yaka işleri.	Gerçekçi kök zaman ve tolerans verir.
İş Örneklemesi	İstatistiksel, tesadüfi zaman dilimlerinde anlık gözlem.	Uzun döngülü, karmaşık ve düzensiz ofis işleri.	Maliyeti düşük, çalışan baskısı azdır.
Kıyaslama (Benchmark)	Sektörel veya kurumsal standart oranların kullanımı.	Dolaylı destek hizmetleri (Örn. 100 çalışana 1 İK).	Hızlı ve sektöre uyumlu referans sağlar.

Gemini Notebook

Temel Birim: ‘Kişi’ Değil, ‘FTE’ (Tam Zaman Eşdeğeri)



Not: Organizasyon hesaplamalarında girdi olarak ‘kişi sayısı’ değil, yalnızca bu net üretken zaman (FTE kapasitesi) kullanılır.

Gemini Notebook

Norm Kadro İhtiyacı: Altın Denklem

$$\frac{\text{Toplam Departman İş Yükü (Yıllık İşlem Hacmi} \times \text{Ortalama İşlem Süresi)}}{\text{1 Personelin Net Kapasitesi (Yıllık 105.000 Dakika)}} = \text{Temel Norm Kadro İhtiyacı}$$



⚠ Uyarı: Verimsizlik Çarpanı (İnefficiency Factor)

Hiçbir organizasyon %100 mekanik verimle çalışmaz. Çıkan sonuca sistem arızaları ve iletişim kayıpları için sektör standartlarında %10-15 tolerans payı eklenmelidir.

Gemini Notebook

Vaka Çalışması: Muhasebe Birimi İş Yükü Analizi

Görev	Yıllık Hacim	Ortalama Süre	Toplam İş Yükü
Satıcı faturası kaydı	18.000 adet	6 dk	1.800 saat
Müşteri fatura kesimi	9.600 adet	5 dk	800 saat
Banka mutabakatı	1.200 adet	20 dk	400 saat
Dönem kapanışı/ Raporlama	12 adet	2.400 dk	480 saat

Toplam Yıllık İş Yükü: 3.480 Saat

3.480 saat ÷ 1.600 saat (1 FTE)

= 2,18 Kişi

Teşhis: Bu birimin ideali 2 tam zamanlı uzman + dönemsel destektir.
Şu an 4 kişi varsa: Süreç veya verim sorunu var.
Şu an 1 kişi varsa: Tükenmişlik ve hata riski var.

Gemini Notebook

Gerçek Dünyada Norm Kadro Neden Çöker?

Teorik olarak kusursuz olan norm kadro matematiği, sahanın gerçekleri, kültürel dirençler ve yönetsel hatalarla çarpıştığında işlevsiz kalabilir. Araştırmalar 4 ölümcül tuzağa işaret ediyor:

1. Tekdüze Ölçütler



2. Aşırı Merkeziyetçilik

3. İletişim Eksikliği

4. Sistematiklik Yoksunluğu

ALERT: STRUCTURAL INTEGRITY CRITICAL
SYSTEM FAILURES DETECTED.

Gemini Notebook

Tuzak 1 & 2: Standartlaşma ve Gerçeklik Arasındaki Uçurum

Tekdüze Ölçüt Hatası



Kent ile kırsalın veya farklı üretim bantlarının iş dinamikleri aynı değildir. Yalnızca nüfusa veya öğrenci sayısına endeksli kör hesaplamalar sahadaki iş yükü adaletini bozar.

Aşırı Merkeziyetçilik

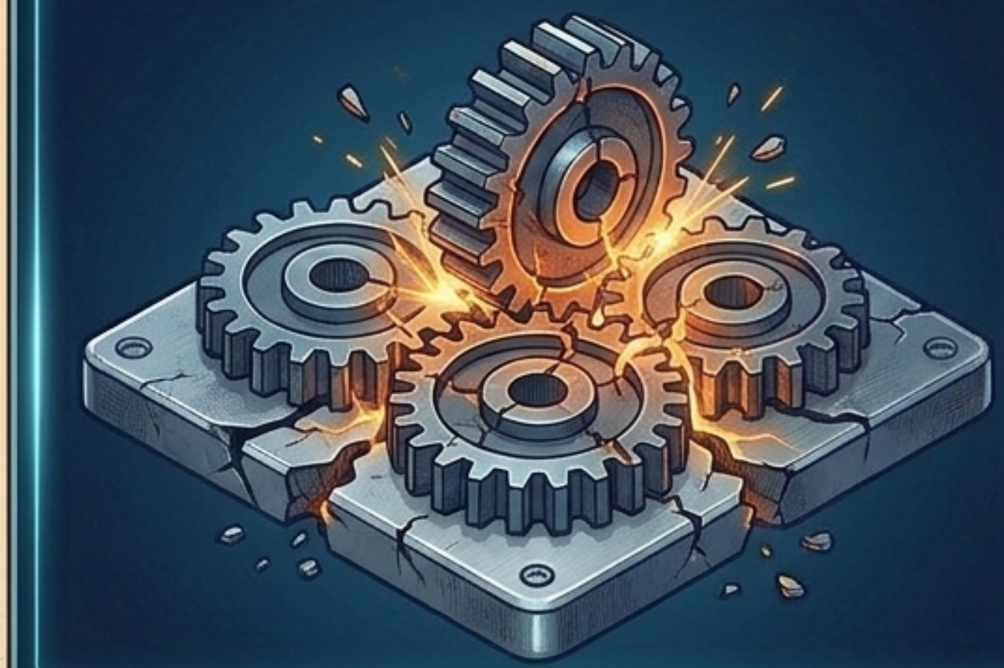


Sahadan tamamen kopuk, merkezden (masa başı) yapılan planlamalar yerel gerçekliklere uyum sağlayamaz. Norm kadro yerel dinamikleri ezen bir vesayet aracına dönüşmemelidir.

Gemini Notebook

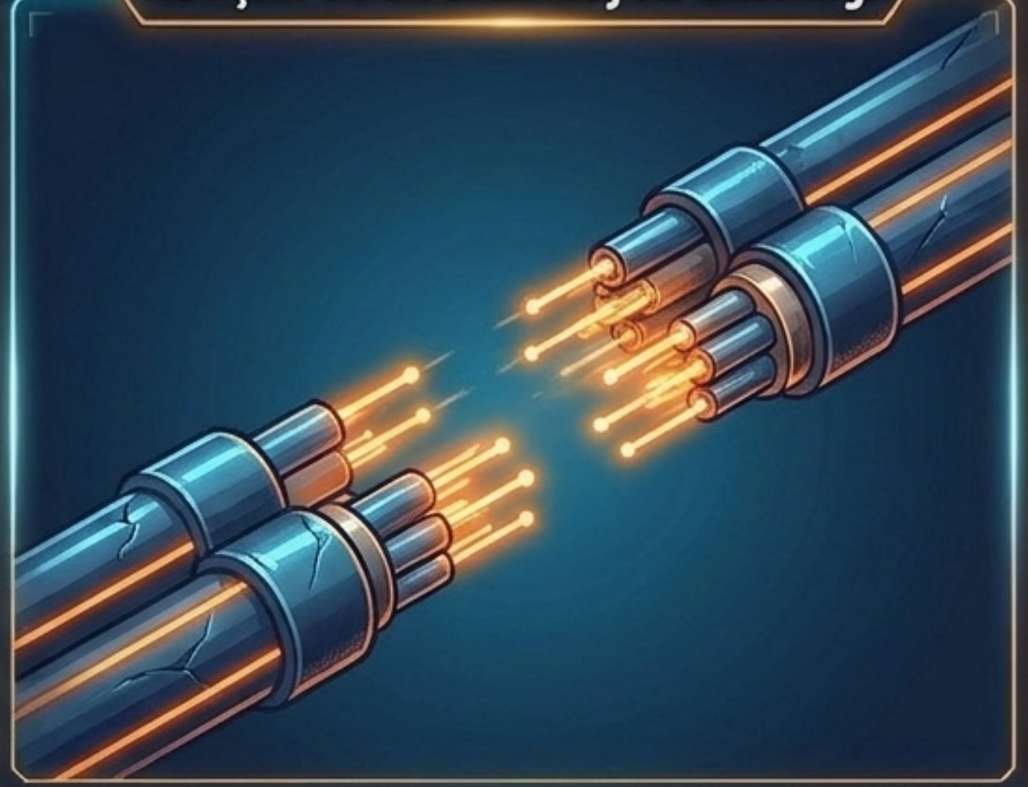
Tuzak 3 & 4: Yöntem Hataları ve Güven Kaybı

Sistematiklik Yoksunluğu



Örgüt analizi yapılmadan doğrudan kişi saymaya geçmek en büyük usul hatasıdır. Yanlış tasarlanmış bir işleyişi, o anki sayıyla dondurmak kuruma fayda sağlamaz. Önce süreç iyileştirilmeli, sonra norm belirlenmelidir.

İletişim ve Koordinasyon Eksikliği



Çalışanlara ölçümün amacının anlatılmaması süreci işten çıkarma operasyonu gibi algılatır. Bu korku, personelin anketlere kasıtlı olarak şişirilmiş veri girmesine neden olur.

Gemini Notebook

Sentez: Norm Kadro Bir Ada Değildir



Gemini Notebook

Statik Tablolardan Dinamik Planlamaya (Modern Araçlar)



Klasik norm kadro projeleri 3 yılda bir yapılan durağan süreçlerdir. Modern sistemler işlem hacmini canlı takip eder.

Senaryo Simülasyonu: “Satışlar %20 artarsa depoya kaç kişi lazım?” sorusu anında yanıtlanır.

Çalışan sayısı kapasitenin gerisinde kaldığında sistem tükenmişlik uyarısı, kapasitenin üzerinde olduğunda gizli işsizlik uyarısı üretir.

Gemini Notebook

Potansiyeli Serbest Bırakın



Norm kadro analizi; sadece maliyetleri kısmak veya personel sayısını dondurmak için uygulanan kısıtlayıcı bir kural seti değildir.

Aksine, kurumun gerçek üretim gücünü açığa çıkaran, tükenmişliği bitiren ve yeteneği doğru yere konumlandıran stratejik bir mimaridir.

Organizasyonunuzu duygularla ve varsayımlarla değil, verilerle yönetin.

Gemini Notebook