

YAKINDO U ÜN VERS TES
SOSYAL B L MLER ENST TÜSÜ
LETME ANAB L M DALI
NSAN KAYNAKLARI YÖNET M PROGRAMI

YÜKSEK L SANS TEZ

MESLEK TEKN K OKULLARINDA NSAN
KAYNAKLARI HT YACININ BEL RLENMES

CENG Z EMM O LU

20072767

DANI MAN: YARD. DOÇ. DR. ER FE Z HN EYÜPO LU

LEFKO A

ARALIK, 2011

Sosyal Bilimler Enstitüsüne,

Cengiz Emmio lu'na ait "Mesleki Teknik Okullarında İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesi" isimli çalı ma jürimiz tarafından İnsan Kaynakları Yönetimi ProgramındaYÜKSEK L SANS TEZ olarak kabul edilmi tir.

Ba kan: Prof. Dr. Hüseyin Uzunboylu

Üye: Yard. Doç. Dr. erife Zihni Eyüpo lu

Üye: Yard. Doç. Dr. Tülen Saner

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ö retim üyelerine ait oldu unu onaylarım

20/12/2011

Enstitü Müdürü

Özet

Mesleki Teknik Okullarında İhtiyaç Duyulan İnsan Kaynaklarının Belirlenmesi

Cengiz Emmio lu

Aralık, 2011

Dünya ülkeleri arasında kalkınma yarışında ilk sıralarda yer alabilmek için eğitime verilen önem artırılmalıdır. İnsan kaynakları planlaması, okullar açısından verimliliği, dolayısıyla kaliteyi belirleyen temel öğelerden sayılır. İhtiyaç niteliğine göre uygun iş gören seçiminin ve istihdamının gerçekleştirilmesiyle kaliteli bireyler çıkartması temel rol oynar. Bu sebeplerden dolayı araştırmamızın amacı; Kıbrıs Türk eğitim sisteminde Mesleki Teknik Öğretim Dairesine bağlı okullarda 2011-2012 eğitim öğretim yılında ihtiyaç duyulacak insan kaynaklarının (öğretmen) belirlenmesidir. Bu çalışmada karmaşık matematiksel yöntemler içerisinde yer alan Doğrusal programlama kullanılmıştır. Gerekli bilgilerin toplanmasında 2000- 2007 yılları arasındaki veriler KKTC Milli Eğitim Bakanlığı WEB sitesinden alınmıştır. Son iki yılın verileri ise (2008-2011) Web sitesinde yayınlanmadığından dolayı KKTC Milli Eğitim Bakanlığındaki kaynak kütüphanelerden alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik analiz yazılımı kullanılarak çözümlenmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda öğrenci sayısının artmasıyla birlikte öğretmen sayısında artış ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlara göre 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Mesleki Teknik Dairesine bağlı liselerdeki öğrenci sayısı artış gösterecektir. Çalışmamızda elde edilen bir diğer sonuç ise 2011-2012 yılında ihtiyaç duyulan öğretmen sayısı 570 dolayında olacaktır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları, İnsan kaynakları planlaması, Eğitim

Abstract

Determining the Need of People in Technical Vocational Schools

Cengiz Emmio lu

December, 2011

Importance given on education has to be improved in order for countries to attain the highest ranks in the competition of development. Planning human resources is one of the crucial elements while defining quality in schools as a result of its efficiency. Depending on the nature work, by choosing the right employees and recruitment, the output of qualified individuals play a major role. Because of these reasons, the aim of this research is to define the need of necessary human resources (teachers) in the Cyprus Turkish education system that will be needed in the schools which are administered by the Vocational technical education department in the education years 2011-2012. In this study Linear programming has been used which is inside complex mathematical methods. To collect the necessary information dating between 2000- 2007, TRNC Ministry of national education web site is used. Whereas the information from last three years (2008-2011) is taken from resource people from TRNC Ministry of education as a result of not being published in the website. The data obtained is drawn out by using Minitab and SPSS statistical analysis software. As a result of the study, it is found out that as the number of students increased, the number of teachers increased. According to the results, in the education years of 2011-2012 the number of students will show an increase in the high schools which are under responsibility of vocational technical education department. Another result which is drawn out from this study is that, there will be a needed 570 teachers in the education year of 2011-2012.

Key Words: human resources, human resource planning, education

ÖNSÖZ

Hızla değişen bir dünyada yaşıyoruz 25 yıl öncesinde filmlerde gördüğümüz cep telefonları, artık olmazsa olmaz eşyalarımız arasında yer alıyor. Artık Amerika'da üretilen İngiliz markası bir laptopu Kıbrıs'ta satın almakta olduğumuz bir düzen içerisinde 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 geçmişi veriler doğrultusunda bir yıllık olarak yapılan insan kaynakları planlaması, artık insan kaynakları uzmanları ile birim yöneticilerinin örgütün stratejik planları çerçevesinde hazırlanması gereken uzun vadeli çalışmalar haline almıştır. İnsan kaynakları planlaması konusunda bu değişimle tiremeyen örgütlerin, rekabetin küresel boyutta yaşadığı ortamda güçlü yanlarını koruması ve fırsatlardan yeterince faydalanması zor olacaktır. Bu çalışmada, kar amaçlı gütmeyen eğitim kurumlarının dahi insan kaynakları planlaması yapmasının önemini ve uzun vadeli olarak yapılmasındaki gerekliliğini ortaya koymaya çalıştım.

Çalışmam sırasında bana her aşamada destek olan eşime, tezimin doruğunda ilerlemesi için yönlendirmelerini ve katkılarını sunan danışmanım Yard.Doç.Dr. Feride Zihni Eyüpözüna teşekkür ederim.

Cengiz Emmioğlu

Lefkoşa,
Aralık 2011

çindekiler

ç Kapak.....	i
Tez Onay Sayfası.....	ii
Türkçe Öz.....	iii
Abstract.....	vi
Önsöz.....	v
çindekiler.....	vi
Tablo Listesi.....	viii
ekiller Listesi.....	ix
Kısaltmalar.....	ix

BÖLÜM I

G R

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Ara tırmanın Amacı	6
1.3. Ara tırmanın Önemi	6
1.4. Ara tırmanın Sınırlılıkları.....	7

BOLUM II

KURAMSAL TEMELLER ve KKTC E itim Sistemi

A.Kuramsal Temeller	9
2.1. İnsan Kaynakları	9
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	10
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geli imi	17
2.4. İnsan Kaynakları Planlaması.....	22
2.4.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Etkileri	27
2.4.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Bulunması Gereken Özellikler.....	28
2.4.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Süresi	31
2.4.4. İletme planlarıyla insan kaynakları planları arasındaki ili ki	32
2.4.5. İnsan kayna ı ihtiyacının (talebinin) belirlenmesi	33
B.KKTC E itim Sistemi.....	
2.5. E itim sisteminin yeniden yapılanma gereklili i	48
2.5.1. Kıbrıs Türk Toplumunun Hedefledi i 21. Yüzyıl İnsan Özellikleri	48
2.5.2. Yeni E itim Sisteminin Vizyonu ve Misyonu.....	49

2.5.3.	E itimin Öncelikli Hedefleri	50
2.5.4.	Okul yöneticisinin mesleki özellikleri	51
2.5.5.	Ö retmenin mesleki özellikleri	52
2.5.6.	Ö renci Özellikler	52
2.6.	Kıbrıs Türk E itim Sisteminin Genel Yapısı	54
2.6.1.	Orta E itim	54
2.6.2.	Mesleki ve Teknik E itim	56

BOLUM III

YÖNTEM

3.1.	Ara tırmanın Modeli.....	61
3.2.	Verilerin Toplanması	61
3.3.	Verilerin Analizi	61

BOLUM IV

BULGULAR ve YORUMLAR

4.1.	Mesleki Teknik Dairesine Ba lı Mevcut Ö retmen Sayısının Belirlenmesi ..	62
4.2.	Gelecekte Mesleki Teknik Dairesine Ba lı Gereksinim Duyulan Ö retmen Sayısının Belirlenmesi	64

BOLUM V

SONUÇ ve ÖNER LER

5.1.	Sonuçlar	71
5.2.	Öneriler	72

KAYNAKÇA	73
-----------------------	-----------

ÖZGEÇM	77
---------------------	-----------

Tablolar Listesi

Tablo 2. 1 İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelismisi.....	20
Tablo 2.2 Yıllara göre satış da ılımı.....	39
Tablo 2.3 Yıllara göre regresyon hesaplamaları.....	40
Tablo 4. 1 Son 5 Yılda Mesleki Tenkik Liselerindeki Ö retmen ve Ö renci Sayıları.....	62
Tablo 4. 2 2000-2010 Yılları Arasındaki Ö renci- Ö retmen Hesaplamaları.....	65
Tablo 4. 3 Ö renci Sayısı Ba ımsız De i ken Oldu unda Çıkan Regresyon Analizi Sonuçları	66
Tablo 4. 4 Ö retmen Sayısı Ba ımsız De i ken Oldu unda Çıkan Regresyon Analizi Sonuçları ..	67
Tablo 4. 5 Ö retmen Sayısı ile Ö renci Sayısı Arasındaki İli ki	68

ekiller Listesi

ekil 2. 1 İnsan Kaynakları Yönetimi Temel Seviyeleri.....	14
ekil 2. 2 İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi	31
ekil 2.3 Personel sayısı ile satışlar arasındaki ilişki.....	39
ekil 2. 4 Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Yapısı.....	58
ekil 4. 1 Yıllara Göre Mesleki Teknik Liselerinde Eğitim Gören Öğrenci Dağılımı.....	63
ekil 4. 2 Yıllara Göre Mesleki Teknik Liselerinde Eğitim Veren Öğretmen Dağılımı	63
ekil 4. 3 Öğretmen ile Öğrenci Sayısı Arasındaki İlişki	64
ekil 4. 4 2011-2012 Eğitim-Öğretim Yılı için Yapılan Trend Analizi.....	69

BÖLÜM I

G R

Bu bölümde, ara tırmaya ili kin problem durumu, amaç, alt amaçlar, ara tırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Evrende meydana gelen hızlı de i meler ve teknoloji alanındaki geli meler örgütlerin klasik yapıları ve yönetim anlayı ları ile ayakta kalmasını zorla tırmakta, onların yenilenmeleri gereklili ini ortaya çıkarmaktadır. De i im ve yenilenme ihtiyaç de il bir zorunluluk; bir istek de il kaçınılmazlıktır. Çünkü, bugünün örgütü varlı mını sürdürebilmek için kendi içindeki ulusal düzeydeki yarı ı a ıp, uluslararası alanda rekabet etmek gereksinimini ya amaktadır. Bu rekabetçi ortamda örgütlerin ya ayabilmesi ve i levini yapabilir olması içinse sahip oldu u insan ve madde kaynaklarını en rasyonel (amaç-araç dengesi) ekilde kullanılması gerekmektedir (Argon, 2001).

Bugünün yönetim anlayı ı, statik bir yapıdan dinamik bir yapıya geçmek, mevcut durumu korumak yerine gelece e yön vermek anlayı mını temel bir felsefe olarak kabul etmek durumu ile kar ı kar ıyadır (Aykaç, 1999).

Günümüzdeki i letmeler için para bulmak ve ücretleri ayarlamak her geçen gün biraz daha fazla zorla maktadır. Küreselle me ülkeler arasındaki sınırları ortadan kaldırmakta ve bunun sebebi olarakda i letmeleri acımasız bir rekabet ortamına sürüklemektedir. letmeler ya amak ve ya amlarını sürekli kılabilmek için her alanda rekabet edebilmeyi ö renmek zorundadır. Yo un rekabet ko ullarına uyum sa lamada en önemli faktör, insandır. nsan, yaratıcı faktördür. Para, tesis, donanım, hammadde, makine ve teçhizat gibi faktörler insanın eylemleri ile ekillenir. nsan, i letmelerin hem amacı hem de aracıdır. htıyac ı o belirler, para bulur, kurar, üretir, satar, tüketir ve yeniden yaratır (Geylan, 2004).

Yönetim insanlının varolu tarihinden bu yana farklı biçimlerde uygulanan bir sistemdir. Literatürü incelediğimiz zaman yönetim kavramı için birçok tanımla karşılaşmaktadırlar.

Günlük dilde insan kaynakları yönetimi ile çok karıştırılan yönetim kavramı; örgütün amaçlarına ulaşması için yaratıcılık; planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol gibi faaliyetleri yerine getirme sürecidir. Yönetim, geniş bir kavramdır ve insan kaynakları yönetimi de dahil, örgütün tümünü ilgilendirir.

Bilgen (1998)'e göre yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirme için, örgütün sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını kullanma bilim ve sanatıdır.

Fındıkçı (1999) ise yönetimin, başarılarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başarılarına erişim faaliyetlerinin toplamı olduğunu bahsetmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi de, genel olarak yönetim sürecinde ve yönetim alanındaki gelişme ve bilgi birikiminden yararlanma ve bunların üzerine eklemeler yapmaktır. Geleceğin yönetiminin temel yapıtaşı, madde kaynağından çok insan kaynağı ağırlıklı yönetim anlayışlarıdır. Çünkü, her şey insan için vardır ve yine insan tarafından yapılmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve madde kaynakları yenilenebilir, satın alınabilir ama hiçbir teknolojik gelişme insan kaynağının yerine kullanılmamaktadır (Argon, 2001).

Rekabet gücü yüksek ünlü ve büyük işletmelerin tümü, kendilerini bu konuma getiren gücün, insana yaptıkları yatırım olduğunu söylemektedir. Bu işletmelerin insan kaynakları profiline bakıldığında iyi eğitim almış, çevreyi analiz edebilen, araştıran, sürekli öğrenen ve öğreten, gelecek vizyonu olan, paylaşımını bilen, uyum yeteneği olan, derinleşmeye açık kişilerin çoğunlukta olduğu görülür. Nitelikli iş gücüne sahip olma rekabette üstün olma çabasının ön koşuludur. Bu iş gücünün doğru zamanda, doğru yerde ve doğru biçimde kullanılması da gerekir. Bu koşul ve gerçekler günümüz işletmelerinde insan kaynakları yönetimini ve yöneticilerini vazgeçilmez yapar. İnsan kaynaklarının temel amacı mutlu, verimli ve olumlu düşünen personel yaratmaktır.

Son yıllarda en önemli kaynağın insan olduğunu belirten düşünce, artık bir klişe olmaktan çıkmış ve anlam kazanmaya başlamış durumdadır. Yönetim, artık bir işletmedeki en son ve en önemli ayrıntı noktasının insan olduğunu farkındadır.

nsan kaynağının önemini kurum kültürü içine yerleştirmiş bir şirket olan Ford Motor Co.'nun kurucusu Henry Ford; "Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz, fakat çalışanlarımı geri verirsiniz bu işi aynen geri kurarım" diyerek insan kaynaklarının önemini açıkça vurgulamaktadır (Akıncı, 1997).

te kurumun başarısını belirleyen birinci öncelik; o kurumun insan kaynağı olduğu gerçeği, insan kaynağına yönelik strateji, ilke, uygulamaların ve insan kaynakları yönetiminin başarılı bir araçtır ve uygulama alanı olmasına yol açmıştır.

Örgütte insan kaynakları planlaması, örgütün geleceği bakımından olduğu kadar, örgütün sahip olduğu kaynakların akılcı kullanımı bakımından da önemlidir. Çünkü plansız bir insan gücü, organizasyonun belirli bölümlerinde yetersizliklere, yüksek iş gücü devrine, iletişim sorunlarına, bazı birimlerde iş gücü sıkıntısına, sonuç olarak, hantal bir örgütsel yapıya neden olabilir.

nsan kaynakları planlaması, gerekli sayıda personeli örgütçe istenilen zamanda ve ihtiyaç duyulan yerde kabiliyet ve yeteneklerine uygun olacak işlere yerleştirmek ve bu personelin güdükleri ve yetenekleri doğrultusunda söz konusu işleri en iktisadi anlamda gerçekleştirebilmelerini sağlamak sürecidir. İnsan kaynakları planlaması örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin belirlenmesi için yapılan işlemlerin tümüdür. Kısaca gelecekteki iş gücü talebini ve emek arzını ortaya koyarak uluslararası büyüme stratejilerini belirleyen bir sistem yaklaşımıdır.

Etkin insan kaynakları yönetimi, geleceğe dönüktür; yetenekli, iyi motive edilmiş elemanlar sağlayarak, örgütün bugünkü amaçları yanında gelecekteki amaçlarının da gerçekleştirilebilmesine hizmet eder. Bunun için insan kaynaklarının edinimi ve geliştirme çabalarına ayrı bir önem verilmelidir. İnsan kaynaklarının geliştirme yaklaşımının en önemli yönlerinden biri örgütteki bütün yöneticilerin edinimin önemini kavraması olmasıdır. Çalışanların edinim ihtiyaçlarını fark ettikleri ve edinim sonucunda onları gözlemleyerek, öğrendikleri deneyimleri işlerine uygulamalarını sağlayacak bilgileri verdikleri için, yöneticiler edinim sürecinde çok önemli rol oynamaktadırlar.

E itimi çevreleyen di er örgütlerde bu türden de i imler ya anırken, e itim kurumlarının hiçbir ey olmamı gibi hayatlarına devam etmesi olanaksızdır. Tüm bu sistemlerde görülen de i melerin e itim sistemini de etkiledi i, etkilemesi gerekti i ku kusuzdur. Geleneksel bilgiye dayalı e itim anlayı ı, günümüzde artık geçerlili ini yitirmi tir. Buna, ö renme ve toplumdaki de i meyi de eklersek, e itim örgütlerinin de i meye ilgisiz kalması imkansız görülmektedir. Bunun yanında, e itim ordusunu salt olarak ele almak ve e itimi okul ile sınırlı görmek devri çok uzaklarda kalmı tır. Günümüzde okul dı ındaki i letmelerin de e itim en önemli faaliyetleri arasında yer almaktadır. Ya am boyu ö renme olana ı bir çok de i ikliklere sebep olmu tur. Konuya bu çerçevede bakarsak, her kurumun en önemli faaliyetlerinden biri personelini sürekli yenile tirmesidir (Ensari, 2000). Yukarıda bahsetti imiz problemlerden yola çıkacak olursak ülkeler kendi e itim sistemleri içinde kendi sistem hedeflerine uygun insan kaynakları planlaması yapması gerekmektedir.

Herhangi bir örgütün insan kaynakları ile ilgili ihtiyaçlarını belirleme sürecine stratejik insan kaynakları planlaması adı verilir. Bu süreç örgütün genel amaçlarıyla uyum göstermelidir. Belirlenen hedeflere ula mak, ancak do ru ki iler in do ru i lere ve do ru sayıda yerle tirilmesiyle mümkündür. Öncelikle mevcut insan kaynakları nitelikleri ve yetenekleri ile tespit edilmeli, hedefler ve stratejiler do rultusunda gereksinimler ve fazlalıklar belirlenmeli, bütün bunlara göre de bir politikaya karar verilmelidir (Özsöz, 2006).

nsan Kaynakları Yönetimi ilkelerini e itim süreci içerisinde inceleyecek olursak, i lemleri ve yetenekleri, e itim yönetiminin en çok ihmal edilen ve yanlı anla ılan yanıdır. Oysa e itim yönetimi, örgütte bulunan madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanma sürecidir. Okulda en önemli insan kayna ı, yöneticiler, ö retmenler, ö renciler, e itici olmayan personeldir (Ünal, 2000).

Ancak Burnham (1999) ve Ünal (2000)' e göre okulda, insan kaynaklarının yönetiminde çe itli etkenler etkili olmakta ve istenilen verim elde edilememektedir: *Yönetim için zamansızlık*:Okulların yönetime ayıracak zamanları yoktur. Ö retim personelinin teknik ve ö retimle ilgili aktiviteleri o kadar ön plana çıkmaktadır ki, yönetim i levleri, görevler ve süreçlerle ilgili yönetim i levleri geridekalmaktadır. *Mesleki statü*:Okullarda, ö retmenlik mesle inin gerektirdi i statü ile ilgili olan

mesle e giri , i ko ulları, terfi, ödöl, ceza, nakil vb. yönetim i leri merkezi örgütün kurallarına göre i lemektir. Bu durum okul yöneticilerinin en önemli sınırlayıcıları olmaktadır. *Yaygın yapılar:* Genellikle okulların yönetim yapıları ile etkili personel yönetimi prensipleri arasında yeterli ili ki bulunmamaktadır. Okullarda geleneksel yönetim yapıları hala i levini sürdürmektedir. *Kurumsal izofreni:* Okulların sosyal amaçlarının, ö retmenlerin rolünün, toplumsal ihtiyaçların de i mesi, okullarda amaç ve hedeflerin açık, kesin olmayı ı nedeniyle okullar bazı iç çatı maların ya andı ı bir ortam haline gelmektedir. *Sınırlı yönetim:* nsan Kaynakları Yönetiminin endüstriyel ve ticari alanda öneminin gittikçe anla ılmasına kar ın bu durum henüz okullara yansımamı tır. Okullarda ö retmenlerin üst ve orta düzey yönetim rolleri için hazırlanmalarında belirsizlikler bulunmaktadır. *Politik kontrol:* E itimde etkili insan kaynakları yönetimi, parçalanma ve sık de i tirilen kontrol merkezleri nedeniyle oldukça problemlı bir durum yaratmaktadır. E itim kurumlarına, ço unlukla yönetici personel, siyasi olarak motive edilmekte bu nedenle de yöneticiler her zaman etkili yönetim prensiplerini yansıtmamaktadır.

Okullarda insan kaynakları yönetimi uygulanabilir bir süreçtir ancak bu amaçla yöneticilerin kendilerini geli tirmeleri ve liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu yakla ımın etkin olarak kullanılabilmesi için, yöneticilerin örgüt hedefleri hakkında uzmanlık derecesinde bilgiye sahip olması, e itim ve kültür düzeyi yüksek, vizyonu geni ve teknik geli meleri takip eden bir yeti me düzeyine eri mesi sa lanmalıdır. Okuldaki tüm kaynaklardan, en fazla faydayı sa layacak ekilde yararlanılması yolları aranmalıdır. Geleneksel yönetim anlayı ıyla, ara tırma bulgularına göre okuldaki kaynakların verimli kullanımı ço unlukla sa lanmaktadır. Bu nedenle yönetim yapı ve görevlerinde de i ikliklerin yapılması zorunlu hale gelmi tir (Ünal, 2000).

Kıbrıs Türk E itim Sistemi Mesleki Teknik Dairesine ba lı okullarda gelecek yıllar içerisinde ihtiyaç duyulacak insan kaynaklarının planlanması bu çalı manın problemini olu turmaktadır.

1.2. Ara tırmanın Amacı

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetindeki artan üniversite sayısı neticesinde üniversite düzeyinde eğitim alan öğrenci sayısı da artış göstermektedir. Öğrencilerin üniversite eğitimi alma istekleri ülkedeki ara eleman eksikliğine sebep vermektedir. Üniversiteler mesleki eğitim yönünde de eğitimler vermeye başlamıştır. Bu sebeple öğrenciler üniversite öncesinde meslek liselerinde büyük talepte bulunmaktadır. Bu sebeple bu ara tırmanın amacı; Kıbrıs Türk eğitim sisteminde Mesleki Teknik Öğretim Dairesine bağlı okullarda, 2011-2012 eğitim öğretim yıllarında ihtiyaç duyulacak insan kaynaklarının (öğretmen) belirlenmesidir.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

- 1- Kıbrıs Türk eğitim sisteminde Mesleki Teknik Öğretim Dairesine bağlı okullarındaki mevcut öğretmen kaynakları nasıldır?
- 2- 2011-2012 eğitim öğretim yılları içerisinde bu alandaki öğretmen insan kaynakları ihtiyacı nasıl olacaktır?

1.3. Ara tırmanın Önemi

Dünya ülkeleri arasında kalkınma yarışında ilk sıralarda yer alabilmek için eğitime verilen önem artırılmalıdır. İnsan kaynakları planlaması, okullar açısından verimliliği, dolayısıyla kaliteyi belirleyen temel öğelerden sayılır. Eğitim niteliğine göre uygun işi gören seçiminin ve istihdamının gerçekleştirilmesiyle kaliteli bireyler çıktısı temel rol oynar.

Eğitim kurumlarından en etkili şekilde istenilen sonucun alınabilmesi, onun çağın gereklerine uygun şekilde sokulması ile olur. İnsan kaynakları planlaması da son yıllarda insana en çok önem veren yaklaşımlardan biri olup, eğitim kurumlarına kadar girmişti. İnsan kaynakları planlaması yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını geliştiremez. İnsan kaynakları planlaması söz konusu olduğu gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi örgütün hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlemlerini de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapamaz. Böyle bir durumda olan eğitim kurumlarından, nitelikli öğrenci beklenemez. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, gelecekteki personel ihtiyacının nitelik ve nicelik

yönünden belirlenmesi, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip personelin temini ve örgütte tutulması gibi hususlarda önem taşıdığı söyleyebiliriz.

Yapılan ara tırmalar planlı, stratejik yönetim biçimini benimsemi örgütlerin daha başarılı olduklarını göstermektedir.

Kıbrıs Türk Eğitim Sisteminde kaliteli bireyler çıktısı yaratabilmesi için insan kaynakları planlaması önem taşımaktadır. Bu çalışmanın yetkililere yol gösterici olması ve bu konudaki ilk ara tırma olması önemini artırmaktadır.

1.4. Ara tırmanın Sınırlılıkları

1. Bu ara tırma, Kıbrıs Türk Milli Eğitim Bakanlığı'ndan elde edilen bilgiler ile sınırlıdır.
2. Kıbrıs Türk Eğitim Sistemi için yapılan insan kaynakları planlaması sadece mesleki teknik eğitim dairesine bağlı öğretmenler ile sınırlıdır.

insan kaynakları yönetimi: insan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması için yarıdan itibaren doyumuna sahip ve mutlu olabileceği için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar. Çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum etimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlendirilmesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadarki tüm süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir (Fındıkçı, 2003).

Byars & Rue (1997) ise insan kaynakları yönetimini, bir işletmedeki insan kaynaklarını kordine etme ve aktiviteleri tasarlama olarak tanımlamışlardır.

insan Kaynakları Planlaması: insan kaynakları planlaması, kısaca işletmenin gereksinim duyduğu iş gücünü öngörümler ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işlemleri amaçlı olarak düzenleme süreci olarak tanımlanabilir (ERM Akademi, 2009).

Ö retmen: Ö retmen, bir bilim dalını, bir sanatı, bir tekni i veya belli bilgilerin öğrenilmesinde yardımcı olmayı kendisine meslek edinmi kimse (MSXLAB, 2006). Kıbrıs Türk E itim Sistemi içerisinde hizmet veren ö retmenler.

Yönetici: Kıbrıs Türk E itim Sistemi içerisindeki e itim kurumlarında hizmet vermekte olan okul müdürleri ve müdür muavinleri.

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER ve KKTC E itim Sistemi

Bu bölümde, ara tırma ile ilgili kuramsal temeller ve KKTC e itim sistemi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

A. Kuramsal Temeller

Bu ba lık altında insan kaynakları, insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yöneticisinin görevleri, insan kaynaklarının planlanması, insan kaynaklarının planlanma süreci, nsan kaynaklarının geli imi, e itim kurumlarında insan kaynakları ile ilgili kuramsal açıklamalar verilmi tir.

2.1. nsan Kaynakları

Genel olarak, bir i letmedeki tüm personel “insan kaynakları” nı olu turur. Daha açık bir ifadeyle, organizasyondaki üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danı man olarak istihdam edilen personel, tam-sürelili ya da kısmi süreli çalı an personel, i çi ve memurlar ve di er ekillerde istihdam edilen tüm personel organizasyonun insan kaynaklarını olu turur.

nsan kaynakları kavramı, genel olarak bir örgütte çalı anların tümünü simgelemektedir. Konu ile ilgili kaynaklarda insan-gücü, i gücü, insan kayna ı gibi farklı kavramların insan kaynakları anlamında kullanıldı ı görölmektedir. Bazı kaynaklarda insan kaynakları veya personel, daha çok büroda çalı an ki ileri simgelemektedir. Fakat bu çalı mada personel veya insan kayna ı kavramına yakla ım tüm çalı anları içeren geni anlamını kapsamaktadır. Herhangi bir örgütte insan kaynakları denildi inde; yöneticiler, yönetilenler, yardımcı i gücü, teknik i gücü ve danı manlar anla ılabilir (Aldemir, Ataol & Budak, 2004).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Yönetim insanlı nın varolu tarihinden bu yana farklı biçimlerde uygulanan bir sistemdir. Literatürü inceledi i zaman yönetim kavramı için birçok tanımla kar ıla ılmaktadır.

Bilgen (1998)'e göre yönetim, örgüt amaçlarını gerçekle tirmek için, örgütün sahip oldu u insan ve madde kaynaklarını kullanma bilim ve sanatıdır.

Fındıkçı (1999) ise yönetimin, ba kalarının aracılı ı ile amaçlara ula ma veya ba kalarına i gördürme faaliyetlerinin toplamı oldu undan bahsetmi tir.

Yönetim, en basit anlamıyla birden fazla insanın bilimli bir amaç için bir araya gelerek, amaç do rultusunda çaba harcamaları olarak tanımlanır. Tanımlamayla birlikte yönetim kavramı içinde bir amacın olması; amacın gerçekle tirilmesini isteyen bireylerin bulunması temel belirleyiciler olarak kar ımıza çıkıyor. Bu da bizi yönetim kavramıyla kar ı kar ıya kalmamız sonucunu do uruyor. Çünkü yönetim, amacın gerçekle mesine yönelik bireysel çalı maların koordinasyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ba lamda, yönetim olgusunda her zaman ortak bir çabaya, i birli i ve e güdüme dayalı rasyonel etkinlik vardır. Yönetimi, i birli ine dayanan rasyonel bir grup etkinli i olarak tanımlamak mümkündür (Eryılmaz, 1994).

Yönetim, Decenzo ve Robbins (2002)'e göre, örgütün hedeflerini verimli olarak ba arabilmesi için insanların sayesinde ve birliktelik içerisinde; çalı anlarla, yöneticilerle ve payda larla olan ili kileri yürütme sürecidir. Bu hedefleri ba arabilmek için yönetimin e güdümünü sa laması gereken çok önemli bile enler vardır. Bu bile enler; planlama (ör. Hedef belirlemek), düzenleme (ör. hedefleri ba arabilmek için hangi i lerin yapılaca na karar vermek), yol gösterme (ör. yüksek verim için güdülemeye ve do ru yeteneklere sahip, do ru insanların görevlendirilmesini sa lamak), denetlemedir (ör. slerin do ru ekilde yürüdü ünü izlemek). Hedeflere ula mak için gösterilen çabaların üç ana bile eni vardır: Hedefler, sınırlı kaynaklar, ve insan (Decenzo ve Robbins, 2002).

KY, örgütün insan boyutu ile ilgilenen kısmıdır. Her örgüt insanlardan olu ur ve do ru yeteneklere sahip insanları i e almak ve onları kalıcı kılmak, örgütün

ba arısı için ciddi bir unsurdur (Decenzo ve Robbins, 2002). Örgüt stratejileri 1 1 ında KY'yi düzenlemek, di er bir deyi le insan kaynakları stratejilerini uygulama ve geli tirme süreci de yönetim sürecinin bir parçasıdır (Walker, 1992).

nsan kaynakları yönetimi de, genel olarak yönetim sürecinde ve yönetim alanındaki geli me ve bilgi birikiminden yararlanmı ve bunların üzerine eklemeler yapmı tır. Gelece in yönetiminin temel yapıta ı, madde kayna ından çok insan kayna ı a ırlıklı yönetim anlayı laradır. Çünkü, her ey insan için vardır ve yine insan tarafından yapılmaktadır. Teknolojik geli meler ve madde kaynakları yenilenebilir, satın alınabilir ama hiç bir teknolojik geli me insan kayna ının yerine kullanılmamaktadır (Argon, 2001).

Örgütlerin verimli ve etkili çalı masını sa layan en önemli etken o örgütteki insan kaynaklarıdır. nsan kaynaklarının yönetimi yakla ımı; örgütlerdeki ba arının teknolojik kaynakları geli tirmekten çok insan kaynaklarının geli tirilmesine ba lı oldu unu göstermi tir. Bu kavramın örgütlerde verimlili i artıran bir yatırım oldu u kabul edilmektedir (Çelik, 1991). Ancak bugün insan kaynaklarının yönetimi (KY) kavramının tanımlanmasında karga a ya anmaktadır. Büyükelülü (1998) bu kavramın tanımlanmasına dört önemli bakı açısı getirmektedir. Bunlar: KY, personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. Esas itibariyle geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarından çok da farklı bir olu um de ildir. nsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstriyel ili kilerden do an ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir olu umdur. nsan kaynakları yönetimi, geni bir alanda istihdam i ili kilerini temsil eden ve bireysel i ili kilerinin geli mesine katkıda bulunacak organizasyonel entegrasyonu gerçekle tirmeye çalı an yeni bir i çi-yönetici ili kiler zinciridir. nsan kaynakları, örgüt politikalarının olu turulmasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur. Bu dört bakı açısından çıkan sonuca göre; nsan kaynakları yönetimini yeni bir yönetim disiplini olarak kabul etmemiz gerekmektedir (Ünal, 2000).

Byars & Rue (1997) insan kaynakları yönetimini, bir i letmedeki insan kaynaklarını kordine etme ve aktiviteleri tasarlama olarak tanımlamı tırlar.

Fındıkçı'ya (2003) göre insan kaynakları yönetimi, genel olarak kurumlarda çalı an bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmi tir. Bu ihtiyaçların

giderilmesiyle örgütün hedeflerine ulaştırılması sağlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi 1980'li yıllarda ortaya çıkmasına karşılık örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskidir. Böylece insan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin verimli, yararlı ve üretken olması için yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabileceği için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar. Çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum etimine, ücret ayarlamasına, iş yeri ile olan hukuki bağlarına, verimliliğine, performans geliştirilmesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadarki tüm süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir.

Personel yönetimi ile KY anlayışları arasında önemli farklar bulunmaktadır. Geylan (2004) bu farkları aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

- Personel yönetimi ile KY arasındaki temel fark felsefi düzeyde, işleve bakı açısındandır. Personel yönetimi iş odaklı, KY ise, insan odaklı bir bakı açısına sahiptir. Bu, personel yönetiminin insanı büyük ölçüde gözardı ettiği ve sadece işlerin en iyi şekilde yapılması üzerine odaklandığı; KY'nin ise, doğrudan işlerin en iyi şekilde yapılmasını sağlamak için insanı ilgilendiren her türlü durumla ilgilendiği anlamına gelir.
- Personel yönetimi anlayışı insanı temel bir maliyet unsuru olarak görüp, tüm uygulamalarını buna göre yapar. KY ise, insana maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak bakar.
- Personel yönetimi, personelle ilişileme, ilişilemeyle devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup, KY'nin önemli bir alt çalışma alanını oluşturur. Bir bakı deyişle personel yönetimi ile KY birbirinden farklı, tamamen ayrı konular değildir. KY personel yönetimini de kapsayacak şekilde yürütülür.
- Personel yönetimi anlayışı daha çok geleneksel, hiyerarşik örgüt yapıları için geçerlidir ve ast-üst ilişkisini esas alır. Bu bakılamda daha çok yönetici olmayan personelle ilgilendirir. KY için ise, yönetici olan ya da olmayan örgütteki herkesin işbirliği içinde çalışması ve örgütsel performansını mümkün olan en yüksek katkıyı yapması önemlidir.

- Personel yönetimi kısa vadeli ve günlük i lerle u ra ırken, K uzun vadeli ve stratejik bir bakı açısına sahiptir. Bu nedenle personel yönetimi daha alt örgütsel düzeyde faaliyet gösterirken insan kaynakları faaliyeti üst düzeyde, yönetimin merkezinde yer alır.
- Personel yönetiminin etkilili i önceden belirlenmi personel politikalarının ba arıyla uygulanmasıyla ölçülür. Buna kar ılıklı KY'nin ba arısı örgütsel performansın artmasına yol açar.

Yılmaz (2007)'ye göre nsan kaynakları yönetiminin esas amaçları, verimlili in artırılması ve i ya amı kalitesinin artırılmasıdır. Bu hedeflere ula ılmasında, her iki hedef ba lamında olu turulan kıstaslar kullanılmaktadır. Söz konusu kıstaslar, i gören performansı, i gören tatmini ve i gören sa lı ı gruplarında toplanabilir.

İletmelerdeki insan kaynakları yönetimi bölümlerinin birçok görevi vardır. Görevler i letmenin yapısına göre de i iklik gösterebilmektedir. A a ıda bu konudaki uzmanların görüşleri verilmektedir.

Cascio (2003) insan kaynakları yönetimini aktivitelerinin ve sorumluluklarının; personel verilerinin analiz için tutulması, i e girmek isteyen adaylarla görüşülmesi, çalı anlar arasında i birli i ve ileti im, hizmet içi e itim, motivasyon stratejileri, performans bildirimleri ve disiplinin sa lanması, i ten durdurmaların, terfilerin, yer de i ikliklerinin yapılması ve gerçek vizyona ula mada gerekli de i ikliklerin yapılması oldu unu belirtmi tir.

Dessler (2002) insan kaynakları yönetimi bölümünün görevlerini a a ıdaki gibi sıralamı tır;

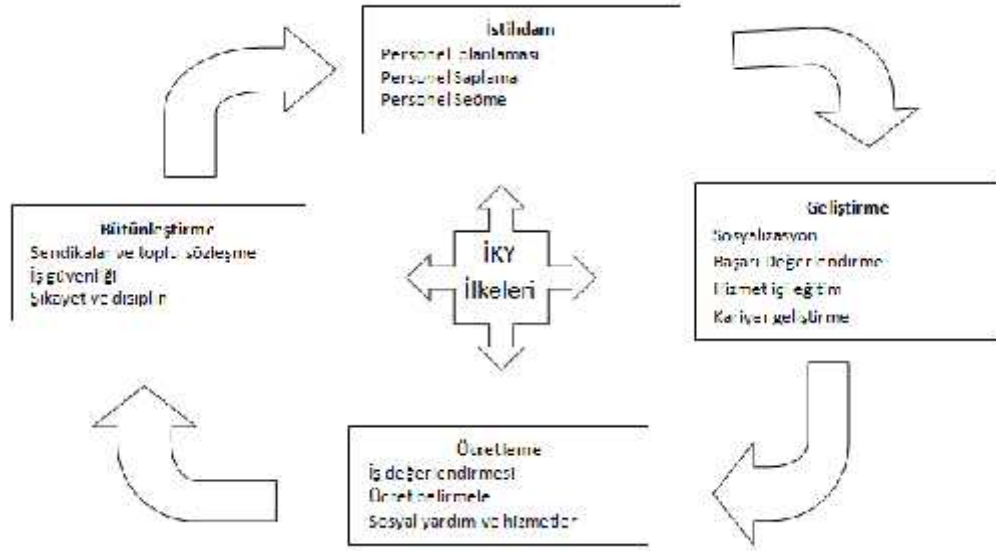
-) Do ru ki iyi do ru i e yerle tirme
-) İletmedeki yeni personele oryantasyon düzenleme
-) Personeli yeni görevlerine hazırlama
-) Her bireyin performansını artırıcı etkinlikler
-) Çalı anlar arasında i birli i sa lama
-) İletme politikasının ve prosedürünün açıklanması

-) Emek maliyetlerinin kontrolü
-) Her bireyin yeteneklerini geli tirmek
-) Her bölümün moralini artırma ve yönetme
-) Çalışanların sa lıklarını ve fiziksel durumlarını koruma

Aldemir, Ataol & Budak (2004) ise insan kaynakları yönetiminin temel i lev ve faaliyetlerini; insan kaynaklarını bulmak, seçmek, yerle tirmek, ücretlemek, bakım de erlendirmelerini yapmak, ödüllendirmek, geli tirmek, kariyerini planlamak faaliyetlerinde bulunmak ve i çi kurulu larıyla ili kileri yürütmek olarak açıklamı lardır.

Can & Kavuncuba ı'na (2005) göre insan kaynakları yöneticisinin yerine getirdi i dört ana faaliyet vardır (Bak ekil 2.1).

ekil 2.1 nsan Kaynakları Yönetimi Temel levleri



Kaynak: Can & Kavuncuba ı (2005)

- 1- **stihdam:** nsan kaynakları yönetiminin temel görevlerinden bir tanesi, gereksinim duyulan sayı ve nitelikte personelin istihdam edilmesidir. Böylece örgütler faaliyetlerine kesintisiz olarak devam edebilirler. Kadrolama i levi,

örgütün be eri yapısının olu turulmasıyla ilgilidir. Kadrolama i levii kapsamında gerçekle tirilen temel faaliyetler a a ıda sıralanmı tır.

a- nsan Kaynakları Planlaması: stihdam süreci içinde yer alan birinci faaliyet, insan kaynakları planlamasıdır. Stratejik planlamasının bir parçası olan insan kaynakları planlaması, kurumun mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekle tirmesi için, uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte personeli elde etmesi için giri ilen bilinçli bir faaliyettir.

b- Personel Sa lama: Personel planlamasında, gereksinim duyulan personelin sayı ve nitelikleri belirlenirken; personel sa lama sürecinde, personel ihtiyacını kar ılamak için örgütte çalı maya istekli aday personel birikimi olu turulmaktadır.

c- Personel Seçme: Personel sa lama sürece sonucu i ba vurusunda bulunan adaylar arasında i in gereklerine en uygun ki ilerin belirlenmesi ve seçilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

2- Geli tirme: Personel geli tirme i levii, i ba arısını yükseltmek için personelin bilgi ve becerilerinin geli tirilmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu i levii kapsamında u faaliyetler yerine getirilmektedir:

a- Sosyalizasyon: e yeni alınan veya yeni bir bölüm veya makama atanan personeli, i e ve örgüte alı tırmak; örgütün de er ve normlarını ö reterek, personeli örgütün etkili bir üyesi durumuna getirme sürecidir.

b- Ba arı de erlendirmesi: Ba arı de erlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekle tirdi ini belirlemeye yönelik bir süreçtir.

c- Hizmet içi e itim: inde ba arılı olması için personelin bilgi ve becerilerinin geli tirilmesi, personele yeni bilgi ve becerilerin kazandırılmasına yönelik e itim faaliyetidir.

d- Kariyer geli tirme: Kariyer geli tirme, personele, kariyer seçiminde yol gösteren, seçilen kariyere uyum göstermede

yardımcı olan, personelin yeterliliğini yükselten ve kendine saygı gereksinimlerinin tahmin edilmesine yönelik faaliyetlerdir.

3- Ücretleme: Ücret, personel ile örgüt arasındaki ilişkilerin odak noktasıdır. Personelin bir kurumda çalışmasının ana gerekçesi, bir gelir elde ederek yaşamını baskınsızca sürdürebilmektir. Ücretleme işlevi, örgütte adil ve dengeli bir ücret sisteminin ve ödeme planının geliştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır.

a- Değerlendirme: Örgüt içinde adil bir ücret sistemini oluşturmak üzere, işlevlerin birbirleriyle karşılaştırılarak, işlevlerin göreceli önemlerine göre sıralanmasıdır.

b- Ücretlerin belirlenmesi: Personele iş gücü karşılığında ödenecek ücret miktarının ve ödeme biçiminin kararlaştırılmasıyla ilgili faaliyetlerdir.

c- Sosyal yardımlar ve hizmetler: Personele ücret yanında yapılacak ödemelerin ve personele sağlanacak hizmetlerin belirlenmesi ve uygulanmasına yönelik faaliyetlerdir.

4- Bütünleştirme: Bütünleştirme işlevi, personelin örgütünü benimsemesi, personel ve örgüt arasındaki ilişkilerin örgüt amaçlarına hizmet edecek biçimde geliştirilmesini hedeflemektedir. Bütünleştirme işlevi, aşağıdaki faaliyetleri kapsamaktadır:

a- Sendikalar ve toplu sözleşme: Sendikalar çağdaş demokrasilerin vazgeçilmez ögesidir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların sendikal haklarına saygı göstererek, sendikalarla ilişki kurmakta; toplu pazarlık süreçlerinde örgüt ve çalışanların beklentileri arasında denge yaratmaya çalışmaktadır.

b- Personel sağlığı ve iş güvenliği: Personelin güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalışması için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasına yönelik faaliyetlerdir.

c- İkiyet ve disiplin: Personelin kurumun belirlediği politikalar, kurallar ve de erler çerçevesinde iş görmesini sağlamak; personelin

örgüt ve işçilerin şikayetlerini dinleme ve çözümleme faaliyetleridir (Can & Kavuncubaşı, 2005).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

19. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan Endüstri Devrimi ile çalışma hayatında büyük değişiklikler oldu, yeni bir dönem başlamıştır (Tüzün, 1996). Endüstri devrimi öncesinde insanlar atölyelerde ufak gruplar halinde çalışmaktaydılar.

Hayatları boyunca kazanç elde edebilecekleri bir işe, bir mesleğe sahip olmak üzere bir ustanın yanında çalışmayı tercih ederler, ustalığa kadar yükselebilecek maaşlı insanlardandı (Ekin, 1989). Endüstri devrimi ile el işçilerinin yerini makine işçileri almaya başlamış, makinelerle birlikte yüksek üretim miktarları elde edilir olmuştur. Makinelerin çalışma hayatına girmesiyle beraber hem daha uzun çalışma saatleri, hem de fazla çalışma saatlerine rağmen daha düşük ücretler alınması durumu ortaya çıkmıştır. Çalışanlara, üretim yapan herhangi bir makineden farklı bakılmadığı, iş açısından rutin, cansıkıcı çalışmanın hüküm sürdüğü bu devrede insan kaynakları yönetiminin varlığından söz etmek mümkün değildir. İşverenlerle ilgili tüm işleri başlarındaki formen düzenlerdi. Ancak çok büyük fabrikalarda iş saatlerini hesaplayan ve ödemeleri ayarlayan bir denetim memuru bulunurdu (Butler ve diğerleri, 1991).

20. yüzyılın başlarında üretim sürecinde mal üretiminin yanı sıra çalışanların verimliliği de önem kazanmaya başlamıştır. Zaman ve hareket etütlerinin yapıldığı, iş analizlerinin, iş tanımlarının ve işe yönelik eğitimlerin doğuşunun gözlemlendiği 20. Yüzyıl başında Taylor ile Gilbreth’ın adlarına rastlanmaktadır (Tüzün, 1996). İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkması, Taylor ve Gilbreth’in yaptıkları çalışmaların insan kaynakları ve denetim üzerindeki pozitif etkilerini göstermeleriyle bilimsel yöntemin doğuşuna başlanır. Bir yanda ağır çalışma şartları hüküm sürmeye devam ederken diğer yanda işçilere kütüphane, sosyal tesis ve eğitimden sağlık hizmetlerine varan imkanlar verilmeye başlanmasıyla beraber bu imkanlardan işçilerin ne kadar yararlandırılacağı işçileri ilgilendiren refah sekreterleri olarak adlandırılan kişiler görevle başlatılmıştır. Bu kişiler modern insan kaynakları

yöneticisi olma yönünde gelişim gösterecek, organizasyon içinde insan kaynaklarından sorumlu bir pozisyonun temsilcileriydiler (Tüzün, 1996).

20. yüzyılın ortalarında mü terinin istekleri önem kazanmaya başlamıştı. Yaşanan darboğaz yüzünden üretilen malı satmak yerine satılabilecek malın üretimine yönelim başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında tüm hiyerarşik kademelerinde eğitim verilmesi, insan kaynağının motive edilebilir, öğrenmeye açık bir özelliğe sahip olmasının anlaşılması ve personel işlerinin sistematikleştirilmesi çalımları, yeni olgular olarak çıkış göstermişlerdir.

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi'nin yapı ve işlevi yönünden bölünmümlü ünü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlü ünü sağlamak amacıyla 20. Yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır (Argon, 2001).

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

Yılmaz (2007)'a göre işletmedeki planlama işlevinin temel hedefi, kurumun gelecekteki insan kaynakları gereksiniminin, zaman, para, nitelik gibi kısıtlar temelinde en uygun şekilde karşılanmasına yönelik planların oluşturulması sürecidir. Bu planlama süreci, alınan stratejik kararlardan önemli ölçüde etkilenmektedir. İnsan kaynakları planlamasının en doğru ve en kapsamlı şekilde gerçekleştirilebilmesi, farklı türdeki enformasyonlara ulaşılmasını, bunların bir araya getirilmesini ve analiz edilmesini gerektirmektedir. İhtiyaç analizleri, çevresel koşullar, yasal yükümlülükler, bütçe planları, stratejik kararlar, kurum içi insan kaynakları eğitim programları ve verimlilik, unsurları başlığında ihtiyaç duyulmaktadır.

1980'li yıllar boyunca örgütler erken emeklilik ve benzeri programlarla küçülmeye ve verimliliği artırmaya yönelik çalımlar yaptılar (Walker, 1992). İnsan kaynakları

yönetimi ve ara tırmacılar, çalı anların olumlu davranı larını ve i e olan ba lılıklarını artırma stratejileri üzerine çalı malara yo unla tılar (Zeffane ve Mayo, 1994). Bu çalı malar, çalı anların hem örgüt içi hem de örgüt dı ı döngülerine yeterli ilgi ta ımıyorlardı (Walker, 1992).

Bilgi ve haberle me teknolojilerinin kolay elde edilebilirli i, hangi bilginin örgüt için önemli oldu unu ve bu bilgilere nasıl ve hangi kaynak(lar)dan ula ılaca ını kritik hale getirmi tir. Bunun sonucu olarak bilgiyi inceleyip seçecek ve karar verecek olan bilgi emekçilerinin hızlı ve sürekli ö renmeleri (ya am boyu ö renme süreci) zorunluluk olmu tur (Hafeez ve di erleri, 2002). Giri imci, yenilikçi ve kendini geli tirebilen çalı anları bünyesinde toplayabilen örgütler, bilgi ekonomisinde öne geçebilmektedirler (Pekta , 2009).

Bu ko ullar altında rekabet eden örgütlerin ayakta kalması ve verimli olması, teknoloji altyapısına ve insan kaynaklarının geli imine yo unla maları ile mümkündür. nsan kaynaklarının e itimine kaynak ayırmayan örgütler, e itim için ayırmaları gereken bütçenin daha fazlasını orta ve üst düzey yönetici ise alırken harcamak zorunda kalabilirler. Ancak e itim tek ba ına yeterli de ildir. Uzun vadeli ve örgütün stratejik planları çerçevesinde sürekli güncellenen bir KP içerisinde çalı anların ki isel geli imleri desteklenmelidir (Pekta , 2009).

Tarihi süreç içinde bir i letmede çalı anlar için önceleri i gücü, insan gücü, daha sonraları da personel sözcükleri kullanılmı tır. 1980'den beri bu konuda insan kaynakları ve 1990'lardan beri de insan sermayesi ya da entelektüel sermaye gibi tanımlamaların kullanılması tercih edilmeye ba lanmı tır (Geylan, 2004).

nsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili ilk çalı malar Personel Yönetimi adı altında yapılmaya ba lanmı tır. Bu kavram 60–70 yıldır yaygın bir ekilde çe itli uygulamaları, personelin yeti tirilmesi, yönetimi ve yönetilmesiyle ilgili yeterlilikleri tanımlamak için kullanılmı tır. 1980'lerde insan kaya ının sınırsız yeteneklerini geli tirmenin ve i e ko manın gerçeikle mesi ile ortaya çıkan olumsuzlukların giderilebilece i anlayı ıyla insan kaynakları kavramı ortaya çıkmı tır. Böylece geleneksel personel yönetimi anlayı ına kar ı insan kaynakları kavramı ortaya çıkmı tır. Böylece geleneksel personel yönetimi anlayı ına kar ı insan kaynakları yönetimi anlayı ında yönetiminin merkezine insan alınmı tır (Ünal, 2000).

nsan kaynakları yönetimi, 1980 li yıllarda personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Yeni bir kavram olmasına karşın, insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında rol oynayan faktörlerin oldukça uzun bir geçmihinin olduğu söylenebilir (Can & Kavuncubaşı, 2005).

Tablo 2.1 İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi

Üst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları
Orta Düzey Yönetici				Çalışma İlkeleri	
Alt Düzey Yönetici			Personel Çalışanların Sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı	Kayıtlar				
Yıllar	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

Kaynak: Palmer ve Winters (1993)

Tablo 2.1'de görüldüğü gibi, 1940'lı yıllarda, örgütün en alt kademesinde, personelle ilgili kayıtlar tutulması amacıyla başlayan; 1950'li yıllarda, nezaretçi düzeyinde personel birimlerinin oluşturulması; 1960'lı yıllarda alt kademe yöneticileri tarafından örgüt personelinin günlük sorunlarının çözümü için çaba harcanması amacıyla gelişmiştir. 1970'li yıllarda ise, personelle ilgili yönetim kademesinin orta kademe düzeyine yükseldiğini ve konunun kapsamının daha da genişleyerek çalışma ilkeleri düzeyine ulaştığını; 1980'li yıllardan itibaren ise, "İnsan Kaynakları" kavramının ortaya atıldığını ve insan kaynaklarından sorumlu yönetim kademesinin, üst kademe yönetimi olduğunu görüyoruz. Bu gelişimin çizgisinin devam etmesi halinde, örgüt ile örgütün kaynaklarının özdeşleştirilebiliriz (Demiral, 1999).

nsan yönetimi için, insanı tanımak ve özelliklerini bilmek gerekmektedir. Çok karmaşık bir yapıya sahip olan insan özelliklerinden bazılarını sıralayacak olursak:

- Her insan sevilmek ve sayılmak ister; övülmekten, takdir edilmekten hoşlanır ve kendisinin önemli ve değerli olduğunu inanır.
- İnsanların çoğu eleştiriden ve şikayet edilmekten hoşlanmazlar ve çoğunlukla kendilerini haklı olarak görürler.
- Her insanın farklı duygusu, inancı, amacı ve çıkarı vardır.
- Herkesin kendisine özgü farklı davranışları, tarzı ve üslubu vardır.
- Her insanın ayrı bir kişiliği vardır.
- İnsanların farklı ilgi alanları vardır.
- İnsanların belli bir gücü ve çevresi vardır ve genelde çevrelerine önem verirler, bakışmalarına karşı duyarlıdırlar.
- İnsanlar mükemmel oldukları kadar kusurludurlar ve hayal güçleri de oldukça kuvvetlidir.
- İnsanlar sözlerden çok eylemlere önem verirler.
- İnsanlar bağımsızlığı severler ve diğerlerinden farklı olmak isterler.
- Her insanın bir zaafı vardır; ama bunun yanında da bir de üstün tarafı vardır (Öner, 1999).

İnsancıl yaklaşımın en temel varsayımı bütün bu özellikleri dikkate alınarak, her insanın kendi başına saygıdeğer bir varlık olduğunu kabul etmekte yatmaktadır. Bu bakımdan iş, insanların kendilerini gerçekleştirmeleri için bir araç konumundadır. Bu nedenle insanların çalışacakları işler onların bütün kapasitelerini kullanmalarına izin verecek şekilde tasarlanmalı, zenginleştirilip anlamlandırılmalıdır (Sümer, 1999).

1990'lı yılların başında sosyo-ekonomik koşullardaki belirsizliklerden dolayı, insan kaynakları planlaması çalışmalarının gerekliliği görülerek, bu etkinlik üzerine yoğunlaşıldı (Zeffane ve Mayo, 1994; Pektaş, 2009). 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 Tengblad (2000) gelecekte insan kaynakları çalışanlarının rolünün, çalışanların kendilerini geliştirmesine ve ilerlemeye teşvik eden çekici bir iş ortamı yaratmak olacağını belirtmektedirler. Günümüzde bireysel gelişim ve sürekli öğrenim, hem örgütler hem de çalışanlar açısından çok önemli bir yer tutmaktadır (Pektaş, 2009).

Çevresindeki rekabet, strateji oluşturularak çalışanların performansını ve örgütün rekabetini yükseltmek amacıyla İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yeniden keşfine yönelmiştir (Welbourne & Cry, 1999). Çünkü finansal sermaye ile değil, insan sermayesi ile daha büyük rekabet gücü elde etmektedirler (Stewart, 1997). İnsan kaynakları yönetimi, sadece bir çalışan değil, insana bir bütün olarak tüm yönleri ile bakma ihtiyacına cevap olarak ortaya çıkmıştır, iş ortamındaki ve özel yaşamdaki uygulamaların tümünü kapsamıştır.

Yapıda insan kaynaklarının rolündeki en önemli güncel değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına insan kaynaklarının gittikçe daha çok dahil olmasıdır. Artık, örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır (Dessler, 2000).

2.4. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynaklarını yönetim süreci işletme yönetimi gibi belirli amaçlardan geçerek gerçekleştirilmektedir. Böyle ki bu süreç; işletmenin hizmet ya da ürün üretmek için gerçekleştirdiği işlemsel faaliyetlerdeki yönetim pratiklerinden farklı değildir. İnsan kaynakları yönetim süreci genel anlamda işletme yönetimi gibi, var olan durumun ortaya konulduğu ve gelecekte yapılacak işlemlerle ilgili olarak ihtiyaçların belirlendiği planlama amaçlarından oluşmaktadır (Jauch & Glueck, 1998).

Klasik bir deyim olarak “en kötü plan bile plansızlıktan iyidir” denilir. Planlama kavramı işletmenin geleceği açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bir

İletmenin verimlilik, kar ve büyümek gibi bir takım somut hedeflerinden daha önemli ve öncelikli hedefi varlığını devam ettirmek yani hayatta kalmaktır. Bu açıdan gelecekte ne olacağı sorunu işletmeler açısından önem taşıyan bir sorundur. Gelecek sonuna ulaşabilmenin ve bir ölçüde gelecekte ne olacağını öngörerek işletmenin varlığını sürdürüp devamlılığını sağlamanın yolu ise planlamadan geçer. Planlama 'sistematik bir gelecek öngörüsüne dayanarak faaliyetlerin önceden belirlenmesini içlerdir (Can, 1994).

Planlama sayesinde belirli bir süre içerisinde ulaşılmaması gereken amaçlar ve hedefler belirlendiği gibi işletmenin, iç ve dış çevresinde olabilecek değişiklikler tahmin edilerek karar süreçleri içine yeni veriler dahil edilir (Eren, 1990). İşletmenin amaçlarını ve politikalarını belirlemeye ve bunları başarmaya yönelik strateji ve taktiklerin neler olacağına dair yardımcı bilgiler planlama safhasında toplanır. Örgütlerin sürekli ve hızla değişen dış çevreye uyumunun sağlanması ve sürdürülmesi için planlamaya ihtiyaç vardır. İddetli rekabet ortamında planlama yapmayan bir işletme muhtemel değişikliklere karşı gereken önlemleri alma konusunda yetersiz kalabilir (Alpaslan, 2006).

Özgen, Öztürk ve Yalçın (2002) çalışmalarında, işletme gücü maliyetinin artması, teknolojiye sürekli olarak meydana gelen hızlı gelişmeler, nitelikli işletme gücü kıtlığı, hızlı toplumsal ve kültürel gelişmeler, yasal ve politik gelişmeler, küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni dünya düzeninden dolayı insan kaynakları planlamasına ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler.

İnsan kaynakları planlaması ilk akla geldiği biçimde bir işletme için sadece gerekli işletme gücünün sayısının belirlenmesi olarak ele alınmamalıdır. İnsan kaynakları planlaması kavramı çok daha kapsamlı bir yapıya sahiptir. Kurumsal kaynak planlamasının insan kaynağı boyutunu, insan kaynağı hareketinin planlanmasını, yedek planlanmasını, işe alma ve emekliliklerin planlanmasını hatta eğitim planlanmasını kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlaması bir organizasyonun gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını öngörme ve ihtiyaç duyulan insan kaynağının tam sayısını ve tipini gösterecek programların planlanması sürecidir (Geylan, 2004).

İnsan kaynakları planlaması, uzun dönemli ve geniş kapsamlı insan kaynakları stratejilerini belirlemek ve bu stratejileri uygulamak için planlar,

programlar ve taktikler geli tirme sürecidir (Barutçugil, 2004). Planlama tekniklerinin ve kavramlarının ne kadar önemli oldu unu anlatan Dessler (2003), bunlara yeterli önem verilmedi inde olabilecekleri u ekilde sıralamaktadır:

- e uygun insanın alınamaması,
- Yüksek çalı an döngüsü ile kar ı kar ıya kalınması,
- Çalı anların i lerini en iyi ekilde yapmaması,
- Örgütün çalı anlarla ilgili kararlarında (terfi, nakil, vb) ayrımcılık yapıldı ı iddiasıyla mahkemeye verilmesi,
- Çalı anların aylıklarını örgütteki di er çalı anlarla kıyasladıklarında e it ya da adil davranılmadı ını dü ünmesi,
- Kurallara uygun davranmayan çalı anlarla kar ı kar ıya kalınması.

e uygun elemanların yerle tirilmemesi ya da alınan elemanların do ru bir ekilde güdülenmemesi durumunda, yönetici üzerine dü en her konuda elinden gelenin en iyisini de yapsa ba arıya ula amaz. Bunun tersine, yetersiz planlarla yola çıkan, ancak do ru i e do ru çalı anları alabilen ve onları bir amaca yönlendirebilen yöneticiler ba arılı olmu lardır (Pekta , 2009).

Etkili bir insan kaynakları planlaması organizasyonun ba arısının temel ta ıdır. deal olarak planlamanın di er insan kaynakları etkinliklerinden önce yapılması gerekmektedir. nsan kaynakları planlamasının etkili olması insan kaynakları yöneticisinin planlama yöntemlerini organizasyon ihtiyaç ve kaynaklarına uygun olarak kullanmasına ba lıdır. Birçok i letme üretim, satı , reklam gibi konularda ayrıntılı planlar yaparlar. Bir organizasyonun ba arısı, stratejik bir yakla ımla hazırlanan insan kaynakları planlamasının di er planlara eklenmesine ba lıdır. nsan kaynakları planlaması yapıldı ında organizasyonun o andaki ve gelecekteki insan kayna ı ihtiyacı saptanıp gereksiz zaman ve para harcamalarından kaçınılabilir (Geylan, 2004).

nsan kaynakları talebinin belirlenmesi, insan kaynakları planlaması sürecinin en önemli ve zor bölümünü olu turur. Önemli hedefleri olan bir kurumun en önemli problemlerinden birisi, organizasyonun kısa, orta ve uzun vadede hangi nitelikte, hangi sayıda insanı istihdam edece ini ve bunları nereden temin edece ini

belirlemesi; zamanı gelince de onları i e alıp uygun yerde istihdam etmesidir. Özellikle i alanlarının hızla de i ti i ve firmaların ülke sınırı tanımaz hale geldi i günümüzde, yetenekli insanlara olan ihtiyaç da giderek artmaktadır. Artık firmalar ve irketler yetenekli insan çalı tırdıkları kadar geli iyor ve varlıklarını devam ettirebiliyorlar. Bu nedenle, kurulu lar nitelikli elemanları bünyesine alabilmek için sürekli yarı içerisinde dirler. Bu yüzden de insan kaynakları planlaması önemini giderek artırmaktadır. Burada önemli olan, personelin ki isel özelliklerine denk dü ecek ve onun yapaca ı i le tam bir uyum içinde bütünle mesini sa layacak bir uygulamanın gerçekleştirilmesi dir (Alpaslan, 2006).

nsan kaynakları planlaması, gerekli sayıda personeli örgütçe istenilen zamanda ve ihtiyaç duyulan yerde kabiliyet ve e ilimlerine uygun olacak i lere yerle tirmek ve bu personelin güdüleri ve yetenekleri do rultusunda söz konusu i i en iktisadi anlamda gerçekleştirilmelerini sa lama sürecidir. nsan kaynakları planlaması örgütün gelecekte ihtiyaç duyaca ı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede kar ılanabilece inin belirlenmesi için yapılan i lemlerin tümüdür. Kısaca gelecekteki i gücü talebini ve emek arzını ortaya koyarak uluslararası büyüme stratejilerini belirleyen bir sistem yaklaşımıdır.

Ara tırmacılar tarafından benimsenen insan kaynakları planlamasının ortak özelliklerini u şekilde belirtebiliriz:

- nsan kaynakları planlaması, do rudan do ruya örgütün insan kayna ıyla ilgilidir.
- nsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut insan kaynakları potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.
- nsan kaynakları planlaması, insan kaynakları talebi, insan kaynakları arzı, personel bilgi sistemleri, ba arı de erlemesi, personel e itimi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.
- nsan kaynakları planlaması, gelece e yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir.

- İnsan kaynakları planlaması, uzun dönemi kapsamı ve daha çok üst düzey yönetimin görevi kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasından dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır.
- İnsan kaynakları ve personel sözcükleri kullanılırken, dikkat edilmesi gereken bir kavram da esnekliktir. Devletimiz kamu yönetiminde uyarılma ve yaratıcı olma yeteneğini gerektirir, hiçbir plan uzun dönemde değişen koşullara cevap verememektedir. Dolayısıyla planlamada esnek bir yaklaşım benimsenmesi zorunlu olmaktadır (Aydogdu, 2002).

İnsan kaynakları planlamasının hedefi aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Aydogdu, 2002).

- Özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli seviyelere tahminler yapmak,
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimliliklerini arttırmak için onların ihtiyaçlarını karşılamak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönüşümünü sağlamak,
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak.

İnsan kaynaklarının planlanması, örgütteki insan gücünün kurum içi ve kurum dışı olarak gelişmeye uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içermektedir. Diğer bir deyişle, insan kaynaklarının planlanması, sürekli değişim içerisinde bulunan politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmeye cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını ve gerekli uygulamaların yapılmasını içermektedir. Günümüzde bilgi artışı son derece hızlı bir şekilde gelişen ve gelişmelerin hızını göz önünde bulundurulacak olursa, bununla başa çıkacak, uyum sağlayabilecek insan gücünün ve dolayısıyla örgütlerin kendi ihtiyaçlarına göre insan kaynaklarının planlanmasının önemi de kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı, 2003).

2.4.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Etkileri

İnsan Kaynakları Planlaması, uzun dönemli ve geni kapsamlı insan kaynakları stratejilerini belirlemek ve bu stratejileri uygulamak için planlar, programlar ve taktikler geliştirme sürecidir (Barutçugil, 2004). Planlama tekniklerinin ve kavramlarının ne kadar önemli olduğunu anlatan Dessler (2003),

bunlara yeterli önem verilmediğinde olabilecekleri şekilde sıralamaktadır:

-) Etkin ve uygun insanın alınamaması,
-) Yüksek çalışan döngüsü ile karlı karlıya 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 karlı karlıya kalınması.

Etkin 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 olmuşturlardır.

Dessler (2003) kitabında bir örgüt başkanının şu sözlerine yer vermiştir: “Yıllardan beri gelişen endüstriler için anaparanın darboş oldu şü söylendi. Bunun artık geçerli olduğunu düşünmüyorum. Benim düşünçeme göre iş gücü ve örgütün iş gücünü işe alım ile elde tutmada gösterdiği yetersizlik asıl darboş azdır. İyi fikirler, güç ve istekle desteklenmişi 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 doğrudan KP ile en iyileri, doğru (yetenekleri ile örtünen) 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 durgunlaştırılması, bir bakıma deyimle platoya erişimini artıran 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). İnsan kaynakları planlaması olmadan işe alım yapıldığında kariyer platolarında yoğunlaşma olmaktadır. Kariyer platolarında yoğunlaşma olan bir kurumda yeni çalışan gereksinim duyulmadığı için işe alımı durdurmak ya da neredeyse durma noktasına getirmek çözüm olarak görülmektedir.

2.4.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Bulunması Gereken Özellikler

Örgüte insan kaynağı sağlanması faaliyetleri, örgüte ve işe uygun kişilerin tespiti, onların seçimi ve işe adapte edilmesi ile ilgili ilke ve teknik çalışmaların tümünü kapsar. İnsan kaynağının sağlanmasına ilişkin faaliyetler, en çok önem verilmesi gereken konulardır. Bu konularda başarı sağlanamaması işletmenin gelecekteki çalışmalarını olumsuz yönde etkileyecektir (Yüksel, 2003).

İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri şu iki ana basamakta gerçekleştirilmektedir (Demireli, 2008):

1) İşletmenin üretmekte olduğu ürün ve hizmetleri göz önünde bulundurarak, işletmenin bugünkü insan kaynaklarına ilişkin durum değerlendirilmesi yapması, ilerdeki gelişmeleri de dikkate alınarak insan kaynağı yönetimine ilişkin gerekli politikaları saptamak ve plan yapmak.

2) İnsan kaynaklarından optimum yararlanabilmek için, mevcut iş kalıplarını geliştirmek bu amaçla iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri vb. teknik işlemleri hazırlamak ve uygulamak.

İnsan kaynakları tanımlarına bakıldığında zamanla benimsenen insan kaynakları planlaması tanımlarının ortak özelliklerini aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İnsan kaynakları planlaması, doğrudan doğruya örgütün insan kaynağıyla ilgilidir.

- insan kaynakları planlaması, örgütün mevcut insan kaynakları potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.

- insan kaynakları planlaması, insan kaynakları talebi, insan kaynakları arzı, personel bilgi sistemleri, başarı değerlendirilmesi, personel etim ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.

- insan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir.

- insan kaynakları planlaması, uzun dönemi kapsamı ve daha çok üst düzey yönetimin görevleri kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasından dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır.

insan kaynakları planlaması, bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır. Sürecin sonunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda iş gücünün, gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulması amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2000).

Demiroğlu (2008)'na göre insan kaynakları planlaması, dinamik ve devamlı bir süreçtir. Temel olarak organizasyondaki stratejik yönetim kararlarından ve çevresel belirsizlik koşullarından etkilenmektedir.

insan Kaynakları Planlaması kısaca, doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlamak amacıyla tanımlanabilir.

insan Kaynakları Planlaması'nın organizasyon açısından önemi aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- iş gücü ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak
- iş gücünün bilgi ve becerisinden, optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak
- ihtiyaç duyulan spesifik iş gücü niteliklerini ortaya koymak

- Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmak (Demiro lu, 2008).

Yönetim bakımından insan kaynakları planlamasının aşağıdaki unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir;

- İnsan kaynakları gerekliliği uzun dönemde tahmin edilirken, birkaç yıl sonra gerçekleşebilecek konularla ilgili değerlendirilmesi ihmal edilmemelidir.
- Gelecekteki durumu tahmin etmek için, tarihsel koşullara ve mevcut duruma ilişkin veriler temel alınmalıdır. Ancak, eldeki verilerin yeterli düzeyde olmadığı unutulmamalıdır.
- Planlama, ülkenin yüksek nitelikte eğitim görmüş insan kaynakları üzerinde yoğunlaşırken, diğer kesimleri ihmal etmemelidir.
- İnsan kaynaklarına ilişkin sorunlar temelde niteliktir. Ancak insan kaynakları planlamasıyla getirilen önemler ise niceliktir, konunun bu yönü de gözden uzak tutulmamalıdır.
- Politikaların yönlendirilmesi ve bazı istisnai durumlarda, sıkıntı çekilecek tahmin edilen mesleklerde fazlalıklarla karşılaşılması gibi durumlarda insan kaynakları planı başarısız olabilir. Bu yüzden başarısızlığın nedenleri iyi analiz edilmelidir.
- İnsan kaynakları planlaması örgütün amaçlarına ya da eksik personelle çalışmasını önler, çevresel değişimlere örgütün uyum sağlayabilmesi için personelle ilgili faaliyetleri yönlendirir.

İnsan kaynaklarının değerlendirilmesinde etkili olan unsurları Fındıkçı (2003) aşağıdaki şekilde belirtmiştir;

ekil 2.2 İnsan Kaynaklarının De erlendirilmesi



Kaynak: Fındıkcı (2003)

ekil 2.2’de görüldü ü gibi, insan kaynaklarının de erlendirilmesi ve insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesini etkileyen süreç; o alandaki i gücü geli meleri, üst düzey yönetici istekleri, birim yöneticilerinin ihtiyaçları, insan kaynakları merkezi’nin periyodik de erlendirmeleri, örgütteki büyüme ve yeni birimler, yeni teknolojiler ve çalı anların bireysel istekleri ve ki isel geli me ihtiyaçları gibi birçok faktörden etkilenip, aynı zamanda bunlar birbirini etkilemektedir.

Böyle bir de erlendirme ile insan kaynaklarının planlanması çerçevesinde örgütteki mevcut çalı anlara ili kin bilgilerin toplanması, i analizi, görev tanımları, statü ve ünvan bilgileri, performans de erlendirmesi, e itim programları, ücret ve ödül sistemleri hakkında geni bilgi sahibi olunması da sa lanmı olur. Aynı zamanda çalı anların ihtiyaçlarını belirlemek için önemli bir fırsattır (Argon, 2001).

2.4.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Süresi

İnsan kaynakları planlama organizasyonun planlama süreciyle yakından ili kili oldu u için zaman çerçevesi örgütsel planlarla ba lantılı olarak ele alınmalıdır. Örgütsel planlar genellikle kısa (0-2 yıl), orta (2-5 yıl), yada uzun (5 yıldan fazla) dönemli olarak sınıflandırılır (Byars & Rue, 1997; Geylan, 2004). İnsan

kaynakları planları da örgütsel planlara paralel hazırlanmalıdır. Bir organizasyon insan kaynakları planlamasını tam anlamıyla yapmaya yeni başlıyorsa öncelikle kısa dönemli planlar yapabilirler. İnsan kaynakları planlaması konusunda deneyim kazandıkça ve daha karmaşık ihtiyaçları oldukça orta ve uzun dönemli planlara da yöneleceklerdir. Genel olarak, bir organizasyonun her zaman grubuna göre (kısa, orta ve uzun) plan hazırlamasıdır (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999; Geylan, 2004).

2.4.4. İletme planlarıyla insan kaynakları planları arasındaki ilişki

Geylan (2004)'e göre insan kaynakları planlaması organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarına temel planlama süreçlerinin uygulanmasını içerir. İnsan kaynakları planlarının etkili olabilmesi insan kaynakları planlarının organizasyonun uzun dönemli planlarından ve faaliyet planlarından çıkarılması gerekir. İnsan kaynakları planlamasının başarısı büyük ölçüde insan kaynakları bölümünün organizasyonun planlama süreciyle yakından ilgilenmesine bağlıdır. Ne yazık ki uygulamada insan kaynakları planları ile ilgili kapsayan planlardan uzak kalmaktadır. Stratejik planlar organizasyonun başarısı için çeşitli faktörleri bir araya getirmeye çalışır. Genellikle organizasyonun kendi endüstrisinde rakipleri arasında daha iyi pozisyona gelmesi üzerine odaklanmıştır. İnsan kaynakları ihtiyacı stratejik ve faaliyet planlarından çıkarılır ve sonra insan kaynaklarına uygunluyla karşılaştırılır. Daha sonra bu pozisyonlara ulaşma, yeniden yerleştirme ile doldurulur.

Burada yapılacak en büyük hata, insan kaynakları planlarını yapanların kısa dönemli yeniden yerleştirmelere gitmesi ve organizasyonların uzun dönemli planları ile insan kaynakları planlarını uyumlaştırmamalarından kaynaklanacaktır. Eğer insan kaynakları planları ile ilgili diğer planları göz önüne alınmadan yapılırsa iletilme kısa vadede krizlerle karşılaşacaktır (Geylan, 2004).

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

Günümüz dünyasının hızla değişmekte olan sosyal, yasal ve ekonomik çevre koşullarında, pek çok kuruluş insan kaynakları konusunda yenilik ve esneklikten vazgeçemeyen örgüt kültürü geliştirmeye, bilinçli stratejiler geliştirmeye gereksinimi olan konularında hemfikirdir. Bu değişimleri tetikleyen en önemli unsurlardan birisi de kuşkusuz teknolojidir. Ekonomik birliktelik ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) 2000 yılında yayınlanan “İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yeniliğe Yönlendirmek” başlıklı raporunda (2000), teknolojik değişimin insan kaynağı gereksinimini nitelikli iş gücüne doğru yönlendirdiğine ve ekonomilerdeki iş gücü niteliklerinin geliştirilmesini teşvik ettiğine dikkat çekiliyor.

1980'lerden sonra çalışmaya hayatındaki teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak yeni insan kaynakları gereksinimleri bu yaklaşımı desteklemiştir, insan kaynakları yönetimi konusuna pek çok işletme daha çok önem vermeye başlamıştır (Pektaş, 2009).

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) şu şekilde tanımlamıştır:

“İnsan Kaynakları Planlaması: gelecekteki iş gücü gereksinimlerinin gereksayısı, gerekse özellikler açısından çözümleme ve uygulamalar yardımıyla planlanmasıdır.

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

2.4.5. İnsan kaynağı ihtiyacının (talebinin) belirlenmesi

İnsan kaynakları ihtiyacı (talebi), bir işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağıdır. İnsan kaynakları ihtiyaç tahmini ise, bir işletmenin kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan insan kaynağının sayısı, tür ve nitelik olarak belirlenmesidir. İnsan kaynağının planlanmasının temelinde insan kaynağı sayısını belirli bir düzeyde tutmak yatmaktadır. Bunun gerçekleştirilmesi ise uygulama açısından oldukça güçtür.

insan kaynağı ihtiyacının planlanması kuramsal olarak, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonradan bu belirlenen değerlerden giderek, söz konusu işi yapacak belirli özellikteki insan kaynağı sayısını sayısal olarak saptamaktır (Geylan, 2004).

2.4.5.1. İnsan kaynakları ihtiyacının belirlenmesine yardımcı araçlar

insan kaynakları ihtiyacının tahminine yardımcı olan bilgilerin başında iş analizi bilgileri ve insan kaynağı dönüşüm oranı bilgileri gelmektedir. İnsan kaynağı devamsızlık oranı ve dış çevreyle ilgili bilgilerde insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesinde etkilidir.

Analizi: Analizi bir işin nitelikli, nicelikli, gerekleri ve çalışmaya koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışmadır. İş analizleri personelin bölümlendirilmesini sağlayan iş yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır. İş analizi bilgileri belirli biçimlerde düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulmaktadır. İş analizleri sonucu, işin içerdiği görevleri yerine getirebilecek personelde bulunması gereken özellikler, beceriler, formel ve mesleki eğitim gibi bilgiler insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesinde önemli bir rol oynayacaktır (Geylan, 2004).

Gerçek insan kaynağı ihtiyacı: Gerçek insan kaynağı ihtiyacı işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için, hedeflenen işi fiilen gerçekleştirecek insan kaynağına olan ihtiyacdır. Gerçek insan kaynağı ihtiyacını hesaplamak için bir dönemde bir iş için bütün işlemlerinin yapılması için gerekli toplam zamanın, o dönemde bir kişinin o iş için kullanacağı zaman miktarına bölünmesiyle bulunur.

Personel devir hızı: İnsan kaynağı devir oranıyla ilgili bilgiler; personelin işten ayrılma tarihi, nedenleri, iletişim adresi, yapılacak ödemeler, yeniden işe alınma olasılığıyla ilgili bilgileri içermektedir. Personelin işten ayrılması insan kaynağı açığı doğuracaktır. Personel açığının hızla kapanması, devir oranının doğuru olarak tahminine bağlıdır. Bu yüzden ayrılan personelin türü ve yerlerinin kimlerle doldurulacağını saptanması oldukça güç olmaktadır. İnsan kaynağı dönüşümü, literatürde devir ya da değişim oranı olarak da kullanılmaktadır. Bu oran belirli bir faaliyet döneminde işletmeye giren ve işletmeden çıkan personel sayısını ifade etmektedir.

insan kaynağı devir oranı üç aylık, altı aylık ve yıllık olarak yapılabilmektedir. insan kaynağı devir oranının her i letme için geçerliliği olan bir standardı bulunmamaktadır. letmenin yapısına, i koluna, insan kaynağı sayısına ve i letmenin büyüklüğüne göre bu oran de i ik biçimlerde yorumlanabilir. Genel olarak, insan kaynağı planlaması açısından bu oranın dönemler arasında büyük de i meler göstermemesi tahmin yapmayı kolayla tıracaktır.

Devamsızlık oranı: Devamsızlık bilgileri, insan kaynağının, izin ve yıllık tatilleri dı nda programlanmamı bir biçimde i e geç gelmesi ya da hiç gelmemesi durumudur. Devamsızlık oranı, belirli bir faaliyet döneminde devamsızlık nedeniyle kaybedilen çalı ma saatlerinin i letmenin planlanan çalı ma saatlerine bölünmesiyle elde edilir.

insan kaynakları planlaması açısından devamsızlık oranının hesaplanması ihtiyaç tahmininin do ruluk payını arttıracaktır (Geylan, 2004).

2.4.5.2. *insan kaynakları talep tahmin yöntemleri*

insan kaynakları planlamacıları, hem iç hem de dı kaynaklarla ilgili bilgileri toplayarak personel talebini tahmin ederler. Gelecekte ne kadar, hangi özelliklere sahip personele ihtiyaç olacaktır? Sorusunu yanıtlamaya çalı ırlar. Bu tahminler geçmi ve u an hakkındaki bilgilerden ve gelece in tahmin edilmesinden çıkartılır. Talep tahmini farklı yöntemler kullanılarak yapılabilir ve tahmin sonuçları belirlenebilir. En çok kullanılan tahmin yöntemleri geçmi e ilimleriyle gelece i gösteren de i kenler arasındaki ili kilerdir. insan kaynakları talep tahmin yöntemleri temelde iki gruba ayrılabilir (Geylan, 2004). Bunlar:

- Sezgisel yöntemler
- Matematiksel yöntemlerdir.

Uygulamada ço u organizasyon iki metodun kombinasyonunu kullanmayı tercih etmektedir.

Sezgisel Yöntemler

Sezgisel yöntemler, gelece in tahmininde insan bilgilerinden yararlanır. Sayısal verileri göz önünde tutar fakat sezgilere ve deneyimlerden gelen bilgilerin

kullanılmasına da olanak verir. Sezgisel yöntemler, küçük işletmelerde ve insan kaynakları planlamasına yeni başlayan henüz bir veritabanı olmayan ya da karmaşık matematiksel modelleri kullanma deneyimi olmayan işletmelerde kullanılmalıdır.

Bir organizasyon ya da çevresi de işletim ya da karlılık içindeyse, önceki deneyimler ve korelasyonlar gelecek takında tam bir tahmin yapmaya olanak vermiyorsa sezgisel yöntemler tercih edilebilir. En basit sezgisel yöntemler;

- Aşağıdan yukarıya (birim) tahmin yöntemi
- Yukarıdan aşağıya tahmin yöntemi
- Delphi yöntemidir.

Aşağıdan yukarıya (birim) tahmin yöntemi: Her birim yada bölüm kendi insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin eder. Her birim olarak yöneticilerin bazı verileri alırlar ve bunları kendi bakış açılarıyla birleştirilerek tahminde bulunurlar. Özet olarak, birim ihtiyaçlarının tahmininin toplamı organizasyonun ihtiyaç tahminidir. İnsan kaynakları planlamacıları, birimlerden gelen tahminleri özetleyip birleştirilmeden önce gözden geçirirler (Geylan, 2004).

Yukarıdan aşağıya tahmin: Deneyimli üst yöneticiler tarafından yukarıdan aşağıya yapılan tahmindir. Bu uzmanlar, deneyimlerin nasıl olduğunu, işletme planlarını ekonomiyi ve diğer faktörlerin organizasyonun değişik düzeylerindeki ihtiyaca etkisini tartışmaları toplantılar düzenlerler. Tahminleri en iyi ve en kötü durum senaryoları oluşturularak en yakın biçimde belirlemeye çalışırlar. Pek çok matematiksel tahmin yöntemi bu tip what-if analizlerini kullanmaktadır (Geylan, 2004).

Delphi yöntemi: Delphi yöntemi ile görüş farklı olan bireylerin/grupların yüz yüze gelmeden uzlaşmaları amaçlanmaktadır (Aybey, 2009). Tahmin için grubun ortak karar vermesi yöntemini kullanan oldukça yapılandırılmış sezgisel bir yöntemdir. Bu yöntemde uzmanlar yüz yüze gelmez. Her uzmanlar farklı yerlerde ise oldukça ekonomik bir yöntemdir. Yıkıcı kritik çözümlerini en aza indirerek ve karar sürecinde baskın grup üyelerinin baskısını önleyerek karar vermenin kalitesini artırabilir. Bu süreçte ilk adım, uzmanlara bir fikri yada bu fikre nasıl sahip olduklarını soran bir anket formu geliştirmektir. Bu anketin sonuçları toplanarak uzmanlara ikinci bir formla geri bildirilir. Bu yolla uzmanlar ikinci form üzerinde

dikkatle inceleme yapabilir yada de i iklik yapabilirler. Bu süreç uzmanların bir sezgi üzerinde fikir birli ine varmasına kadar pek çok kez devam eder. Delphi yöntemi pek çok kez tekrarlanan isimli anketleri kullanır ve anketlerin tamamlanması zaman alıcı bir i tir. Bu nedenle bu yöntem sonuçların çok hızlı alınması gereken durumlara uygun de ildir. Sezgisel yöntemlerde katılımcılar konu hakkında bilgili olmalıdır. Onların bilgisi, geçmi ve u andaki insan kayna ı sayısı, i performansı, i planları ve benzeri konularda sa lanan bilgiye eklenecektir (Geylan, 2004).

Basit Matematiksel Yöntemler

Basit matematiksel yöntemler, talep tahmininde sadece bir faktörü göze alarak tahmin yapılan yöntemlerdir. Örnek olarak, personel ihtiyacının tahmini, ba ka hiçbir faktörü ele almadan sadece son be yıldaki personel düzeyi ele alınarak yapılabilir.

yi bir tahmin yöntemi gelecek yılların satı ları, üretimi, di er i faktörlerini insan kayna ı ihtiyacıyla ili kili olarak kullanarak tahminde bulunmalıdır. Basit matematiksel yöntemler temelde;

- Verimlilik oranı
- Kadrolama oranı
- Ö renme e rileri olmak üzere üç oranı göz önüne alır.

Verimlilik oranı: Bir yılda üretilen ortalama ürün sayısının direkt insan kayna ı sayısına oranı olarak belirlenir. Örnek olarak Bir firmanın gömlek üretti ini dü ünelim. Önceki verilere dayanarak verimlilik oranının yılda yakla ık 500 gömlek için bir i çi oldu unu biliyorsak sipari verilen 100000 gömlek için firmanın $100000 / 500 = 2000$ i çiye ihtiyacı olacaktır.

Kadrolama oranı: Direkt ve endirekt i çili in kullanıldı ı kadrolama oranı di er i lerdeki insan kayna ı ihtiyaçlarının sayısını hesaplayarak bulunur. Verimlilik oranıyla ilgili verdi imiz örne e devam edersek, gömlek üreten i letmemiz yine geçmi deneyimlerine dayanarak her 25 i çi için bir ef bulunduruyorsa 10000 ürün için gerekli 200 i çi için 8 efe ihtiyaç duyacaktır. Verimlilik ve kadrolama

oranlarıyla ilgili verdi imiz örneklerde çalı ma saatlerinde yapılacak bir azaltma verimlilik oranının de i mesine, ofis i lerinde bilgisayar kullanımına gidilmesi, aynı sayıdaki insan kayna ı için daha az ofis personeline ihtiyaç duyulaca ndan kadrolama oranında de i ikli i neden olacaktır.

Ö renme e rileri: Verimlilik oranı temel alınarak yapılan tahminlerde ö renme e rileri de kullanılabilir. Verimlilik oranı kazanılan deneyimle de i meye ba layacaktır. Ba langıç periyodundan sonra verimlilik oranı giderek artmaya ba layacaktır. Artı ortaya çıkar çünkü çalı anlar yaptıkları i i tekrarlayarak daha etkin olmayı ö renirler. Ö renme e risi analizi yapabilmek için planlamacılar geli im indekslerini hesaplamalıdır. Geli im indeksi, her çıktının birim zamanda ikiye katlanması durumunda ortaya çıkan ö renmenin oranıdır (Geylan, 2004).

Karma ık Matematiksel Yöntemler

Bazı tahmin yöntemleri karma ık istatistiksel teknikleri kullanırlar. Uzun zamandır insan kaynakları planlaması yapan büyük organizasyonlar bu istatistikî yöntemleri kullanmayı tercih ederler. Bu tekniklerden en çok kullanılanları;

- Çoklu regresyon
- Do rusal programlamadır.

Çoklu regresyon: Bu yöntem insan kaynakları ihtiyacıyla ili kili pek çok faktörü gelecekteki ihtiyacının tahmininde kullanır. Örnek olarak; satı lar, kar, yatırımlar, gayri safi milli hasıla kullanılan faktörler arasındadır. Tarihsel veriler her i seviyesi için yukarıda saydı ımız faktörlerin arasındaki ili kiyi tanımlayıp bir e itlik çıkarmak için kullanılır. Bu yöntem sadece etkili tarihsel veriler bulundu unda, sabit regresyon e itliklerine uygun oldu unda ve verimlilik ya da ürün karmasında ani de i iklikler olmadı ı zaman uygulanabilir.

Do rusal programlama: ikinci yöntem olan do rusal programlama optimal insan kayna ı düzeylerinin belirlenmesi üzerine kuruludur (Geylan, 2004).

Bayrammuradov (2009) çalı masında a a ıdaki örne i vermi tir:

Örnek: Diyelim ki, bir C i letmesi gelecekteki personel gereksinmesini, satı ları ile istihdam etti i personel miktarı arasındaki ili kiden çıkararak tahmin etmek istemektedir.

Bu durumda ilgili analiz söz konusu işletme için aşağıdaki gibi yürütülecektir.

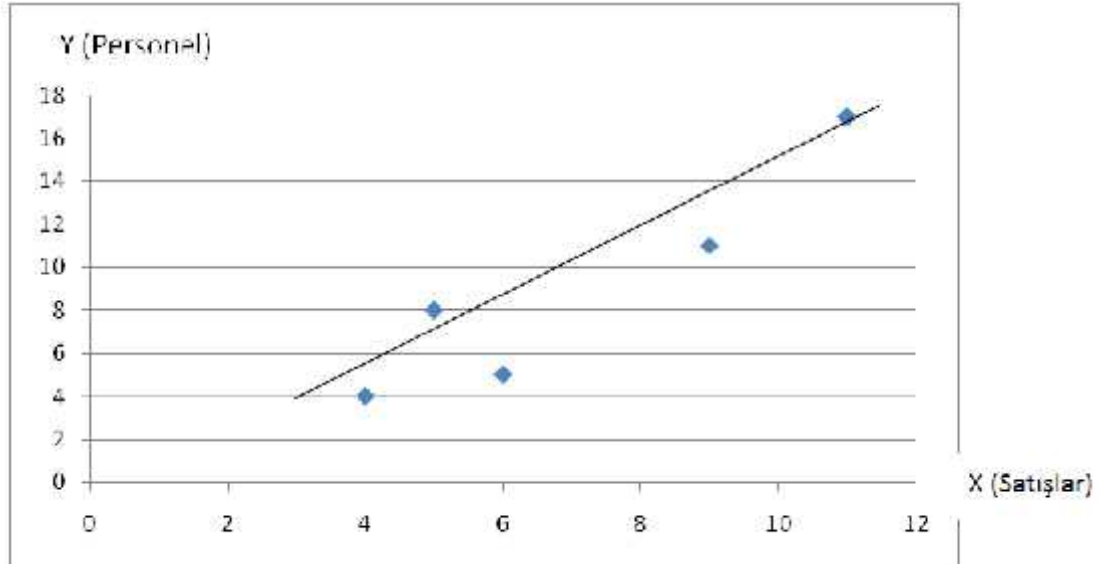
Tablo 2. 2 Yıllara göre satış dağılımı

Yıllar	(Satışlar)X	(Personel) Y
1990	4 onmilyon TL	4 yüz kişi
1991	5 onmilyon TL	8 yüz kişi
1992	6 onmilyon TL	5 yüz kişi
1993	9 onmilyon TL	11 yüz kişi
1994	11 onmilyon TL	17 yüz kişi

Kaynak: Bayrammuradov (2009)

Yukarıdaki verilerden, satışlar ile personel sayısı arasındaki ilişkinin ne tür olduğunu grafik yardımıyla saptayalım:

Şekil 2. 3 Personel sayısı ile satışlar arasındaki ilişki



Kaynak: Bayrammuradov (2009)

Görüldü ü gibi iki de i ken arasında do rusal bir ili ki bulundu unu onaylayabiliriz. O halde regresyon – korelasyon analizinin bu varsayımdan çıkararak yapabiliriz.

Satı ları ba ımsız de i ken alıp personel miktarını ondan ba ımlı kabul edersek, regresyon denklemimiz;

$Y = a + bx$ ekinde yazılabilir.

Ortalamalar orijine göre de regresyon katsayılarını hesaplayabiliriz:

Tablo 2. 3 Yıllara göre regresyon hesaplamaları

Yıllar	X	Y	$x=X-\bar{X}$	$y=Y-\bar{Y}$	xy	X^2	Y^2
1990	4	4	-3	-5	15	9	25
1991	5	8	-2	-1	2	4	1
1992	6	5	-1	-1	1	1	16
1993	9	11	2	2	4	4	4
1994	11	17	4	8	32	16	64
	$\Sigma x = 35$	$\Sigma y = 45$			$\Sigma xy = 57$	$\Sigma x^2 = 34$	$\Sigma y^2 = 110$
	$\bar{X} = 7$	$\bar{Y} = 9$					

Kaynak: Bayrammuradov (2009)

Ortalamalar orijine göre regresyon katsayısını verecek denklem

$$b_{yx} = \frac{\Sigma xy}{\Sigma x^2}$$

eklinde belirlenecektir. Tablodaki de erlerimizi yerine koyarsak:

$$b_{yx} = \frac{57}{34} = 1,67$$

olarak saptanır. lemimizi ortalamalar orijinine göre yürüttü ümüzden “a” parametresini de hesaplayarak denklemde yerine koyarsak, gerçek regresyon do rusunu çizebilmemiz olanak kazanır.

$$\hat{Y} = a + b_{yx} X$$

$$9 = a + 1,67(7)$$

$$a = -2,69$$

u halde, satı lar ba ımsız ve personel sayısı ondan ba ımlı de i ken olarak varsayıldı ında, sıfır orijinine göre regresyon do rusu;

$$Y' = -2,69 + 1,67X$$

olarak saptanacaktır.

imdi, i lemi aksi yönde yaparsak ve personel sayısını ba ımsız de i ken olarak alıp satı ları ondan ba ımlı varsayarsak, regresyon do rusunu a a ıdaki gibi hesaplamamız olanaklıdır.

Bu durumda regresyon do rusunu denklemleri,

$X = a + bY$ ekinde ifade edilecektir.

Regresyon katsayısı da ortalamalar orijinine göre, $b_{yx} = \frac{\sum xy}{\sum y^2} = \frac{57}{110} = 0,51$ olarak bulunacaktır.

$$\hat{X} = a + b_{xy} \hat{Y} \text{ e itli inden de;}$$

$$7 = a + 0,51(9)$$

$a = 2,41$ bulunup, personel sayısı ba ımsız de i ken olacak ekinde, sıfır orijinine göre regresyon do rusunun denklemleri yazılır:

$$X = 2,41 + 0,51 Y$$

imdi, söz konusu olan C i letme'sinin satı larında ortaya çıkabilecek bir artışta, aynı i letmede istihdam edilen personel miktarında da bir de i me olup olmayacağını, ba ka deyimle satı lar ile personel sayısı arasında bir ili ki olup olmadığını korelasyon katsayısı yardımıyla saptamaya çalışalım.

Yukarıda kullandı ımız formüllerden türeterek korelasyon katsayısı

$$r = \pm \sqrt{b_{yx} \cdot b_{xy}}$$

$$r = \pm \sqrt{1,67 \cdot 0,51} = \pm \sqrt{0,8517} = \pm 0,92$$

eklinde ifade edilebilir. Buradan da korelasyon katsayısı r'in de eri çıkarılabilir.

Bulunan de er yorumlandı ında, C i letmesi için, satı lar ile personel sayısı arasında çok sıkı bir ili kinin oldu u söylenebilecektir. Çünkü sayısal sonuç + 'dır ve +1 de erine çok yakındır. Bu durumda i letmenin, artan satı lar kar ısında, personel sayısında da bir arttırmaya gitmek zorunlulu unu duyma olasılı ı kaçınılmazdır.

imdi analizimizde bir a ama daha yapalım ve varsayalım ki, C i letmesi, 1995 yılına deyin satı larının 140 milyon TL'ye ula ca ım tahmin etmektedir. Bu durumda personel sayısında nasıl bir artı la kar ıla ma durumunda kalacaktır. Ya da personel sayı ım kaçta yükseltmek zorunlulu unda olacaktır.

Satı ların ba ımsız ve personel sayısının ba ımlı de i ken oldu u regresyon denklemi,

$$Y' = -2,69 + 1,67X$$

eklinde saptanmı tı. Bu denklemde X=14 de erini yerine koyarsak, söz konusu satı hacminde gereksinme duyulacak personel sayı ım kuramsal olarak saptamı oluruz.

$$Y' = -2,69 + 1,67(14) = 20,69$$

Demek ki, 1995 yılı için satı lar, tahmin edildi i gibi 140 milyon dolayında gerçekleşecek olursa, aynı yıl için gereksinme duyulacak personel sayısı da kuramsal olarak 2070 dolayında bulunacaktır.

imdi, akla bir soru gelebilir. Gerçi buldu umuz korelasyon katsayısı de eri, iki de i ken arasındaki ili kinin gayet güçlü oldu unu simgelemektedir. Ama acaba hesaplanan regresyon denkleminin hata payı ne ölçüdedir. Ba ka deyimle, regresyon do rusuna deyin bulunan de erler, gerçek de erlerden ne ölçüde, ya da hangi sınırlar arasında sapma göstermi lerdir. Bu tahmini yapabilmek için, veri de erlerden giderek standart hatanın hesaplanması gerekecektir.

Onamalardan sapmalara göre elde edilen de erlerle standart hatayı a a ıdaki gibi hesaplayabiliriz.

$$S_v = \sqrt{\frac{\sum y^2 - b_{yx} \sum xy}{n}} = \sqrt{\frac{110 - 1,67(57)}{5}} = \sqrt{\frac{14,81}{5}} = \sqrt{2,96} = \pm 1,72$$

imdi, yukarıda 1995 yılı için yaptı ımız tahmine dönelim, E er bu yıl için satı hacminin 140 milyon TL'ye ulaşması bekleniyorsa, o zaman kuramsal olarak 2070 dolayında personel istihdam edilmesi zorunlulu u ile kar ı kar ıya kalınacaktı.

Buldu umuz standart hata de erinden çıkarak ve istatistiksel yüzde olasılıklarına dayanarak 1995 yılı için personel sayısındaki de i iklik sınırlarım öyle gösterebiliriz:

%68,3 olasılıkla $Y'_{1995} = 2070 \pm 172 = 2242$ ile 1898 arasında

%95,5 olasılıkla $Y'_{1995} = 2070 \pm 344 = 2414$ ile 1726 arasında

%99,7 olasılıkla $Y'_{1995} = 2070 \pm 516 = 2586$ ile 1554 arasında

Artık, bulunan de erlerden, 1995 yılı için C i letmesinde sayısal olarak ne ölçüde personele gerek duyulaca ı tahmin edilebilecektir. Bu miktarı bize, 1994 yılı için 1700 olarak saptanmış bulunan personel sayısı ile 1995 yılı için öngörülen personel tahminleri arasındaki fark verecektir.

nsan kaynakları arzı

nsan kaynakları arzı, herhangi bir plan döneminde i letmenin sahip olaca ı insan kayna ını ifade etmektedir. Organizasyonun insan kaynakları azını belirleme örgütte çalı anların durumunu nicelik ve nitelik açısından belirmeme sürecidir. nsan kaynakları arzının belirlenmesinde en çok ba vurulan araçlar; insan kayna ı genel envanteri, insan kayna ı beceri envanteri, yükseltim planlama emaları, insan kayna ı devir oranı ve devamsızlık oranıdır. nsan kaynakları arzının tahmin edilmesinde izlenecek adımlar;

- nsan kayna ı envanterinin hazırlanması,
- Plan döneminde i letmeden çe itli nedenlerle ayrılacak insan kayna ının sayısının tahmin edilmesi,
- nsan kayna ı envanterine, transferler yada dı arıdan insan kayna ı sa lamayla gelecek elemanların eklenmesi,

- Yükselmeler sonucu sağlanacak insan kaynağının eklenmesi,
- Tüm adımlar göz önüne alınarak insan kaynakları arzının belirlenmesidir.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken uzmanlar genellikle ilk olarak insan kaynakları ihtiyacını tahminden daha sonra sıra insan kaynakları arzını belirlemeye gelir. İnsan kaynakları arzı iç insan kaynakları arzı ve dış insan kaynakları arzı olmak üzere iki grupta ele alınabilir. **Ç insan kaynakları arzı**, mevcut insan kaynağını ifade eder. Bu insan kaynağı ya kendi pozisyonunda ya yükselerek ya da organizasyonun herhangi bir yerindeki boşluğa transfer edilerek ihtiyacı karşılamaya yardım edebilir. Çısel insan kaynakları arzı sürekli olarak değişim içindedir.

Çünkü işletmeye yeni insanlar katılır, bir kısmı emekli olur, bir kısmı istifa eder, ölür yada işten ayrılır. İşletmeye giriş çıkışları oldu u, eğitimlerle yeni beceriler kazandırıldı ı ve çalışıldıkça iş üzerinde deneyim kazanıldı ı için beceri karmaşı da de i ir. Çısel arzı belirlemek ve gelecekteki arzı öngörmek için planlamacılar bir arz bilgi sistemine ihtiyaç duyarlar. En basit biçimiyle bu sistem, organizasyondaki her iş için insan kaynağı sayılarını gösteren tabloları içermelidir. Küçük işletmeler için manuel bir sistem yeterli olabilir ancak büyük işletmeler insan kaynağı bilgilerini artan bir biçimde bilgisayarlarda saklamaya başlamışlardır. Bilgilerin bilgisayarlarda saklanması yerini gelişmiş analiz kapasitesi bulunan insan kaynakları bilgi sistemlerine bırakmaya başlamıştır (Geylan, 2004).

Çısel insan kaynakları arzının belirlenmesinde kullanılan araçlar

İnsan kaynaklarıyla ilgili plan yapılırken organizasyondaki insan kaynağının hangi becerilere sahip olduğunu bilmesi önemlidir. Küçük işletmelerde çalışan kaç eleman oldu u, bu elemanların hangi işleri yaptıkları ve hangi becerilere sahip olduğunu bilmek nispeten kolaydır. Ancak büyük işletmelerde becerilerin dökümünü verecek bir envanter sistemi olmadan bu işleri yapmak oldukça zordur. İnsan kaynağı envanteri, elemanlar hakkındaki bilgilerin düzenlenip gerektiğinde incelenmek üzere hazır bulunduruldu u bir araçtır. Her işletme böyle bir envanter oluşturmak için kendisine gerekli olan bilgilere belirli ölçüde sahiptir. Bu envanter, yöneticilere insan kaynağıyla ilgili konularda olduğu gibi, ürün ve hizmetlerle ilgili konularda da alacakları kararlarda yardımcı olmaktadır. Ayrıca yöneticileri yeni kararlara ve

stratejilerde yapılacak de i ikliklere yönlendirecektir. Envanterin nerede ve nasıl kullanılacağı içerdiği bilgilerin türüne bağlıdır.

Geylan'a göre envanter, her elemanın o andaki görevlerini ve sahip olduğu becerileri içermelidir. İnsan kaynağı genel envanteri ve beceri envanteri olmak üzere iki çeşittir.

İnsan kaynağı genel envanteri: Belirli bir dönemde işletmede çalışan insan kaynağının yaşı, cinsiyet, eğitim, alınan ücret, kıdem yada statüsüne göre sayılması faaliyetidir.

İnsan kaynağı beceri envanteri: Mevcut insan kaynağının yetenek, beceri, eğitim, deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır.

Diğer insan kaynakları arzı

İnsan kaynakları pazarıyla ilgili bilgiler; makro insan kaynakları bilgilerinden oluşmaktadır ve gelecekteki personel ihtiyacının karşılanabilme olasılıklarını içermektedir. İşletmenin çalıştığı bölge yada faaliyet alanında yer alan işletmelerdeki insan kaynakları arz ve ihtiyacı, işsizlik durumu ve personelin beceri karışımını gösteren veriler bu grupta yer almaktadır. Gelecekte işletmenin ihtiyacı olabilecek nitelikli insan kaynağının tahmininde dışı gücü piyasası verileri önemli bir role sahip olacaktır. İşletme; personelinin cezbeden işletmeleri, verdikleri ücretleri, ne tür yükselme olanakları sağladıkları gibi bilgileri de yapısında bulunduran bir insan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla işletmeler arası karışılabilir olma elde edip, işletmenin ödüllendirme ve ücret sisteminde düzenlemeler yapabilmektedirler.

Tahmin yönteminin belirlenmesi

İnsan kaynakları ihtiyaç ve içsel arzı belirlemek için pek çok yöntem kullanılabilir. Doğaldır ki tüm organizasyonlar ve durumlar için hepsi uygun olmayacaktır. Bu yüzden insan kaynakları uzmanları organizasyonun durumuna en uygun yöntemi belirlemek zorundadırlar. Aşağıda yer alan faktörler tahmin yöntemini belirlerken göz önünde bulundurulmalıdır (Geylan, 2004):

Dürüstlük ve kesinlik, verilerin uygunluğu, personel sayısı, kaynakların uygunluğu, zaman ve yönetimin güveni.

nsan kaynakları arz ve ihtiyacın (talebinin) kar ıla tırılıp planlarının hazırlanması

nsan kaynakları planlamasının arz ve ihtiyacının belirlenmesinden sonra gelen a aması olan arz ve ihtiyacının kar ıla tırılması insan kaynakları planlamasıyla ilgili son kararın verilmesine yardımcı olan a amadır. Yönetimin en çok önem verdi i a amada arz ve ihtiyacının kar ıla tırılmasıdır. Genellikle insan kaynakları planları dendi inde, arz ve ihtiyacının kar ıla tırılması anla ılmaktadır (Geylan, 2004).

2.5. E itimde nsan Kaynakları Planlaması

nsan Kaynakları Yönetimi ilkelerini e itim süreci içerisinde inceleyecek olursak, i lemleri ve yetenekleri, e itim yönetiminin en çok ihmal edilen ve yanlış anlaşılan yanıdır. Oysa e itim yönetimi, örgütte bulunan madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanma sürecidir. Okulda en önemli insan kayna ı, yöneticiler, ö retmenler, ö renciler, e itici olmayan personeldir (Ünal, 2000).

Ancak Burnham (1999) ve Ünal (2000)' e göre okulda, insan kaynaklarının yönetiminde çe itli etkenler etkili olmakta ve istenilen verim elde edilememektedir: *Yönetim için zamansızlık:* Okulların yönetime ayıracak zamanları yoktur. Ö retim personelinin teknik ve ö retimle ilgili aktiviteleri o kadar ön plana çıkmaktadır ki, yönetim i levleri, görevler ve süreçlerle ilgili yönetim i levleri geride kalmaktadır. *Mesleki statü:* Okullarda, ö retmenlik mesle inin gerektirdi i statü ile ilgili olan mesle e giri , i ko ulları, terfi, ödül, ceza, nakil vb. yönetim i leri merkezi örgütün kurallarına göre i lemektedir. Bu durum okul yöneticilerinin en önemli sınırlayıcıları olmaktadır. *Yaygın yapılar:* Genellikle okulların yönetim yapıları ile etkili personel yönetimi prensipleri arasında yeterli ili ki bulunmamaktadır. Okullarda geleneksel yönetim yapıları hala i levini sürdürmektedir. *Kurumsal izofreni:* Okulların sosyal amaçlarının, ö retmenlerin rolünün, toplumsal ihtiyaçların de i mesi, okullarda amaç ve hedeflerin açık, kesin olmayı ı nedeniyle okullar bazı iç çatı maların ya andı ı bir ortam haline gelmektedir. *Sınırlı yönetim:* nsan Kaynakları Yönetiminin endüstriyel ve ticari alanda öneminin gittikçe anlaşılmamasına kar ın bu durum henüz okullara yansımamı tır. Okullarda ö retmenlerin üst ve orta düzey yönetim rolleri için hazırlanmalarında belirsizlikler bulunmaktadır. *Politik kontrol:*

Eitimde etkili insan kaynakları yönetimi, parçalanma ve sık değiştirilen kontrol merkezleri nedeniyle oldukça problemlı bir durum yaratmaktadır. Eğitim kurumlarına, çoklukla yönetici personel, siyasi olarak motive edilmekte bu nedenle de yöneticiler her zaman etkili yönetim prensiplerini yansıtmamaktadır.

Okullarda insan kaynakları yönetimi uygulanabilir bir süreçtir ancak bu amaçla yöneticilerin kendilerini geli tirmeleri ve liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu yaklaşımın etkin olarak kullanılabilmesi için, yöneticilerin örgüt hedefleri hakkında uzmanlık derecesinde bilgiye sahip olması, eğitim ve kültür düzeyi yüksek, vizyonu geniş ve teknik geli meleri takip eden bir yeti me düzeyine erişmesi sa lanmalıdır. Okuldaki tüm kaynaklardan, en fazla faydayı sa layacak şekilde yararlanılması yolları aranmalıdır. Geleneksel yönetim anlayışıyla, ara tırma bulgularına göre okuldaki kaynakların verimli kullanımı çoklukla sa lanmaktadır. Bu nedenle yönetim yapı ve görevlerinde değişikliklerin yapılması zorunlu hale gelmiştir (Ünal, 2000).

Ere (2004)'e göre eğitimde stratejik planlama uygulamaları, diğer alanlara göre farklılıklar göstermektedir. Çünkü eğitim kurumları, özel işletmeler gibi yönetilmezler. Eğitimde stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına imkan veren örgütler için bir yarar sağlamaktadır (Işık ve Aypay, 2004). Bu nedenle eğitimde stratejik planlama yapılırken uygulayacakların planlama sürecine katılması gerekir. Uygulayıcıların karara katılmadığı bir planlama modeli zaten stratejik olmayacaktır. Çünkü stratejik planlamada uyum, anlaşma ve diyalog söz konusudur. Stratejik olmayan bir planlamanın ise ba arılı olacağı tartışılır. Eğitim örgütlerinde stratejik planlamanın yapılmasında karşılaşılan sorunlar; kavramsal, hukuksal, finansal, insan kaynakları ve zaman olarak belirlenmiştir. Işık ve Aypay (2004) tarafından yapılan ara tırmada eğitimde stratejik planlamanın ne tür bir uygulama olduğu, hangi tür örgütler için yararlı olacağı, planlama sürecine çevrenin katılımı gibi konularda kavramsal düzeyde çalışmalar yapılması gerektiği önerilmektedir. Eğitim örgütlerinin etkililiğini sağlamada en önemli amaçlarından birisi planlama amaçlarıdır. Planlama amacı, yönetimin bilimsel yöntemlere uygun olarak sürdürülmesinde kullanılan bir süreçtir. Planlama, eğitim örgütlerinde eğitimel,

örgütsel ve yönetsel amaçları gerçekleştirilmede kullanılır. Planlama, uygulama için bir hazırlık süreci olarak da kabul edebilir (Ere , 2004).

Yapılan planlamalarda alınacak kararlar e-İtimle örgütleri ile ilgili olduğundan karar vericilerin bu görevin sorumluluğunun bilincinde olması gerekmektedir. Kararlar alınırken e-İtim kurumlarının bir bütün halinde olduğu unutulmamalıdır.

B. KKTC E-İtim Sistemi

Avrupa Birliği'ne girme yolunda ilerleyen KKTC'nin siyasi, hukuksal ve ticari olarak uyum sağlaması gereken bölge de Avrupa'dır. Bu yüzden 2005 yılında AB'ye uyum süreci için e-İtim sistemi ağıdaki gibi yenilenmiştir (Kıbrıs Türk E-İtim Sistemi, 2005).

2.5. E-İtim sisteminin yeniden yapılanma gerekliliği

1. Kıbrıs Türk toplumunun bilgi çaığında diğer toplumlar arasındaki yerini almasına,
2. Kıbrıs Türk toplumunun sosyal, kültürel, ekonomik alanda gelişmesine,
3. E-İtimde fırsat eşitliğine,
4. Yaşam boyu e-İtime,
5. Değişime açık e-İtime,
6. Öncü merkezli e-İtime, olarak sağlamak amacıyla yeniden yapılanma gerekmektedir.

2.5.1. Kıbrıs Türk Toplumunun Hedeflediği 21. Yüzyıl İnsan Özellikleri

Bu bağlamda, Kıbrıs Türk toplumu için amaçlanan insanın özellikleri aşağıda belirtilmektedir.

- Özgürlük, demokrasi, barış, sosyal adalet ve hukukun üstünlüğüne inanan
- Düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş
- Bilgiyi yaratıcı bir şekilde kullanabilen
- Bilgisayar teknolojisini kullanabilen

- Kendini tanımaktan ve açıklamaktan korkmayan
- Bilgiye nasıl ulaşacağını bilen
- Tasarlayıp yaratabilen
- Çalıştığı alanda donanımlı
- Değerime açık olan
- Beni özgürce söyleyen
- Çalışkan, yardımla mayı benimseyen ve işbirliği yapan
- Çevre bilinci gelişmiş
- Uzun süreli kültürene sahip
- Türkiye ve diğer komşu ülke bireyleriyle iyi ilişkiler kuran
- Atatürk'ün barışçı, yenilikçi, çağdaş, laik düşünce ve devrimlerini benimseyen
- Ulusal, kültürel, sanatsal ve çağcıl kimliklerinin farkına varan
- Kıbrıs'ı yurt olarak bilen
- Empati duygusu gelişmiş ; her türlü kültürel farklılıklara insan değerini önerek yaklaşan
- İnsana, insan haklarına saygılı; doğayı ve çevresini koruyan ve seven
- Bireysel ve toplumsal haklarını korumasını bilen barışçı yurttaşlar.

2.5.2. Yeni Eğitim Sisteminin Vizyonu ve Misyonu

Kıbrıs Türk Eğitim Sistemi sürekli olarak kendini yenileyebilen, değerime açık, insani değerleri önde tutan, barışçı ve uzlaşıcı insanı amaçlayan, ülke insanına yaşam boyu kaliteli eğitim vizyonuyladır:

- Özgürlük, demokrasi, barış, sosyal adalet ve hukukun üstünlüğüne bağlı;
- Bilimsel düşünce ve çalışmaya özümsemi ;
- Bilgisayar teknolojisini kullanmayı bilen;

- Kendini sürekli yenileyebilen;
- Dü üncesini özgürce söyleyebilen;
- Sorgulayan, ara tıran, bilgiye nasıl ula aca ını bilen;
- Türkiye ve di er kom u halklarla iyi ili kiler kurabilen;
- Atatürk'ün barı ı, ça da , yenilikçi, laiklik ilkelerini benimseyen;
- Bedenen ve ruhen sa lıklı, estetik duyguları geli mi , erdemli;
- 21. Yüzyıl insan özelliklerine uygun yaratıcı nesillerin yeti tirilmesini hedefleyen, sürekli olarak kendi kendini yenileyen bir anlayı ve toplum bilinciyle her ki iye sınırsız de er vererek onların çok yönlü geli melerine uygun ortamları hazırlamaktır.

2.5.3. E itimin Öncelikli Hedefleri

- Dü ünme, algılama ve problem çözüme yetene i geli mi , demokratik de erlere ba lı, yeni fikirlere açık, ki isel sorumluluk duygusuna sahip, kültürünü özümsemi , farklı kültürleri yorumlayabilen, ça da uygarlı a katkıda bulunabilen, bilim ve teknoloji üretimine yatkın ve beceri düzeyi yüksek, de i ime açık, bilgi ça ı insanını yeti tirmek.
- Ö renci merkezli, yapılandırıcı bir ö renime geçmek
- Kıbrıs Türk E itim Sistemini, herkes için ya am boyu ö renme yakla ımıyla, bilgiye ula manın yol ve yöntemlerini ö reten, etkin bir rehberlik hizmetini ve performansa dayalı bir ölçme-de erlendirmeyi içeren, yatay ve dikey geçi lere olanak sa layan, AB meslek standartlarına uygun, üretime dönük e itime a ırlık veren; yerinden yönetim ve yerinden dene ina ba lı olarak toplumun co raffi özelliklerini dikkate alan, fırsat e itli ini gözeten bir bütünlük ve uyum içerisinde yeniden düzenlemek.
- Yeni e itim sisteminde 9. sınıf uygulamasıyla ö retim süresi 12 yıla çıkar Avrupa Birli i ve Türkiye ile uyumu gerçekle tirmek.
- E itimin her kademesinde, teknolojinin sa ladı ı olanaklardan, özellikle bilgisayar teknolojilerinden yararlanılarak, uzaktan e itim ve ileri teknolojileri

İlde ı yeni e itim yöntemlerinden ö rencilerin yararlanmasını sürekli olarak sa lamak.

- Orta ö retimde “okul türü” yerine “program türü”nü esas alan yapıyı olu turmak.
- Ö rencilerin, geni tabanlı ve yönlendirici programlarla yetki belgesi sa layıcı meslek programlarına ve di er programlara ula malarını sa lamak.
- E itimin yaygınla tırılmasında ve özellikle mesle e yönelik programların hayata geçirilmesinde merkezi idarenin yanı sıra, ilçe idareleri, gönüllü kurulu lar ile basın-yayın organlarının ve özel sektörün katkısını sa lamak.
- Mesleki ve teknik orta ö retim ile meslek yüksek okulları arasında program bütünlü ü sa lamak. Nitelikli i gücünün yeti tirilmesinde önemli yeri olan her iki kurum arasında i bölümü ve i birli i olu turarak, ö rencilerin uygulamalı e itimlerini özel sektörde almalarını devletin öncülü ünde gerçekle tirmek.
- Ö retmen ve yöneticilerin, e itim sistemine uygun amacıyla iç ve dı denetimle gereksinim il e itim olanaklarını sürekli hale getirmek.
- Ö renme ortamlarını daha uygun hale getirmek için yönetici ve ö retmenlerle birlikte giri im yapmak.
- E itim sisteminin yaygınla tırma, e itlik, ula ılabilirlik ve bütünsellik ilkelerine ba lı kalınarak sürekli geli imini sa lamak.

2.5.4. Okul yöneticisinin mesleki özellikleri

- li kilerinde demokratik,
- Sürekli olarak kendi kendini ve kadrosunu geli tiren,
- Okul dı ndaki ki i ve kurumlarla ileti im kurmayı benimseyen,
- Üst yöneticilerle, velilerle ve okul personeli ile yapıcı ileti im içerisinde olan,
- Güdülendirici ve cesaretlendirici,
- Gelece e yönelik olumlu ve yaratıcı dü ünçe sahibi,
- Yeniliklere ve de i imlere açık,

- Bilgisayar teknolojisini bilen ve okulunun bu alanda gelişmesine katkı koyabilen,
- Bilimselliğe ve eğitim amaçlarına ulaşma çabalarına destek veren,
- Okulda fiziki, sosyal ve psikolojik ortamların oluşmasına rehberlik eden,
- Sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, rapor hazırlama becerilerine sahip,
- Girişimci,
- Gerektiğinde yetkilerini devredebilen; fakat sorumluluk bilincini koruyan eğitim yöneticisi.

2.5.5. Öğretmenin mesleki özellikleri

- Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine uygun öğrenme ortamları hazırlayan,
- Öğrenci ile çevresi arasında gerekli etkileşimi sağlayan,
- Velilerle ve yöneticilerle iyi iletişim kurabilen,
- Yatay iletişim benimseyen,
- Öğretim yöntemlerini öğrenci merkezli anlayışla kullanabilen,
- Mesleğini seven ve onu bir yaşam biçimi olarak kabul eden,
- Mesleğiyle ilgili gelişmeleri sürekli takip eden,
- Bilgisayar teknolojisini bilen, kendisi ve öğrencisini sürekli olarak geliştirebilen,
- Drama, oyun, buluşma, ironi, tartışma, araştırma, gösteri, gezi, gözlem, inceleme, deney, soru-cevap vb. Yöntemleri etkili ve verimli biçimde kullanabilen,
- Atatürk'ün çağdaş devrimlerini özümsemişi ve bu doğrultuda uyarlayan,
- Türkçenin etkin kullanımına önem veren ve Kıbrıs Türk kültürünün gelişmesi yönünde sürekli katkı koyan.

2.5.6. Öğrenci Özellikler

- Araştıran ve sorgulayabilen,
- Bilimsel ve tutarlı düşünme becerisine sahip,

- Bilgi geli imini ezbercili e de il, anlamaya ve tutarlı d ü ünmeye dayandırabilen,
- İletim kurma becerisini sürekli geli tirebilen,
- Arkada lı a ve dayanı maya önem veren,
- Ana dilini sürekli geli tiren ve hayatın her alanında ve her döneminde etkin kullanabilen,
- İngilizce'nin yanısıra ikinci bir yabancı dili, "Avrupa Dil Geli im Dosyası"nda belirlenen becerilere uygun olarak edinebilen,
- Yunanca (Rumca) dilinin "kom u halk dili" oldu u bilincini geli tirebilen,
- Bilgiyi kullanıp payla abilen,
- Bilgisayar teknolojisini bilen ve okul içi ve dı ında kullanabilen,
- Bireysel yeteneklerini geli tirme için sürekli u ra verebilen,
- İnsanlı ın ortak de erlerinden olan barı , demokrasi, adalet, e itlik gibi de erleri benimseyen ve Atatürk devrimlerinin buna katkısının farkında olan,
- Yaratıcı, üretken, takım çalı masına yatkın,
- Kendi hayatını özgürce planlamaya ve yönlendirmeye katkı koyabilme becerilerini geli tiren Bireysel ve toplumsal sorumluluk bilinci geli mi ,
- Kıbrıs'ı yurt olarak bilen,
- Ulusal, kültürel ve ça cıl kimliklerinin farkına varabilen,
- Empati duygusu geli mi , kültürel farklılıklara hoşgörülü ve bilinçli yakla abilen,
- İnsana, insan haklarına saygılı; do ayı ve çevreyi koruyan ve seven,
- Bireysel ve toplumsal haklarını korumasını bilen barı çı ve çalı kan.

2.6. Kıbrıs Türk E itim Sisteminin Genel Yapısı

Kıbrıs Türk E itim Sistemi öngörülen özelliklere sahip bireyler yeti tirmek amacıyla a a ıda belirtilen ekilde, yüksek ö renim öncesinde 14 yıllık süre bütünlü üne uygun olarak yeniden yapılandırılır. Buna göre yeni e itim sistemi “Temel E itim”, “Orta E itim” ve “Yüksek Ö retim” olmak üzere üç ana dönemden olu maktadır:

- **Temel E itim:** Ana sınıfı (5-6 ya grubu) ve Oyun Sınıfından (4-5 ya grubu) olu maktadır. Temel E itim oyun sınıfından ba lar ve ortaokul döneminin son sınıfına kadar olan dönemi kapsamaktadır. Zorunlu Temel E itim ise ana sınıfından ba lar.

- *Okul Öncesi Dönem:* Ana sınıfı (5-6 ya grubu) ve Oyun Sınıfından (4-5 ya grubu) olu maktadır. Temel E itim oyun sınıfından ba lar ve ortaokul döneminin son sınıfına kadar olan dönemi kapsamaktadır. Zorunlu Temel E itim ise ana sınıfından ba lar.

- *İlkokul Dönemi:* 1-5 sınıflarından olu maktadır. 6-7 ya grubundan ba layarak, 10-11 ya grubunu kapsamaktadır.

- *Ortaokul Dönemi:* 6-9 sınıflardan olu maktadır. 11-12 ya grubundan ba layarak, 14-15 ya grubunu kapsamaktadır.

- **Orta E itim:** 10-12 veya 10-13 sınıflarından olu maktadır. Bu dönem programlara ba lı olarak 3 veya 4 yıl sürelidir.

- **Yüksek Ö retim:** Orta e itim sonrasındaki yüksek ö renimi kapsamaktadır.

Bu çalı ma kapsamında Orta E itimde, Mesleki ve Teknik E itim ele alınacaktır. Bu sebepten dolayı a a ıda orta e itime ait e itim sistemi ile Mesleki ve Teknik E itimle ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.6.1. Orta E itim

Orta e itimde alanına göre 3 veya 4 yıllık programlar uygulanır. Orta e itim sürecinde, bireysel istek, yetenek ve ilgilerin dikkate alındı ı, daha esnek ve farklı programlar ve bunlar arasında yatay geçi olana ı sunulur.

Orta e itim, Kıbrıs Türk toplumunun sosyo-ekonomik, kültürel ve ulusal de erlerini göz önüne alarak, e itimde fırsat e itli i sunar. Bireyler arasında dostluk ve i birli ini geli tirmeyi amaçlar.

Orta e itim iki yönlü felsefeye dayanır:

- Ö rencilerde, yetenek ve ilgileri yönünde akademik ve mesleki ya ama hazırlamak amacıyla uzmanla ma yolunda, kademeli bir geçi ve genel ö retim konularında geni ve sa lam bilgi dayana ı olu turmak,

- Yetenekli, demokratik, topluma aktif uyum sa layan ve toplumu ileriye götürebilecek vatanda lar yeti tirmektir.

Orta e itimin dayandı ı ilkeler a a ıdaki gibidir:

- Ulusal kimlik ve kültürel de erlerin özümsetilmesi,
- nsanlı ın ortak de erlerinden olan özgürlük, barı , demokrasi, adalet, e itlik gibi evrensel de erleri
- benimseyen ve Atatürk devrimlerinin buna katkısının farkında olan bireylerin yeti tirilmesi,
- Demokrasiyi ya am biçimine dönü türmek için insanların kar ılıklı anlayı , sevgi ve saygı ile
- yeti tirilmeleri,
- Ya am boyu e itim çerçevesinde beceri ve yeteneklerinin sürekli geli tirilmesi gereklili i bilincinin
- kazandırılması,
- dünyası ve akademik çalı malar için ya am boyu ö renmeyle ilgili beceri ve yeteneklerin
- geli tirilmesi,
- Kalite yönetimi uygulaması,
- Ö renci merkezli yöntem ve tekniklerin kullanılması.

Bu ilkelere uygun olarak lise programları a a ıdaki gibi düzenlenir.

Çok Programlı modern liseler: Ö retim dili Türkçe'dir. Lise programlarının süresi alana ba lı olarak 3 veya 4 yıldır. Modern Liseler: Fen Bilimleri, Sosyal Bilgiler, Yabancı Dil, Türkçe- matematik programlarından olu ur. Çok programlı modern liselerde Mesleki Teknik Lise programları veya ihtiyaca göre farklı programlar da açılabilir.

Kolejler ve Anadolu Liseleri: Kolejler İngilizce, Anadolu liseleri ise İngilizce a ırlıklı e itim verirler. Ö renim süreleri 4 yıldır. Bu liseler ihtiyaçlar ve olanaklar ölçüsünde Fen Bilimleri, Sosyal Bilgiler, Yabancı Dil, Türkçe-Matematik ve GCE/IGCES programlar uygulayarak toplumun gereksinimlerini kar ırlarlar.

Modern Mesleki Teknik Liseler: Türkçe veya İngilizce a ırlıklı programlar uygulanır. Ö renim süresi 3 veya 4 yıldır. Uyguladıkları programlara göre üç ana i levi yerine getirir:

1. Mesleki ve Teknik E itim
2. Çıraklık E itimi
3. Sürekli E itim (Ya am Boyu E itim)

Güzel Sanatlar Lisesi: Ö renim süresi 4 yıldır. Sürekli E itim Merkezi koordinasyonunda yeti kinlere de e itim verecek ekilde düzenlenir.

2.6.2. Mesleki ve Teknik E itim

Yeni e itim reformuyla mesleki e itim ve ö retim, AB ve teknolojik yönden geli mi ülkelerin ula tı ı seviye dikkate alınarak ve toplumun sosyo-ekonomik gereksinimleri ile ya am boyu ö renme ilkeleri gözetilerek, yeniden yapılandırılması hedeflenmektedir. Mesleki e itimde i piyasası, meslek standartları ve bölgesel ihtiyaçlar gözetilerek esnek, kolay ve hızlı de i im gösterebilen, modüler yapıda ve bütünselli ini koruyabilen bir sistem olu turulur. Bu sistemin kurulmasında, katılımcılık, açıklık ve kıyaslanabilirlik; ö renimdeki engellerin kaldırılması ve rekabet edebilirlik; yatay ve dikey geçi ler; ya am boyu ö renim ve yerelle me ilkeleri gözetilir.

Yeniden yapılanma çalı malarında, i çi ve i veren sendikaları, dernek, vakıf gibi örgütlerin katılımı ile 'sosyal ortaklık'lar kurulur. Sosyal ortaklar, meslek

tanımları, i gücü profili, e itim standartları ve ö retim programlarının tasarımı, i leyi , gözetleme, denetim a amalarında ve karar alma süreçlerine katılırlar.

Çalı malarda, yerinden yönetim-yerelle me ilkesi gözetilir.

Mesleki Teknik Ö retimi yenidenyapılandırma ilkeleri a a ıdaki gibidir:

- Yatay ve dikey geçi lere olanak sa layacak proram ve alt yapıyı olu turmak,

- Alan ve dal e itimini esas almak,

- Sistemden ayrılan ö rencinin, yeterlili ine kar ılık gelen “Seviye Sertifikası” alabilmesine olanak sa lamak,

- Örgün e itimdeki modüler ö retim programlarının yaygın e itimde de kullanılmasını sa lamak,

- Ya am boyu ö renme çerçevesinde her ya ve düzeydeki bireye yönelik programlar sunmak,

- Program geli tirme sürecine i piyasasının ve sosyal ortakların aktif katılımı sa lamak ve i piyasasının ihtiyaç analizine göre alan/dal e itimi yapmak,

- Ya am boyu e itimin gerçekleştirilmesi amacı ile sosyal, kültürel, teknolojik, sportif, mesleki v.b. e itim programları düzenlenerek Mesleki Teknik Ö retim Dairesi bünyesinde sürekli e itim birimi olu turmak,

- Gerek kamu gerekse özel i letme ve kurumlarında sertifika veya diploması olanların istihdamının yapılmasını sa layacak yasal düzenlemeleri yapmak.

- yerlerinde çalı arak e itim almak isteyen ö rencilere yönelik Çıraklık E itim Merkezleri olu turmak.

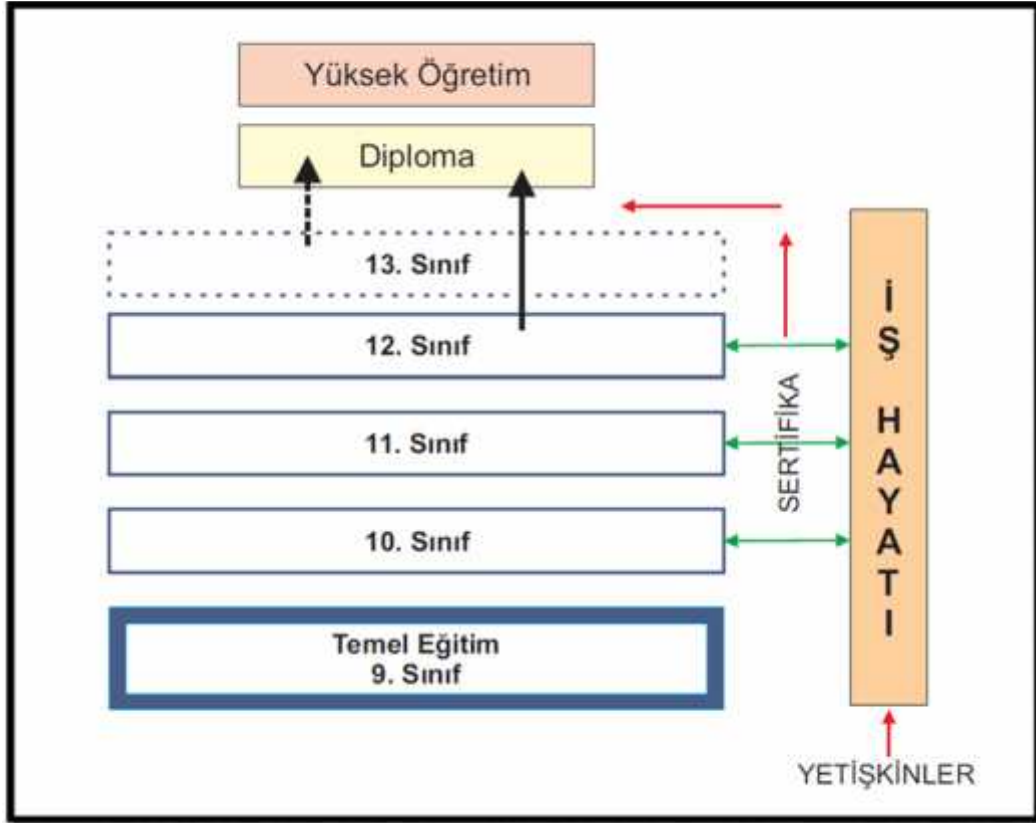
- Mesleki Teknik E itimin geliştirilmesi için yeni modern meslek liseleri yapılması, alt yapı ve donanımlarının AB ve geli mi ülkelerdeki norm ve standartlarda olmasını sa lamak,

- Mesleki ve Teknik Liselerde e itimi üniversiteye ve i hayatına yönelik olmak üzere iki yönlü olarak yeniden düzenlemek,

- Mesleki Teknik Ö retimde “Okul Türü” yerine “Program Türü”nü esas alan bir yapı olu turmak.

- Ö renciye her program türünde gereken bilgisayar donanımını olu turmak ve ö rencilerin bilgisayar kullanma yeteneklerini geli tirmek.

ekil 2. 4 Mesleki ve Teknik E itimin Genel Yapısı



Kaynak: Kıbrıs Türk E itim Sistemi (2005)

Mesleki ve Teknik Liseler: Mesleki ve teknik ö retim sürecinde, tam bilgi edinme, yetenekleri geli tirme, önceden tahmin edilemeyen durumlara uyum sa lama, ara tırma, seçme ve faydalı bilgileri kullanma becerilerinin geli tirilmesi amaçlanmaktadır. Buna göre mesleki ve teknik ö retim, “teorik” ve “pratik” olmak üzere iki yönlü olarak ele alınır ve uygulanır.

Temel e itimi tamamlayan ö renciler, bu okullara gidebilirler. Teorik ve pratik e itim programlarının; amaç, kapsam, süre ve di er nitelikleri meslek standartlarına uygun olacak biçimde belirlenir.

Meslek e itimine alanlarına bakılmaksızın geni tabanlı, ortak program uygulamasıyla ba lanır. Bu süre, tanıtım, hazırlama ve yönlendirme olarak planlanır. Ö renci; e itim süresinin sonunda, meslek alanında diploma ile birlikte seçmi oldu u dalda üçüncü seviye sertifikası alır.

Mesleki ve teknik okul mezunları; aynı zamanda yöntemli çalı ma, problem çözme, analiz etme, i birli i içinde çalı ma, yaratıcılık, kendine güven ve ya amda çe itli görevleri ba arılı bir ekilde üstlenebilme yetenekleri de kazanırlar. Bunun yanında ö renciye, ülke ekonomisinin artmakta olan ihtiyaçlarına cevap veren, çe itli ekonomik sektörlerde uzmanla ma için geni bir görü açısı da kazandırılır.

Ö renci; e itim süresinin sonunda, mezun oldu u alanda diploma ile birlikte, seçmi oldu u dalda, '3'üncü Seviye' sertifikası alır. Mesleklerin uluslararası sınıflandırılması 1'den 7'ye kadardır. Bu seviyelerden 1., 2. ve 3. seviyeler mesleki orta ö retimde, 4. ve 5. seviyeler meslek yüksek okulu seviyesinde, 6. ve 7. Seviyeler ise üniversite düzeyinde uygulanmaktadır.

Sistemden ayrılan ö renciye ise, yeterliliklerine göre 1. veya 2. seviyede sertifika verilir. Her ya ta ve düzeyde, bireye yönelik ya am boyu ö renme esas alındı ndan; örgün, mesleki ve teknik e itim kurumlarında uygulanan, modüler ö retim programları yaygın e itim programlarında da uygulanır.

Diploma ve sertifika programlarında da geli tirilen modüller ortak olarak kullanılır. Mesleki Teknik Ö retim'de, mesle e yönelik uygulamalara ve yaparak ö renmeye öncelik verilir. Bu uygulamaların, sadece okul ortamlarında, atölye ve labrotuvarlarda veya sadece belirli sürelerle sınırlı stajlarla de il, sanayide ve gerçek i ortamlarında (i ba ında) da yapılması; bu ekilde, meslek ö reniminin güncel araç, gereç ve metotlarla yapılması, etkin ve verimli kılınması sa lanır. Bu amaçla, meslek kurulu ları ve i verenlerle i birli i yapılır; onların katkı ve katılımları özendirilir.

Programlarda ve programların uygulanmasında, i ba ında e itime de gerekli a ırlık verilir.

Ö retmenlerin de, meslekteki yenilikleri, i gücü gereksinimlerindeki de i im ve geli meleri takip ederek, kendilerini yeni durumlara hazır hale getirmeleri için gerekli ortamlar yaratılır, i ba ında (hizmet içi) e itimle “i ten haz alma” ve nitelik düzeyleri yükseltilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, ara tırmanın modeli, veri toplama süreci ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1. Ara tırmanın Modeli

Ara tırma temel olarak 2 bölümden oluşmaktadır. Tezin II. Bölümde konu ile ilgili kuramsal temellere dayalı literatür taraması verilmektedir. Dördüncü bölümde ise ara tırma betimsel (tanımlayıcı) bir yapı özelliği taşımaktadır.

3.2. Verilerin Toplanması

K ihtiyacının belirlenmesinde iki temel kavram ile karşılaşılmıştır: bunlar; “mevcut olan çalışan miktarı” ile “olması gereken çalışan miktarı” kavramlarıdır. Mesleki Teknik Öğretim Dairesine bağlı öğretmenlerin insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi amaçlı yapılan çalışmaları için 2000- 2007 yılları arasındaki veriler KKTC Milli Eğitim Bakanlığı WEB sitesinden alınmıştır. Son üç yılın verileri ise (2008-2011) Web sitesinde yayınlanmadığından dolayı KKTC Milli Eğitim Bakanlığındaki kaynak kişilerden alınmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

İnsan Kaynakları ihtiyacının belirlenmesinde Sezgisel yöntemler ve Matematiksel yöntemler mevcuttur. Bu çalışmada karmaşık matematiksel yöntemler içerisinde yer alan Doğrusal programlama kullanılmıştır. Doğrusal programlama yöntemi kullanılmasının sebebi yöntemin optimal insan kaynaklı düzeylerinin belirlenmesi üzerine kurulmuş olmasıdır. Bu ara tırmada elde edilen veriler SPSS istatistik analiz yazılımı kullanılarak çözümlenmeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca verilerin çözümlenmesinde doğrusal programlama analizi için SPSS yazılımının 16.0 versiyonu kullanılmıştır. 2000-2011 yılına kadar mevcut olan Mesleki Teknik Dairesine bağlı öğretmenlerin dağılımını gösteren tablolar ve grafikler Excel programı aracılığıyla oluşturulmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde, ara tırmanın amaçları do rultusunda elde edilen bulgulara ve yorumlamalarına yer verilmektedir.

4.1. Mesleki Teknik Dairesine Ba lı Mevcut Ö retmen Sayısının Belirlenmesi

Mesleki Teknik Ö retim dairesinin gelecekteki ö retmen gereksinmesini, ö renci sayıları ile istihdam edilen ö retmen miktarı arasındaki ili kiden çıkarak tahmin edilecektir.

Tablo 4. 1 Son 11 Yılda Mesleki Tenkik Liselerindeki Ö retmen ve Ö renci Sayıları

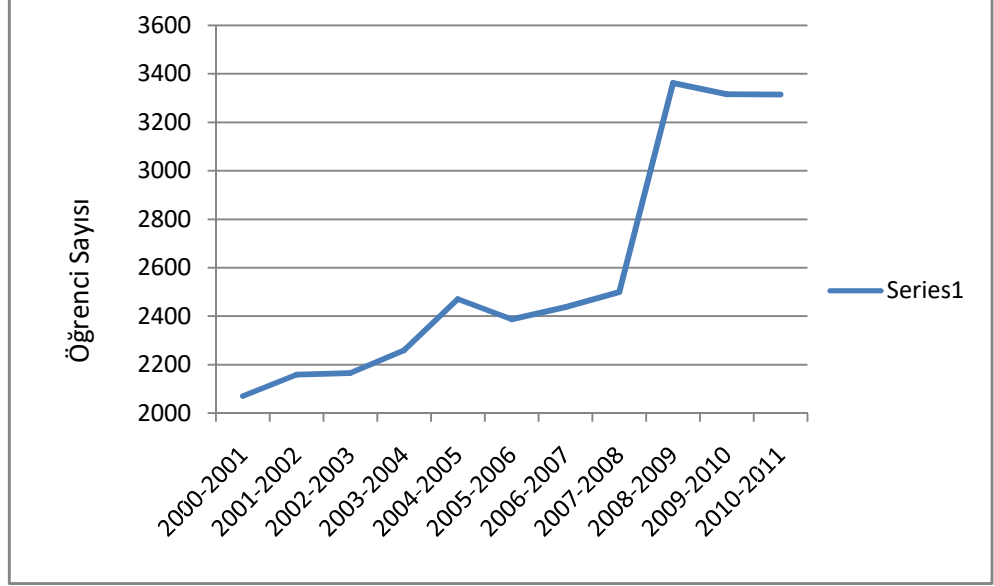
E itim- Ö retim Yılı	Ö renci Sayısı	Ö retmen Sayısı
2000-2001	2071	453
2001-2002	2159	455
2002-2003	2165	472
2003-2004	2260	471
2004-2005	2470	486
2005-2006	2387	488
2006-2007	2437	484
2007-2008	2500	487
2008-2009	3362	512
2009-2010	3315	560
2010-2011	3314	562

Kaynak: Milli E itim Bakanlı ı

Yukarıdaki tabloda görüldü ü gibi 2000 yılından itibaren Mesleki Teknik Liselerine olan ö renci talebi büyük bir artı göstermiştir. Ö renci sayısının artı göstermesine paralel ö retmen sayısı da artı göstermektedir.

A a ıdaki grafikte yıllara göre mesleki teknik liselerinde okuyan ö renci da ılımı çizgi grafi inde verilmektedir.

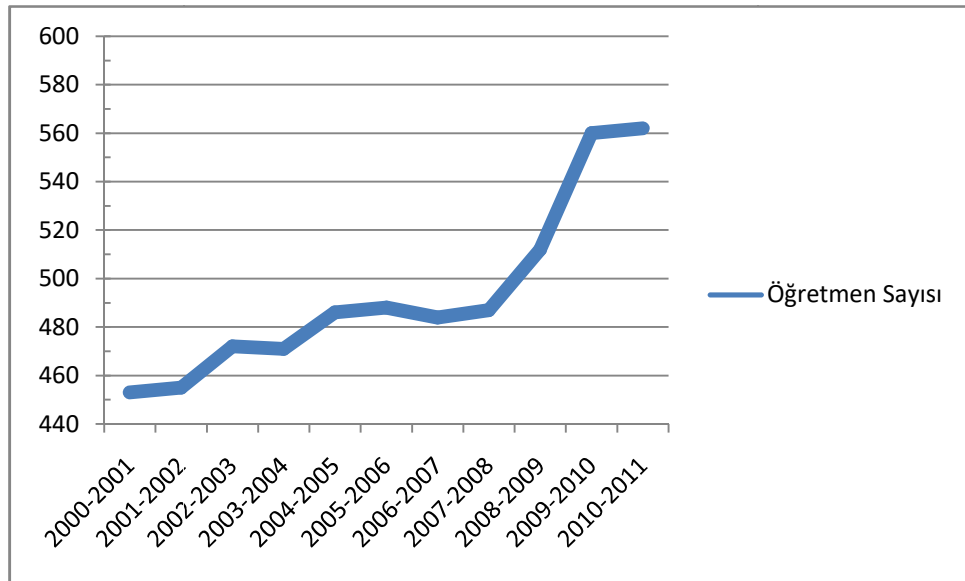
ekil 4. 1 Yıllara Göre Mesleki Teknik Liselerinde E itim Gören Ö renci Da ılımı



ekil 4.1’de görüldü ü gibi elde edilen 11 yıllık verilerin da ılımına baktı ımız zaman ö renci sayısında artı görülmektedir.

ekil 4.2’de yıllara göre mesleki teknik liselerinde e tim veren ö retmen da ılımı çizgi grafi inde verilmektedir.

ekil 4. 2 Yıllara Göre Mesleki Teknik Liselerinde E itim Veren Ö retmen Da ılımı

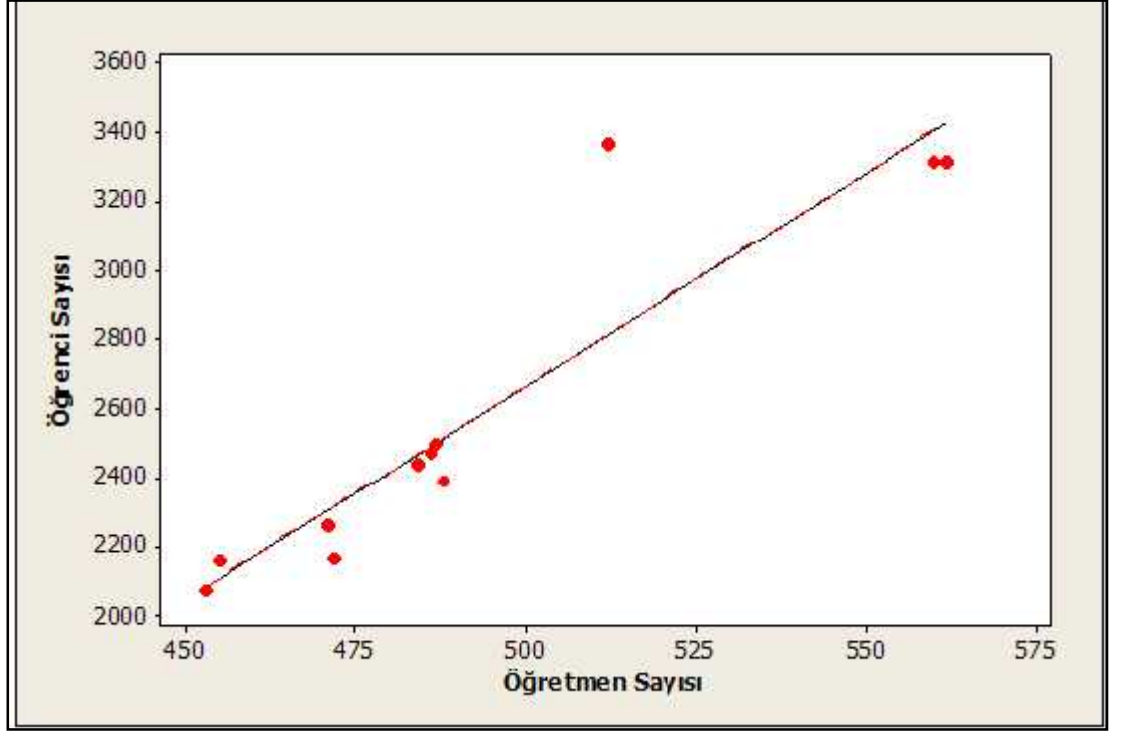


ekil 4.2’de görüldü ü gibi elde edilen 10 yıllık verilerin da ılımına baktı ımız zaman ö retmen sayısında sayısında artı görülmektedir.

4.2. Gelecekte Mesleki Teknik Dairesine Ba lı Gereksinim Duyulan Ö retmen Sayısının Belirlenmesi

Tablo 4.1.'deki verilerden, ö retmen ile ö renci sayısı arasındaki ili ki scatter/dot grafi i çizilerek a a ıda verilmektedir.

Şekil 4.3 Öğretmen ile Öğrenci Sayısı Arasındaki İlişki



Yukarıdaki grafikte anlaşıldığı gibi iki değişken arasında doğrusal bir ilişki bulunduğunu onaylayabiliriz. Öğretmen sayısı ve öğrenci sayısına ilişkin değerleri gösteren noktalar, bir doğru etrafında toplanmaktadır. O halde regresyon-korelasyon analizini bu varsayımdaya çıkararak yapılabilir.

Örencileri bağımsız değişken alıp personel miktarını ondan bağımlı kabul edersek regresyon denklemimiz;

$$Y=a+bx \text{ ekinde yazılabilir.}$$

Tablo 4. 2 2000-2010 Yılları Arasındaki Ö renci- Ö retmen Hesaplamaları

E itim- Ö retim Yılı	Ö renci	Ö retme					
	Sayı	n Sayısı	x=X-X	y=Y-Y	xy	x ²	y ²
2000-2001	2071	453	-514	-41	20859	264663	1644
2001-2002	2159	455	-426	-39	16438	181863	1486
2002-2003	2165	472	-420	-22	9059	176782	464
2003-2004	2260	471	-325	-23	7338	105921	508
2004-2005	2470	486	-115	-8	871	13330	57
2005-2006	2387	488	-198	-6	1101	39384	31
2006-2007	2437	484	-148	-10	1417	22039	91
2007-2008	2500	487	-85	-7	559	7302	43
2008-2009	3362	512	777	18	14331	603023	341
2009-2010	3315	560	730	66	48482	532237	4416
2010-2011	3314	561	729	67	49144	530778	4550
	$\sum x =$ 28440	$\sum y =$ 5429			$\sum xy =$ 169597	$\sum x^2 =$ 2477323	$\sum y^2 =$ 13631
	$\bar{X}=2585$	$\bar{Y}=492$					

Ortalamalar orijine göre regresyon katsayısını verecek denklem

$$b_{yx} = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

eklinde belirlenmiştir. Tablodaki değerlerimizi yerine

konulduğunda

$b_{yx} = 0,068$ sayısına ulaşılmıştır.

$$\bar{Y} = a + b\bar{X}$$

$$492 = a + 0,068 (2585)$$

$$492 = a + 176$$

$$A = 316$$

$y = 316 + 0,068X$ olarak saptanacaktır.

Aynı işlemi SPSS programında yaptığımız zaman bize aynı sonuçları vermektedir;

Tablo 4. 3 Öğrenci Sayısı Bağımsız Değişken Olduğunda Çıkan Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	SD	Beta		
1 (Constant)	316.545	25.021		12.651	.000
Oğrenci	0.068	.010	.923	7.192	.000

*Bağımlı Değişken: Öğretmen

İimdi, işlemi ters yönde yaparsak ve öğretmen sayısını bağımsız değişken olarak alıp öğrencileri ondan bağımlı varsayarsak, regresyon doğrusunu aşağıdaki gibi hesaplamamız olanaklıdır.

Bu durumda regresyon doğrusunun denklemi, $x = a + bY$ şeklinde ifade edilecektir.

Regresyon katsayısı da ortalamalar orijinine göre,

$$b_{xy} = \frac{\sum xy}{\sum y^2} = 12,44 \text{ olarak bulunacaktır.}$$

$X = a + b_{xy} Y$ -e itli inden de;

$$2585 = a + 12,44(492)$$

$$a = 2585 - 6121$$

$$a = -3536$$

$a = -3536$ bulunup, öğretmen sayısı bağımsız değişken olacak şekilde, sıfır orijinine göre regresyon doğrusunun denklemi yazılır:

$$x = -3536 + 12,44 Y$$

Aynı i lemi SPSS programında yaptı mız zaman bize aynı sonuçları vermektedir;

Tablo 4. 4 Ö retmen Sayısı Ba ımsız De i ken Oldu unda Çıkan Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	SD	Beta		
1 (Constant)	-3538.374	855.989	.923	-4.154	.002
Ogretmen	12.444	1.730		7.192	.000

*Ba ımlı de i ken: Ö retmen

Yukarıdaki tablodanda anlaşı laca ı gibi bu i lemler SPSS programında kolaylıkla yapılabilmektedir. Aynı sonuçlar elde edildi sadece constant de erinde program tarafından yuvarlama yapılmı tır.

Mesleki Teknik Ö retim Dairesine ba lı olan okulların ö renci sayısında ortaya çıkabilecek bir artı kar ısında, aynı okullarda istihdam eden ö retmen miktarında da bir de i me olup olmayaca mı, ba ka bir deyi le ö renci sayısı ile ö retmen sayısı arasında bir ili ki olup olmadı mı korelasyon katsayısı ile a a ıdaki ekilde belirlenmi tir.

$$r = \sqrt{b_{yx} \cdot b_{xy}}$$

$$r = \sqrt{0,919}$$

Ö retmen sayısı ve ö renci sayısı arasındaki ilişki Pearson Corellation yöntemine göre analiz edildi i zaman a a ıdaki sonuçlar ortaya çıkmı tır.

Pearson Correlation	.919
Sig. (2-tailed)	.000
N	11

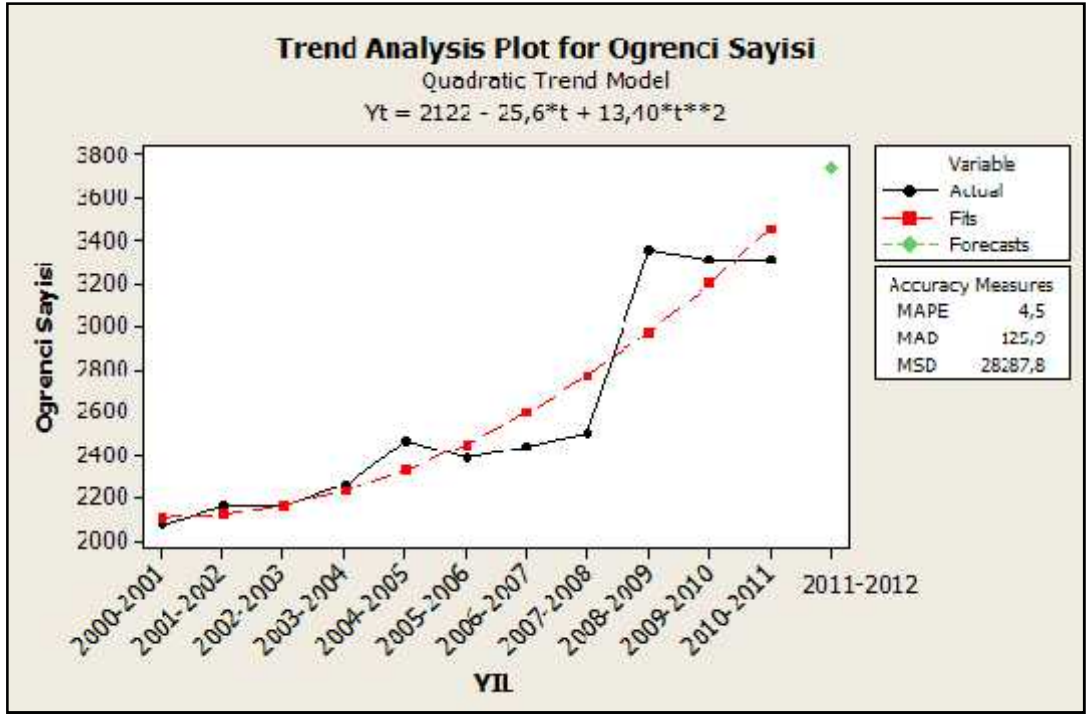
SPSS kullanarak yapılan analizlerde de görüldü ü gibi iki de i ken arasındaki ilişki .919 olarak saptanmı tır.

Bulunan de er yorumlandı nda Mesleki Teknik Ö retim Dairesine ba lı okulları ö renci sayısı ile ö retmen sayısı arasında çok sık bir ilişkinin oldu u söylenebilir.

Çıkan sonuç pozitif bir de erdir ve +1 de erine çok yakındır. Analizlerden çıkan sonuçlar -1 ile +1 arasında olmaktadır. E er çıkan de er poizitif ise iki de i ken birlikte artı gösteriyor demektir. Çıkan de er negatif bir de er ise bir de er dü erken di er de er artı gösteriyor demektir. De er 1'e yakla tık sonra iki de er arasındaki ilişkinin gücü artmaktadır. Bu durumda Mesleki Teknik Ö retim Dairesine ba lı okulların artan ö renci sayısı kar ısında, ö retmen sayısında da bir artırmaya girmek zorunlulu ununu duyma olasılı ı kaçınılmazdır.

2010-2011 e itim-ö retim yılında ihtiyaç duyulan ö retmen sayısını belirlemek için aynı yılda kayıt yapılacak ö renci sayısına ihtiyaç vardır yapılan Trend Analizi sonucunda a a ıdaki sonuçlara ula ılmı tır.

2000-2011 yılları arasında mesleki teknik liselerinde ö retim gören ö rencilerin gelece e yönelik tahmin için yapılan **Quadratic Trend** Modeline uygun analizlerinden elde edilen kartezyen grafi i a a ıda verilmektedir:



ekil 4. 3 2010-2011 E itim-Ö retim Yılı için Yapılan Trend Analizi

Grafi e bakıldı nda gerçeklik (actual) e risi Mesleki Teknik Liselerinde 2000-2011 yılları arasında e itim almı ö rencilerin verilerini göstermektedir. Fits e risi ise kullanılan quadratic trend modeline ili kin fonksiyona uyan ve normal de erlerden farklı olarak gerçekleşen ve formüle göre normal de erlerin yerine atanan de erlerdir. Ye il renkle gösterilen forecast e risi ise 2011-2012 e itim yılı için Mesleki Teknik Liselerinde ö renim görmesi beklenen ö rencilerin tahmini de erlerini göstermektedir.

Mesleki Teknik Liseleri için hesaplanan de erlere göre 2011-2012 e itim yılında e itim alacak ö renci sayısının 3745 olaca ı tahmin edilmektedir. Genel olarak de erlendirdi imiz zaman gelecek dönem Mesleki Teknik Dairesine ba lı liselerdeki ö renci sayısı artı gösterecektir.

Elde edilen sonuçlara göre Mesleki Teknik Ö retim Dairesine ba lı liselerde 2010-2011 e itim-ö retim yılında 3745 ö renci e itim görecektir. Bu durumda ihtiyaç duyulan ö retmen sayısı a a ıda hesaplanmı tır.

Yukarıda yaptı mız hesaplamalarda ö rencilerin ba ımsız ve ö retmen sayısının ba ımlı oldu u regresyon denklemi $Y=316+0,068X$ olarak belirlenmi ti.

Bu denklemde trend analizi ile belirlenen 2010-2011 yılı için tahmini ö renci sayısı X=3745 yerine konuldu unda, söz konusu ö renciye hizmet verecek gereksinim duyulan ö retmen sayısını kuramsal olarak saptamı oluruz.

$$Y=316+0,068(3745)= 570$$

Quadratic Trend analizi ile tahmin edilen 3745 ö renci Mesleki Tenkik Dairesine ba lı okullara kayıt yaparsa, 2010-2011 yılında ihtiyaç duyulan ö retmen sayısı 570 dolayında olacaktır.

Korelasyon katsayısı de eri (.919), iki de i ken arasında ili kinin gayet güçlü oldu unu göstermektedir. Hesaplanan regresyon denkleminin hata payı a a ıdaki gibidir:

$$S_y = \sqrt{\frac{\sum_{y^2} 1 - b_{yx} \sum xy}{n}} = \pm 13.8$$

2010-2011 e itim-ö retim yılında 3745 ö renci Mesleki Teknik Dairesine ba lı okullara kaydolacaksa o zaman kuramsal olarak 570 dolayında ö retmene ihtiyaç oldu u görünmektedir.

Yapılan analizlerden elde edilen hata de erinden çıkararak ve istatistiksel yüzde olasılıklarına dayanarak 2011-2012 e itim-ö retim yılı için ö retmen sayısındaki de i iklik sınırları a a ıdaki gibi gösterilebilir:

%68,3 olasılıkla 2011-2012= 570 \pm 14 556 ile 584 arasında,

%95,5 olasılıkla 2011-2012= 570 \pm 28 542 ile 598 arasında,

%99,7 olasılıkla 2011-2012= 570 \pm 42 528 ile 612 arasında.

Artık bulunan bu de erlerden, 2011-2012 e itim-ö retim yılı için Mesleki Teknik Dairesine ba lı okulların sayısal olarak kaç ö retmene gerek duyaca ı tahmin edilebilecektir. 2011-2012 e itim-ö retim yılının dönem ba ında 2010-2011 e itim ö retim yılında i ten herhangi bir sebeple ayrılan, emekli olan ki ilerinin sayısı belirlenerek. Hesapladı ımız ö retmen sayısından çıkarıldı ı zaman yeni istihdam edilmesi gereken ö retmen sayısı ortaya çıkacaktır.

BOLUM V

SONUÇ ve ÖNER LER

Bu bölümde, ara tırmanın bulguları do rultusunda elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilmektedir.

5.1. Sonuçlar

E itim kurumlarının verimli ve etkili çalı masını sa layan en önemli etken o kurumun sahip oldu u ö retmenlerdir. stihdam süreci içinde yer alan birinci faaliyet, insan kaynakları planlamasıdır. nsan kaynakları planlaması, kurumun mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekle tirmesi için, uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte personeli elde etmesi için giri ilen bilinçli bir faaliyettir.

KKTC'deki e itim durumuna baktı ımız zaman birçok birey bugün üniversite mezunudur. Ancak KKTC'de mesleki e itim almı bireylere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebepten dolayı meslek okullarına verilen önem artmı tır.

Çalı madan elde edilen sonuçlara göre Mesleki Teknik Ö retim Dairesine ba lı okullarda e itim gören ö renci sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle, 2007-2008 e itim-ö retim yılından itibaren ö renci sayısında önemli bir artı gözlemlenmi tir.

Ö renci sayısının artmasıyla birlikte kaliteli bir e itimin sa lanabilmesi için ö retmen sayısında da ö renci sayısına paralel olarak bir artı görölmektedir.

Yapılan çalı ma sonucunda ö renci sayısının artmasıyla birlikte ö retmen sayısında arttı ı ortaya çıkmı tır.

Çalı madan elde edilen sonuçlara göre Mesleki Teknik Liselerine 2011-2012 e itim yılında kayıt yaptıracakö renci sayısının 3745dolaylarındaoldu u tahmin edilmmi tir. Genel olarak de erlendirdi imiz zaman gelecek dönem Mesleki Teknik Dairesine ba lı liselerdeki ö renci sayısı artı gösterecektir.

Çalı madan elde edilen bir di er sonuç ise 2011-2012 yılında ihtiyaç duyulan ö retmen sayısı 570 dolayında olacaktır.

5.2. Öneriler

nsan kaynakları planlaması ilk akla geldi i biçimde bir i letme için sadece gerekli i gücünün sayısının belirlenmesi olarak ele alınmamalıdır. nsan kaynakları planlaması kavramı çok daha kapsamlı bir yapıya sahiptir. Kurumsal kaynak planlamasının insan kayna ı boyutunu, insan kayna ı hareketinin planlanmasını, yedek planlanmasını, i e alma ve emekliliklerin planlanmasını hatta e itimin planlanmasını kapsamaktadır. nsan kaynakları planlaması bir organizasyonun gelecekteki insan kayna ı ihtiyacını öngörme ve ihtiyaç duyulan insan kayna ının tam sayısını ve tipini gösterecek programların planlanması sürecidir. Bu çalı mada ise sadece insan kayna ı sayısı belirlenmiştir. Bundan sonraki çalı malarda insan kaynakları planlamasının di er i lemleride yapılabilir.

Mesleki teknik ö retimde okuyan ö renci sayısının artırılması için e itimcilerin aileleri de bu konuda bilgilendirmesi gerekmektedir. Ara elemana ihtiyaç oldu u ile ilgili bilgileri içeren seminerler düzenlenebilir.

Ayrıca Mesleki Teknik Ö retim dairesine ba lı okullardaki ö renci sayısını artırabilmek için her bran için ö retmen niteliklerinde Milli E itim Bakanlığı ve Esnaf ve Sanaatkarlar Odası ile i birli i içerisinde belirlenmesi gerekmektedir. Her alanda ne kadar ara elemana ihtiyaç oldu u saptanarak çalı malar yürütülürse gelecekte bireylerin i siz kalma olasılı ıda azalacaktır.

leriki çalı malarda yapılacak olan planlar daha uzun yıllar için yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aldemir, C. , Ataoğlu, A. & Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Alpaslan, O. (2006). *Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Temin Süreci*. Marmara Üniversitesi, Yayınlanmayan Yüksek Lisans Tezi.
- Akıncı, B. (1997). Kurum Kültürü, Tanımı, Özellikleri ve Boyutları, *Human Resources Dergisi*, Sayı: 6.
- Argon, T. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerin İlişkinin Bolu ve Düzce İllerinde İlköğretim Okulları Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Değerlendirilmesi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Yayınlanmayan Doktora Tezi.
- Aybey, M.D. (2009). Eğitim programı hazırlama. Online içerik: http://www.istanbul saglik.gov.tr/w/sb/kriz/belge/egitim_prog_haz%C4%B1rlama.pdf 2010-09-10 tarihinde ulaşılmıştır.
- Aydoğdu, H. (2002). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmayan Doktora Tezi.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, . (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletimi.
- Bayrammuradov, S. (2009). İnsan kaynakları planlamasında kullanılan talep tahmin yöntemleri ve insan kaynakları maliyetleri hesaplaması, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmayan Yüksek Lisans Tezi.
- Bilgen, H. N.(1998), Eğitim Yönetimi. A BÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Ders Notları.
- 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.
- Butler, J. , G. Ferris, N. Napier (1991), *Strategy and Human Resources Management*, South-Western Publishing Co., U.S.

- Büyükuslu, A. R., (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Byars, L. & Rue, W. L. (1997). *Human Resource Management*. US: Mc Graw Hill.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. & Kavuncubaşı, S. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cascio, F., W. (2003). *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*. US: Mc Graw Hill.
- Çelik, V. (1991). *İnsan Kaynaklarının Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Yönetimine Uygulanması*, Buca Eğitim Kongresi Bildirileri, 25-27 Kasım, İzmir, s. 194.
- DeCenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2002). *Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Damm, M. ve Tengblad, S. (2000). *Human Resource Management*. Academia Adacta AB.
- Demiral, C. K. (1999), *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demireli, Z.M (2008). *İnsan Kaynaklarının Sınıflandırılması, Politika Oluşturma ve İnsan Kaynakları Planlaması*. Online İçerik: <http://www.scribd.com/doc/7128730/Insan-Kaynaklar-Plan-Lamas> 2010-08-11 tarihinde ulaşılmıştır.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2002). *Human Resource Management*, USA: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ekin, N. (1994), *Endüstriyel İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayın.
- Ensari, H.(2000). *Bir Hizmetçi Etkinliğinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi*, *Eğitim ve Bilim*, 25, 115, 43-44.
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Eren, F. (2004). *Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama*. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Fakültesi Dergisi*. 15, 21-29.

- ERP Akademi (2009). Sabancı Holdingde İnsan Kaynakları. Online içerik: <http://www.erpakademi.com/2009/11/24/sabanci-holdingde-insan-kaynaklari/> 2010-07-11 tarihinde ulaşılmıştır.
- Eryılmaz, B. (1994). *Kamu Yönetimi*, İzmir: Üniversite Kitapevi.
- Fındıkçı, . (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları
- Fisher, C. D. , Schoenfeldt, L. F. , Shaw J. B. , (1999). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Geylan, R. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.
- 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.
- İplik, H., Aypay A. (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale’de Yapılan Bir Araştırma. *G.Ü. Gazi Üniversitesi Eğitim Fak. Dergisi*. 24 (3), 349-363.
- Jauch, R., L. & Glueck, F., W. (1998). *Business Policy and Strategic Management*, Singapore: Mc Graw Hill.
- Kaynak, T.(1989). *İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Alfa Basım Evi.
- Kıbrıs Türk Eğitim Sistemi (2005). Online içerik: <http://talimterbiye.mebnet.net/KibrisTurkEgitimsistemi.pdf>, 2010-07-11 tarihinde ulaşılmıştır.
- MSXLAB (2006). Öğretmenlik. Online içerik: <http://www.msxlabs.org/forum/meslekler/10043-ogretmenlik.html> 2010-07-11 tarihinde ulaşılmıştır.
- OECD. (2000). *Mobilizing Human Resources for Innovation*. Paris: OECD Publication.
- Öner, M. (1999). *İçeride ve Yerle Tirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özsöz, B. (2006). *İletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek*. Sakarya Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Palmer, M. & Winters, K.T (1993). *İnsan Kaynakları*, Çev., Doğan Ahiner, İstanbul: Rota Yayınları.

- Pekta , S. M. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Türkiyede Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Redman, T. & Wilkinson, A. (2006). *Contemporary Human Resource Management*. US: Prentice Hall.
- Sabuncuo lu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Ezgi Kitabevi.
- Stewart, T. A. (1997). *Entellektüel Sermaya*, MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikaları, İstanbul.
- Sümer, C. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme, *Türk Psikoloji Bülteni*.
- Tonus, H. Z. (2000). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve Etkinliği Planlamasında Kullanımı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Tüzün, A. C. (1996), *Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Yönelim Gösterme Gereği ve Bir Örnek Olay Çalışması*, İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ünal, S. (2000). Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:146, Online içerik: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/unal.htm>, 2010-05-11 tarihinde ulaşılmıştır.
- Walker, J. W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Welbourne, T., M., & Cry, L. A. (1999). The Human Resource Executive Effect in Initial Public Offering Firms, *Academy of Management Journal*, Vol:42, Issue:6.
- Yılmaz, Y. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde e-dönüşüm. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9(1). 159 -168.
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- 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.

ÖZGEÇM

Kişisel Bilgiler:

İsim	Cengiz Emmio lu
Doğum Tarihi	05 Temmuz 1969
Doğum Yeri	Lefko a
Medeni Durumu	Evli

Öğrenim Durumu:

Okul	Yıl
ehit Yalçın İlkokulu	1975-1981
20 Temmuz Ortaokulu	1981-1984
Lefko a Türk Lisesi	1990-1993
AÖF Sosyal Bilimler	1993-1997
AÖF İletme	2003-2007
AÖF Halkla İlişkiler	2007-2009

Deneyimi:

1989-1992	Ticaret Bankası
1992-1999	Posta Dairesi Merkez Şubesi
1999- Halen	Posta Dairesi YDÜ Şube Sorumlusu