YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI ANA BİLİM DALI

EĞİTİM UYGULAMALARINDA İNSAN KAYNAKLARININ KALİTEYE OLAN ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

Meryem BAŞTAŞ

Lefkoşa
Nisan, 2020

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI ANA BİLİM DALI

EĞİTİM UYGULAMALARINDA İNSAN KAYNAKLARININ KALİTEYE OLAN ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

Meryem BAŞTAŞ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Zehra ALTINAY

Lefkoşa
Nisan, 2020

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne ,

Meryem BAŞTAŞ'ın "Eğitim Uygulamalarında İnsan Kaynaklarının Kaliteye Olan Etkisinin Değerlendirilmesi" isimli çalışması, 10/04/2020 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Adı- Soyadı	İmza
Başkan	: Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR	……
Üye	: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	……
Üye	: Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR	……
Üye	: Doç. Dr. Oytun SÖZÜDOĞRU	……
Üye (Danışman)	: Prof. Dr. Zehra ALINAY GAZİ	……...

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

…./…/2020

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Bu tezin içeriğinde sunulan verileri, bilgileri, dokümanları, akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere, bilimsel etik kuralların gereği olarak, eksiksiz şekilde uygun atıf ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

…./…..2020

Meryem BAŞTAŞ

TEŞEKKÜRLER

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, doktora programına ilişkin hazırlanmış olan bu araştırmada "Eğitim Uygulamalarında İnsan Kaynaklarının Kaliteye Olan Etkisinin Değerlendirilmesi" çalışılmıştır.

Uzun ve zor bir süreçte, araştırma, makale hazırlama ve tez yazımı aşamalarında vaktini, tecrübelerini benden esirgemeyen, karşılaşabileceğim zorlukları önceden haber vererek bu sürecin olabildiğince hızlanmasına yardımcı olan, bu süreçte her zaman bana inanan, yanımda olan, yoluma ışık tutan, emeğini, ilgisini hiçbir zaman eksik etmeyen çok değerli tez danışmanım, hocam Prof. Dr. Zehra ALTINAY'a ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Fahriye ALTINAY'a minnetlerimi sunar, teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca doktora eğitimi sürecim boyunca tecrübelerini, desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen bana her zaman yardımcı olan değerli hocam Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD Başkanı Prof. Dr. Gökmen DAĞLI'ya sonsuz teşekkür ederim. Doktora sürecimde beni eğiterek, eğitimime katkı koyan, ders hocalarım, Doç. Dr. Umut AKCIL'a, Doç. Dr. Mert BAŞTAŞ'a ve Doç Dr. Ahmet GÜNEYLİ'ye de ayrıca teşekkür ederim. Ayrıca araştırmanın oluşumuna ve sonuçlandırılmasına katkı koyan herkese teşekkür ederim.

Hayalimi gerçekleştirmek için tüm hevesim ile başladığım bu süreçte, bana her zaman her konuda yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Mustafa İSMİHAN'a teşekkür ederim.

Doktora eğitimim boyunca bana sabırla, anlayışla destek veren her ümitsizliğe kapıldığımda bana moral veren, bana inanan ve güvenen, bu çalışma sürecinde katkılarıyla her zaman yanımda olan, zorlukları aşmamda en büyük destekçim olan, şu an aramızda olmayan kardeşim Hasan BAŞTAŞ'a sonsuz teşekkür ederim.

Bu doktora tezimi çok sevdiğim kardeşim Hasan BAŞTAŞ'a ithaf ederim.

Meryem BAŞTAŞ

ÖZET

EĞİTİM UYGULAMALARINDA İNSAN KAYNAKLARININ KALİTEYE OLAN ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Meryem BAŞTAŞ

Doktora Tezi, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması
Danışman: Prof. Dr. Zehra ALTINAY
Nisan 2020, 116 Sayfa

Çağımızın en önemli sorunlarından birisi insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmamasıdır. Bu bağlamda kamu alanında en yüksek insan kaynaklarına sahip Eğitim sektörünün insan kaynakları profilinin çıkarılması ve bu kaynağın verimli ve etkin kullanılıp kullanılmadığı araştırılması önem arz etmektedir. Eğitimin niteliği bakımından okul çalışanlarının doğru istihdamı, motivasyon çalışmaları ve performanslarının değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Fakat, öğretmen ve okul çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesinde, kimin görev alacağı, hangi ölçütlere göre ve nasıl değerlendirme yapılacağı, elde edilen değerlendirme sonuçlarının kullanılma biçimi aranan yanıtlar arasında yer almaktadır. Bu araştırmanın amacı, eğitim uygulamalarında insan kaynaklarının önemi, işleyişi ve uygulamalarının ortaya konulması ile insan kaynakları istihdam strateji modeli önerilerek eğitim sisteminin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmektedir.

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ve doküman analizi kullanılarak yürütülmüştür. Çalışma grubu belirlenirken seçkisiz olmayan çalışma grubu biçimlerinden amaçlı çalışma grubu yaklaşımı kullanılmıştır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti genelinde araştırmanın amacına yönelik alanında uzman 4 eğitim yönetimi uzmanı, 2 iletişim uzmanı, 2 ekonomist, 1 bakanlık temsilcisi ve 2 Başbakanlık koordinasyon kurul üyesi çalışma grubu olarak alınmıştır. Araştırma sonucunda katılımcılar iş gücü planlamasına yönelik çoğunluklu olarak ihtiyaca yönelik bu planlamanın yapıldığını belirtmişlerdir. Katılımcıların nerdeyse tamamı çatışma ve çözümleme stratejilerinin geliştirilmesi gerektiği görüşünü ortaya koymuşlardır. Araştırma bulguları doğrultusunda eğitimde istihdam stratejilerine yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, istihdam süreci ve ik uygulamalarını kapsayan bir model önerisi sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: eğitim, insan kaynakları, eğitimde insan kaynakları

ABSTRACT

EVALUATION OF THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES ON QUALITY IN EDUCATIONAL PRACTICES

Meryem BAŞTAŞ

Phd Thesis, Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Zehra ALTINAY

April 2020, 116 Pages

One of the most important problems of our age is the lack of effective and efficient use of human resources. In this context, it is important to establish the human resources profile of the education sector which has the highest human resources in the public sector and to investigate whether this resource is used efficiently and effectively. In terms of the quality of education, it is important to evaluate the correct employment, motivation studies and performance of school employees. However, in the evaluation of the performance of teachers and school staff, who will be involved, according to which criteria and how to evaluate, and the way of using the results of the evaluation are among the answers required. The aim of this research is to meet the expectations and needs of the education system by suggesting the importance, functioning and applications of human resources in educational applications and by proposing a human resources employment strategy model. The research was conducted using interview technique and document analysis, one of the qualitative research methods. Purposeful sampling approach, one of the non-random sampling methods, was used in determining the study group. For the purpose of the research throughout the Turkish Republic of Northern Cyprus, 4 education management experts, 2 communication experts, 2 economists, 1 ministry representative and 2 Prime Ministry coordination committee members were taken as samples. As a result of the research, the participants stated that this plan was made for the needs as a majority for the workforce planning. Almost all of the participants expressed the view that conflict and resolution strategies should be developed. In line with the findings of the research, a model proposal covering the needs of employment strategies in education, employment process and employment applications is presented.

Keywords: education, human resources, human resources in education

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI ii
TEŞEKKÜRLER iii
ÖZET iv
ABSTRACT v
İÇİNDEKİLER vi
TABLO LİSTESİ ix
ŞEKİL LİSTESİ x

GİRİŞ 1
Problem Durumu 1
Problem Cümlesi 2
Alt Problemler 3
Çalışmanın Amacı 3
Çalışmanın Önemi 3
Çalışmanın Sınırlılıkları 5
Tanımlar 5

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 7
İnsan Kaynaklari Yönetimi 7
İnsan Kaynakları Yönetimi 7
İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihsel Gelişimi 10
İnsan Kaynakları Yönetimi Amaç ve Önemi 13
İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri 17
İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri 18
Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırması 36
Eğitimde Kalite 40
Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynaklari Yönetimi 42
Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi 42

Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Amacı 45
Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetim Süreç ve İşlevleri 48
Eğitim örgütlerinde insan kaynakları eğitimi ve yönetimi..... 60
Eğitim örgütlerinde performans değerlendirmesi..... 63
Eğitim örgütlerinde kariyer yönetimi ve gelişimi..... 66
İlgili Araştırmalar..... 67

YÖNTEM 71
Araştırmanın Modeli 71
Çalışma Grubu 71
Veri Toplama Süreci 72
Verilerin Analizi..... 73
Verileri Kodlama 74
Temaları Oluştrma 74
Verilerin Kodlar ve Temalara Yönelik Düzenlenip Tanımlanması..... 74
Bulguları Yorumlama 75
Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği..... 75

BULGULAR VE YORUMLAR 77
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 77
4.2. Bağlı oldukları kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin görev ve yeterliliklerine yönelik katılımcıların görüşleri..... 78
4.3. Bağlı oldukları kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin görevleri dahilinde iş görene yaklaşımlarına yönelik katılımcıların görüşleri..... 80
4.4. Bağlı oldukları kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin görevleri dahilinde iş göreni destekleme yaklaşımlarına yönelik katılımcıların görüşleri 81
4.5. Bağlı oldukları kuruluşun İnsan Kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik katılımcıların görüşleri 83
4.6. Bağlı oldukları kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin insan kaynağından yararlanma ve ihtiyaçları karşılamasına yönelik katılımcıların görüşleri 85

4.7. Devletin engelli istihdamına yönelik politikalarına yönelik katılımcıların görüşleri 87
4.8. Üniversitelerin engelli istihdamının geliştirilmesine yönelik yaptıkları ve neler yapılabileceğine yönelik katılımcıların görüşleri 88

TARTIŞMA 89
Tartışma 89

SONUÇ VE ÖNERİLER 94
Sonuçlar 94
Öneriler 98
Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler 98
Araştırmacılara Yönelik Öneriler 99
Eğitimde İstihdam Stratejilerine Yönelik Model Önerisi 99

KAYNAKÇA 105
EKLER 113
Ek 1: Görüşme Formu 113
Ek 2: Bilimsel Araştirmalar Etik Kurulu İzin Belgesi 116
Ek 3: Özgeçmiş 117
İNTİHAL RAPORU 119

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri……. 76
Tablo 2. İnsan Kaynakları biriminin görev ve yeterlilikleri…… 77
Tablo 3. İnsan Kaynakları biriminin görevleri dahilinde iş görene yaklaşımları…… 79
Tablo 4. İnsan Kaynakları biriminin görevleri dahilinde iş göreni destekleme yaklaşımları…… 81
Tablo 5. İnsan Kaynakları yönetimi uygulamaları……... 82
Tablo 6. İnsan Kaynakları biriminin insan kaynağından yararlanma ve ihtiyaçları……. 84
Tablo 7. Engelli istihdamına yönelik politikalar…… 86
Tablo 8. Üniversitelerin engelli istihdamına katkısı…… 87

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil.1. Personel Yönetim Kavramı İle İKY'nin Karşılaştırması……... 39

GİRİŞ

Problem Durumu

Toplum, varlığını sürdürme ve gelişmede en önemli kaynağı, amaçlar doğrultusunda uygun biçimde yetiştirilen insan gücüdür. Okul, eğitim sisteminde yer alan üretici bir alt sistemdir ve toplum üyesi olan kişilerin istenilen davranış ve alışaknlıklarla donanımlı kılarak, toplum yapısını ve işleyişinin gelişimini sağlayarak, istenilen insan gücünün sürekli yaratılabilmesi açısından toplum içerisinde önemli yere sahiptir (Yalçın, 2002, s.24).

Öğretmenler ve okul çalışanları, potansiyel güçlerinin meydana çıkarılmasında ve okulun amaçlarını gerçekleştirmede katkılarının en üst düzeye çıkarılmasını sağlayacak bir yapıya gereksinim duymaktadır (Altundepe, 1999). Bireylerin sahip oldukları yeteneklerini ortaya çıkarma ve değerlendirme demokratik ortamda, insana duyarlı bir yönetim anlayışı ile mümkün olabilmektedir. İşgörenlere verilen görevlerin yeterlilikleri ve ilgileri doğrultusunda planlanması, kararlara katılım konusu hakkında deneyimi olanlardan özellikle faydalanması gerekmektedir.

Gün geçtikçe artan rekabet ortamında yöneticiler, hedeflerini gerçekleştirebilme ve "doğru işin, doğru kişiler tarafından, başarı ile yapılmasını" sağlama amacıyla performans yönetim süreçlerini uyguladıkları zaman hakimiyet kurabilmektedirler. Performans ölçme ve değerlendirme sürecinde yapıcı ve destekleyici bakış açısının kazandırılması için, elde edilen bilgiler, paylaşılması ve öğrenilebilir duruma getirilmesi önemlidir. Öyle ki, profesyonel yöneticilerin başarıları önemli ölçüde başkalarına bağlı olmaktadır. İnsan Kaynakları yöneticileri, personelin sadece özlük haklarıyla ilgilenmekten uzaklaşarak, çalışanları maliyet unsuru olarak görülmesinin yerine, onları örgütün en değerli kaynakları olarak kabul eden stratejik bakış açılarına sahip olmak zorundadırlar.

Okul yönetimi, belirlenen amaç ve hedeflere yönelik çalışanları, etkili, etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesi için belirli yeterlilik ve becerilere sahip öğretmenlerin ön planda olması gerekmektedir. Okullarında görev alan öğretmenler ile birlikte ekip çalışmasını sağlayan okul yönetimleri ileriye dönük daha sağlam temeller

oluşturmaktadır. Eğitim örgütleri içerisinde, örgütte yer alan üyelerin birbiriyle etkileşim ve iletişimin ve ilişkilerin algılanma biçimi, örgüt verimliliği ve performansı bakımından önemli etki sağlamaktadır (Yaman, 2007, s.11). Yaratıcılık düzeyi yüksek olan insanlar dahi takdir ve değer görmediği ortamlarda kendilerine karşı olan güvenlerini yitirmektedirler.

Nitelikli eğitim bakımından okul çalışanlarının doğru istihdamı, motivasyon çalışmaları ve performanslarının değerlendirilmesi önem arz etmektedir; fakat, öğretmen ve okul çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesinde, kimin görev alacağı, hmgi ölçütlere göre ve nasıl değerlendirme yapılacağı, elde edilen değerlendirme sonuçlarının kullanılma biçimi, aranan yanıtlar arasında yer almaktadır. Buna ek olarak, öğretmenin kendi performansını nasıl değerlendirdiğine, değerlendirmenin kimler aracılığıyla yapılması gerektiği ve elde edilen değerlendirme sonuçlarını nasıl kullanılacağı yönündeki görüşleri önem arz etmektedir. Eğitimde çalışan denildiği zaman, öncelikle akla gelen kişiler öğretmenlerdir. Öyle ki okulda eğitim hizmetinin üretilmesini sağlayanda öğretmenler olmaktadır (Başaran, 1996, s.123).

Bu araştırmada, eğitim uygulamalarında insan kaynaklarının kaliteye olan etkisinin değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Yapılan çalışma ile eğitim uygulamalarında insan kaynaklarının önemi, işleyişi ve uygulamalarının ortaya konulması ile insan kaynakları istihdam strateji modeli önerilerek eğitim sisteminin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmektedir.

Problem Cümlesi

Eğitim uygulamalarında insan kaynaklarının kaliteye olan etkisi nasıldır?

Bu doğrultuda araştırma katılımıcılarının görüşlerine bağlı eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimin kaliteye katkısı irdelenmiş ve araştırma sonuçlarına yönelik model önerisi sunulmuştur.

Alt Problemler

1- Bağlı oldukları kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin görev ve yeterliliklerine yönelik katılımcıların görüşleri nelerdir?

2- Bağlı oldukları kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin görevleri dahilinde iş görene yaklaşımlarına yönelik katılımcıların görüşleri nasıldır?

3- Bağlı oldukları kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin görevleri dahilinde iş göreni destekleme yaklaşımlarına yönelik katılımcıların görüşleri nelerdir?

4- Bağlı oldukları kuruluşun İnsan Kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik katılımcıların görüşleri nelerdir?

5- Bağlı oldukları kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin insan kaynağından yararlanma ve ihtiyaçları karşılamasına yönelik katılımcıların görüşleri nelerdir?

6- Devletin engelli istihdamına yönelik politikalarına yönelik katılımcıların görüşleri nasıldır?

7- Üniversitelerin engelli istihdamının geliştirilmesine yönelik yaptıkları ve neler yapılabileceğine yönelik katılımcıların görüşleri nasıldır?

Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, eğitim uygulamalarında insan kaynaklarının önemi, işleyişi ve uygulamalarının ortaya konulması ile insan kaynakları istihdam strateji modeli önerilerek eğitim sisteminin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmektedir.

Çalışmanın Önemi

Eğitim kurumları kapsamında insan kaynakları kavramıyla tüm personel anlatılmak istenmektedir. Tüm personel içerisinde, bütün kademelerdeki yönetici, kadrolu veya ücretli olan öğretmen, memur, teknik personel, danışman olarak görev alan personelle çeşitli pozisyonlarda çalışan personel yer almaktadır. Belirtilen tüm bu personellerin seçilmesi, yerleştirilmesi, eğitimleri, çalışma şartları, gelişimleri ve performans değerlendirmelerinin takip edilmesi, işten çıkarılmaları ya da uazklaştırılmaları gibi bu konuların tamamı insan kaynakları kapsamına dahildir.

Bunların yanısıra ek personellerin örgüt kültürü doğrultusunda uygunluğu belirleme ve bu kültürün devam etmesini sağlamak da insan kaynakları yönetiminin görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır.

İnsan kaynaklarında amaç, çalışanların iş verimliliklerinin, iş motivasyonlarının ve başarılarının arttırılmasını sağlayarak işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına olanak sağlamaktır. Hem örgütün hem de personelin amaçlarına ulaşmaları hedeflenmektedir. Belirlenen amaçlara ulaşmak için okul yönetiminin, bütün olarak uyumlu biçimde çalışması gereklidir. Bunların gerçekleşebilmesinde okul yapısının, çalışan özelliklerinin, hedeflerinin, bakış açılarının ve değerlerinin uyum içerisinde olması önem arz etmektedir. Çalışılan kurumun değer ve yönelimiyle uyumsuzluk yaşayan bireyler işinde etkin olamakta ve uyum sağlayamakata zorluk yaşayacak ve mutlu olamayacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi birimine, örgütte belirli standartların oluşturulması ve personelin motivasyon düzeyi ile birlikte başarılı bir iş yaşamının sürüdürülebilmesi için ihtiyaç duyulmakta ve gerekli görülmektedir. Örgüt yöneticileri kadar çalışanları da bu ihtiyacı gerekli görmektedir. Dolayısıyla, çalışanın örgütteki bağlılık, motivasyon ve başarısında insan kaynakları yönetiminin önemi büyüktür. Bu birimin oluşmasında rol oynayan kurum kültürünü, eğitim kurumun varlığını ve başarısını devam ettirmesinde bu rolün önemi ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin tam olarak ne olduğunu bilip, işleyişi konusunda bilgisi olan ve faydalı olduğu görüşüne sahip olunan eğitim kurumları, insan kaynakları yönetimini etkin ve verimli bir biçimde uygulayabilmektedir. Bunun için ise eğitim kurumlarının, insan kaynakları yönetiminin ne olduğu konusunda bilgilendirilmesi ve uygulanması sonucunda oluşacak faydaların belirtilmesi gerekmektedir. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de insan kaynakları yönetimi örgüt içerisinde olumlu bir etki yaratacaktır. Görev alan öğretmen, yönetici ve diğer personellerin iş motivasyon ve tatminlerinin artmasını sağlayarak, çalışanların örgüte yönelik olumlu bakış açısına sahip olmalarını sağlarken daha verimli ve etkili bir eğitim öğretim ortamı oluşacaktır.

Çağımızda önde gelen önemli sorunlarından biri insan kaynağının etkin ve verimli biçimde kullanılmamasıdır. Dolayısıyla, kamuda en fazla insan kaynağına sahip

olan eğitim sektöründe insan kaynakları profilinin çıkartılması ve bu kaynağın etkin ve verimli biçimde kullanılma düzeyinin araştırılması önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi, eğitim örgütlerinde kilit role sahiptir (Baştaş ve Altınay, 2019). Çünkü eğitim ve öğretim faaliyetleri temelinde ve merkezinde insan kaynakları bulunmaktadır. Bu çalışma, eğitim örgütlerinde insan kaynaklarının durumunu inceleyerek varsa işleyişinde yaşanılan aksaklıkların ortaya çıkarılmasını, çözüm önerilerinin sunulmasını, böylelikle insan kaynağını daha etkin ve verimli kullanılmasına yönelik çözümlerin sunulmasını amaçlamaktadır.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde alanında uzman 4 eğitim yönetimi uzmanı, 2 iletişim uzmanı, 2 ekonomist, 1 bakanlık temsilcisi ve 2 Başbakanlık koordinasyon kurul üyesi ile sınırlıdır. Araştırmanın örnkleminin evreni yansıttığı kabul edilmektedir.

Tanımlar

Performans: Çalışanların, sahip oldukları yetenek ve özelliklerine uygun işi kendileri için tanımlanması, kabul edilir sınırlar çerçevesinde yerine getirilmesidir (Erdoğan, 1991).

Performans değerlendirme: Çalışanın örgüt içerisinde üstlendiği görev ve sorumluluklar doğrultusunda çalışmasını, yeterliliğini, etkinliğini, yetersizliğini veya fazlalılığını bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesi sürecidir (Fındıkçı, 2000).

İnsan kaynakları yönetimi: Örgüt içerisinde görev alan personelin davranış, tutum ve performanslarıyla her tür problemin çözümüne yönelik uygulamalar ve sistemler insan kaynakları yönetimini akla getirmektedir. Bu sistemin içerisinde işe alımlar, eğitimler, geliştirme çalışmaları, kariyer planlamaları, ücretlendirme ve performans değerlendirme yer almaktadır (Raymond, 2009, s.488).

Eğitim örgütü: Okul, **e**ğitim örgütleridir ve bu örgütler rasyonel, bürokratik ve amaca yönelik varlıklardır. Başlıca batı kültürü ve onun temel ögelerinden olan pozitif bilme ve rasyonelizmin kurallarına, nicel analiz tekniklerine dayalı inanç sistemi olarak kabul edilmektedir (Balcı, 2013).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İnsan Kaynaklari Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel yönetimi kavram ve kapsamının gelişimiyle ortaya çıkan insan kaynakları yönetimine yönelik yapılan birçok tanım bulunmaktadır. Tanımların tamamı da hedeflere ulaşmak için en önemli unsurun insana verilen önemin üzerinde durmaktadır. Örgüt içerisinde insan kaynakları yönetim ve işleyişinin kalitesi ile örgüt başarısının doğru orantıda olduğu fark edildikten sonra başlayan yoğun çalışmaların ışığında, örgütler personel yönetimi bölümlerin değişip gelişerek insan kaynakları yönetimi bölümü olarak yeniden yapılandırmışlardır. İnsan kaynakları yönetimi birimi, örgütlerin önemi bir parçası olmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminde, organizasyondaki en değerli varlık olan çalışan bireylerin etkili ve verimli yönetilmesi için geliştirilen tutarlı ve stratejiye dayalı bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde, organizasyonla insan kaynağını oluşturan çalışanlar arasında var olan ilişkilerini etkileyen tüm yönetim kararlarını ve uygulamalarını kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, rekabet ortamı içerisinde örgütün başarılı olabilmesi ihtiyaç duyulan bilgi, becerileri ve tutumların tamamını ilgilendirmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları, çalışanların seçilmesi, eğitim, geliştirme, çalışanlar arası ilişkiler, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi bir çok yönetim konularını ve uygulamalarını kapsamaktadır (Barutçugil, 2004).

Örgüt çalışanlarının yönetimi, örgüt için önde gelen fonksiyon ve etkinliklerinden biri olmaktadır. Bunun nedeni örgütteki bütün fonksiyonları gerçekleştirme ve amaçlara ulaşmak çalışanlar aracılığıyla gerçekleşebilmektedir (Türkel, 1984).

Genellikle insan kaynakları yönetimi, yönetim pozisyonunda veya operasyonel pozisyonda çalışacak bireylerin işe alınması, yerleşmesi, etkinlilik ve verimliliklerin devamlı olarak arttırılması için destek faaliyetlerini yürütülmeyi amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

Erdoğan (2002), insan kaynakları yönetimi, çalışanların seçilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, kariyer planlanması, ücret düzenlenmesini ve yapılan işlerin tasarlanmasını, kurum ve çalışanlar hakkında bilgilendirme yapılmasını gibi işleyiş ve uygulamalara sahip yaklaşıma dayandığını vurgulamaktadır (Erdoğan, 2002).

Personel yönetimi işleyiş ve uygulamalarını da kapsayan insan kaynakları yönetimi, sadece bununla sınırlı olmayan bir perspektife sahip yönetim biçimidir. Personel yönetimi, çalışanlarla örgüt arasında, örgüt ile devlet arasında özelliklede çalışanlar hakkındaki maddi ve hukuki ilişkilerini içeren bir bölüm niteliğindedir. İnsan kaynakları yönetimi bu açıdan önem arz eden bir alt çalışma alanı oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi personel ihtiyacını belirleme, münhal ilanlarını yapma ve uygun elemanları seçerek örgüt kültürüne alışmalarını, çalışan motivasyonunu sağlama, performanslarını değerlendirme, çatışmaları çözümleme, kişiler ve gruplar arasında bulunan ilişki ve iletişimi sağlanma, yönetim organizasyonu geliştirme, yeniden yapılandırma, örgüt ikliminin sağlıklı oluşturulması, örgüt içerisinde "biz" duygusunu geliştirme, çalışan eğitimlerini ve gelişmeleri gibi uygulamaları içermektedir (Fındıkçı,2000).

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütn hedefine ulaşması için çaba göstercek personeli sağlama, işe adaptasyon, eğitimlerle gelişimini sağlama amacıyla oluşturulan birimdir. İnsan kaynakları yönetimi öncesinde var olan personel yönetiminden çok farklı olarak, daha geniş bir alana yayılarak gelişime dayalı bir anlayış ve uygulamaları ifade etmektedir.

Personel yönetimi, örgütün karlılığını artıran yöntemler üstünde yoğunlaşırken, bu açıdan farklılık gösteren insan kaynakları yönetimi örgütün kar etmesini sağlayan en önemli unsurun çalışanların memnuniyetinin önemli olduğu görüşünü savunmaktadır. Personel yönetiminin birinci çalışma alanı, çalışanların özlük hakları ve sorumlulukları iken, insan kaynakları yönetiminde çalışanın örgütsel yapıya uyum, verimlilik, kişiler arası ilişkileri düzenlenme, çatışmaları çözümleme gibi çalışan motivasyonu ve verimliliğini etkileyen faktörler önem arz etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün en önemli unsuru olarak kabul edilen insanın yüksek motivasyon ve yüksek performans ile çalıştırılması doğrultusunda yapılan bütün

faaliyetleri kapsamaktadır. Çalışan işe alınırken örgüt için en yaralı ve verimli olanının belirlenmesi ve veriminin sürekliliğini sağlamak için yapılan bir dizi çalışmayı içermektedir. Bu çalışmaların önemsediği örgütlerin piyasada ki konumlarını her geçen gün daha yukarılara taşımaktadır. İnsana verilen değerle artan itibara ek olarak insana değer verilmesi ile kalıcı olmaktadır. İnsan kaynaklarında sure gelen ve takip edilen değişim ve gelişmeler yönünde kazanılan en önemli konu verimliliği yüksek ve kaliteli iş gücü olmaktadır.

İKY, bir kurumun insan kaynaklarını eşgüdümlemek ve sağlamak için planlanan çalışmaları kapsar. İKY kurumdaki insan kaynağının planlamasının yapılması, lazım gelen bazı analizlerin ve kurumsal görev tanımlarının gerçekleştirilmesi, personelin seçiminin nasıl yapılacağı ile işle ilgili ilanlar verilmesi, başvuru aşaması, kabuledilme aşaması alım süreci kapsamında oryantasyon eğitimi verilmesi ve insan kaynağının daha da gelişmesini sağlayıcı çalışma yapılması, başarılı personel ve performansı yüksek personel ile ilgili değerlendirmeler yapılması personelin bir üst dereceye terfi ettirilmesi, personelin işiyle ilgili değişiklikler, işine son verme, ücretlerin yönetsel kararları, disiplini bozucu davranışlarla ile ilgili hususlar, sosyo-kültürel faaliyetleri, sağlıkla ilgili hizmetleri ve bunlara benzer başka hususların koordinasyonunu ifade eden bir kavramdır (Fındıkçı, 2009: 23). Sonuçta İKY'nin temel anlayışı şu şekilde özetlenebilir (Mercin, 2005: 5).

a) Kurumsal hedeflere ulaşmak, kurumun iki önemli kaynağından biri olan parasal kaynağını etkin bir şekilde kullanmasının yanında beşeri sermaye olan insan kaynağını da etkin ve verimli bir şekilde kullanması yoluyla ancak olabilir. İşgörenlerin yönetsel olarak dikkate alınması ve fikirlerine önem verilmesi, çalışanların motivasyonlarının üst düzeyde olmasına katkı sağlar.

b) Bireyin anlamı ve kıymeti diğer bireylerden farklılığıdır. Bunu önemsemek, verimliliği artıracaktır. Yeteri kadar verimli olamayan kurumlar yaşamlarını uzun süre devam ettiremezler.

c) Çalışma, kişilerin yaşama enerjilerini yararlı amaçlara doğru yöneltilmesi yanında, insanın yarattığı tatmin sayesinde ruhsal rahatlama da sağlayarak insan sağlığına fayda sağlar. İşte kalitenin artırılması, çalışanlara haz verecek bir motive edecek verecek işyeri

koşullarının oluşturulması anlamına gelir. İş koşulları işgören ve kurum için son derece önemlidir. İşyeri şartları, iş ortamı, işin ücreti, insanlığa yaraşır şekilde olması gerekir.

d) İnsan kaynağından en optimal düzeyde faydalanmak, tutarlı politikalar geliştirilerek sağlanabilir. İnsan kaynağının işe motivasyonunu sağlayan en önemli şeyler, kuruma aidiyet hissi ve kuruma bağlılığına yönelik duygusal çalışmalar yapılarak doyum sağlanması ve personelin gelişimine imkan sağlanmasıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihsel Gelişimi

İKY'nin tarihsel gelişimini temelde anlatacak bir giriş tespit etmek oldukça güçtür. İnsan unsurunun varolduğu ve kurumsal çabadan bahsedildiği her yer ve her zamanda İKY varlığı da konuşulmaktadır. Ancak bugünkü anlamı içerisinde düşünüldüğü zaman İKY oluşumunu endüstri devrimi, sendikacılık, I. Dünya Savaşı ile II. Dünya Savaşının ve kamunun korumacılığı geliştirmesi ve ortaklıkların çok uluslu şirketler şekline dönüşmesi gibi tarihi gerçekliklerin etkilediği söylenebilmektedir (Aldemir ve Ataol, 2001: 15).

İnsan kaynakları yönetimin kavram olarak ortaya çıkması ve gelişmesi dört temel evrede irdelenmektedir.

İlki, zanaat üretiminden, sanayi üretimine geçiştir. 1870-1900 yıllarınıda kapsayan dönemlerde çalışanlar daha önceden hiç yaşanmamış şekilde sanayileşme sürecini yaşadıkları görülmektedir. Bu dönemde yer alan insan kaynakları yönetimi yaklaşımları, çok güçlü olanın yaşamını devam ettirdiği doğal seçimin, gerçek hayatta olması gibidir.

İnsan kaynakları yönetiminde de uygulama yapıldığı ve daha zayıf olan kişilerin üste çıkma çabasını kaybederek, güçlü rakiplerine karşı boyun eğilen bir sisteme dayalı olan Sosyal Darwin'izm'dir (Zaim, 2002: 181). Bu döneme damgasını vuran klasik yönetim anlayışıdır. Bu farklı düşüncelerin arasında, "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" Taylor, "Yönetim Süreci Yaklaşımı" Henry Fayol ve "Bürokrasi Yaklaşımı" Max Weber yer almaktadır. Klasik yönetim görüşleri irdelendiği zaman her birinin ortak özelliklerinin insanın geri plana atılıp daha fazla üretim, makine ve iş süreçler, iş dizaynı, yukarıdan aşağı hiyerarşik bir örgüt yapısıyla dış çevreden daha fazla iç

koşulların üzerinde durulmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 27). İş sahipleri ve yöneticiler, bulundukları kurumsal pozisyonları dinsel ve ahlaki kaideler ile haklı çıkarmışlar, çalışanlardan, yönetim kararlarına riayet ederek ve kurum ihtiyaçlarına tamamıyle uymaları beklenmiştir. Yönetici olmayan çalışanların hepsi birbirlerine benzeyen, örgüt için herhangi bir farklı olmadan ve dikkate alınmayan pasif hale gelmiş toplum olarak görmekteydiler (Küçük, 2009: 144).

Yönetim kuramları isim babaları olan Adam Smith ve Taylor, bireyin üretimde kullanılan sadece bir araç olduğunu belirtmektedirler. Bu yaklaşım içerisinde örgütler kişilerin yeteneklerine, bağımsız olarak iş yapmalarına imkan tanıyan kuruluşlar değildirler (Sabuncuoğlu, 2000: 3).

İkinci ise kurum ilişkilerin hakim olmaya başlamasıyla ve işgücünü bir üretim unsuru olarak ele alınması ve verimin arttırmasına yönelik bilimsel yöntemlerin uygulanmaya başlanması 1929 Dünya iktisadî buhranı ile birlikte ortaya çıkan iktisadi, sosyol, kültürel ve teknik gelişimler sonucunda, organizasyonların örgütsel sorunları yükselerek klasik yönetim anlayışının var olan önemli soruna cevap verememesiyle ortaya çıkmıştır.

Douglas McGregor tarafından geliştirilen "X ve Y Kuramı", Elton Mayo liderliğinde yürütülen Hawtorn Araştırmaları, Maslow tarafından geliştirilen "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı" neo-klasiklerin arasında en fazla popüler olan kuramlar olmaktadır. Bu dönemde yer alan görüşler bir önceki dönemden etkisi altında kalmasının yanısıra, ön plana insanı çıkarmıştır. Bununla birlikte motivasyon, liderlik, insan davranışları, iş tatmini ve örgüt içi haberleşme gibi benzer yeni kavramlar kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu dönemde, psikoloji konusunda endüstriyel ortamlar değerlendirilmiş ve örgütteki psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar, monotonluklar, stress, çatışma yönetimi ve yorgunluk gibi yeni çalışma alanları başlamıştır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 28).

Üçüncü olarak, çalışma ilişkileri ve yönetim içerisinde davranış ekollerinin gelişmeye başlaması ve işgücünün psikolojik ve sosyal durumlarının da dikkate alındığı dönem yer almaktadır. Atmışlı yıllar itibarıyle yaşanan hızlı değişimlerle beraber klasik ve neo-klasik görüşler sentezlenerek geliştirilen Modern Yönetim Anlayışı dönemine geçilmiştir. Modern yaklaşımın en bilinenleri, Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı, Quichi'nin "Z Teorisi" , Tom Peters, Richard Pascale ve Peter Drucker'in

“Kurum Kültürü”, Alvin Toffler’in “Üçüncü Dalga” görüşleridir. Personel yönetimi kavramı, bu dönem içerisinde çalışma ilişkileriyle ve işgücü yönetimiyle ilgili olarak öne çıkmıştır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 29).

Son olarak da, çalışma yaşamında kaliteyi arttırma, işletmelerde verim arttırımı, personel tatminiyle daha iyi koşullarda beraber çalışılmayı hedefleyen, kişi faktörünü öne süren “İnsan Kaynakları Yönetimi” yaklaşımı hakim olmaya ve yaygınlaşmaya başladığı dönemdir. Önceleri yalnızaca üretimde bir araç olarak görülen insan unsuru, günümüzde ise tek başına önemli bir konu olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Orhan, 2010: 271).

1980’den sonra örgütler, Taylorizm ve sosyal mücadele formundan arınıp yeni bir gelişme yoluna saptıkları görülmektedir. İnsan sahip olduğu nitelikle iş dünyasında yeni bir konum bulmaya başlayarak, yeniden yapılan ve genişleyen iş ortamındaki geleneksel kurallar değiştirilerek, geniş bakış açılı, yeni şeyler üretebilen, yüksek güdülüyle çalışan varlık olmuştur. Tüm bu değişme süreci sonucu olarak beklenen sonucu olarak da örgütlerin insan kaynaklarının kurumların yadsınamaz öneme sahip oldukları şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 3).

Önceleri temel vurgu; “iş”, “üretim” ve “süreç”te iken ve insan kavramı bu kavramlardan sonra gelmekte iken 1990’larda, “önce insan” tezi güçlenmeye başlamıştır. Yeni açılan işletmelerde en başta “İnsan Kaynakları Departmanı” kurulmaya başlanmış, dışa açık model ile öne çıkan toplam kalite yönetimi ise işgörenlerin memnuniyet derecesini temel amaç olarak belirleyip gündeme getirmiştir. Türkiye’deki şirketlerin yaklaşık %80’lik kısmı 1980’li yıllardan sonraki dönemde faaliyete geçtiğinden insan kaynakları kuramı son 10 yılda önemli bir direnim göstermeden yaygınlaşmıştır. 1999’da Yapılan bir çalışmada çalışan kesimlerle ilgili bölümler içinde İnsan Kaynakları olarak isimlendirilenlerin oranı %56’dayken 2000 yılında bu oran % 65.4’e çıkmıştır (Sur, 2012: 10).

Özetlencek olursa İnsan Kaynakları işlev ve işleyişinin bir farklılık olarak gelişmesine en çok aşağıda sırayla verilen olaylar şekil vermiştir:

1. Endüstri Devrimi,

2. I. ve II. Dünya Savaşları,

3. Sendika ile ilgili Çalışmalar,

4. Devlet Korumacılığı ile ilgili Gelişmeler,

5. İşletmelerin Uluslar arası şirketler Haline Gelmesi ve Küresel Rekabetin artışı (Can, 2012: 6).

İnsan Kaynakları Yönetimi Amaç ve Önemi

Örgütlerde temel varoluşun nedeni, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmaktır. Örgüt yer alan unsurlar, örgüt içerisinde farklı seviyedeki çalışanlar tarafından harekete geçirildiği zaman kurum hedeflerine ulaşmış olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi işlevi, örgütün hedeflerini gerçekleştirirken ihtiyaç olan insanları kalite ve sayı bakımından ihtiyaç olan yerde temin etmek zorundadırlar (Aldemir ve Ataol, 2001: 15).

İKY temelinde iki hedefi ilke olarak benimsenmiştir. Birincisi, hedef kurumda görevli çalışanların bilgi-becerilerini, yeteneklerini akılcı bir şekilde kullanımını sağlayarak işletmenin faydasını maksimuma çıkarmaktır. İkincisi ise kurumda görevli personelin işle ilgili tatmin düzeyinin yükseltilmeye çalışılmasıdır (Özgen vd., 2002: 8).

İnsan kaynakları yönetimi amaçları aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

1. Örgütün hedeflerine gerçekleştirilmesi,

2. İşgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verilmesi,

3. Örgütün yapısıyla ilgili faaliyetler,

4. Personel seçme sürecinin gerçekleştirilmesi,

5. İşgörenlere eğitimler verilmesi ve kişisel gelişim ihtiyaçlarının temini,

6. İşgörenlerin değerlendirilmesi,

7. Çalışanlara daha uygun ortam hazırlanması,

8. Örgütün geliştirilmesi ve Örgütün verimliliğinin artırılması,

9. Ahenkli çalışma ve çatışmaların çözümü (Fındıkçı, 1999: 64).

Werther- Davis'e göre İKY' nin amaçları şunlardır (akt: Kayıkçı, 2009: 9):

Topluma Yönelik Amaçlar: Toplumun içinden gelen istek ve baskıların kurumdaki negative etkisini minimuma düşürerek toplumsal ihtiyaçlara karşı ahlaksal ve insancıl görev bilincine sahip olmak. Eğer kurum, kaynak kullanımda sosyal fayda yönünden başarısızlık yaşarsa, bir başka ifadeyle kaynakları gereksiz kullanırsa, kanun yolu ile bazı kısıtlamalarla karşılaşabilir.

Örgüte Yönelik Amaçlar: İnsan kaynaklarının sevk ve idaresinin kurumsal etkinliğe katkı sağlamak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi kendisi bakımından bir sonucu göstermez; o, sadece ana hedeflerini gerçekleştirerek kuruma yardımcı olacak bir araçtır. Daha basit bir ifade ile, kurumun bütününe hizmet verecek bir birim mevcuttur. Bu ise, İnsan Kaynaklarıdır.

İşleva Dayalı Amaçlar: Kurum gerekliliklerine uygun bir düzeyde, bölümün katkısının devam ettirilmesidir. İKY, işletmenin ihtiyacından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birim hizmetinin düzeyi, hizmet verdiği kuruma göre ayarlanmalıdır. Kişisel Amaç: Bireysel amaçları gerçekleştirmede çalışanlara yardımcı olmak. Eğer işgörenlerin istihdamını devam ettirmek, motivasyonlarının yüksek tutulmak hedefleniyorsa çalışanların kişisel amaçları gerçekleştirilmelidir. Aksi şekilde, çalışan performansı ve doyumu azalabilir ve çalışanlar kurumdan ayrılabilirler.

İnsan kaynakları yönetimi'nin amaçlarının incelendiği başka çalışma da Morris tarafından geliştirilen Human Resources Management (HRM) Modeli'dir. Bu modele göre işletmede ana hedef kurumun başarısı için çaba harcayan çalışanların oluşturulmasına yönelik insan kaynağını planlanma, seçime ve istihdam etme, geliştirme, faaliyete geçirme ve kaybetme olmasıdır (Yılmaz, 2006: 27).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin başlıca amaçları incelendiği zaman, bunların genellikle insan ilişkilerinin ve ihtiyaçlarının giderilmesine odaklandığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimiyle bu amaçların gerçekleştirilip örgütün daha etkili, etkin, rahat ve verimli çalışma ortamına sahip olması sağlanmaktadır. İKY amaçları kapsamında başka bir özellikse ypılan çalışmaların bir çok yöne sahip olmasıdır.

İnsan kaynakları yönetimi personel seçimi gibi dönemlik ve yoğun işleri kapsamasının yanısıra çalışanlara ait personel takip işleri de olmak üzere rutin ve olağan işlemleri de içermektedir (Fındıkçı, 1999: 74).

Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için öncelikli olarak insan kaynakları yöneticisinde belirli yeterliliklerin olması gerekmektedir. Eren (2003) tarafından bunlar aşağıdaki biçimde özetlenmektedir (akt: Karaca, 2009: 10).

1. Çalışılan endüstri ya da endüstrilerde ileriye dönük gelişim ve değişimleri göz önünde tutarak hangi niteliklere sahip ve ne kadar işgücüne ihtiyaç duyulacağını tahmin edip, planlanması,

2. Sahip olunan insan gücünün kalitesinin rekabet şartlarının gerektirdiği biçimde eğitilerek geliştirilmesi,

3. Çalışanların işletmeye bağlılığının ve sadakatinin arttırılması için yapıcı, adil ve geliştirilmeye yönelik başarının değerlendirilmesine yönelik kariyer yönetim sisteminin kurulması,

4. Kaliteli işgücünün örgüte çekilerek ve mevcut olan işgücününde memnuniyetini arttırarak adil ve eşit maaş, ücret ve çalışan yararları sisteminin geliştirilmesi,

5. Sektörde üretilen mal ya da hizmete yönelik talebin azalmaya başlandığı dönemde işten çıkarılma, örgütte kalan işgücündeki bu küçülme operasyonların fazla etkilenmemesi için önlemler alınması, işten çıkan personel ile iyi ilişkilerin sürdürülmesi amacıyla ayrılma görüşmeleri yapılması,

6. Diğer işletmeler ile birleşilmesi ya da onların satın alınma durumunda, çeşitli kültüre sahip örgüt personelinin kaynaştırılması, oluşacak sorunlara ve çatışmalara acilen çözümler bulunması, kamplaşmanın ve gruplaşmaların önlenmesi.

Yapılan araştırmaların bazıları İnsan Kaynakları Yönetimi'nin sert (hard) ve yumuşak (soft) olarak iki alt boyutu olduğunu ifade etmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi, yumuşak tarafın iletişim, liderlik ve motivasyon olduğunu belirtirken, sert tarafının diğer tüm ekonomik faaliyetlerde de öne çıktığı gibi insan kaynağının yönetilmesinde maliyet öne çıkarken bunun gerekliliğini ortaya koyarak rasyonellik vurgulanmaktadır. Bu rasyonelliğin ardından insan kaynaklarının önemi ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi günümüzde sürekli olarak gündemdedir bunun nedeni ise çalışanları kalitelerini arttırma, işgücü giderleriyle çalışanların verimi ve iş ortamının süratle değişimi ile yapılan değişikliğin işgörenlere etki etmesidir. Özetle İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemi; kaynakların maliyeti, verimliliği ve değişimi gibi çeşitli faktörlerin de etkilemesiyle gün geçtikçe hızla arttığı söylenebilir (Cengiz, 2010: 6).

İnsan kaynağının etkili ve verimli bir değerlendirilmesinin işletme maliyetleri bağlamında pozitif katkısını şu şekilde ifade edilebilir (Sadullah, 2002: 78).

1. İşgören devrinin hızının yavaşlaması,

2. İşgören devamsızlığının düşmesi,

3. İş ve işyeri güvenliğinin artışı ve işyeri kazalarında azalma olması,

4. Kusurlu ürün üretiminin düşmesi,

5. Ürünlerin kalitesinin artması,

6. İşyerinde işyeri huzurunun artması, çekişmelerin düşmesi ile birlikte çalışanların işyerine olan bağlılıklarının ve verimliliklerinin yükselmesidir.

Günümüzde gelişen toplumla birlikte nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetiminden daha kapsamlı ve geniş bir kavram olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi tanımı, amacı ve önemi göz önüne bulundurulduğunda, burada ki hedefin örgütün kar etmesini sağlamak, personelin iş ve sorumluluklarını en üst düzeyde verimlilikte yapmalarını sağlamak ve bütün bunların yapıldığı sırada çalışanları mutlu, tatmin, motivasyon ve performanslarını yüksek tutmak olduğu görülmektedir. Böylece örgüt ve çalışanların iyi yönde yarar görecekler,

personelin işlerinden tatmin olmasıyla daha motive olup ve işlerine daha fazla sahip çıkacaklardır.

Burada motivasyon önemli bir kavram olmaktadır. Hedef doğrultusunda davranışların dürtülüp, tetiklenerek tutulduğu bir süreç olan motivasyon, uyarana karşı davranış temelli tepkiler ve inançlar olarak ifade edilmektedir. Motive olan davranışlar dürtülmüş, tutulmuş ve çoğu zamanda uzun zamanlı hedefler ile ilgili olmaktadır. Bu ve benzeri hedefler kişilerin zorlukları aşmalarına ve motivasyonlarının canlı tutulmasına yardım etmektedir (Cengiz, 2010: 7).

İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri

Bazı araştırmalar personel yönetimi ilkelerini detaylandırmaktadır. Bunları, tarafsızlık, yeterlilik eşitlik, güvence, sınıflandırma, kariyer, hizmetiçi eğitim, adil ve yeterli ücretlendirme, uzman kişilere başvurma, halef yetiştirme ve yönetimin geliştirilmesi olarak vurgulamaktadırlar (Tortop, 2013).

Bu ilkeler kurumdaki işgücüne yönelik uygulamaları belirli bir birlik ve düzen içerisinde sürdürülmesini sağlamakta, örgütler arası ve zamana bağlı değişiklik göstersede insan kaynakları yönetimine bağlı çeşitli ortak ilkeler bulunmaktadır (Yüksel, 2000: 25). Kabiliyet, eşitlik, kariyer, tarafsızlık, güvence, halef yetiştirme bu ilkeler arasındadır (Akdağ, 2007: 86). İnsan kaynağı yönetiminde yer alan genel ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır (Mercin, 2005: 131):

Kişiye saygınlık ilkesi: Birinci ilke insan kaynakları yönetiminde bireye saygın değer verme ilkesidir. Bireye saygınlık, çalışırken, karar alınırken ve örgüt içerisindeki ilişkilerde, yapılan uygulamaların kişiye dayalı, güven veren ve insanı önemseyen mantık içinde olması demektir. Bilgi sermayesinde bilgi evrimleştirilirken sahip olunan işgücü önem arz etmektedir. Burada yer alan yaratıcılığın gücü insandadır.

Tarafsız olma ilkesi: İnsan kaynakları yönetimine bağlı uygulamalar devamlı olarak çalışanların değerlendirilmesini ve yönlendirmesini içermektedir. Tüm bu faaliyetlerin devam ederken yöneticiler tarafından yönetim uygulamaları yansız ve tarafsız biçimde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda tarafsız olma ve eşitlik kavramının örgüt ve insan ilişkiler bakımından güvene dayalı oluşturulmalıdır.

Eşitliğe dayalı ilke: Örgüt çalışanlarının dil, din, ırk ve siyasal düşünceleri nedeniyle herhangi bir ayrımın olmaması eşit davranış olarak tanımlanmaktadır. Özellikle örgütlerde istihdam yapılırken, yükselme ve atamalar yapılırken bireylere eşit fırsatların verilmesi, çalışanların bilgi ve becerileriyle teknik donanımlarına, kişiliklerine ve sahip oldukları kabiliyetlerine önem verilip bunların dışında kalan kriterleri ölçü olarak kabul edilmemesini içermektedir.

Şeffaf olma ilkesi: Örgütün insan kaynakları politikalarında başarılı olma önemli ölçüde şeffaf olunması ilkesini etkilemektedir. Örgütte çalışanlar sadece verilen görev ve sorumluluk yerine getirmenin yanısıra aynı zamanda yönetim hedeflerinin ortaya konulması, faaliyetlerin yapılış biçimleri ve sonuçların neler olacağı yönünde bilgilerin talep edildiği bireyler konumundadırlar.

Bilimsel olma ilkesi: İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik bilgi, beceri ve yetenekler, günümüzde fazlasıyla gelişmiştir.Bütün faaliyetlerin bilimsel yöneden araştırılarak ve örgüte bilgi olarak dönüş yapması insan kaynakları yönetiminin önemsediği mevzular arasındadır. Bilimsel olma insan kaynağına yönelik çalışmalara yön vererek belirleyici olan ve önem arz eden ilke olmuştur.

Sabuncuoğlu (2000) araştırmasında insan kaynakları yönetimi ilkelerini verimlilik, eşitlik, insancıl davranış ilkesi, gizlilik ve açıklık olarak tanımlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi içerisinde birbirlerinden farklı gibi görünen insani davranış, verimlilik, eşitlik, gizlilik ve açıklık ilkeleri aslında birbiri içine giren kavramlardır. Ancak birlikte uygulandıkları zaman en üst düzeyde yarar sağlarlamaktadırlar. İnsan kaynakları yönetiminin her evresinde belirtilen bu ilkeler çeşitli yöntemlerle uygulanmaktadırlar. Etkin bir biçimde uygulandığı zaman uyumu ve dengeyi sağlamaktadırlar. Bu nedenle ilkelerden biri diğerinden daha önemlidir ya da ön plana çıkmalıdır şeklinde düşünülmesi doğru olmamaktadır. Tüm ilkelerin uyum içerisinde bir bütünü sağlayacak biçimde uygulanması önemlidir (Cengiz, 2010: 9).

İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri, örgüt çalışanlarının işe alınmasından değerlendirilmesine, eğitiminden kişisel ve mesleki gelişimine, yükseltme ve

atamasından diğer bir işte görevlendirilmesine, ücretlerin ödenmesinden sağlık ve disiplin işlerinin yürütülmesine kadar çalışmayla ilgili kuralları belirleme, gerekli kararların alınmasıyla tekniklerin yürütülmesi sürecidir (Akyüz, 2001: 51).

Yönetimde başlıca fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve kontroldür bu durumda insan kaynakları yönetimininde öncelikli faaliyeti insan kayanğı planlaması olmaktadır. İnsan kaynakları planlaması örgüte istenilen yer ve zamanda istenen nitelik ve sayıda personelin hazır bulunmasına imkan sunmaktadır (Bilgin vd., 2004: 8).

Diğer bir tanıma göre insan kaynakları, örgütte görevlendirilen personelin etkin ve uyumlu bir biçimde çalışmalarına katkı sağlayarak, örgüt hedeflerine ulaşılmasını kolay hale getiren faaliyetlerin, çaba ve gayretlerin tamamı olarak ifade edilmektedir. Öyle ki insan kaynağının örgüt amaç ve hedeflerine uygun, değişen ve gelişen çevresel faktörleri dikkate alarak etkili kullanımı ve geliştirilmesini kapsayan tüm yöntem ve teknikler insan kaynakları işlevleri olarak tanımlanmaktadır (Akyüz, 2001: 51). İnsan kaynakları işlevleri belli bir insan kaynağı stratejisi içinde birbiriyle bağlantılı olmasının yanında bu stratejilerin örgütsel stratejiyi desteklemeleri gerekmektedir (Tanova ve Karadal, 2004: 125-126). Gelişmeye açık, değişmime ayak uydurabilen ve çevre ile ilgili unsurlarını da önemseyen organizasyon kültürünün oluşturulması, insan kaynağı yönetimini en önemli işlev haline getirmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi dahilinde yapılan işler çeşitli kaynaklar tarafından farklı biçimlerde gruplandırılmışlardır. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında yer alan işlevler şu şekilde ifade edilmiştir:

- Örgüt amaç ve politikalarını netliğe kavuşturulması,
- Amaçların gerçekleşmesini sağlayacak güçlü bir organizasyon modelinin oluşturulması,
- Örgütsel modelde yer alan birimlerin fonksiyonlarının saptanması,
- Örgütte işlerin analiz edilmesi, iş alanlarını, işlerinin ve işlemlerinin belirlenmesi,
- İş analizlerinden faydalanarak iş tanımlarının yapılması,

- Örgüt işlerinin yapılabilmesine yönelik insan gücü ihtiyaçlarının saptanması,
- Gerekli insan gücü ihtiyaçlarını karşılıyabilmek için planların hazırlanması,
- İhtiyaç duyulan personelleri bulmak için incelemelerin ve duyuruların yapılması,
- Organizasyonda belli işleri yapmak için görevlendirilecek çalışanı görevlendirmek, yerleştirilmesinin ve yetiştirilmesinin sağlanması,
- Çalışanların özlükle ilgili haklarını vermek, devamlarını ve sicille ilgili uygulamalarının gerçekleştirilmesi,
- Personeli güdüleme, onlara moral verme ve iş tatminlerinin arttırılması,
- Ahlaki ilkelere uymalarına, insani ilişkilerin gelişimine yardım edilmesi,
- Organizasyon sağlığını, iklimi ve kültürü geliştirmeye dair çalışmaların yapılması,
- Çalışanlarla ilgili performans ölçme, artırma çalışmalarının yapılması,
- Organizasyonun gelişimine yönelik yönetim programlarının hazırlanması ve uygulanmasıdır (Taymaz, 2007: 22-23).

Palmer ve Winters taarfından yapılan diğer bir araştırma örgüt hedeflerine ulaşmada insan kaynakları yönetimi etkinliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar (akt: Karaca, 2009: 13):

- İnsan kaynağının stratejik ve işlem bakımından planlamasının yapılması,
- Strateji oluşturma,
- Eleman seçimi, işe alımı ve işle ilgili oryantasyonu,
- Çalışanların ücreti ile maaşları konusundaki uygulamalar,
- Çalışan ve bordroları ile ilgili kayıtların yapılması,
- Örgütün gelişimi,
- Yönetim kadrosunu geliştirme ve eğitim verme,
- Eşitlik ilkesine dayalı istihdam fırsatına uygun davranma,
- Personel ilişkileri,
- Kurum içi haberleşme,
- Güvenlik.

İnsan Kaynakları Yönetimi Planlanması

Örgütün hedeflerinin ve beklentilerinin gerçekleşmesini sağlayan karar alma süreci planlamadır. Ayrıca plan, amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işleri de kapsamaktadır. Planlama sırasında, yapılacak işler detaylı bir biçimde detaylandırılmaktadır. Planın ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birlikte çalışan kurum çalışanlarının rehberi olma özelliği bulunmaktadır (Karaca, 2009: 13).

Sistemli bir planlama yapılırken yapılacak ilk uygulama, kurumun hedefi ve amaçlarının belirlenmesidir. Yöneticilerin sürekli olarak kurumun amaçları ve bu amaçları yönünde hareket edilip edilmediğinin gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

İşletmenin boyutundan daha fazla tüm örgütlerde bu süreç, çalışanın kendini sürecin parçası olarak görerek bir arada tutan ortamı oluşturmaktadır. Planlama esnasında, örgütteki tüm birimler temsil edilen yöneticiler organizasyon kaynakları üzerinde bilgi toplayıp bunların analizini yapmaktadırlar. Örgüt içerisinde değişen koşullar ne kadar iyi anlaşılırsa, uygun bir planlamanın kendini bu değişiklikler doğrultusunda uyumlu hale getirmesi de o düzeyde kolay olmaktadır (Karaca, 2009: 13).

İK planlanması, sahip olunan iş gücünden istenilen iş gücüne nasıl geçileceğinin belirlendiği süreç olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları planlaması istenen zaman ve yerde doğru insanların işe alımının sağlanmasıdır. Bu aşamada, gereken sayı ve nitelikteki çalışanı sağlamak amacıyla sistemli bir yaklaşımın uygulanmaya konulmasıdır. İnsan kaynağı planlaması, geleceğe dayalı bir süreçtir ve iş gücünde bulunan açıkları zamanında tespit ederek ve işe alınması planan doğru kişilerin bulunmasını sağlama amacıyla yönetmektir (Danışman, 2008: 15).

İnsan kaynağının planlanması, değişime uğrayan iktisadi, çevresel ve siyasal şartlar zemininde örgütün çalışanlarla ilgili dileklerinin ve isteklerinin tespit edilmesi ve bu isteklere karşılayacak tutum ve programın oluşturulması aşamasıdır. İşyerine yeni personel almakta ve hali hazırdaki çalışanların eğitimini yükseltmeye yönelik çalışmalarda kullanılmak üzere yeni uygulamalar ve argümanlar bulmak insan kaynakları yönetimi bakımından ayrılmaz bir unsurdur. Örgütün personel ihtiyaçları belirlenerek, ihtiyaç olan kişinin olabileceği dış ortamın analiz edilmesinin ardından,

insan kaynaklarıyla ilgili uygulamaların planlama aşaması başlamaktadır. Bu aşamada, insan kaynaklarıyla ilgili planlamalar üç esas konuyu ortaya koymaktadır (Karaca, 2009: 14).

1.Örgütün personel ihtiyacı,

2.İşe alım,

3.Çalışanların örgüt içerisinde eğitilerek geliştirilmesidir.

İnsan kaynağının planlaması kapsamında örgütteki var olan işgörenlerle ilgili ayrıntılı bilgiler derlenmesi, işin analiz edilmesi, görevlendirmelerle ilgili tanımların yapılması, statü ve unvanıyla ilgili bilgileri, performansına yönelik değerlendirilmeleri, eğitim program, ücret ve ödül sistemleriyle bunlara benzer çalışmalarında yapılması gerekmektedir (Fındıkçı, 2002: 129). İnsan kaynağı planlamasının diğer bir gerekliliği ise çalışanların ihtiyaçlarını belirleyerek karşılanması, hatta eğitim ve gelişim ihtiyaçları planlamada önemli bir bölümü oluşturmaktadır. Diğer bir açıdan örgütün işe alım stratejisinin belirlenmesi de insan kaynağı doğrultusunda yapılan planlamanın sonucudur (Fındıkçı, 2002: 129).

Planlı olmayan tüm durumlarda olduğu gibi plansızlık insan kaynaklarında da probleme ve başarısızlığa neden olmaktadır. İnsan gücünü planlamayan bir kurumda belirli bölümlerde yığılma, hızlı personel devirleri, bilgi ve iletişim sorunlarına hatta bazı bölümlerde personel eksikliğine sebep olmaktadır. Sonuç olarak yavaş ilerleyen çağ dışı bir organizasyon yapısı ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı, 2002: 129).

Örgütün yönetimi kapsamında gelecekle ilgili yapılan planlamalara yönelik öncelikli olarak örgüt hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olunması gerekmektedir. Yeterli düzeyde bilgiye sahip olunmaması durumunda yönetim kararların tam olarak alınamayacağı açık ve nettir. Yöneticilerin yapılan işlerle ilgili olarak işin ayrıntıları ve incelikleriyle işin etkin, etkili ve verimli bir biçimde iyi yapıldığından emin olarak karar vermesi ve uygulanması gerekn kriterleri de öğrenmesi önemlidir. Bu kriterlerin tespit etdilmesi için kullanılması gereken en iyi uygulama ise iş analizi tekniğidir.

Örgütte yapılan işler ile ilgili gerekli bilgileri el etme, değerlendirme ve örgütlenme iş analizidir. Diğer bir deyişle iş analizi, örgütte yapılacak olan gerekli,

bütün işlerin nitelikleri, genel durumunu ve özelliklerini, iş ortamı ve şartları ile ilgili bilginin alınması, elde edilen bu bilgileri sistemli biçimde inceleyerek, değerlendirilip bu bilgilerin yazıya dökülmesine yönelik süreç olarak ifade edilmektedir. Güvenilir ve doğru yapılan iş analizleri aşağıda yer alan sorulara cevap verebilma özelliğine sahip olmalıdır (Özgen vd., 2002: 55):

• Çalışanlar hangi zihinsel ve bedensel görevleri yerine getirebilirler?

• İş ne kadar sürede bitirilebilir?

• İş nerede ve nasıl yapılabilir?

• İşin yapılma sebebi nedir?

• İşi yapmak için gerekli olan nitelikler nelerdir?

Yapılan iş analizleri, işle ilgili önem arz eden tarafları ortaya koymak suretiyle o işi isimlendirme ve çözüm bulma aşamasıdır. Çalışılan birim veya bölümdeki analiz bittikten sonra, işlerin birbirlerinden ayırılan sınırlar ve onları ortaya koyan özgü görevleri ayrıntılarıyla ortaya koyup iş tanımı temeli iş analizi olmaktadır. Yapılan iş analizi ve tarifinin ardından, personelin işini iyi bir biçimde yapabilmesi için gerekli olan asgari nitelikler belirlenmektedir. Bu teknikler birim analizi, iş analizi, iş tarifi ve iş nitelikleri olmak üzere dördüde bir arada kullanılıp, personelin performanslarını değerlendirilebileceği bir sıra standart saptanabilmektedir (Karaca, 2009: 15- 16).

İş analizinde hazırlanma ve bilgi toplama aşamasından sonraki süreç, işle ilgili analiz bilgilerinin pratiğe geçirilmesi aşamasıdır. İş analizi doğrultusunda elde edilen bilgi, iş tanımı, iş gereklilikleri ve iş standartları şekline dönüştürülüp insan kaynakları ve diğer işletme işlevleri ile ilgili karar alma sürecinde uygulanmaktadırlar. İş tanımlarının, iş gereklerinin ve iş standartlarının uygulanması sonucu elde edilen bilgiler, insan kaynakları bölümünün bilgi sistemlerinin ana temellerini oluşturmaktadırlar.

İş Tanımı: İş analizi sonucu toplanan verilerden faydalanarak, her işin kapsamındaki eylem, işlem, sorumluluk, görev ve çalışma şartlarının yazılı biçimde açıklanması iş tanımı olarak ifade edilmektedir.

İş Gerekleri: Belirli bir işin, belli ayrıntılara indirgenerek gerektiği gibi yapılabilmesi için, eğitim düzeyinin, öğrenimin, tecrübenin, muhakemenin, analizin ve yorum yeteneğinin, iş bilgisinin, sorumluluklarının ve benzeri niteliklerin gerekliliğinin belirlenmesi iş gerekleridir.

İş Standardı: Çalışanların emekleri sonucunda ulaşılması istenilen ve gereken hedefler olarak tanımlanan iş standartları, yapılan işin başarı düzeyinin tespit edilemsinde kullanılan bir ölçü olmakta, kurumdaki bölüm yöneticilerinin çalışanlardan beklenenler konusunda yol göstermektedir (Özgen vd., 2002: 55).

İnsan Kaynağını Sağlama

Bir örgütün insan kaynakları yönetim süreci durgun bir planlamayla başlar, iş analizi ve işin tanımlanması ile şekil alır ve canlı bir işlev olarak işgören bulma ve seçimi ile sürer (Özgen vd, 2002: 95). İşletme amaçlarına başarılı bir biçimde ulaşılabilmesi, işe alınan insan gücünün yeterli düzeyde nicelikli ve nitelikli olmasına bağlı olmaktadır.

Sahip olunan maddi kaynağın etkili kullanılması, insan kaynağının sahip olduğu bilgi ve becerilerine bağlı olduğu öngörülürse, işletmede ihtiyaç duyulan personel temini, seçimi ve işe yerleşme süreci insan kaynakları yönetimi işlevlerinin içerisinde ayrı bir yere sahip olduğu görülmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 91).

İşletmenin tüm bölümleri için gerekli olan insan kaynağı ihtiyaçlarının nitelik açısından ve sayısal olarak belirlenmesi, kaynağın nerden, nasıl ve ne zaman karşılanacağını belirlemeye yönelik yapılan insan kaynakları planlaması, insan kaynağının sağlanması bakımından temeli oluşturmaktadır. Öncelikle işi yapacak olan personelin doğru seçilmesi ve verimli iş ortamının daha akıllıca kararlaştırılması için iş analizlerinin ve tanıtımlarının gerçekleştirilip daha sonrasında personel bulunması ve seçilmesi aşamasna geçilmesi gerekmektedir (Ünal, 2002: 2).

Doğru iş için doğru insanı seçebilmek için öncelikle planlama sonucu elde edilen veriler ışığında boş kadroların tüm ilgililere duyurulması gerekir. Böylece ilgili herkesin başvuru yapması sağlanmış olur. İstihdama yönelik başvuruların sağlanması ve personel seçme süreçleri birbirleri ile yakın ilişkili olan kavramlardır. Hem başvuru hem de

seçme işletmeye faydalı bireylerin kazandırılmasını amaçlamaktadır. Başvuruların sağlanması, seçme sürecine yönelik ilk olarak yapılan iyi ve önemli bir koşuldur. Bu iki kavramda birbirleri ile ne kadar ilişkili olsa da, yapılan ve uygulanan yöntemler ve işler birbirlerinden çok farklıdır. Örgütte başvuruların sağlanmasında amaç gelecekte birlikte çalışılıcak kişilerin belirlenerek ve bunları iş için ikna etmedir (Ergin, 2002: 65).

İnsan kaynağını sağlamada temel amaç tüm görevleree, uygun nitelik ve nicelikteki bireylerin çalıştırılmasını sağlamaktır. Bu aşama örgütün dışında bulunan adaylara yönelik yapılabileceği gibi örgüt içi adaylara yönelikte olabilmektedir (Deniz ve Ünal, 2007: 105).

Yeni kurulmuş olan işletmeler ve örgütler yalnızca dış kaynaklardan personel tedarik etme yolunu takip ederken, hali hazırda varlığını sürdürüen işletmeler ise iç ve dış kaynaklardan yararlanma yoluna tercih etmektedirler. İç kaynaklar; terfi, nakil, tenzi (Düşürme) yolları ile insan kaynağın sağlanmasını ifade ederken, dış kaynaklar; ihtiyacın tespit edilmesi, ihtiyacın duyurulması, başvuruları kabul etme, başvuruları değerlendirme, görüşme, psiko-teknik yöntemler, aday seçimine karar verme ve işe yerleştirilme, sağlık kontrolleriyle birlikte işe başlamanın alt süreçlerini ifade etmektedir (Sur, 2012: 1).

Örgütlerin verimliliği ve insan kaynaklarından en yüksek oranda yaralanabilmeleri için sorunsuzca ve hedeflenen şekliyle geçirilmesi gerekli insan kaynaklarını bulma süreci çeşitli iç kaynaklardan beslenmektedir. Bu iç kaynakların özellikleri şu şekildedir;

- Organizasyonlarda insan kaynağını bulma süreci önce açık pozisyonların örgüt içerisinde ilan edilerek istekli ve nitelikli çalışanların bu pozisyonlara başvurmalarını sağlanması ile başlar. Bundan dolayı işe alma sisteminin herkese açık olmalı ve burada herkese eşit hak tanınması gerekmektedir.
- İşe alma sisteminde personel kendiliğinden gelerek bir üst düzey görev için iç talepte bulunduğu zaman talepleri değerlendirilmektedir.
- Örgütlerdeki birçok işe alma sürecinin kolaylaşabilmesi için beceri envanterinin tutulması ve açılan pozisyona göre bu envanterin taranarak en uygun olan adayın bulunması sağlanmaktadır.

- Organizasyonlarda belli bir kariyer sistemi uygulanıyor ise açılan pozisyonlar için bu kariyer adayları değerlendirilmektedir.

İşletmede çalışanlar açılan iş pozisyonu için arkadaşlarını ya da yakınlarını tavsiye edebilirler. Bu tavsiye edilen adaylar örgüt içerisinden ya da dışından olabilirler. Tavsiye doğrultusunda gelen çalışanların, işletmede yakınlarının olmasından ötürü işltemenin olumlu ya da olumsuz yönlerini tanımaları daha kolay olmaktadır (Tortop vd, 2007: 186-128).

Eğer örgüt içinde gerekli personel sağlanamadıysa dış kaynaklar kullanılmalıdır. Dış kaynaklardan başvuru sağlamak için, yerel ve ulusal gazeteler, profesyonel dergiler, eleman bulma ajansları, üniversitelerin kariyer bulma merkezleri, internet, kariyer günleri ve fuarları gibi aktivitelerden yararlanılarak iş duyuruları yapılabilir. Diğer bir yol ise, halen çalışanlara sorarak onların önerdikleri kişileri işe almaktır. İnsanlar kendi arkadaşları ve meslektaşları konusunda sağlam bilgilere sahip oldukları için uygun adayların seçimini kolaylaştıracaklardır (Ergin, 2002: 65).

Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi

Gorell'e göre insanın en önemli tarafı, insanların sahibi olduğu esnekliktir. Başka bir deyişle yaşamın her tarafına ilişkin insanın kendini yenileyebilme özelliği insanların en önemli özelliklerinden biridir. Günümüz rekabet koşullarında önemli bir araç olan öğrenme, yenilenme ve beceri kazanma düşüncesininde ele alınmsaı olası olmaktadır. Aslında bilgi gün geçtikçe eskiyen bir özelliğe sahip olmasından dolayı bilginin sürekli olarak üretilebilir yapıya sahip olması bu noktada anlamlıdır. Öyle ki örgütlerde önem arz eden her gün yeni bir bilgi üretme olanağna sahip olunarak öğrenebilen, gelişen ve yeni davranışlar geliştiren sistemlerin oluşturulması sağlanmalıdır (İnce, 2000: 335).

Chadwick 2005 yılındaki bir araştırmasında, insan kaynağı yönetimi stratejisinin devam ettirilebilmesi için eğitimin yadsınamaz derecede önemli olduğunu ifade etmiştir. Örgütlerde değişik seviyelerdeki işgörenlere yönelik eğitimlerin ve geliştirme uygulamalarının verimli olma bakımından son derece önemli bir sahip konudur. Örgün eğitimde yer alan sistemlerin temel bilgiyi, beceriyi, tutumu ve davranışları kazanması

amaçlanırken, çalışma yaşamıyla ilgili belirli konularına girilmesinden sorumlu olmamaktadır (akt: Bek, 2006: 109).

Yıllar boyunca binlerce genç, örgün eğitimden mezun olduktan sonra iş yaşamına atılmaktadır. Bu toluluğun öneli bir bölümü çalışacağı iş alanına hazır olmadığı için işlerinin gerekliliği kapsamında eğitilmeye ihtiyacı duymaktadır.

Çalışanların iş devamlılığının sağlanması, kaliteyi yükseltilme, hata sayıyı azaltma gibi verimlilikle ilgili faktörler sadece personele iyi bir eğitimin ve geliştirme programının sağlanmasıyla gerçekleştirilebilmekte bunun sonucunda da verimliliğin artacağı düşüncesi işletmelerde eğitim ve geliştirme etkinliklerini el almalarını sağlamaktadır (Bek, 2006: 109-110).

İçinde bulunulan çağda önemli özelliklerden biri yeni bilgi teknolojilerinin ışığında bilgiye ulaşma maliyetinin gün geçtikçe ucuzlamasıyle, bilgi yoğunlunun ve sıklığının sonucunda tüm konularda eskime probleminin yaşanmasıyla değişim hızının artması, bilgi devrimiyle dünyanın küçülmesi, küreselleşmeye sebep olması, teknolojik gelişmelerden devrim niteliği taşımasıyla, özelliklede bilgi teknolojileri gelişmelerinin daha çok eğitimli işgücünü gerektirmesi gibi açıklanmaktadır (Aksoy, 2005: 64).

İnsana yönelik yapılan yatırımların, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi hedefinde verimliliğini ayrıca etkinliğini artırdığının farkında olan işletmeler, yeteneğe sahip ve bilgi, beceriye sahip bireyleri istihdam etmenin yanısıra personellerinin eğitimlerine de önem vermeye başlamışlardır (Filizöz, 2003: 168). Öğrenmeyi terk edenin gelişmesi mümkün değildir" ifadesi sürekli gelişim için unutulmamalıdır. Eğitim, yeni çalışanlar için bir cazibe oluşturur ya da mevcut çalışanların işlerine devam etmesini teşvik eder. Rekabette üstünlük yakalayan işletmeler, her seviyedeki çalışanlarının sürekli öğrenme yoluyla kendilerini geliştirmelerini sağlayarak sahip olduğu bilgi birikimini kullanabilen işletmeler olacaktır (Özen, 2002: 178-179).

İnsan kaynakları alanında yapılan eğitimler ve geliştirme çabalarında temel amaç, çalışanların verimlerini ve akabinde bütün olarak işletmenin performansını arttırmaktadır. Bu amaçlara ulaşabimek için kullanılan teknik ve yönetemler, kişilerin ve işletme ihtiyaçlarına yansıtması gerekmektedir. Eğitimde gerekli olan yapılacak işlerin,

şuanki insan kaynakları tarafından şimdi ve gelecekte karşılaşılacak olan çevre faktörlerini incelenmesidir (Karaca, 2009: 12).

Bireyin örgüte katılımıyla eğitim ve geliştirme faaliyetleri başlamaktadır. Örgüt amaçlarının başarılması örgüt ve birey tutumları, değerleri ve davranışlarının uzlaştırılması ile mümkün olabilmektedir. Bu uzlaşma sürecinde örgüt sosyalizasyon olarak adlandırabilen bir sıra faaliyetlerle başarılı olmaktadır. Örgütsel sosyalizsyon, örgüte yeni gelen veya aynı örgüt içerisinde farklı işe geçiş yapan çalışanların, beklenilen tutumları, değerleri ve davranışları öğrenme süreci olarak tanımalnamktadır. Sosyalizsyon faaliyetleri bir örgütten diğer bir örgüte göre farklılık göstermesine karşı bir amaca hizmet etmektedir. Çalışanın örgüt içinde etkili bir üye pozisyonuna getirerek için birey ve örgüt çıkarlarını birleştirmedir. Birey açısından sosyalizasyon, kariyer geliştirme ile ilgilidir. Birey örgüte tatmin olduğu iş tecrübelerinin sağlandığı imkanlar bulmak amacıyla işe girmek istemektedir. Bu açıdan bireyin bir örgüte katılıp kariyerine başlamasıyle bu kariyerde ilerlemesi, örgütün uyguladığı sosyalizasyon programlarına ve kişinin bu programlardaki başarılarına bağlı olmaktadır (Can, 2002:343).

Eğitim, bir sıra faaliyetlerin etkili ve etkin bir performans gerçekleştirilebilmesi için insan kaynağının davranış, tutum, bilgi ya da becerilerinin değişime uğramasına yönelik planlanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Eğitimde amaç, bireysel yetenekleri arttırarak örgütte bugün ya gelecek zamanda ortaya çıkabilecek ihtiyaçların karşılanmasıdır. Yapılan tanımlarda kilit kelimenin “davranışların, tutumların, becerilerin ve bilginin değiştirilmesi için planlı yapılan süreç” olduğu görülmektedir (Atılgan, 2005: 132).

Geliştirme, personelin kuruma girişinden itibaren performansının arttırılması için yönetimce yapılan çabaların bütünüdür. Organizasyonun uzun zaman içersinde rekabet etme yeteneğinin iyileştirebilmesi için, birey ve grupların performanslarını arttıran stratejilerin ve planların geliştirmesi ve uygulanması, performans planlarının ve gözden geçirilme süreçlerinin kurulması, kiilerin kapasitelerinin arttırılması için eğitimde, uzun vade bireysel gelişme ve grup gelişmesine öncülük etmeyi içermektedir (Mercin, 2005: 133).

Eğitimden farklı biçimde gelişme kavramı, davranış değişikliğiyle öğrenim sürecine bağlı olmasının yanında, daha uzun bir zaman dilimine ve vadeli görüş açısına gerek duymaktadır. Gelişim kavramı ayrıca hayat boyu öğrenme, öğrenen örgütler ve örgütsel gelişme alanlarını da kapsamakatadır (Atılgan, 2005: 132). Gelişimde hedef, personelin işini daha kapsamlı bir örgütlenme parçası olarak görmesi ve böylelikle işlerini daha verimli yapabilmeleridir. Bu da dolaylı yönden eğitimde gelişime bir temel oluşturmaktadır (Karaca, 2009: 21).

Gelişme ve eğitim birbirlerinden farklı noktalara odaklı gibi görünüyorlarsa da birbirleri ile çok yakın ilişkidedirler. Kısa vadede sorunların çözümlenmesini amaçlayan eğitim faaliyetleri, ayrıca yöneticilere, uzun vadede elde edilecek başarı için gereken becerileri geliştirmeye olanak sağlamaktadır (Atılgan, 2005: 132).

Eğitim ve geliştirme; yeni teknolojiyi kullanmak, iş kazalarını azaltmak, araç-gereç bakımını gerçekleştirmek gibi ekonomik amaçlarının yanında çalışana bilgi, beceri ve davranış kazandırmak, çalışanın yeteneklerinin belirlenip istenilen yönde geliştirilmesi, motivasyonun yükseltilmesi, güven duygusunun artırılması, disiplin olaylarının azaltılması, işletme içerisinde etkili iletişimin sağlanması, verimliliğin artırılması ve iş güvenliğinin sağlanması gibi sosyal amaçlara da hizmet eder (Mercin, 2005: 137).

Gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel sektörde örgütlerin kullandıkları insan kaynaklarının eğitim yöntemlerinde kısmen ortaklık söz konusudur. Tortop ve diğerlerine (2007) göre bunlar şu şekildedir:

a) İşin Başında Yürütülen Eğitim Yöntemi: Temelde personelin işletmeden ve sorumlu olduğu işinten uzaklaşmadan yürütülen eğitime dayanmaktadır. Çalışanlar bir taraftan işlerini yaparken, diğer taraftan eğitim almaktadırlar. Verilen bu eğitimlerin yöntemleri aşağıdaki gibi özetlenmektedir;

- Gözetimci nezaretinde verilen eğitim: Eğitim yöntemleri arasında en eski olanlarından biridir. Maliyeti düşük ve uygulanmasıda kolay olan bu yöntem günümüzde işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Yöntem, işletmeye

yeni alınan veya iş değişikliği yapan bir çalışanın bilgi, tecrübe ve beceri sahibi başka bir diğer çalışan yada ustabaşı yanında yetiştirilmesidir.

- Yönlendirme (Coaching) eğitimi: Çalışanların başarı düzeylerinin müdürleri tarafından bir sistem içersinde gözlemlenip, denetlenip değerlendirilmesine dayanmaktadır. Yapılan denetim ve gözetimlerle, özel görevlendirilmeler, yorum yapılması, eleştiri yapılması, uyarılma, öğüt verilmesi, soru sorulmasıma gibi şekillerde de olabilmektedir.
- Monitör (kılavuz) aracılığıyla verilen eğitim: Çoğunlukla alt kademe çalışanlarının üstünde uygulanan bir eğitim yöntemidir. Günümüzde işletmelerdede her geçen gün karmaşık bir yapıya sahip olan ve teknik eğitimlerin gerektirdiği işler, eğitime yönelik formasyona sahip olmayan ustabaşlarının öğretimine bırakmanın yerine, ustabaşı, kalifiye işçi ya da teknisyenlerin arasından seçilecek olan bireylerin pedagojik yönden ve teknik bilgiler ile donatılıp çalışanların eğitimlerinde görev almaları tercih edilmektedir.
- Staj yoluyla eğitim: Personele ilerde yapacakları görevlere ilişkin iş şartlarını tanıtma, işlerin öğretilmesi, mesleki sorumluluğun kazanılması ve işe yönelik uyum yeteneklerini geliştirme açısından fayda sağlanan eğitim yöntemi olmaktadır.
- İş değişimi eğitimi: Diğer adıyla rotasyon eğitimi işletmelerin farklı birimlerinde ve belirli zaman içerisinde, önceden belirlenen programa doğrultusunda, bireylere eğitimin verilmesini içerir. Bu eğitimin katılımcıları, günü, haftayı, ayı hatta yılı işletmede çeşitli birimlerde çalış geçirirler.

b) Oryantasyon Eğitimleri: Kuruma yeni giren ya da birim değiştiren çalışana iş başlangıcından önce ya da iş başalngıcıyla uygulanan eğitim yöntemidir. Eğitimde genellikle işin gerekliliği olan belirli bilgileri edinme, düşünce ve bedens becerilerinin kazanılması dolayısıyla en kısa zamanda işe uyum sağlanmasını amaçlanmaktadır. Bu eğitim teknikleri şöyle özetlenmektedir:

- Anlatım yöntemi: Bir öğretmenin öğretilmesi programlanmış bir konuyu öğrenci grubuna ya da geniş bir dinleyici grubuna anlatması mantığına dayanır.

- Örnek olaylar yöntemi: Temel amaç belli tartışma ortamında gerçek bir durumun veya problemin tüm ayrıntıları ile gruba incelettirilmesi ve olayların tartışılmasının ardından katılımcıların daha bilinçli düşünmelerine, etkili karar almalarına ve çözüm üretmelerine yönlendirmektedir.
- Kurum oyun yöntemi: Belirli bir sorunun benzeri ortaya konularak katılımcıların gerçekte kuruluşu etkileyen kararların verilmesi durumunde verdikleri tepkiler görmek istemektedirler. Katılımcıların belirli yeteneklerinin ortaya çıkarılması için zorlayan bir ortam hazırlanmaktadır.
- Rol model yöntemi: Bu yöntem insanların gerçek iş yaşamı şartlarına alıştırarak, bireyler arası iyi iletişim kurmanın, işbirliğinin öğretildiği ve problemlere yönelik çözüm aranmasına yönlendiren eğitim tekniği olarak tanımlanmaktadır.
- İn-basket yöntemi: İşletmedeki çalışanların yaptıkları işlerle ilgili problemlere çözüm arama ve bulma becerilerini geliştirmek üzere kullanılan eğitim tekniğidir. Bu yöntemde eğitilecek kişilerin hayali: Kuruluşta varsayımsal olarak işten ayrılan yöneticilerden boşalan yerleri doldurmalarını, yani o işleri yönetmeleri istenir.

c) Duyarlılık Eğitimi (Sensitivity Training): Duyarlılık eğitimi, insanların kişisel davranışlarının tanımak ve anlamak, çevresinde bulunan insan davranışı ve güdüsünü kavrayabilmek, böylelikle çevrelerinde etkilenme ve etkileme bakımından duyarlı olmak için daha bilinçli hareket etme olanağı sağlamasının ardından gelen ve son zamanlarda önemli bir eğitim tekniği olmaktadır. Yöntemde amaç; biryelri çeşitli sosyal ortamlar içerisinde başkalarıyla verimli çalışıp ve işbirliği yapmalarını sağlamak ve bu konu doğrultusundaki yeteneklerini geliştirmek olarak genel çizgileriyle belirlemek mümkündür. Ancak bunu sağlamak için kişi içinde bulunduğu sosyal ve karmaşık ortamı inceleyecek tekniği ve beceriyi sağlamalıdır.

Duyarlılık eğitimi ile kişiler kendi tutumlarına, değerlerine ve duygularına yönelik fikir sahibi olmakta, böylelikle diğer bireylerin ne şekilde etkilendikleri konularında daha fazla bilgi ve duyarlılığa sahip olacaklarıdır (Tortop vd., 2013: 186-188).

Kariyer Planlaması ve Yönetimi

Kariyer, yönetim kapsamına geç giren bir kavramdır ve ancak yetmişli senelerde bir bütün olarak dikkate alınmaya başlanmıştır. "Çalışanların aynı veya farklı işletmelerde yaptığı işleri ve kazandığı deneyimlere paralel olarak gelişme süreçleri" şeklinde tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere kariyer kavramı ve kariyerin yönetilmesi bireysel düzeyde bir mesuliyeti zorunlu kılmakla beraber örgütler de bu sürece katılmaktadır. İşletmeler açısından kariyer yönetimi, çalışanın isteklerini tahmin etmek, kariyer amaçlarına ulaşmak için gerekenleri planlamak, stratejileri saptamak ve uygulamak olarak tanımlanabilir (Deniz ve Ünal, 2007: 105).

İşletmelerde kariyer planlaması ve yönetiminin önemli görülmesinin nedeni, çalışanın motive edilmesi, iş tatmini ve işletmeye bağlanması esasına dayanır. Çalışan hedeflerine ulaşmada işletmenin kendisine yardım edeceğine inanıyorsa işletmeyle işbirliği yapar. Bu nedenle kariyer yönetimi, devamlılık ve özel gayret gerektiren bir uğraş alanıdır (Deniz ve Ünal, 2007: 106).

Tortop vd. (2013: 221), araştırmalarında arkariyer sistemini, kamu personeli haklarının, güvencelerinin, yükümlülüklerinin, güvenliklerinin ve bütün hizmet koşullarının nesnel kurallar ile belirlenen statüler doğrultusunda çalışıp ve yetişmesiyle, yönetim hiyerarşinde yükselip kamu görev ve sormluluklarını yürütme olarak tanımlamaktadırlar.

Teknolojide değişim ve gelişmeler, işlerin özelliğinin değişmesi, işletmelerin gelecekteki gereksinimleri, işletmelerin kariyer planlaması ve geliştirmesine önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlaması şu amaçlara hizmet eder:

- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı: Çalışanların kendi beceri ve arzularına uyan pozisyonlarda değerlendirilmeleri sağlanacaktır.
- Çalışanların yükselme ihtiyaçlarının tatmini: Uzun süre aynı pozisyonda görev alan çalışanların verimlilikleri elbette daha düşük olacak dolayısıyla işletme de çalışanın yeteneklerinden tam olarak faydalanamayacaktır.

- Yeni ve farklı bir alanda çalışanın değerlendirilmesi: Bu süreçten hem çalışanın hem de işletmenin olumsuz etkilenmemesi için kariyer yönetimi faaliyetlerinden faydalanılması gerekir.
- İş başarısının yükseltilmesi: İşyerine henüz başlamış bir çalışanın işiyle ilgili bir eğitime tabi tutulması beklenir ancak uzun zamandır aynı kurumda işgörenlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeleri izleyebilmesi için örgüt içi eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sağlanması hem kişisel ve de işletme için önem taşır.
- Çalışanların kuruma aidiyet duygularının sağlanması: Çalışanın bu duyguyu yaşayabilmesi için önemli etkenlerden biri de çalışanın pozisyonunun toplum içerisinde saygı duyulan ve önemli görülen bir statü olmasıdır.
- Bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi: Çalışanın gerekli eğitim imkanlarından faydalanması ve kişisel gelişim için gerekli ihtiyaçların tespit edilmesi örgüt-birey ilişkisi anlamında önemlidir (Bilgin vd., 2004: 123-124).

Çalışan İlişkileri ve Memnuniyet

Kurumlar, sosyo teknik sisteme sahip olmaları sebebiyle ilişkiler ağı özelliği göstermektedir. Ortak kültür özelliğine sahip olan örgüt işgörenleri bakımından bu ilişki ağını geliştirmede önemli bir işleve sahiptir. Kurumlar biçimsel yapılanma özellikleri taşısalar da biçimsel olmayan nitelikteki ilişkiler daha fazladır. Birçok zaman işler informal ilişkilerin çevresinde şekillenmektedir (İnce, 2000: 331). Hall'a (2004) göre kurumsal sosyalleşmeyi sağlanmada, oryantasyon problemleri veya iş doyumunun ödüllendirilmesine kadar sosyal sermaye oluşmasında yönetim görevi üstlenmektedir.

Geleneksel insan kaynakları yönetimi yalnızca örgüt içi insan ilişkileriyle ilgilenerek, örgüt değer zinciri halkalarıyla çok ilişki içerisinde olmamıştır. Dağıtımcı, tedarikçi, müşteri ve diğer örgüt üyeleri insan kaynağı yönetimi sürecinin bir parçalarıdırlar. İnsan kaynakları bölümü kurum için bu ilişki ağının önemli parçası olmalıdır. Yalnızce kurum içindeki ilişkilerin yönetilmesi yeterli olmamaktadır. Kurum içi veya dışında yer alan ilişkilerin tamamına odaklanılacak bir bakış açısına sahip olması insan kaynaklarınn görevi arasındadır (İnce, 2000: 132). İnsan Kaynakları

yönetimi çalışan ilişkilerinin değişimi ve gelişimi için merkezi bir rol oynar. Birlikte karar verme, problem çözme ve ortak hedefler doğrultusunda hareket edebilmek için çalışan ilişkilerinin doğru yönetilmesi çok önemlidir (Karaca, 2009: 24).

İnsan Kaynaklarının Motivasyonu, Ödüllendirilmesi ve Değerlendirilmesi

Bütün örgütler çalışanlarından daha yüksek seviyede performans elde etmek için yapılması gerekenlerle ilgilenirler. Bireylerin ihtiyaçları motivasyon teorisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayarak, örgütün hedefleri doğrultusunda yeteneklerini ve çabalarını kullanmalarını sağlamak olarak tanımlanabilir (Karaca, 2009: 25).

Motivasyon, bireylerin kendi geleceklerine yönelik hedeflerine, planlarına ve en önemlisi bu amaçlara ulaşmak yolundaki umutları ile yakın ilişki içerisindedir. Kurumda çalışan insanların farklı amaçlara ve umutlara sahip oldukları bilinen bir gerçektir. Sağlıklı bir insan kaynakları politikası ile kişilerin bireysel amaçlarını, planları ve umutlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olacak bir ortam oluşturulması gereklidir. Bu konu çok önemlidir. Nitekim insanların umutlarını gerçekleştirebilecekleri bir iş ortamına sahip olmaları ya da örgütsel ortamı böyle algılamaları önemlidir. Kişilerin kendi bireysel hedeflerine ulaşabilmeleri oranında kuruma yararlı olabilecekleri unutulmamalıdır (Fındıkçı, 2007: 379).

İKY'nin temel anlamda birey ihtiyaçlarını karşılamak istediği hatırlanacak olursa bu kavramın, bir anlamda insanın motivasyonunu arttırma işini amaçladığı sonucuna varılabilir; çünkü personelin istekleri karşılandığı ölçüde motive olacaklardır. Güdülenme, işgörenlerin kurumun genel hedeflerine uyum seviyesi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş doyumunun oluşması gibi neticelere yol açmaktadır. Güdülenme eksikliği ise örgütte "biz" değil, "ben" değerinin ortaya çıkmasına, iş birliği ikliminin azalmasına ve çeşitli gergin durumlara neden olur (Fındıkçı, 2007: 375).

İnsan kaynağı işlevlerinin arasında belkide en önemli olanı motivasyon iken uygulama da en fazla ihmal edilendir. Yöneticilerin yüksek motivasyonun sağlanmasıyla kurumun kazanabileceklerini somut biçimde öngörememeleri etkili olmaktadır. Yüksek motivasyonun için belirli ek masraflar yapılması gerekir ve maalesef sağlanılan maddi

faydalar direk olarak görülememektedir. Bununla beraber, örgüte daha kaliteli personelin çekilmesi, bulunan kaliteli personelin uzun zaman örgütte tutulması, çalışanların daha verimli olması da, motivasyonu yüksek olan iş ortamlarıyla mümkün olabilmektedir (Küçükkaya, 2006: 26).

Teknolojinin hızla gelişimi ve artan yarışma şartlarında işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için sahip olunan insan kaynağını elinde tutma ve bundan en yüksek verimi elde etme zorunluluğu olduğu önceden belirtilmişti. Hem halihazırdaki işgörenler hem de potansiyel çalışabilecekler için işletmenin çekim yaratabilmesi, çalışanlarının performanslarının objektif bir şekilde belirlenmesi ve insan kaynakları faaliyetleri içinde (terfi, ücretlendirme vb.) kullanılmasına önemli derecede bağlıdır (Yıldız vd., 2008: 239).

Performans değerlendirme, işgörenin özelliklerine ve becerilerine uygun olan işi, makul sınırlar içerisinde yerine getirmesi ve yerine getirme derecesinin bir standartla ifade edilebilmesini ifade eder. Performansın değerlendirme sürecinde ve değerlendirmede kullanılan ölçütleri belirlemeyle başlayarak bu kriterleri uygulamayla sonuca varılan bilime dayalı bir süreci içermektedir. Bu süreç içerisinde örgüt ve çalışan çıkarlarını eşit seviyede gerçekleşmesi gerektiği üzerinde durulması gerekli bir konudur, bunun yoluda işletme ve çalışana geri bildirim sağlamaktan geçer (Yıldız vd., 2008: 240). Çalışanın güçlü olduğu ve geliştirilmesi gerekli taraflarını ortaya çıkaracak biçimde araç olarak işleve sahip olan çalışan performans değerlendirilmesi, aynı zamanda tekrar besleme sağlayarak ve çalışanların daha başarılı olmalarına yönelik bir gaye olarak görülmektedir (Akın, 2002: 98).

Küreselleşme ile gelişen yönetim bilgi sistemi uygulamaları, işletmelerin performansla ilgili değerleme faaliyetlerini bilgisayar üzerinden takip etmesini sağlamıştır. Bilgisayar temelli performans değerlemesine yönelik uygulamalarla performans görüşme, anlaşma, amaç, performans standart, değerlendirme sonuçları ve performans sorunlarıyla ilgili bütün elde edilen veriler, elektronik veri tabanında tutulmaya başlanmıştır (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009: 346).

Performans değerleme sürecinin başlangıç noktası; hedeflerin belirlenmesidir. Değerlendirmenin hangi amaçlarla yapılacağı buna ilişkinde özel hedeflerin ortaya

konulması gerekmektedir. Bu hedefler tüm bölüm/çalışan için farklılık gösterebilmektedir. Hedefler; her bir çalışana iş alanı bazında "somut, ölçülebilir, erişilebilir, sonuç odaklı,etik, ödüllendirilebilir" olması gözetilerek verilen ve önceden belirlenmiş başarı düzeyine ulaşılması beklenen çalışma konularıdır (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009: 346).

Performans değerlendirme sürecinin geliştirme hedefli kullanılmaması, zorla yapılan kontrol sistemi şeklinde algılanarak ve örgüt gelişimi önemsenmiyorsa, hedeflenen performans değerlendirme süreci gerçekleşmeyecektir. Bunlara bağlı "geliştirme" yönetim hedefi olarak önem arz ediyorsa ödüllendirme sistemi muhakkak bu süreç içinde yer almalıdır (Mercin, 2005: 136).

Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırması

20. yüzyılın sonlarına doğru kabullenilen bir yönetim mantığı olan insan kaynakları yönetimi ve öncesinde personel yönetimi adıyla anılan yönetim şekli, içerisinde bulunulan zaman diliminde bilim ve teknoloji alanındaki hızlı değişmelerin sonucunda yeterli olmayışına sebep olan eksiklerin tamamlanması, daha kapsamlı ve bütünsel yönetim mantığınıda beraberinde ortaya koymuştur (Açıkalın, 1999: 34).

Bugünkü insan kaynakları yönetimi anlayışında geçmiş zamanda uygulanan personel yönetimi anlayışına göre daha farklı bir noktaya evrierek gelmiştir. Bu evrim bugün halen devam etmektedir. Bu yeni anlayışta ki insan kaynakları yönetimi, personel ihtiyacını tespit edip, işe alımını, verimini ve yüksek performansla çalıştırılmasını, moralini ve motivasyonunu yüksek tutulmayı, kariyerini yükseltmesini, kurum içindeki iletişimi, yönetişim ve benzeri birçok unsuru beraber değerlendirmeyi ve yönetmeyi önemli hale getirmektedir (Bulut vd. 2016: 20)

Günümüzde hem kamu hemde özel sektördeki tüm işletmeler, kurumlar ya da kuruluşlarda insan kaynakları belirli bir biçimdede yönetilmektedir. Fakat bu yönetim verimli ve etkili bir biçimde uygulandığını ortaya koyan literatürde çok araştırma bulunmamaktadır (Bulut vd. 2016: 20).

Personel yönetimi faaliyetleri, idarenin insan unsurlarının seçimi, görevlendirmesi, eğitimi, gelişimi, değerlendirme yapılarak idarenin amaç ve hedefleri

istikametinde verimin en yükseğe çıkarılarak istihdama yönelik gayretlerden oluşmaktadır. Başka bir anlatımla personel yönetimi, organizasyon tarafından personel seçimi, alım süreci, geliştirilmesi, ataması ve işe yerleştirilmesi şeklinde ifade edilebilir (Kaya ve Taş, 2015:22).

Personel yönetimi fonksiyonlarını kapsayan insan kaynakları yönetimi, sadece bununla sınırlı kalmayan bakışı vardır. Personel yönetimi, çalışanla işletme, işletmeyle devlet arasında hatta daha çok çalışanla ilgili maddi ve hukuk ilişkilerini içeren bir bölüm niteliğine sahiptir ve insan kaynakları yönetiminde önemli bir alt çalışma alanını oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2009: 13). Bu bağlamda İKY, geleneksel personel yönetimi mantığından çok da farklı olmadığı söylenebilir.

Kurum yönetiminde, personel yönetimi mantığı lazımdır; ama günümüz koşullarında yeterli olmamaktadır. Bu sebeplerden dolayı yetmişli yılların sonlarından itibaren personel yönetimi kavramı yerien yayagın olarak İKY kavramının kullanılmaktadır. Aslında bu durum rekabet ortamlarında diğer tüm üretim faktör sınırlarının zorlanabilmesi için insan kaynağı potansiyelinin tamamiyle kullanılabilmesine ihtiyaç duymaktan kaynaklanmaktadır. Bireylerin yetenek ve becerilerinden tam olarak yaralanılması artık zorunluluk haline gelmiştir (Tortop vd., 2010: 23).

İKY; bireye, insanın farklılığına, mutluluğuna, değerli ve önemli olduğuna ve mantığına dayanmaktadır. Öyleki yaşanılan bir iş kazasının alın yazısı olarak açıklanması insan kaynakları yönetiminin sistemiy ile bağdaşamamaktadır (Açıkalın, 1999: 34). İKY'yi personel yönetiminden ayıran en önemli özellik ve öne çıkan fark kişiye verdiği kıymet ve değerdir.

Personel yönetiminde yer alan esas mantık, bireyin örgüt için olduğudur. Bu nedenle kişiye, işi yapacak olan olarak bakılmaktadır. Bu yaklaşımda insan, sadece üretim ve iş araçlarından yalnızca biridir. Personel yönetimi görev ve sorumluluğu yalnızca çalışanlarla sınırlandırılmaktadır. Oysa ki insan kaynakları yönetiminde, bireyin içerisinde olduğu tüm durumlar alakalıdır. Bireyler üretim sürecinin vazgeçilmez öğesi olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımında, örgüt amaçlarının verimli bir biçimde yerine getirilebilmesi için insanların önemli olduğu ve bu yönde

düzenlemelerin yapılması gerekliliğini belirtmektedir; çünkü insanlar işleri sadece yapanlar değil, ayrıca yönlendirenlerdir. Buna karşın personel yönetiminde sadece uygulama alanları olarak günlük, rutin, sıradan, sürekli tekrarlanan işler olan; işe giriş ve çıkış, çalışma saatleri ve süreleri, ücretlerin ödenmesi gibi konularla ilgilenmektedir (Açıkalın, 1999: 34-45).

Personel yönetiminde işgörenler değerlendirme sonuçlarını göremezken, insan kaynakları yönetiminde çalışanlar eksik taraflarını ve artıları bilmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi kariyer planlaması mantığına göre işlediğinden insanların çalışmaları sonucu hangi pozisyonlara yükseleceklerini bilirler (Ülsever, 2005: 161).

Personel yönetimi sonucu başarılı olamayan çalışanların kuruma bağlılık problemleri insan kaynakları yönetimi ile başarılı olabilmektedir. Personel yönetiminde başarı, belirlenen politika ve planların gerçekleştirilme kriteriyle değerlendirilirken, insan kaynakları yönetimi başarıyı, örgütsel amaçları gerçekleştirmeyle değerlendirilmektedir (Can vd., 2009: 11).

Açıkalın (2005) tarafından yapılan çalışmada kullanılan terim ve kavramların personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi bakımından aralarında bulunan farklar şekil 1'de ifade edilmiştir (akt: Karaca, 2009: 8).

Kullanılan Kavram	Personel Yönetimi açısından	İKY açısından
İnsana bakış	İnsanı üretim yönü ile değerlendirir.	İnsan açısından yapılan işi ve üretimi değerlendirir.
İş ve Üretim	İş ve üretim araçlarından biri insandır.	Üretim bakımından insan olmazsa olmaz unsurdur.
Kişinin yaşamını algılama	Kişi iş ve özel olmak üzere iki yaşama sahiptir	Kişinin yaşamı bir bütündür ve iş bu yaşamın bir parçasıdır.
Denetleme, kişiyi değerlendirme	Dış denetleme- işin standardını, performans ölçütleri Hatayı bulma ve ayıklama	İç denetleme- grup rehberliği Hatayı önleme ve yönlendirme
Güdüleme araçları	Maddi ödül temelli	Manevi ödül temelli
Disiplin	Cezalandırıcı ve katı	Hatayı ve suçu önlemeye yönelik
Geliştirme ve yetiştirme	Gerekli durumlarda mesleki hizmet içi eğitimler	Kesintisiz biçimde iş başı ve iş dışı geliştirme
İletişim	Üstten alta emir, alttan üste arz	Doğal boyut ağırlıklı, akıcı, hızlı ve çok yönlü
Kişinin işe yaklaşımı	İşi sadece geçim kaynağı olarak görür	İşin sosyal boyutuyla digger insanlara yönelik bir etkinlik olduğu görüşündedir.
Kişi hakkında karar verirken	Ne bildiği ve ne yaptığı önem arz etmektedir	Geliştirerek kullandığı kapasitesi ve neler yapabileceği önem arz etmektedir
Seçme ve yerleştirme	İşe gore – işin gerekliliklerine gore uygun çalışan seçme	Kişiye gore- bireyin yeterlilik ve özelliklerine gore iş seçme
Geliştirme	Kişinin işe uygun yeterliliklerinin geliştiirlmesi	Kişinin bir bütün olarak geliştirilmesi
İK yönetim tarzı	Klasik yöentim kuramları – Bilimsel yöntem ile insan ilişkileri	Çağdaş yönetim kuramları – Toplam kalite yönetimi, sistem, durumsallık, kaos, kuantum
İnsan İlişkileri	Uzlaşmaz, çatışmacı, güvensiz, doyumsuz, rekabetçi	İşbirliğine yatıkın, takım ve grup çalışmasına gönüllü, uzlaşmacı
Örgüt İklimi	Katı ve hiyerarşik düzen	Katılımcı ve örgüt iklimini yenilemeye yönelik
Kapsam	Kişinin sisteme girdiği an itibarı ile çıkıncaya kadar	Kişinin sisteme girdiği an itibarı ile çıkıncaya kadar ve örgütten çıktıktan sonrası

Şekil.1. Personel Yönetim Kavramı İle İKY'nin Karşılaştırması

Eğitimde Kalite

Eğitim örgütlerinin yapısı, kültürü ve gelenekleri diğer örgütlere farklı olsa da, kalite yönetimi, her sektörde uygulandığı gibi eğitimde de uygulanması gerekn önemli bir konu olmaktadır. Sektör içerisinde kaliteyi belirleyen, ölçücen ve kontrol eden unsurlar varken eğitim kurumlarında bu durum tam ters şekilde işlemektedir. Sınıfta ürünün kalitesini sadece öğretmen ve yaptıkları belirleyememektedir. Öyle ki, öğrenciler (müşteriler) kaliteyi oluşturan unsurların neler olduğunu bilemeyebilir ve bu kaliteyi istemeyebilirler. Eğitim teknik, gelenek ve uygulamaları kalite yönetim teknikleriyle karşılaştırmaya çalışma ya da bütünleştirmeye uğraşma şüphesiz ki yararlı olmaktadır. Fakat okulda kalite yönetimi samimi ve gönüllü bir yaklaşım Kabul edilmezse, deneyim, giderek kaliteyi azaltan sonuçlar ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Eğitimde kalite, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin aktif olarak katıldıkları, bu katılımdan zevk aldıkları, okul ve özellikle öğrenci başarısının ön planda tutulduğu, sürekli olarak gelişme gösteren bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, yönetim kararlılığı ve tutarlılığı, öğrenci ve öğretmenlerin odaklanması, gerçeklerin görülmesi, sürekli gelişlmesi, herkesin katılıması ve etkili öğrenme stratejileriyle belirlenmektedir. Etkili öğrenme stratejisi aşağıdaki maddeleri kapsamaktadır (Aksu, 2002:149):

- Bireyin niçin ve nasıl öğrendiklerinin anlaşılması,
- Sağlıklı öğrenme ortamının oluşturulması,
- Kişisel öğrenme gereksinimlerinin tanınması ve karşılanması,
- Görüş birliğine varılan hedefler doğrultusunda öğrenme planın hazırlanması,
- Öğrenme fırsatlarının geliştirilmesi,
- Öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesi

Eğitim sürecinde bireylerin okul amaçlarının farkında olarak, bu amaçların doğru yorumlanması eğitimde nitelikli çıktıların elde edilmesi açısından önem taşımaktadır. Eğitim hizmetinin üretildiği okul iç paydaşlarına sağlıklı bir öğrenme ve öğretme ortamının oluşturulması, öğrenci ihtiyaçlarının karşılanması bakımından vazgeçilmezdir.

Toplumun gücü, toplumda yaşayan kişilerin sahip olduğu yetenekleri ile sınırlı olmaktadır. Toplumda mevcut bireyin eğitim kalitesi ne kadar yüksek olursa o toplumdaki örgütsel organizasyon kapasitesi de o kadar yüksek olmaktadır. Bireye hizmet sunan eğitim kurumlarının hedef ve amacıda hizmet kalitesinin artırmasına neden olmaktadır (Keskin ve Keskin, 2005). Kaliteli eğitim ideal hedefin belli zaman içerisinde öğrenilmesi gerekenlerin iyice öğrenilmemesiyle diğer bir öğrenmeye geçilmemesi olmaktadır (Yıldırım, 2001, s. 109). Eğitim öğretimde kalitenin başlıca unsuru öğrenme sürecidir. Kalite bakımında öğrenmede önemli unsurar şöyle sıralanmaktadır (Doğan, 2006, s. 26):

- Eğitim ve öğretimin amaçlarıyla eğitim programının gerekli gördüğü düzey,
- Öğrenme çevresinin, eğitim çalışanın niteliği, etkili işbirliği yöntemi,
- Eğitim ve öğretimi yönlendiren işlevsel sistem ve yeterli düzeyde ekonomik kaynak,
- Eğitim ve öğretimin üretim sonuçlarının öğrenmeyi içine alarak bağımsız değerlendirilmesi.

Kaliteli eğitimin özellikleri ise Arcano ve Langford tarafından (akt.Tosun, 2002) aşağıdaki gibi ifade edilmektedir;

- Öğretmenin gerçeği öğrencinin, testlerde aynı gerçekleri aktarması bilgideposu olmaktan uzaklaşmaktır. Sadece başarılı öğrencilerin değil, sınıftaki tüm öğrencilerden en iyisinin beklenmesidir.
- Sürekli gelişmek; büyük ve küçük tüm işleri daha iyi yapma, yüksek standartlar belirleme ve başarma, birlikte çalışma ve uzun dönemli görüş açısı kazanmaktır.
- Yarışma olmadan işbirliğine geçmek; belirli süreçte eğitimde odaklanma anlamına gelmektedir. Sadece müfredatı uygulamak değil, öğrenmek amacıyla öğrenmeye odaklanmak demektir.
- Öğrencinin eğitimde alıcı olduğunun ve sınıfta olan bütün olgunun merkezi olduğunun benimsenmesi önemlidir.

- Kalite, sınıfta kaliteyi yürüten gücün öğretmen olduğunu anlaşılmasıdır.
- Kalitenin öğrenilmesi, kavramlarla sınırsız olmaktadır. Çünkü belirli bir programı gerektirmemektedir.
- Kalite, eğitimi bütün yönleri ile görebilme yoludur.

Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynaklari Yönetimi

Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi örgüt çalışanlarının kurumsal yapı ile uyum düzeyini, verimliliğini, bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesini, yaşanılan çatışmaların çözülmesi gibi motivasyonlarını ve dolayısıyla verimliliklerini etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmaktadır.

Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi, örgütün önemli unsurlarından biri olan insanın en yüksek motivasyon, performans ve vermilikle çalışmasını sağlamak amacıyla yapılna faaliyetlerin bütününü kapsamaktadır. Öyle ki örgüt açısından en yararlı ve verimli olan çalışanı belirleme ve çalışanın veriminin sürekliliğini sağlama amacıyla yapılan çalışmalardır. Bu doğrultuda ki çalışmaları benimseyen kurumlar bulundukları sektör içerisinde sürekli yükselme yaşamaktadırlar. İnsana verilen değerle yükselen itibar aynı biçimde insana verieln değer ile kalıcı olabilmektedir. İnsan kaynaklarına yönelik gerçekleşen değişim ve gelişmeler sonucu kazanılan en önemli unsur kaliteli ve verimli iş gücü olmaktadır. İş gücünün önem arz eden kaynak olduğuna inancı oluştuğunda insan kaynakaları yönetim yaklaşımları sağlıklı bir biçimde uygulanabilmektedir (Çelik, 2002).

Eğitimin önemli bir kurumu olan okullarda öğretmenler insan kaynaklarının işlenmesine olanak sağlayan önemli ve değerli bir kaynaktırlar. Eğitim yöneticileri de işleyen ve işlenen insan kaynaklarını yönetmekle sorumludur. Eğitim yöneticileri, işlenen insan gücü kaynağı olan öğrencileri en iyi şekilde yetiştirme ve aynı zamanda işleyen insan gücü kaynağı olan öğretmeni etkili bir biçimde çalıştırma ve hizmet içerisinde yetişmesi için gerekli olan uygun bir örgütsel iklimin sağlanması için gerekli olan uygulamaları gerçekleştiren kişilerdir.

Eğitim örgütleri açısından öğretmenlerin kişisel başarıları önem arz etmektedir. Sınav başarısına dayalı öğretim sistemlerinde okulların öne çıkabilmaleri ve başarılı olarak değerlendirilmeleri öğretmenlerin gösterdikleri bireysel başarılara bağlı olmaktadır. Dolayısıyla bu öğretmenlerin göreve başlamlarında etkili olan insan kaynakları yönetiminin başarılarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan çalışmaları yürütmeleri gerekmektedir.

Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çalışma hayatındaki değişim hızını yakalama, çağa ayak uydurma, örgütün sahip olduğu önemli ve değerli unsur olan insan gücünü en iyi ve verimli biçimde yönetme, çalışma hayatında mutlu, motivasyonu yüksek ve tatmin olan çalışan grubunun oluşmasıyla mümkün olabilmektedir. Yönetim tarafından çalışana verilen önem artış gösterdikçe çalışanlarından elde edceği fayda ve yarar aynı oranda artmaktadır. Özellikle eğitim düzeyi yüksek ve sürekli olarak gelişimin içerisinde bulunan öğretmenler için mevki ve kariyer sahibi olma, kendilerine sosyal statü ve kimlik kazandırmaktadır. Kariyer sahibi kişilerin kendilerine saygıları artmakta bir yere bağlı ve ait olma ihtiyaçları giderilmekte ayrıca toplum içersinde diğer bireylerle iletişim ve ilişki kurma seviyeleri kolaylaşmaktadır. Bu ilişkiler doğrultusunda ortaya çıkacak olan çatışmalardan dahi kazanımlar çıkartılabilmektedir.

Eğitim örgütlerinde yer alan insan kaynakları yönetimi amaçlarıyla farklı alan ve sektörlerde bulunan örgütlerin amaçları arasında çok da fark bulunmamaktadır; fakat eğitim örgütlerinde en belirgin farklılık ve özellik hizmet veren grubun sürekli ve devamlı olarak eğitimin içersinde olma zorunluluğu bulunmaktadır. Gelişen ve değişen teknolojinin takip edilmesi, yeni pazarlama ve satış teknikleri bakımından tüm kurumlar çalışanlarını eğitime yönünde çalışmalar yapmaktadırlar. Eğitim örgütleri bakımından çalışanların eğitimi daha fazla önem arz etmekte ve mutlaka gereklidir. Günümüzde eğitim sistemi içerisinde farklı ve değişik zeka türlerine sahip öğrencilerin varlığı kabul edilmiş ve bu yönde eğitim programlarında çalışmalar yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla eğitimcilerin değişen ve gelişen yeni öğretim tekniklerine hakim olmaları ve bu yolla öğrenciye ulaşmaya çalışmaları zorunlu hale gelmiştir. Okulların bu rekabet içerisinde bu gelişmeleri takip etmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Kurumsal açıdan büyümeyi hedefleyen eğitim örgütlerinin bu gelişimlere uyum sağlamaları ve çalışanlarını kendilerini geliştirmeye teşvik etmeleri amaçlanmalıdır. Belirlenen hedeflere ulaşma süreci ve çabaları doğrultusunda öğretmenlerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerinin geliştirmeleri sağlanarak çalışma arzu ve isteklerinde artış sağlanması gerekmektedir; çünkü tüm bireyeler çalışma yaşamına başlamalarının ardından bazı ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamayı, hedeflenen yere ulaşmayı, belirli arzu ve beklentilerini tatmin etmeyi ve iş yerinde yükselerek kademe atlamak istemektedir.

Eğtim örgütleri diğer örgütlere nazaran insan kaynakları yönetimine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bunun sebebi ise girdi ve çıktısının insan olmasıdır. Öyle ki eğitim örgütlerinde işlenenin ve işleyenin insan olması, aralarındaki kurulacak ilişki ve iletişimin sağlıklı olması, insan kaynakları yönetiminin etkinliğine ve varlığına bağlı olmaktadır.

Eğitim örgütlerinde görev alacak bireylerin, işlenen değer yani öğrenci üstünde doğrudan etkisinin olmasından ötürü bu kişilerin seçilmesi, ortama uyum sağlaması ve gelişimi aşamalarında insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadır.

İnsan kaynakları birimi, hali hazırda çalışan öğretmenler ile göreve yeni başlayan öğretmenler arasında uyum sağlanması, devam ettirilmesi ve yaşanılan uyumsuzlukların çözümünü sağlamaktadır. Örgütlerde çalışanlar arasında yaşanılan çatışmalar olağan ve yaşanılması gereken bir durumdur. Fakat yaşanılan bu çatışmaların gerginlik ve olumsuz bir hava oluşturmdan örgütün faydasına olacak verimli biçimde sonuçlandırılmasında insan kaynaklarına önemli görevler düşmektedir. Girdi ve çıktısının insan olması nedeniyle eğitim örgütlerinde çatışma yaşanma oranı diğer örgütlere daha fazla olmaktadır. Bu en başlıca sebeplerinden biri örgüt içinde eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar küçük olsa da statüde sadece yönetici ve öğretmen farklılıklarının olmasıdır. Öğretim yöntemi konusunda veya araç gereç kullanımında, bireyler aynı amaç doğrultusunda ancak farklı düşünce ve uygulama düşüncelerine sahip öğretmenler çatışma yaşamakatadırlar. Bu çatışmaların olumlu sonuçlanması ve bireyler arası uyumlu işbirliğine dönüşmesi görevini insan kaynakları yönetimi üstlenmektedir.

Öğretmenlik mesleği yapılan işe inanç ve değerlerin girmesinden ötürü duygusal bir yapıya sahiptir. Öyle ki bu mesleğin farklılıkları önceden keşfedilerek ulaşılması istenilen amaç doğrultusunda istenilen yönlendirmeleri yapma ve zaman içerisinde çeşitli yollarla öğretmenlerin desteklenmesi gerekmektedir. Bu sebeple eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi birimine çok daha fazla görev ve sorumluluk düşmektedir. Çalışanlara karşı daha duyarlı davranış gösteren, tutum ve davranışlarını izleyerek değerlendiren, öğretmenlerin zayıf ve eksik yönlerini destekleyip, güçlü yönlerini öne çıkaran, başarılarının ardından devamlılık sağlayacak çalışmaları yürüten ve yanlışların düzeltilmesi amacıyla bireysel farklılıklarını ve duygularını önemseyen eğitim kurumlarının başarı sağlama oranları daha yüksekdir.

Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kişinin ihtiyaç ve gereksinimlerine cevap vererek, iş tatminin sağlaması ve mesleki/kişisel gelişimine katkı sağlamak iken ikincisi organizasyonun temel hedef, amaç ve stratejileri yönünde insan kaynaklarını verimli ve etkili şekilde değerlendirilmesidir (Barutçugil, 2004).

Genel olarak insan kaynakları yönetimi, yönetici veya operasyonel düzeyde görev alan çalışanların organizasyona dahil edilmesi, yerleşmesi, yetişmesi ve etkinliğinin sürekli artırılması amacıyla bütün destek sağlayan faaliyetlerin devreye sokulmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda bakıldığı zaman, insan kaynakları, hem bireylerin örgütte yüksek performans sergilemelerine hem de yaşam kalitelerinin yükselmesini amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, örgütün başarısı için teknolojik kaynakların geliştirilmesinden daha çok, insan kaynağının geliştirilmesine bağlı olunduğunu göstermektedir (Çelik, 2000).

İnsan kaynakları yönetimi, bireyin kişisel gelişme isteği ve hedefleriyle örgütün hedeflerini birleştirip ortak bir hedefe dönüştürerek kurumsal mükemmeliğe ulaşmayı amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu amacın gerçekleştirilmesi yönünde en önemli rolü oynadığına inandığı insan ilişkilerine odaklanmaktadır. Aynı zamanda insan

kaynakları yönetimi iş ile ilgili yaşanılan sorunlar ve insan ilişkilerinin üzerine yoğunlaşıp kurumun geleceğe hazırlanarak, başarılı olmasını da hedeflemektedir. Bunlara ek olarak insan kaynakları yönetiminin başka amaç ve hedefleri de bulunmaktadır. Bunlar toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel amaçlar olarak sıralanmaktadır (Bingöl, 1998)

Alanyazında yapılan tanımlar doğrultusunda insan kaynakları yönetim birimlerinin eğitim örgütlerinde ki amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için en doğru yolu bulma, yönetime ve çalışanlara harita çizerek yol belirlemek.
- Görev tanımlarını yaparak her birimde ve statüde görev alacak kişilerin sorumluluk ve haklarını belirlemek.
- Çalışanların performans takiplerini yürüterek ve bu yönde ücretlendirme politikalarının belirlenmesi.
- Performans artırmaya yönelik eğitimleri planlama ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi.
- Kariyer planlarının yapılması ve hizmet içi eğitimlerin yürütülmesidir.

Bunlara ek olarak bu amaçların yanında hedeflere ulaşmak için mükemmel ve ideal yol bulunurken diğer amaçlar önemsenmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin yukarıda belirtilenler dışındaki amaçları şöyledir;

• Çalışanın örgütün hedeflerini kendi hedefi olarak benimsemelerini sağlamak,

• Eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlamak,

• Okul içerisinde iş tatminlerini, işe bağlılıklarını ve sadakat düzeylerini artırmak,

• Organizasyon yapısını sağlıklı bir biçimde oluşturmak,

• Eğitim yöneticileri ve öğretmenlerde ekip ruhunun oluşmasını sağlamak,

• İnsan kaynaklarının doğru seçilmesini, etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak,

• Eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin hizmet içi eğitim gereksinimlerini belirleme ve uygulanmasını sağlayarak kontrolünü yapmak,

• Düzenlenecek bu eğitimler ile öğretmen ve yöneticilerin işlerini daha iyi yapabilmeleri, sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeleri ve ileri ki zamanlarda üstlenebilecekleri görev ve sorumluluklar için gerekli yeteneklerin kazanılmasını sağlamak,

• Örgütün gelecek hedefleriyle yönetici ve öğretmenlerin kişisel hedeflerini birleştiren çalışma ve uygulamalar yapmak,

• Çalışanlar arasında etkili ve verimli bir iletişim sisteminin oluşturulması şeklinde sıralanmaktadır.

İnsan kaynağının, gelecekte iş gücü kaygısının yaşanmaması için bu kaynaklara bağlı ilginin kesintisiz biçimde sürdürülmesi, toplumsal yapının mutlu olması ve insana saygının oluşması, gelişmesi ve pekişmesi etkilerini içermektedir.

Özel bir konuma sahip olan eğitim kurumları, bütün toplumdan insan kaynağını alır, bu farklılaştırıp değiştirerek diğer tüm kurumlara gelişmiş insan gücü olarak sunmaktadırlar. Bu açıdan eğitim kurumları insan kaynakları yönetimi bakımından toplum yapısında önem arz etmektedirler (Akalın, 2004).

Tüm bu belirtilen görev ve sorumlulukların yanı sıra insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde iletişimi güçlendirme ve oluşan olumlu iletişim sonucu verimliliğin artırılması görevini de üstlenmektedir. Bireyler arası yaşanılan çatışmaların çözülmesinde etkili rol oynayan insan kaynakları yönetimi, iletişimin güçlendirilmesi çalışmalarında da önde yer almaktadır. Öyle ki kurumların başarıya ulaşması, sorunların oluşması ve giderilmesinde iletişim önemli etkendir. İletişim doğru kullanıldığı zaman başarıya ulaştıran, eksikliğinde ise büyük sorunlar çıkmasına neden olan bir unsurdur. İnsan kaynakları yönetimi bu unsurun da takipçisidir.

Bireyler arası iletişim, örgüt içerisinde insan ilişkilerini kurma ve sürdürme yönünde önemli rol oynamaktadır. İş birliği sistemi olan örgütsel iletişim, araçların bir araya getirilerek bir amaç etrafında bunları eşgüdümleme aracıyla oluşturulmaktadır. Eşgüdümleme sürecinde iletişim belirgin rol oynamaktadır. İşbirliği ne düzeyde olursa olsun sadece iletişim sayesinde olmaktadır.

Örgütler, ortak amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulan iş birliği sistemidir. Örgütsel iletişim ayrıca örgüt verimliliğin ve kalitenin temelini oluşturmaktadır. Bilinçli oluşan yönetimin vazgeçilmez aracı olmaktadır (Tutar, 2003).

Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetim Süreç ve İşlevleri

İnsan kaynakları yönetim süreci bazı belirgin aşamalardan geçmesiyle gerçekleşmektedir. Örgütlerde insan kaynakları süreci, işletme yönetiminin mevcut durumun ortaya konulması, ihtiyaçların belirlenmesi ve geleceği planlanma aşamalarından oluşmaktadır. Eğitim örgütleri içinde bu aşamalar farklı olmamaktadır. Bu süreç eğitim örgütlerinde; insan kaynaklarının planlaması, insan kaynaklarının temini, insan kaynaklarının seçilmesi, ücret politika ve yönetimi, insan kaynaklarının eğitim yönetimi, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve kariyer yönetim aşamalarından oluşmaktadır.

Eğitim örgütlerinde insan kaynaklarının planlaması

İnsan kaynaklarının planlaması, örgütün gelecekte ortaya çıkacak insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanması için kapsamlı ve detaylı bir stratejinin geliştirilmesini içermektedir. İhtiyaç duyulan zaman diliminde, doğru yerde istenilen beceri ve kabiliyete sahip, doğru sayıda çalışanın bulunması için yönetim tarafından yapılan çalışmalardır. İnsan kaynaklarının planlaması, bireyin örgüte girişini, çıkışını ve örgüt içi hareketliliğini düzenleyerek ve değerlendiren bir süreci kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlamasının başlıca hedefi insan kaynağının etkili ve verimli kullanılmasını sağlanmaktır (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynaklarını planlama, çalışanları tanıma analiz etme, tahminlerde bulunma ve insan kaynaklarında değişen ihtiyaç ve gereksinimlerin örgüt içinde bulunulan koşullara göre düzenlenmesini sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt içerisinde insan kaynağının çalışan devrini, transferini, emekliliklerini ya da terfilerinin önceden tahmin etmektedir. İnsan kaynaklarının planlaması, belirli özelliklere sahip çalışanların örgütte çalışacakları ve görev alacakları pozisyonların belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Eğitim, insan kaynaklarının planlaması ile

belirlenen çalışanların mevcut sorumluluklarının artırılması, terfi, yatay geçiş, transfer ve aşağıya doğru iş fırsatlarında da kullanılabilmektedir (Noe, 1999).

İnsan kaynaklarının planlaması, örgütün çalışan ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesi için gerekli olan faaliyetlerin sınıflandırılmasıdır. Bu süreç sonunda, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan gerekli nitelik ve özelliklere sahip ve gerekli görülen sayıda iş gücünü, gereken zaman içerisinde temin edilmesini sağlayacak olan hareket programının oluşturulmasını amaçlamaktadır (Schuler, 1995, akt.: Sabuncuoğlu, 2000)

Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının planlaması, örgütün hali hazırda bulunan çalışanları ile ilgili durum değerlendirmesinin yapılması, gelecek zamanlarda ortaya çıkacak ihtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması amacıyla uygulanacak programların planlanması sürecidir. Öğretmenlerin emekilik zamanın, yönetici kadrosuna atanma zamanın veya işten ayrılma zamanlarının önceden tahmin veya tespit edilmesiyle gelecek yılların planlanmasını kapsamaktadır. Birden fazla şubesi bulunan okullarda, okullar arasında öğretmenlerin yer değişimlerinin gerekli olduğu durumlarda hangi öğretmenin hangi okulda görevlendirilmesinin uygun olacağı insan kaynaklarının planlamasını ile mümkün olabilmektedir.

Eğitim örgütlerinde insan kaynaklarının planlaması, kurum başarısına etki etmesi bakımından önem arz etmektedir. Sürekli değişen sınav yönetmelikleriyle bunlara bağlı değişim gösteren eğitim yöntemleri, öğretmenin de sürekli olarak değişmesi ve gelişimesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda geçmiş yıllar ve öğrenci başarıları incelenerek gelecek yılları planlanma gerekliliği, maliyet bakımından ve örgütün istikrarlı tutum davranış sergilemesiyle kurumsal imajın oluşturulması bakımından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda insan kaynaklarının planlaması amaçları şöyle sıralanabilir;

• İnsan kaynaklarından en yüksek verimi elde etme ve bunu artırma,

• Çalışan istihdamında ve işten çıkarmlarda rasyonel kararlar verebilme,

• Yönetimde yer alan diğer fonksiyonlarının temel düzenini oluşturma,

• İçsel ve dışsal gelişmelere yönelik insan kaynakları yönetiminin hazırlanmasıdır (Uğur, 2003).

Planlama, örgütün amaç, beklenti ve isteklerine ulaşmasını kolaylaştıran kararların alınma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bunlara ek olarak bu amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli olan ve atılması gereken adımları içermektedir. Gelecek zamana bakılarak izlenmesi gereken yolun belirlenmesi ya da amaçların gerçekleştirilmesi için en ideal ve doğru davranış biçiminin seçilmesi olarak da tanımlanan planlama, yapılacak olanların ayrıntılı biçimde yazılması ve ortak amaçlara ulaşılması için beraber çalışan örgüt üyelerine rehberlik hizmeti sağlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2003).

İnsan kaynakları planlamasının amaçları, kadroları tamamlama, örgütsel değişikliklere uyum sağlama, geleceğe yönelik gelişim veya büyüme planları var ise belirlenen bu planların gerçekleşmesine yardımcı olma, mevcut öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamaktır. Ayrıca insan kaynakları planlamasıyla amaçlanan, örgütün ulaşmayı istediği noktaya doğru ilerlerken, kullanacağı yolu tespit etme ve yoluna çıkabilecek engel ve sorunları önceden görüp önlem alma sürecidir. Bunlara ek olarak belirlenen bu engelleri değerlendirip gelecek yıllarda bu sorun ve engelleri ortadan kaldırmaktır.

Eğitim örgütlerinde insan kaynakları temini

Eğitim kurumlarında insan kaynakları faaliyet ve temini diğer örgütlere göre farklılık göstermektedir. Başlıca farkı eğitim kurumlarında dönemsellik söz konusu olmaktadır. Öğretmenlerin başvurularının kabul edildiği ve istihdamın yapıldığı dönemler digger örgütlere göre farklıdır. Eğitim kurumları ihtiyaçları doğrultusunda yılın belirli zamanlarında öğretmen arayışına girmekte ve alınan başvurulardan havuz oluşturmaktadırlar. Eğitim öğretim döenminin sonunda işten ayrılan, çıkarılan veya emekli olan öğretmenlerin yerine oluşturulan havuzdan örgüt için uygun olanlar değerlendirilerek yeni adaylar belirlenmektedir. Diğer örgütlerde ki gibi eğitim örgütlerinde de içsel ve dışsal kaynaklardan faydalanılmaktadır.

İçsel kaynaklar

İçsel kaynaklar eğitim örgütleri bakımından en az faydalanılan ve yaralanılan kaynakdırlar. Bunun nedeni, terfi durumlarının eğitim örgütleri için daha az olmasıdır. Öğretmenlerde terfi etme, yönetici kadrosuna atanma anlamını taşımaktadır; fakat eğitim örgütlerinde öğretmen kadrosuna göre yönetici kadrosunun çok az sayıda olmasından ötürü terfi yolu ile içsel kaynaktan faydalanma oranı düşük olmaktadır.

Aynı zamanda eğitim örgütlerinde diğer örgütlere göre alanda uzmanlaşma daha keskin ve net olmaktadır. Örnek verecek olursak uzmanlık alanı matematik olan bir öğretmen, Türkçe alanında görev alamayacağı gibi, aynı şekilde tüm öğretmenlerin girmesi gereken ders yükü ve saatinin sınırı bulunmaktadır. Bu türden kısıtlama ve engeller eğitim örgütleri içerisinde içsel kaynaklardan faydalanmayı sınırlamaktadır. Fakat, ilköğretim ve lise eğitimini aynı anda veren okullarda, bu iki düzey arasında kaydırmalar yapılarak iç kaynaklardan faydalanma söz konusu olabilmektedir.

Dışsal kaynaklar

Dışsal kaynaklardan yararlanılarak çalışan sağlanması içsel kaynaklara göre daha fazla ve geniş istihdam seçeneği sunmaktadır. İstihdam yapılacak işin gerekliliğine uygun kişiyi bulma ve verimli şekilde faydalanma sadece geniş aday seçeneğinin arasından iyi olanı seçmekle mümkün olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

Dışsal kaynaklar ile aday havuzunun oluşturulma olasılığı çok yüksektir. Oluşturulan aday havuzundaki aday sayısı arttış gösterdikçe istenilen beceri, yetenek ve kabiliyete sahip uygun çalışanın seçilme olasılığı yükselmektedir (Erdoğan, 1991).

Örgütte istihdam edilecek çalışanların örgüt dışından araştırılması ve adaylara ulaşılması için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Münhal ilanı verme, danışmanlık firmaları veya iş bulma kurumlarına başvurma, internet üzerinden başvuru alma, okullarla ve üniversiteler ile iletişime geçme, internette bulunan kariyer siteleri aracılığıyla çalışan arama, bilgi sahibi olabileceği düşünülen kişilere ulaşarak sorma, stajyerleri gözlemleme, rakip olan veya benzer örgütlerdeki başarılı çalışanlara ulaşma, tavsiye alma, mesleğe yönelik yayın ve örgütleri araştırma, hale hazırda mevcut başarılı

çalışanların tavsiye edebilecekleri kişilerin değerlendirilmesi gibi yönetem ve taktikler çoğunluklu olarak kullanılan ve başarılı olan yöntemler arasındadır (Barutçugil, 2004).

Eğitim örgütlerinde dış kaynaklardan faydalanma en fazla kullanılan yöntemdir. Öncedende belirtildiği gibi eğitim örgütlerinde dış kaynaklardan faydalanma durumunda dönemsel özellik söz konusudur. Dönemsel özellik, okullarda yaz tatili başlangıcına denk gelmektedir ve bunun belirli birkaç nedeni bulunmaktadır. Okullardaki öğretmen değişimi, diğer örgütlerdeki gibi herhangi bir zaman dilimde değildir. Öyle ki girdi ve çıktısı insan yani öğrenci olan eğitim örgütlerinde dönem içerisinde ve arasında öğretmen istihdam etme veya işten çıkarma ciddi sorunlara neden olmaktadır.

Özel okullarda devlet okullarından farklı olarak öğretmenler yıllık sözleşme ile çalıştırılmaktadır ve sözleşmeler genellikle bir akademik yılı kapsamaktadır. Ancak iş başvurlarının kabulü ve çalışanların seçimleri döenm sonunda değil döenm sonuna yaklaşıldığında alınmaya başlanmaktadır. Öğretmenlerin yıl içerisindeki performans değerlendirilmeleri sonucna işte çıkarılacak veya istifa edecek çalışanların durumlarının belli olmasının ardından başvurular değerlendirilmeye geçilmektedir. Fakat çoğunluklu olarak mevcut çalışan öğretmenin bu süreçten haberi olmamaktadır. Bunun nedeni ise öğretmenlerin motivasyon ve performanslarının etkilenmemesi olarak gösterilmektedir. Eğitim yılının sonunda kadroya yeni dahil edilen öğretmenler ile çalışmaya devam edecek olan öğretmenlerin yeni eğitim öğretim yılı için sözleşmeleri imzalanmakta ve kadro tamamlanmaktadır.

Eğitim örgütlerinde başvurulan dışsal kaynakların seçilmesinde en etkili olan unsur örgüt kültürüdür. Buna ek olarak eğitim örgütlerinde dışsal kaynaklar eğitim kurumu veya üniversiteler olmakta ve bu yönde havuz oluşturulurken belirli sınıflar belirlemek mümkün olmaktadır.

Eğitim örgütlerinde çalışacak olan kişilerin öğretmen olması, dışsal kaynak olarak düşünülen çalışan seçiminde adaylar, diğer okulların çalışanları veya üniversitelerden yeni mezun olan bireyler olmaktadır. İnsan kaynakları biriminde bireysel başvurular ile oluşturulan havuz içerisinden seçim yapılırken, genellikle tavsiye yolu ile yönlendirilen başvurular öncelik kazanmaktadır. Bunun sebebi okul yönetimi, çalışan istihdamı için dışsal kaynaklara başvursa dahi güvenilirlik bakımından, içsel

kaynaklar aracılığıyla tavsiye edilen veya bilinen, tanınan bir dış kaynağın tavsiyesi ile personel seçimini tercih etmektedir. Böylelikle yanılma payının daha düşük olması amaçlanmaktadır.

Eğitim örgütlerinde insan kaynaklarının seçilmesi

Örgütte istihdam süreci yeni çalışanlara ihtyiaç duyulması ile başlamaktadır. Bu aşamada olması gerekn insank yanaklarının planlanmasıyla ihityaç ve gereksinimlerin önceden görülüp belirlenerek zamanında gereken önlemlerin alınması gerekliliğidir (Barutçugil, 2004).

İstihdam edilecek personelin seçiminin yapılabilmesi ve aranılacak asgari koşulların belirlenmesi için öncelikli olarak istihdam yapılacak pozisyonun iş analizinin yapılması gerekmektedir. İş analizinin ardından iş tanımı hazırlanmaktadır. Yapılan iş analizi ve iş tanımı tamamıyla isle ilgili ve işe dönükdür. Bunlara bağlı olarak hazırlanan iş şartnamesiyle söz konusu pozisyonda çalışacak olan personelde aranılacak asgari gereklilikler belirlenmektedir.

İşe alınma ve yerleştirme sürecinde birçok yöntem kullanılmaktadır. Bunun amacı ise başvuran kişilere ilişkin bilginin toplanmasıdır. Çünkü başvuran kişiler hakkında ne kadar fazla bilgi toplanırsa adaylar arasında iyi bir seçim yapma olasılığı daha mümkün olmaktadır (Yalçın, 1994).

Eğitim kurumlarında insan kaynağının seçilmesi sürecinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli konulardan biri, örgüt kültürünün devamını sağlayabilme amacıyla doğru kişilerin seçilmesidir. Tüm örgütlerde çalışanların aralarındaki uyum önem arz etmektedir. Fakat eğitim örgütlerinde bu konu özel duyarlılık gösterilmesi gereken bir durumdur. Çünkü uyumsuzluk sonucu oluşan bazı durumlar doğrultusunda çıkan çatışma türleri yönetici, öğretmen, veli ve öğrencileri zincirleme şekilde etkileyerek yayılmaktadır.

Okul imajı ve öğrenci başarısını telafisi olmayacak biçimde sonuçlanmasını sağlayacak çatışmalardan kaçınılması ve bu çatışmaların çözülmesi önem taşımakta dolayısıyla işe yeni alınacak bireylerin seçilmesi aşamasında daha dikkatli olunması ve belirlenen ölçütlerde daha hassas davranılması gerekmektedir. Bu doğrultuda

hazırlanacak olan testler ve mülakat soruları, öğretmen adaylarının bireysel özellikleri, inançları, davranışları ve tutumlarının araştırılmasında ölçüt olarak kullanılabilmektedir. Bu ölçütlerin belirlenmesinin ardından oluşturulan mülakat soruları ve test formları, ayrıca başvuru yapan adaya örgüt kültürüyle ilgili bilgi vermektedir. Öyle ki aday mülakat sorularını yanıtlarken kültüre uygunluğu hakkında karara varabilmektedir.

İnsan kaynakları personel seçimi sürecinde önemle üstünde durması gereken bir hussus ise adayların zamanın gerektirdiği düzeyde yenilik ve gelişmeleri takip etmesidir. Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde bu çağın gerekliliği olan bilgi teknolojilerini yeterli düzeyde kullanılması gerekmektedir. Bu hem mesleki yönden hem de sosyal bakımdan önemli olmaktadır. Mesleki yönden öğretmenin bilgi teknolojilerini kullanabiliyor olması demek, eğitim bakımından faydalanabileceği birçok teknolojik kaynağa ulaşabilmesi ve aktardıklarının kaliteli olması anlamına gelmektedir. Ayrıca örgütte görev alan digger kişilerden yardım almadan kendi ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayabilmesi anlamını taşımaktadır. Buna ek olarak kendini diğer çalışanlardan daha düşük seviyede görmemesi için de bilgi teknolojilerinin sosyal açıdan önemi büyüktür.

Genellikle insanlar, doğaları gereği büyük ideallere sahip olmaktadırlar Ancak bu ideallerin gerçekleşmesi kolay olmamaktadır. Dolayısyla bilgi teknolojilerinin çok iyi kullanılması gerekmektedir. Bilgi teknolojisi kullanamayan ya da yetersiz düzeyde kullanan örgütler, projelerinde başarısız olmaktadırlar ve ilerleyen süreçte rekabet etme güçlerini kaybederler (Özmen, 2003).

Testler

Tüm insanların ortak yanlarının olduğu bir gerçektir fakat kişiler arasındaki farklılıklar bir çok alan uzmanın dikkatini çeken bir konu olmuştur. Eğitimciler, psiklologlar, yöneticiler bireyler arasındaki farklılıklarla ve insan davranışları ile uğraşan önde gelen alanlardır. İş yaşamında, psikolojik testler yardımıyla önceden belirlenen psikolojik faktörlerin ölçülmesiyle kişiler arasındaki farklılıkların ve bugün sergilediği davranışın gelecek zamanda nasıl davranacağını tahmin etme amaçlanmaktadır (Yalçın, 1994).

Testler, genellikle tüm örgütlerde benzer amaçlar doğrultusunda kullanılmaktadır. İşe başvuran adayların yeteneklerinin yanı sıra duygusal ve ruhsal bakımdan durumlarının işe ve örgüte uygunluğunu ölçme ve değerlendirme amacıyla yapılmaktadır. Testlerin amaçlar doğrultusunda kimde neyin ölçülmesinin istendiği dikkate alınarak hazırlanması gerekmektedir. Öyle ki testelerin hazırlanma sürecinde olduğu gibi değerlendirme sürecininde uzman kişler aracılığıyla ypılması ve sonuçların yorumlanması gerekmektedir. Aksi halde bu testler zaman kaybının ötesine geçemiyerek yüzeysel testler olmaktadırlar.

Mülakatlar

Mülakat yöntemi başvuran adayların işe uygunluklarının tespit edilmesine yönelik en sık kullanılan yöntemdir. Adayın işe alınmasında ilk adım özgeçmişidir; fakat işe alınmasını sağlayan en önemli yöntem işverenin yaptığı mülakattır. Mülakat süresince adayın ayrıntılı biçimde tanınmasının yanında kişilik ve profesyonel özelliklerinin analaşılması, yapılacak iş ve işin tanımı, görev alınacak yer, örgütün potansiyeli ve geleceğe yönelik karşılıklı bilgi alış verişinde bulunmaktadırlar. Mülakat süresince etkili ve verimli bilgi alışverişinin oluşmadığı durumlarda mülakatın ardından hem örgüt hem de aday bakımından ilerleyen zamanlarda aksi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle mülakat süreci, mülakata giren adayın yanı sıra mülakatı yapan kişler içinde önemli bir tecrübe olmaktadır.

Genellikle mülakatlar iki aşamadan oluşmaktadır. Eğitim örgütlerinde yapılan ön görüşmelerle adayın örgüte ve işe uygunaluğu araştırılmaktadır. Adayın bu aşamayı geçmesinin ardından aday ikinci görüşmeye çağrılır ve bu görüşme bir nevi ön sözleşme olarak kabul edilmektedir. Adayla yapılan ilk görüşmede, yapılacak işin tanımı yapılmakta, adayın özgeçmişinde bulunan eğitimi, önceden çalıştığı kurumlar, referans ve hedefleri bilgiler detaylandırılmaktadır. Örgütün amaçlarının yanında adaydan beklenenlerde de görüşülmektedir. Sonrasında yapılan ikinci görüşmede, ilk görüşmede konuşulmayan çalışma saat ve koşulları, ücret, ve işle ilgili ayrıntılar konuşulur ve tarafların ikna olması halinde ön sözleşme imzalanmaktadır.

Değerlendirme

Mülakatların tamamlanmasının ardından, adaylar arasında en iyisinin seçilmesine sıra gelmektedir. Bu aşamada yapılacak olan, görüşülen tüm adayların özellik, nitelik ve becerilerini birbirleri ile karşılaştırmaktır. Adaylar aynı ölçütlere bağlı kalınarak değerlendirildiği zaman aralrındaki farklık ve üstünlükleri görmek daha kolay olmaktadır. Fakat yalnızca yapılan mülakata göre adayı değerlendirip son kararı vermek yanıltıcı olabilmektedir. Dolayısıyla adayın referansları ile bağlantı kurulması ve edinilen bilgilerin doğruluğunun kontrol edilmesi gerekmektedir.

Değerlendirme süreci, karara varmadan önce yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Karar verme aşamasına gelindiği zaman yapılan değerlendirme sonuçlarından faydalanılmaktadır. Seçim sürecinin ardından verilecek olan karar, adayın işe alınması veya red edilmesidir. Bir çok örgütte son kararı veren komite veya kişi, uygulama yetkisine sahip yönetici statüsündedir.

İnsan kaynakları birimi gerekli araştırmayı yapar, ilk görüşmeyi gerçekleştirir, yapılacak olan sınav ve testeleri uygulayarak, referansların kontrolünü yapmaktadır. Genellikle performans ölçütleri ve presonel seçiminde uygulanan prosedürler insan kayanakları tarafından saptanmalktadır. Adayın iş için uygun görülmediği ve işe alınmayacağı durumlarda insan kaynakları birimi adaya gereken bilgiyi vermektedir. Bunun aksine aday iş için uygun görülmüş ve işe alınacaksa, iş teklifini genellikle istihdam edileceği bölümün yöneticisi yapmaktadır. Adaya teklif götürülmeden önce, insan kaynakları birimi, örgütün genel ücretlendirme yapısını ve diğer istigdam etme prosedür, süreç ve politikalarını göz önüne alarak kararı onaylamaktadır (Barutçugil,2004).

Örgüt içerisinde personel alımı ile yetkili olan kişiler işe başvuran adaylara yönelik referans araştırmasını yapmaları gereknmektedir. Bu amaç doğrultusunda elde edilen bilgileri tamamlaması ve doğrulması bakımından önceden çalıştıkları iş yerlerinin yöneticileri veya referans gösterilen kişiler ile görüşmeler yapılması gereklidir. Böylece daha önce çalışılan iş yerinden ayrılma sebvepleri, başarı veya başarısızlıkları, tutum ve davranışları, iş birliği ve takım çalışması becerileri araştırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

Bu nedenle adayların gösterdikleri referansların daha önce çalıştıkları iş yerlerindeki kişilerden olması önemlidir. Önceden görev aldığı örgütteki çalışma süresi, çalıştığı pozisyon, gösterdiği performans, kişilerle olan iletişim ve ilişkisi hakkında en doğru bilgi bu yöntemle elde edilebilmektedir. Fakat referanslardan elde edilecek bilgilerde özellikle dikkate alınması gereken diğer bir unsur ise kişilerin her örgütte aynı davranış v tutumu sergileyemeyeceği gerçeğidir. Eğitim örgütlerinde özellikle bu unsur itina ile üzerinde durulması gerek bir husus olmaktadır.

Eğitim örgütlerinde ücret yönetimi

Çalışan kişinin emeğinin karşılığında aldığI gelir ücret olarak tanımlanmaktadır. İnsak kaynakları yönetiminde de ücret en hassas konulardan bir olmaktadır. Ücret, örgütte çalışmak için tercihnedeni olabilirken işe devam etme ya da işten ayrılmalara da sebep olabilmektedir. Ücretin tatmin edici ve adil olması hem çalışnalr hem de örgüt açısından önem arz etmektedir.

Eğitim örgütlerinde ücretlendirme, hiyerarşik biçimde üst düzey çalışnlar ile diğerleri arasında farklılık olabildiği gibi alan uzmanlıkları arasında da farklılık gösterbilmektedir. Örneğin, Fen liselerinde görev alan ve ana alan dersleri olan fizik, kimyai biyoloji, matematik alan öğretmenlerinin ücretleri kültür dersi olarak sınıflandırılan müzik, resim derslerini veren alan öğretmenlerinin ücretlerinden daha fazla olabilmektedir. Fakat bu noktada önem verilmesi gereken en yüksek ve en düşük ücret arasında kabul edilebilir düzeyde bir fark olmasıdır.

Örgütün büyüklüğü ne kadar olursa olsun, ücrete yönelik konular ciddi biçimde ele alınmalıdır ve ücret yönetimi sağlıklı bir biçimde yürütülmelidir. Eğitim örgütleri sadece çalışanlar işlerini verimli, etkili ve uyum içerisinde sürdürdükleri takdirde amaçlarına ulaşabilmektedirler. Ücret yönetimi doğrudan bu durumu etkilemektedir. Ücret yönetimi doğru ve etkili yapıldığı zaman öğretmenler işlerini benimsemekte, daha verimli çalışmakta, diğer bir deyişle işlerine daha iyi motive olmaktadırlar. Bunun aksine doğru yapılmayan ücret yönetimiyle amaçlanan başarı ve sonuca ulaşmak mümkün olmamaktadır.

Belirli ilk eve prensiplere bağlı, dengeli ve adil bir ücret sistemi, çalışanların işe yönelik olan isteklerini ve aynı zamanda yönetime olan güvenlerini arttırmaktadır. Buna ek olarak dolaylı olarak ücret ödeme de istekli çalışma bakımından etkili bir yöntem olmaktadır. Dolaylı ücretlendirme, bir çok karşılıksız yardım ve hizmetin sunulamasıdır. Bunlar bazıları, yemek parası, yol parası, işletmede ücretsiz yemek, ücretsiz servis, bayram veya özel günlerde yiyecek yardımı, lojman, özel sağlık sigortası, çocuk yardımı veya kreş hizmetleri olabilmektedir. Yapılan bu tür yardımlar örgütte çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine, motivasyon ve performanslarının artmasını sağlamaktadır.

Ücret oluşturulurken faydalanılan araçlar

Ücret ve ödül politikalarını etkili ve verimli bir biçimde oluşturmak için dış çevre analizinin iyi yapılması önem arz etmektedir. Rakipler ve bu özelliklere sahip olan örgütlerin ücretlere yönelik politikaları ve sistemleri incelenerek, hem rekabetçi maliyet seviyesinin korunması hem de çalışanlar için örgütün çekiciliğinin devam ettirilmesi bakımından gereklidir. Ücret düzeyi genellikle yüksek olduğu zaman örgüt rekabet etme gücü zayıflarken, buna karşın düşük ücretle de nitelikli çalışanı elde tutma zorlaşmaktadır (Barutçugil, 2004).

Eğitim örgütlerinde motivasyona dayalı performansın yüksek olabilmesi için adil ve doğru bir ücret politikasının oluşturulması gerekmektedir. Bu politikaların oluşturulma sürecinde faydalanması gereken belirli uygulamalar bulunmaktadır. Ücret, iş analizi, tanımı ve değerlendirilmesi uygulamalarıyla belirlenebilmektedir.

Örgütte yer alan işlerin etkin, doğru ve ayrıntılı olarak değerlendirilmesi amacı ile her işin ayrı olarak niteliğinin, inceliğinin, gerekliliğinin, sorumluluklarının ve çalışma şartlarının bilimsel yöntemler doğrultusunda incelenerek bilgi toplanılan bir tekniktir. İş analizinde anket, gözlem, soru ve karma yöntemler kullanılmaktadır.

İş analizi ile belirli bir pozisyonda çalışan bireyin; ne, nasıl ve neden böyle yaptığının yanı sıra sahip olması gereken becerinin ne kadar olması gerektiği belirlenmektedir. Aşağıda belirtilen faktörler iş analizinin kapsamına girmektedir:

• Fiziksel yeterlilikler,

• Genel yetenekler ve zeka (problem çözme, karar verme, inisiyatif alma, otonomi vb.),

• Özel yetenekler (bedensel ve zihinsel beceri, yetenek vb.).

Belirtilen bu üç faktöre ek olarak iş analizinde gerekli olan beceri, bilgi ve kabilyetlerle (öğrenim ya da temel bilgi) ve işin yapılması için gereken iş bilgisinin düzeyi ölçülmketedir (http://www.iskur.gov.tr).

Yapılan iş analizinin sonucunda; işin tanımı yapılarak işin ne olduğu, çalışacak olan kişilerin görev ve sorumluluklarıyla sahip olmaları gereken bilgilerin, fiziksel, kişisel ve zihinsel özelliklerin neler olduğu tespit edilmektedir. Bunun sonucunda ücretlendirme politika ve prensipleirnin oluşturulmasında yardımcı olacak olan veriler elde edilmektedir.

İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için genel olarak işi tanımlayan temel parçalara görev denilmektedir. İşin tanımı ise belirli bir işin görev, sorumluk, çalışma koşulları ve diğer unsurlarının ortaya konulduğu yazılı belgedir. Yapılan iş tanımları, iş analizi çalışmalarını tamamlayan bir parça olarak kabul edilmektedir. İş tanımı, yapılacak işin sahip olduğu kimliği ortaya çıkarmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003).

İş analizinin bir parçası olan iş tanımı, yapılacak işin örgüt içerisindeki önemini ve yerini belirlemektedir. İş tanımı, iş analizi sonucu elde edilen bilgileri sistemli ve bilinçli bir biçimde sunmaktır. İş tanımının yapılmasının amaçları şöyledir;

• İş yapma amaçlarını belirleme,

• Gereken yetenek, beceri ve sorumlulukları saptama,

• İşin diğer işler ile bağlantısını belirleme,

• İşin şart ve koşullarını çalışanlar bakımından belirgin hale getirme,

• İş tanımı yapılmasının ortak amacı, işe ait kimliğinin ortaya konulmasıdır.

Fakat iş tanımı, işin kimliğinin belirlenmesinin dışında, işin detaylı özelliklerini, diğer işler ile olan ilişkilerini ve farklılıklarını da ortaya çıkarmaktadır (http://www.insankaynaklari.com).

Belirtilen bu esas amaçların doğrultusunda yapılan iş tanımı, çalışanların seçilmesinde, eğitilmesinde, yönlendirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesinde fayda sağlamaktadır. İş tanımı yapılırken dikkat edilmesi gerken en önemli noktalardan biri, iş tanımı işi yapacak kişinin değil, işin tanımlamasını ve bu tanımın açık, anlaşılır ve net ifade edilmesinin gerekliliğidir.

Örgütlerde belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için yapılan işler ve çalışanlar departman, bölüm ve birim gibi farklı isimlendirilen gruplara ayrılmışlardır. Örgüt faaliyetlerinin etkisi ve verimliliği bakımından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özellik ne niteliklerinin bilinmesi, görev ve sorumlulukların tanımlanması, kurumun hedef ve amaçlarına ulaşmaları aynı zamanda insan kaynakları sistemlerinin bu yönde yapılandırılmalarında önemli rol üstlenmektedir. Öyle ki tüm birimlerde yapılan işler, gereklilikleri ve aralarındaki ilişkinin ortaya konulması gerekmektedir.

İş analizi ve tanımının ardından elde edilen veriler biraraya getirilip karşılaştırılmakta ve sonrasında iş değerlemesi yapılmaktadır. Bu biçimde yapılacak olan iş değerlendirmesi yöntemi örgüt içinde yapılan işlerin değerleri bakımından birbirleri ile kıyaslanmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda ücret yönetimi içinde önemli veriler elde edilmektedir. Bu yöntem ve uygulamalr ile edinilen veriler doğrultusunda ücret belirleme ve saptaması yapılarak örgütte adil ücretlendirme sistemi kurulabilmektedir.

Eğitim örgütlerinde insan kaynakları eğitimi ve yönetimi

Eğitim yönetimi, bireylerin davranış ve tutumlarında istenilen davranış değişikliklerini sağlama amacıyla elde olan madde ve insan gücü kaynaklarının kullanılma süreci olarak tanımlanmaktadır. Eğitim yönetiminde insan gücü kaynağının üç temel unsuru, yönetici, öğretmen ve öğrencidir. İstenilen seviyeye henüz ulaşmamış fakat eğitim süreci içerisinde bir kaynak olan öğretmen, işlenen ve işleyen insan kaynağını yöneten ise eğitim yöneticisidir. Öyle ki eğitim yöneticisi, işlenen insan gücü kaynağı olan öğrencilerin en iyi biçimde yetiştirilmesini, işleyen insan gücü kaynağı olan öğretmenlerin ise etkili ve verimli bir biçimde çalıştırılarak hizmet içerisinde yetiştirilmesi için gerekli olan uygun bir örgül iklimini sağlayan kişi olmaktadır. İnsan kaynakları yaklaşımı, insan diğer parasal ve maddi kaynaklara gore daha önemli

olduğunu savunmaktadır. Çünkü insan hem parayı hem de maddeye yön verebilmektedir. İnsan kaynağı gelişmeye en fazla yatkın olan kaynakatır ve hiçbir kaynak insanın sahip olduğu değerden daha önemli değildir. Yönetim sürecinde yapılan hatalardan biri insan kaynağının para, malzeme, makine gibi görererk insan kaynaklarının öneminin gerçek anlamda farkında olunmamasıdır. Eğitim yöneticisinin en önemli görevleri arasında sürekli olaral gelişime açık olan insan unsurunu kendi istekleri yönünde örgütte uygun ortamı hazırlayarak yetiştirmektir (Çelik,1991).

Hizmet içi eğitim, öğretmen ve okul açılarından önem taşımaktadır. Bu önem hizmet içi eğitimin öğretmenlerin bilgi ve becerilerinin güncel olmasına ve kendilerini yenileyerek geliştirmelerine fırsat sunması olarak açıklanmaktadır. Buna ek olarak hizmet içi eğitim sayesinde okulda örgütsel açıdan yenilenme, canlanma ve etkinleşme gerçekleşmektedir (Erdoğan, 2002).

Günümüzde sürekli olarak değişim gösteren teknoloji ve yöntemler nedeniyle çalışanlar itina ve özenle seçilmiş olsalar dahi işini iyi yapan ve kaliteli olan ibr çalışanın bile bilgi ve becerileri zamanla yetersiz olabilmektedir. Eğitim sisteminde meydana gelen değişiklikler, bilgi aktarımı yöntemlerinde oluşan yenilikler öğretmenlerin de devamlı ve sürekli olarak eğitim içerisinde olmasını zorunlu kılmaktadır. Çeşitli eğitim programlarının hazırlanması sürecinde, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine de katkı sağlanması mümkün olmaktadır. İnsan kaynağının eğitilmesi masraflı ve zor işler arasındadır. Ancak eğitim kurumlarında artık çalışanın hizmet kalitesini artırmanın yolunun çalışanın gelişiminin sağlanması olduğu ve bunun da eğitimin yanı sıra kendilerine olan güven ve motivasyonlarının artmasıyla gerçekleşebileceği bilinci yerleşmiştir.

Örgütün eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için öncelikli olarak bireylerin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analiz ile ihtiyaç duyulan eğitimin ne olduğu ve kimin ne tür eğitime ihtiyaç duyduğu ortaya çıkarılarak eksik eğitim verilmenin önüne geçilerek tam anlamıyla ihtiyaç ve gereksinimler karşılanmış olacaktır. Bu yöntem ile öğretmenlere eksik oldukları noktalarda eğitim verilerek, her öğretmen eksik olduğu konuda eğitime tabi tutulursa zaç duymadıkları eğitimlere tabi tutulmaları ve eğitim sürecinde sıkılmaları engellenmiş olacaktır.

Kişi analizi sayesinde, kimin, hangi eğitime ihtiyaç duyduğu belirlenmektedir. Kişi analizi sonucunda performans düşüklüğü nedenlerinin bilgi, beceri, ustalık veya yetenek eksikliğinden ötürü mü yoksa motivasyon ya da iş dizayn problemininden dolayımı kaynaklandığını, eğitime kimin ihtiyacının olduğunu, çalışanın bu görevleri tamamlayabilmesi için eğitime öncelik verilmesine yönelik bilgi, ustalık, davranış ve tutumların belirlenmesini içermektedir (Noe, 1999).

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi yönelik başlıca üç ana unsur bulunmaktadır.

• Organizasyonun ihtiyaçları,

• Mesleğe yönelik ihtiyaçlar,

• Bireysel ihtiyaçlar (Barutçugil, 2004).

Hizmet içi eğitim hazırlanma sürecinde takip edilmesi gereken bazı yollar bulunmaktadır. Öncelikli olarak eğitimi gerekli kılan problemin tespit edilmesi gerekmektedir. Örgütün amaç ve kaynakları dikkate alınarak bireyler arası farklılıklar, ihtiyaç ve gereksinimlerin belirlenmesi gerekmektedir. Hizmet içi eğitim olarak isimlendirilen öğretmenlere yönelik düzenlenen eğitimlerin amaç ve hedeflere ulaşması için zamanın doğru olarak belirlenmesi ve eğitimin bu doğru zamanda verilmesi önem taşımaktadır. Yani, eğitimin öğretmenin ihtiyaç duyduğu zaman verilmesi çok önem arz etmektedir. Aksi durumda düzenlenen eğitim öğretmenlerin ilgisi çekmeyecek istenilen verimliliği ve etkiti sağlayamacaktır. Düzenlenen eğitimlerin verimli ve etkili olabilmesi için katılımcıların istekli ve hevesli olması gereklidir. Öyle ki çalışanların eğitime gerçekten ihtyaç duyduğunu ve eğitime ayıracağı zamannın israf olmayacağı bilincine sahip olması önemlidir. Bu nedenle hizmet içi eğitimin zamanı, eğitimcisi, içeriği ve kapsamı eğitimin verimliliğinde önemli rol oynamaktadır. Örnek verecek olursak; üniversiteye yönelik hazırlık çalışmaları yürüten bir okulda, fazla sayıda sınav hazırlanması gerekmektedir. Öğretmenler sınavlarda sorulacak olan soruları bilgisayara aktarımada sorun yaşanıyorlarsa, bu işde görev alan öğretmenlerin zorunlu katılımıyla ve buna ek olarak isteyen öğretmenlerin de gönüllü katılımıyla bilgisayar eğitim programları hazırlanabilmektedir.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecinde öncelikli olarak duygusal ve dönemsel etkilenmeler dikkate alınmalı, öne çıkan ihtiyacın kişisel mi yoksa genel ihtiyaç mı olduğu araştırmalı ve her bir kişi için öncelikler ayrı ayrı soruşturulması gerekmektedir. Eğitim ihtiyacının analizinde yapılması gerekenlerden biri üst düzey yöneticilerle örgütün ve birimlerinin amaçlarını ve hedeflerini görüşmektir. Üst yönetimin hedefleri digger yöneticilere iletilirken bu amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi sürecinde alacakları rol ve üstlenecekleri sorumlulukların neler olacağı görüşülmelidir. Yapılan bu görüşmeler ve ihtiyaç analizinin, eğitimlerden beklentilerinin faydaları üzerinde yoğunlaşması doğru olmaktadır (Barutçugil, 2004).

Eğitim örgütlerinde hizmet içi eğitimlerin öğretim döneminin başında yapılmasıyla aynı anda oryantasyon süreci de tamamlanmış olmaktadır. Düzenlenen bu eğitim dönemi, okulda yeni görevlendirilen öğretmenler ve yöneticiler ile mevcut çalışanların birbirlerini tanıyıp kaynaşmalarının sağlanacağı dönem olacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgüt kuralların da belirtildiği ve hatırlatıldığı ortamda yaratılımış olmaktadır.

Eğitim kurumlarında düzenlenen eğitimler ile örgüt kalitesinin artması, zamandan kazanma, gelişmelerin takip edilmesi, hataların en aza indirilmesinin sağlanması gibi konular amaçlanmaktadır. Eğitimlerin gerçekleşmesiyle, örgüt içinde bireyler arası iletişim güçlenirken, olumlu davranış ve tutum değişiklikleri gözlemlenmektedir. Fikir alışverişi ortamının artmasıyla, yaratıcılık gelişmekte, yeni fikirler ortaya çıkmakta ve deneyimlerin paylaşıldığı ortamlar oluşmaktadır.

Eğitim örgütlerinde performans değerlendirmesi

Performans değerlendirme, çalışanın belirli dönemlerde başarılarını ve geleceğe yönelik gelişen potansiyellerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bir dizi çalışmalardan oluşmaktadır.

Performans değerlendirme; gerçek anlamıyla ortak bir çalışma, bilgi alışverişi, hata ve başarılar bakımından sorumluluğun paylaşılması ve eğitime, gelişime fırsat sunan dinamik bir system olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme, diğer bir açıdan kişinin görevinde gösterdiği başarı, işe karşı tutumu ve davranışları, ahlak

durumu ve özelliklerini tamamlayan ve çalışanın örgüt başarısına olan katkısını değerlendiren planlı bir yöntem olarak da tanımlanabilmektedir.

Performans değerlendirme aynı anda bir çok amaca hizmet ederek ve geniş kullanım alanlarına sahiptir. Bu kullanım alanları Clevaland'a tarafından dört grup altında toplanmaktadır:

- Örgütteki ücret yönetimi, duraklama, terfi, işi sonlandırma, geçici işten çıkarma gibi konulara yönelik kararların alınması sürecinde kişilerin performansları göz önünde tutularak yönetim doğrultusunda kararların verildiği bireyler arasında (between person) olan değerlendirmeler,
- Bireylerin güçlü, zayıf yönlerine bağlı bilgilerin edinildiği, performansların geri bildirimlerine göre eğitim ihtiyaçlarını belirlendiği, transfer ve atamaların bu yönde saptandığı bireylerin kendilerini (within person) değerlendirilmeleri,
- Örgütün eğitim ihtiyaçlarının saptanması, başarı hedeflerini değerlendirilmesi, örgüt gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışan sistemlerinin değerlendirilmesi, örgüt yapısının güçlendirilmesi ve benzeri konularda örgüt hedeflerinin belirlendiği koruma ve muhafaza (maintenance) amaçlı değerlendirmeler,
- Performans değerlendirme araçlarına yönelik yapılan yapılan araştırma ve çalışmaların geçerli olabilmesi ve personele yönelik alınan kararlarının belgelenmesi için hukuki gereklilik kapsamında yapılan belgeleme (documentation) amaçlı değerlendirmelerdir (Clevaland, 1989, akt.:Gök, 2006).

Performans değerlendirme, çalışanların görev ve sorumluluklarını ne düzeyde başarılı yaptığının belirlenmesi, kendisine bildirilmesi ve bu yönde gelişme planın oluşturulması sürecidir. Performans değerlendirme sürecinin başarılı olması, ayrıca çalışanın ilerleyen zamanda ki çaba ve mesleki yönetimini de etkileyerek, daha etkili çaba göstermesini sağlamakta ve kariyer planının netleşmesine yardımcı olmaktadır (Barutçugil, 2004). Aynı zamanda performans değerlendirme çalışanın işinde gösterdiği başarı ve gelişim yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000).

Performans değerlendirme gelişmeyi ve ilerlemeyi özendirmekte, sorumluluk duygusunu ve motivasyonu artırmaktadır. Buna ek olarak performans değerlendirme,

okullarda planlama ve hizmet içi eğitim çalışmaların yapılabilmesi için uygun zemin oluşturmaktadır (Erdoğan, 2002).

Performans değerlendirmenin yapılabilmesi için önce iş analizi yapılmaktadır. Bunun nedeni işin tanımının yapılarak çalışanın işe uygunluğu ve başarısının araştırılması amaçlanmaktadır. Eğitim örgütlerinde performans değerlendirme, okulun, eğitim-öğretim sistemi içerisindeki başarısının ölçülmesi, rehberlik birimi, sosyal etkinlik ve faaliyetlerle adını duyurma başarısıyla ve özellikle de eğitim seviyeleri arasında geçişlerde yapılan sınavlardaki başarısına gore yapılmaktadır. Örgütün bu değerlendirmeleri yapması için değerlendirilecek çalışanların başında öğretmenler yer almaktadır. Öğretmenlere yönelik yapılan performans değerlendirme farklı ve çeşitli konularda yapılmaktadır. Öncelikli olarak öğretmenin sınıfta nasıl ders işlediği, öğrencilerle olan iletişimi, öğretme tekniklerinde ki başarı oranı ne olduğu ve bunun sonucunda öğrencinin ders başarısının nasıl olduğu sorularının yanıtları araştırılarak değerlendirme yapılmaktadır. Daha sonrasın da ekip ile arasındaki uyum ve diğer çalışanlar ile iletişimi bakımından değerlendirilmektedir. Öğretmenin sınıi içindek, ders başarısının yanında yöneticiler, öğretmenler ve örgütteki diğer çalışanlar ile iletişimi de performans değerlendirmesinde önemli rol oynamaktadır.

Bu değerlendirmelerin yapılmasında kullanılan kaynaklar öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler ve velilerdir. Öğrencilerin değerlendirme sürecinde ise dikkate alınan konular dersin öğretimi ve kendileri ile iletişimi konularındaki düşünceleri olmalıdır. Velilerden edinilecek bilgilerse öğrenciler ile ilgili bilgi alma, iletişim başarıları ile öğrencilerin derslerdeki başarılarına yönelik görüşlerini kapsamaktadır. Örgütte öğretmenin değerlendirmesinde en önemli etken yöneticiler ve öğretmenlerdir. Öğretmenler, birbirlerini değerlendirirken konuya iletişim bakımından yaklaşmakta yöneticiler ise ders başarısı, iletişim, iş başarısı bakımlarından değerlendirme yapmaktadırlar. Yöneticinin değerlendirme yapılırken dikkat etmesi gereken konu, öğretmenin gelişimini destekleyen araştırmaların yapılmasıdır.

Yönetici, öğretmeni değerlendirirken yalnızca örgüte ve yönetime olan uyumları bakımından değil, yaratıcı uygulamalarını da dikkate alarak özendirmesini sağlamalıdır. Yönetici, öğretmeni değerlendirirken temel olarak onların gelişimlerini amaçlamalı

dolayısıyla değerlendirme süreci gelişmeyi teşvik etmelidir. Özellikle okul ortamında yapılan değerlendirmelerin etkinliği, öğreticiliğin geliştirilmesi yönünde yoğunlaştırılmalıdır (Erdoğan, 2002).

Bu araştırmalar sonucunda toplanan verilerin değerlendirilmesinde ulaşılmak istenilen, öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarını belirleme ve gelişimlerini sağlama olsa da ayrıca ücretin belirlenmesinde, pozisyon değişikliği ve terfilerde, ödül ve cezalarda, başarısız olunursa işten ayrılmalarda veri elde toplanmasıdır. Bu nedenle performans değerlendirmede veri toplama araçlarının hazırlanmasının ve yapılmasının, ardından yorumlanmasının, uzman bir ekip aracılığıyla gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir.

Eğitim örgütlerinde kariyer yönetimi ve gelişimi

Çalışanın kendini geliştirmesi, kapasitesini artırması ve gerekli donanımına sahip olarak çalışması, mesleki amacıına ulaşmak için öz güvenlerini artırmaktadır. Kariyer gelişiminde en önemli koşul gelişimdir. Bireyin mesleki yönden edindiği tecrübeler kariyerdir. Ayrıca bu tecrübeler kazanılması kişiler kadar örgütlerinde yararına olmaktadır. Öyle ki kariyer, bireyin ve örgütün hedeflerine ulaşma yönünde yaşadığı süreçtir.

Günümüzde çalışanlar amaçlar doğrultusunda programlanmakta böylece çalışan verimliliğin tüm sorumluluğunu üstlenmektedir. Sürekli olarak yenilikler yapma, bilgi çağında çalışanların görevi ve sorumluluklarının bir parçası olmaktadır (Balkin, Cardy, Gomez-Mejla, 1998).

Çağdaş yönetim anlayışında örgütün başarılı veya başarısız olmasına neden olan en önemli etkenlerden birininsan unsurunun, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine verilen önem olduğu ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynaklarının etkili biçimde yararlanma ve çalışanların motivasyonunu artırması için en önemli yollardan biri de kariyer gelişiminden yaralanılmasıdır. Bu sebeple kariyer gelişiminde kişinin ve örgütün üstlendiği sorumluluklar önem taşımaktadır.

Kariyer kavramı, insan davranışı motifleriyle donatılmış bir hayat boyunca süren işler serisi olarak tanımlanmaktadır. İş hayatında ilerleme ve bunun sonucunda daha çok para kazanmak, daha çok sorumluluk almak, daha çok statüye, güce ve saygınlığa sahibi

olmaktır. Özetle kariyerin, kişinin iş hayatı boyunca yer alan kariyer basamakları ve yapılan işlerin yer aldığı konumla ilgili davranışları ve tutumları kapsayan bir süreç olmaktadır (Aytaç, 2006).

Kariyer gelişimi, diğer örgütlerdeki gibi eğitim kurumlarında da bulunan personelin kişisel ve mesleki açıdan kendilerine belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşma çabalarını kapsamaktadır.

Örgütlerin bu çalışmalara katkı sağlaması, örgütsel bakımdan gelişime olanak tanımaktır. Bireylerin gelişimleri ile örgütlerin de gelişimleri konu olmaktadır. Çalışanlarına uzun ve kısa zamanda geliştirmeyi planlama, becerilerini ve bilgilerini artırmalarına yönelik çalışmalara için destek olma, esasen doğrudan örgüt gelişimine katkı sağlamaktadır. Kariyeri geliştirimeye yönelik faaliyetlerin ve etkinliklerde temel amaç, çalışanın kariyerlerinin yönlendirmesine ve geliştirilmesine destek olmaktır. Bu yönde gösterilen çabalara ek diğer amaçlar şöyledir;

- Hedefin belirgin olmaması ve motivasyon düşüklüğü nedeni oluşan verimsizliği azaltma,
- Çalışanların yükselme sürecinde karşılarına çıkan sorun ve engelleri aşmalarına yardımcı olma,
- Örgütün gelecek zamanda ihtiyaç duyacağı yeni görevlerönelik eleman yetiştirme,
- Kariyer beklentisinin yüksek olduğu olumlu bir örgüt kültürü geliştirme,
- Örgütte yaratıcılığın geliştirmesi şeklinde belirtilmektedir.

İlgili Araştırmalar

Türkmen (2008), "İlköğretim Okul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri" adlı yüksek lisans tez çalışmasında, Okul yöneticilerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerini belirlemeye çalışmıştır. 2007-2008 akademik yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan 24 ilkokulda görev yapan 305 öğretmene "İnsan Kaynakları Yönetme Yeterlilikleri" konulu ölçeği uygulamıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha yüksek

oranda, okul yöneticilerinin, öğretmenleri ve diğer çalışanları, okulun değerli bir parçası olarak gördüğünü ve personeli tarafsız ve objektif olarak değerlendirdiğini saptamıştır. Branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha yüksek oranda, okul yöneticilerinin, okul çalışanlarının katılımıyla kararlar aldığı, çalışanların değerlendirmesini objektif yaptığı, personele mevzuat ve yasal düzenlemeler hakkında yeterli bilgi verdiği görüşünde olduklarını ortaya koymuştur. 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenler diğerlerine göre daha yüksek oranda, okul yöneticilerinin, ihtiyaç duyulan insan kaynaklarını sağladığı ve kaynakları yerinde kullandığı, görevlendirme ve yükseltmelerde kişisel ve mesleki yeterlikleri dikkate aldığı, çalışanların özlük işleri vb. işlerin zamanında, doğru olarak yapılmasını sağladığı görüşünde olduklarını belirlemiştir.

Cent (2007) tarafından, özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi adlı araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, okullarda insan kaynakları birimi bulunmasının, yöneticilerin, özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarında herhangi bir şeyi değiştirmediği ifade edilmiştir. Fakat, özel okullarda bulunan insan kaynakları bölümü bu okullardaki öğretmenler, insan kaynakları uygulamalarına yönelik daha fazla uygulamaların gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmenler özel okullarda yer alan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleşmesine yönelik algılarında bütün işlevlerin incelendiği zaman, yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimine yönelik uygulamalarının daha çok gerçekleştirildarılmıştır.

Çalık ve Şehitoğlu (2005), ilköğretim okul müdürleri tarafından insan kaynakları yönetimi işlevlerinin yerine getirilebilme yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini saptamak ve değerlendirmek amacıyla “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri” adlı çalışmayı yapmıştır. 2004-2005 eğitim ve öğretim yılında Ankara İli Keçiören İlçesi ilköğretim okullarında görev yapan ve rastgele seçilen 202 öğretmene, okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlilikleri konulu ölçek uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, okul müdürlerinin, öğretmenleri mesleki ve kişisel gelişimleri konusunda desteklemelerine karşın, bu konuda yeterli uygulamaya gidemedikleri ve yeterince

rehberlik davranışı sergileyemedikleri tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin personel arasında yapıcı rekabet ortamı yaratmak ve onları aldıkları kararlara katma konusunda yetersiz oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, okul müdürlerinin öğretmenlerin performanslarını değerlendirmede açık bir yaklaşım gösteremedikleri de tespit edilmiştir.

Tabancalı (2005), Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev alan üst, orta ve alt düzey yönetici görüşleri doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını değerlendirmek maksadıyla "Milli Eğitim Bakanlığı'nda İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi" adlı araştırmayı yapmıştır. Araştırmada 2003-2004 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı, Personel Genel Müdürlüğü istatistik verilerine göre 26 üst düzey, 167 orta düzey ve 237 alt düzey yöneticiye toplamda 430 yöneticiye "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi Anketi" uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin insan gücü planlaması, iş görenlerin seçilme ve yerleştirilme, eğitimleri, geliştirilme ve disiplin işlevlerini orta; kariyerlerini planlama, performans değerlendirilme, ödeme, korunma ve ayırma işlevleri Bakanlık bünyesinde az düzeyde gerçekleştiği sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin görüşlerinin içerisinde yalnızca çalışanların seçilme ve yerleştirilmesinde, üst düzey yöneticilerle orta düzey yöneticilerin arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bölümler arasındaki eğitim ve gelişim, kariyer planlama, performans değerlendirmesi, korunma ve disiplin işlevleri yönünde farklılıkların olduğu bulunurken, yönetici kıdem, yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre yöneticilerin görüşlerinin arasında farklılık yaratmadığı sonucuna varılmıştır.

Liou (2008) tarafından, davranışlar, tutumlar ve sonuçlar çerçevesinde örgütsel bağlılığı ortaya koymak üzere bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada sağlık yöneticileri ve hemşireler üzerinde çalışılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık, örgüte dahil olma ve amaçlarını benimsemeyi içermektedir. Örgütsel bağlılık, karşılıklı etkileşimin olduğu iş ve işlemlerde görülmektedir. Örgütü ve amaçlarını kabul etmeyi gerektirmektedir. Örgütün daha iyi bir duruma gelmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gönüllü olmayı

gerektirmektedir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda örgütün amaçları doğrultusunda tutum geliştirmeyi içermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık, zamana ve yere göre değişmektedir.

Constance (1984) tarafından Massachusetts Üniversitesi'nde okul yöneticiliğinde kadın sayısının az olmasının nedenleri üzerine yaptığı çalışmasında elde ettiği bulgular şöyledir. Kadın ve erkek öğretmenler, okul yöneticisi olmaya aynı ölçüde ilgi duymaktadırlar. Onların bu pozisyona gelmelerini engelleyen belirgin bir etken saptanmamıştır. Gelecekte okul yönetiminde görev alma konusuyla, erkeklerin kadınlardan daha fazla ilgilendikleri ve erkeklerin eğitim yönetimi konusunda ileri eğitim ya da kurs aldıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun, kadın yöneticileri destekleme konusunda istekli oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu, yönetimin, bir bayan yöneticiyi atama konusunda istekli olacağından emin olmadıkları anlaşılmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, araştırma evreni, çalışma grubu ile veri toplama süreci, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi konuları yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ve doküman analizi kullanılarak yürütülmüştür. Nitel araştırma yöntemi, döküman analizi, görüşme ve gözlem gibi nitel veri toplama yöntem çeşitleri kullanılarak, olay ve algıların doğal ve rutin ortamı içerisinde bütüncül ve gerçekçi şekli ile ortaya konulmasının amaçlandığı ve bu doğrultuda nitel süreç takip edilerek yapılan araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Nitel araştırma "gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma biçimi" olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 1999).

Görüşme formları benzer konulara ilişkin değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır (David ve Sutton, 2004). Bu teknik, araştırma problemleri ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almak amacıyla geliştirilmiş bir tekniktir.

Araştırmada katılımcılar görüşme tekniklerinden yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Nitel araştırma veri toplama yöntemlerinden olan görüşme formuda amaç görüşülen bireyin konuya yönelik görüşlerinin ortaya çıkarılmasıdır (Kuş, 2009). Yapılandırılmış görüşme formunda sorular önceden belirlenerek ve belirlenen sorular doğrultusunda veriler toplanmaya çalışılmaktadır.

Çalışma Grubu

Karasar (2004) tarafından yapılan çalışmada çalışma grubu belirli bir evren ve kurala bağlı olarak seçilerek, seçildiği evreni yeterli düzeyde temsil ettiğini kabul ederek küçük küme olarak tanımlamaktadır. Araştırmalarda genellikle, bu çalışma grubu

kümeleri üzerinden yapılmaktadır. Elde edilen sonuçlarda, temsil edilen evreni genellemektdir. Bunun yanısıra amaçlı çalışma grubunda araştırmacı kimlerin araştırmaya dahil edileceği konularında kendi yargısını kullanmakta ve araştırma amacına en uygun olan çalışma grubu dahil etmektedir.

Çalışma grubu belirlenirken seçkisiz olmayan çalışma grubu biçimlerinden amaçlı çalışma grubu yaklaşımı kullanılmıştır. Seçkisiz olmayan çalışma grubu belli bir amaç doğrultusunda gerçekleşmektedir. Amaçlı çalışma grubu, zengin veri elde edilmesi istenilen durumların derinlemesine irdelenmesine ve incelenmesine olanak sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Bu çalışma, KKTC eğitim sistemine yönelik insan kaynakalrı işleyiş ve uygulamalarının ortaya konulması amacıyla alanında uzman kişilerin katılımıyla amaçlı çalışma grubu türlerinden maksimum çeşitlilik yöntemi ile araştırma çalışma grubu oluşturulmuştur. Araştırmacı; amacına hizmet edecek doğrultuda katılımcıları belirleme amacıyla araştırma grubunu oluşturan uzmanları amaçlı tesadüfi çalışma grubu ile seçmiştir (Baş ve Akturan, 2008).

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti genelinde araştırmanın amacına yönelik alanında uzman 4 eğitim yönetimi uzmanı, 2 iletişim uzmanı, 2 ekonomist, 1 bakanlık temsilcisi ve 2 Başbakanlık koordinasyon kurul üyesi çalışma grubu olarak alınmıştır

Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri, katılımcılardan randevu alınarak, uygun oldukları zaman ve mekanda yüzyüze gerçekleştirilen görüşme formu yolu ile toplanmıştır. Araştırma katılımcıların görev aldıkları kurumlardaki ve KKTC eğitim sistemine yönelik insan kaynakları uygulama ve işlevlerinin değerlendirilmesine yönelik görüş ve deneyimlerinin belirlenmesi için yönelik 30-40 dakikalık görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler, katılımcılara önceden bildirilerek, izinleri doğrultusunda kayıt altına alınarak, sohbet ortamında gerçekleştirilmiştir.

Verilerin toplanması sürecinde, nitel araştırma yöntemlerinden yüzyüze görüşme tekniği uygulanmasıyla veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Yüzyüze görüşme yönteminin veri toplama aracı olarak bir çok avantaja sahiptir. Sorulan soruların esnek olması,

yanıtlanma oranın yüksek olması, görüşme mekanın değişebilme şansı ve katılımcının rahat ettiği ortamın seçilebilmesi, konunun derinlemesine iredelenebilmesi ve bilgi edinme olanağının sunulması bu avantajlardan birkaçıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Yapılan görüşme süreci, araştırma katılımcısının verdiği yanıtların temelini oluşturan neden, düşünce, duygu ve inançları gibi birçok unsurunda ortaya konulmasını sağlamaktadır (Legard, Keegan ve Ward, 2003).

Güçlü bir veri toplama tekniği olan görüşme formu, kişinin konuya bakışının, tecrübesinin, algısının ve duygularının ortaya konulmasına olanak sağlamaktadır. Rahat ve kolay bir teknik gibi görülse de araştırmacı tarafından döküman hazırlanması, denenmesi, görüşmenin organize edilmesi, görüşme detaylarını kodlama zaman alan ve zor bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu araştırma bağlamında veri toplama aracı olarak yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak kullanılmıştır. Görüşme formu tanımı, benzer konular dahilinde farklı insanlardan aynı bilgilerin alınmasını amaçlama yöntemi olarak ifade edilmektedir (Patton, 1987; Yıldırm ve Şimşek, 2008).

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında öncelikli olarak görüşme formunun birinci kısımda katılımcılara ait kişisel bilgilerin elde edilmesine yönelik sorular sorulmuştur. Görüşmenin ikinci kısımda da araştırmanın amacı doğrultusunda sorulara yönelik görüşler elde edilerek, içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analiziyle elde edilen işlenmemiş verilerin belirlenen çerçevede oluşturması açısından önem arz etmektedir.

Belirlenen durumun netlik kazanmasından sonra düzenleme yapılarak kod ve kategorilere ayrılıp somutlanması sağlanmaktadır (Yaman, 2010). Verilerin açıklanmasına yönelik kavram, ilişki ve olgulara ulaşabilme amacı ile içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi doğrultusunda elde veriler derinlemesine incelenerek ortaya çıkan kavramlar mantıksal çerçevede organize edilip tanımlanarak yorumlanmaktadır. İçerik analizi sonucunda elde edilen veriler aşamalar dahilinde analiz edilmiştir.

Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

(1) Verileri kodlama,

(2) Temaların oluşturulması,

(3) Verilerin kodlar ve temalara yönelik düzenlenip tanımlanması,

(4) Bulguları yorumlamadır.

Verileri Kodlama

İçerik analizinde yer alan bulunan birinci aşamada, araştırmanın katılımcılarına numara verilerek ve görüşme sırasında alınan kayıtlar yazıya dökülmüştür. Katılımıclar ile yapılan görüşme sonucunda elde edilen veriler incelenmiş ve bölümlere ayrılmışlardır. Sonrasında kavramsal biçimde belirtilen ifadeler doğrultusunda kodlanmıştır. Araştırma alanyazınına ve görüşme formu sorularına yönelik daha önceden hazırlanan kodlama listesi, elde edilen tüm verilerin incelenmesinden sonra son hali verilmiştir. Belirlen bu kodlama listesi elde edilen verileri düzenlenme sürecinde kilit görev görmüştür. Araştırmanın soruları kapsamında olmayan ve dışında kalan veriler kodlama dışında bırakılmıştır.

Temaları Oluştrma

Bu aşamada araştırmanın, verilerin kodlanmasından sonra belirlenen kodlar farklı kategorilerin altında kabul edilmiş ve farklı temaların altında değerlendirilmiştir.

Verilerin Kodlar ve Temalara Yönelik Düzenlenip Tanımlanması

Araştırmanın bu aşamasında, katılımcıların sorulara bağlı yanıtları ve görüşleri aratırmayı okuyacak kişi tarafından anlaşılabileceği sadelik, netlik ve açık bir dille anlatılması hedeflenmiştir. Katılımcıların görüşme notları ve belirttikleri ifadeler italik olarak ve tırnak işareti ile belirtilmiştir. Daha sonra cümle sonuna parantez içinde görüşün hangi katılımcıya ait olduğu kodlama ile belirtilmiştir. Uygulanan kodlama sistemine bağlı örnek bir açıklama aşağıda yer almaktadır.

Örnek: “Düzenlenen hizmet içi eğitimler yaterli düzeyde değildir” (K6)

K: Araştırma katılımcısı

K2: 2. Katılımcı olarak kodlanmıştır.

Bulguları Yorumlama

Bulguların ayrıntılı bir biçimde tanımlanmasıyla araştırmacı tarafından yorumlanmış ve belirli sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen veriler, nitel araştırma yöntemi aşamaları doğrultusunda yorumlanarak çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008)

Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği ve Araştırmacının Rolü

Araştırmada görüşme formu yolu ile toplanan verilerin güvenirliği, araştırmacının dışında eğitim yönetimi alanında uzman iki kişinin görüşmeleri dinlemesi ve elde edilen verilere bağlı kodların belirlenmesiyle sağlanmıştır. Böylece uzman görüşleriyle verilerin ve yöntemin sağlaması gerçekleştirilmiş olmaktadır. Araştırmac verileri, araştırma etiğine uygun şekilde titizlikle ve itina ile toplanmıştır. Araştırmanın tüm evreleri nitel araştırma yöntemlerine uygun şekilde yazıya dökülerek yürütülmüştür. Araştırmada ki tüm aşamalar araştırmacı tarafından kaydedilmiş, var olan durum olduğu gibi yansıtılarak, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlara hiçbir yönlendirme yapılmamıştır. Miles ve Huberman (1994)'nın ortaya koydkları güvenirlilik formülü araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için kullanılmıştır.

Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)

Araştırmanın güvenirlilik düzeyi, bu formül doğrultusunda %90 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplanması sonucunda araştırma güvenilirliği %70'in üstünde çıkan araştırmalar güvenilir olarak kabul edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Dolayısıyla, araştırmada elde edilen sonuçlar, araştırma dahilinde güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Nitel araştırma yönteiminde, araştırmacı içerisinde bulunduğu süreçlerden ortaya çıkan bilgiler derinlemesine anlaşılabilmesi için büyük çaba harcamaktadırlar. Bu çaba kapsamında; bilgiyi doğru anlamlandırma, doğru ve isabetli açıklamalar yapma bunun yanı sıra gerçeğe uygun, doğru, isabetli ve benzeri iddiaları hangi kriterlere

doğrultusunda değerlendirilmesi gerektiği araştırmacılar tarafından sürekli olarak sorgulanmaktadır (Creswell, 2007, s. 201). Araştırma sürecinin kurgusu, varsayım ve sınırlılıklarını içeren tanımlam, karşı karşıya gelinen engel ve güçlüklerle çalışma grubu veya örneklemi belirleme, veri toplanma, verileri analiz etme gibi süreçlerde neler yapıldığı, araştırmacının rolünün ne olduğu gibi unsurlarda şeffaflık, tutarlılık ve açıklık gibi ilkeleri kapsayan içsel geçerlilik ve güvenilirlik kriterleri önem arz etmektedir. Bu araştırmada kapsamında da özellikle bu ilkeler önemli değerlendirme kriterleri olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla, araştırma dahilinde yöntemin tercihi, verilerin toplanma tekniği, çalışma grubunu belirleme, görüşme sorularını oluşturma, verilerin analiz etme gibi konular ilgili oldukları bölümler kapsamında şeffaf ve detaylı biçimde açıklanmıştır.

Bu açıdan hareketle bu araştırmada araştırmacı, alanda zaman harcayarak, katılımcılarla doğrudan görüşmüş ve katılımcıların tecrübelerini paylaşarak, alanda edinmiş olduğu perspektif ve deneyimleri toplanan bilgilerin analizini açık ve net bir şekilde ortaya koyarak genellenebilir ve tekrarlanabilir ilkelerinin yerine, gözlenebilen yaşantı ve kişisel deneyime uygunluğunu temel değerlendirme ölçütü olarak kabul eden role sahiptir.

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar temalar altında toplanarak irdelenmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 1.

Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Sayı	**f**
Cinsiyet		
Kadın	4	%37
Erkek	7	%63
Yaş		
25-34	2	%18
35-44	3	%27
45-54	6	%55
Eğitim Durumu		
Lisans	2	%18
Yüksek Lisans	3	%27
Doktora	4	%37
Profesör	2	%18

Araştırma katılımcılarının %37'si kadın, %63'ü ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %18'i 25-34 yaş, %27'si 35-44 yaş ve %55'i 45-54 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların eğitim durumları irdelendiğinde ise %18'nin lisans, '27'sinin yüksek lisans, %37'sinin doktora ve %18'nin profesör olduğu görülmektedir.

4.2. Katılımcıların Bağlı Oldukları Kuruluşun İnsan Kaynakları Biriminin Görev ve Yeterliliklerine Yönelik Görüşleri

Tablo 2.

İnsan kaynakları biriminin görevleri ve yeterlilikleri

Tema	Kod	f
İşgücü Planlaması	Yıllık plan	1
	İhtiyaca yönelik	6
	Yeterli	2
	Yeterli değil	3
Personel Temini	Münhal ve sınav yöntemiyle	8
	Kaynak aktarımı	3
Sağlık ve Güvenlik	Piyasa şartlarına göre iyi	2
	Devlet güvencesi	7
	Yeterlidir	2

Araştırma katılımcıları, bağlı bulundukları kuruluşun insan kaynakları biriminin görevlerinin neler olduğu ve insan kaynakları çerçevesinde iş görenin geliştirilmesi ve refahına yönelik yeterli olup olmadığına ilişkin soruya verdikleri cevaplar Tablo 2'de belirtildiği gibidir. Çalışmaya katılan uzmanların insan kaynakları biriminin görev ve yeterliliklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde ifadelerin "İş gücü planlaması", "Personel temini" ve "Sağlık ve güvenlik" temaları altında toplanmaktadır. "İş gücü planlaması" teması altında "Yıllık plan" (f1), "İhtiyaca yönelik" (f6), "Yeterli" (f2), "Yeterli değil" (f3) ifadelerinin yer aldığı görülmektedir. "Personel temini" temasında yer ala alan ifadeler; "Münhal ve sınav yöntemiyle" (f8) ve "Kaynak aktarımı" (f3) şeklindedir. "Sağlık ve güvenlik" temasında ise "Piyasa şartlarına göre iyi" (f2), "Devlet güvencesi" (f7), "Yeterlidir" (f2) ifadeleri yer almaktadır.

Çalışmaya katılan uzmanların, insan kaynakları biriminin görev ve yeterlilikleri neler olduğu ve yeterli düzeyde uygulamanın olup olmadığı sorusuna verdikleri yanıtlarda şu ifadeleri kullanmışlardır.

İş gücü planlamasına yönelik ifadeler;

"Çalıştığım kurumda iş gücü planlamasına yönelik yıllık plan yapılmaktadır." K1

"Çalışanların talebi ve ihtiyaçları doğrultusunda iş gücü planlamaları yapılır." K3

"İş gücü planlaması yapma amacıyla düzenli olarak öz geçmişler toplanır ve ihtiyaca yönelik uygun nitelikli personelin istihdamı sağlanır" K2

"Yeterli değildir. Mevcut personelin potansiyeli daha iyi kullanılabilir"K5

"Yeterlidir" K8

Personel temini temasına ilişkin ifadeler;

"İnsan kaynaklarının temel görevidir. Gelişimi ve etkili olması için kaynak aktarılması gerekmektedir" K10

"Personel alımı merkezi yapılan sınav ve bunun ardından münhal ile yapılmaktadır" K4

"İhtiyaç doğrultusunda münhal yolu ile gerçekleşir. Mevcut çalışanın da gelişimine yönelik kurs ve seminerler düzenlenmektedir" K7

Sağlık ve güvenlik temasına yönelik ifadeler;

"Çalışanların refahına yönelik maaşlar statüye ve unvana göre piyasa şartları ve ekonomik yapı doğrultusunda şekillenmektedir" K6

"Çalıştığım kurum devlet kurumudur dolayısıyla sosyal, güvenlik ve sağlık haklarımız eksiksiz yerine getirilmektedir" K11

"Yeterlidir fakat daha iyileştirilebilir" K9

Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen verilerden ortaya çıkan temaların insan kaynakları biriminin temel görevlerini tanımladığı görülmektedir. Ancak bu görevlerin yerine getirilmesi ve yeterlilikleri konularında eksik tarafların olduğu görülmektedir.

4.3. Katılımcıların Bağlı Oldukları Kuruluşun İnsan Kaynakları Biriminin Görevleri Dahilinde İş Görene Yaklaşımlarına Yönelik Görüşleri

Tablo 3.

İnsan kaynakları biriminin yaklaşımları

Tema	Kod	f
Çatışma ve çözümleme stratejileri	Geliştirilmesi gerek	10
	Gereği yapılmaktadır	1
Algı ve imaj yönetimi	Aktif roller üstlenmeli	4
	Yeterli düzeydedir	3
	Uygulanmıyor	4

Araştırma kapsamında katılımcılara bağlı bulundukları kuruluşun insan kaynakları biriminin görevleri çerçevesinde ve elde edilen iş görene yönelik yaklaşımlarının nasıl olduğu katılımcılara sorulmuş ve elde edilen veriler Tablo 3‘de sunulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda 2 tema ön plana çıkmıştır. Bunlar “Çatışma ve çözümleme stratejileri” ve “Algı ve imaj yönetimi” temalarıdır.

Katılımcıların insan kaynakları biriminin yaklaşımına yönelik cevapları sonucunda ortaya çıkan “Çatışma ve çözümleme stratejileri” temasında ilişkin ifadeleri “Geliştirilmesi gerek” (f10) ve “Gereği yapılmaktadır” (f1) şeklinde iken “Algı ve imaj yönetimi” temasına ait öne çıkan ifadeler “Aktif roller üstlenmeli” (f4), “Yeterli düzeydedir” (f3), “Uygulanmıyor” (f4) şeklindedir. Katılımcıların bu temalar ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir.

Çatışma ve çözümleme stratejilerine yönelik ifadeleri;

“Çatışma ve çözümleme stratejileri kapsamında daha da gelişim sağlanması gerekmektedir” K2

“Akademik birimlere çok müdahale durumu olmamakla beraber yasal koşullar doğrultusunda gereği yapılmaktadır” K7

"Çatışma yaşandığı zaman personeli kazanma değil kaybetme yoluna gidilmektedir. Kullanılan stratejilerin geliştirilmesi gerekir" K10

Algı ve imaj yönetimine yönelik belirtilen görüşler;

"Algı ve imaj yönetimi önemsenmemekte, iş görenlerin ayrılmasından doğacak negatif imaj umursanmamaktadır. Kıbrıs gibi küçük bir toplumda kurumsallık açısından bu konu aslında oldukça önemlidir" K5

"Yeterli düzeyde uygulanmamaktadır. Çalışanın haklarına saygı duyan ve koruyan örgütler olmalıdır" K9

"Doyurucu düzeydedir" K3

"Üniversitelerin algısını ve çevredeki imajlarını yükseltme yönünde daha aktif roller üstlenilmesi gerekmektedir" K11

"Kurumun imajını ve toplum tarafından algısının pozitif yönde olabilmesi için kurumun sosyal etkinlik ve faaliyetlerde daha aktif olması bununla birlikte çalışanın haklarını koruyan ve kollayan kurum algısını oluşturması gerekmektedir" K8

"Maalesef uygulanmıyor. Çalışanların haklarını koruma ve sosyal haklarını sağlama yönünde yaşanan eksiklikler algı ve imajını etkilemektedir" K7

Araştırma katılımcılarının insan kaynakları biriminin iş görene yönelik yaklaşımlarını ortaya koydukları soruda insan kaynakları yönetimi ve yaklaşımı açılarından önemli olan iki önemli unsur temaları oluşturmuştur. Ancak bu doğrultuda öne çıkan çatışma ve çözümleme stratejileri ve algı ve imaj yönetimi konularında insan kaynakları biriminin çok da etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır.

4.4. Katılımcıların bağlı oldukları kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin görevleri dahilinde iş göreni destekleme yaklaşımlarına yönelik görüşleri

"Bağlı olduğunuz kuruluşun insan kaynakları biriminin görevleri çerçevesinde iş göreni destekleme konusundaki düşünceleriniz nelerdir? sorusuna ilişkin katılımcılardan elde edilen bulgular Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4.

İnsan kaynakları biriminin çalışanı destekleme düzeyi

Tema	**Kod**	**f**
Seminer ve eğitim programları	Belirli dönemlerde vardır	3
	Talep doğrultusunda yapılır	2
	Yeterli değil	5
	İdari personel yönelik	1

İnsan kaynakları biriminin çalışanı destekleme düzeylerine ilişkin ortaya konulan görüşler "Seminer ve eğitim programları" teması altında toplanmıştır. Katılımcıların tamamı insan kaynakları biriminin çalışanı destekleme noktasında verilen desteği seminer ve eğitim programları açısından değerlendirmişlerdir.

Katılımcıların insan kaynakları biriminin çalışanı destekleme düzeylerine ilişkin verdikleri yanıtlarda "Seminer ve eğitim programları" teması altında belirtilen ifadeler; "Belirli dönemlerde vardır"(f3), "Talep doğrultusunda yapılır" (f2), "Yeterli değil " (f5), "İdari personel yönelik(f1) şeklindedir. Katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir;

"Belli dönemlerde gerek gerek personelin uzmanlık alanları gerekse motive edilmeleri için seminer ve eğitim programları düzenlenmektedir" K1

"Yıl içerisinde öğretim elemanlarından yararlanmak için belirli bir program dahilinde hizmet içi eğitim programları yapılmaktadır" K9

"İş görenlerin talepleri doğrultusunda değerlendirmeye alınmaktadır" K3

"Akademik olmayan personele yönelik daha fazla eğitim ve yatırım yapılmaktadır" K4

"Özellikle bilgisayar destekli eğitim programları ve teknolojik gelişime yönelik seminerler oldukça önemlidir. Kütüphanenin elektronik kullanımı açısından bu seminerler düzenlense de yeterli değildir" K5

4.5. Katılımcıların Bağlı Oldukları Kuruluşun İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Görüşleri

Tablo 5.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları

Tema	Kod	f
Ücret ve ödül yönetimi	Adil ve düzgün dağıtım	1
	Başarıya dayalı	1
	Uygulanması gerek	7
	Adil dağıtım yok	2
Eğitim ve geliştirme	Düzenli eğitim olmalı	1
	Daha sistemli ve amaca uygun olmalı	4
	Talep yönünde yapılır	3
	Bireyseldir	1
	Yeterli değil	2
Performans değerlendirme	Sicil ve performans dosyası	1
	Geliştirilmeli	6
	Yeterli değil	4
Yönetime katılım ve motivasyon	Olması gereklidir	5
	Baskı var	5
	Personel yönetim kurulu toplantısına davet edilmeli	1

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından en önemlileri olan ücret ve ödül yönetimi, eğitim ve geliştirme programları, performans ve motivasyon değerlendirmeleri ile çalışanların yönetime katılmaları araştırma kapsamında da insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin öne çıkan temaları oluşturmaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları doğrultusunda öne çıkan temalardan "Ücret ve ödül yönetimi" temasına yönelik ifadeler, "Adil ve düzgün dağıtım" (f1), "Başarıya dayalı " (f1), "Uygulanması gerek" (f 7), "Adil dağıtım yok" (f2) şeklindedir. "Performans değerlendirme" temasında belirtilen ifadeler, "Sicil ve

performans dosyası" (f1), "Geliştirilmeli" (f6), "Yeterli değil" (f4) ortaya çıkmıştır. Son tema olan "Yönetime katılım ve motivasyon" temasına yönelik "Olması gereklidir" (f5), "Baskı var " (f5), "Personel yönetim kurulu toplantısına davet edilmeli " (f1) ifadeleri ortaya çıkmıştır.

Ücret ve ödül yönetimi" temasına yönelik ifadeler;

"Başarıya dayalı terfi sistemi ve sınav sistemi oluşturulmalı" K1

"Ücret ve ödül yönetiminde adil ve düzgün bir dağılımla eşit oldukları düşüncesindeyim" K2

"Performans değerlendirmeye yönelik uygulanırsa daha etkili olacaktır" K7

"Ödül yönetimi daha teşvik edici olmalı"K4

"Rekabet ölçüsünde ücret iyileştirmelerine gidilmektedir, ödül özellikle akademik yayınlar hususunda söz konusudur ancak adil dağıtım konusunda problemler vardır" K5

Performans değerlendirmesine yönelik görüşler;

"Performans değerlendirme kriterleri daha fazla geliştirilerek gerçekçi anlamda olmalıdır"K10

"Sicil ve performans dosyaları amirler tarafından yıllık doldurulur" K1

"Akademisyenin başarısı okulun adını duyurarak yapmış olduğu, yayın, bildiri, kongre, panel gibi unsurlarla değerlendirilerek, öğrenci görüşlerini içiren anketlerle ölçülmelidir" K3

"Daha etkin ve profesyonel olmalı"K7

Yönetime katılım ve motivasyona yönelik ifadeler;

"Nötr olduğunu söyleyebilirim. Olması gerekir" K6

"Çok sayıda katılımcı toplantı düzenlenmektedir ancak katı üst yönetim yüzünden alt kadrolar özgürce fikir beyan etmekten kaçınmaktadır" K4

"Yönetime katılım ve motivasyonun daha fazla olması büyük önem arz etmektedir" K2

4.6. Katılımcıların Bağlı Oldukları Kuruluşun İnsan Kaynakları Biriminin İnsan Kaynağından Yararlanma ve İhtiyaçları Karşılamasına Yönelik Görüşleri

Tablo 6.

İnsan kaynakları biriminin çalışandan yararlanması ve ihtiyaçları karşılaması

Tema	**Kod**	**f**
Bilgi, beceri ve yetenek analizi	Yeterli düzeydedir	1
	Geliştirilmesi gerekir	1
	İyi analiz edilmesi gerek	4
	Yoktur	5
İş tatminin değerlendirilmesi	Gerekli çalışmalar yapılmalı	3
	Yeterli düzeydedir	1
	Yeterli değil	7

Araştırma kapsamında katılımcıların insan kaynakları biriminin çalışandan yararlanması ve ihtiyaçları karşılamasına yönelik görüşleri Tablo 6'da sunulmuştur. Katılımcıların bağlı oldukları kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin insan kaynağından yararlanma ve ihtiyaçları karşılamasına yönelik görüşleri sorulduğunda "Bilgi, beceri ve yetenek analizi" ve "İş tatminin değerlendirilmesi" olmak üzere iki tema ortaya çıkmaktadır.

"Bilgi, beceri ve yetenek analizi" teması altında "Yeterli düzeydedir" (f1), "Geliştirilmesi gerekir" (f1), "İyi analiz edilmesi gerek" (f4), "Yoktur" (f5) ifadeleri belirtilmiştir. İkinci tema olan "İş tatminin değerlendirilmesi" temasında ise "Gerekli çalışmalar yapılmalı " (f3), "Yeterli düzeydedir" (f1), "Yeterli değil" (f7) ifadeleri belirtilmiştir. Katılımcıların ifadeleri aşağıda belirtildiği gibidir;

Bilgi, beceri ve yetenek analizine yönelik ifadeler;

"Çalışanın bilgi, beceri ve yeteneğini analizin yapılması ve geliştirilmesi için düzenli eğitim verilmesi gerekir" K1

"Bilgi, beceri ve yetenekler konusunda azami derecede yararlanabilmek için iyice analiz edilmesi gerekmektedir" K6

"Yeterli düzeydedir" K3

"Yeterli değil daha etkin ve profesyonel olmalı" K10

"İnsan kaynakları biriminin işleyişi diğer sektörlerde daha farklı olmasından ötürü eğitimde bilgi, beceri ve yetenek analizi kısıtlıdır" K4

İş tatminin değerlendirilmesine yönelik ifadeler;

"Yeterli değildir. İş tatmini için etkinlikler, yönetime katılımlar ve ortak kararların artırılması gerekmektedir" K10

"İnsan gücünün verimli ve etkili kullanımı için bu çalışmaların arttırılması gerekir" K11

"Yeterli değil" K4

"Bugüne kadar böyle bir analiz yapılmadı" K5

"Düzenli olmasa da belirli aralıklara bu tür değerlendirmeler yapılmaktadır. Yeterli düzeydedir" K8

Katılımcıların cevapları doğrultusunda insan kaynakları biriminin ihtiyaçların belirlenmesine yönelik bilgi, beceri ve yetenek analizinin yapılması ve çalışmadan en üst düzeyde verim sağlanmasına yönelik iş tatminin değerlendirilmesine yönelik çalışmaların yeterli düzeyde yapılmadığı görüşü katılımcıların çoğunluğunun ortak ifadesi olduğu görülmektedir.

4.7. Katılımcıların Devletin Engelli İstihdamına Yönelik Politikalarına Yönelik Görüşleri

Tablo 7.

Engelli istihdamına yönelik politikalar

Tema	Kod	f
Engelli istihdam	Engelli istihdamı sistemlidir	5
	Yetersizdir	6

Tablo 7'de katılımcıların devletin engelli istihdamına yönelik politikalarına yönelik görüşleri sunulmuştur. Devletin engelli istihdamına yönelik politikalarının değerlendirilmesini yapan katılımcılar iki ifade ile görüşlerini ortaya koymuşlardır. Katılımcılar "Engelli istihdamı sistemlidir" (f5) ve "Yetersizdir" (f6) olarak görüşlerini belirtmişlerdir. Katılımcılar ifadeleri;

"Kurumumuz uygulamaya uygun olarak her 20-25 çalışan içerisinden 1 kişinin engelli istihdamı yapmıştır. Bunu tüm kamu ve hatta özel sektöre yayılması için uğraşılmaktadır" K1

"Devlet engelli istihdamı konusunda çok yetersiz olduğu ve ilgisiz davrandığı aşikardır. Devlet engelli istihdamına yönelik radikal yasalar çıkartmalıdır" K2

"Öncelikli olarak Devlet Planlama Örgütü'nün (DPÖ) engelli istihdamı sayısı hakkında güncel veriye hakim olması gerekir. Engelli istihdamı için iş yerinin çalışma koşulları ve alt yapısının denetimi daha ciddi bir şekilde yapılmalı ve denetim altında olmalıdır. Sadece tuvalet, park yeri ve basamakla bu iş yürümez. Bu yüzden devletin şu anki politikaları yeterli değildir" K3

"Teşvik edici olduğunu düşünmüyorum. Yetersizidir" K9

"Devlet kurumlarında engelli istihdamı sistemli ve düzenlidir" K11

4.8. Katılımcıların Üniversitelerin Engelli İstihdamının Geliştirilmesine Yönelik Yaptıkları ve Neler Yapılabileceğine Yönelik Görüşleri

Tablo 8.

Üniversitelerin engelli istihdamına katkısı

Tema	Kod	f
Engelli istihdama sağlanan katkı	Engelsiz kampüs	3
	Uygun eğitim programları ve Müfredatlar geliştirme	3
	Teşvik edici olmalı	3
	Fikrim yok	2

Üniversitelerin engelli istihdamının geliştirilmesine yönelik yaptıkları ve neler yapılabileceği sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlar Tablo 8'de ki gibidir. Katılımcıların üniversitelerin engelli istihdamına sağladığı katkı ve neler yapabileceklerine yönelik görüşler "Engelli istihdamına sağlanan katkı" teması altında dört ifade de toplanmıştır. Araştırmada öne çıkan ifadeler "Engelsiz kampüs" (f3), "Uygun eğitim programları ve Müfredatlar geliştirme " (f3), "Teşvik edici olmalı" (f3), "Fikrim yok" (f2) yönündedir. Katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir;

"Üniversiteler öncelikli olarak engelli bireylerin rahatlıkla ziyaret edebileceği ve eğitim alabileceği engelsiz kampüsler yaratmalıdır" K1

"Engelliler için uygun müfredat ve eğitim programları oluşturmalıdırlar" K8

"Üniversiteler engelli istihdamı konularında daha aktif ve teşvik edici olmalı" K6

"Üniversiteler engelli istihdamı konularında daha akıllı binalar ile istihdam olanakları geliştirmeli" K4

"Bu konuda pek bir fikrim yok" K3

"Münhalleri daha net ve teşvik edici olmalı" K7

TARTIŞMA

Tartışma

Küçükkaya (2006) tarafından yapılan "İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama" isimli çalışmada, örgütlerdeki çalışanların seçilmesi sürecine yönelik önemin tam olarak kavranmadığı, iyi düzenlenmemiş ve personel seçim mekanizmalarının profesyonel bir biçimde uygulanmadığı sonucuna varılmıştır.

Öztay (2006) çalışmasında "Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile Oluşturulmuş Örgüt Kültürünün Eğitimci Motivasyonuna Etkisi" araştırarak, insan kaynakları yönetimindeki uygulamalara sahip olan eğitim örgütlerle sahip olmayanla arasındaki örgüt kültürü varlığının ve eğitimcilerin motivasyonlarıyla arasında bulunan ilişkiyi tespit etmeyi amaçlanmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir: insan kaynakları yönetimi çalışmalarına sahip olan eğitim kurumlarıyla sahip olmayanlar arasında örgüt kültürünün oluşturmasına yönelik başarıları açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. İnsan kaynakları yönetimine bağlı oluşturulan örgüt kültürü, eğitimcilerin hem kendilerine hem de örgütlerine olan güven duygularını arttırdıklarını ifade etmişlerdir. Örgüt kültürünün insan kaynakları yönetimiyle oluşturulmuş olması okullardaki ödüllendirme ve cezalandırmalarda yapıcı etki yarattığı ortaya koyduğunu belirmiştir. Başarısına bağlı ödüllendirileceklerini bilen eğitimci, yaptığı yanlışın ardından ceza alacağını bilen eğitimciye göre motivasyon düzeyinin daha yüksek olduğunun sonucuna ulaşmıştır. İnsan kaynakları yönetimi tarafından oluşturulan örgüt kültürü, örgüt bağlılığını ve bireyler arasındaki ilişkiler üzerinde bulunan etkisini incelenmiş, insan kaynağı yönetimi uygulamalarına sahip okullarla olmayanlar okullar arasında farklılığın olduğunu belirtmiştir. İnsan kaynakları yönetimiyle oluşturulan örgüt kültürü, bireyler arasındaki olumlu ilişkilerin kurulmasına yardımcı olduğu belirlenmiştir. Grup çalışması ve problemleri çözmede birbirleri ile iletişimlerinde yapıcı olması sağlanan eğitimcilerin, grup olarak ya da kişisel çalışmalarında da daha başarılı oldukları ifade edilmiştir.

Çalık ve Şehitoğlu (2007) yaptıkları "Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri" isimli çalışmada 2004 ve 2005

eğitim ve öğretim senesinde Ankara İli Keçiören İlçesi ilköğretim okullarında çalışan 202 eğitimci üzerinde yaptığı çalışmada; İlköğretim okulu müdürleri, yasal düzenlemeler ve mevzuat hakkında eğitimcileri yeterince bilgilendirdiklerini, bu konuda rehberlik etmekte ve eğitimcilerin mesleki acıdan kendilerini yetiştirmeleri konusunda onlara yeterli yardımı sağladıklarını, ancak bilimsel ve mesleki yayınlar hakkında bilgilendirme ve hizmet içi eğitim düzenleme ya da bu konuda eğitimcileri yönlendirmede eğitimciler tarafından yeterli olarak algılanmadığını belirtmiştir. Ayrıca yöneticilerin uygulamalarında çoğunlukla mevzuata uygun davrandıklarını, eğitimcilerin mesleki yeterliliklerini dikkate almakta ve grup çalışmasını destekledikleri, fakat diğer taraftan da müdürlerin, okul içi yapıcı rekabet ortamı yaratmakta, eğitimcileri alınan kararlara dâhil etmekte ve bir özendirme davranışı olan ödül ya da cezanın objektif kriterlere göre verilmesinde yetersiz kaldıklarını ifade etmiştir. İlköğretim okulu müdürleri, eğitimcileri değerlendirme konusunda değerlendirmenin sorunların giderilmesi ve mesleki gelişimin sağlanmasını kullanmada başarılı, değerlendirmeyi şeffaf ve değerlendirilen bireyle beraber yapmada başarısız bulunmuşlardır. Müdürlerin İnsan kaynakları yönetimi işlevlerine ilişkin yeterlilikleri temelinde cinsiyet ve görev (sınıf ya da branş öğretmeni) açısından anlamlı fark bulmuşlardır.

Küsmen 2010 yılında yaptığı örgütsel iletişim ve insan kaynakları yönetiminin ilişkisinin ortaya konulmasını amaçladığı çalışmada, çeşitli insan kaynakları ve hizmet içi çalışmalarının uygulanıp uygulanmadığı, hangi birimler tarafından uygulandığı, ne kadar süredir uygulandığı ve uygulayıcı departmanın değişip değişmediği gibi konuların incelenmesine karar verilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Teknoloji ve beklentilerde yaşanan gelişmelerle işgörenlerin iş şekilleri de değişmekte ve yeni iş adlandırmaları ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı personel yönetimi sisteminden insan kaynaklarına evrim başlamıştır. Örgüt içindeki sistemin sağlıklı olarak devamını sağlamaya yönelik düzenleyici etkinlikler üstlenen halkla ilişkiler ve insan kaynakları departmanları varlıklarıyla her örgütda farklılık göstermektedir. Bazı örgütler sadece insan kaynakları departmanına sahipken, bazıları hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler departmanlarının her ikisine de sahiptir. Sadece insan kaynakları departmanına sahip olan, örgüt içinde halkla ilişkiler departmanını henüz yapılandırmamış olan bazı örgütler şüphesiz çok büyük bir eksiklikle karşı karşıyadır ve bu gibi örgütlerde, örgütün

açık sistem yapısında devamını sağlayabilmek, ömrünü arttırabilmek için gerekli olan bazı halkla ilişkiler etkinliklerin insan kaynakları departmanları tarafından yürütülmesi söz konusudur. insan kaynakları departmanlarının halkla ilişkiler departmanlarının görevleri arasında bulunan birçok gaye ve uygulamayla doğru orantıda çalıştığı ve bu yüzden bu öğelerle yüksek oranda kesiştiği durumu tepit edilmiştir. insan kaynakları ve hizmet içi uygulamalarını değerlendirmeye yönelik olarak yapılan bu çalışmada 29 büyük ölçekli firmanın insan kaynakları uygulamaları ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili işgöreni katılmıştır. Araştırma çerçevesinde çeşitli uygulamaların yapılıp yapılmadığı, hangi bölüm tarafından yapıldığı, uygulama süresi ve uygulayıcı departman değişikliği olma durumu incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, insan kaynakları uygulamalarının çoğunluğu, hizmiçi eğitim uygulamalarının azınlığı büyük ölçekli firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Cengiz (2010) yılında yaptığı "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimcilerin Örgütlenme Hakkı" adlı çalışmasında insan kaynakları yönetiminde eğitimcilerin örgütlenme hakkının araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Eğitimci/idarecilerin sendikaya üye olmama nedenlerine ilişkin frekans dağılımları arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Eğitimcilerin sendikalaşmaları siyasi paradigmalarına göre değişkenlik kazanmaktadır. Eğitim sendikalarının, eğitimcilere yönelik yeterince sosyal ve kültürel faaliyetler yapıp yapmadığı sorulmuş, sendikaların sosyal-kültürel faaliyetler konusunda ve hizmet içi eğitim faaliyetleri konusunda yetersiz olduğu görülmüştür. Özel öğretim örgütünde görev yapan eğitimci/idarecilere Sendikal örgütlenmenin serbest veya yasak olduğu hakkında bilgileri sorulmuştur. Alınan cevaplara doğrultusunda büyük çoğunluğun bu konu hakkında bilgilerinin olmadığı ya da güncel bilgilerinin olmadığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin değerlendirmesinde çoğu zaman kamu okulunda çalışan öğretmen/idarecilerin özel eğitim kurumlarında çalışanlara göre daha çok insan kaynakları yönetiminin faydalı olacağına inanmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetiminin değerlendirmesinde genel olarak kadın eğitimci/idarecilerin erkek eğitimci/idarecilere göre daha çok insan kaynakları yönetiminin faydalı olacağına inanmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetiminin değerlendirmesinde genel olarak eğitimci/idarecilerin mesleki kıdemleri arttıkça insan kaynakları yönetiminin faydalı olacağına inanmaktadırlar. İnsan

kaynakları yönetiminin değerlendirmesinde genel olarak sendika üyesi olmayan eğitimci/idarecilerin mesleki sendikaya üye olanlara göre daha çok insan kaynakları yönetiminin faydalı olacağına inanmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetiminin değerlendirmesinde genel olarak insan kaynakları yönetim birimi olan okullarda görev yapan eğitimci/idarecilerin daha çok insan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesinde daha çok görüş birliği sağladıkları görülmektedir.

Saylan (2013), "Özel İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesi" isimli tezinde, eğitim kurumlarının kıymetli bir insan kaynağı olan öğretmenin ehemmiyetine dikkat çekmiştir. Ayrıca tüm eğitim kurumlarının ihtiyacı olan motivasyonu, performansı ve kurumsal bağlılığı yüksek, kişisel ihtiyaçları karşılanmış, yetenekli bir eğitimci grubu ile başarılı bir iş hayatının oluşturulup devam ettirilebilmesi için insan kaynakları yönetimine duyulan ihtiyaca dikkat çekilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuç şu şekildedir; çalışma yapılan eğitim kurumlarındaki eğitimcilerin %64,2'si kurumlarında insan kaynakları birimi bulunduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte okulda insan kaynakları biriminin bulunması değişkenine göre insan kaynakları yönetimi işlevleri puanında anlamlı bir fark bulunamamıştır. İlkokul, ortaokul ve lisedeki eğitimcilerin insan kaynakları yönetimi işlevleri puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu farklılığı yaratan grup olan ilkokul eğitimcilerinde puanlar, ortaokul eğitimcilerine göre anlamlı derecede yüksektir. İlkokul ve ortaokul eğitimcilerinde cinsiyet değişkeni, insan kaynakları işlevleri puanında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Ancak lisede erkek eğitimcilerin görüşlerine göre insan kaynakları yönetimi işlevleri puanı kadın eğitimcilere göre anlamlı derecede yüksektir. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimcilerinde bulundukları okuldaki kıdemleri ve meslekteki kıdemleri insan kaynakları yönetimi işlevleri puanında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Özbayram (2014) tarafından yapılan çalışmada "Türk Çalışma Hayatında Korumalı İşyerleri ve Engelli İstihdamı" konusu irdelenmiştir. Arşatırmada engelli bireylerin bir çok yönden kendilerine yetmeleri, ekonomik açıdan ayaklarının üstünde durabilmeleri, üretken hale gelmeleri için gerekli koşulların sağlanması amaca faaliyetlerin düzenlenmesi gerektiği ve engelli bireylerin sorunlarını çözebilmeleri için eğitim, sağlık

ve destek hizmetleri almaları önem arz etmektedir. Araştırma sonucunda engelli bireylere her türlü eğitim, rehabilitasyon imkanının yanında çalışmalarını iş bulmalarını destekleyici düzenlemelerin yapılması ve devlet tarafından engelleri bireylerin iş hayatına katılımalarını teşvik edici desteğin sağlanması gerekliliğini ortaya koymuştur.

Şen (2018), "Türkiye'de Engellilere Yönelik İstihdam Politikaları: Sorunlar ve Öneriler" geliştirilmesine yönelik yaptığı araştırmasında Türkiye'de engelli bireylerin istihdam sorunlarını ortaya koyarak bu sorunların iyileştirilmesi için mevcut yaptırım ve politikaların değerlendirilerek, bunların geliştirilmesi veya yeni politikaların oluşturulması için öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda ortaya konula önerilerden biri evden çıkamayan engelli bireylerin istihdamını arttırmaya yönelik evden çalışma imkanların geliştirilmesi gerekliliğidir.

Genç ve Çat (2013), "Engellilerin İstihdamı ve Sosyal İçerme İlişkisi" isimli araştırmalarında engellilerin işgücüne katılımlarıyla gelir sağladıklarını, aile kurmalarına yardımcı olduğunu, sosyal dışlanmayı önlediğini ve engellilerin toplumla bütünleşmelerini sağladığını belirtmektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde bulguların yorumlanması sonucu elde edilen sonuçlara ve bu sonuçların doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Katılımcıların Bağlı Oldukları Kuruluşun İnsan Kaynakları Biriminin Görev ve Yeterliliklerine Yönelik Görüşleri

Araştırma katılımcıları, bağlı bulundukları kuruluşun insan kaynakları biriminin görevlerinin neler olduğu ve insan kaynakları çerçevesinde iş görenin geliştirilmesi ve refahına yönelik yeterli olup olmadığına ilişkin soruya verdikleri cevaplar üç tema altında toplanmıştır. Bunlar iş gücü planlaması, personel temini ve sağlık ve güvenlik konularıdır.

Katılımcılar iş gücü planlamasına yönelik çoğunluklu olarak ihtiyaca yönelik bu planlamanın yapıldığını belirtmişlerdir. İş analizi ve planlaması çalışanın işi iyi bir biçimde yapabilmesi için sahip olması gereken asgari nitelikler saptanamsı bakımından önemlidir (Karaca, 2009). Personel temini konusunda ise katılımcılar iki farklı görüş ortaya koymuşlar personel alımının münhal ve sınav yöntemi ile olduğunu diğer grup ise kaynak aktarımı ile gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Sağlık ve güvenlik konularında öne çıkan devlet güvencesi cevabının bu katılımcıların devlete bağlı kurumlarda çalışmasından dolayı olduğu ön görülmektedir. Bunların dışında kalan katılımcılarda bu noktada olumsuz görüş belirtmemişlerdir.

Katılımcıların verdikleri cevaplarla elde edilen verilerde ortaya çıkan sonuçların insan kaynakları biriminin temel görevlerini tanımladığı görülmektedir. Ancak bu görevlerin yerine getirilmesi ve yeterlilikleri konularında eksik tarafların olduğu sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların Bağlı Oldukları Kuruluşun İnsan Kaynakları Biriminin Görevleri Dahilinde İş Görene Yaklaşımlarına Yönelik Görüşleri

Araştırma katılımcılarının insan kaynakları biriminin çalışan yönelik yaklaşımlarını ortaya koydukları soruda insan kaynakları yönetimi ve yaklaşımı

açılarından önemli olan iki önemli unsur temaları oluşturmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda öne çıkan iki tema "Çatışma ve çözümleme stratejileri" ve "Algı ve imaj yönetimi" temalarıdır. Çatışma yönetimi her örgüt iyi yönetmesi gereken bir süreçtir. Özellikle örgütün üst yöneticilerinin ve insan kaynakları birimlerinin çatışma ortamından örgütün faydasına olacak biçimde yararlanmalrını sağlama konusunda bilgilerinin olması önem arz etmektedir. Örgüt çalışanlarının motivasyon ve performans düzeylerini doğrudan etkileyen çatışşma durumlarının dışında örgütün yürüttüğü algı ve imaj yönetimi önemlidir.

Araştırma katılımcıların önemli bu iki unsur doğrultusun belirttikleri görüşler daha çok geliştirilmesi yönündedir. Katılımcıların nerdeyse tamamı çatışma ve çözümleme stratejilerinin geliştirilmesi gerektiği görüşünü ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda araştırma katılımcılarının uzmanlık alanı ne olursa olsun çatışmanın doğru biçimde yönetilemediği ve çalışanları olumsuz etkilediği sonucuna varılmaktadır. Büyükses (2010) çalışmasında öğretmenlerinin meslektaşları ile ilişkilerinin iş motivasyonlarını etkilediğ sonucuna varmıştır. Algı ve imaj yönetimine yönelik görüşleride çok farklı değildir. Öyle ki katılımcıların çoğunluğu algı ve imaj yönetiminde aktif rol üstlenilmesi gerekitğini ve uygulanmadığını ifade etmişlerdir.

Bu doğrultuda öne çıkan çatışma ve çözümleme stratejileri ve algı ve imaj yönetimi konularında insan kaynakları biriminin çok da etkili olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların Bağlı Oldukları Kuruluşun İnsan Kaynakları Biriminin Görevleri Dahilinde İş Göreni Destekleme Yaklaşımlarına Yönelik Görüşleri

Seminer ve eğitim programları, katılımcıların insan kaynakları biriminin çalışanı destekleme düzeylerine ilişkin ortaya koymalarına yönelik ortak görüşlerinii ifade etmektedir. Araştırma katılımcıların tamamı insan kaynakları biriminin çalışanı destekleme noktasında verilen desteği seminer ve eğitim programları açısından değerlendirmişlerdir.

Katılımcılar çalışanların desteklenmesine yönelik düzenlenen seminer ve eğitim programlarının yeterli olmadığını, talep doğrultusunda ve sadece belirli dönemlerde

düzenlediğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışanın gelişiminin desteklenmesini amacıyla seminer ve eğitim programları düzenlenebileceğini ancak belirtilen ifadeler yönünde yeterli olmadığı ve destek sağlamadığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların Bağlı Oldukları Kuruluşun İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Görüşleri

Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücret ve ödül yönetimi, eğitim ve geliştirme programları, performans ve motivasyon değerlendirmeleri öne çıkmaktadır. Öğretmenlerin gelir düzeyleri önemli dışsal motivasyon kaynaklarından biri olup, diğer ülkelerde de okul uyumunu etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Yazıcı, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları yönünde ücret ve ödül yönetiminin uygulanması gerektiği görüşü öne çıkarken performans değerlenedirilmesi noktasında yeterli olmadığı ve geliştirilmesi gerekliliği sonucuna varılmıştır. Katılımcıların yönetime katılım ve motivasyon doğrultusunda belirttikleri ifadelerin tamamının olumsuz olduğu görülmektedir. Katılımcılar çalışanların yönetime katılması gerekli olduğunu, personelin toplantılara davet edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlardan en dikkat çeken yanıt ise yönetim tarafından baskı olduğu ifadesidir.

Katılımcıların Bağlı Oldukları Kuruluşun İnsan Kaynakları Biriminin İnsan Kaynağından Yararlanma ve İhtiyaçları Karşılamasına Yönelik Görüşleri

Araştırma kapsamında katılımcıların insan kaynakları biriminin çalışandan yararlanması ve ihtiyaçları karşılamasına yönelik görüşleri irdelenmiştir. Katılımcıların bağlı oldukları kuruluşun insan kaynakları biriminin insan kaynağından faydalanma ve ihtiyaçların karşılamasına yönelik görüşleri doğrultuğunda bilgi, beceri ve yetenek analizi ve iş tatminin değerlendirilmesi öne çıkan ifadelerdir.

İnsan kaynakları biriminin bilgi, beceri ve yetenek analizini gerçekleştirmesine yönelik katılmcılara bu tür analiz olmadığını ve iyi biçimde analiz edilmesi gerektiği ifadelerini ortaya koymuşlardır. İş tatminin değerlendirilmesi yönünde katılımcıların

çoğunluğu yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise gerekli çalışmaların yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların cevapları doğrultusunda insan kaynakları biriminin ihtiyaçların belirlenmesine yönelik bilgi, beceri ve yetenek analizinin yapılması ve çalışmadan en üst düzeyde verim sağlanmasına yönelik iş tatminin değerlendirilmesine yönelik çalışmaların yeterli düzeyde yapılmadığı görüşü katılımcıların çoğunluğunun ortak ifadesi olduğu görülmektedir.

Araştırma katılımcıların çoğunluklu olarak insan kaynakları biriminin çalışandan yararlanması ve ihtiyaçları karşılamasına yönelik sorulan soruları tavsiye niteliğinde cevaplamaları insan kayanğından yeterli düzeyde faydalanamadığı ve ihtiyaçların karşılanmasında eksik kalındığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların Devletin Engelli İstihdamına Yönelik Politikalarına Yönelik Görüşleri

Alanyazında engelli bireylere yönelik yapılan çalışmaların sayısının gün geçtikçe artması dikkat çekmektedir. Özellikle engelli bireylerin eşit hak ve özgürlüğe sahip olabilmeleri için devlet politikaları ve uygulamalarında sürekli olarak gelişim sağlanmaktadır. Engelli bireylerin öncelikli olarak eğitim hakkına sahip olması ve bu doğrultuda istihdam fırsatı bulmaları önem arz etmektedir. (Altınay, Çelebi, Altınay ve Dağlı, 2018) araştımalarında eğitim programlarında engelli bireylerin eğitim haklarının önemini ve bu yönde programlar geliştirilmesi gerekililiğini ortaya koymuşlarıdır.

Katılımcılara devletin engelli istihdamına yönelik politikalarına yönelik görüşleri sorulmuştur. Devletin engelli istihdamına yönelik politikalarının değerlendirilmesini yapan katılımcılardan engelli istihdamının sistemli olduğunu diğer bir kısmı da yetersi olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar yaklaşık yarı yarıya verdikleri bu iki farklı cevabın katılımcıların çalıştıkları kurumun özel ve devlet kurumu olmasından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların Üniversitelerin Engelli İstihdamının Geliştirilmesine Yönelik Yaptıkları ve Neler Yapılabileceğine Yönelik Görüşleri

Eğitim örgütleri girdi ve çıktıları insan kaynağı olması sebebiyle topluma şekil veren en önemli kurumlardır. Bu bakımdan engelli bireylerin eğitilmesi ve eşit haklarda istihdam fırsatını yakalamarı üniversitelerin engelli bireylere sundukları olanaklar ile mümkün olabilmektedir.

Üniversitelerin engelli istihdamının geliştirilmesine yönelik yaptıkları ve neler yapılabileceği sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar engelsiz kampüs oluşturulması, uygun eğitim programların ve müfredatların geliştirmesi ile teşvik edici olması iken bazı katılımcılar fikrim yok şeklindedir.

Katılımcılarında ifadelerinde belirttiği gibi engelsiz kampüslerin engelli bireylere eğitim hakkı sağlamasında önemi büyüktür. Ancak sadece bina ve altyapı ile eğitim programlarının ve müfrredatlarında bu yönde geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Araştırma verileri araştırma yöntemi çerçevesinde özet olarak değerlendirildiğinde; küresel rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüz dünyasında insan kaynaklarının yeniden yapılandırılmasında ayrıcalıklı konumları nedeniyle yükseköğretim kurumları da yeniden yapılanma sürecinden geçmektedir. Bu süreçte lisansüstü öğrencileri için hazırlanacak eğitim programlarında "öğrenen" özelliklerinin göz önüne alınması ayrıca öğretim üyelerinin de araştırma geliştirme faaliyetlerinde gereksinim duydukları desteğin ve akademik donanımlarının arttırılması çağdaş bir beklenti olarak ortaya çıkmaktadır.

Öneriler

Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler

- Okullarda insan kaynakları birimleri kurularak, işleyiş ve uygulamalar daha yakından takip edilebilir.
- Katılımcılar performans değerlendirme ve motivasyon uygulamalarının yeterli olmadığı görüşündedirler. Bu tür uygulamaların sistemli bir biçimde veli ve öğrencilerinde dahil edildiği bir değerlendirme programı başlatılabilir.

- Hizmet içi eğitimler ihtiyaç belirlenmesinin ardından düzenlenerek farklı seviyelerde ve branşlarda verilebilir.
- Çalışanlar düzenli aralıklarla yönetim toplantılarına dahil edilerek fikir alış verişinde bulunmaları ve sorunlarını aktararak ortak çözüm yollarının bulunması sağlanabilir.
- Yöneticiler özellikle çatışma yönetimi gibi konularda eğitilerek sorun, çatışma ve problemlerin ilerlemeden önlenmesi sağlanabilir.
- Performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılarak bireylerin geleceğe yönelik gelişime istekli olmaları sağlanabilir.
- Engelli istihdamına yönelik eğitim programlarının geliştirilmesi sağlanabilir.
- Engelli bireylerin çalışabileceği sektörlere yönelik iş analizleri yapılarak, engelli istihdamını yönelik teşviklendirilebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Nitel olarak alan uzmanları ile yürütülen bu çalışma eğitim kurumları çalışanlarının katılımıyla nicel olarak yürütülebilir.
- Araştırma öğretmen, yönetici ve bakanlık görüşleri doğrultusunda karşılaştırılmalı yürütülebilir.
- İş analiz ve tanımları yapılarak gerekli beceri, yetenek ve bilgilerin neler olduğu yönünde model geliştirilebilir.
- Üniversitelerin eğitimde ki insan kaynakları yönetimine sağladıkları katkı ve yapılabilecekleri yönünde araştırma yapılabilir.
- Engelli istihdamına yönelik iş ve meslek envanteri hazırlanabilir.

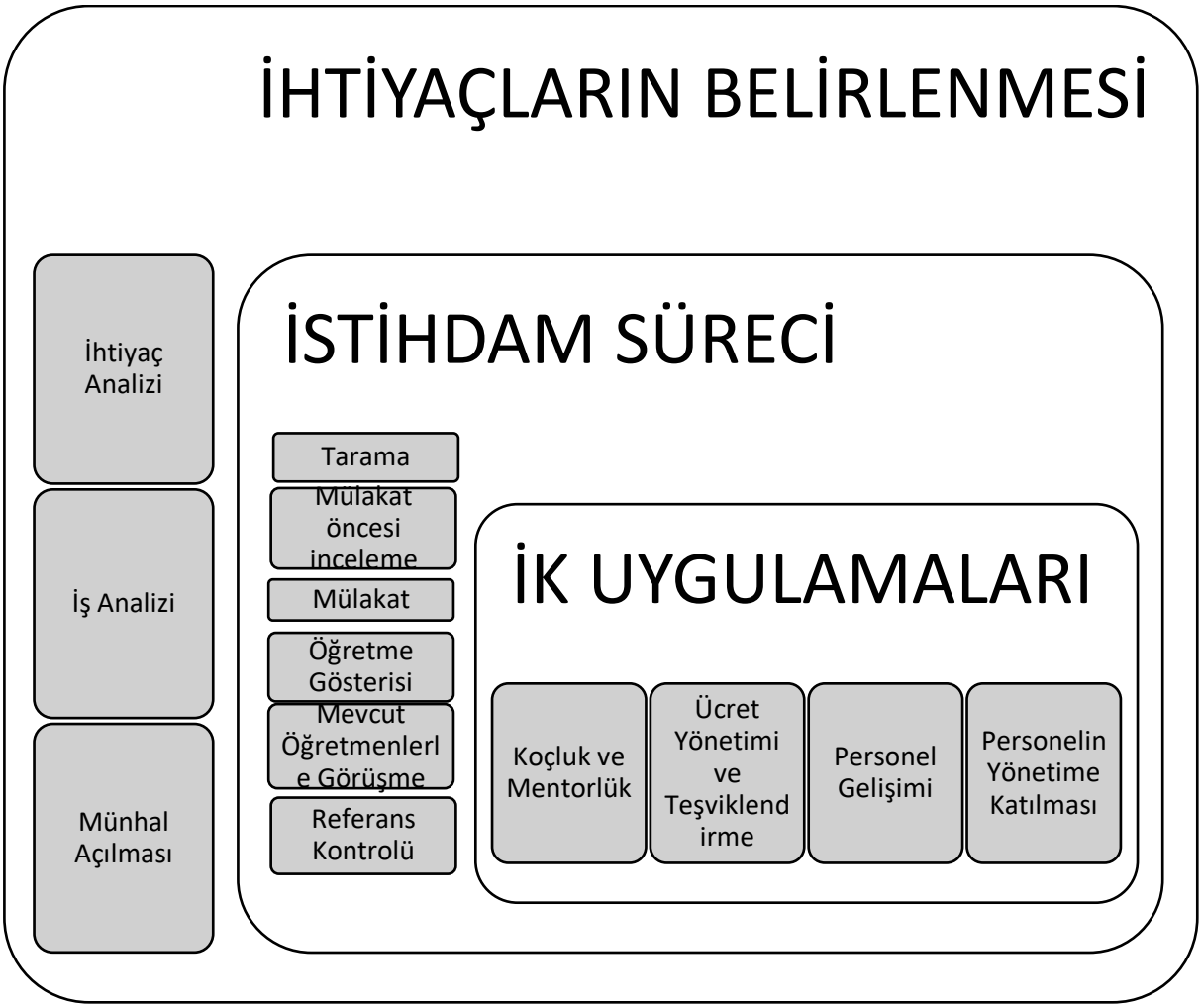
Eğitimde İstihdam Stratejilerine Yönelik Model Önerisi

Tezimde elde edilen sonuçlar çerçevesinde oluşan modelde:

1. İhtiyaçların Belirlenmesi,

2. İstihdam Süreci,

3. İnsan Kaynakları Uygulamaları mevcuttur.



1. Kademe: İhtiyaçların Belirlenmesi

İhtiyacın belirlenmesi üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar ihtiyaç analizi, iş analizi ve bu doğrultuda münhal açılmasıdır.

Öncelikli olarak istihdam ihtiyacının ortaya konulması gerekmektedir. Bu aşamada okul yöneticilerine önemli roller düşmektedir. Eğitim sektöründe münhal bakanlık aracılığıyla yapılsa da ihtiyaçların belirlenmesini sağlayacak olan okul yöneticileridir. Dolayısıyla bu aşamada önemli olan noktalardan biri de okul yöneticilerinin üst yöneticiler ve bakanlık yetkilileri ile iyi iletişim ve ilişki içerisinde olmasıdır.

Eğitim kurumlarında ileriye dönük personel ihtiyacının belirlenmesi olağan dışı durumların dışında dönemlik olmaktadır. Öyle ki okul yöneticileri planlamalarını ileriye

dönük bir şekilde yaparak ortaya çıkacak personel ihtiyaçlarını raporlamaları gerekmektedir

Okul yöneticilerinin ihtiyaçlarını belirtmelerinin ardından ikinci aşama bu ihtiyaca yönelik iş analizinin yapılmasıdır. İş analizi personel ihtiyacı olsun ya da olmasın tüm işler için yapılması gereken bir analizidir. Ancak bir anda tüm okullarda bu analizin yapılması zaman alınacağından öncelikli olarak ihtiyaç duyulan pozisyonlar için iş analizi yapılması ve sistemli ilerlenmesi sağlanabilir.

İş analizinin yapılmasındaki en önemli nedenlerden biri doğru kişinin doğru konumda çalışmasını sağlamaktır. Yapılacak olan iş analizi öğretmenlik pozisyonlarının yanı sıra özellikle okul yöneticiliği ve terfi durumlarında yapılması gereklidir. Yapılacak işin koşullarının, gerekliliklerinin özellikle sahip olunması gereken bilgi, beceri ve yetenek analizinin yapılması bakımından önem arz etmektedir.

İhtiyaçların belirlenmesi kademesinin son aşaması olan münhal açılması belirlenen ihtiyaç analizi ve bunun akabinde yapılan iş analizi ile gerekliliklerin ortay konulması ile uygun çalışanın aranması sürecidir. Aranılan özelliklerdeki personel ulaşılması için günümüzde özellikle sosyal medya ve internet sayfaları olmak üzere yazılı ve görsel iletişim araçları aracılığıyla uygun personele ulaşılması hedeflenir.

2. Kademe: İstihdam Süreci

İstihdam stratejilerinin ikinci aşaması istihdam süreci ihtiyaçların belirlenmesinin, iş gerekliliklerinin ortaya konulmasının ardından çıkılan münhal sonucu adaylardan başvuruları toplanır.

Ülkemizde eğitim kurumlarında öğretmen veya okul yöneticisi istihdamları açılan münhaller doğrultusunda merkezi sınav sistemi ile yapılmaktadır. Sınavda başarılı olan adaylar arasında yine bir sınav niteliğinde olan mülakat yapılmakta ve başarılı olan adaylar bakanlık tarafından yerleştirilmektedir. Ancak eğitim kurumlarının toplumda üstlendiği rol yadsınamaz. Dolayısıyla eğitim kurumlarında görev alacak personelin işe alım süreci daha detaylı incelenmesi gereken bir husustur. Bu bakımdan ihtiyaçların belirlenmesinin ardından aşağıdaki istihdam süreci aşamalarının takip edilmesi eğitim

kurumlarının gelişmesi ve ilerlemesi yönünde daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Başvuruları takiben uygun ve ideal personel seçimi için aşağıdaki aşamaların takip edilmesi önemlidir.

1.Aşama: Tarama

Adayların ciddi bir şekilde değerlendirilmeye değer olup olmadıklarına karar vermek için adaylardan başvuru formları, özgeçmiş, bir kapak mektubu talep edilir. Başvurular ihtiyaç belirlenen okullar tarafından adayın potansiyelin potansiyel olup olmadığını belirlemek için okul tarafından değerlendirilir.

Başvuruları kabul eden okullar açısından özgeçmiş ve gerekli formların dışında kabul edilecek olan kapak mektupları adaylar hakkında rutin bilgilerin dışında gerçek duygu, düşünce hatta felsefi bakışlarını belirtecekleri mektup adaylar hakkında daha detaylı bilgi edinilmesini sağlayabilmektedir.

2.Aşama: Mülakat öncesi inceleme

Okullar, ön değerlendirmenin ardından uygun gördükleri adaylara bir sonraki aşamaya geçmelerine karar vermeden önce bir çeşit alıştırmaya katılmaları için davet ederler. Bu aşamada adaylara bir çeşit ön tarama anketi denilebilecek bir form gönderilir. Bu formda başvuru sahiplerine, eğitim felsefeleri, kentsel eğitime ilgileri, sınıf yönetimi stratejileri ve belirli konulara yaklaşımları hakkında sorular sorulur. Bu aşamada önemli olan sadece adayları tanımak değil, aynı zamanda onlar için okulun ne anlama geldiğini anlamaktır.

3.Aşama: Mülakat

Başvuran adaylar arasından inceleme sonucunda uygun görülenler mülakata çağırılır. Bu aşamada önemli olan mülakatın okul yöneticileri, yetkilileri ve okulun bağlı olduğu insan kaynakları birimi tarafından yapılmasıdır. Öyle ki okulun ihtiyaç duyduğu ve uyum içerisinde birlikte çalışacağı kişi okul yetkilileridir.

Eğitim kurumlarında yapılacak olan mülakat türünün yarı yapılandırılmış mülakat olması önemlidir. Çünkü adayın belirli ve spesifik sorular dışında kendini rahat ifade edebileceği açık uçlu sorulara ihtiyaç duyulmaktadır. Böylelikle adayın mesleki,

bilgi ve becerilerinin yanında kişilik özellikleri ve kendi ifade etme biçimleri önem arz etmektedir.

4.Aşama: Öğretme Gösterisi

İnsan kaynakları uygulamalarında ve istihdam sürecinde önemli olan unsurlardan biri de bilgi, beceri ve yetenek analizidir. Toplumların gelişiminde ve ilerlemesinde en önemli unsur olan eğitim politikaları doğru yapılandırılmış, müfredatlar güncel, tam donanım, ekipman ve teknolojiye sahip olsalar da bunların aktarımı noktasında özellikle öğretmen kilit noktadır. Öyle ki bireyler her ne kadar öğretmenlik mesleğine sahip olsalar da bilgi aktarımı öğretmenin sahip olması gereken önemli bir yetenektir.

Bu açıdan özellikle öğretmen istihdamında öğretme gösterisi önemlidir. Mülakatın ardından uygun adaylarla sınıf ortamında öğretim gösterisi düzenlenerek bilgi aktarımları ve öğretme becerileri gözlemlenebilir. Aday öğretmeninin müfredata ve konuya hakimiyetinin gözlemlenmesi sınıf ortamında ki davranışlarını bakımından fikir sahibi olunmasını sağlayacaktır.

5.Aşama: Mevcut Öğretmenlerle Görüşme

Eğitim örgütlerinde öğretmen, yönetici ve okul çalışanlarının performans ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen unsurlardan biri çatışma ortamlarıdır. Okul çalışanlarının birbirleri arasında yaşadıkları çatışmalar ve bunun sonucunda çatışmaların doğru yönetilememesi özelde okul ortamını genelde de eğitim sistemini doğrudan etkilemektedirler.

Bu sorunun giderilmesine yönelik adayların mevcut öğretmen ile görüştürülerek uyum ortamının oluşması sağlanırken yeni istihdam edilecek personelin oryantasyon süreci başlamış olacaktır.

6.Aşama: Referans Kontrolü

İşe alınacak aday diğer tüm aşamaların ardından teklif sunulmadan önce sunulan referansların kontrolü önemlidir. Özellikle adayların daha önce çalıştıkları kurumlardan bilgi alınması girdi ve çıktısı insan olan eğitim sistemi açısından önem arz etmektedir.

Aday referans göstermemiş olsa dahi önce ki çalıştığı kurumlarla irtibata geçmek aday hakkında daha detaylı ve doğru bilgi edinilmesi bakımından önem taşımaktadır.

3. Kademe: İK Uygulamaları

Koçluk ve Mentörlük; insan kaynakları birimi, çalışanlarının koçluk ve mentörlük ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, bu tür programları oluşturabilen danışmanlarla programlar geliştirebilmeli, sürdürülebilirliğini ve takibini sağlayabilmelidir. Dolayısıyla insan kaynakları birimi performans değerlendirme, motivasyon arttırıcı çalışmalarının yanı sıra çalışanların alanlarında ilerlemeleri ve kendilerini geliştirmelerine yönelik öneriler sunarak personele koçluk ve mentörlük yapabilir.

Ücret Yönetimi ve Teşviklendirme; insan kaynakları birimi, ücretlendirme, ücret derecelendirmeleri, ücret sistemleri, yan haklar, prim sistemleri, sosyal haklar ve benzeri konularda çalışanların maddi olarak destekleyen tüm bu süreçler ile ilgili somut araştırmalar ve iyileştirmeler yapabilmeli ve bu yönde sistemler oluşturmalıdır.

Personel Gelişimi; koçluk ve mentörlük çalışanın bireysel olarak gelişimine odaklanarak bu yönde rehberlik ederken, personel gelişimi tüm personel yönelik düzenlenen hizmet içi eğitimlerini kapsamaktadır.

Eğitim örgütleri çalışanlarına, ihtiyaçların belirlenmesinin ardından düzenlenen hizmet içi eğitimlerinde öne çıkan unsur, eğitim düzenlenmesi değil çalışanın katılımının sağlanmasıdır. Dolaysıyla yıllık eğitim planın yapılması ve bu doğrultuda personelin bu eğitimlere katılımı teşviklendirilmelidir. Personel sıkılmadan eksik veya geliştirilmesi gereken noktalarda eğitim düzenlenmelidir.

Personelin Yönetime Katılması; Eğitim örgütlerinin önemli parçası olan öğretmen ve okul yöneticilerinin karar verme aşamalarına katılması ve yapılacak düzenlemelerde fikirlerinin alınması gereklidir. Eğitim programlarının uygulayıcısı olan eğitimciler belirli aralıklarla yönetim toplantılara dahil edilerek programların geliştirilmesi, sorunların giderilmesi ve eğitimin geliştirilmesi yönünde daha sağlıklı ve uygulanabilir fikir ortaya çıkacağı ön görülmektedir

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.

Açıkalın, A. (2002). *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Akalın, A., vd. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Akdağ, M. (2007). *Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Örgüt Yapılarının İncelenmesi Üzerine Karsılaştırılmalı Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.

Akın A, (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 3(1)

Aksoy B, (2005). Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi? *Bilgi Dünyası*, 6(1). ss:58-77

Aksu, G., Acuner, A., Tabak, R. (2002), Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4:2), Ankara.

Akyol, B. (2008). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akyüz, Y. (2010). *Türk Eğitim Tarihi. M.Ö. 1000- M.S.* Ankara:.Pegem A Yayınları.

Aldemir, C. ve Ataol, A. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Atılgan, M. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir İnceleme: Kaymakam Adaylarının Eğitimi. *Turk İdare Dergisi*, 20, 131-148.

Aytaç, S. (2006). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.

Aytaç S. (2010). *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi. Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*. Atilla Yelboğa (Ed.) Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Balkın, D., Cardy, R., Gomez-Mejla, L. (1998). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, T. ve Akturan, U. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri: NVivo İle Nitel Veri Analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.

Baştaş, M. ve Altınay, Z. (2019). Employment for Disability: Human Resources Management in Higher Education for Quality, *International Journal of Disability, Development and Education*, DOI: 10.1080/1034912X.2019.1643456

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi,

Bek, H. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği. Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya.

Bilgin, L., Taşcı, D. Kağnıcıoğlu, D. Vd. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Bulut, Y. vd. (2016). Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi: Hatay'da Bir Uygulama. *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, 3, 1-24.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Cengiz, E. (2010). *Taşımalı İnsan Kaynakları Yönetiminde Öğretmenlerin Örgütlenme Hakkı*. (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Cent, H. (2007). *Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Clevaland, J.N., Murphy, K.R., Williams, R.E. (1989).Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevelance and Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 20

Constance, M.F. (1984) *An Examination of Teachers Attitudes Toward Women in Education Administration.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Massachusetts, Massachusetts.

Çalık, C. ve Şehitoğlu, E.T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Millî Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*. 170.

Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınları.

Danışman A. (2008). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Adana: Nobel Yayınevi.

David, M. ve Sutton, C.D. (2004) *Social Research: the basics*, London: Sage Publications.

Deniz,M. ve ÜNAL, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. *E-Journal Of New World Sciences Academy*.

Doğan, E., Apaydın, Ç ve Önen, Ö. (2006). Eğitim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve kalite politikası. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 11, 59-79

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, İ. (2002). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Genç, Y. ve Çat, G. (2013). Engellilerin İstihdamı ve Sosyal İçerme İlişkisi. *Akademik İncelemeler Dergisi*. 8(1).

Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Gürüz, D. ve Yaylacı, G.Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya A.Ş.

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları.

Filizöz, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1).

İnce, M. (2000). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 319-340

Karaca, D. 2009. *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi* (18. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karcıoğlu, H. ve Öztürk, Ü. (2009). İşletmelerde Performans Değerleme İle İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi, İstanbul İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 13 (1) , 343-366 .

Kaya, E. N. ve Taş, İ.E. (2015). Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi Ayrımı. *KSÜ İİBF Dergisi*, 5(1). s:21-28

Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Millî Eğitim Dergisi*, 150.

Keskin. A. ve Keskin B. (2005). *Eğitimde toplam kalite- okul yönetiminin kalite arayışı*. Samsun: Deniz Kültür Yayınları

Kuş, E. (2009). *Nicel-nitel araştırma teknikleri: Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri nicel mi? Nitel mi?* (3. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Küçükkaya, G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Küsmen, B. (2010). *Kurumsal İletişim Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Legard, R., Keegan, J. ve Ward, K. (2003). In-depth interviews. Richie, J. and Lewis, J. (Ed.). *Qualitative Research Practice* içinde (s.139-168). London: Sage, ,

Liou S. (2008), "An Analysis of the Concept of Organizational Commitment", Nursing ForumNo.43, 116-125.

Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(14), 128-144.

Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. Baskı.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Noe, A.R. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, Çev.: Canan Çetin

Orhan, K. (2010). Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa'da insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının bir karşılaştırılması: Avrupalı insan kaynakları yaklaşımı mümkün müdür? (A comparison of human resources management approches' in the United States and European Union: Is actually European approches of the human resources management possible?). *Ege Academic Review*. 10(1), 271-301.

Özbayram, E. (2014). Türk Çalışma Hayatında Korumalı İşyerleri ve Engelli İstihdamı. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dali Yüksek Lisans Tezi, Ankara,

Özen, Şükrü (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim : Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/2: 47-90.

Özdemir E. ve Akpınar A. T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (3), 2, 85-105

Özgen, H, Öztürk, A. ve Yalçın, A., (Ed). (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.

Özmen, İ. (2003). Bilgi Sistemleri İş Stratejisi ve Ticari Avantaj Sağlamak İçin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi,* 13(45), 51.

Öztay, F. E. (2006). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi.* (Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. California: Sage Publications, Inc.

Raymond, N. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Ve Geliştirilmesi*. (4.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, ,

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sadullah, Ö., (2008). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş; İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. C.Uyargil (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Saylan, N. (2013). *Özel İlköğretim Ve Ortaöğretim Okullarında İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Schuler,S. R. (1995). *Managing Human Resources*. USA: West Pub.

Şen, M. (2018). Türkiye'de Engellilere Yönelik İstihdam Politikaları: Sorunlar ve Öneriler. *Sosyal Güvenlik Dergisi*. 129-152. 10.32331/sgd.493016.

Tanova, C. ve Karadal, H. (2004). Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 123–136.

Taymaz, H., (2009). *Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem A

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı) Ankara: Nobel Yayınları.

Tosun, Ü. (2002). *Onurlu disiplin*. İstanbul: Beyaz.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayınları.

Türkel, A. (1984). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Okan Yayıncılık.

Türkmen, H. (2008). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Ġnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uğur, A. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Ülsever, C., (2005). *21. Yüzyılda İnsan Yönetimi*. İstanbul: Alfa

Ünal, S. (2000). Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 146.

Yalçın, S.A. (2002*). Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde Bir Eğitim Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnformal Cezalar*. (Doktora Tezi) T.C Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Yaman, H. (2010). Türk öğrencilerinin yazma kaygısı: Ölçek geliştirme ve çeşitli değişkenler açısından yordama çalışması. *International Online Journal of Educational Science*, 2(1), 267-289

Yıldırım, İ. (2001). *Öğretmen yetiştirme ve eğitimde kalite paneli*. Ankara: MEB Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6.b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yılmaz, G. (2006). *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynaklan Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitapevi.

Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret.

EKLER

Ek 1: Görüşme Formu

Değerli Katılımcı,

Bu formun amacı, adı verilen doktora tezi konusunun bir basamağı olan, "Yönetici ve öğretmenlerin görev yapmış oldukları kendi kurumlarında alınan ve kendilerini etkileyecek olan kararlara ne ölçüde katıldığını ve karar sürecine ne ölçüde katılma beklentisi içerisinde olduklarını belirlemek" konusunda öğretmen görüşlerini belirlemektir. Araştırma raporunda isminiz kesinlikle yer almayacaktır. Bu verileri kesinlikle amaç dışında kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla, Uz. Meryem BASTAS Prof. Dr. ZEHRA ALTINAY GAZİ (YDÜ - Eğitim Bilimleri Doktora Öğrencisi) (YDÜ - Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

BÖLÜM - 1: Demografik Bilgiler

Cinsiyet:

Yaş:

Eğitim durumunuz:

Kurum:

Kurumda bağlı olduğu birim:

Görev:

BÖLÜM - 2 Görüşme Soruları

1) Bağlı olduğunuz kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin görevlerinin neler olduğunu açıklayınız? İnsan kaynakları çerçevesinde, işgörenin geliştirilmesine ve refahına yönelik yeterli olup olmadığını açıklayınız?

a. İşgücü planlaması:

b. Personel temini:

c. Sağlık ve güvenlik:

2) Bağlı olduğunuz Kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin görevleri çerçevesinde, işgörene yönelik yaklaşımı nasıldır?

a.Çatışma ve çözümleme stratejileri:

b. Algı ve imaj yönetimi:

3) Bağlı olduğunuz Kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin görevleri çerçevesinde işgöreni destekleme konusundaki düşünceleriniz nelerdir?

a. Seminer ve eğitim programları:

4) Bağlı olduğunuz Kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin görevleri çerçevesinde işgöreni eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, katılım, motivasyon gibi uygulamaları konusundaki düşünceleriniz nelerdir?

a. Ücret ve ödül yönetimi:

b. Eğitim ve geliştirme:

c. Performans değerlendirme:

d. Yönetime katılım ve motivasyon:

5) Bağlı olduğunuz Kuruluşun İnsan Kaynakları biriminin görevleri çerçevesinde işgöreni bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede istifade etmeye ve onların ihtiyaç ve isteklerini karşılama konusundaki düşünceleriniz nelerdir?

a.Bilgi, beceri, yeteneklerin analizi:

b.İş tatminin değerlendirilmesi:

6) Bağlı olduğunuz Kuruluşun Devletin engelli istihdamına yönelik politikalarına yönelik görüşleri nasıldır?

a. Engelli istihdam:

7) Bağlı olduğunuz Kuruluşun Üniversitelerin engelli istihdamının geliştirilmesine yönelik yaptıkları ve neler yapılabileceğine yönelik görüşleri nasıldır?

a. Engelli istihdama sağlanan katkı:

Ek 2: Bilimsel Araştirmalar Etik Kurulu İzin Belgesi

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

03.01.2019

Sayın Meryem Baştaş

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2018/246 proje numaralı ve **"Yüksek Öğrenimde, İnsan Kaynakları Yönetiminin Kaliteye Olan Etkisinin Değerlendirilmesi"** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

Direnç Kanol

Not: Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

Ek 3: Özgeçmiş

1. **Adı Soyadı** : MERYEM BAŞTAŞ
2. **Doğum Tarihi** : 28 TEMMUZ 1957
3. **Unvanı** : UZMAN
4. **Öğrenim Durumu** : Y. LİSANS MEZUNU
5. **Çalıştığı Kurum** : GİRNE ÜNİVERSİTESİ

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme Bölümü	Anadolu Üniversitesi	1987-1991
Y. Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Yakın Doğu Üniversitesi	2004-2007
Doktora	Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi	Yakın Doğu Üniversitesi	Devam Etmekte

6. **İş Deneyimi**

2000-2017 KT Koop Merkez Bankası Ltd.'in Krediler Bölümünde Servis Şefi

1991-2000 Binboğa Satışlar Servis Şefi

1983-1991 İdari İşler Servis Şefi

1976-1983 Binboğa Yem Sanayi Memur

7. **Yayınlar**

7.1. Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

7.1.1 Altınay, Z. ve Bastas, M. (2019). Employment for Disability: Human Resoruces Management in Higher Education for Quality, *International Journal of Disability, Development and Education*. DOI: 10.1080/1034912X.2019.1643456.

7.2. Uluslararası diğer hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

7.2.1 Yıkıcı, B., Bastas, M., Altınay, F., Daglı, G., Altınay, Z. (2019). The Role of Technology for School Management and Development . Revista Inclusiones.

7.3. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan çalışmalar

7.3.1 Bastas, M., Altınay, F. Dağlı, G., Altınay, Z. (2019). Eğitim Uygulamalarında İnsan Kaynaklarının Kaliteye olan Etkisinin Değerlendirilmesi. Uluslararası AsosCongress, Antalya.

7.3.2 IITES, 2019 International Instructional Technologies & Teacher Education Sympoısium

7.3.3 BİLTEVT, 2019 Bilişim Teknolojilerinde Evrensel Tasarım
7.3.4 EJER, 2019 VI International Eurasian Educational Research Congress
7.3.5 ICIER 2019 International Conference on Interdisiplinary Educational Reflections

7.4. Yazılan kitaplar

7.4.1 Eğitim Bilimleri Enstitüsü Stratejik Plan (2019)

8. Projeler

8.1 Eğitim Bilimleri Enstitüsü Stratejik Planlama Hazırlama Projesi
8.2 Engelsiz Veri Tabanı Oluşumu Gönüllü Proje Araştırmacısı

9. Eğitim Konusunda Alınan Kurslar

9.1 Engelsiz Bilişim -Aralık, 2019, Lefkoşa

9.2 Engelsiz Bilişim- Eylül, 2019, İstanbul

9.3 Interdepence Summit- Ocak, 2020, Brüksel

10. Hakemlik

10.1 Journal of Disability, Development and Education

11. Çalıştay

11.1 Çocuklar Sorguluyor, KKTC Cumhurbaşkanlığı, 2018-2019

12. Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlara Üyelikler

12.1 Koop Bankası Üyeliği
12.2 Engelsiz Bilişim Akademik Etkinlikler

13. Konferans ve Etkinlik Organizasyonları

13.1 *Toplumsal Araştırma ve Geliştirme Merkezi Konferans ve Etkinlikleri*
13.2 *Eğitim Bilimleri Enstitüsü Akademik Etkinlikleri*

İNTİHAL RAPORU

EĞİTİM UYGULAMALARINDA İNSAN KAYNAKLARININ KALİTEYE OLAN ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ- Meryem BAŞTAŞ

Tez-hepsi

ORIGINALITY REPORT

7%	7%	2%	%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	openaccess.yeditepe.edu.tr:8080 Internet Source	3%
2	www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080 Internet Source	1%
3	ÇALIK, Cemal and ŞEHİTOĞLU, Ekrem Tuğrul. "Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevini Yerine Getirebilme Yeterlikleri", Milli Eğitim Bakanlığı, 2006. Publication	1%
4	docs.neu.edu.tr Internet Source	<1%
5	www.slideshare.net Internet Source	<1%
6	acikerisim.deu.edu.tr Internet Source	<1%
7	www.dersindir.net Internet Source	<1%
8	acikerisim.ege.edu.tr:8081 Internet Source	<1%