

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN EĞİTİM KURUMLARI AÇISINDAN GEREKLİLİĞİ VE GELİŞTİRME ETKİNLİĞİ

REQUIREMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND DEVELOPMENT ACTIVITY IN TERMS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Uzman Levent MERCİN*

Özet

Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumları açısından insan kaynakları yönetiminin gerekliliğini, ilkelerini, felsefesini ortaya koymak ve ayrıca geliştirme etkinliğinin eğitim kurumlarındaki önemini vurgulamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği bireye değer vermenin bir aracı olmasıdır. Değer gören bireyin verimliliğinin arttığı bilinmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi kurumların verimliliği açısından önemli bir alandır. Bu alan içerisinde geliştirme etkinliği insan kaynakları yönetimini oluşturan en önemli bileşenlerden birini oluşturmaktadır. Geliştirme etkinliği özellikle bireyin çalıştığı kurum tarafından dikkate alınmalıdır. Ancak araştırmaya göre, özel sektör hariç, genel olarak kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynakları birimlerinin olmadığı söylenebilir. Bu eksikliğin giderilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim kurumlarında insan kaynakları birimlerinin kurulmasını sağlamalıdır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı yetkilileri, eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimindeki etkinliklerin en önemlilerinden biri olan geliştirme etkinliğinin uygulanması için gerekli çalışmaları yapmalıdır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi, Geliştirme.

Abstract

The aim of this study is to establish the requirement, principles and philosophy of human resources management in terms of educational institutions, and lay emphasis on the importance of the development activity in the so-called institutions. The most distinctive feature of human resources management is that it is a tool that appreciates individuals. It is know that the efficiency of an individual who is appreciated increases. Therefore, human resources management is an important area in term of the efficiency of institutions. In this area, the development activity is one of the most important components that constitute human resources management. The development activity, therefore, ought to be taken into consideration especially by those institutions where individuals work. According to this study, however, it could be said that there are not any human resources units in public institutions and enterprises as a whole except private sector. In order to fill this gap, the National Education Ministry should ensure the establishment of these units in educational institutions, and initiate the necessary studies for the implementation of the development activity, which is one of the most important activities in the management of human resources in educational institutions.

Key Words: Human Resources, Development of Human Resources Management, Development.

* Dicle Üniversitesi Z.G. Eğitim Fakültesi Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü Resim-İş Öğretmenliği A.B.D. Öğretim Elemanı

Giriş

İnsan, farklı özellikleri nedeni ile evrende en üstün varlık olarak bilinir. Bu olgu nedeni ile, var olan birçok unsurun insan için olduğu söylenebilir. Bu anlamda düşünüldüğünde insanların kurdukları (eğitim vb.) sistemlerin hemen hepsi kendileri içindir denilebilir..

İnsanlar, bu sistem içerisinde sürekli artan yoğunluk, kirlilik, ekonomik sıkıntı, beklentilerin giderilememesi, savaşlar gibi nedenlerden dolayı aşırı yorgunluk, stres yaşamakta, yaptığı işlerde ve diğer etkinliklerinde verimliliği düşmektedir.

İnsanların psikolojik yapısının etkilenmesinde çevrenin etkisi olduğu kadar, kendi karakter yapısı da önem taşır. İnsanın çocukluk dönemi, gelişim, ergenlik ve yaşlılık dönemlerinin her birinde toplum içerisinde karşılaştığı birçok deneyim, onun gelecek yaşantısının her safhasında etkili olmaktadır. Bu deneyimler, bireyin öğrenmesinde, çalıştığı işyerinde, aile ilişkilerinde, okulda, vb. alanlarda onu avantajlı ya da dezavantajlı duruma getirmektedir. Bu gerçekler günümüzde insan ilişkilerinin farklı iletişim araçları ve sosyal ilişkilerin getirdiği zorunluluklar nedeniyle daha da karmaşık bir şekilde yaşanmaktadır. Bu durum karşısında insanın kendisini koruyacak önlemleri alması gerekir. Bunların, yeterli dinlenme, beslenme, eğitim, gelişen şartlara uyum, sosyal gereksinimleri sağlama, insana değer verme ve verilme, empatik düşünme vb. unsurlar olduğu söylenebilir. Bütün bunlar, bireyin kendisi tarafından sağlanabileceği gibi çalıştığı kurum ve işletme tarafından da sağlanabilir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda özellikle rekabet etmek, ürün kalitesini yükseltmek ve verilen hizmetlerde verimliliği arttırmak çok önemli hale gelmiştir. Bu amaçla birçok işletme insana, yani işgörene gerçek değer vererek bunları kazanabileceğini düşünmüş ve amaçlanan hedeflerin birçoğunu başarmıştır. Özellikle özel sektör bu konuda öncü rol oynamıştır. Çünkü özel sektör rekabete açık işletmelerdir. Varlıklarını sürdürebilmeleri için verimliliği üst düzeyde tutmaya gereksinimleri vardır. Bu nedenle bu işletmeler, bir kurumda en önemli unsur olan "insan"a değer vermenin ne kadar önemli olduğunun bilincine varmışlar ve bu yönde adımlar atmış ve atmaktadırlar. Ancak aynı davranışların kamu kurumlarının büyük bir bölümünde olmadığı görülmektedir. Çünkü kamu kurumlarında rekabet unsuru hemen hemen yok denilebilir. Özdemir'in (2003) yaptığı "Öğretmenlerin İşbaşında Yetiştirilmesinde Okul Yöneticilerinin Rolü" adlı araştırma sonuçları buna örnek olarak gösterilebilir. Halbuki verimlilik, her kurum ve işletmenin ana gayelerinden biridir. Bu amaç "iş", "hizmet" ve "işletme" anlayışının gereğidir. Çünkü yeterli verimliliği sağlayamayan kurumlar ve işletmeler, uzun süre varlıklarını sürdüremezler.

Bir kurum veya işletmede insanın verimliliğinin arttırılmasını sağlayan en önemli unsurlardan

biri, insan kaynakları yönetiminde "geliştirme" etkinliğidir. Geliştirme, insanı bir bütün olarak ele alma etkinliğidir. Geliştirme etkinliği, insanı doğumundan hizmete almaya, hizmet esnasından hizmet sonrasına kadar olan bir süreci içine alır. Bu anlamda her yönüyle ele alınan "insan", kuruma ait olma, anlaşılma ve değer verilme duygusu ile performansını yükseltebilmektedir.

Türkiye'de de son yıllarda özel sektör "insan kaynakları yönetiminde "geliştirme" etkinliği konusunda çağdaş adımlar atmıştır. Bu etkinliği bazı kamu kuruluşlarında da uyguladığı görülmektedir. Eğitim kurumlarının da bu yönde adım atmaları önemli bir unsur olarak düşünülmüştür. Bu önemin gerekçelerini ortaya koyabilmek, sonuç ve öneriler geliştirmek, bu araştırmanın yapılma nedenini oluşturmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Kavramlar

İnsan kaynakları yönetimi için insan, hemen her işin temelini oluşturduğu için en önemli olgudur. Çünkü insan, bu nedenle, insan kaynakları yönetimi, insanların içerisinde olduğu organizasyonlarda (örgütlerde) çok önemli bir alan olmaktadır. "İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları ya da işi, örgüt amaçlarını karşılamak için bir organizasyonu yönetme sürecidir. İnsan kaynakları mesleği, işe alma ve seçme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve karlılık, mesleki gelişim, güvenlik ve sağlık, gelecek, iş ilişkileri gibi alanlarla ilgilenir"(www.questia.com.2004:1). İnsan kaynakları yönetimi genel olarak personel yönetiminden çok farklı ve bu alanlarda bulunmayan yepyeni yaklaşımları içermez. Ancak insan kaynakları yönetimi, insana ilişkin yaklaşımları, insanın sosyal bir varlık olma özelliğine paralel olarak çok yönlü bir bütünlük içinde ve sistematik olarak ele almaktadır. "İnsan kaynağı yönetimi yaklaşımı ile geleneksel personel yönetimi arasındaki farklılığı, İKY'nin iki başat özelliği ile açıklamak olanaklıdır. Birincisi, İKY'nin insanı özeğe alan boyutu, ikincisi, örgüt ortamı ve çevresi kavramlarının genişletilmiş yorumudur" (Açıklalın, 2002:35).

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Örgütlerin büyümelerinde rekabet avantajı sağlamanın ve bunu sürdürebilmenin önemli bir rolü vardır. Organizasyonların bu amacı taşıyan bir yol izlemelerine karşın, insan kaynakları yönetimi bu konuda en ileri teknikleri içeren bir yaklaşımı sergilemektedir. Erdoğan'a (2003:116) göre, "İnsan kaynaklarının amaçları arasında nitelikli personel için çekici bir ortam yaratabilmek, başarılı işgöreni örgütte tutabilmek ve işgöreni güdülemek yer alır." İnsan kaynakları yönetimi ayrıca stratejik planların oluşturulmasında yardımcı olabilecek rekabetçi bir anlayış sağlamaktadır.

Teşvik edici, dinamizm sağlayıcı müşteri şikayetleri hakkında bilgi sağlamak için çalışanlardan sağlanan fikirler, işçileri ilgilendiren yasal düzenlemeler veya sağlık sigortası vb. gibi planlar hakkındaki detaylar rakipler tarafından kullanılmaktadır. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin diğer amaçları da, iş ahlakına sahip ve sosyal sorumluluk taşıyan bireylerin yaratıcılıklarını, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine kanalize etmektir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

“İlkeler bir anlamda belirli işlerin standartlar çerçevesinde yürütülmesini sağlayan kurallar bütünüdür” (İnce, 2002:20-21). İnsan kaynakları yönetimi alanında geliştirilen bazı genel ilkeleri şu şekilde ortaya koymak mümkündür:

1-İnsana saygı ilkesi: İnsan kaynakları yönetiminin başta gelen ilkesi insana saygıdır. İnsana saygı, alınan kararlarda, çalışmalarda ve örgüt içi ilişkilerde insana güven ve değer verilmesi esasına dayanmaktadır. “Bilgiyi entelektüel sermayeye dönüştürürken mevcut insan kaynakları çok önemlidir. Çünkü yaratıcı güç insandadır” (Çalkıvık:2003).

2-Tarafsızlık İlkesi: İnsan kaynakları yönetimi çalışmaları sürekli bir biçimde insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi içermektedir. Bu çalışmalar yürütülürken yönetimin insanları tarafsız bir biçimde değerlemesi bir zorunluluktur. Bu anlamda tarafsızlık ve adalet kavramları örgüt ve insan ilişkileri açısından güvenin temel taşlarını oluşturmaktadır.

3-Eşitlik İlkesi: Eşitlik ilkesi işletmede çalışanlar arasında dil, din, ırk ve siyasi düşünce bağlamında varolan ayrılıkların belirleyici olmaması anlamına gelmektedir. Özellikle işletmelerde işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanımak, personelin beceri, bilgi, teknik donanım, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca kriterlere yer verilmemesini içermektedir (Kaynak, 1995:17).

4-Açıklık İlkesi: İşletmedeki insan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesinden etkilenmektedir. İşletmelerde çalışanlar günümüzde sadece kendilerine verilen görevleri yerine getiren bireyler olmaktan çıkmış örgütsel amaçların belirlenmesi, işin yapılma biçimi ve sonuçlarına ilişkin bilgileri de talep eder duruma gelmiştir.

5-Bilimsellik İlkesi: Çağımızda insan kaynakları çalışmalarına ilişkin bilgi ve beceriler oldukça gelişmiştir. Bütün bu çalışmaların bilimsel olarak irdelenmesi ve örgüte bilgi olarak kazandırılması insan kaynakları yönetiminin önem verdiği konular arasında yer almaktadır. Bilimsellik insan kaynakları çalışmalarını yönlendiren ve belirleyen önemli bir ilkedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Felsefesi

“Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, gelişme ve değişmelerde topluma önderlik edebilmesi için, örgüt yönetiminin çağdaş bir anlayış kazanması ve yönetimin bilimselleşmesi gereklidir. Çünkü bilgi çağı ancak iyi yetişmiş insanlar ve iyi yönetilen örgütler ile yakalanabilir” (Buluç, 1998:2a). Günümüzün bilgi çağı insanın ilişkili olduğu yönetim anlayışlarında değişimi zorunlu hale getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkışı bu değişim sürecinin bir sonucudur. Bu değişim örgüte ve bireye ilişkin mevcut bakış açılarının farklılaşmasına ve bir insan kaynağı felsefesinin doğmasına neden olmuştur. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin temel felsefesini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1-Örgütsel amaçlara ulaşmak, işletmenin iki önemli sermayesi olan fiziksel sermaye kadar beşeri sermayenin de etkin bir şekilde kullanılması ile mümkündür. İşletme denilen yapı sosyo-teknik ve sosyo-kültürel bir sistemdir. İşletmedeki beşeri sermayenin örgütsel hedefler yolunda kanalize edilebilmesi doğrudan doğruya işletme yönetiminin empatik bir yeteneğe sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. “Bir problemini açıklamak için konuşan personeli dinlerken bulunduğumuz yerden, kendi görüşlerimizden, ön yargılarımızdan, kendimizden kurtularak; konuşanın yerine düşüncelerine yerleşmek; ben olmaktan çıkıp o ya da onlar olabilmek ve empatik dinleme düzeyine ulaşmaktır (Açıklalın, 1994:7). Bu sayede çalışanların sürekli olarak yönetim tarafından dinlenmesi ve görüşlerine itibar edilmesi onların motivasyon süreçlerine olumlu katkılar sağlayacaktır.

2-Bilgi toplumunda bilgiyi üreten bireydir. Bu nedenle insan, işletmeler için bir maliyet değil, bir kaynak olarak düşünülmelidir. İnsanın anlamı ve değeri, insanlarla olan benzerliğinde değil, farklılığındadır. Bunu değerlendirmek verimliliği arttıracaktır (Açıklalın, 1994:8).

3-İşin, insanın hem yaşam enerjisini faydalı amaçlara yöneltmesi ve hem de bunların sonucunda ulaştırdığı doyumla ruh sağlığını koruması söz konusudur. İş yaşamının kalitesi kavramı ile ifade edilmek istenen, insanlara bu tür bir doyum verecek iş koşullarının yaratılmasıdır. Bu süreç hem işletmeler açısından, hem çalışanlar açısından çok önemlidir. Çalışanların içinde bulunduğu örgütsel ortam, ücret ve iş şartlarının insan onuru ile bağdaşır nitelikte olması gereklidir.

4-İnsan kaynaklarından en uygun düzeyde yararlanmak, tutarlı politikaların geliştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. İnsanları motive eden ihtiyaçlardan en önemlileri mensubiyet ya da bağlılık duygularının tatmin edilmesi ve bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacının giderilmesidir. (Armstrong, 1992:14).

İnsan Kaynakları Yönetiminde Geliştirme

Geliştirme Nedir?

“Geliştirme, personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümüdür” (Açıkalın, 1994:64). Ayrıca Açıkalın (2002:65) gelişme ile ilgili olarak şunları ifade etmiştir: “Günlük konuşma dilinde birey ya da toplumla ilişkili anlatımlarda sık kullanılan “yetişmek”, “gelişmek”, hatta “kalkınmak”, “ilerlemek” anlatımları, aslında değişme olgusunun birer doğurgusudur. Değişme iki boyutta gözlenebilir. 1. Doğal ortamda 2. Programlanmış ortamlarda. Gelişme, değişmenin bu doğal ya da programlı ortamlardaki izlenebilir görüntüsüdür. İnsan kaynakları yönetimi, kişilerin, uzun ve kısa vadeli başarısını artıran bireysel ve kolektif katkılarını artırmak amacıyla bir organizasyon içerisinde çalışmaktadır. Bu organizasyon içerisindeki hizmetler beş grupta toplanmıştır: Strateji, Kaynak Yaratma, Ödül Yönetimi, Çalışanlarla İlişkiler ve *Geliştirme*'dir. Geliştirme, organizasyonun uzun vadede rekabet edebilme yeteneğini iyileştirebilmek için, kişilerin ve grupların performansını arttırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı; performans planı ve gözden geçirme süreçlerini kurmayı; bireylerin kapasitelerini arttırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişmeye ve takım gelişmesine önayak olmayı içerir.

Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir. Personel eğitimi ise, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede şu anda sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini artıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür (Yıldız ve diğerleri:2002).

Cole'un da (1993) belirttiği gibi, insan kaynakları yönetiminin verimli olabilmesi, insan kaynakları yönetiminin yönetim temeli, motivasyon, iletişim, liderlik, ücretler, eğitim ve geliştirme gibi konularda kapasitesini uygun biçimde kullanmasıyla mümkün olabilir. Bu süreçte personelin eğitilmesi, yani geliştirilmesi önem taşır. Çünkü personeli geliştirme çabaları örgütlerin verimliliğinde en önemli unsurlarından birini oluşturur.

Geliştirme genellikle eğitim kavramı ile karıştırılmaktadır. Ancak eğitim ile geliştirme arasında farklılık vardır. Eğitimin asıl amacı, *belli bir işi yapan veya görevi yerine getirmeye çalışan bireyin o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir*. Geliştirme ise, *personelin yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar*. Geliştirme eğitim gibi kısa vadeli olarak düşünülmez. Geliştirme bireysel olup süreklidir. Ancak eğitim olmadan gelişme

olamayacağı da bilinmelidir. Eğitim ve geliştirme sürecin ayrılmaz parçalarıdır. Bireyin daha önce öğrendiklerine yenilerini eklemek amacıyla gerçekleştirilir. Geliştirme ile çalışanların kapasitesinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükseltmek hedeflenir. Örneğin bir pazarlama şirketinde çalışan bir kişinin kişisel iletişim becerilerini geliştirmesi için bir geliştirme programı organize edilebilir (Palmer ve Winters, 1993: 119-122).

Geliştirme sürecinde öncelikli amaç, bireyin performansının yükseltilmesi, verimliliğin artırılmasıdır. Bu nedenle, bu aşamada verimliliği ilgilendiren terimlerin ayrıntılı açıklanması gerekmektedir.

Performans: Geliştirme işlevinde, eylemlerin yönetildiği amaç-obje, doğrudan çalışanın kendisidir. Bu işlev kapsamında personel yönetimi, örgütün performansına ilişkin olarak “emek” ögesini geliştirip iyileştirme ile görevlendirilmiştir. Personel yönetiminin geliştirme işlevi ile ilgili görevlerini gereğince yerine getirebilmesi için, iki sürecin öncelikle ve gereğince başarılı olması gerekir. 1. Yetenek ve yeterlik düzeyi yüksek insan gücünün örgüte yönlendirilmesi 2. Seçme işlevinin, örgütün önüne gelen yığın içinden en iyilerini en yeteneklilerini belirlemesi. Örgütsel davranış ile örgüt amaçlarının etkileşimi, örgütsel performansı verir (Açıkalın, 1994:65). Geliştirme işlevinin hareket noktası bireyin gizil güçleridir. Gizil güçlerin ortaya çıkarılma yöntemlerinden biri, bireyin ilgisini değişik alanlarda sınamasına olanak sağlamaktadır. *İlgi:* Kısıtlayıcı şartlara karşın, çalışanın işindeki etkinlikleri, durumlara, araç gereçlere karşı, kendiliğinden veya başlangıçta etkileme yoluyla yönelme durumudur. İlgisini işine yoğunlaştıran, işine karşı ilgili bir çalışan, kullandığı araç-gereçten, bulunduğu konumdan, çevresindeki insanlardan, durumlardan, çalışmaktan, ürettiği mal veya hizmetlerden zevk alır; gurur duyar. Geliştirme etkinliği gerçekleştirilmeden önce örgütte geliştirme etkinliğine alınacak işgörenlerin hem ilgilerine hem de ihtiyaç duydukları alanlara yönlendirilmeleri gerekmektedir. Aksi durumda geliştirme etkinliğinden umulan verim alınamayabilir (Losey, 1995). Nitekim Hoşgörür ve Dündar’ın (2003) “İnsan Kaynağını Geliştirme Bakımından M.E.B.Pedagojik Formasyon Kurslarının Değerlendirilmesi” adlı yaptığı bir araştırma sonucuna göre, “Kursiyerler bu tür eğitim programları düzenlenmeden önce kendi görüşlerinin alınması gerektiğini, eğitim çalışmalarında genel olarak sınıf ortamlarında kolayca uygulayabilecekleri güncel bilgilerin verilmesi gerektiğini, öğretmenlik branşlarına göre kurs programlarının düzenlenebileceğini ve uygulamaya daha çok yer verilmesinin gerekliliğini, öğretim yöntemlerinin grup çalışması, problem çözme ve soru-cevap şeklinde işlenilmesi gerektiğini, eğitim programlarında Öğretim Metotları, Sınıf Yönetimi, Eğitim Psikolojisi ve Sosyolojisi, Gelişim ve Öğrenme, Eğitim

Teknolojileri, Rehberlik ve Ölçme Değerlendirme gibi derslerin de bulunması gerektiğini, pedagojik formasyon kurslarındaki derslerin üniversitelerden gelen öğretim üyeleri tarafından yürütülmesinin daha etkili olacağını, kursun sonunda değerlendirmelerin yazılı sınavlar yerine, izleme çalışmaları ve yerinde değerlendirmeyle yapılmasının daha etkili olacağını söylemişlerdir”.

Geliştirmenin Faydaları

Eğitim ve geliştirmenin bir işletme veya kuruma kazandıracığı yararlar şu şekilde sıralanabilir.

1. Öğrenme Süresini Kısaltma

İşlerin eksiksiz ve iyi sonuç alınacak şekilde yapılabilmesini engelleyen en büyük etkenlerden birisi işin yapılmasını öğrenmek için gereken zamandır. Planlı bir programın uygulanmamasından dolayı deneme yanılma yolu ile öğretilmeye çalışılan bir iş, uzun bir zaman, enerji ve doğacak zararlardan dolayı para israfına neden olmaktadır. "Öğretim etkinliklerinin amacına ulaşması, bu etkinliklerin planlı hazırlanmasına ve uygulanmasına bağlıdır" (Küçükahmet, 2003:130). Planlamanın en büyük avantajı zaman kazandırmasıdır. Ayrıca planlama, yöneticilerin dikkatlerini amaca yöneltmekte, çabaları uyumlaştırmaya olanak sağlamakta ve emek savurganlığını azaltmaktadır.

2. İş Verimliliğinde Artış Sağlama

Eğitim ve geliştirme sadece yeni işe alınanlar için yapılmaz, ayrıca yetişmiş elemanlar için de uygulanır. Çünkü işi yapanların belli bir sürede işin niteliğini ve niceliği arttırması da bu sayede gerçekleştirilebilir.

3. Beklentilerin Aksine Gerçekleşen Durumları Düzeltme

Bazen işi yapanlarla işi yönetenler arasında kopukluk ve bunun sonucu işten ayrılma veya iş değiştirme olabilmektedir. Bu tür olayların engellenmesi için eğitim ve geliştirme önemli bir rol oynayabilir.

4. Yöneticilerin Yükünü Hafifletme

Verilecek eğitim ve geliştirme sonucunda çalışanlar işlerini daha iyi niyetle ve doğru yapacağından, istenen verim sağlanacak, yöneticilerin yükü de hafifleyecektir. Çünkü çalışanlar kendi kendilerini denetleyeceklerinden çalışanların denetlenmelerine gerek kalmayacaktır (Al, 1998:25).

5. Çalışanların Motivasyonunu Arttırma

Eğitim ve geliştirme çalışanların motivasyonunu arttırmanın en önemli araçlarından biridir.

Çalışanlar arasında çeşitli problemleri çözümlmek, çalışanlar arası işbirliği ruhunu oluşturmakla çalışanlar arası yakınlaşma, işbirliği, sevgi meydana getirilerek, şirket içi bağlılık arttırılır.

6. Meslekte Yükselme Olanığı Yaratma

Verilecek eğitim ve geliştirme programları, çalışanlara meslekte yükselme imkanı sağlar. Bu imkan çalışanlarda istek uyandırır ve morallerini yükseltir. Bunun yanı sıra çalışanların programa alınması onlarda kendilerine değer verildiği duygusunu uyandırır.

7. İş Güvenliği Konusunda Uygulanacak Programlarla Kaza Oranı ve Giderleri Düşürme

İş kazaları genel olarak bilgisizlik, yanlış iş yapma ve dikkatsizlik nedeniyle olur. Bu olumsuzlukları giderebilmenin en etkin araçlarından biri onları eğitim ve geliştirme programına tabi tutmaktır.

8. İşin Kalitesi Yükseltme

Bir işletme veya kurumun başarılı olması, tutunabilmesi ürettiği ürünün ve hizmetin kalitesine bağlıdır. Bu kaliteyi sağlayacak unsur ise doğrudan insan kaynağıdır. İnsanın bilgi, beceri ve yaratıcılığını geliştirmek bu anlamda önem kazanmaktadır.

9. Bakım- Onarım Giderlerini Azaltma

Bilinçli bir çalışan işletme ve kurumdaki araç-gereç kullanımının nasıl olacağını, kullanım sonucunda hangi bakımları nasıl yapacağını iyi öğrenirse ve her zaman bunun gereğini yaparsa her zaman gerekli bakım ve onarımın yapılmayacak, sonuç olarak doğacak kayıplar önlenmiş ve büyük bir tasarruf sağlanmış olacaktır.

Geliştirme ve Eğitimin Önemi

İşletmelerde eğitim, insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisidir. Buluç'un da (1997:17) belirttiği gibi, "Örgütler, insan kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için, insan kaynaklarının ilgi, istidat ve yeteneklerini ortaya çıkarmak amacıyla gereken faaliyetleri düzenlemeli, personelin potansiyeli keşfedilerek kapasitesinden optimum düzeyde yararlanmak için gerekli etkinlikleri gerçekleştirebilmelidir".

Çalık'a (2003:44) göre, performans yönetiminin geliştirme amaçlı olmamasının zorlama ile yapılan bir kontrol sistemi olarak algılanacak ve eğer örgütte geliştirmeye önem verilmiyorsa, performans geliştirmenin amacına ulaşamayacaktır. Ayrıca buna bağlı olarak "geliştirme" yönetimsel bir hedef olarak önem kazanmış ve ödüllendirilmesi gerekmektedir.

Geliştirme ve Eğitimin Amacı

Eğitim ve geliştirmenin genel amaçları iki başlık altında toplanabilir: a) *Ekonomik Amaçlar*
b) *Sosyal Amaçlar*

a) Ekonomik Amaçlar

Eğitim ve gelişimin amacı, işletme ve kurumun temel amaçları olan kar ve verimliliği arttırmak için gerekli olan adımları atmaktır. Bu adımlardan biri de yeni teknolojilerdir. Yeni teknoloji kullanabilmek, üretilen ürünün veya hizmetin niteliğini ve niceliğini artırır. Bunun yanında eğitim ve geliştirme ile iş kazaları azaltılarak, araç-gereç bakımını daha iyi gerçekleştirerek katkılar sağlanır. Böylece, üretimi ve verimi yükseltmeye katkıda bulunmak amacıyla yapılan tüm bu eğitim çabaları temelde karlılığın arttırılmasına yöneliktir.

b) Sosyal Amaçlar

Sosyal amaçlar, işletmenin ve kurumun toplumsal sorumlulukları yönünden önem taşır. Eğitim ve geliştirme çalışanların teknik ve mesleki yönden bilgilerini arttırmalarının yanı sıra, onların genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini de artırır. Ayrıca çalışanlar arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışma sağlar. İşletme ve kurumlarda eğitim ve geliştirmenin yukarıda ifade edilen genel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- 1-Personele bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması,
- 2-Personel yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
- 3-Personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve onların isteklendirilmesi,
- 4-Personelin güven duygusunun geliştirilmesi, hizmet içinde yükselme yollarının sağlanması,
- 5-Personelin hareketliliği, devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması,
- 6-Görev alabilecek yetenekli elemanların bulundurulması,
- 7-İşletme ve kurumda etkili iletişim ve insan ilişkilerinin sağlanması,
- 8-Üretilen mal veya hizmetin nitelik ve nicelik olarak verimliliğin arttırılması,
- 9-Kurumda kontrol ve denetim yükünün azaltılması,
- 10-Hata ve iş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması (Al, 1998:36).

Geliştirme ve Eğitimin Gerekliliği

Ülkelerin kalkınması ve bilgi çağını yakalamasında en önemli görev eğitim ve eğitim sistemlerine düşmektedir. Eğitim sistemi, ülkenin ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının bilimsel ölçütlere göre saptanması, belirlenen kriterlere göre seçilmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda bu kaynakların yetiştirilip toplumun hizmetine sunulmasından sorumludur (Buluç, 1998:7a).

Erdoğmuş'a (2003:116) göre, kariyer geliştirme programları birey ve örgütü karşılıklı beklentilerini dengelemeye yardım eder. Bu süreçte, ilgi ve değerlerde değişimler, bilgi ve beceri yetersizliği veya örgütsel değişimler olmaktadır. Bu değişiklikleri giderebilmenin en önemli yollarından biri, *eğitim ve geliştirmedir*. Performans düşüklüğü görülen alanlar, ilgili eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle giderilmeye çalışılmaktadır.

İnsan Kaynağını Geliştirmede İlk Adım

İnsanların genel olarak başkaları hakkında çok şey bilmedikleri söylenebilir. Bu bilgisizlik ileride karşılaşılabilecek ikilemlerde sorun olarak karşımıza çıkabilir. Özellikle İK yöneticilerinin birlikte çalıştıkları bireyler hakkında geniş bir bilgiye sahip olmaları gerekir. Çünkü çalışan bireyleri genel anlamda anlayabilmek, onların gelişmeleri için değişmelerini sağlama ile olacaktır.

“Bilgiler, düşünceler ve davranışların kaynağıdır... Davranışların nedeni objeler, nesnelere, kişiler ya da durumlar değil, bizim onlara ilişkin düşüncelerimiz, değerlerimiz ve inançlarımızdır...Davranışları değiştirmenin yöntemi ise, onları yönlendiren düşünceleri değiştirmektir. Bunu başarabilmek için insanın arka planına gitmek gerekir”(Açıkalın, 2002:53-54). Örneğin bir çalışanın ne zaman, nerede doğduğu; nasıl bir ortamda yetiştiği; önemli bir rahatsızlık geçirip geçirmediği gibi v.b. bir çok sorunun cevabını öğrenmek bireyin arka planını bilmek anlamı taşımaktadır.

İnsan kaynağını geliştirirken yapılan ilk şey aslında insanın o anki kesitidir. Yani onun konumu, görünen yüzü, vitrini, üstyapısı, ön planıdır. Ancak bunların yanında o ana kadarki yaşantısı, altyapısı onun arka planını oluşturmaktadır. Bireyin arka planı, gelişmenin başlangıç noktasının belirleyicisidir. “Geliştirme işine nereden başlanacağını saptamak için, bireyin altyapısını bilmek gerekir. Bireyin altyapısı: Biyolojik (bedensel-tensel boyutu), psikolojik (ruhsal-tinsel boyutu), toplumsal (sosyal-çevresel boyutu)” olarak ele alınabilir (Açıkalın, 2002:78).

Geliştirme Süreci Modeli

1. İş Analizi: Örgütsel verimlilik açısından, çalışanların kendilerinden beklenen görevleri istenilen nitelikte yapıp yapmadıklarını bilmeleri çok önemlidir. Bu durumu ortaya koymak ve işin gereklerini saptamak için meslek (iş) analizleri yapılmaktadır. İş analizleri,

a-Meslekleri tanımlamak ve sınıflamak, b-İşe uygun ve istihdam edilebilir eleman yetiştirilmesini mümkün kılacak programların hazırlanmasını sağlamak, c-Meslek standartlarını

ortaya koymak (Buluç, 1997:47).

2. *Personel Seçme*: Bir kurumda verimli ve etkili olmanın temel unsurlarından biri ise uygun verimli eleman seçmektir.

3. *Performans Değerlendirme*: Geliştirme etkinliğinde planlama yapabilme ve uygulayabilmenin gereklerinden biri de çalışanların performanslarında meydana gelen değişimlerdir. Formal ve informal olarak yapılacak değerlendirmeler sonucunda çalışanların eğitimi ve geliştirme ihtiyacının planlanması yapılabilir.

4. *Ödemeler*: Çalışanların var olan yaşam düzeylerini koruyup sürdürebilmeleri, tasarladıkları boyutta geliştirebilmeleri iş yaşamında elde edecekleri gelirle doğrudan ilgilidir. (Açıkalın, 1994 :88). Bireylerin iş doyumuna ulaşabilmesi, bunun sonucunda istek duyabilmesi ve verimliliğini artıracak gelişimini gerçekleştirilmesi alacağı ücrete bağlı olduğu söylenebilir.

5. *Örgüt Kültürü*: İnsan kaynakları yönetiminde örgüt kültürü gelişim için önem taşır. Sosyal ve fiziki çevre, örgüte özgü hikayeler, çeşitli törenler ve ritüeller şekline dönüşen davranış şekilleri, kahramanlar, semboller, değerler, inançlar, mimari özellikler örgüt kültürünün üst başlıklarını oluştururlar. Bu üst başlıklar altında, fiziki ortam, teknoloji, maddi nesnelere (örneğin Mercedes amblemi), şirket kimliği, kahramanlar (örneğin Sakıp Sabancı, Bill Gates vb).

“Bir okulda ise örgüt kültürünü gerçekleştirecek en önemli kişilerden biri liderlerdir. Bu nedenle bir okula yeni acemi bir lider atanması örgüt kültürünü zayıflatabilir. Deneyim bu bakımdan önem taşır. Çünkü bir kültürü biçimleyecek liderin etkili bir kültürel lider olması gerekir. Okul yöneticisi okula katacağı yeni değer, norm ve geleneklerle okul kültürünün oluşmasını sağlayabilir” (Çelik, 2000:65).

6. *Teknoloji*: Teknoloji, bireyi her bakımdan etkileyen önemli bir etkidir. Çalışanlar ve işi yönetenler için de böyledir. Teknoloji, alışlagelen birçok davranışı değiştiren, yönlendiren bir unsurdur. Bilginin paylaşımını, işin yükünü hafifletmeyi, iletişimi sağlamayı, eğitimi geliştirmeyi vb. alanlarda yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. “Üretimde dünün maddi sermayesi bugün yerini bilgi sermayesine bırakmıştır. Otomasyon, sibernasyona dönüşmüş, elektrik enerjisinin yerini nükleer enerji almış, kıtalararası ulaşım ve iletişim gezegenler arası ulaşım ve iletişime doğru gelişmiştir. Çağdaş insan teknolojiyi yaşamının en etkin bir ögesi olarak hissetmektedir” (Alkan, 1998:9).

7. *Örgütsel Yapı*: “Örgüt” eski Türkçede teşkilat ve idare olarak kullanılırken günümüz Türkçesinde örgüt ve yönetim olarak ifade edilmektedir. Günümüz sosyal yaşamında ise ekonomik, kültürel, dini, askeri ve siyasi amaçlı pek çok örgütten söz edilebilir. İnsanların gündelik

yaşamlarının büyük bir kısmı, çeşitli örgütlerin bir üyesi olarak veya örgütlerle ilişkiler içinde geçmektedir (Şişman-Turan, 2002:3). Örgütlerin yapısı ve işleyişi, çalışanların gelişimi üzerinde etkili olmaktadır. Mesela takım çalışması örgütün verimliliği için oldukça önem taşımaktadır. Takım çalışmasında ise karşılıklı güven en önemli unsuru oluşturur. Bunu gerçekleştirmede liderlerin fonksiyonu çok büyüktür. “Takım seviyesinde ilişki iki davranıştan oluşur: takım güvenini inşa etme ve takım üyeleriyle ilgilenme. Liderlerin takım üyelerine güveni inşa etmesi onların dürüst, güvenilir ve takımlarına en iyi şekilde ilgiyi odaklanmalarını sağlar. Güven olmaksızın, takım üyeleri kendilerini savunmasız hisseder ve liderin geçici heveslerine maruz kalır (Druskat-Wheeler, 2003:447). Eğitim kurumlarında da okul yöneticilerinin aynı kaygılarla davranışlar sergilemesi önemlidir.

8. *Ahlak/Etik ve Ahenk*: Bireylerin, belirli davranışları “doğru” veya “yanlış” olarak değerlendirmelerine rehberlik eden ve kendi eylemlerini yönetmelerini sağlayan ilkeleri kazanma sürecidir (Onur, 2000:273). Ulusoy ve diğerleri’ne (2002:60) göre ise, ahlak genel olarak: “1. Doğruyu yanlıştan ayırdetmek, 2. Bu ayrıma göre davranmak, 3. Erdemli davranışlarda onur duygusu yaşamak ve insanın ölçütleri çiğneme eylemleri için suçluluk veya utanç duyma...” olarak ifade edilmiştir. İş ahlakı (Business Ethic) ise, uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceler. Bu sorunlar, çalışanlar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında, işletme ve işletmeyle alışverişte bulunanlar veya çevresel faktörler arasında olabilir.

9. *İhtiyaç Saptama*: Geliştirme faaliyetleri çeşitli ihtiyaçlar dikkate alınarak yürütülmektedir. Bu amaçla hazırlanan programlar, çoğunlukla çalışan personelin becerilerindeki yetersizlikleri gidermek ve onlara işle ilgili beceriler kazandırmak için yürütülmektedir. Uygulanabilir bir programın ilk basamağı ölçme sahasıdır (Buluç, 1997:59).

10. *Öğretim Düzeyi*: Geliştirme ihtiyacı belirlendikten sonra yapılması gereken; kimin, hangi düzeyde ve hangi eğitim seviyesi ile eğitileceğidir. ("Varış, 1988:116"; Buluç, 1997:65).

11. *Değerlendirme*: Değerlendirme, program ya da personelden kaynaklanan eksiklikler olup olmadığını saptamak, şayet bir eksiklik varsa tekrar ihtiyaç saptama sürecine geçilerek örgüt, iş, birey ve demografi boyutlarında tekrar ihtiyaçları analiz etmektir. Program, analiz sonuçlarına göre amaçları gerçekleştirecek şekilde yeniden uygulanır (Buluç, 1998:2b).

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Öğretilecek Beceriler

Genelde beceriler üç alanda gruplanmaktadır. Bunlar; Temel beceriler, iletişim becerileri ve kavramsal becerilerdir.

Temel Beceriler: Özellikle temel gramere yönelik bilgiler, okuma, yazma, dinleme, matematik gibi becerilerden oluşmaktadır.

İletişim Becerileri: İnsan ilişkileri, performans değerlendirme, liderlik, işbirliği gibi becerileri kapsamaktadır ve özellikle orta derece yöneticiler ile halkla yüzyüze ilişkide bulunan tüm personel için önem taşımaktadır.

Kavramsal Beceriler: Soyut düşünmeyi gerektiren becerilerdir. Özellikle bilgisayarın üretimi ve iletişim sürecine girmesiyle kavramsal becerilerin önemi daha da artmaya başlamıştır. Üst yönetimdekiler kadar örgüt planlamacıları için de stratejik ve operasyonel planlama, örgüt geliştirme ve politika becerileri önemli olmuştur. Geliştirme programlarının uygulanmasında yukarıda belirtilen aşamalarda, çeşitli süzgeçlerden geçirildikten sonra saptanan geliştirme aktivitelerinin personele kazandırılması için eğitim ortamlarının hazırlanması gerekmektedir. Bunun için de *kim, nerede ve nasıl öğretecek* sorularının cevaplanması ve bunun için yapılması gereken faaliyetlerin planlanması ve gerekli ortamların hazırlanması gerekir.

Kim Öğretecek?

Geliştirme programlarını uygulayabilmek için çeşitli tür ve düzeyde personele ihtiyaç vardır. Bunlar: Denetmen, koordinatör veya rehber kişi; alan uzmanı, çalışanlar (memurlar)dır.

Nasıl Öğretilecek?

Geliştirme etkinliklerinin başarıya ulaşmasında düzenlenecek öğretim ortamının önemli bir yeri vardır. Personel geliştirme programlarının hazırlanmasında çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları; sınıf ve kurs yönetimi, konferanslar, workshoplar, personel toplantıları, komite çalışmaları, bireysel toplantılar, işbaşında eğitim, alan gezileri, kamplar, sempozyum, panel, forum, öğretmen değişimi, araştırma, gösteri, gezi ve ziyaretler gibi yöntemlerdir (Buluç, 1997:71).

Eğitim ve Geliştirme Nerede ve Nasıl Öğretilecek?

Eğitim ve geliştirme, iş başında ve iş dışında gerçekleştirilen bütünsel bir programın parçalarını oluşturur. Bunlar organizasyonun gelişim sisteminin vazgeçilmez öğeleridir.

İş Ortamında Eğitim-Geliştirme ve Yöntemleri

“a.Usta-Çıracak Uygulaması, Rotasyon Uygulaması, Gözetmenlik (Coaching) Programları,” (Ferik, 2004:1/4).

İş Dışında Eğitim-Geliştirme ve Yöntemleri;

“a) Simülasyon, b) Rol oynama, c)Duyarlılık eğitimi, d)Transaksiyonel Analiz, e)Atılganlık eğitimi (Ferik, 2004:3/4).

Sonuç

Globalleşen dünyada işletme, kurum ve şirketlerin kendilerini kabul ettirebilmelerinin en önemli unsurlarından bazılarının ürettikleri ürünün ve hizmetin (eğitim vb.) nitelikli olmasıdır denilebilir. Rekabet ortamında ürünün niteliği tercih edilebilirliğini sağlayabilir. Bunu gerçekleştirebilmenin anahtarının ise “insan” olduğu söylenebilir. Çünkü insan, bütün bu eylemlerin ve amaçların odağında olan kilit taşıdır. Diğer bütün unsurlar, insana yardım eden yardımcı elemanlardır. Bu nedenle, işletme, kurum ve şirketlerde önemsenmesi gereken en önemli fenomen "insan"dır. Çünkü eğiten, işi gören, üreten, geliştiren ve pazarlayan “insan”dır. Bu yüzden çağımızda işletmeler, kurumlar ve şirketler “işgörenlerine” farklı bir bakış açısıyla yaklaşmaya başlamışlardır. Hatta bazı özel şirketler işgörenleri ile daha işe başlamadan önce iletişim kurmakta ve onları işten ayırdıktan sonra bile yalnız bırakmamaktadırlar. Bu uygulamalar kurumlarda örgüt kültürünü geliştirmiş ve işletmelere bir kimlik kazandırmıştır. Bu kimlik sayesinde de verimlilik artmış ve rekabet edebilmenin en önemli kaynağı olan “insan” teşvik edilmiştir.

Ancak farklı etkenler (işten tatmin olmama, geçmiş yaşantılar, sosyal ilişki eksiklikleri vb.) nedeniyle işgörenlerin tamamının performansının aynı olmadığı belirtilebilir. İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli görevlerinden biri bu eksiklikleri tesbit etmek, onları geliştirme programlarına tabi tutarak, diğer işgörenlerle aynı duruma getirmeye çalışmaları olmaktadır. Geliştirme, sadece eksiklikleri olan işgörene değil aynı zamanda eksiklikleri olmayanlara da uygulanmaktadır. Çünkü, her insanın farklı beklentileri, ortaya çıkartılması gereken farklı gizil güçleri vardır. Geliştirme, çalışanların teknik ve mesleki yönden bilgilerini arttırmalarının yanında, onların genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini de arttırır. Geliştirme, çalışana işinde yükselme, ödüllendirme, motivasyonu arttırma ve daha iyi ücret olanakları sunar. Belki de en önemlisi çalışanlar arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışma sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi ve etkinlikleri içerisinde yer alan “geliştirme”, genel olarak özel eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimi bölümlerinin olduğu görülmektedir. Ancak aynı bölümlerin kamu eğitim kurumlarında olmadığı söylenebilir. Halbuki başarı için işgörenlerin hangi kurumda olursa olsun önemsenmesi, ihtiyaçlarına cevap verilmesi gerekmektedir. Bu gereksinim yüzyılımızın vazgeçilmez bir olgusu olduğu anlaşılmaktadır.

Öneriler

1. İnsan kaynakları birimi her işletme, kurum (eğitim vb.) ve şirket'te olmalı, buna bağlı

olarak “Geliştirme” etkinliği bu kurumlarda mutlaka ve her işgörene uygulayabilmelidir.

2. Geliştirme etkinlikleri genel olarak belli sektörlerde (bankacılık, sigorta vb.) toplanmıştır. Kamu kurumlarında bu etkinliklerin yeterince yapılmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle bu eksiklik ilgili kurumlar tarafından gerekli çalışmalar yapılarak yürürlüğe konulmalıdır.

3. T. C. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları’nda, İnsan Kaynakları Yönetimi birimlerinin yeterince olmadığı görünmektedir. Bazı özel eğitim kurumları ve üniversiteler bunu uygulasalar da Türkiye’de öğretmenlerin yoğun olarak çalıştığı kurum Milli Eğitim Bakanlığıdır. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığı bu konuda gerekli olan çalışmaları başlatmalıdır.

4. Kamu kurumları, özellikle de eğitim kurumları, “geliştirme” etkinliğinin çalışanların katıldığı geliştirme programını işgörenin işiyle uyumlu olmasına ve ihtiyaca göre cevap verilmesine dikkat etmelidir. Bu süreçte hedef kitlenin profiline göre katılımcıların eğitim sonunda hangi becerileri kazanmalarını istendiği belirlenip, geliştirme programı ona göre uygulanmalıdır. Ayrıca geliştirme faaliyetleri çalışanın işyerindeki görevlerine yönelik olarak sınırlandırılmamalı, diğer alanlarda da bilgi ve becerileri kazanması sağlanmalıdır.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1994). **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**. Pegem Yayıncılık. Ankara
- Açıkalın, A. (2002). **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Alkan, C.(1998). **Eğitim Teknolojisi**. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Al, Z. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Dizaynı ve Örnek Bir Uygulama*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Armstrong, M. (1992). **Human Resource Management Strategy and Action**. Kogan Page, London.
- Buluç, B. (1997). *Milli Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Buluç, B. (1998a). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri*. **Yeni Türkiye Dergisi**. Ankara: Yıl, 4, Sayı19.
- Buluç, B. (1998b). *Milli Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*. VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Konya: 9-11 Eylül.
- Çalkıvık, G. (2003). (Koç Sistem, Sistem Geliştirme ve Organizasyon Koordinatörü). [http://İnsan Kaynaklarında Geliştirme/htm](http://İnsanKaynaklarındaGeliştirme/htm)
- Çalık, T. (2003). **Performans Yönetimi**. Gündüz Eğitim ve yayıncılık. Ankara.
- Çelik, V. (2000). **Eğitimsel Liderlik**. Pegem A Yayıncılık. Ankara. 2. Baskı.
- Cole, G. A. (1993). *Management Principles and Policy*. ICSA Publishing Limited.
- Druskat, V. U. J. V. Wheeler (2003). *Managing from the Boundry: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams*. **Adacemdy of Management Journal**. 2003, Vol. 46. No. 4. 435-457.
- Erdoğan, N. (2003). **Kariyer Geliştirme**. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Ferik, F. (2004). *Yönetim ve Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. <http://www.geocities.com/seciltastan/makale08html>.
- Hoşgörür V. ve H. Dünder (2003). İnsan Kaynağını Geliştirme Bakımından M.E.B. Pedagojik Formasyon Kurslarının Değerlendirilmesi. **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 159, Yaz.
- İnce, M. (2002). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzede Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İzzet, Ö. (2003). Öğretmenlerin İşbaşında Yetiştirilmesinde Okul Yöneticilerinin Rolü. **Eğitim Yönetimi Dergisi**, sayı: 35, yaz.
- Kaynak, T.(1995). **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. Alfa Yayınları. İstanbul.
- Küçükahmet, L. (2003). **Öğretimde Planlama ve Değerlendirme**. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Losey, M. R. (1995). The Dawning of the High-Performance Workplace. MOP, USA, Marc, Vol: 40, 3, p:25-26.
- Onur, B. (2000). **Gelişim Psikolojisi: Yetişkinlik, Yaşlılık Ölüm**. Ankara: İmge Yayınları.
- Palmer, M. & K. T. Winters (1993). **İnsan Kaynakları**. Rota Yayınları, İstanbul.
- Şişman, M.ve S. Turan (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Ulusoy, A. Ve Diğerleri (2002). **Gelişim ve Öğrenme**. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Yıldız, S. Ve diğerleri. (2002). *Yeni Ekonomide Bilgi Birikimi Yönetimi*. Mayıs. <http://İnsanKaynaklarıYönetimi/.htm>
- www.questia.com.(2004). Human Resourch Management.