



Eğitim Yönetimi Planlamasında İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesi Sürecinin İncelenmesi

Hüseyin TÜRKER

MEB Eğitim Yöneticisi

huseyinturker17@hotmail.com, ORCID:0009-0008-2039-8489

Özet

İnsan kaynakları yönetimi, bir kurumda çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş faaliyetler bütünüdür. Bir diğer ifadeyle, kurumsal hedeflere ulaşmak için organizasyondaki insan kaynaklarını en etkili biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu birimdir. İnsan kaynakları yönetimini bir organizasyon içinde yüksek performanslı iş gücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimi olarak da tanımlamak mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonel amaçlarla çalışanların büyüme ve gelişme amaçlarını bütünleştirerek kurumsal mükemmelliğe doğru gidişi ifade etmektedir. Eğitim, işin dizayn edilmesi, personelin seçilmesi, işe alma ve yerleştirme, ödüllendirme, performansının değerlendirilmesi ve endüstri ilişkileri gibi organizasyonun rekabet gücünü arttırmada kullanılabilecek birçok insan kaynağı yönetim uygulamasından biridir. Organizasyonlarda eğitim, rekabet gücü ve etkinlik sağlayan kilit bir rol oynamaktadır. Rekabet gücü, endüstride pazar payı kazanmada ve sürdürmede organizasyonun yeteneğine karşılık gelir, eğitim uygulamaları, diğer rakiplerin üstünde rekabet üstünlüğü kazanmasına yardım eder. Eğitim uygulamaları, insan kaynağını organizasyonda kalmaya ve iyi hizmet vermeye motive etme kadar, onların başarılı olmaları için bilgi ve beceri sağlayarak organizasyonun müşterilerine hizmet vermeye yardım etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlerinden birisi

de kendini geliştirme alışkanlığı olan çalışanların işe alınmasını sağlamak ve mevcut çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortamları oluşturmaktır. Sektör, pozisyon ve iş tanımı ne olursa olsun kendini geliştirme disiplini çalışanın her zaman için bir adım önde olmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla buna yönelik eğitimler çok önemlidir. Gelişmeye açık bilgi karakterli kişilerin seçilmesi ve bu yönde eğitim programlarının gerçekleştirilmesi eğitim yönetiminin görevlerindedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Planlaması, İnsan Kaynakları, İnsan Gücü

Examination of the Process of Determining the Need for Human Resources in Educational Management Planning

Abstract

Human resources management is a set of activities designed to increase the effectiveness of employees in an organization. In other words, it is the unit responsible for organizing and conducting activities that will mobilize human resources in the organization in the most effective way to achieve corporate goals. It is also possible to define human resources management as the management of all activities performed in order to acquire, develop, motivate and retain a high-performing workforce within an organization. Human resources management refers to the progress towards corporate excellence by integrating the growth and development goals of employees with organizational goals. Training is one of the many human resource management practices that can be used to increase the competitiveness of an organization, such as job design, personnel selection, recruitment and placement, rewarding, performance evaluation, and industrial relations. Education plays a key role in organizations, providing competitiveness and effectiveness. Competitiveness corresponds to the organization's ability to gain and maintain Sunday share in the industry, educational practices help it gain a competitive advantage over other competitors. Training applications help to serve the customers of the organization by providing knowledge and skills for their success, as well as motivating human resources to stay in the organization and provide good service. One of the most important tasks of human resources management is to ensure the recruitment of employees with self-improvement habits and to create appropriate environments for existing employees to improve themselves. Regardless of the sector, position and job description, the discipline of self-improvement will ensure that the employee is always one step ahead. Therefore, training for this is very important. The selection of people with knowledge characters who are open to development and the implementation of educational programs in this direction are among the tasks of the educational administration.

Key Words: Education Management, Planning, Human Resources, Manpower

Giriş

İnsan kaynakları yönetimi kavram olarak yeni olduğu gibi, işletmelerde eğitimin gerçek anlamda ele alınması da yenidir. Özellikle son 30–40 yıldaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, tabii olarak kurum ve kuruluşlara da yansımıştır (Kocabaş, 2011).

Bu yansımının sonucu olarak kalifiye eleman ihtiyacı, yeni dönemin en önemli gerekleri arasında yer almıştır. Bunun içindir ki günümüz organizasyonları, eğitimi eskiden olduğu gibi boşa bir harcama, yani ekonomik dönüşü olmayan bir sarf kalemi gibi görmemektedirler (Başçiftçi, 2018).

Çünkü ayakta kalmanın, varlığını en verimli şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır (Şimşek, 2002).

Eğitim, işin dizayn edilmesi, personelin seçilmesi, işe alma ve yerleştirme, ödüllendirme, performansının değerlendirilmesi ve endüstri ilişkileri gibi organizasyonun rekabet gücünü arttırmada kullanılacak birçok insan kaynağı yönetim uygulamasından biridir (Öztürk, 2013).

Organizasyonlarda eğitim, rekabet gücü ve etkinlik sağlayan kilit bir rol oynamaktadır. Rekabet gücü, endüstride pazar payı kazanmada ve sürdürmede organizasyonun yeteneğine karşılık gelir, eğitim uygulamaları, diğer rakiplerin üstünde rekabet üstünlüğü kazanmasına yardım eder (Tunay ve Uzuner, 2022).

Eğitim uygulamaları, insan kaynağını organizasyonda kalmaya ve iyi hizmet vermeye motive etme kadar, onların başarılı olmaları için bilgi ve beceri sağlayarak organizasyonun müşterilerine hizmet vermeye yardım etmektedir (Girginer, 2020).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlerinden birisi de kendini geliştirme alışkanlığı olan çalışanların işe alınmasını sağlamak ve mevcut çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortamları oluşturmaktır (Başçiftçi, 2018).

Sektör, pozisyon ve iş tanımı ne olursa olsun kendini geliştirme disiplini çalışanın her zaman için bir adım önde olmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla buna yönelik eğitimler çok önemlidir (Tunay ve Uzuner, 2022).

Gelişmeye açık bilgi karakterli kişilerin seçilmesi ve bu yönde eğitim programlarının gerçekleştirilmesi eğitim yönetiminin görevlerindedir (Ayhan ve Acar, 2007).

İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Yönetimi Kavramı

Eğitim yönetimi çerçevesinde özellikle faaliyet alanı, amacı, kullanılan teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her organizasyondaki en önemli öğe insan unsurudur. İnsan unsurunu, sosyal, duygusal, bedensel, zihinsel yönleri ve insan ilişkileri ile bir bütün olarak ele alma ihtiyacı insan kaynakları yönetimi yaklaşımını doğurmuştur (Kocabaş, 2011).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı organizasyonun hedeflerine en verimli şekilde ulaştırılmasını sağlamaktır (Yalçın, 2011).

İnsan kaynakları yönetimi, bir kurumda çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş faaliyetler bütünüdür. Bir diğer ifadeyle, kurumsal hedeflere ulaşmak için organizasyondaki insan kaynaklarını en etkili biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu birimdir (Aldemir vd. 2003).

İnsan kaynakları yönetimini bir organizasyon içinde yüksek performanslı iş gücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimi olarak da tanımlamak mümkündür (Ayhan ve Acar, 2007).

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonel amaçlarla çalışanların büyüme ve gelişme amaçlarını bütünleştirerek kurumsal mükemmelliğe doğru gidiş i ifade etmektedir (Yalçın, 2011).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının seçiminden eğitim ve geliştirilmesine, çalışanlar arasındaki ilişkilerden ücretlendirme ve ödüllendirmeye kadar uzanan bir dizi yönetim konusunu ve uygulamasını kapsar (Kocabaş, 2011).

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların hemen tümü sonuçta organizasyonun verimliliğini ve performansını etkiler (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonlarda, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik faaliyet göstermektedir. Bu ihtiyaçların giderilmesi organizasyonel hedeflere ulaşılmasını sağlamaktadır (Girginer, 2020).

Eğitim ve gelişim ihtiyacı da, çalışanların kariyer planları, ücretlendirmeleri, performans değerlendirmeleri konularında yönlendirici olan bir insan kaynakları fonksiyonudur (Başçiftçi, 2018).

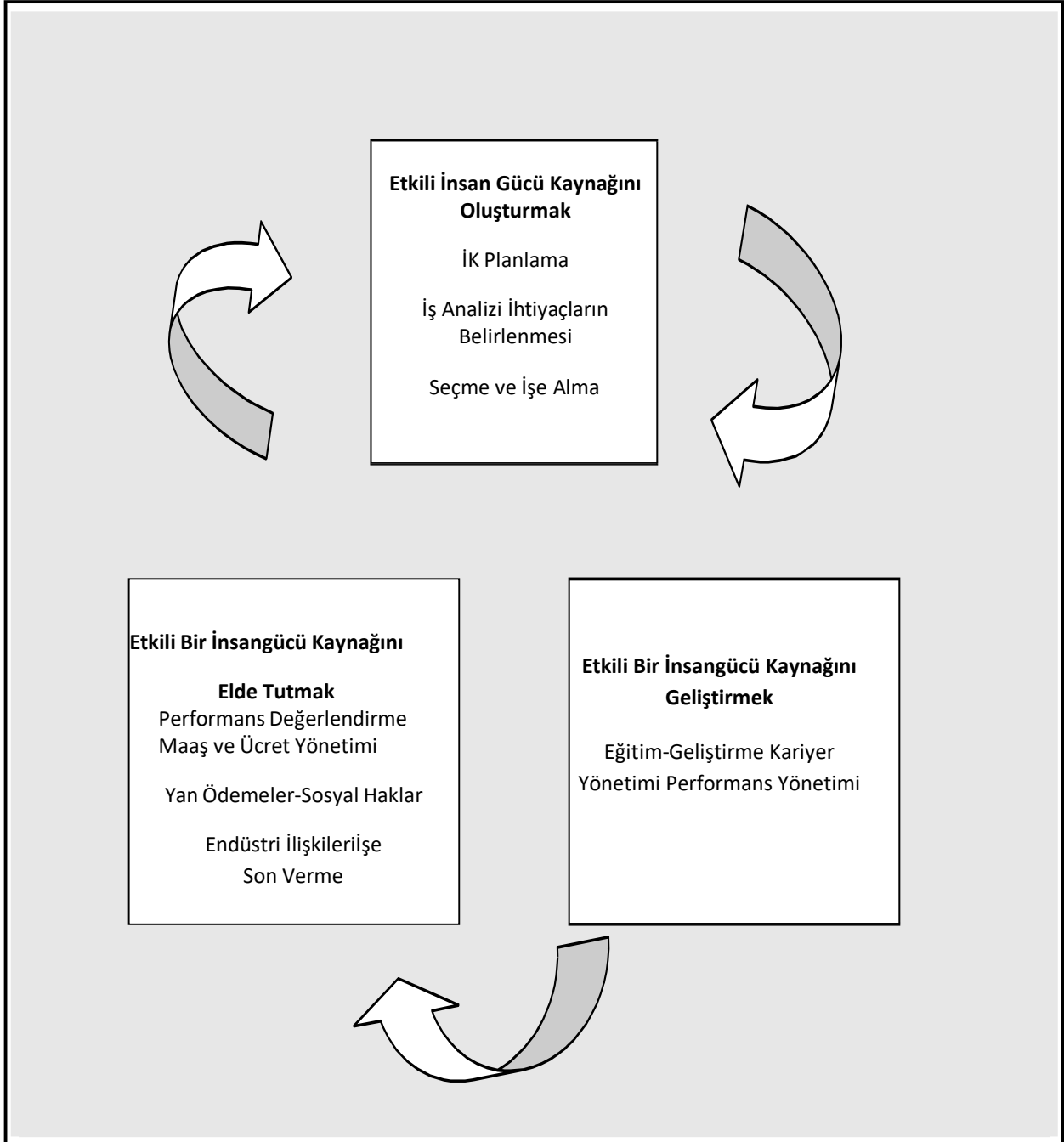
İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarını ayrıntılı olarak şu şekilde sıralayabiliriz (Ayhan ve Acar, 2007):

1. Organizasyonel amaçların çalışanlar aracılığıyla elde edilmesi.
2. Tüm çalışanların en uygun performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması.
3. Çalışanların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanılması.
4. Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi.
5. Çalışanların kendilerinin ve tüm organizasyonun performansının yükseltilmesi.
6. Çalışanların organizasyonun amaçlarına katkıda bulunması.
7. Çalışanların daha fazla işe kendilerini vermelerinin sağlanması.
8. İnsan kaynaklarının organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması.
9. Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması.
10. Çalışanların gelişmelerinin sağlanması.
11. İnsan kaynakları politikaları ile organizasyon planlarının bütünleştirilmesi.
12. Uygun bir kültürün pekiştirilmesi.
13. Kültürün yeniden biçimlendirilmesi.
14. Kaynakları organizasyonun ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmesi
15. Bir dizi personel ve işe alma politikalarının geliştirilmesi.
16. Çalışanların gizli yaratıcılıklarını geliştirmesi.
17. Çalışanların enerjilerini uyaracak bir ortamın sağlanması.
18. Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratılması.
19. Uyum sağlayan ve öğrenen organizasyonun çıkarları ve mükemmelle ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi.

Eğitim Yönetimi Planlamasında İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesi Sürecinin İncelenmesi

Bütün bu amaçları gerçekleştirmek için insan kaynakları yönetiminin yapması gerekenler; nitelikli insanların organizasyona çekilmesi, onların geliştirilmesi ve elde tutulmasıdır (Ayhan ve Acar, 2007).

Bunları gerçekleştirirken insan kaynakları yönetiminin etkilendiği ekonomik, yasal, toplumsal ve teknolojik bir çevre söz konusudur. Bu çevre unsurları ve etki biçimleri şekil (1)'de görüldüğü gibidir:



Şekil (1) İnsan Kaynakları Yönetimi Çevresi

Ekonomik/Rekabet/Yasalar/Teknoloji/Toplumdaki Değişimler

Kaynak: (Ayhan ve Acar, 2007)

İnsan kaynağının etkili bir şekilde yürütülmesi durumunda kurumlara ve yöneticilere sağlayacağı pek çok yararlar söz konusudur. Bunlar (Gürüz ve Yaylacı, 2004):

- 1.İşgücü devir oranının düşmesi.
- 2.Devamsızlık oranının düşmesi.
- 3.İş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması.
- 4.Hatalı üretimin azalması.
- 5.Ürün ve/veya hizmet kalitesinin yükseltilmesi.
- 6.İş ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi.
- 7.İşveren çalışan arasındaki çatışmaların, stresin azalması.
- 8.İş tatmininin sağlanması.
- 9.1 Performansın ve verimliliğin artması.
- 10.Arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamının hazırlanması.

Her insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun diğerleri üzerinde bir etkisi vardır. Örneğin, işe alma ve seçme sürecinin başarısı, organizasyonun insan profilini ve düzeyini belirleyecek ve buda daha sonra gerekli eğitim ve geliştirme çalışmalarının türünü ve miktarını etkileyecektir. Ücret ve ödül sistemleri de buna bağlı olarak değişecektir (Barutçugil, 2004).

İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi Süreci

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi sürecinde yer alan temel aşamalar şunlardır (Ayhan ve Acar, 2007):

- 1.İnsan gücü ihtiyacının belirlenmesi.
- 2.İş analizi.
- 3.Görev tanımı.
- 4.Organizasyon el kitabının hazırlanması.
- 5.İnsan kaynakları eylem planının hazırlanması.
6. Kadrolama stratejisi.

İnsan Gücü İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan gücü ihtiyacının belirlenmesi; organizasyonda insan kaynağının değerlendirilmesi ve bu konudaki çalışmalara ışık tutacak planlamanın yapılmasından sonra insan kaynağına ilişkin en önemli adımlardan biri olan ihtiyaç saptaması aşamasına gelinmiş olur (Ayhan ve Acar, 2007).

Organizasyondaki insan kaynakları merkezi eleman ihtiyacını belirlerken; bireysel, organizasyonel ve departman bazında amaçları, iş gücü açıklarını ve gizli işsizliği dikkate almak durumundadır (Girginer, 2020).

İş Analizi

İş analizi; işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi biçiminde tanımlanabilir. İş analizleri iş/görev tanımlarına temel oluştururlar, göreve en uygun insanların seçilmesini sağlarlar. Ya da göreve uygun hale

getirilmeleri için verilmesi gereken eğitimlerin tespit edilmesinde yol gösterici olurlar (Başçiftçi, 2018).

Eğitim, çalışanlara iş için gerekli nitelikleri, bilgi ve becerileri kazandırmak için yapılan bir çalışmadır. İş analizlerinde işin özellikleri, incelikleri yer aldığından çalışanların bu konulardaki eksik yönlerini saptamak ve eğitim ihtiyacını tespit etmek kolaylaşır (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Görev Tanımı

Görev tanımı; iş/görev tanımı, görevi yerine getiren insanın işe ilişkin davranış, eylem, prosedür, içerik, kapsam, yetki ve sorumluluklarını belirtir. Görev tanımı temelde iş analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanmaktadır (Ayhan ve Acar, 2007).

İş analizi, işe yöneliktir. İşi oluşturan parçaları çözümlmeyi ve işin gerçekleştirilme sürecini tanımlamayı içerir. Görev tanımında ise ağırlık olarak söz konusu işi yapacak bireyden yapması beklenenler tanımlanır (Ordaş, 2016).

Görev tanımı bireye yöneliktir. İş analizi işi en küçük ve somut davranış düzeylerine ayırırken görev tanımı genel olarak işin gerçekleştirilmesi için gerekenleri içerir (Tunay ve Uzuner, 2022).

Bir işin amacını, başlıca ödevlerini ve sorumluluklarını özetleyen iş tanımları bir yandan ihtiyaç duyulan insan kaynağının teminini kolaylaştırırken diğer yandan da yeni başlayan çalışanların işe alıştırılmasına ve eğitimine de yardımcı olur (Yalçın, 2011).

Organizasyon El Kitabının Hazırlanması

Organizasyon el kitabının hazırlanması; organizasyon el kitabında organizasyonun kuruluş tarihi, işlev konusu, gelişimi, kazandığı başarılar ve benzeri bilgilere yer verilir (Schuler, 2021).

Organizasyon el kitabında kurumun misyonu ve vizyonu ile mevcut durumunu yansıtan bilgiler, kurumun işlev alanı, sahip olduğu olanaklar, büyüklüğü, insan kaynağı, pazar payı, sektör içindeki yeri organizasyonun genel özellikleri ve değerleri hakkında bilgiler bulunur (Schuler, 2021).

Eğitim Yönetimi Planlamasında İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesi Sürecinin İncelenmesi

Oryantasyon eğitimleri sırasında yeni başlayanlara organizasyonun tanıtılmasında etkili bir araçtır (Schuler, 2021).

İnsan Kaynakları Eylem Planının Hazırlanması

İnsan kaynakları eylem planının hazırlanması; insan kaynakları eylem planı, belirsizliklerin netleştirilmesi, eksikliklerin giderilmesi için açık ve net tanımlanmış eylemler içeren planlardır. Eylem planları, kısa dönem içinde nelerin yapılması gerektiğini, bunları kimlerin, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını, ilişkin kararları içermektedir (Ayhan ve Acar, 2007).

Kadrolama Stratejisi

Kadrolama stratejisi; organizasyonun nereden personel bulacağı, bulunan personelin nasıl seçileceği ve onların nasıl yetiştirileceğini kapsar. Organizasyonun iki konudaki tutumu eğitim ihtiyacını ortaya çıkarır. Bunlardan biri terfi ve anlaşma süresi (anlaşma akışı), diğeri ise boş kadroların insan kaynağıyla doldurulmasıdır. Organizasyonların tutumu, nasıl bir terfi yaptıklarına ve kişisel ve grup performanslarına göre değişmektedir (Ayhan ve Acar, 2007).

Sonuç

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonlar da insanla ilgili olana tüm alanları kapsamaktadır. Yönetim açısından insan kaynağının etkili yönetimi uzun dönemde başarı için oldukça önemli bir konudur.

Çünkü organizasyonların varlığı, gelişip büyümesi ve ayakta kalması insan kaynağının bilgi, beceri, yetenek ve çabalarına bağlıdır. Bu nedenle insan kaynağı organizasyonların en değerli öz varlığıdır.

Nitelikli insanları kazanabilen, eğitip, geliştirip motive edebilen ve bünyesinde kalmasını sağlayan organizasyonlar etkili ve verimli olmaktadır.

Bir organizasyonda, işten ayrılanların sayısı fazlaysa, iş kazaları ve meslek hastalıkları ciddi boyutlara ulaşmışsa, devamsızlık oranı yüksekse, bozuk ürün oranı fazlaysa, toplu sözleşmeler sürekli sorun oluyorsa, çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise, o organizasyonda insan kaynaklarına yönelik sorunlar var demektir.

Bu durum maliyetlerin yükselmesine ve verimliliğin düşmesine yol açacaktır. İnsan kaynakları yönetimi bu olumsuzluklara yol açan nedenleri araştırarak, alacağı önlemlerle çalışanların etkinliğini arttırmaya çalışır.

İnsan kaynakları yönetimi bu önlemleri alırken organizasyonun ihtiyaçları kadar, çalışanlarında ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır. Organizasyonların içinde bulunduğu yoğun rekabet koşulları organizasyonların, yaşaması için etkin ve verimli biçimde faaliyet göstermelerini zorunlu kılmıştır.

Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde ileriye görebilmelerine, yaratıcı olmalarına, çağın teknolojisini yakalamalarına ve girdi maliyetlerini en aza indirmelerine bağlıdır.

Kaynakça

Ayhan, Şahika ve Acar, Ayzu. (2007), “Performans Değerlendirmesi Üzerine Araştırma”, Human Resource, Yıl 1, Sayı 8, İstanbul.

Başçiftçi, Hülya. (Ağustos 2018), “Adı Var Kendi Yok”, Kariyer Dünyası, Sayı 11, İstanbul.

Baştürk, Ceyhan. (Ocak-Şubat 2013), “İnsan Kaynakları Eğitiminde Performans Yönetimi Sistemi”, Active.

Çelik, Vehbi. (2011), “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, II Cilt, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Girginer, Nuray. (10–11 Mayıs 2020), “Uzaktan Eğitim Ekonomisi”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit.

Eğitim Yönetimi Planlamasında İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesi Sürecinin İncelenmesi

Ordaş, S. (2016), “Eđitimde İnsan Kaynakları Kalitesinin Anlamı”, Önce Kalite Dergisi, Ocak, Sayı 1.

Öztürk, Mehmet. (9 Mart 2013), “İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?”, “İş, Güç, Bakış” İş Yaşamı Dergisi.

Öztürk, Nuri. (2014), “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi”, Verimlilik Dergisi, Sayı 5, İstanbul.

Paykoç, Fersun. (2011), “Eđiticinin Sürekli Eğitiminde Kalite ve Yeni Yaklaşımlar”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, III. Cild, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Schuler, Randall. (2021), “You and Effective Training”, Training and Development Journal, No 32.

Ulrich, Dave. Jack, Todd. Glinow, Toder. Mary Ann Von. (2011), “High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, Organizational Dynamics, Vol 22, No 2.

Wiggenhorn, A. William. (2022), Organization And Management Of Training, Mcgraw-Hill, New York.

Yalçın, Selçuk. (2011), Eğitim, Yönetim ve İnsan Kaynaklarında Personel Yönetimi, Beta A.Ş., İstanbul.