ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI BİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI PROGRAMI)

141410

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

Erkan Tabancalı

141410

Danışman: Prof. Dr. İnayet Aydın

Ankara
Eylül 2004

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri
Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ ÇALIŞMA RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof.Dr. Ali BALCI (Ali Balcı)

Prof.Dr.
Üye Prof.Dr. Kenan KARAKÜTÜK (Karakütük)

Üye Prof.Dr. İnayet AYDIN (İnayet)

Üye Prof.Dr. Ailker GÜMÜŞELİ (Ailker)

Üye Doç.Dr. Emin KARİP (E. Karip)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
...../...../2004

(.....)
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

İnsan kaynakları yönetimi, 1980'li yıllarda personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi anlayışından insana bakış, insanı odağa alış bakımından ayrılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminden farklı olarak daha kapsamlı ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı düşünmektedir. Bu anlayış örgüt içinde işgörenin daha mutlu ve verimli olmasına neden olmaktadır. Günümüzde çağdaş örgütler, insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemektedirler. Çağdaş bir örgüt olmayı hedefleyen örgütler de insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemek gerekliliğini görmektedirler.

Milli Eğitim Bakanlığı, ülkenin geleceğini oluşturma, yönlendirme ve geliştirme gibi çok önemli görevleri üstlenmiştir. Bu nedenle, Milli Eğitim Bakanlığı insan kaynakları yönetimi anlayışı ile yönetilmesi gereken bir örgüttür. Milli Eğitim Bakanlığı bu özelliklerinden dolayı araştırma gerekliliğine neden olmuştur. Bu araştırmanın amacı da Milli Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynakları uygulamalarının ne derece gerçekleştiğinin belirlenmesidir. Bu araştırma sonucunda, Milli Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirlenip, gerekli önlemlerin alınmasına yönelik önerilerin yapılması amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın her aşamasında değerli görüş ve önerilerinden yararlandığım danışmanım Prof. Dr. İnayet Aydın'a, destek ve eleştirileriyle yardımda bulunan Prof. Dr. A. İlker Gümüşeli'ne teşekkür ederim. Ayrıca araştırmanın çeşitli aşamalarında yardımda bulunan Araş. Gör. Yusuf İnandı ile Araş. Gör. Zuhal Zeybekoğlu'na, araştırmanın her sürecini benimle yaşayan aileme çok teşekkür ederim.

Erkan TABANCALI

ÖZET

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Tabancalı, Erkan

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Danışman: Prof. Dr. İnayet Aydın

Eylül 2004, 196+xiii

Bu çalışmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesidir. Betimsel nitelikte olan bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik görüşleri saptanmaya çalışıldığı için genel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini 2003-2004 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evrenini Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü'nün istatistiksel verilerine dayalı olarak üst düzey yönetici 26, orta düzey yönetici 167 (Bunlardan 3'ü sivil savunma uzmanı olarak görev yapmaktadır) ve alt düzey yönetici 237 olmak üzere toplam olarak 430 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama ölçeğinde 110 likert tipi madde bulunmaktadır. Uygulama sonucu 272 ölçme aracı değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin istatiksel analizi Windows SPSS paket programı ile yapılmıştır. Yöneticilere ilişkin kişisel bilgiler frekans ve yüzde ile çözümlenmiştir. Yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarına ilişkin görüşlerinin ise ortalaması alınarak değerlendirmeler yapılmıştır. Yöneticilerin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Farkın kaynağını belirlemek için LSD testinden yararlanılmıştır. Cinsiyete göre görüşler arasında fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda; Milli Eğitim Bakanlığı'nda, insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme ve disiplin işlevlerinin orta derecede, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ödeme, koruma ve ayırma işlevlerinin az derecede gerçekleştiği belirlenmiştir. Yönetici görüşleri arasında sadece işgören seçme ve yerleştirme işlevinde anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Farkın üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticiler arasında olduğu belirlenmiştir. Birimlere göre yöneticilerin görüşleri arasında, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, koruma ve disiplin işlevlerinde farklılık olduğu belirlenmiştir. Yöneticilik kıdemi, yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre, yönetici görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

ABSTRACT

SUMMARY

EVALUATION OF HUMAN RESOURCES PRACTICES IN THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION

Tabancalı, Erkan

Ph. D., Department of Educational Sciences

Advisor: Prof. Dr. İnayet Aydın

September 2004, 196+xiii

The purpose of this descriptive survey is to evaluate human resources management practices by senior, middle and line level managers holding a position at the auxiliary units of Central Organization of Ministry of National Education.

The population of the study includes senior, middle and line level managers who hold a position at the auxiliary units of Central Organization of Ministry of National Education between the years 2003 and 2004. The sample of the study, based on the statistical data taken from Personnel General Manager of the Ministry of National Education, consists of 26 senior managers, 167 middle level managers (of 3 work as a civil defence expert) and 237 line level managers, yielding a total of 430 managers. The questionnaire used in the study consisted of 110 Likert items. Windows SPSS was used to analyse 272 returned responses. Frequency distribution and mean scores of the subjects' personal information were analysed. The mean scores of the subjects' opinion about human resource practices were calculated to make the evaluations. One-way ANOVA was used to determine whether or not there was a difference between managers' views. To determine the source of the difference LSD test was used. T-test was used to determine whether or not a difference exist between managers' views in terms of gender.

The results of the research showed that manpower planning, employee selection and placement, education improvement, discipline functions are implemented at moderate level by the Ministry. Career planning, performance appraisal, payment, protection and separation functions were found to be implemented at low level by the Ministry. A significant difference between managers' views was only found in employee selection and placement function. The source of the difference was found to be senior and middle managers. A significant difference betwen units was found in education improvement, career planning, performance appraisal, protection and discipline functions. A significant difference was not found between managers' views in terms of seniority, age, and gender variables.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	8
Önem	9
Sınırlılıklar	11
Tanımlar	11
BÖLÜM II	13
ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	13
İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	13
İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları	15
İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	19
Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	22
İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Yapı İçersindeki Konumu	26
İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	28
İnsangücü Planlaması	31
İşgören Seçme ve Yerleştirme	39
Eğitim ve Geliştirme	44
Kariyer Planlaması	50
Performans Değerlendirme	54

Ödeme..... 61
Koruma..... 67
Disiplin..... 68
Ayırma..... 72
Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi 73
Türkiye Milli Eğitim Sisteminde Personel Yönetimi..... 76
İlgili Araştırmalar..... 79
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar..... 79
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... 87
BÖLÜM III..... 94
YÖNTEM..... 94
Araştırmanın Modeli..... 94
Çalışma Evreni..... 94
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi..... 95
Verilerin Toplanması..... 103
Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumu..... 104
BÖLÜM IV..... 106
BULGULAR VE YORUMLAR..... 106
Araştırmaya Katılanlara İlişkin Kişisel Bilgiler..... 106
İnsangücü Planlaması İşlevine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar..... 109
Seçme ve Yerleştirme İşlevine İlişkin Bulgular ve Yorumlar..... 112
Eğitim ve Geliştirme İşlevine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar..... 116
Kariyer Planlaması İşlevine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar..... 121
Performans Değerlendirme İşlevine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar.... 125
Ödeme İşlevine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar..... 129
Koruma İşlevine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar..... 133
Disiplin İşlevine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar..... 138
Ayırma İşlevine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar..... 142

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Fark Bulunup Bulunmadığına İlişkin Bulgular ve Yorumlar..... 146
Milli Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Yardımcı Hizmet Birimleri Arasında Anlamlı Fark Bulunup Bulunmadığına İlişkin Bulgular ve Yorumlar..... 149
Yöneticilerin Görüşleri Arasında Yöneticilik Kıdemine Göre Fark Bulunup Bulunmadığına İlişkin Bulgular ve Yorumlar..... 161
Yöneticilerin Görüşleri Arasında Yaşa Göre Fark Bulunup Bulunmadığına İlişkin Bulgular ve Yorumlar..... 166
Yöneticilerin Görüşleri Arasında Cinsiyete Göre Fark Bulunup Bulunmadığına İlişkin Bulgular ve Yorumlar..... 169
BÖLÜM V..... 172
SONUÇLAR VE ÖNERİLER..... 172
Sonuçlar..... 172
Öneriler..... 177
KAYNAKÇA..... 179
EKLER..... 190

ÇİZELGELER LİSTESİ

		Sayfa No
Çizelge 1	1940'dan Günümüze İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi	19
Çizelge 2	İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Gelişimi.....	21
Çizelge 3	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	24
Çizelge 4	Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yardımcı Hizmet Birimlerinde Görev Yapan Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerin Sayıları.....	95
Çizelge 5	İnsangücü Planlaması Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	97
Çizelge 6	İşgören Seçme ve Yerleştirme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	98
Çizelge 7	Eğitim ve Geliştirme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	99
Çizelge 8	Kariyer Planlaması Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	99
Çizelge 9	Performans Değerlendirme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	100
Çizelge 10	Ödeme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	101
Çizelge 11	Koruma Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	101

Çizelge 12	Disiplin Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	102
Çizelge 13	Ayırma Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	103
Çizelge 14	Araştırmaya Katılan Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilere Gönderilen ve Değerlendirmeye Alınan Ölçme Aracı Sayısı.....	104
Çizelge 15	Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	106
Çizelge 16	Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	107
Çizelge 17	Araştırmaya Katılanların Görev Unvanlarına Göre Dağılımları.....	107
Çizelge 18	Araştırmaya Katılanların Toplam Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları.....	108
Çizelge 19	Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları.....	108
Çizelge 20	Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin İnsangücü Planlaması İşlevine İlişkin Görüşleri.....	110
Çizelge 21	Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin İşgören Seçme ve Yerleştirme İşlevine İlişkin Görüşleri.....	113
Çizelge 22	Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirme İşlevine İlişkin Görüşleri.....	116
Çizelge 23	Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Kariyer Planlaması İşlevine İlişkin Görüşleri.....	121
Çizelge 24	Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Performans Değerlendirme İşlevine İlişkin Görüşleri.....	125

Çizelge 25 Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Ödeme İşlevine İlişkin Görüşleri..... 129

Çizelge 26 Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Koruma İşlevine İlişkin Görüşleri..... 134

Çizelge 27 Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Disiplin İşlevine İlişkin Görüşleri..... 139

Çizelge 28 Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Ayırma İşlevine İlişkin Görüşleri..... 143

Çizelge 29 Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Kademe Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri..... 146

Çizelge 30 Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Kademe Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... 148

Çizelge 31 İşgören Seçme ve Yerleştirme İşlevi İle İlgili Farkın Kaynağına Yönelik LSD Testi Sonuçları..... 149

Çizelge 32 Milli Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Yardımcı Hizmet Birimlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..... 150

Çizelge 33 Milli Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Yardımcı Hizmet Birimlerinin Aralarındaki Farka Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... 154

Çizelge 34 Milli Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Yardımcı Hizmet Birimlerinin Aralarındaki Anlamlı Farkın Kaynağına Yönelik LSD Test Sonuçları..... 155

Çizelge 35 Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Sonuçları..... 162

Çizelge 36	Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	165
Çizelge 37	Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	166
Çizelge 38	Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	169
Çizelge 39	Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	170

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Sayfa No
Şekil 1	İnsan Kaynakları Biriminin Yer Aldığı Örgütsel Yapı.....	27
Şekil 2	Tipik İşgören Seçimi.....	43

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi, amacı, alt amaçları, önemi, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

Problem

Örgütler, insanların belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmesi ve etkileşimde bulunması ile oluşmuştur. Bu birliktelik, kişilerin amaçları yanında örgütlerin de amaçlarının gerçekleşmesini gerektirmektedir. Örgütler insanların çok farklı gereksinimlerini karşılarlar. Bunu gerçekleştirirken kendi amaçlarına da ulaşma isteği taşımaktadırlar.

Örgütler, bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bireyler, farklı ve sınırlı olan düşünme ve kavrama yeteneklerini örgütler aracılığı ile bütünleştirerek, bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirirler. Örgüt, bireysel amaçların gerçekleştirilme aracı olduğu gibi, birey de örgütsel amaçları gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 1991, 13).

Örgütlerin yaşam gücünün kaynağı, işgörenlerin ortak amaca katkıda bulunmaya istekli oluşlarıdır. Örgütün amacını gerçekleştirmeye yönelik işbirliğine istekli olabilmek için, amacın gerçekleştirilebilecek nitelikte olduğuna içten inanmak gerekmektedir (Aydın, 1991, 14). Bunu sağlamak için de örgüt amaçlarının işgörenler tarafından bilinmesini sağlamak gerekmektedir. Bunu sağlayan örgütler, işgöreni çalışmaya güdülemede etkili olabilirler. Bu aşamada örgütün yönetimi ön plana çıkmaktadır. İşgörenlerin, örgütün ortak amacına sahip çıkabilmesi örgüt yönetiminin işgörene verdiği değerle paralellik taşımaktadır. Yönetim işgörenine ne kadar önem verir, bireysel amaçlarının gerçekleşmesine olanak sağlarsa örgüt amaçlarının gerçekleşmesine o kadar katkıda bulunabilir.

İşgörenler örgütlerin yaşamsal elemanlarıdır. Bir örgütteki her işgörenin bireysel amaçlarının örgüte katılmasıyla ilgili olduğunun yöneticiler tarafından bilinmesi önemlidir. Çünkü işgörenin örgüte katılmakla sağlayacağı etkenlik,

onun kendi amaçlarına ulaşmasında örgütün ne şekilde yardımcı olabileceği düşüncesi ile doğrudan ilgilidir (Hicks, 1979, 36).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra dünya yepyeni koşulların egemen olduğu yeni bir dönemin içine girmiştir. Bu döneme damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insanın ön plana geçmesidir. İnsan , artık üretim etmenleri arasında ön plana geçmekle kalmamış, üretimin amacı da olma nitelik ve önemini kazanmıştır. Yönetimin insanileşmesi diye niteleyebilecek bu gelişme, yönetimin her alanında, fakat özellikle örgüt yönetiminde, dikkatleri insan öğesi üzerinde yoğunlaştırmıştır (Davis, 1988).

Bununla birlikte dünyada hızlı gelişmeler yaşanmaya başlamıştır. Bilgi , teknoloji, toplumsal yapıdaki değişmeler ve küreselleşme gibi ortaya çıkan hızlı değişimler insanı giderek daha değerli hale getirmeye başlamıştır.

Bu durum, örgüt içindeki insanların arasındaki ilişkilerin , farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. Nitekim klasik personel yaklaşımları ve uygulamaları günümüz örgütlerinde işgören ilişkilerinin gerektirdiği yeni gereksinimleri karşılamada yetersiz kalmıştır. Bu aşamada insan kaynakları yönetimi anlayışı önem kazanmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi işgören gereksiniminin belirlenmesi, işgören ilanlarının yapılması ve uygun işgörenlerin seçilerek örgüte kazandırılması, işgörenlerin güdülenmesi, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim ve örgütlemenin geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999, 12-13).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun ve çeşitli aşamalardan sonra mümkün olabilmiştir. Başlangıçta personel yönetimi işgörenler hakkında kayıt tutma etkinliği olarak görülüp işgörenin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri

gitmiyordu. Buradaki anlayış, işgöreni bir maliyet öğesi olarak ele almaktır. Halbuki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile ele alındığında insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha bütüncül ve daha sistematiktir (Yüksel, 2000, 10).

Bir örgütün, değişen koşullara ayak uydurabilmesi, dünyadaki gelişmeleri yakalayıp uyum sağlayabilmesi ve sürekli gelişme içerisinde olabilmesi, insan kaynağının tüm yönleriyle geliştirilip, yönetimiyle olası görülmektedir. İnsan kaynağının güdülenmesinden, eğitimine , yeteneklerinin ortaya çıkartılmasına, gereksinimlerinin ve amaçlarının belirlenmesine kadar birçok değişken insan kaynakları yönetimi anlayışının sorumluluğu altında bulunmalıdır. Çağdaş örgütler bu düşünce anlayışı ile yapılanmakta ve insan kaynakları yönetimini temele almaktadırlar.

Ülkelerin çağdaş gelişmişlik düzeyine ulaşabilmeleri, bu düzeyde kalabilmeleri ve gelişmelerini devam ettirebilmelerinde en önemli örgütlerden biri eğitim bakanlıklarıdır. Eğitim bakanlıkları, eğitim sistemleriyle ülkelerin geleceğini yönlendirmektedir. Ülkenin insan kaynağının şekillendiği örgütler eğitim bakanlıklarıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı da, genel esaslarında, bireyleri, Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş, yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek gibi önemli sorumlulukları üstlenmiştir. Bu sorumlulukları gerçekleştirmek amacıyla oluşturulan yapılandırmada ülkenin tamamına yayılan geniş bir örgütlenme sağlanmıştır. Ayrıca Türkiye eğitim sisteminde eğitime ilişkin kararların çoğu Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünce alınmaktadır.

Eğitim sistemini toplumun diğer alanlarındaki değişmelerden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Bundan dolayı diğer kurumların yapı ve işleyişi konusundaki yeni düşünceleri yakından izlemek gerekir. Son 15-20 yıl içerisinde bilim ve teknolojideki gelişmelerin meydana getirdiği bilgi patlaması yirmi birinci yüzyılın "enformatik yüzyıl" olacağını ortaya koymaktadır Bu değişmeler eğitim sistemini değişmeye zorlamaktadır ve zorlamaya devam edecektir (Özden, 2000, 15).

Ülkelerin eğitim sistemleriyle gelişmişlik düzeyleri arasında yakın bir ilişki vardır. Toplumları ayakta tutan, sürekliliğini sağlayan, yarınlarını hazırlayan eğitim sistemleridir. Ayrıca, gençleri yarınki rollerine hazırlama, onları kötü alışkanlıklardan koruma, kişiliklerini geliştirme, iyi vatandaş olarak yetişmelerini sağlama, rejimin gerektirdiği şekilde onları yetiştirme hemen her toplumda eğitim sisteminden beklenir. Bilgi toplumunun gereği olarak öğrenmeyi öğrenen, tartışmasını, sorgulamasını bilen, bilim üretebilen bir gençlik yetiştirmek de eğitim sisteminden beklenenler arasındadır. Ayrıca çağın ve insan doğasının gereği olarak her yaştaki insanların yaşam boyu eğitilmeleri ihtiyacını karşılamak insanların değişme ve gelişmelere uyumlarını sağlamak eğitim sistemlerinin temel işlevleri arasındadır. Eğitim sisteminin bu denli önemli işlev ve görevlerini istenen biçimde yapabilmesi, bunları yapabilecek kapasite ve nitelikte çağdaş bir anlayışla örgütlenmeleri ve çağdaş bir anlayışla yönetilmeleri ile mümkündür (Balcı, 2000, 497).

Ancak eğitim örgütlerinin işleyişlerinden ve çıktılarından yakınmak evrensel bir olgudur. Bu evrensel olgu Türkiye eğitim sistemi için de geçerlidir. Milli Eğitim Bakanlığı, bir bakıma tüm örgütleri kapsayan ve onları etkileyen bir konumdadır. Çünkü Milli Eğitim Bakanlığı, bütün örgütler için vazgeçilmez öğe, insan kaynağının tümünü, ülke coğrafyasının bütünlüğünde kapsamak yeterliğine sahiptir. Ayrıca ara ve üst düzeyde nitelikli insangücü, işgücü kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde, Milli Eğitim Bakanlığı, doğrudan yükümlülükleri olan bir bakanlıktır. (Açıkalın, 1994, 226-228).

Eğitimde, bireysel, ulusal ve küresel boyutlarda gelişim sağlamak gereklidir. Çünkü eğitim; insanın bireysel, ulusal ve evrensel gelişiminin temel boyutudur. Bu nedenle de eğitim, toplumsal oluşumun altyapısıdır. Çağımızda da bireysel, toplumsal ve evrensel alanlardaki gelişimin temel boyutunu eğitim oluşturmaktadır. Bu nedenle de; özellikle ikibinli yıllarda eğitimin bilimsel olarak incelenmesi, değerlendirilmesi ve gelişim esaslarının bireysel, ulusal ve evrensel boyutlarıyla yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Alkan, 2001, 397).

Uluslararası alanda eğitimin geliştirilmesine olan gereksinim üzerinde gittikçe artan bir görüş birliği bulunmaktadır. Türkiye de gelişmekte olan diğer ülkeler gibi, bir taraftan eğitim sisteminin sayısal olarak genişletilmesi için çaba

gösterirken, diğer yandan toplumun sürekli olarak değişen bilgi gereksinimlerini karşılayabilmek için eğitim sistemini nitelik yönünden geliştirme zorunluluğu içindedir (Karip ve Köksal, 1996, 245).

Dünya'da ve Türkiye'de meydana gelen değişme ve gelişmelere koşut olarak eğitimin yöntem ve içeriğindeki gelişmeler, eğitim hizmetini nitelik ve nicelik yönden büyük ölçüde değiştirmiştir. Bu değişikliklerle birlikte yeni gereksinimler ortaya çıkmış, bunun sonucu olarak yeni görevler doğmuş, yeni görevler de yeni yetkileri gerektirmiştir. Bu çerçevede sürekli düzenlenen Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü giderek büyümüş, eğitim hizmetlerinin yaygınlaşıp çeşitlenmesine bağlı olarak örgüt yapısı da karmaşıklaşmıştır. Sistematik bir yaklaşımla köklü bir düzenlemeye gidilmeden sürekli genişletilen ve büyütülen örgütte, çeşitli sorunlar ortaya çıkmış, bütünlük kaybolmuş, hizmet sunumu verimliliğini kaybetmiştir (Okçabol, 1999, 365).

Bu gelişmelere rağmen Milli Eğitim Bakanlığının örgütsel yapılanmasında insan kaynakları yönetimi yerine, personel yönetimi anlayışına daha uygun olan işgörenlerin özlük işlerine dayalı, çalışanlara ilişkin belgelerin hazırlanması ve saklanması, atama ve nakil işleri gibi rutin işlerin yapıldığı gözlenmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütlenmesini düzenleyen 1926 yılında yayımlanıp yürürlüğe giren 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'un 15. Maddesinde Zat İşleri Müdürlüğü'nün görevleri "Vekaletin (Bakanlığın) memur ve muallimlerine ait , bütün zati işleri görür" biçiminde kısa ve kapsamlı biçimde tanımlanmasından yaklaşık 65 yıl sonra, 1992 yılında Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü ile ilgili yapılan düzenlemede (Resmi Gazete 12.5.1992 sayı, 21226) yardımcı birim olarak kurulan Personel Genel Müdürlüğü'nün görevleri: a) Bakanlığın personel istihdam ve politikası ile ilişkili çalışmaları yapmak, personel sisteminin geliştirilmesi ile ilgili tekliflerde bulunmak. b) Teşkilat ve kadro hizmetlerini yürütmek, c) Bakanlık personelinin atama, özlük, disiplin ve emeklilik işlemleri ile ilgili işleri düzenlemek ve yürütmek, yönetici atama ve nakillerinde ilgili birimlerle koordinasyon ve işbirliği yapmak, biçiminde tanımlanmıştır. Bu tanımlarda dikkati çeken husus, rutin personel işlemlerini özeğe almış olması, çalışanları, görevleri değil işlemleri önemsemiş olmasıdır (Açıkalın,1994, 36-37).

Milli Eğitim Bakanlığının rutin personel işlemlerini özeğe alması, çalışanları, görevleri değil işlemleri önemsemiş olması örgütte günümüze kadar devam niteliksel ve niceliksel sorunların ortaya çıkmasına ve bunların giderilememesine neden olmuştur.

Bin dokuz yüz seksenli yıllardan bu yana eğitim sistemin "çöktüğünü", "iflas ettiğini" ve mutlaka değiştirilmesi gerektiğini ifade etmeyen Milli Eğitim Bakanı yok gibidir. Okulların gereksinim duyulan insangücünü yetiştiremediği artık eğitimciler dahil herkes tarafından kabul edilmektedir (Özden, 2000, 1).

Akyol (1998, 314), Milli Eğitim sorunlarını şöyle sıralamıştır: 1) Genel sistem sorunu, 2) İstikrarsızlık sorunu, 3) Öğretmen, eğitim yöneticisi ve uzman yetiştirme sorunu, 4) Öğrenci merkezli ve yönelme ilkeli, çocukların ilgi, istek-yetenek ve başarılarına göre bir eğitim-öğretim sisteminin kurulamamış olması, 5) Kaynak sorunu. Toptan'a (1998, 320) göre ise, ilköğretimdeki sorunlar, okul öncesi eğitim, eğitimin finansmanı, eğitimde yerelleşme, eğitim-öğretim süresi, kalabalık sınıflar, hizmet içi eğitim, öğretmenin istihdamı sorunudur.

Çelik (1993) çalışmasında, öğretmenlerin dinlenme, eğlenme, kitap ve gazete gibi temel ihtiyaçlarının karşılanmadığı, konut ihtiyaçlarının yüksek olduğu, toplumda saygınlık düzeyine sahip olmadıkları, yönetici atamalarında ölçütlerin uygulanmadığını ortaya koymuştur. Erdoğan (1995), yükselmelerde kurum dışı siyasi baskıların etkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Yine Kaya (1991) 'nın "Eğitim Yönetiminin Örgütsel ve Yönetsel Sorunları" konulu araştırmasında atama ve yükselmelerde başarı ve meslek kıdeminin fazla bir değer taşımadığı yükselmelerde siyasi tercihlerin ağır bastığı sonucuna ulaşılmıştır (Sabancı,1998, 157). Balcı (1988)'nın yaptığı araştırma ise öğretmenlerin maddi nitelikli aylık ödülü yetersiz bulduklarını ortaya koymuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı'nca gerçekleştirilen işgörenleri geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim çalışmalarının da yapılan araştırmalar sonucu yetersiz olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Kayıkçı (1997)'nın İstanbul'daki genel liselerde yaptığı bir araştırmada, genel liselerde görev yapmakta olan 102 okul yöneticisinden sadece 19'nun yönetimle ilgili herhangi bir kursa katıldıkları ortaya çıkmıştır. 102 yöneticiden 83'ünün yönetime ilişkin herhangi bir kurs görmediği belirlenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı, Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülmekte olan hizmet içi eğitim etkinliklerinin etkililiği konusunda yapılan araştırmalarda , uygulanan hizmet içi eğitim programlarının yeterli ve etkili olmadığı (Özyürek, 1981), hizmet içi eğitim etkinliklerinin planlanmasında eğitim ihtiyacı belirleme çalışmalarının hiç yapılmadığı ya da yapılan çalışmaların ihtiyaç belirleme sürecinde kullanılan bilimsel yöntemlere dayandırılmadığı tespit edilmiştir (Özyürek, Tanrıöğen ve Gözütok 1990).

Yalın (2001)'ın yaptığı araştırmaya göre Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatlarında büyük çoğunluğu öğretmen olmak üzere 500.000' den fazla işgören görev yapmaktadır. Ülkemizde her yıl yüz bin dolayında bakanlık işgöreni hizmet içi eğitimden geçirilmektedir. Bu durum, yürütülmekte olan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin en azından nicelik açısından yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca örnekleme alınan kursiyerlerin % 40'ı katıldıkları programın amaçları, eğitim ihtiyaçları ve öğretim faaliyetleri arasında hiç, çok az ya da kısmen tutarlılık olduğunu belirtmişlerdir.

Bütün çabalara ve gelişmelere karşın, yurdumuzda eğitim gerektiği gibi yaygınlaştırılamamış ve fırsat eşitliği sağlanamamıştır. Bölgelere, yerleşim yerine ve cinsiyete göre eğitim farklılığı azaltılamamıştır. Kadının durumundaki iyileşme istenilen hıza erişememiştir (Işıksoluğu,1990). Bunun yanında öğretmenlerin nicelik ve nitelik sorunu, okul sayısının yetersizliği, sınıfların kalabalık olması ayrı birer sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan yöneticiler de Bakanlığın örgütsel yapı, görev,yasal düzenleme, yönetici yeterliği, iletişim, koordinasyon, yetki-sorumluluk, karar süreci, örgütsel olanaklar ve toplam kalite yönetimi boyutlarında sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir (Onural, 2002).

Ülke nüfusunun yüzde 26.2'sini oluşturan bir hedef kitleye sahip Milli Eğitim örgütünün işgörenine sunduğu olanaklar ise nicelik açısından yeterli görülmemektedir. Oysa ki Milli Eğitim Bakanlığı en önemli insan ağırlıklı örgütlerden biridir. İşgörenine sunduğu hizmet ülkenin geneline yansımaktadır. Böyle bir örgütün geleneksel personel yönetimi anlayışından kurtulup, çağdaş örgütlerin benimsediği insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemesi gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının yönetimi, örgütte insanı merkeze alır. Bu yönelimine koşut olarak, bireyi örgüt içinde ve dışında bütün boyutları ile sorgulayıp işe koşmaya çalışır. Bu süreçte çağdaş insan felsefesinin çağdaş örgüt yönetimini biçimlendirmesi, personel yönetiminin bu yaklaşımla çağdaşlaştırılması çabaları öncelik almaktadır. İnsan kaynaklarının yönetimi, örgütteki insana ilişkin tüm hizmetleri, tam bir yapı ve süreç bütünlüğü içinde algılamak, yorumlamak ve uygulamak eğilimindedir. Bu kapsamda insan, salt örgüt içindeki konumuyla değil, tüm varlığı ve yaşantısı ile bir "durum" olmaktan çok bir "süreç" olarak kabul edilmektedir (Açıkalın,1994, 34).

Eğitim uygulamalarımızdaki sorunlar, günümüz eğitim anlayışının, bilgi toplumunun taleplerine karşı olan yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Eğitim sistemimizde dönüşüm gerekliliği, kendini tüm yönleriyle şiddetle göstermektedir (Arslan ve Eraslan, 2003, 104). Sonuç olarak, Mili Eğitim sistemindeki bu sorunların kaynaklarının nerelerden kaynaklandığının saptanıp çözüm yollarının uygulamaya geçirilmesi gerekliliği ortadadır.

Bu araştırmanın problemi şöyle ifade edilebilir: Milli Eğitim Bakanlığı'nda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları hakkında Merkez Örgütü yardımcı hizmet birimlerinde görev yapan üst , orta ve alt düzey yöneticilerinin görüşleri nelerdir?

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nda görevli üst, orta ve alt düzey yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesidir.

Bu amacı gerçekleştirebilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin; Milli Eğitim Bakanlığı'nda insangücü planlaması işlevinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin; Milli Eğitim Bakanlığı'nda işgören seçme ve yerleştirme işlevinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin; Milli Eğitim Bakanlığı'nda eğitim ve geliştirme işlevinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin; Milli Eğitim Bakanlığı'nda kariyer planlaması işlevinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

5. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin; Milli Eğitim Bakanlığı'nda performans değerlendirme işlevinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

6. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin; Milli Eğitim Bakanlığı'nda ödeme işlevinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

7. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin; Milli Eğitim Bakanlığı'nda koruma işlevinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

8. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin; Milli Eğitim Bakanlığı'nda disiplin işlevinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

9. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin; Milli Eğitim Bakanlığı'nda ayırma işlevinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

10. Milli Eğitim Bakanlığı yardımcı hizmet birimleri üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmakta mıdır?

11. Milli Eğitim Bakanlığı yardımcı hizmet birimleri üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri arasında birimlere göre anlamlı fark bulunmakta mıdır?

12. Milli Eğitim Bakanlığı yardımcı hizmet birimleri üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri arasında yöneticilik kıdemine göre anlamlı fark bulunmakta mıdır?

13. Milli Eğitim Bakanlığı yardımcı hizmet birimleri üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri arasında yaşa göre anlamlı fark bulunmakta mıdır?

14. Milli Eğitim Bakanlığı yardımcı hizmet birimleri üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı fark bulunmakta mıdır?

Önem

Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bireylerden oluşur. Bu amaçlar örgüt amaçlarını ve birey amaçlarını kapsar. Sadece örgütün amaçlarının ön plana çıktığı yönetim anlayışları artık önemini kaybetmiştir. Örgütün amaçları yanında, işgörenlerin amaçları da artık çok önemlidir.

İnsansız örgüt düşünülemez. Örgüte canlılığı ve dinanizmi kazandıran insan faktörüdür. Yetişmiş insan faktörü örgütlerin başat değerlerinden biri durumuna gelmiştir. Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren de bu gelişme insan kaynakları yönetimi ile daha da etkinlik kazanmaya başlamıştır. İşgörenlerin mutluluğu, değerliliği, biricikliği insan kaynakları yönetimi ile örgütlerde önemli hale gelmiştir. Gelişmek, verimliliği artırmak ve başarılı olmak isteyen örgütler insan faktörüne gereken önemi vermeye başlamışlardır. Son yıllarda geleneksel personel yönetimi kavramının yerine çağdaş insan kaynakları yönetimi kavramının almaya başladığı gözlenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı örgüte daha geniş açıdan bakma olanağı sağlamakta, örgütlerde insan faktörünün daha da ön plana çıkmasını, değer verilmesini sağlayan bir bakış açısı oluşturmaktadır.

Yirmi birinci yüzyıl bilginin , teknolojinin çok hızlı değiştiği bir çağdır. Bu hızlı gelişim sürecinde, insan kaynağının yönlendirilmesi, yönetilmesi ve geliştirilmesi konusunda örgütlerin daha iyi olmayı amaçlaması gerekmektedir.

Artık odak noktası işgörenlerin yalnızca diğer kaynaklar gibi; katkıları para, malzeme ve makineler ile eşdeğer tutulabilecek bir kaynak olarak yönetilmeleri değildir. Artık iş dünyasında başarının anahtarı bilginin, yeteneklerin doğru yönetilmesi ve işgörenlerin girişimlere, yeniliklere ve sürekli öğrenme sürecine gönülden katılmalarının sağlanmasıdır (Armstrong, 2002, 16).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının Milli Eğitim Bakanlığı örgütünde temel anlayış biçimi olması gerektiği söylenebilir. Çünkü, Milli Eğitim Bakanlığı, ülkenin geleceğini yönlendiren bir Bakanlıktır. Küreselleşme sürecinde, ülkenin gereksinim duyduğu değişim ve gelişme etmenlerini ülke için uyarlayabilecek insangücü gereksinimi eğitim yoluyla yetiştirilebilecektir. Ülkenin her köşesine ulaşabilen bir örgüt olarak, Milli Eğitim Bakanlığı'nın, çağdaş düşünceye sahip, sorgulayabilen, değişen dünya gerçeklerine uyum sağlayabilen nesiller yetiştirebilmesi için bu anlayışa uygun işgörenlere ve yönetim anlayışına sahip olması gerekliliği belirtilebilir.

Dünya'daki gelişmeler incelendiğinde örgütlerin geleneksel personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren geçmeye başladıkları görülmektedir. Bu geçiş sadece isim değişikliğinden kaynaklanan bir değişim değil, örgütteki insan öğesine bakışı

değiştiren etkili bir gelişmedir. Türkiye'de beş yüz binin üzerinde işgören istihdam eden Milli Eğitim Bakanlığı, ülkenin geleceğini yönlendiren bir Bakanlık olarak, insan kaynakları yönetiminin en yoğun biçimde kendisini hissettirmesi gereken bir örgüttür.

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığında, insan kaynakları yönetimi anlayışına uygun bir yönetim anlayışı olup olmadığının ortaya konması ve bu yönde geliştirilmesi açısından yarar sağlayacaktır. Buna bağlı olarak, Milli Eğitim Bakanlığı'nın insan kaynakları yönetimi ile ilgili gerçekleştirilebilecek yeni düzenlemeleri için yardımcı olabilecek öneriler ortaya konması beklenmektedir. Bu çalışmadan elde edilecek veriler, Milli Eğitim Bakanlığı'nda bundan sonra yapılabilecek çalışmalara ışık tutabilecektir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi işlevleri ile ilgili olarak kuramsal alanda da katkıları olacağı düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırma Milli Eğitim merkez örgütü yardımcı hizmet birimlerindeki üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile sınırlandırılmıştır.

2. Araştırmada incelenecek insan kaynakları yönetimi işlevleri; insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ödeme, koruma, disiplin ve ayırma olarak dokuz işlevle sınırlandırılmıştır.

3. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görevli, savunma uzmanı dışındaki uzman ve eğitim uzmanları araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

4. Milli Eğitim Bakanlığı ile ilgili istatistiksel bilgiler ve ölçme aracı ile elde edilen veriler 2004 yılı ile sınırlandırılmıştır.

Tanımlar

Araştırma ile ilgili tanımlar aşağıda verilmiştir:

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri: Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü içerisinde, Personel Genel Müdürlüğü, Yayımlar Dairesi Başkanlığı, Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı, İşletmeler

Dairesi Başkanlığı, Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı, Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı, Orta Öğrenim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Çıraklık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu Dairesi Başkanlıklarından oluşan birimler.

Üst düzey yönetici : Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde, genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı, daire başkan yardımcısı görevinde bulunan yöneticiler.

Orta düzey yönetici: Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde, şube müdürü ve sivil savunma uzmanlığı görevinde bulunan yöneticiler.

Alt düzey yönetici: Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde, şef görevinde bulunan yöneticiler.

İnsan Kaynakları Yönetimi: Örgütlerde, insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ödeme, koruma, disiplin ve ayırma işlevlerinden oluşan çağdaş yönetim anlayışıdır.

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın dayandığı kuramsal temeller, İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili literatür taraması ve ilgili araştırmalar yer almaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Örgütün ve yönetimin ana öğesi insan ve insanlardan oluşan gruplardır. Gerçekten insan bir örgütün en değerli kaynağıdır. İnsan girdisi diğer girdilere göre daha önemlidir. Örgütü yaşatacak, amaçlarına ulaştıracak girdi insan öğesidir.

Çalışma yaşamında insan örgütlerin kaynaklarından biridir ve örgütler kurulduğundan bu yana önemli olmuştur. Ancak örgüt yönetiminin insan kaynaklarına yaklaşımı zaman içinde toplumun insana bakış açısındaki değişimlere paralel olarak değişmiştir. İlk başlarda makineyle eşdeğer görülen insanın, daha sonra sosyal insan özellikleri olduğu anlaşılınca bu defa insancıl ihtiyaçlarına önem verilmeye başlanmıştır. Örgütlerin toplumdaki sosyal sorumlulukları arttıkça insanın çalışma yaşamının kalitesi önem kazanmıştır. (Baysal, 1993, 3).

Örgütte üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Bu faktörleri birbirleriyle ilişkili kısımlarından oluşan uyumlu bir bütün haline getirmek, düzenlemek, diğer bir deyişle bir sistem kurmak yine insanın varlığı ile mümkündür. Diğer taraftan örgütün ürettiği çıktıları tüketen de insandır. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte yine insanlar için, insan gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulurlar. O halde örgütlerin varlık sebebi insandır; "insan" gereksinimlerini doyurmak istediği için bir taraftan "örgütün amacı" diğer taraftan da hem girişimci ve yönetici olarak hem de fiziksel düşünsel emek olarak "örgütün aracı" konumundadır (Yüksel, 2000, 1).

Örgütün başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, örgütün insan kaynakları olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Örgütsel başarı ile örgütün insan kaynakları arasındaki sıkı ilişki, örgütle insanın özdeş olarak değerlendirilmesine neden olmuştur (Aykaç, 1999, 20). İşler ne kadar "sanal" olursa olsun, insan sermayesi hala en önemli değer olmayı korumaktadır. İnsan örgüt başarısına giden yolda en kilit noktada bulunmaktadır. Örgüte değer katan işgörenlerin motivasyonu ve örgütte tutulması her şeyden önemli hale gelmektedir (Cook , 2001).

İnsanların ve onları yönetme yönteminin giderek daha da önemli olmasının nedeni, rekabette başarının diğer kaynaklarının eskisine göre güç kaybetmesi olmuştur. Yönetim ve strateji konularını ele almak amacıyla farklı bir çerçeve oluşturmak için öncelikle, rekabet üstünlüğünün temelinin değiştiğini anlamak gerekmektedir (Pfeffrey, 1999, 5).

Örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşmak için insan faktörünü ön plana çıkarmaları, insana önem verir hale gelmeleri, insana bakış açısını değiştirmiş, örgüt içinde işgörenlerin daha verimli hale gelmelerini sağlamak için yapısal değişikliklere gidilme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca çalışma yaşamında meydana gelen değişimler işgörenlerin bunlara ayak uydurmasını gerektirmiştir.

Endüstrileşmenin ve teknolojik değişmelerin ortaya çıkardığı yeni gereksinimler, örgütlerin kendilerini yenilemelerini, yeni çalışma ve üretim teknikleri kabul etmelerini, çağdaş örgüt ve işgören ilkeleri uygulamalarını zorunlu kılmıştır. Teknolojik ve bilimsel gelişmeler ve ilerlemeler sonucu, görülmekte olan işin biçim, nitelik, nicelik yönünden önemli değişmelere uğraması, yeni iş ve çalışma alanlarının ortaya çıkmasına, bu alanlarda değişik nitelikte işgörene gereksinme duyulmasına neden olmuştur. Bunun yanında, örgütler eldeki, işgöreni değişen çevresel koşullara uyumlu kılabilmek için büyük çaba göstermişlerdir. Çağdaş yönetim ve çağdaş yönetici kavramları bu nedenle büyük önem kazanmıştır. İnsancıl ilişkiler akımına bağlı olarak da, toplumsal ve endüstriyel psikoloji kuramlarının, bu alandaki araştırma bulgularının ve kurallarının gözönünde bulundurulması ve uygulanması eğilimi giderek artmıştır (Canman, 2000, 61).

İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları

Heneman, ve diğerlerine (1980), göre örgütler sürekli olarak insan kaynaklarının etkinliği ile ilgilenmek zorundadırlar. Örgütlerin üretim faaliyetlerinde ve dolayısıyla başarımlarında bu denli önemli olan insan kaynaklarının etkinliğini artırmak çağdaş örgütlerin en önemli amaçlarından birisi olmuştur. Bir yerde insan kaynağının örgüt içindeki yönetimi demek olan İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemi de burada ortaya çıkmaktadır (Aldemir ve diğerleri, 2001, 5).

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan iş gücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü de ifade etmektedir. Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir iş gücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir (Kaynak ve diğerleri,1997, 2).

Her örgütte insanlar ortak elemandır. Örgütler için yenilikleri yaratanlar ve stratejileri belirleyenler onlardır. Örgütte insan kaynakları yönetimi bölümü, insan kaynaklarını iyi organize ederek örgütün rekabet olanaklarını en yükseğe çıkartabilir. İnsan kaynağının istihdamına ilişkin çalışmalar bir defalık düzenlemeler olmayıp, devamlı gelişmeye açık süreçlerdir. Bu amaçla yapılan çalışmalarda etik ve sosyal sorumluluk da göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütte insana yalnızca bir maliyet unsuru olarak bakılmamalı, insan geliştirilecek, örgüte katkısı en çoğa çıkarılacak bir kaynak olarak ele alınmalıdır. Modern insan kaynakları yönetiminin temel görevi çalışanların bir yandan kendi ihtiyaçlarını tatmin ederken diğer yandan en yüksek verimliliğe ulaşmalarını güdüleyici bir

örgütsel çevre yaratmaktır. Günümüzde amaçlarına ulaşmaya çabalayan tüm örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin başarısından etkilenmektedir. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimine eskiye oranla daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (Yüksel, 2000, 4).

İnsan kaynağının etkin kullanımının örgüt için üretim, pazarlama, finans kadar önemli bir temel yönetim fonksiyonu olduğunu fark eden örgütler, bir örgütün ilk sırada gelen en önemli kaynağının insan kaynağı olduğunu belirtirler. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi örgütlerde gittikçe artan stratejik bir rol almaktadır (Kast ve Rosenzweig, 1985). Bin dokuz yüz seksenli yıllara kadar personel zihniyeti ile yönetilen bölümler yaklaşık yirmi yıl önce insan kaynakları olarak yeniden yapılandıktan sonra artık insan sermayesi adı altında sürece girmektedir (Hempel ve Andersen 2001).

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili çok farklı tanımlar bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir (Kaynak ve diğerleri. 2000, 16).

İnsan kaynakları yönetimi, daha nitelikli ve daha verimli bir sonuç elde etmek için, yönetenlerle yönetilenler arasında güvenli ve etkili bir uyum sağlamayı amaçlayan örgütün bir fonksiyonudur (Armstrong, 1993, 32).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 1998, s.8).

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynaklarının, örgütün hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını ve işgörenlerin gereksinimlerinin karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır (Palmer, 1993, 25).

Açıkalın ise (1994, 12), Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi tartışmasına vurgu yapmak amacıyla, İnsan Kaynakları Yönetimini, Personel

Yönetiminin yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğünü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacıyla yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşım olarak değerlendirmiştir.

Tanımlar incelendiğinde, İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetimine göre insana daha geniş açıdan baktığı, örgüt yanında insana da önem verdiği, yirmi birinci yüzyılın gelişmelerine uyum sağlayabilecek bir nitelik taşıdığı belirtilebilir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin örgütlerde ön plana çıkması ve yöneticilerin bu konuda daha da ilgili olmaya başlaması İnsan Kaynakları Yönetiminin öneminin artmasına neden olmuştur.

İnsan kaynakları fonksiyonunun doğası ve rolü geçen 20 yıl içinde çok değişti. Hem teknolojik hem de kavramsal açıdan, bu değişiklik diğer geleneksel personel fonksiyonlarında gözlenenden daha büyük oldu. İnsan kaynakları fonksiyonunun karmaşıklaşması, örgüt içindeki rolünün artmasına ve alınan kararları geçmişte olduğundan çok daha fazla etkilemeye başlamasına neden oldu. Çok gelişmiş bölümlere sahip örgütler, insan kaynakları kavramının işgörenlerin üretkenliği ve sonuç olarak bütün örgütün verimliliği üzerindeki etkisini kabul ettiler (Palmer ve Winters, 1993, 7).

Günümüz örgütlerinde gelişen teknik araç ve yöntemler, daha fazla yetenek ve nitelikle donatılmış işgörenlere olan ihtiyacı artırmıştır. Çünkü verimin artırılmasını sağlayacak teknolojik olanaklardan yararlanmak için, bunları kullanacak insan faktörünün önemi ön plana çıkmıştır. İnsanları zor ve korku yolu ile verimli olarak çalıştırmanın olanaksızlığı anlaşıldıkça, işgörenleri özendirerek iş gördürme yöntem ve olanakları da ön plana çıkmıştır (Erdoğan, 1991, 80).

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi şu sorunlar nedeniyle her zamankinden çok artmıştır (Kaynak ve diğerleri. 2000,16).

1.İşgücüyle ilgili maliyetler: Günümüzde her türlü ekonomik ve teknolojik gelişmeye rağmen insangücü önemini korumakta ve yüksek nitelikli insangücüne olan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Bu durumda işgücünün maliyeti artmaktadır. Böylece yönetimlerin işgücünü etkin olarak kullanabilmeleri gereği daha da belirgin olarak görülmüştür.

2. Verimlilik: İşgücü saatine isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanan işgücü verimliliğin yükseltilmesi, özellikle giderek artan işgücü maliyetleri yüzünden, hayati bir önem kazanmıştır.

3. Değişimler: Günümüzde değişimler toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlarda yaşamı etkilemektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının da bu değişimlerden etkilenmemesi mümkün değildir.

4. İşgücündeki olumsuzluk belirtileri: İşlerin sıkıcılığı, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılan bu tutum ve davranışların köksel nedenlerini araştırmak ve çözüm getirmek günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı işgücü kaynağının en iyi biçimde değerlendirilmesidir. Fakat bu amaç gerçekleştirilirken örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlar da gözönünde tutulmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi yeterli sayıda ve gerekli yeterliliğe sahip elemanın alınması ve hizmet içinde bunların geliştirilmesi, işgörenden hizmet sırasında en iyi biçimde yararlanmayı hedef tutmaktadır (Tortop, 1994 ,19).

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır (Palmer ve Winters, 1993, 25):

1. İnsan kaynaklarının örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,

2. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

Bugün işgörenlerin örgütlere katkı miktarının büyük ölçüde İnsan Kaynakları Yönetimi programının niteliği ve üst kademeden en alt kademeye yöneticilerin ve işgörenlerin etkin kullanımını teşvik edici ortamı, yaratıcı yetenek ve tutumlarına bağlı olduğu kabul edilmektedir. Böyle bir ortam oluşturulduğunda örgüt işgörenlerinin kapasitesinden en üst düzeyde yararlanılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi programının bu yararı örgüt ile işgören arasında karşılıklı sağlandığı duygusunu yaratması önemlidir. Örgüt işgörenlerin kapasitesinden

azami ölçüde yararlanırken işgörenler de işlerinden hem maddi hem de psikolojik ödül almaktadır (Baysal, 1993, 76).

İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin yaklaşık 70 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş bulunmasına karşın, onun kökleri geçmişin derinliklerine uzanmaktadır. Ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan grupları var olduğu sürece insan kaynakları yönetimi de zorunlu olmuştur (Bingöl, 1998, 9).

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine temel teşkil edebilecek bir başlangıç saptamak kolay değildir. İnsanların olduğu ve örgütlü çabaları söz konusu edildiği her yerde ve her zaman insan kaynakları yönetiminin de varlığı ileri sürülebilir. Fakat bugünkü anlamı içinde düşünüldüğünde, insan kaynakları yönetiminin oluşumunu bazı tarihsel gerçeklerin etkilediği söylenebilir. Adı geçen tarihsel olaylar; Endüstri devrimi, sendikacılığın doğuşu ve sendikal hareketler, I. ve II. Dünya Savaşları, devlet korumacılığının gelişmesi, şirketlerin çok uluslaşması ve artan rekabet ortamı olarak belirlenebilir (Aldemir ve diğerleri. 2001, 15).

İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihsel gelişimi Çizelge 1'de verilmiştir.

Çizelge 1. 1940'dan Günümüze İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi

Boyutlar	1940-1950 Mekanik	1960-1970 Yasal	1980 Organik	1990 Stratejik	2000 Katalitik
İşçi-İşveren İlişkileri	İşçi sınıfı-yönetim uyuşmazlığı, Sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikaları grevi	Sendikaları güç kaybedişi, Savaş sonrası kuşağın/yuppilerin çocuklarını işe getirmesi	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar, Roller ve iş stresi	Çalışanların iş sadakati, Zaman bazlı iş gücü , işte psikiyatri, Sendikaların yükselişi
Ücret/iş	Adil iş için, adil ücret, Ek yararlar, Kar paylaşımı, Emeklilik, Sağlık sigortasının başlangıcı	Satış teşvikleri, Hisse senetleri	Ödüllendirme sistemleri, Başarı hırsı	Takım maaşları, Ödüllendirme ve takdir etme, Yönetici ücretlendirme sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme, Seviyeler göre değişen ücretlendirme, Ek kazançlar

Çizelge 1'in devamı

Örgütsel Gelişim	Sınırlı işveren-yönetim gelişimi, Hiyerarşi	Bilimsel yönetimin başlangıcı, Hiyerarşi	Küçülme, Liderliğin ortaya çıkışı, İş süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma, Öğrenen organizasyon, Sanal kurum güçlü liderler	İnternet, İletişim, Yeniden yapılanma, Çalışanın Kişisel gelişimi
Kariyer	Güçlü sendika ilişkileri, Maaş dışı hakların yönetimi, İşe alma	Devam eden güçlü sendika ilişkileri	Güçlenen İK yöneticileri, İK disiplinlerinde uzmanlaşma	Tam stratejik ortaklık, Birden çok kaynak	Az personelli İK fonksiyonları, İnternetin yaygın kullanımı, Örgütsel gelişimin zirvesi

Kaynak: Ulrich, D. Losey, M.R. ve Lake, G. (1997)

İnsan kaynakları yönetimi, 1980'li yıllarda personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Yeni bir kavram olmasına karşın, insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında rol oynayan faktörlerin oldukça uzun bir geçmişinin bulunduğu söylenebilir. I. Dünya Savaşına kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemişse de , bu alanın ortaya çıkmasına neden olan gelişmeleri endüstri devrimine ve orta çağa, hatta belki de yönetim tarihiyle özdeşleştirmeye kadar götürmek mümkündür. Esnaf faaliyetlerinin bu yıllarda oluşturmaya başladığı Loncalar, bugünün işveren kurumlarının öncüleri sayılmaktadır. Daha sonra endüstri devrimiyle ortaya çıkmaya başlayan büyük imalat örgütlerine sahip sanayi ekonomisi ve sonuçta yönetimin bir bilim olarak incelenmeye başladığı Bilimsel Yönetim akımı ile bunu izleyen ekonomik ve askeri kriz dönemlerinin İnsan Kaynakları Yönetiminin evrimsel gelişimine katkıları büyük olmuştur (Can ve diğerleri. 2001, 7).

Örgütler işgören etkinliklerine 1930'larda başlamıştır. O dönemde personel bölümlerinin başlıca işlevi, örgüt işgörenleri hakkında kayıt tutmaktır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının gelişimi Çizelge 2'de verilmiştir.

Çizelge 2. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Gelişimi

Üst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları
Orta Düzey Yönetici				Çalışma İlişkileri	
Alt Düzey Yönetici			Personel Çalışanlarının Sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro elemanı	Kayıtlar				
	1940'lar	**1950'ler**	**1960'lar**	**1970'ler**	**1980'ler**

Kaynak: Palmer ve Winters, 1993, 23

1940'larda personel bölümleri resmi olarak örgütün bir parçası olsa da, yaptıkları iş en alt düzeyde kayıt tutmaktan ibaretti. II. Dünya Savaşı sırasında yan ödemeler, ücretlere getirilen tavan kısıtlamasından kurtulmanın popüler bir yöntemi haline geldi. Böylece personel bölümlerinin görevlerine şirkete yeni işgören kazanmak ve mevcut işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlamak da eklenmiş oldu. Çalışanlarla ilişkilerin personel bölümünün sorumluluğuna girmesiyle bu fonksiyon olgunlaşmaya başladı. Orta yöneticilik düzeyindeki personel yöneticilerinin sayısının hızla artması, bu fonksiyonun önem kazanmasının göstergesiydi. 1960'larda ve 1970'lerin başında çıkarılan yasalar personel bölümlerinin önemini daha da artırdı. Artık iyi bir personel yöneticisi, yüksek beceriye sahip bir uzman olmak zorundaydı. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile örgütün amaçlarına ulaşması arasındaki yaşamsal bağlantı ilgi odağı haline geldi. Personel fonksiyonunun verimin yükselmesindeki önemli rolü kabul edildi, gelişmeye açık örgütler üst düzeydeki insan kaynaklarına giderek daha çok yer vermeye başladı (Palmer ve Winters, 1993, 24).

Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetimi değişim süreci yaşamaktadır. Yıllar önce personel yönetimi, yeni eleman ilanları, iş arayanlar bölümü, personel yetiştirme ve geliştirme ve tazminat sorunları gibi bazı fonksiyonlardan sorumlu idi. Bu pasif iş onların her şeyden önce örgütün çevresindeki aktivitelerden geri kalmasına neden olmuştur. Bugün insan kaynakları yönetimi çok daha dinamiktir (Hodgetts ve Kroeck, 1992, 5).

Yönetim alanındaki ve örgüt kuramlarındaki değişiklikler, gelişmeler bazı zorunlu değişimlere neden olmuştur. Bu değişimler personel yönetimi anlayışını etkilemeye başlamıştır. Bir bakıma personel yönetimini değişime zorlamıştır. Bingöl'e (1990) göre, personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçişi zorunlu kılan etkenler şunlardır :

a) Örgütler büyümüştür.

b) Teknolojik değişmeler ve yenilikler artmıştır.

c) Ulusal ve uluslararası rekabet yoğunlaşmıştır.

d) İşgücünün yapısı değişmiştir.

e) İnsanların eğitim düzeyi yükselmiştir.

f)Yasal düzenlemelerle yeni haklar kazanan işgörenlerin sendikalaşma eğilimleri artmıştır.

Ortaya çıkan bu değişim ve gelişmeler, personel yönetimi anlayışının farklılaşmasına, insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru yönelmesine neden olmuştur. Böylece personel yönetimi anlayışı ile insan kaynakları yönetimi anlayışı arasında bazı farklılıklar ön plana çıkmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminden farklı olarak, daha kapsamlı ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlamaktadır. Ancak, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminin taban tabana zıt kavramlar olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. Buna karşılık insan kaynakları yönetimi, günümüzde toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda meydana gelen gelişmelerin sonucu olarak, örgütün insan kaynaklarına yeni bir yaklaşımı ifade ettiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminin benzer yönleri bulunmakla

birlikte, bu benzer konularda bile farklı ve yeni yaklaşımları benimseyen insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminin çağdaş ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumudur (Aykaç, 1999, 36).

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, "insan" öğesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan Kaynakları Yönetimi, geniş anlamda, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşmasına katkıda bulunan işgörenlerin yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır (Canman, 2000, 62).

İnsan Kaynakları Yönetimi, geleneksel personel yönetiminden daha kapsamlı bir insan ve yönetim biçimini tanımlamaktadır. İnsan kaynağının yönetimi, personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğünü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla 20. Yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde geleneksel personel yönetimi anlayışı, kesintisiz süren ve giderek ivme kazanan toplumsal, ekonomik politik değişmeler karşısında yetersiz kalmıştı. Bu dönemde ulaşılan önemli bir bilinçlenme düzeyi, ekonomik yarışma ortamında geleneksel üretim öğelerinin sınırlarının sonuna gelindiği ve daha fazla zorlamanın yararsızlığının anlaşılmasıdır. Bu açmazdan çıkış yolunun insan kaynağının sınırsız yeteneklerini geliştirmek ve işe koşmak olduğu daha çok kabul görmeye başlamıştır (Açıkalın, 1999, 11-35).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişme seyri örgütün global politika ve başarıların paralel geliştirilen teknik ayrıntıların yanı sıra işgücü yönetimini daha geniş bir perspektife oturtan örgüt kültürünün önemli bir parçası olarak yükselmiştir. Bu bağlamda personel yönetimi kavramı işgörenlerin günlük sorunlarına eğilerek bölümsel bir işlevi yerine getirmeyi hedeflerken, diğer taraftan İnsan Kaynakları Yönetimi örgüt başarısı felsefesi ile hareket ederek, işgörenlerin mesleklerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır (Berthod, 1994, 31).

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde yetersiz kalan personel yönetimi uygulamalarının yanısıra, işgörenlerin çalıştıkları örgütle ilişkilerini ve bu ilişkilerin

örgütün stratejik yönetimindeki rolünü artırır. Ayrıca bu konunun öneminin üst yönetim düzeylerince kabullenmesini ön planda tutan bir yöntem izlemektedir. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin rutin işleri yanı sıra, işgörenlerin yönetiminde dinamik ve yaratıcı uygulamalara yönelmektedir (Graham, 1979, 118).

Açıkalın'a (1999) göre, insan kaynağı yönetimi yaklaşımı ile geleneksel personel yönetimi arasındaki farklılığı, insan kaynakları yönetiminin iki başat özelliği ile açıklamak olanaklıdır. Birincisi, insan kaynakları yönetiminin insanı özeğe alan boyutu, ikincisi, örgüt ortamı ve çevresi kavramlarının genişletilmiş yorumudur.

Legge'nin (1989) belirttiğine göre, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi bazı noktalarda farklılık göstermektedir. Bunlar (Canman, 2000, 71): Personel yönetimi, öncelikle yönetici olmayan işgören üzerinde duran bir etkinliktir. İnsan Kaynakları Yönetimi, daha çok bütünleşmiş eylemci birim yönetimi etkinliğidir. Oysa, personel yönetimi eylemci birim yönetimini etkilemenin yollarını araştırır.

Werter ve Davis (1993) ise insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farkı Çizelge 3'de belirtmiştir.

Çizelge 3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi	**İnsan Kaynakları Yönetimi**
*Yerinde yönetim anlayışı	*Örgütün tüm fonksiyonlarında söz sahibi olabilme anlayışı.
* İşgörenlerin giriş-çıkışlarını sürekli kontrol altında tutma.	*İşgörenlerin kendi otokontrollerini geliştirmelerini sağlama.
* İşgörenlerin özlük hakları.	* İşgörenlerin kariyer hedefleri.
* Örgütün kaliteli üretim ve hizmet faaliyetine katılmama.	* Tüm bu faaliyetlerin içerisinde bizzat bulunma.

Çizelge '3'ün devamı

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
* İşgörenlerin eğitim işlevini birimlere bırakma.	* İşgörenlerin eğitim işlevlerini koordine etme.
* Ücret belirlemede performans değerleme kullanmama.	* Tüm ücretlerin İşgörenlerin performansına dayalı olarak belirlenmesi.
* Verimlilik konusunu mühendislere bırakma.	* Bu konuda bizzat çalışmalar yapma.
* Örgütte lider olamama.	* Örgütün örnek alabileceği bir lider olabilme.
* Sistemlerle ilgili çalışmaları başkalarına bırakma.	* Tüm İnsan Kaynakları sistemlerini kurma ve etkin görev alma.

Kaynak: Wertner, W. ve Davis, K. 1993, 49.

Çizelge 3 incelendiğinde, İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün tüm fonksiyonlarında söz sahibi olup, tüm etkinliklerin içersinde bulunmaktadır. Bununla birlikte örgütte lider konumunda bulunmaktadır. Bu etkinliklerle birlikte işgörenlerin kendi otokontrollerini geliştirmelerini sağlama ve onların kariyer hedeflerini belirlemesine etkili olarak katılmaktadır. Klasik personel yönetimi ise, sistemle ilgili çalışmaları başkalarına bırakarak, lider olma özelliklerini de gerçekleştirememektedirler. İşgörenlerin iş doyumunu sağlayacak etkinliklerden uzak durarak, özlük hakları ile uğraşarak klasik bir yönetim anlayışı göstermektedirler.

Klasik personel yönetimi anlayışı ile çağdaş insan kaynakları anlayışı arasındaki daha başka önemli faklılıklar da bulunmaktadır. Bu farklılıkların en önemlisi, insan kaynakları yönetimi anlayışının, geleneksel personel yönetimi anlayışının personel kayıtlarının tutulması işlevinden çok daha geniş bir anlam ifade etmesidir (Aydın, 2002, 25).

Guest'e göre, personel yönetimi ile karşılaştırıldığında İnsan Kaynakları Yönetimi (Çınkır, 2001, 49):

1. Kısa dönemli olmaktan daha çok uzun dönemlidir.

2. Psikolojik sözleşme, uyumdan daha çok bağlılığa,
3. İç-kontrolden daha çok kendi kendine kontrole,
4. Çoğulcu perspektiften daha çok bir gruba bağlılığa,
5. Bürokratik yapıdan daha çok doğal yapıya,
6. Uzman veya profesyonellerden daha çok alt kademe yönetimi ile bütünleşmeye,
7. Maliyeti düşürmekten daha çok en fazla yararı sağlamaya dayalıdır.

Sonuç olarak, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında fark olmadığını belirten çeşitli görüşler olmasına rağmen son yıllardaki gelişmeler ışığında insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farklı bir bakış açısına sahip olduğu belirginleşmiştir. Çağdaş örgütlerin personel yönetimini bırakıp insan kaynaklarına yönelmeleri de bu gelişimin bir göstergesi niteliğindedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Yapı İçindeki Konumu

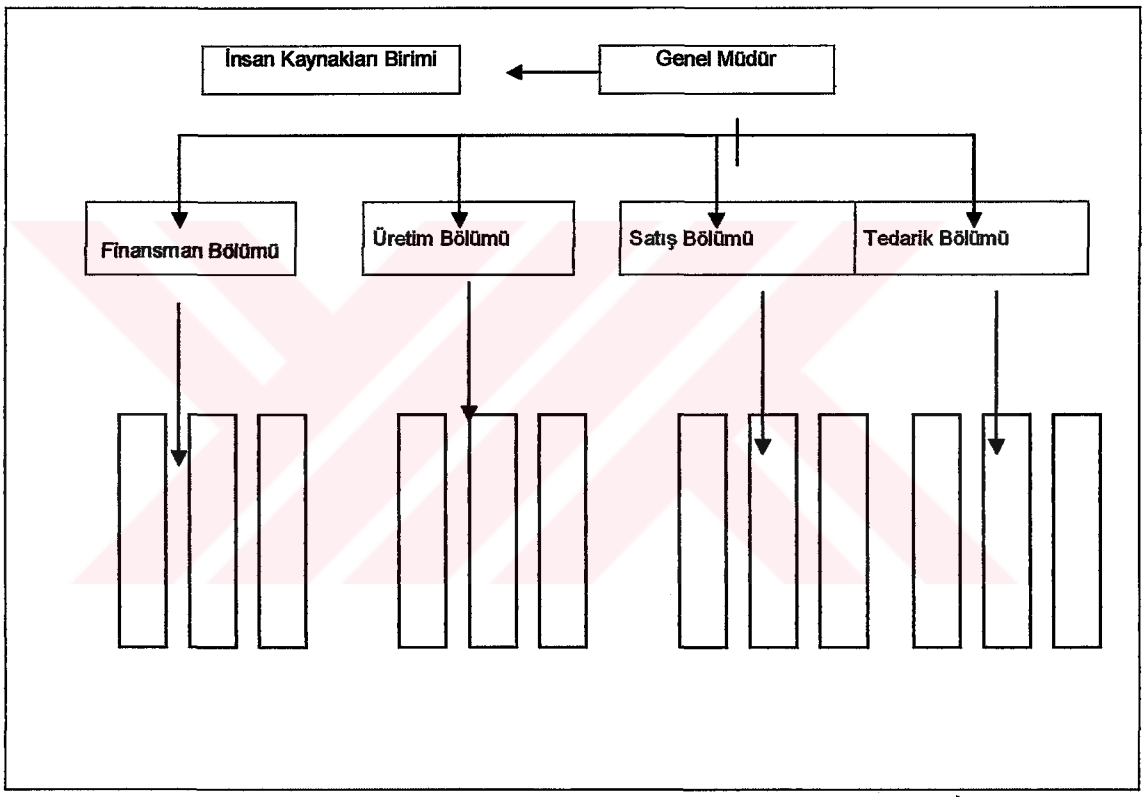
İnsan kaynakları yönetimi, bir dizi faaliyeti içermekte ve bunlar örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bu bakımdan bir örgütten diğerine insan kaynakları bölümünün çapı, yapısı yetkisi ve örgüt içersindeki konumu açısından önemli faklılıkların olması doğaldır. Birinden diğerine, insan kaynaklarının yönetiminden sorumlu olan birimin ismi ve bu birimin yöneticisinin ünvanı bile önemli derecede değişebilmektedir (Bingöl, 1998, 20).

İnsan kaynakları yönetiminin örgütteki yeri, örgütün büyüklüğüne, yönetimin örgütteki insana bakış açısına, örgütün faaliyet koluna vb. faktörler bağlıdır.

Bir bütün olarak kurumun iyi planlanmış bir örgüt yapısına sahip olması, gerçekleştirilen çalışmalarda karışıklık ve karmaşıklığı, görev çakışmalarını, çatışmaları yöneltme, yetki ve sorumluluk gibi alanlardaki sorunları çözecektir. Aynı biçimde, insan kaynakları merkezinin bir birim olarak belirgin bir örgüt yapısının bulunması, bu yapıdaki görev, yetki ve sorumlulukların tanımlanmış olması benzeri rahatlıkları sağlayacaktır. İnsan kaynakları merkezi örgütü bazı örgütlerde insan kaynakları müdürlüğü, insan kaynakları bölümü veya birimi,

hatta kimi kurumlarda ise insan kaynakları koordinatörlüğü biçiminde düzenlenebilir. Bu örgüt büyüklüğü ve iş alanına göre değişebilmektedir. Önemli olan bu örgütlenmeye örgüt içinde verilen isim değil, işlevlerdir. İnsan kaynakları yönetiminin işlevi ise iş alanı ve kurumun büyüklüğü ne olursa olsun birbirine çok yakındır (Fındıkçı, 1999, s.35).

Örgütsel yapı içersinde insan kaynakları birimindeki yerine bir örnek şekil 1'de verilmiştir.



Şekil1: İnsan Kaynakları Biriminin Yer Aldığı Örgütsel Yapı (Bingöl, 1998, .22).

İnsan kaynakları birimi, örgütsel yapı içinde doğrudan üst yöneticiye bağlıdır. Birim yöneticisi, sadece üst yöneticiden dikey işlevsel ilişki doğrultusunda talimat alır. O, diğer yöneticilere emir verme-emir alma ilişkisi içinde değildir. İnsan kaynakları birimi, sadece uzmanlık alanına giren konularda önerilerde bulunarak, diğer birim yöneticilerinin çalışmalarını etkinlikle sürdürmelerine yardımcı olur. Bu birim, önerilerini ve belirli konularda üst

yönetimin onayıyla oluşturduğu ilke ve politikaların uygulanmasını yine üst yönetim aracılığıyla sağlayabilir (Şenatalar,1975, 21).

İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insangücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar örgütte yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan işgörenin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan işgörenin işe alınmasından ayrılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir (Sabuncuoğlu, 2000, 5).

Örgütte etkin bir insan kaynakları yönetimi mevcut olmazsa örgüt de etkin olamaz. Bir örgüt, topluma gereksinme duyulan ürünleri sunabiliyorsa etkindir; işgörenler de işyerinde hem örgütsel amaçları hem de kendi gereksinimlerini karşılayabiliyorsa etkindirler. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik etkinliklerin bütünüdür (Yüksel, 2000, 29).

İnsan kaynakları işlevinin örgütsel etkililiğe katkılarını insan kaynakları yönetiminin şu amaçlarında izlemek mümkündür (Yüksel, 2000, 30):

1. İyi yetiştirilmiş ve iyi motive edilmiş işgörenler sağlayarak örgütlerin verimliliğini artırmak,
2. İşgücünün etkin kullanımıyla işgücü maliyetlerini kontrol altına almak,
3. İş yaşamının kalitesini artırarak işgücüne iş doyumu ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkararak kendi kendini kanıtlama fırsatı vermek,
4. İşgören-işveren ilişkilerinde hukuki sorunları çözmek.

Örgüte personel yönetiminden farklı bir bakış açısına sahip olan insan kaynakları yönetimi, bu farkını işlevler açısından da ortaya koymaktadır. Belirlenen işlevler birçok yerde farklı olarak belirtilmiş olsalar da temelinde yönelinen amaç boyutunda ortak noktalarda buluşmaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin açıklanmasının amacı, insan kaynakları yönetiminde ne yapılması ve ne yapılmaması gerektiği şeklinde bir

reçete sunmak değildir. Amaç insan kaynakları yönetiminin ana temaları üzerinde durarak, örgütün gerçeklerini tanımak ve çeşitli örgütlenme düzenleri içinde, belirlilikten çok belirsizlik ve durumsallık koşulları altında insan kaynaklarına ilişkin etkinliklerin eleştirel gözle incelenebilmesini sağlamaktır (Yüksel, 2000, 30).

Byars (1991) insan kaynağı yönetiminin işlevlerini şöyle sıralamıştır (Açıkalın, 1996, 12):

1. Örgütün eşit iş olanaklarının tamamının gerçekleştirilmesini sağlamak.
2. Örgütte iş tanımları ve gerekleri için iş analizlerini yaptırmak.
3. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan işgören gereksinimini belirlemek.
4. İnsangücü gereksinimlerinin karşılanması için planlar geliştirmek ve uygulamak.
5. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli işgöreni araştırıp bulmaya çalışmak.
6. Belirli işler için gerekli olan işgöreni seçmek, yerleştirmek.
7. İşgörenleri yönlendirmek ve eğitmek.
8. Örgütsel gelişim ve yönetim programları hazırlamak ve uygulamak.
9. İşgörenlerin performansını artırmak için sistemler oluşturmak.
10. Mesleki planların geliştirilmesinde işgörenlere yardımcı olmak.

İnsan kaynaklarının asıl hareket merkezi, maksimum etkinliği sağlamak, iş stratejilerini başarılı olarak yürütmek ve daha çok rekabet olması için teşebbüse imkan veren insan sermayesinin gelişimini sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında yapılan işler şunlardır:1) Personelin sağlanması, 2) Seçme, 3) Ödeme-fayda sağlama, 4) Sağlık-güvenlik, 5) Sanayi ilişkileri, 6) Eğitim-öğretimdir (Alveres, 1997, 9).

Bir başka sınıflamaya göre insan kaynakları yönetimi aşağıda verilen yedi temel işlevden oluşur. Bunlar: 1) Planlama, 2) Kadrolama, 3) Değerleme, 4) Ödüllendirme, 5) Yetiştirme-Geliştirme, 6) Endüstri ilişkileri, 7) Koruma (Kaynak ve diğerleri, 1997).

Bir başka görüşe göre de insan kaynakları işlevleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:1) Planlama, 2)Seçme ve işe alma, 3) Performans değerleme,

4) Eğitim ve geliştirme, 5) Kariyer yönetimi, 6) Ücretlendirme ve ücret yönetimi, 7) İş güvenliği, 8) Sağlık programlarının düzenlenmesi, 9) Sendikal ilişkiler, 10) İşgörenlerle iletişim kurulması ve varsa sorunların çözümlenmesi (Werther ve Davis, 1985).

King ve Bishop (1991) ise, İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerini sekiz başlık altında toplamıştır: 1) Planlama, 2) İşgören temini, 3) Başarı değerlendirme, 4) Ücret, 5) Eğitim ve geliştirme, 6) İş yeri ilişkileri oluşturma ve sürdürme, 7) İş ilişkileri geliştirme, 8) Uluslar arası personel yönetimi.

İnsan kaynakları yönetimi nitelikli bireylerin belirlenmesi ve seçimi, yetiştirilmesi ve performanslarının geliştirilmesi için güdülenmelerini, ödeme sistemlerini, görüşme sözleşmeleri ve sağlanması, yasal sistemlerde uygulanabilirliğinin sağlanması gibi etkinlikleri içerir (Ferris ve Buckley, 1996, 4). Başlangıçta yalnız örgütte çalışanların özlük dosyalarının tutulması ve saklanması olarak görülen işgören hizmetleri, giderek öneminin benimsenmesiyle geniş bir yönetim alanı olmuştur. Çağımızda, işgören hizmetlerinin genel konularını, iş düzenleme, işe alma, ödeme, değerlendirme, özendirme, geliştirme başlıkları altında toplamak olanaklıdır (Başaran, 1985, 23).

Bütün bu tanımlar incelendiğinde, aralarında bazı farklılıklar olmasına rağmen, genelde ortak noktalarda buluşma sağlanmıştır. Bazı sınıflamalarda çeşitli işlevler farklı bir işlev olarak belirtilirken, diğer sınıflamalarda biribirinin içersinde yer almıştır. Sonuçta insan kaynakları yönetiminin yerine getirdiği işlevler konusunda ortak düşüncelerin bulunduğu belirtilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri ile ilgili olarak literatürde çok farklı gruplamalar yapılmıştır. Bu farklı grupların incelemeleri yapıldığında ortak noktalar belirlenerek insan kaynakları yönetiminin işlevlerini ortak dokuz başlık altında toplamak olasıdır. Bunlar:

1.İnsangücü planlaması,

2. İşgören seçme ve yerleştirme

3.Eğitim ve geliştirme,

4.Kariyer planlama

5.Performans değerlendirme

6.Ödeme
7.Koruma
8.Disiplin
9. Ayırma, olarak adlandırılabilir.

İnsangücü Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu örgüt için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağının önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. Her örgüt kendi koşullarına ve olanaklarına uygun düşen işgücü planlaması yapar. Ancak hazırlanan bu plan ile örgütün diğer işlevlerini ilgilendiren planların birbirlerini bütünlemesi gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, 28). İnsangücü planlamasına geçmeden planlamanın tanımını vermek gerekmektedir.

Planlama, bir örgütün amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Plan ayrıca, bu amaçlara varılabilmesi için atılacak adımları da içerir. Plan özünde, yapılacakların ayrıntılı bir dökümü demektir. Ortak amaçlarına ulaşmak için birlikte çalışan örgüt üyelerine bir rehber hizmeti görür (Palmer ve Winters, 1993, 32). Ekonomik sorunların çözümünde kullanılan araçlardan biri planlamadır. Planlamanın, kaynakların tam ve etkin kullanılması, miktar ve niteliğinin artırılmasında kaynak dağıtım mekanizması işlevi vardır (Karakütük, 1999, 116).

İnsan kaynağının planlanması ise, kurumdaki insangücünün örgüt içi ve örgüt dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının planlanması, değişen ekonomik, politik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere yanıt verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını, gerekli uygulamaların yapılmasını içerir. (Fındıkçı, 1999, 128-129). İnsangücü planlamasının, diğer bir yararı da örgütün başarısı için gereken nitelikli işgören sayısının saptanmasını sağlamaktır.

Süreklilik ve takip planları ile örgütün geleceğe dönük yönetici kadrolarının oluşturulmasına, yetiştirilmesine ve örgütte sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olur (Scheiber, 1994, 17).

Adem (1997, 36-38) de insangücü planlamasını "belli bir dönemde ekonomik ve toplumsal kalkınmanın zorunlu kıldığı insan kaynaklarının, daha etkili ve verimli bir biçimde kullanılması amacıyla bilimsel yöntemlerle yetiştirilmesi süreci olarak tanımladıktan sonra insangücü planlamasına eşdeğerde insan kaynakları planlaması kavramını kullanmış ve insan kaynaklarının planlaması ile eğitim planlamasını birlikte düşünmek gerektiğini vurgulamıştır (Akt. Karakütük, 1999, 122).

İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında örgütün işgörenlerle ilgili gereksinimlerinin saptanması ve bu gereksinimlere yanıt verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir. Örgütün işgören gereksinimi saptanıp bu işgörenlerin bulunabileceği dış çevre analiz edildikten sonra, insan kaynaklarıyla ilgili programların planlanması süreci başlar. Bu süreç, insan kaynakları planının üç temel alanını sergiler: Örgütün işgören gereksinimi, işe alma ve işgörenlerin örgüt içinde eğitilip geliştirilmesidir (Palmer ve Winters, 1993, 32-33).

İnsan kaynakları planlaması; örgütler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Bu planlama süreci yalnızca işgören sayısından tasarrufu gerçekleştirerek gider düşürücü bir rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine uygun işgören seçimini ve alımını sağlayarak üretim sürecinin etkinleştirilmesini de gerçekleştirir.

İnsangücü planlaması; örgüt içi insan gücü arzı ile talebini düzenlemek ve bunu örgütün genel hedefleri ile uyumlu hale getirmek amacını gütmektedir. İnsangücü gereksinimlerinin düzenlenmesinin anlamı, örgütün gereksinim duyduğu iş gücü ile, elde bulunan işgücü kaynaklarının dengede olmasıdır. Bu denge hali örgütün genel hedefleriyle doğrudan ilgilidir. İnsangücü planlaması uğraşıları, örgütün ekonomik amaçlarıyla yakından ilgilidir. Örgütün ekonomik amaçları üzerinde yer almamakla beraber, ekonomik amaçlara ulaşmada yardımcı olmaktadır (Aytek, 1978, 9).

İşlerle işgören arasında nicelik yönünden optimallik sağlamak için başvurulacak en önemli önlem, iyi bir iş planlamasıdır. Bundan amaç hedefe ulaşmak için izlenecek üretim yöntemleri ile kullanılacak araçların ve dolayısıyla işlerin saptanması ve belirlenmesidir. Bunun için iyi bir iş analizi, iş tanımı, iş değerlemesi, iş derecelendirmesi gibi önlemlere başvurmak gerekir. Bu gibi önlemler, işlerle işgörenler arasında kalite yönünden de uygunluk yaratmaya yardım ettikleri gibi, ücretleme, eğitim, kontrol vb. işgören işlevlerinin görülmesinde de yardımcı olur (Tosun, 1987, 4).

Planlama sürecinde, yanıtlanması gereken iki temel soru vardır. Bunlar: 1) Gerçekleştirilmesi ya da başarılması gereken nedir?, 2) Nasıl gerçekleştirilecektir? Sorularıdır. Planlama bir anlamda bu soruların yanıtlanmasıdır. Bu iki sorunun içinde bir dizi alt soruları yanıtlanması gerekmektedir. Bunlar: Ne zaman yapılacaktır?, Ne kadar sürede yapılacaktır?, Kim tarafından yapılacaktır?, Nasıl yapılacaktır?, Gerekli kaynaklar nereden sağlanacaktır? Sorularıdır (Aydın, 1991, 130).

İnsan kaynakları yönetiminin uygulamadaki ilk adımı olan planlamaya bir bütün olarak bakıldığında bunun bir süreç olduğunun yeniden vurgulanmasında yarar vardır. İnsan kaynaklarını planlama süreci uygulamada aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Fındıkçı, 1999, s. 130):

- İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi
- İşgücünün birim bazında değerlendirilmesi
- İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi
- İş analizinin yapılması
- İnsan kaynakları planlamasının hedeflerinin belirlenmesi.

Bunun yanı sıra işgören planlamasının örgüte sağlayacağı bazı temel yararlar vardır. Bunları aşağıdaki gibi belirtebiliriz (Can ve diğerleri. 1995, 91):

1. Bir örgütün gereksinim duyduğu yetenekli insangücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve işgöreni örgütte tutabilmek.

2.Örgütte görevli işgörenden en verimli şekilde yararlanmak,

3.Örgütte zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insangücü fazlalığının örgüte vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek,

4.Yapılan yatırımın karlılığı gözönünde tutularak işgören maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını denetlemek.

5.İşgören planlaması işgören yönetimi için bir model ve temel oluşturduğundan işgören ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak.

6.Etkili işgören planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak.

İnsangücü Planlamasının Amacı ve Süresi

İnsangücü planlaması, örgütün tüm işgörenlerini kapsayan, örgütün geleceğini yönlendiren bir işlevdir. Bu önemli işlevi yerine getirebilmek için amaçların çok iyi belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşılmaya çalışılması gerekmektedir.

Örgütlerde insan kaynakları planlamasının amaçları şöyle belirlenebilir (Werther ve Davis, 1989, 94):

1. İnsan kaynağının yararlılığını artırmak,
2. Örgütün gelecekteki hedefleri ile işgören hareketliliğini birleştirebilmek,
3. Yeni işgören alımında ekonomik olabilmek,
4. İnsan kaynakları yönetimi bilgi temelini, diğer faaliyetler ve birimlerden kopmayacak şekilde genişletmek,
5. Yerel işgücü piyasasından temel talepleri başarılı bir şekilde yapabilmek,
6. Diğer insan kaynakları programları ile eşgüdüm içersinde çalışabilmek.

İşgören planlaması yapılırken zaman boyutu itibariyle planlamayı üç grupta değerlendirebiliriz. Kısa dönemli planlama, orta dönemli planlama ve uzun dönemli planlama. Hangi planlama türünün kullanılacağı ise örgütün amaçları ve görev yapısına göre değişmektedir. Kısa süreli insangücü planlaması örgütün türüne göre gereksinim duyulan insangücü gereksinimi, bir aylık, üç aylık, altı aylık, bir yıllık ve iki yıllık dönemlerde planlanabilir. Orta dönemli planlama dört-beş yıllık, uzun dönemli insangücü planlamasında örgütün insangücü gereksinimi

on-onbeş yıllık sürelerle belirlenebilir. Örgütlerin, insangücü planlamasının verimli olabilmesi için bu üç dönemlik planlamaları birlikte ele almaları gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, işgörenin tanınması analiz edilmesi, tahminlerde bulunulması insan kaynaklarının değişen gereksinimlerinin örgüt içinde bulunduğu duruma göre düzenlenmesidir. İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynağının işgören devrini, transferleri, emeklilikleri veya terfileri önceden tahmin eder. Belli özellikler sahip işgörenin örgütte hangi kademelerde görev alabileceğinin düzenlenmesine yardımcı olur (Noe, 1999, 37).

İnsangücü planlaması, genellikle beş basamakta yapılan çalışmalarla tamamlanır. Bu basamaklar aşağıda kısaca tanımlanmıştır(Başaran, 2000, 148-149):

1. İş hedeflerini kestirmek: Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan plan, yapılacak işleri, bunlar için gereken insangücünü, işlerin bitirilme sürelerini, gerekli parayı ve diğer yönetim ilerini gösterecek ayrıntıda hazırlandığında hedefleri kestirmek daha kolay olacaktır.

2. İnsangücü gereksinmesini kestirmek: Örgüt planına göre yapılacak işlerin hedeflerini bulduktan sonra, bu işlerin iş yönergeleri ve görev tanımları incelenerek işlere gereken işgörenlerin niteliği ve niceliği ortaya çıkartılır. Görev tanımı, bu görevi yapacak işgörenin niteliğini gösterir. Her işin iş yönergesi ve bu işi yapmak için gereken görevlerin tanımları, işlere gereken işgörenlerin dökümünü yapmaya yardım eder.

3. Var olan insangücünü saptamak: İşlerde çalışmakta olan işgörenlerin sayısının belirlenmesi gerekir.

4. İnsangücünde olabilecek değişmeleri kestirebilmek: İnsangücü planlamasında, işgücünün hem nicel hem de nitel değişmeleri dikkate alınarak planda gösterilmelidir.

5. İnsangücü açığını bulmak: Örgütün insangücü açığı, gereksinilen insangücünden var olan insangücünün çıkarılmasıyla bulunur. Buna, plan dönemi içinde insangücünde kestirilebilen değişiklik de eklenerek insangücü planına asıl olacak veriler elde edilir.

Örgütte insan kaynakları planlaması her kademedeki işgörenlerin ve yönetici gereksiniminin belirlenmesi olarak düşünülmelidir. Herhangi bir plan gibi, bu plan da bazı özel bilgilere, teknik işlevlere dayanmaktadır. Gerekli olan bilgilerin başında ise iş analizleri, iş tanımları, iş spesifikasyonları, iş gerekleri, bireylerin çalıştıkları süre içerisinde yetenek ve özelliklerindeki gelişmelerle ilgili kayıtlar ve yönetici envanteri gelmektedir (Hainman ve diğerleri. 1982, 277, Yüksel, 2000, 81).

İnsan kaynakları planlaması, işgörenlerin işe gerektiği zaman hazır oluşluğunu içeren sistematik bir gözden geçirme sürecidir. Bunun için de iş analizi insan kaynakları planlamasının vazgeçilmez bir parçasıdır (Mondy, Noe ve Premeaux, 1999, 6).

İş Analizi

Hem mantıksal hem de yasal nedenlerden dolayı iş analizi birçok insan kaynakları uygulamalarının temelini oluşturmaktadır (Werner, 2000, 3). İş analizi, iş içi etkinliklerin sistematik bir şekilde keşfidir. Bu iş sorumlulukları, görevler ve bunlarla ilgili kayıtların tutulmasını içeren teknik bir prosedürdür. Bu analiz ,iş ile ilgili yapılacakların açıklanması ve tanımlanmasıdır ve bu işi gerçekleştirmek için tam ve öncelikli olarak neler yapılması gerektiğinin açıklanmasıdır (Cenzo ve Robbins, 1994, 136).

Gerekli işgören gereksiniminin belirlenmesinde iş analizinin önemli bir rolü vardır. İş analizi, kısaca işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi biçiminde tanımlanabilir (Fındıkçı, 1999, 142).

İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. Çalışma biriminin ya da bölümünün analizi tamamlandıktan sonra, işleri birbirinden ayıran sınırları ve onları meydana getiren özgül görevlerin ayrıntılarını ortaya koyan iş tarifinin temeli iş analizi olur. İş analizi ve iş tarifinden yola çıkılarak, bir elemanın o işi iyi bir şekilde yapabilmek için sahip olması gereken asgari nitelikler saptanır. Bu tekniklerin (birim analizi, iş analizi, iş tarifi ve

iş nitelikleri) dördü bir arada kullanılarak, çalışanların performanslarının değerlendirilebileceği bir dizi standart saptanabilir (Palmer ve Winters, 1993, 43).

İş analizi faaliyetleri örgütlerdeki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır. İş analizi sürecinde işlere ilişkin veriler çeşitli yöntemlerle sağlanır. Bu veriler genel olarak işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç, malzeme ve teçhizatı, çalışma koşullarının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini kapsar. Toplanan veriler daha sonra belirli formatlar çerçevesinde düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri adı altında çeşitli örgütsel faaliyetlerde kullanılırlar (Kaynak ve diğerleri, 2000, 52).

İş analizi ile elde edilen bilgiler iş tanımları ve iş gerekleri şeklinde özetlenebilir ve bu iki belge insan kaynakları yönetimine; insan kaynakları planlaması, insan kaynakları sağlama ve seçme, insan kaynakları eğitimi ve geliştirme, değerlendirme, ödeme, koruma, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi ve ayırma gibi temel görevlerini planlama ve gerçekleştirmede yardımcı olurlar.

İş analizinin ne zaman yapılacağı sorusuna, zaman bakımından üç değişik durumun bulunduğu şeklinde cevap verilebilir(Kalkandelen, 1976, 88-891):

a. Örgüt kurulurken: Örgüt daha başlangıçta iyi ve kaliteli bir işgören ile bilimsel bir yönetime sahip olacaktır.

b. Gerektiğinde: Yeni bir görev yeri ortaya çıktığında, işlerin içinde bulunduğu etmenler karşısında durumu değiştiğinde, etmenler değiştiğinde, örgütsel yapıda değişiklikler meydana geldiğinde, işin yapılması sırasında kullanılan yöntem, teknik, araç- gereçlerin değişmesi halinde iş analizi yapılır.

c. Her beş yılda bir iş analizi yapılabilir. Böylece kadrolardan daha iyi yararlanma olanakları değerlendirilebilir.

İş Analizi Süreci

İş analizi, birden fazla aşamada gerçekleştirilen bir çalışmadır. Kullanılabilir, yararlı verilere ulaşmak için her aşamaya gerekli önem ve özeni

göstermek ve her aşamanın gereklerini yerine getirmek zorunludur. İş analizi başlıca beş aşamada gerçekleştirilir. Bunlar (Can ve diğerleri. 2001, 51-55):

1. Hazırlık çalışmaları
2. İş analizi örgütlenmesi
3. İş analizi yönteminin kararlaştırılması
4. Bilgi toplama
5. Toplanan bilgilerin irdelenmesi.

İş analiz tekniğinin özü, işin yapılış biçimine, gerektirdiği çaba ve yeteneğe, sorumluluk ve çalışma koşullarına ilişkin bilgi toplamaya dayanır. İş analizinde geliştirilen yöntemler özde bu bilgi toplamada izlenen farklı yollardan kaynaklanır. Amaç tam ve doğru bilgilerin en sağlıklı biçimde elde edilmesidir. Uygulamada izlenen yöntemleri beş grupta incelemek olasıdır. (1) Yazılı kaynaklardan yararlanma, (2) Gözlem, (3) Anket, (4) Mülakat, (5) Bileşik yöntem (Sabuncuoğlu, 2000, 58).

İş analizi bulguları sonucunda "İş Tanımları" ve "İş Gerekleri (İş Şartnameleri/İş Nitelikler)" ne ulaşılır.

İş tanımı: Örgütteki işgörenlerin işlerinin birbiriyle ilişkileri olmakla birlikte genelinde işler farklıdır. Aynı işi gerçekleştiren birden çok kişi olabildiği gibi bazı işler daha kolay veya zor olabilir. İşi yapan bireyin işe ilişkin davranış, eylem, prosedür, içerik, kapsam, yetki ve sorumluluklarını bilmesi gerekir. Bütün bu ve benzeri bilgiler iş tanımını oluşturur. İş tanımı, temelde iş analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanmaktadır. İş tanımında işi yapacak işgörenden yapması beklenenler tanımlanır.

Cascio (1997), iş tanımı hazırlanırken, iş analizinden edinilen bilgilerin şu sistematiğe göre sıralanması gerektiğini belirtmiştir (Aldemir ve .diğerleri. 2001, 85):

1. İşin kimliği (işin adı, bölümü vb.)
2. Kime nezaret edildiği, kim tarafından nezaret edildiği
3. İşin özeti
4. Yapılacak görevlerin sıralanması
5. İşin diğer işlerle ilişkisi

6. İşi gerçekleştirirken kullanılan araç, gereç, vb.
7. Çalışma şartları
8. İşle ilgili özel değişimlerin tanımlanması
9. Belirtilen özel konuların açıklanması

İş gerekleri (İş şartnamesi/ İş nitelikleri): İşlerin istenilen nitelikte yapılabilmesi için o işi yapacak kişilerin öğrenim seviyeleri, iş tecrübeleri, becerileri ve özellikleri ne olmalıdır? İşin tatminkar bir şekilde yapılabilmesi için sorulan bu tür soruların cevabı her işin iş şartnamesinde bulunmaktadır. Öğrenim seviyesi, iş tecrübesi ve kişisel beceriler konusunda değişmez standart ölçüler koymak güçtür. Ancak bu güçlüğe karşın, işgören seçiminde belirli ölçülerden yararlanmak belirli işleri başarılı bir biçimde yapabilecek kişileri bulmak yönünden yararlıdır (Tortop, 1992, 26).

İşgören Seçme ve Yerleştirme

Seçme işlevi, çalışmak amacı ile örgüte başvuranlar arasından, önceden belirlenen ölçütlere uygun, en iyi potansiyele sahip ve var olan iş gereklerini en iyi karşılayabilecek adayı belirleme görevlerini kapsar (Açıkalın, 1994, 55).

İşe alma ve yerleştirme işlevi kısaca işgörenlerin örgüt bünyesine alınma süreci olarak da tanımlanmaktadır (Cenzo ve Robbins, 1994, 40).

İşgören seçimi aday toplama, eleme, seçim ve bireysel görevlendirmenin sistematik sürecidir. İş performansının doğru tahmini işgören seçimini birinci amacıdır. İş tutumları tahmini, işgören doyumu, işte kalma süresi, kazalar ve diğer işgören davranışları seçme yönteminin ortak amaçlarındandır(Hodgetts ve Kroeck, 1992, 221).

İşgören alımı örgütlerin en önemli öğelerindendir. Örgüte iyi tanımlanmış, kritik işlere özel beceriler taşıması gereken işgörenlerin yerleştirilmesi gerekir. Burada kritik olan soru hangi işin kritik iş olarak tanımlanması gerekliliğidir. Bunu da yönetici örgütsel hedefler açısından değerlendirebilmelidir. Bu işler tanımlanırken işin başarılı olabilmesi için özel beceriler ve yetenekler de

belirlenmeli ve adayların bunları taşımaları istenmelidir (Cenzo ve Robbins, 1994, 16).

Schuler (1984), işgören sağlama sürecinin amaçlarını şu şekilde sıralamıştır(Can ve diğerleri. 1995, 112):

1. İşgören planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki işgören sağlama gereksinmesini sağlamak,

2. En az maliyetle aday işgören birikimi yaratmak,

3. Örgütsel gereksinmeler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday işgören sayısını azaltarak seçim sürecinin etkililiğini artırmak,

4. Sağlanan ve seçilen işgörenin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,

5. Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,

6. Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkililiği artırmak,

7. İşgören kaynaklarını ve işgören sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek.

İnsan kaynakları merkezinin önemli bir çalışma konusunu oluşturan bu süreç, mevcut işgören gereksiniminin tespiti, bu gereksinimim uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmesini içerir (Fındıkçı, 1999, 167).

İşgören seçimi örgütlerde kimlerin yer alacağına ya da yer almayacağına karar verilmesi sürecidir. Her seçim sürecinde genel birkaç standart izlenmelidir. Bu süreçte şu beş konuya dikkat edilir: 1) Güvenirlik, 2) Geçerlilik, 3) genelleştirilebilirlik, 4) Fayda ve 5) Yasallık. İlk dört standardın iyi anlaşılması, birçok yasal standardın altında yatan mantığın anlanmasına yardımcı olur (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2000, 180).

İnsan Kaynaklarının Sağlanması ve Seçim Süreci

Bir örgütte önceden belirlenen işleri yapacak elemanların seçimi, işgören hizmetleri yönetiminin en önemli aşamalarından biridir. Çünkü, seçilecek elemanın niteliği, yapılacak üretimin niteliğini doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle örgütlerde, eleman temini ve seçimine özel bir önem verilmesi gerekmektedir

(Pehlivan, 1998, 3). İşgören temin ve seçim süreci üç basamakta değerlendirilebilir. Bunlar: İşgören gereksiniminin belirlenmesi, aday araştırma ve bulma ve işgören seçimidir.

1. İşgören gereksiniminin belirlenmesi: İşgören temin ve seçiminden söz edebilmek için, öncelikle örgütün işgücü gereksinimi ya da açığının var olması ve bu açığın da doldurulması gerekliliği ortaya çıkar. Bu açık, birim, bölüm veya örgüt düzeyinde ortaya çıkabilir. Örgüt düzeyinde, işgücü açığı; örgütün işgücü talebi örgütte mevcut işgücü arzından büyük olduğunda ortaya çıkacaktır. Burada sözü edilen "işgücü talebi", örgütün planlanan faaliyetleri gerçekleştirmek için gerek duyduğu toplam işgücü miktarını ifade eder. İşgören temin ve seçiminin uygun şekilde yapılabilmesi için sadece işgören açığının varlığının bilinmesi yeterli olmaz. Gereksinimin sayı ve nitelik yönünden de tanımlanması gerekir. Yani hangi nitelik ve özelliklere sahip kaç kişiye, nerede ve ne zaman gereksinme olduğu da belirlenmelidir. Ayrıca ihtiyacın az ya da çok; kısa ya da uzun vadeli oluşuna göre işgören temin ve seçimiyle ilgili yapılacaklar değişecektir (Kaynak ve diğerleri. 2000, 114).

2. Aday araştırma ve bulma: İşgören sağlama sürecinin ikinci aşaması, belirlenen iş gereklerine göre saptanan işgören tipolojisine uygun insan gücü kaynaklarının belirlenmesidir. Bu aşamada belirlenen niteliklere sahip insangücünün nereden ve nasıl sağlanacağı sorusu yanıtlanmaya çalışılır. İşgören sağlamada örgütlerin yönelebileceği başlıca iki işgören kaynağı vardır: İç kaynaklar ve dış kaynaklar (Can ve diğerleri. 1995, s.113).

a) İç kaynaklardan aday ve işgören sağlama: İçten işgören alımı işgörenlerin örgüt veya diğer kaynaklardan geçişini veya terfisini içerir. İçten işgören seçiminin, örgütteki işgörenin tanıdık olması ve maliyeti koruma gibi avantajları vardır. Örgütteki işgörenin gerçek performansı bilindiği için bazı riskler azaltılmış olmaktadır (Hodgetts ve Kroeck, 1992, 223).

Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme (terfi) söz konusu olur. Yatay düzeyde ise transfer (nakil) gerçekleşir (Sabuncuoğlu, 2000, 76; Kaynak, vd., 2000, 130).

b) Dış kaynaklardan aday sağlama: Dış kaynaktan aday sağlama, örgüte çeşitlilik ve yetenek katmak gerektiğinde sıkça yapılması gereklidir (Hodgetts ve Kroeck, 1992, 223). Bir örgüt için dış kaynaklar, halen örgütte çalışan işgören dışında kalan ve çalışma isteğinde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir.

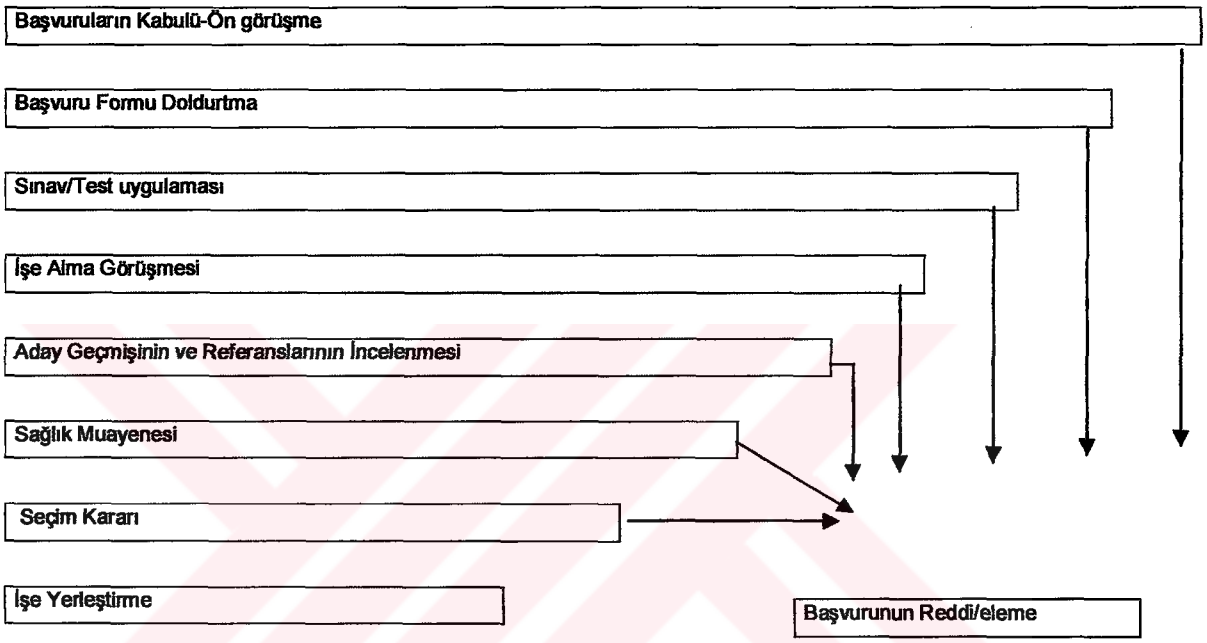
Örgüt dışından işgören adayı temininde kullanılabilecek çeşitli yol ve yöntemler vardır. Bunlardan biri veya birkaçı, işgören temininde çeşitli şekillerde kullanılabilir. Genelde, birden fazla kaynaktan farklı araçlarla aday sağlama yoluna gidilmektedir. Bunlar; iş duyuruları, kendiliğinden başvurular, işgörenlerin ve tanıdıkların önerileri, iş ve işgören bulma kuruluşları, okullar, üniversiteler ve okul ziyaretleri, diğer yöntemlerdir.

3. İşgören seçimi: İşgören seçimi, örgütte boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir. Objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci örgüte karşı bir güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle örgüte daha verimli bir çalışma olanağı verir (Sabuncuoğlu, 2000, 85). Daha geçerli seçme tekniklerini kullanan örgütler kendilerini yasal zorluklardan korumakla kalmaz, aynı zamanda daha yüksek kalitede iş gücü alırlar (Werner, 2000).

Glueck'e (1979) göre, genelde büyük örgütlerin benimsediği ve I. ve II. Dünya savaşları sırasında geliştirilen biçimsel veya sistematik seçim süreci ise tipik olarak aşağıdaki aşama veya faaliyetleri içerir (Kaynak, ve diğerleri. 2000, 143):

a) Başvuruların kabulü ve ilk görüşme,
b) Başvuru formu doldurtma,
c) Sınav/test uygulaması,
d) İşe alma görüşmesi,
e) Adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi,
f) Sağlık muayenesi ve diğer işlemler,
g) İşe alma kararı (ve teklifi),
h) İşe yerleştirme.

Bu aşamalarda seçim kararı aşamasına kadar her aşamada başvurunun reddi gerçekleşebilir. Her aşamadan başarı ile geçen adaya son aşamada iş teklifi yapılır. Aday teklifi kabul ederse, işe yerleştirme gerçekleştirilir. Bu aşamaların her birinde karar vericilerin çok dikkatli olması gerekir. Çünkü işgören seçim aşaması en kritik aşamalardan birisidir. Şekil 2'de tipik işgören seçimi verilmiştir.



Şekil 2 . Tipik İşgören Seçimi
Kaynak: Acar ve diğerleri. 2000, 144

İşgören alımı bir örgütün en önemli işlevlerinin başında gelmektedir. Bu amaçla işgören planlaması yapılarak gereksinme duyulan işgörenin sayısal ve niteliksel durumunun, iş analizlerine dayalı objektif ve sistematik biçimde ortaya konması önemlidir. Böylece söz konusu işgörenin aranıp bulunması ve hizmete alınması aşamasına gelinir. Bu aşamada yeterlik (liyakat) ilkesi, hizmete girişten emekliliğe kadar insan kaynakları yönetiminin çeşitli süreçlerinde uygulanması ve gözetilmesi gerekli bir ilke olarak karşımıza çıkar. Özellikle, hizmete giriş, işgören seçimi ve alımı aşamasında önem kazanır. En yeterli ve en iyi nitelikli olanın göreve alınması ve görevde tutulması zorunludur. İşe giriş aşamasında yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi güçtür. Yeterlik ilkesi, insan kaynakları yönetiminin temel dayanağıdır (Öktem, 1991, 107).

Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, "önceden saptanmış amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizgesi" olarak tanımlanabilir (Taymaz, 1981, 3). İşgören eğitimi ise, "işgörenlerin ve onların oluşturdukları grupların, örgütte 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 arttıran eğitsel etkinliklerin tümüdür (Sabuncuoğlu,1986, 125-126).

Geliştirme, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir başka deyişle, geliştirme, bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenilen ve tatmin edecek derecede, bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir. Yetiştirmenin, sınırları saptanmış bir zaman dilimi içerisinde yapılmasına karşın, geliştirme; belli bir süre içerisinde bitmeyen ve sınırları belirsiz bir çalışmadır (Tortop, 1994, 194). İşgören geliştirme ise, işgörenlerin varolan ve gelecekteki rollerini en iyi biçimde yerine getirmelerini sağlayacak her türlü etkinliktir (Pehlivan, 1998).

Genellikle yetiştirme, eğitim ve gelişme kavramlarının birbirinin yerine ve eş anlamlı kullanılmasına karşılık, Lawrie'ye (1990) göre yetiştirme, daha çok becerilerde değişme sağlamaktadır. Eğitim, bireyin bilgi düzeylerinde değişme meydana getirmektedir. Geliştirme ise, işgörenin tutum ve değerlerini değiştirmek anlamına gelmektedir. Hizmet içi eğitim, işgören geliştirme, işgören yetiştirme ya da başka bir kavramla ifade edilse de , örgütün çeşitli alan ve kademelerinde çalışmakta olan tüm işgörenlerin eğitilmesi, yetiştirilmesi zorunludur (Pehlivan,1997, 106).

İnsan kaynaklarını geliştirme, bireylerin, grupların ve tüm örgütün daha etkili hale gelmesine yardım eder. Bu önemlidir. Çünkü insanlar, teknoloji, iş ve örgütler devamlı değişmektedir. İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme süreci

işgörenin örgüte katılmasıyla başlamalı ve kariyeri boyunca devam etmelidir (Mondy, Noe ve Premeaux, 1999, 6).

Örgütlerin en değerli sermayesi olarak kabul edilen insan kaynaklarını da eğitim yoluyla daha yararlı ve etkili hale getirmek bir amaç haline gelmiştir. Yirmi birinci yüzyılda dünyada değişimlerin çok hızlı gerçekleşmesi, bilgilerin hızlı artması, örgütlerdeki insan faktörünün de bu değişime uyumunu zorunlu hale getirmektedir. Ayrıca, işgören seçimi sırasında oluşabilecek hataların giderilmesi eğitim yoluyla gerçekleşebilecektir. Ekonomik, toplumsal ve teknolojik alandaki sürekli değişim ve gelişime işgörenlerin uyum sağlayabilmesi için de eğitim vazgeçilmez bir unsurdur.

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir. Bu amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan teknikler, bireylerin ve örgütün amaçlarını yansıtmalıdır. Eğitimi gerçekleştirmek için gerekli olan şeyler, yapılan işlerin, mevcut insan kaynaklarının ve şimdiki ve gelecekteki çevre faktörlerinin incelenmesiyle belirlenir (Palmer ve Winters, 1993, 119).

Bir örgütte işgörenlerin geliştirilmesi ve hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler şunlardır (Sheal, 1992, 13-15, akt. Aydın, 2002, 39-40):

1. Bireylerin yaptıkları işlerin ve teknolojin hızla değişmesi. Bu değişme ile başa çıkabilmek için bireyler geçerli beceriler edinmek zorundadırlar.
2. Kısa ve uzun dönemli beceri yetersizliği
3. İnsangücü yapısı ve beklentilerindeki değişmeler
4. Ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için pazar baskısı. Eğitim ve geliştirme dünya pazarında yarışabilmek için gerekli nitelikte üretimin gerçekleştirilmesinde en önemli bir araç olarak görülmeye başlanmıştır.

Hizmet İçi Eğitimin Türleri

İşgörenin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve amalara ulaşmak üzere hazırlanan, kurum içi ve kurum dışı, iş başı ve iş dışı hizmet içi eğitim programları uygulama evrelerine ve genel amaçlarına göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Taymaz, 1997, 8-9).

1. Oryantasyon Eğitimi: Örgüte yeni gelen işgörenin örgütün amaç ve politikasını, yapısını , kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımaları için yapılan eğitimdir.

2. Temel Eğitim: Bir örgütte işe başlayacak olan işgörene yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimdir.

3. Geliştirme Eğitimi: Örgütte çalışmakta olan işgörenin kendi alanı ile ilgili gelişmeler ve yenilikler hakkında yetiştirilmesi ve yeteneklerini geliştirilmesi için uygulanan eğitimdir.

4. Tamamlama Eğitimi: Görev değişikliği yapması gereken işgören için yeni görevinin gerektirdiği yeterlikleri kazanması için uygulanan programlardır.

5. Yükseltme Eğitimi: Örgüt yapısındaki kadrolama ve işgörenin yükseltme gereksinimini karşılamak üzere hazırlanan programdır.

6. Özel Alan Eğitimi: İşgöreni özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan programlardır.

Eğitim Planlaması

Etkin ve verimli bir eğitim uygulaması ve eğitim etkinliklerinin koordineli bir şekilde yürütülebilmesi için, öncelikle bu etkinliklerin planlanması gerekir. Eğitim planlaması, örgütün eğitim hedeflerine varmada, insan, para ve araç gibi kaynakların en uygun şekilde kullanılmasına, sistemin geliştirilmesine ve diğer unsurlar arasında etkili bir koordinasyon sağlanmasına olanak verir (Taymaz, 1981, 56).

Daha geniş anlamda eğitim planlaması, açıkça tanımlanmış amaçlara uygun olarak bireyin varolan yeteneklerini geliştirmek ve ülkenin toplumsal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına yardım edecek eğitim olanağını tüm nüfusa sağlamak için kamuoyunun katılması ve desteği ile, kamu kesimi için olduğu denli özel eğitim kesimi için de geçerli, toplumsal araştırma yöntem ve ilkelerinin , eğitimbilimsel tekniklerin eşgüdümlü uygulamasını içeren sürekli, yönetsel, ekonomik ve parasal bir süreçtir (Adem, 1997, 34).

Eğitim planlaması da diğer planlama etkinlikleri gibi, bir süreci ifade eder ve bu süreç çeşitli aşamalardan oluşur (Taymaz, 1981, 53);

1. Eğitimle ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik, ulaşılmak istenen hedeflerin saptanması;

2. Eğitim programı hazırlanarak, kaynakların belirlenmesi ve amaçlara uygun olarak dağıtılması;

3. Program dahilinde, amaçlara ulaşmak üzere, kaynakların dağılımına uygun olarak yapılması gerekli çalışmaların ortaya konulması;

4. Gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin, amaçlara ulaşmada ne derece başarılı olduğunun saptanmasıdır.

Eğitim planlaması uygulamasının bazı ilkeleri vardır. Bu ilkeleri şöyle sıralayabiliriz (Adem, 1997, 102):

a) Planlama belli bir örgüt isteyen sürekli bir süreçtir.

b) Planlama, uzmanların yönetsel ve danışma kuruluşlarının sürekli işbirliğini gerektiren karmaşık bir süreçtir.

c) Eğitim planlaması, ekonomik ve toplumsal planlamanın ayrılmaz bir parçasıdır.

Eğitim Gereksinmesinin Saptanması

Eğitim planlamasının ilk ve en önemli aşamasını ise eğitim gereksinmesinin saptanması oluşturur. Eğitim gereksinmesinin saptanması bireylerde var olan yeterliklerle, olması gereken yeterlikler arasındaki farkın ortaya konulması sürecidir.

Wayne'e (1992) göre, eğitim ihtiyacının saptanmasındaki ilk analiz örgüt analizidir. Bu analizin odak noktası, örgüt içinde eğitime ihtiyacı olan yerlerin, bölümlerin belirlenmesidir. Gary (1988) , ikinci analizin işin ya da görevin özellikle hangi becerileri gerektirdiğini belirlemek için, detaylı bir incelemesi olan iş analizi olduğunu belirtmiştir. Wayne (1992), üçüncü analizin de kişi (performans) analizi olduğunu belirterek, bu analizin her işgörenin, işini oluşturan görevleri ne kadar iyi yapıp yapmadığını ortaya koyduğunu belirtmiştir (Kaynak ve diğerleri. 2000, 178).

Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulanması

Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulamasıyla ilgili çeşitli yaklaşımlar vardır ve her yaklaşım, kendine özgü modeller geliştirmektedir. Ancak hangi yaklaşımla, nasıl bir model geliştirilirse geliştirilsin, bir eğitim programının birbiriyle karşılıklı ve yakından ilişkili dört boyutu mevcuttur. Eğitim programı hazırlama aşamaları olarak da nitelendirilebilecek bu boyutlar (Taymaz, 1981, 77);

1. Tespit edilen ihtiyaçlara göre amaçların saptanması,
2. Eğitim programlarının kapsamının belirlenmesi,
3. Eğitim yönetiminin seçimi,
4. Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların saptanmasıdır.

1. Amaçların belirlenmesi: Amaçların belirlenmesi, eğitim programlarının başlangıç noktasını oluşturur ve yapılacak eğitim faaliyetleri için karar vermeyi kolaylaştırır. Ayrıca eğitimin değerlendirilmesinde ölçüt olarak kabul edilir. Eğitimle beraber bir şeylerin değiştirilmesi isteniyorsa, gereksinimlere göre hedeflerin belirlenmesi gerekir (Taymaz, 1981, 80).

2. Eğitim programının kapsamı: Eğitim programının kapsamına; eğitilecek işgörenlerin seçimi, eğitim etkinliklerinin hangi organlar tarafından gerçekleştirileceği, eğiticilerin seçimi, eğitim konularının belirlenmesi, eğitimin yeri, zamanı ve süresinin tespit edilmesi gibi konular girmektedir.

a) Eğitilecek işgörenlerin seçimi: Bu aşamada, eğitim istekleri ve gereksinimleri dikkate alınarak eğitim programına dahil edilecek olan işgörenler belirlenir. Önemli olan, saptanan amaçlara göre, eğitim etkinliklerine hangi bölüm, grup ve kişilerden başlanacağı konusunun açıklığa kavuşturulmasıdır (Şenatalar, 1984, 176-178).

b) Eğitim faaliyetlerini yürütecek organlar: Özellikle büyük örgütlerde, eğitim etkinliklerinin yürütülmesi için bir eğitim birimi bulunmaktadır. Eğitim birimi olmayan örgütlerde, eğitim işleri insan kaynakları bölümü tarafından yürütülmektedir.

c) Eğiticilerin seçimi: Eğitimin başarısını etkileyen pek çok faktör olmakla birlikte, bunların başta gelenlerinden biri, eğitici kişilerin yeterliliğidir. Bu yeterliliğe iki açıdan bakmak gerekir: 1) Eğitici kişilerin, eğitimi verecekleri konudaki bilgi, beceri ve tutumlardaki yeterlilikleri. 2) Öğretilecek konulara, öğrenim yer ve ortamına göre seçilmiş eğitim tekniği ya da yöntemini uygulama konusundaki yeterlilikleri (Taymaz, 1981, 113).

d) Eğitim konularının belirlenmesi: Eğitim konuları, işgörenlerin mevcut görevlerinden daha üst bir göreve hazırlanmaları ya da mevcut işlerinde daha iyi performans göstermeleri, yani geliştirme eğitimi veya şu andaki görevlerini yeterli düzeyde yapabilmelerine yönelik olarak belirlenebilir (Sabuncuoğlu, 1986, 137).

e) Eğitimin yeri: Eğitimin yeri, konulara, uygulanacak olan yönteme göre örgüt içi veya örgüt dışında ayarlanabilir.

f) Eğitimin zamanı ve süresi: Eğitimin süresi işgörenlerin işlerini aksatmayacak şekilde ayarlanmalıdır. İşgörenlerin sayılarının fazla olduğu durumlarda daha da özenli davranılmalıdır.

3. Eğitim yönteminin seçimi . Hazırlanan eğitim programlarının başarıya ulaşmasında uygun yöntem ve yöntemlerin seçimi çok önemlidir. Bu seçim, öğretilecek konuya, eğitim verilecek işgörene, eğitimi verecek eğiticilere göre yapılmalıdır. Ayrıca sahip olunan olanaklar da eğitim yönteminin seçiminde etkin bir faktördür.

4. Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde (değerlendirilmesinde) izlenecek yollar. Eğitime planlama aşamasında bakıldığında, değerlemenin eğitim ve öğretim etkinlik derecesini saptayarak amaçlara ulaşma durumunu ve harcanan çaba ile paranın israf edilip edilmediğini belirleyen bir süreç olduğu görülür (Taymaz, 1981, 155).

Eğitimin Değerlendirilmesi

Akhun'a (1977), göre eğitimin değerlendirilmesi, temel olarak önceden belirlenmiş eğitim araçlarına ne dereceye kadar ulaşılabildiğini ortaya koyan düzenli ve sürekli bir süreçtir. Dolayısıyla değerlendirme yalnızca eğitim sırasında veya eğitim sonunda yapılması gereken bir işlem olmayıp, her aşamada değişik

yöntem ve teknikler kullanılarak yapılan bir etkinliktir. Bu etkinlikler yapılış amacına göre genel olarak, a) Program değerlendirmesi, b) Başarının değerlendirilmesi olmak üzere iki türde ele alınabilir. Başarıyı ölçmek için yapılacak ölçmenin amacına ve sağlanan ortama göre uygun olan test türü seçilir. Bu testler, yazılı, sözlü ve iş veya performans testleri olabilir (Taymaz, 1997, 161).

Hizmet İçi Eğitim Türleri

Eğitim yöntemleri işbaşında ve işdışında eğitim ayrımı gözönüne alınarak iki grupta ele alınabilir.

İşbaşında eğitim: İşbaşı eğitim yöntemlerinde işgören işinden uzaklaştırılmadan eğitime tabi tutulur. Gerçek bir iş ortamında yapılan bu eğitimde işgörene öğrendiği bilgileri uygulama olanağı tanınır. İşbaşında uygulanan birçok eğitim yöntemi vardır. Bu yöntemlerden bazıları diğerlerine göre daha çok kullanılır ve önemli görülürler. Bunlar; gözetimci nezaretinde eğitim, coaching (yönlendirme) yöntemi, monitör (kılavuz) aracılığı ile eğitim, staj yoluyla eğitim, iş değiştirme (rotasyon) yöntemi, işe alıştırma (oriyantasyon) eğitimidir.

İşdışında eğitim : İşdışında eğitim, iki grupta ele alınabilir. Birinci grupta iş dışında ancak örgüt içinde yapılan eğitimler yer alır. İkinci grupta ise, işgörenlerin örgüt dışı eğitim olanaklarından yararlanmalarını sağlayan programlardan oluşur (Pehlivan, 2002, 44). İşdışında uygulanan birçok eğitim yöntemi vardır. Bunlardan bazıları diğerlerine oranla daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunlar; anlatım yöntemi, örnek olay (vaka) yöntemi, işletme oyunları yöntemi, rol oynama yöntemi, duyarlık eğitimi (T grubu), in- basket (beklenen sorunlar) yöntemi, emeklilik eğitimidir.

Kariyer Planlaması

Kariyer kavramının odak noktasında insan yer alır. İnsan çalışma yaşamına katıldığı ilk günden itibaren gereksinimlerini karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde ilerlemek kısacası başarılı olmak ister. İnsanın çalışma hayatındaki başarısı yaptığı işten

mutluluk duymasına, doyum sağlamasına, bilgi ve yeteneğini kullanabileceği örgütsel ortamların sağlanmasına bağlıdır (Aytaç, 1997, 25).

Kariyer, kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişilerin hayatı boyunca yaşayacağı iş deneyimi ve etkinliğiyle bağlantılı bir süreçtir (Orpen, 1994, 27). Kariyer, bireyin yaşamı boyunca mesleki pozisyonlarıyla, işi arasındaki ilişkileriyle ilgilidir (Mathis and Jakson, 1994, 286).

Kariyer üzerine oluşturulan yeni anlayış; genellikle kariyeri çok yönlü kariyer tanımı ile açıklamaktadır. Çok yönlü kariyer, şu iki faktöre göre değişen kariyer olarak tanımlanır: (1) Kişinin yetenekleri ve ilgilerindeki değişmeler, (2) İş ortamındaki değişmeler ve değerlendirmeler (Noe, 1999, 331).

Özetlenecek olursa kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir. Kariyer, bir kişinin karşılanabilecek olan olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklar (Aytaç, 1997, 20).

Kariyer kavramıyla ilişkili olan diğer kavramlar ise Kariyer Planlaması, Kariyer Gelişimi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Yolu olarak sıralanabilir (Aytaç, 1997, 20).

Kariyer Planlaması, kısaca kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işle ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerin ve geleceğin planlanmasıdır. Bir diğer ifade ile, bir kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin ve yollarının seçimidir. Temelde kişisel bir süreçtir.

Kariyer planlaması, işgörenin fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanmasıdır (Harris ve Desimone, 1994, 327).

Kariyer planlamasının amaçları ise şöyle sıralanabilir (Budak, 1995, 4):

1. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı,
2. Yükselme gereksinimlerinin tatmini için işgörenlerin geliştirilmesi,
3. Yeni ve farklı bir alana giren işgörenlerin değerlendirilmesi,

4. İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi,
5. İşgören sadakatinin, iş doyumunun ve işe bağlılığın sağlanması,
6. Bireysel eğitim ve gelişme gereksinimlerinin daha iyi belirlenmesidir.

Kariyer Planlamasının Aşamaları

Bedeion'a (1986) göre, kariyer planlaması birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar şu şekilde belirtilebilir (Aytaç, 1997, 173):

Birinci Aşama: Bu aşamada kişiler işyerinde görev alırlar. Kişilerin iş yerinde çalışmaya başlaması, sadece yeni bir işe başlamaları anlamında olmayıp aynı zamanda yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturmaları anlamına gelir.

İkinci Aşama: Kariyer isteklerinin incelendiği bu aşamada kişi kendisine karşı dürüst olmak zorundadır. Bu aşamada kişi kariyeriyle ilgili kişisel amaçlarını belirlemelidir. Öncelikle birey burada kendini değerlendirmeli, yetenek ve becerilerinin, ilgi ve arzularının bir analizini yapmalıdır.

Üçüncü Aşama: İşin gereklerinin belirlenmesi, kariyer, vasıf ve sorumluluklarının araştırılmasıdır. Bu aşamada kişi seçtiği işle ilgili görevleri, sorumlulukları ve işin gerektirdiği eğitimi araştırmalıdır. Birey işin özelliklerini ve olumsuz yönlerini de bu aşamada değerlendirmelidir. Ayrıca kendi kişisel özelliklerini, rekabet avantajını, eğitimi, kişisel karakteri ve ilişkileriyle zayıf yönlerini de ortaya koymalıdır.

Dördüncü Aşama: Tam anlamıyla gerçekçi bir kariyer hedeflerinin belirlendiği aşamadır.

Beşinci Aşama: Kişinin saptadığı amaca ulaşması için gerekli eğitimi alması, işvereni yetenekleri konusunda ikna etmeye çalışmasıdır. Kişi artık bu aşamada istediği işi bilmektedir.

Altıncı Aşama: Kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmaktadır.

Yedinci Aşama: Birey kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmesi için kariyerindeki gelişmeleri gözden geçirir. Bu aşamada elemana yardım edilmelidir.

Kariyer Gelişimi, kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilmek ve başarı sağlayacak bir gelişimi anlatmaktadır. Kişisel bir kariyer planının uygulanması için gerekli programları ve faaliyetleri içerir.

Kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetimine yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan, uzun süreli bir süreçtir. Kariyer gelişimi ise, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir (Aytaç, 1997, 129).

Minor ve Super'e (1988) göre, kariyer geliştirme programları şu amaçlara hizmet etmektedir (Can ve diğerleri. 2001, 166):

1. Mevcut işleri yanında, gelecekte yüklenecekleri işleri de etkili biçimde başarması için personele gereksinme duyacağı beceri ve deneyimi kazandırmak,

2. Verim kayıplarını azaltmak ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamak,

3. Gelecekte örgüt gereksinmelerini karşılamak için yönetici potansiyeli yaratmak,

4. Örgüt içinde personelin bireysel gelişme, yetkinleşme ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi yaratmak,

5. Onaylanmış eylem , hedef ve ilkelerin benimsenmesi ve kabullenilmesini sağlamak.

Kariyer Yönetimi, öz bir ifade ile kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Kariyer yönetiminin amacı, hem yöneticini hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde daha ileri gelişim alanlarını oluşturmalarına izin vermektir. Bu konuda yöneticinin rolü çok önemlidir. Carrel, Kuzmıts ve Elbert 'a (1992) göre, kariyer yönetimi, işgücünün gereksinmelerini gidermek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu tanımdan, kariyer yönetiminin yöneticileri, insan kaynağı uzmanlarını ve işyerine dışarıdan taraf olan unsurları içine alan oldukça kapsamlı bir olgu olduğu anlaşılmaktadır (Aytaç, 1997, 107).

Kariyer yönetimi, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarına izin verirken, insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturup bunları yürürlüğe de koyar. Buna göre kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer gelişiminin bir bütün hale getirilmesidir (Yalçın, 1996, 95).

Kariyer yönetimi daha iyi bir ücret karşılığında ya da daha fazla bir sorumluluk almak amacıyla iş değiştirmekten ibaret değildir. Kendi yeterlikleri, istekleri ve yetkinlikleri çerçevesinde gerekli seçimleri yapmaktır. Çünkü kariyer bir bireyin kendi profesyonel geleceğini bir miras gibi görmesini zorunlu kılmaktadır (Peretti, 1994, 116). Kariyer yönetimi olgusunu bir model çerçevesi içinde ele almak istediğimizde örgütsel ve bireysel boyut olarak değerlendirme yapılabilir (Hellriegel ve diğerleri 1989; Cenzo ve Robbins, 1996):

Örgüt açısından kariyer yönetimi süreci; a)Kariyer planlamasında yer alacak işgörenin belirlenmesi, b) kariyer patikasının çizilmesi, c) kariyer danışmanlarının atanması, d) bireysel planların geliştirilmesini kapsar.

Birey açısından olay kişinin bilgi, beceri, ilgi ve amaçları üzerinden biçimlenir. Kariyer seçiminde ve kariyer sürecinin oluşumu sırasında bireyi yönlendiren faktörler içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılabilir (Kaynak ve diğerleri. 2000, 244). Birey açısından kariyer aşamaları şöyle sıralanabilir: a) Keşfetme-arama aşaması, b) Kurma aşaması, c) Orta kariyer aşaması.

Performans Değerlendirme

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden olan performans değerlendirme literatürde "başarı değerleme", "personel değerleme", "edim/iş başarımı" olarak da adlandırılmaktadır.

Performans değerlendirmenin ayrıntılarına girmeden önce bazı kavramları tanımlamak gerekmektedir. Performans: belirli bir zaman diliminde, özel iş etkinliklerini gerçekleştirmek için gösterilen davranış ya da ortaya konulan üründür. Performans ölçümü: Nitelik, nicelik, zamanlama gibi etkililik ölçütleri bakımından performansın sayısal olarak ifade edilmesi sürecidir. Performans

değerlendirme, performans standartları ya da etkililik düzeyleri açısından göreli ya da somut performans ölçümlerinin yorumlanmasıdır (Bernardin ve Beatty, 1984, Akt. Aydın, 2001, 74).

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur (Akal, 1992, 1).

Performans değerlendirme, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da "benzer diğerlerinin performansları" temelinde "ölçme işlemini" içeren bir süreçtir (Aydın, 2004, 14). Performans değerleme örgütte görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. İşgörenin tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir (Fındıkçı, 1999, 298).

İşgörenin işteki verimliliğini artırmak ve sürdürebilmek için örgütte geçerli bir performans ölçme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Sürekli ve bilimsel bir şekilde yapılan işgören değerlendirmeleri örgüt ve işgörenler açısından çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bunlar; işgörenin ödüllendirilmesi yoluyla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardım etmek, işgörenin halen çalıştığı işteki düzeyinin belirlenmesi, işgörenin işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması, iş olanakları ve performansın geliştirilmesi, bireysel motivasyonun artırılması, geliştirme ihtiyaçlarının saptanması, potansiyel performansın belirlenmesi ve başarılı bir planlama için bilgi sağlanmasıdır (Cole, 1993, 326).

Performans Değerlendirmenin İlkeleri

Performans değerlendirmenin ilkeleri sekiz madde olarak belirlenebilir (Aydın, 2004, 14):

1. Performans değerlendirme adil olmalıdır,
2. Performans değerlendirme geliştirici olmalıdır,

3. Performans değerlendirme güdüleyici olmalıdır,
4. Performans değerlendirme farklı durumlara uygun olmalıdır,
5. Performans değerlendirme kapsamlı olmalıdır,
6. Performans değerlendirme sürekli olmalıdır,
7. Performans değerlendirme işgörenin katılımına olanak sağlamalıdır,
8. Performans değerlendirme geçerli ve güvenilir olmalıdır.

Performans Değerlendirmenin Amaçları

Bernardin ve Beatty' e (1984) göre, örgütlerde işgörenlerin performansının ve başarısının ölçülmesinin çeşitli amaçları vardır. Bir dizi yönetsel kararın verilebilmesi için, işgörenlerin performans düzeylerinin; zayıf ve güçlü yanlarının bilinmesi gereklidir. Diğer yandan işgörenlerin ücretlerinin planlanması, terfi ve prim sistemlerinin bir yapısal bütünlük içinde ele alınabilmesi için öncelikle işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi gereklidir. Diğer yandan işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için de performans değerlendirmesi gereklidir. Bir örgütte işgören değerlendirmesi yapmanın temel amaçları şunlardır (Aydın, 2001, 74):

A. İşgören kaynaklarından yararlanılması

1. İşgörenlerin performanslarının geliştirilmesinin sağlanması,
2. İşgörenlerin daha etkili olmasını sağlama,
3. İşgörenlerin gelişme gereksinimlerinin karşılanması,
4. İşgörenlerin kariyer hedeflerinin belirlenmesi,
5. Örgütteki yönetim pozisyonlarına hazırlanacakların belirlenmesi,
6. İşgörenlerden beklenilenlerin ortaya konulması,
7. Başka pozisyonlara işgören atama,
8. İşgörenlerin eğitim gereksinmelerini tanımlama,
9. Değerlendirme sürecinin geçerliliğini sınama,
10. İşgörenler ile değerlendiriciler arasında işbirliği sağlama,
11. Yöneticiler ile işgörenlerin ilişkilerini güçlendirme,
12. İşgörenlerin kendi aralarındaki ilişkilerini iyileştirme,

B- İşgörenin yapacağı görevlere temel oluşturulması

1. Kurallara gereğince periyodik değerlendirmenin gerçekleştirilmesi,
2. İş başarımına göre yükseltmenin sağlanması,
3. Performansın tanımlanması ve ödüllendirilmesi,
4. Deneme süresinde işgörenlerin gelişiminin izlenmesi,
5. Kabul edilemeyecek düzeydeki performansları hakkında işgörenlerin uyarılması,
6. İşten çıkarma,
7. Kişisel gelişim gereksinimlerini karşılama,
8. İşgörenin örgüt içindeki pozisyonunun yükseltilmesi ya da düşürülmesi,
9. Kurum içi atamaların yapılması.

Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Örgütlerde performans değerlendirme sistemleri işgörenlerin belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerlendirme sonuçlarından işgörenlere ait çeşitli kararların alınmasında yararlanılır. Ancak ana amaçları olan değerlendirme ve geliştirmenin yanında, sözkonusu sistem değerlendiren (yönetici) ile değerlenen (ast) arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir. Performans değerlendirme sonuçlarından insan kaynakları işlevlerinden, işgücü planlama, ücret yönetimi, işgörenlerin eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin belirlenmesi, işten ayırma gibi işlevlerde çeşitli kararların alınmasında yararlanılır (Kaynak ve diğerleri. 2000, 207).

Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım, ortak performans ve kriterlerine dayalı yaklaşım ve bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım olarak üç grupta incelenebilir.

A. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım: Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım sıralama ve zorunlu dağılım yöntemi olarak iki gruba ayrılır.

1. Sıralama yöntemi: Geleneksel değerleme yöntemlerinden olan sıralama yönteminin esası, bir işgöreni diğerleri ile karşılaştırmaktır. Değerleyici, bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur (Bingöl, 1998, 240).

Astların değerlendirme yönetici tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılık gösterir. Örneğin, basit sıralama olarak adlandırılan yöntemde değerlendirici astlarını en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısıza doğru sıralar. Bazen grubu içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek, bunlar içinde sıralamayı yapmak kolaylık sağlayabilir. Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bazen bu teknikte kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısının artıracağından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır (Kaynak ve diğerleri. 2000, 210).

2. Zorunlu dağılım yöntemi : Bu yöntem, değerleyicilerin başarısını değerlendirdikleri işgöreni değerlendirme ölçeği ya da çizelgenin yüksek noktasında veya herhangi yerinde kümelendirilmelerini engellemek için geliştirilmiştir. Değerleyicilerin değerlendirmelerini istatistikteki normal dağılıma uygun biçimde yapmalarını öngörür (Aşkun, 1976, 82).

B. Ortak performans ve kriterlerine dayalı yaklaşım: Ortak performans ve kriterlerine dayalı yaklaşım, geleneksel değerlendirme skalaları ve davranışsal değerlendirme skalaları olarak iki grupta incelenebilir.

1. Geleneksel değerlendirme skalaları: Grafik değerlendirme skalaları olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır. Değerlendirme faktörleri genelde, üçe ayrılır: Değerlendiren kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı

işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler. Geleneksel değerlendirme skalası yöntemi çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen, geçerliliği ve güvenirliliği düşük olan değerlendiricilerin çeşitli değerlendirme hataları yapmasına neden olan bir performans değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilip, çeşitli işgören kararlarında rahatlıkla uygulanabilmesi, yöntemin gene de kullanım alnını genişletmektedir (Kaynak ve diğerleri. 2000, 213).

Grafik değerleme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir örgütte çalışan işgörenler listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerleme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin bulundukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir (Sabuncuoğlu, 2000, 173).

2. Davranışsal değerlendirme skalaları: Geleneksel değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş olan değerlendirme skalalarıdır (Uyargil, ve diğerleri. 2000, 216-218).

a) Davranışsal beklenti skalaları: Beach'e (1980) göre, Davranışsal Beklenti Skalaları, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamaları göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterleri için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir.

b) Davranışsal gözlem skalaları: Davranışsal gözlem skalalarında iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanmanın yanında, değerlendirici bu davranışları gözlemleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır .

Kritik olay yöntemi : Bu yöntemde değerleyici işgöreni iş başında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Bu kayıtlar işgörenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Daha sonra değerleyici sonuçları işgörene bildirir. Bu yöntemde değerlendirme işgörenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır. Kritik olay yönteminin bu özelliği, işgörene, üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendini geliştirme olanağını

tanır. İşgörenin kendisinden ne beklenildiğini anlamasını sağlar. Yöntemin en önemli sakıncası ise zaman alıcı olması ve karşılaştırma yapma güçlüğüdür (Can, 2001, 178).

İşaretleme listesi yöntemi: Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda açıklanan kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar (Kaynak ve diğerleri. 2000 219).

Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır:

Ağırlıklı işaretleme listesi, kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli olaylar ve bunların sözkonusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak "daima, sıklıkla, nadiren" gibi ayırımlara da yer verilir.

Ağırlıklı işaretleme listesi hazırlandıktan sonra bu liste, ölçek değerleri yazılı olmaksızın değerleyiciye verilir. Böylece değerleyicinin kritik olayların göreli önemi konusunda bilgi sahibi olmamaları sağlanır (Can, 2001, 179).

Çeşitli değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır.

C. Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım: Bu yaklaşım , işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde bulundukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içermekte olup, bu yöntemlerin başında Amaçlara Göre Yönetim gelmektedir. Amaçlara Göre Yönetim kavramı aslında örgütlerde kişisel performansın hedeflere göre değerlendirildiği bir süreç olup, geleneksel değerlendirme yaklaşımlarının olumsuzluklarını gidermek amacı ile uygulanan bir değerlendirme tarzıdır. Amaçlara göre yönetim belli aşamalardan oluşur: İlk aşamada ast ve üst

birlikte ast için dönemsel hedefler belirler. Bu aşamada hedeflerin demokratik bir ortamda astın da katılımı ile gerçekleşmesi gerekir. Her iki taraf da hedefler konusunda görüş birliğine vardıktan sonra, bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli uygulama planları hazırlarlar. Dönem sonunda ast ile üst yine biraraya gelerek bu hedefleri astın ne oranda gerçekleştirdiğini, eğer gerçekleştiremedi ise, nedenlerini tartışırlar. Bu görüşmenin sonunda astın genel olarak performansı belirlenmiş olur. Bu belirlemeleri astın bir sonraki döneme ilişkin performansının planlaması izler. Bir önceki dönemden sağlanan geri beslemeye dayalı olarak, gelecek dönemin hedefleri yine aynı tarzda belirlenir (Kaynak ve diğerleri. 2000, 220).

Ödeme

Ödeme, bireyin örgüte sunduğu uzmanlık becerilerinin ve enerjisinin takdir edilen bedelidir (Açıkalın, 1994, 87). İyi düşünülmüş bir ödeme sistemi, işgörenlerin örgütsel hedeflere olan katkılarının adil ve yeterli bir şekilde değerlendirilmesidir (Mondy, Noe ve Premeaux, 1999, 7).

Balkan'a (1976) göre, toplum ekonomisinde birey çabasını (emeğini) bir başkası için kullanır. Bir başkası adına yapılan işlerde tüketilen emeğe karşılık ödeme yapılır. Yani böyle durumlarda değiş-tokuş sistemi içinde, birey emeğini değerlendirmektedir. Emeğin bedeline ise ücret denir. Ücret, genel anlamda bir fiyat olmakla beraber, herhangi bir ekonomik malın fiyatı gibi anlaşılamaz. Çünkü emeğin fiyatı, bir malın fiyatı gibi üretim maliyetlerine göre ayarlanamaz. Emek, üretim etmenlerinin tüketilmesi ile ortaya çıkan ve pazar için üretilen bir mal değildir. Bu nedenle, değerlendirilmesi de maliyetine göre değil, üretkenliğine göre olmaktadır (Kaynak ve diğerleri. 2000, 252).

Örgütlerde, ücret ve diğer ödemelerin yönetimi önemli bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur; çünkü, bireyi örgüte çekebilmek, örgütte tutabilmek ve daha verimli çalışmaya güdüleyebilmek için cazip bir ücrete ihtiyaç vardır. Aynı zamanda bu ücret düzeyi örgütün maliyetleri açısından örgüte aşırı yük ve sorun olmayacak bir miktar olmalıdır. O halde ücret yönetimi işgören ve örgüt açısından

çok hassas dengeler üzerinde kurulmaktadır. İyi işlemeyen bir ücret sistemi, ya elemanları küstürerek devamsızlığın ve işgücü devrinin artmasına neden olacak ya da örgütün maliyetlerini artırarak zarar etmesine yol açacaktır (Yüksel, 2000, 212).

Bir örgütün iki temel amacından biri ürün üretmek, öbürü ise işgörenlerin gereksinimlerini karşılamaktır. Örgütün birinci amacı işgörenin emeği ile, ikinci amacı ise örgütün bu emeğin karşılığı olarak işgörene yapacağı ödeme ile gerçekleştirilebilir. Bu yüzden örgütte ödeme düzeninin temel amacı işgörenin gereksinmelerinin örgütçe sağlanacak kesimini karşılamaktır Carroll ve Tosi (1977) ye göre bu temel amacın altında şu hedefler yer almaktadır (Akt. Başaran, 1985, 98):

1. Örgüte nitelikli insan gücü çekmek,
2. İşgörenin örgütten ayrılmasını önlemek,
3. İşgöreni görevinde yüksek edime güdülemek,
4. İşgöreni yükselmeye isteklendirmek,
5. İşgöreni kendini yetiştirmeye cesaretlendirmek

Örgütün iyi elemanları kendisine çekmesinin, işe alıştırmasının, destekleyici bir ortam içinde motive etmesinin ve elde tutmasının çok büyük önemi vardır. Günümüzün değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli şeylerden biri de işgörenlere adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşılmamasıdır. Ödeme programları genellikle çok yönlüdür ve insan kaynakları yöneticilerinin işgörenlerin gereksinimleri konusunda bilgili ve duyarlı olmasını gerektirir (Palmer ve Winters, 1993, 85-86).

Ücret sistemi, kamu hizmetlerinin istenilen biçimde yerine getirilmesini yakından etkiler. Kamu hizmetlerinin gereği gibi yapılması için ücret sistemi, yeterli, adil ve dengeli olmalıdır. İyi bir ücret sistemi şu özellikleri taşımalıdır (Tortop, 1992, 108):

1. Aylık ve ücretler miktarca yeterli olmalıdır.
2. Ücretler fiyat dalgalanmalarını izleyebilmelidir.
3. Ücretler arasında bir iç denge bulunmalıdır.
4. İşgören aylıkları özel girişimlerle ödenen ücretlerle uyumlu olmalıdır.

5. En yüksek aylıkla, en düşük aylık arasında kabul edilebilir uzaklık bulunmalıdır.
6. Bazı hallerde aylıklar bölgelere göre farklı olmalıdır.
7. İşgörenin aile durumu da ücret sisteminde gözönünde tutulmalıdır.

Ücretin İlkeleri

Ücretlemede izlenmesi gereken ilkeler şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000, 209):

Eşitlik İlkesi: Burada geleneksel olarak benimsenen "eşit işe eşit ücret" verilmesi ilkesinden sözedilebilir. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri gözönüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.

Dengeli Ücret İlkesi: Verilen ücretin, işgörenin yaşam kalitesini arttıracak kadar yüksek, fakat örgütün maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması beklenir.

Cari Ücrete Uygunluk İlkesi: İşgörene verilen ücret piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşiy düzeyde olmalıdır. Tersi durumunda , işgören başka örgüte geçmek için fırsat kollar.

Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi: Normal koşullarda bir işgören bir üst pozisyona geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Bir ast bir üstünden daha yüksek bir ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.

Bütünlük İlkesi: Örgütte beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile mavi yakalılar olarak tanınan ve bedensel emeklerini örgüte getirenler arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın örgütte çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

Nesnellik İlkesi: Örgütte herhangi bir duygusal nedenle işgörene verilecek ücrette artma ya da azalmalara kaymamalı, objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde hiçbir kayırıcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.

Açıklık İlkesi: Uygulanan ücret düzeni örgütte bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olması gerekir. Bu amaçla

ücretleme konusunda tüm işgörenlere işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmesi ve onların bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi gerekir.

İyi bir ücret sisteminin kurulabilmesi için sistemin dayandığı esasların saptanması gerekir. Genelde iyi bir ücret sisteminin kurulmasına başlamadan önce işlerin birbirlerine karşı göreli değerlerinin belirlenmesine gereksinim duyulur. İşlerin göreli değerleri belirlenebildiği takdirde her işe ödenecek ücretin belirlenmesi de kolaylaşacaktır. İşte, işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak göreli önemlerine göre sıralanmasına iş değerlemesi denir. İşletmede öncelikle iş değerlemesi yapılmalı, daha sonra bu iş değerlemesine dayalı olarak ücret sistemi geliştirilmelidir (Yüksel, 2000, 212).

Eğer stratejik bir ücret yönetim planı hazırlanacaksa, iyi bir ödeme planı temel olarak şu özellikleri taşımalıdır (Williams, 1999, 75):

1. Ödüller iş stratejisine bağlanmalı
2. Plan hedefleri net bir şekilde ifade edilmeli
3. Plan tarafından motive edilmiş davranışlar kurum kültür ve değerlerini desteklemeli
4. Ödemeler gerçek iş performans ve sonuçları ile ilişkilendirilmeli
5. Plan dizaynı değişen iş ortamına adapte edilebilmeli
6. Beklenen performans ve sonuçları dahil olmak üzere, planın bütün parçaları açık biçimde anlatılmalı ve katılan çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmalı
7. İşgörenler planlama işlemine dahil edilmeli
8. Planın bütün parçalarının, belirlenen hedeflere ulaşma ve istenilen sonuçları yakalamaya kadar etkili olduğu düzenli olarak gözden geçirilmeli.

Yeni ücret sistemleri çok değişik şekiller alabilmektedir; beceri ve yeteneğe dayalı ücret sistemleri gibi. Bu yeni ödeme şekillerinin ortaya çıkış nedeni işin yapısındaki esaslı değişimlere yanıt verebilmektir. Bu esaslı değişimler şunlardır; işgören ilişkilerinin yapısındaki değişmeler, teknolojik değişimler, örgütsel yapıdaki değişimler ve iş tasarımındaki değişimlerdir (Heneman, 2000).

İş Değerleme

İş değerlemesi ücret saptamak amacıyla örgüt içindeki işlerin birbirlerine göre göreli değerlerini sistematik bir biçimde belirleme sürecidir (Aldemir ve diğerleri. 2001, 339).

İşdeğerleme yöntemleri: Günümüzde kullanılan çeşitli iş değerleme yöntemleri vardır. Bu yöntemlerin hepsinin amacı, örgüt içinde yapılan işlerin birbirine göre değerini belirlemektir. Yöntemlerin her birinde, ya işler bütünlükleri içinde birbiriyle karşılaştırılır ya da her iş önceden saptanmış standartlarla karşılaştırılır. Çeşitli iş gruplarının değerlendirilmesinde bu yöntemlerden birini kullanan bir örgüt, bu yöntemle elde edilen verileri doğrulamak için diğer yöntemleri de kullanabilir (Palmer ve Winters, 1993, 90).

Patton'a (1964) göre, büyük örgütlerdeki çok sayıda işin değerlenmesinde, daha çok sayısal yöntemlerin seçimi gerekir. Sayısal olmayan yöntemler öznel nitelik taşıdığı için hassas sonuçların elde edilmesini güçleştirirler. Konu bu yönden incelendiğinde, bazı temel ölçütler saptanabilir. Herşeyden önce, seçilecek değerleme yönteminin, nesnel ve basit olması ve herkes tarafından açıkça anlaşılması gerekir. İşdeğerleme sonuçlarının geniş kitleleri ilgilendirdiği ve bu kitleleri tatmin edebilecek nitelikler sahip olması gerektiği unutulmamalıdır. Değerleme yöntemi esnek olmalı değişikliklere ve yeniliklere uyabilmelidir. Özellikle değerleme sonuçlarının işletmede uzun süre uygulanmasını gerçekleştirmek bakımından bu nokta çok önemlidir. İşdeğerleme çalışmalarında en çok uygulanan yöntemler iki ana küme içinde toplanır (Ataay ve diğerleri., 2000, 348):

1. Sayısal olmayan yöntemler
    a. Sıralama yöntemi
    b. Sınıflama veya derecelendirme yöntemi
2. Sayısal yöntemler
    a. Faktör karşılaştırma yöntemi
    b. Puan yöntemi

Sayısal Olmayan İşdeğerleme Yöntemleri

Sayısal olmayan işdeğerleme yöntemleri sıralama yöntemi ve sınıflama veya derecelendirme yöntemi olarak ikiye ayrılır.

Sıralama Yöntemi: Sıralama yöntemi, en basit işdeğerleme yöntemidir. Bu yöntemde her iş diğerleriyle ilişkisi içinde ve örgüt hiyerarşisindeki yerine göre düşünülür. Bir işin diğerlerine göre değeri, ünvanına göre ya da ücretine göre saptanır. Çok subjektif olan bu yöntem, statükonun korunması yönünde işler. Çoğunlukla, basit bir örgütsel yapıya sahip olan küçük örgütlerce kullanılır. Sıralama yöntemi işleri bir bütün olarak birbiriyle karşılaştırılır ve alt düzeydeki elemanlarca tercih edilmez (Palmer ve Winters, 1993, 91).

Sınıflama veya Derecelendirme Yöntemi: Sıralama yöntemine benzer. Aralarındaki fark işlerin sıralama yöntemindeki gibi tek tek değil, grup olarak ele alınmasını ve çeşitli sınıf veya derecelerin yaratılmasıdır (Aldemir ve diğerleri. 2001, 343). Bu yöntemde işler gruplara ayrılarak sınıflandırılır. İşlerde tam uzmanlık, yarı uzmanlık, ya da hiç uzmanlık gerektirmeyen basit işler olarak üçlü bir ayrım yapılabilir. Bazı örgütlerde basit işler, uzmanlık işleri, yaratıcı işler, yönetsel işler vb. sınıflandırmalar görülmektedir. Sonra bu iş grupları katkı düzeylerine göre sıralanır (Yüksel, 2000, 216).

Sayısal İşdeğerleme Yöntemleri

Sayısal işdeğerleme yöntemleri, faktör karşılaştırma yöntemleri ve puan yöntemi olarak ikiye ayrılmaktadır.

Faktör Karşılaştırma Yöntemleri: Benge tarafından geliştirilen yöntem; "orijinal plan" olarak isimlendirilir ve ölçü birimi paradır. Benge'in planı 5 temel faktöre dayanmaktadır. Bunlar; beceri, düşünsel çaba, bedensel çaba, sorumluluk ve iş koşullarıdır. Ancak iş ve işletme özelliklerine göre faktör sayısının çoğaltılabileceğini belirtmek gerekir ya da, daha farklı faktörler seçilebilir. Bu yöntemi Puan yönteminden ayıran özellik, faktör sayısının sınırlı olması ve 5-7 arasında değişmesidir (Kaynak ve diğerleri. 2000, 357).

Koruma

Koruma, işgörenlerin ve ailelerinin içinde bulundukları zamana ve geleceğe yönelik olarak, beden ve ruh sağlığını korumak; çalışanın enerjisinin işe akışında kesintiler meydana getirecek olası durumlara karşı gerekli önlemleri almak; her türlü önleme karşın, çalışanın bozulan sağlığının en kısa zamanda kazanabilmesi için gerçekleştirilecek etkinlikleri kapsar. Koruma işlevinin temel amacı, öncelikle bireyin var olan sağlıklı durumunun korunmasıdır. Önemli olan bireyin örgüte sağlıklı olarak girmiş olmasıdır (Açıkalın, 1994, 80).

Koruma işlevi ile insan kaynakları yönetimi açısından şu sonuçlara ulaşılır: Güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanmaları ve ortadan kaldırılmaları ve bunların neden olduğu kayıp işgünlerini azaltarak verimliliği yükseltmek (Kaynak ve diğerleri. 2000, 395).

Koruma işlevinin temel görev ilke ve sorumluluklarını aşağıdaki gibi sıralanabilir (National Safety Council, 1967, 2, Akt. Kaynak ve diğerleri. 2000, 413):

1. Yönetim: Sorumluluğun yüklenilmesi, iş güvenliği politikalarının duyurulması
2. Sorumluluk dağıtımı: İş güvenliği sorumluluğunun yöneticilere, gözetimcilere, işgörenlere dağıtılması
3. Güvenli çalışma koşulları için gerekli bakım ve çalışmalar: Denetim, mühendislik çalışmaları, gerekli donanımın sağlanması, satın alınması
4. İş güvenliği için gerekli eğitim sisteminin kurulması
5. Kayıt sistemlerinin geliştirilmesi ve yerleştirilmesi
6. Tıbbi ve ilk yardım sistemleri
7. İşgörenlerin bireysel sorumlulukları: Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi, iş güvenliğine karşı ilginin korunması.

Koruma işlevinin iki temel uğraş alanı vardır. İş güvenliği ve işgören sağlığı. İş güvenliği, iş yerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılabilmesini amaçlar. İşgören sağlığının amacı ise

çalışanların yaptıkları işlerden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Başka bir ifadeyle çalışan bir kişinin yaptığı işten dolayı sağlığının bozulmaması işgören sağlığı uğraşının temel amacıdır (Kaynak ve diğerleri. 2000 , 396).

İş Kazaları

Uluslararası Çalışma Örgütü; iş kazasını belirli bir zarar ya da yaralanmaya neden olan , beklenmeyen, önceden planlanmayan bir olay olarak tanımlamıştır (Kuru, 1998, 249). İş kazalarına insani ve çevresel faktörler neden olabilir.

Meslek Hastalıkları

İşin niteliği ve iş yerindeki koşullara göre işgören fiziki veya ruhsal olarak sağlıklarını kaybedebilirler. Bu rahatsızlıklar meslek hastalıkları olarak değerlendirilir. İş yerinde iş kazalarına karşı alınacak önlemlerin yanında meslek hastalıklarına karşı da önlemler alınmalıdır.

Disiplin

Edwin'e (1966) göre disiplin, ödül veya ceza yoluyla kişinin gelecekteki davranışlarını koşullandırmaktır (Tutum, 1979, 188). Disiplin cezalarının amacı, kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak ve Devlet memurları için oluşturulan çalışma düzenini korumaktır (Tortop, 1992, 218).

Disiplin sözcüğünün anlamı, insanı özdenetime kavuşturmak için eğitim yapmaktır. İşgörenler özdenetimlerini gerçekleştirdiklerinde yöneticilerin disiplin uygulamalarına gerek kalmadan davranışlarını istenen biçimde ve yönde yönlendirebilirler. İyi yönetilen bir disiplin, işgörenleri yüksek edime etkileyebilir ve örgütün verimliliğini yükseltebilir (Başaran, 2000,161).

Disiplini bireysel ve örgütsel açıdan tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan disiplin "kişinin bir başkasıyla etkileşime girmeden kendi dürtülerini kontrol altına alma çabasıdır." Örgütsel açıdan disiplin ise iki şekilde tanımlanabilir: Ceza nitelikli disiplin tanımlamasına göre disiplin "istenmeyen davranışı engellemeye yarayan cezaların uygulanmasıdır." Ceza nitelikli olmayan örgütsel disiplin

tanımlaması ise "kural ve düzenlemelere isteyerek uyan işgören topluluğunun oluşturduğu bir örgütsel iklim ve tavrın yaratılmasıdır" (Geylan, 1993, 6-9).

Disiplin sisteminin etkililiği, disiplin uygulamasının zamanında bitirilmesine; ödül ve cezanın yeteri ölçüde verilmesine; yapılanların işgörenlerce adil bulunmasına bağlıdır. Disiplin uygulamaları birbiriyle tutarlı olmalıdır. Bir davranışa biçilen ceza ya da ödül, bu davranışı kim yaparsa yapsın uygulanmalıdır. İşgörenler, bir kusurundan dolayı birden çok ceza almamalı, ama aynı kusuru yinelediğinde daha ağır cezalandırılmalıdır. Ödüllendirmede, ödüllendirilecek edime ya da davranışa birden çok ödül verilebilmelidir (Başaran, 2000, 162).

Disiplin Türleri

Disiplin türleri, cezalandırıcı disiplin, pozitif disiplin, önleyici disiplin ve kademeli disiplin olmak üzere dört gruba ayrılabilir (Sabuncuoğlu, 2000, 287).

Cezalandırıcı disiplin: Ceza tehdidi birçok yönetimce işgörenleri hizaya getirmek için kullanılır. Her ne kadar işgörenin işten tamamen veya geçici olarak çıkarıldığına pek sık rastlanmasa da, yöneticinin ceza uygulama gücü işgörenlerin beynine işlenir.

Pozitif disiplin: Yapıcı disiplin olarak da adlandırılan pozitif disiplin, örgütsel kural ve düzenlemelere gönüllü bağlılığı geliştiren denetleyici bir liderlik tipini içerir. İşgörenler, hem birey, hem grup olarak, arzulanan davranış standartlarına sıkı sıkıya bağlıdırlar. Yapıcı disiplin yanlış davranıştan dolayı işgöreni cezalandırmaya karşıdır.

Önleyici disiplin: Kural ihlaline meydan vermemek için işgörenin önceden yönlendirilmesidir. Burada amaç, işgörenin dışarıdan bir müdahale olmadan kendi kendisini disipline edebilmesini sağlamaktır. Bunun için de disiplin kuralları konulmadan önce işgörenle iletişim kurularak, kuralların oluşturulmasına işgörenin katılmasının sağlanması gereklidir (Yüksel, 2000, 163).

Örgütlerde disiplin sürecini bir kural ihlali olduktan sonra başlayacağını düşünmek olanaksızdır. Önemli olan kural ve düzenlemelere istekle uyulan bir örgüt atmosferi oluşturmaktır. Örgüt yönetimi örgüt içinde önleyici bir disiplin

ortamı oluşturmaktan sorumludur. Bunun için öncelikle, işgörenin birlikte, uyum içinde çalışmalarını sağlayacak kural ve düzenlemelerin oluşturulması gerekir. Bu görev büyük ölçüde örgütün işgören bölümü yetkileri ile yönetimin işbirliği yapmasını gerektirir. Kuralların düzenlenmesi çalışmalarında işgörenin de katkısı sağlanmalıdır. Bu aşamadan sonra, önleyici disiplin kapsamında yapılacak ikinci iş, belirlenen kural ve düzenlemelerin işgörene iletilmesidir. Kuralların her birinin ne anlama geldiği, niçin konulduğu ve uygulanmazsa neler olacağı işgörene açıkça anlatılmalıdır. İşgörende öz disiplinin sağlanabilmesi için böyle bir çaba kaçınılmazdır (Belahlov ve Popp 1978, Akt: Türker, 1997, 18).

Kademeli disiplin: Kademeli disiplin tekrarlanan suçlar için daha şiddetli cezalar verilmesini öngörür. Bundan amaç, ilk kez kuralların dışına çıkan işgörene bir şans vermek, hafif bir cezayla uyarıda bulunmak ve kendisine davranışını düzeltmesi için bir fırsat daha tanımaktır. Şayet işgören istenmeyen davranışı tekrarlayacak olursa, alacağı cezanın şiddeti de artacaktır (Geylan, 1993, 36).

Disiplin kavramı, çoğu zaman olumsuz yönü ile ele alınmakta, cezalandırma ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak disiplin kurallarının amacı işgörenleri cezalandırmak değildir, disiplin kavramı bundan daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bu anlamı ile disiplin, işletme koşul ve özellikleri doğrultusunda, örgüt için belirlenen tutum ve davranış biçimlerinin işgörenler tarafından benimsenip, uygulanmasını sağlayacak ilke ve kurallar bütünüdür. Yönetimin disiplin uygulamasına ilişkin politika ve süreçleri belirleyip, bunları çalışanlara uygun bir biçimde aktarması gerekmektedir. Çünkü disiplin kurallarının işgörenler tarafından anlaşılıp, benimsenmesi gerekmektedir (Crane, 1986, 373. Akt. Kaynak ve diğerleri. 2000, 439): Disiplin kuralları;

-Açık ve anlaşılır

-Uygulanabilir

-Haklı gerekçelere dayanan, mantıksal

-Tutarlı

-Anında/gecikmesiz olmalıdır.

Disiplinde Ceza

Her örgütün kendine özgü bir ceza sistemi vardır. Yönetim biçimi yetkeci olan örgütlerde cezalar daha kapsamlı ve ağırdır. Yönetim biçimi koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerine doğru gittikçe cezalar ağırlığını azaltır. Örgütlerin işgörenler için uygun bulduğu cezalar, özelde bazı ayrılıklar gösterir ama genelde birbirine benzerler. Kamu kesiminde işgörenlere verilebilecek cezalar yasayla saptanır. Özel kesimde cezalar toplu sözleşmeler ya da örgüt yönetimince belirlenir. Örgütlerde verilen cezalar, en hafifinden en ağırına doğru, uyarma, kınama, para cezası, ücret artışının ertelenmesi, görev değiştirme ve görevden çıkartmadır (Başaran, 2000, 165).

Disiplinde Ödül

Her örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için koyduğu ilke ve kurallarını uygulamak zorundadır. Disiplin sistemi, örgütün yargı sistemidir. Örgütün ilke ve kurallarına aykırı davranışları yapan işgörenlerin, bu yargı sistemi ile istenilmeyen davranışları istenilen niteliğe dönüştürülmeye çalışılır. İlke ve kuralları olağandan yukarıda uygulayan işgörenler de bu yargı sistemi eliyle ödüllendirilir (Başaran, 2000, 161).

Ödül kısaca işgörenlerin ekonomi sağlayıcı ve geliştirici buluş ve önerilerinin, özel başarılarının ve üstün hizmetlerinin somut bir biçimde değerlendirilmesidir. Değerlendirme sonunda verilecek ödüller, parasal olabileceği gibi soyutta olabilir. Ödül sistemi bir bakıma isteklendirme kuramının uygulamaya konulmasıdır (Tutum, 1979, 185).

Ödül, işgörenin edim düzeyini yükseltmesini, örgütün kurallarına uygun davranmasını sürdürmek için ona yapılan haz verici etkileri kapsar. Yıllık ya da dönemlik ödeme artışının yanında bazı örgütler yüksek edimi ya da olağanüstü davranışları görülen işgörenleri , para ile ödüllendirirler. Bu tür ödüllendirme daha çok bireyseldir. Bazı örgütlerde makam yükseltme bir ödüllendirme aracı olarak kullanılır. Saygınlık ödülleri, yüksek edimden, üstün başarıdan, olağanüstü davranıştan dolayı verilen, maddi değerinden çok manevi değeri olan ödüllerdir (Başaran, 2000,166).

Ayırma

Ayırma, işgörenin kendi isteği ya da kurumun kararı ile üretim sürecindeki katılımını sona erdirecek işlemleri kapsar (Açıkalın, 1994, 95).

İşgörenlerin örgütten ayrılmalarının en yaygın biçimi normal emekliliktir. Ancak örgütün satışlarındaki azalışlar, kapanma, üretim dalını terk etme veya üretimden vazgeçme şeklinde ortaya çıkan üretimin durdurulması gibi nedenlerle işgörenler işten çıkartılabilirler. İstifa ise her çalışanın işinden ayrılma isteğini tek taraflı olarak kullanması durumudur.

İşten çıkarma, iş yerinin işgöreni işyerinden ayırması kararıdır. Burada ilgili kanun hükümlerine uyulur. İşgörenin önceden haberdar edilmesi gereklidir. Bu durumda çalışanın kıdem tazminatı ve gerekirse ihbar tazminatı verilir (Fındıkçı, 1999, 102).

Emeklilik, örgütün, bireyin geleceği için biriktirdiği bir ödeme, sosyal güvenlik biçimidir. Emeklilik öncesi ve sonrası, çoğu kez yasalarla tanımlanıp güvence altına alınmıştır. Ancak bu alanda giderek özel örgütlenmelerin de yaygınlaştığı gözlenmektedir. Emeklilik, işgörenin toplumsal hakkı ve güvencesidir. Her emeklilik bir bakıma örgütün enerji kaybıdır. Buna karşılık birey açısından emeklilik yeni bir yaşam biçimine uyum sürecinin başlangıcıdır (Açıkalın, 1994, 97).

İşgören ilgili kanun hükümleri uyarınca gerekli çalışma süresini tamamladıktan sonra kurumdan emekli olur. Çalışanın ideal olan mümkün olduğunca uzun süre aynı iş yerinde çalışarak emekli olmasıdır (Fındıkçı, 1999, 104). Emeklilik, memurun görevinden ayrıldığı zaman kazandığı haktır. Önceleri yalnız memurlara tanınmış bir ayrıcalık gibi görünen bu hakka benzer haklar, zamanımızda artık bütün işgörenler tanınmaktadır (Tortop, 1992, 204).

Artık insanların aniden emekli olmalarına ender rastlanmaktadır. Aşamalı olarak emekli olma daha çok tercih edilmektedir. Bu hem işgörenin tempolu bir çalışma hayatından sonra yoğun olmayan bir hayata daha az ücretle hazır olması için hem de örgütte boşalacak yere getirilen kişinin işine alışması için yararlıdır (Torrington ve Hall, 1998, 259).

Disiplinsizlik ya da başarısızlık nedenleri ile işgöreni örgütten ayırmadan önce, geçerliği ve güvenirliği çok yüksek, yasal gerekleri eksiksiz karşılayan verilerin sağlanmış, belgelerin hazırlanmış olması gerekir. Zorunlu ayırmalar öncesinde, bireyin örgütün ileri sürdüğü gerekçeler inanmış olması çok önemlidir. Bireyin kendi isteği ile işten ayrılması doğal hakkıdır. Bir kimsenin bir işte zorla çalıştırılması, özgürlük açısından olanaksız, anlamsız bir uygulama olacaktır. Ancak örgüt üyesinin de ayrılma tasarılarını ya da kararını uygun bir süre önceden yönetime ulaştırmış olması gerekir. Bu tür bir anlayış sayesinde örgüt, insan gücü planlamasında ortaya çıkan beklenmedik durumları esneklikle karşılayacak zamanı kazanmış olacaktır (Açıkalın, 1994, 100).

Bir örgüte yıllarca emeğini veren bir işgörenin emekliliğe hazırlanması için yapılacak eğitim, örgütün işgörene borcudur. Emekli adayının geliştirdiği ruhsal, toplumsal ve ekonomik kaygıları en aza indirerek ona zarar vermesini önlemek için eğitilmesi zorunludur. Emeklilik eğitimi için uygulanan programlar çok değişik türde ve içeriktedir. Bunları dört kümede toplamak olanaklıdır (Başaran, 2000,171):

Yaşlılığa uyarlama eğitimi: İşgöreni yaşlılığın getireceği beden güçsüzlüğüne, sağlıksızlığı, maddi ve manevi çöküntüye karşı bilinçli kılmak; sorunları ve olası çözümleri göstermek; bunlarla savaşımda güçlü kılmak için bu eğitim yapılmalıdır.

İşe Hazırlama Eğitimi: İşgören , emeklilik çağında yaşına ve gücüne uygun bir işi yapması için eğitilmelidir.

Para Yönetimi Eğitimi: Emekli olacak işgörene emeklilikte alacağı toplu parayı ve ücretleri yönetmeye hazırlamak için eğitim verilmelidir.

İnsan İlişkileri Eğitimi: Emeklilik döneminde insanın çevresiyle olan ilişkileri zayıflar. Emekli olacak işgörene bu durumun olacağını ve ona göre davranması gerektiği öğretilebilir.

Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi

İşgören sorunları uygarlık tarihi kadar eski bir geçmişe uzanır. Yönetim sorumluluğunu üzerinde taşıyanlar, amaçlarını gerçekleştirmek için insan öğesine

başvurmuşlar, işgörenlerin aranıp bulunması, çalıştırılması gibi sorunlarla sürekli olarak ilgilenmişlerdir. Ancak bu ilgi, çoğu kez, gelişigüzel ve sistemsiz olmuştur. İşgören sorunlarının özel bir inceleme konusu yapılması çağımızın başlarına rastlar. Davranışsal bilimlerin verilerinden geniş ölçüde yararlanılması ise İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen dönemde olmuştur. Bu görünüm personel yönetiminin uzun bir evrim çizgisi izlediğini gösterir (Tutum, 1979, 4).

Ülkemizde personel yönetimi anlayışı büyük ölçüde yönetim anlayışı ile özdeştir. Yönetim anlayışının kökeni ise Osmanlı İmparatorluğu dönemine değin uzanır. Osmanlı döneminde gelişen yönetim sistemini kısaca, "merkeziyetçi, "mevzuatçı", "gelenekçi" ve "memurluğa" dayalı bir sistem olarak nitelemek olanaklıdır. Personel yönetimi anlayışı da büyük ölçüde bu görünümden esinlenmiştir. Cumhuriyetle birlikte yeterlik (liyakat) ve "kariyer" ilkelerine dönüş çabaları yoğunluk kazanmıştır. Kurtuluş Savaşı'nın başlarında ilk ele alınan konulardan biri de " memurluk rejiminin yeniden düzenlenmesi" konusu olmuştur. Türkiye'de memurluk rejimi, Cumhuriyet döneminde, hukuk yönünden güvenceli, ekonomik açıdan çekici, kendi içinde disiplinli, halkla ilişkilerde yetkeci ve "vesayetçi" hizmete giriş açısından "diplomaya", yükselme açısından "kıdem" e dayalı, kuralcı, biçimci ve yavaş işleyen bir sistem görünümü kazanmıştır. Buna karşılık İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen dönemde ortaya çıkan gelişmeler, personel sisteminin yukarda belirtilen özelliklerini büyük ölçüde zorlamış ve ona yeni nitelikler kazandırmıştır (Tutum, 1979, 15-16).

ABD'deki gelişme seyri içinde personel yönetimi Türkiye'ye, ABD'yle doğrudan akademik temasların başladığı 1950'li yıllarla birlikte girmiştir. Bu temaslar aracılığı ile Türkiye'ye girmeye başlayan personel konularıyla ilgili bilgi ve düşünceler gerek kamu gerekse işletme yönetimi için çok benzer niteliktedir. İçerik ve yaklaşım itibariyle de personel yönetiminin köklerinden gelen özelliklerinin insan ilişkileri düşünceleriyle bir miktar beslenmiş halidir. Kök özelliklerden kastedilen, işgören sorunlarında düzensizliğin ve kişiselliğin yerine "akılcı" sistem ve kuralların getirilmesine yönelik "sistemleştirici" bir anlayıştır. Bu temel anlayışın yanında bir de ABD'de 1940'lı yıllarla birlikte yaygınlık

kazanmaya başlayan insan ilişkileri yaklaşımının öne çıkarılmakta olduğu görülmektedir (Üsdiken ve Wasti, 2002, 6).

İnsan ilişkileri yaklaşımına başlardaki bu yönelime karşın, gerek örgüt gerekse kamu yönetimi alanlarının 1960'lı yıllarla birlikte gelişmesi ve alt uzmanlık dallarının belirmeye başlaması ile işgören konusu bağımsız kimliğini kazanmaya doğru giderken kayma "sistemleştirici" tarafa doğru olmuştur. 1970'li yılların başlarından itibaren de personel yönetimi disiplini şekillenmeye başlamıştır (Üsdiken ve Wasti, 2002, 7).

Bin dokuz yüz seksen yıllarından başlayarak, Türkiye'deki yönetim alanyazınında "insan kaynakları yönetimi" terimine giderek daha sık rastlanmaya başlanmıştır. Özellikle örgütlenme ve işleyiş yönüyle, gelişmiş ülkelerle başa baş konuma gelen özel bankacılık, işletmecilik kesimlerinde personel birimleri yerine "insan kaynaklarının yönetimi" birimlerinin kurulduğu dikkati çekmektedir. Devlet Planlama örgütü tarafından hazırlanan Kalkınma Planlarında "insan kaynağı", "insangücü" terimlerinin başlangıçtan beri kullanılmasına karşın, yönetsel kaynaklarda, örgütsel yapılanmalarda "personel yönetimi" teriminin yoğun biçimde kullanımı sürmektedir (Açıkalın, 1994, 102).

Türkiye'de insan kaynaklarının yönetimi, ekonomik, toplumsal ve politik sistemlerin bağımlı değişkeni olarak, bu sistemlerin genel özelliklerini yansıtmakta ve bu sistemlerde meydana gelen değişmelerden geç de olsa etkilenmektedir. Bu nedenle personel yönetiminin teknik yönlerinin bir ölçüde oluşturulmasına karşılık uygulamada çelişkili durumları izlemek her zaman olasıdır. Öncelikle "insan kaynaklarının yönetimi" yerine, geçmiş yönetim anlayışlarının kalıntıları olan zat işleri, özlük işleri anlayışının esintileri ile beslenen bir personel yönetimi anlatım ve uygulaması hakimdir. Bu tür bir personel yönetiminde temel işlevler, çalışanlara ilişkin belgelerin hazırlanması ve saklanması, rutin atama ve yükselme işlerinin başarılması ile sınırlıdır (Açıkalın, 1994, 104).

Türkiye Milli Eğitim Sisteminde Personel Yönetimi

Milli Eğitim Bakanlığı Osmanlı İmparatorluğu Döneminde 17 Mart 1857 yılında "Maarif-i Umumiye Nezareti" adıyla kurulmuştur. Bakanlık düzeyinde ilk eğitim örgütüdür. 2 Mayıs 1920 tarih ve 3 Sayılı Yasayla kurulan "İcra Vekilleri Heyetinin 11 vekaletinden biri de "Maarif Vekaleti" olarak örgütlenmiştir. 1920 yılında Maarif vekaleti (www.meb.gov. tr 23.04.2004) ;

1. Program Heyeti
2. İlk Tedrisat Dairesi
3. Orta Tedrisat Müdürlüğü
4. Türk Asarı Atikası Müdürlüğü
5. Sicil İstatistik Müdürlüğü

olmak üzere beş birimden oluşmuştur.

1923'ten 27 Aralık 1935 tarihine kadar "Maarif vekaleti", 28 Aralık 1935'den 21 Eylül 1941 tarihine kadar "Kültür Bakanlığı", 22 Eylül 1941'den 9 Ekim 1946 tarihine kadar "Maarif Vekilliği" 10 Ekim 1946'dan sonra "Milli Eğitim Bakanlığı, 1950'den sonra "Maarif Vekaleti", 27 Mayıs 1960 tarihinden sonra "Milli Eğitim Bakanlığı" adıyla çalışmalarını sürdürmüştür. 1983 yılında, eğitim hizmetlerinin gençlik ve spor hizmetleriyle bir bütün olarak ele alınmasıyla "Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı" olarak düzenlenmiştir. Ancak, 2 Mart 1989'da 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameler ile gençlik ve spor hizmetleri, milli eğitim hizmetlerinden çıkarılmış, 3797 sayılı Yasa ve 4359 sayılı Yasa ile bugünkü şeklini almıştır (www.meb.gov. tr 23.04.2004).

Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 3797 sayılı yasaya göre Milli Eğitim Bakanlığı bugün,

a. Merkez örgütü
b. Taşra örgütü
c. Yurt dışı örgütü
d. Bağlı kuruluşlar

olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

Milli Eğitim bakanlığı, taşrada 81 il ve 70'i büyük şehir merkez ilçesi olmak üzere 924 ilçede örgütlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın 20 eğitim müşavirliği ve

18 eğitim ateşeliği olmak üzere 21 ülkede temsilciliği bulunmaktadır(www.meb.gov. tr 23.04.2004).

Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında insan kaynakları yönetimine ilişkin görevleri yardımcı hizmet birimlerini yerine getirmektedir. 3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun yardımcı hizmet birimlerinin görevlerini belirlemiştir. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet birimleri aşağıda verilmiştir:

a) Personel Genel Müdürlüğü,

b) Yayımlar Dairesi Başkanlığı,

c) Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı,

d) İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı,

e) Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı,

f) İşletmeler Dairesi Başkanlığı,

g) Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı,

h) Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı,

ı) Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı,

j) Orta Öğrenim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı,

k) Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı,

l) Çıraklık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu Dairesi Başkanlığı,

m) Savunma Sekreterliği,

n) Özel Kalem Müdürlüğü.

Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra teşkilatı yönetimini sürekli değerlendirerek geliştirmek, böylece eğitim sisteminde etkinliği verimliliği ve dolayısıyla kaliteyi yükseltme çalışmalarını yürütmek üzere 10 Mayıs 1994 tarihinde Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi (YÖDGED) kurulmuştur. Daha sonra (21.02.2000 tarih ve 10022 sayılı Makam Onayı) Personel Genel Müdürlüğüne bağlanmış ve halen bu birime bağlı bir Daire Başkanlığı olarak görevini sürdürmektedir. YÖDGED, bu çerçevede hazırlanan Toplam Kalite

Yönetimi Uygulama Projesinin Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatında uygulanmasına ilişkin çalışılmaları da koordine etmektedir (www.meb.gov.tr 23.04.2004).

Milli Eğitim Bakanlığı 2003-2004 sayısal verilerine göre, Türkiye'de okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim de 64.353 okul, 16.257.274 milyon öğrenci, 691. 065 öğretmen bulunmaktadır. Bakanlığın merkez teşkilatında ise 2.803 personel bulunmaktadır. Taşra örgütünde, genel idari hizmetlerde 23.786, sağlık hizmetlerinde 1.663, teknik hizmetlerde 3.533, yardımcı hizmetlerde 54.776, eğitim öğretim hizmetlerinde (müfettiş, müfettiş yardımcısı) 2.979 olmak üzere 86.737 personel görev yapmaktadır. Bu veriler göre, Milli Eğitim Bakanlığı işgören niceliği bakımından Türkiye'deki kamu kesiminin en ağırlıklı dilimini oluşturmaktadır.

Bunun dışında yurtdışında öğrenim gören özel ve resmi burslu öğrencilerin sayısı 19.862, yurtiçinde burslu öğrenci sayısı 129.500 , pansiyon sayısı 1.541, pansiyonlarda kalan öğrenci sayısı 291.812, dir. Bakanlığa bağlı sağlık eğitim kurumları; sağlık eğitim merkezi 101, öğretmenler hastanesi 1, öğretmenler huzurevi 1 olmak üzere toplam 103 kurum ve buralardaki yatak sayısı 500'dür. Öğretmen evleri sayısı 659, yatak sayısı 20.282'dir. Öğretmen lokallerinin sayısı 180'dir. Eğitim merkezleri ve sosyal tesislerin sayısı 9, toplam yatak kapasitesi 2.488, yararlanan tahmini personel sayısı 18.328'dir. 1990-2004 yılları arasında gerçekleştirilen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sayısı 33.344, bunlara katılan personel sayısı 1.868.811'dir (www.meb.gov.tr 23.04.2004).

Milli Eğitim Bakanlığı, bir bakıma tüm örgütleri kapsayan ve onları etkileyen bir konumdadır. Çünkü Milli Eğitim Bakanlığı, bütün örgütler için vazgeçilemez öğe, insan kaynağının tümünü, ülke coğrafyasının bütünlüğünde kapsamak yeterliğine sahiptir. Yasalar, T.C. vatandaşlarının ilköğretim programlarına katılmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu bakımdan Türkiye'de insan kaynaklarının var olan özellikleri, Milli Eğitim Bakanlığı'nın amaçlarının gerçekleştirilebilen düzeyi olarak yorumlanabilir. Ayrıca ara ve üst düzeyde nitelikli insan gücü, iş gücü kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde, Milli Eğitim Bakanlığı doğrudan yükümlülükleri olan bakanlıktır. Bu irdelemelerin

uzantısı olarak, toplumu oluşturan insan kaynaklarını, insan gücü ve örgütlerdeki iş gücünü, toplumu bütünüyle Milli Eğitim Bakanlığı'nın ürünü olarak yorumlamak olasıdır (Açıkalın, 1994, 228).

İlgili Araştırmalar

Alanyazında, İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığı'na yönelik araştırmalara çok fazla rastlanmamıştır. Bakanlıkta yapılan araştırmalar genelde İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerine ilişkin tek işlevden oluşmaktadır. Ulaşılabilen bu araştırmalar değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca araştırmaların daha çok işletme alanına ait olması nedeniyle, bu alandaki araştırmalar da incelenerek, araştırmaya katkı yapabilecek olanlar değerlendirilmiştir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Açıkalın (1994) yılında yaptığı "Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi" adlı araştırmasında, çağdaş personel yönetiminin işlevlerini; çözümleme-belirleme, bilgilendirme, danışmanlık, seçme, geliştirme, bütünleştirme, koruma ödeme ve ayırma olmak üzere dokuz boyutta incelemiştir. Araştırmasını belirlenen üç grup örgütte (Bürokratik Örgütler, Esnek Örgütler, İktisadi Bürokratik Örgütler) gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları aşağıdaki gibi belirtilebilir:

1. Koruma işlevinin gerçekleşme düzeyi, incelenen kurumların tümünde %50'nin altındadır. Üç işlevin, Çözümleme-Belirleme, Geliştirme, Bütünleştirme uygulamadaki gerçekleşme düzeylerinin ortalaması yaklaşık % 50'dir. Ödeme, Seçme, Danışmanlık işlevlerinin gerçekleşme düzeylerinin ortalamaları yaklaşık, % 70'tir.

2. Bürokratik örgütlerde, işlevlerin gerçekleşme düzeylerinin yüzde değerleri, geliştirme işlevi hariç, diğer örgütlerden daha küçük değerlere sahiptir. İşlevlerin 2/3'ünde Esnek Bürokratik Örgütlere ait gerçekleşme düzeyi yüzdeleri diğer örgütlerden daha büyük değerler almıştır. Bürokratik Örgütlerde en üst düzeyde gerçekleşen işlev, seçme işlevidir. Esnek Bürokratik ve İktisadi Bürokratik Örgütlerde en üst düzeyde gerçekleşen işlevler, ödeme, seçme,

danışmanlık işlevleridir. Genelde bakıldığında en üst düzeyde gerçekleşen işlevin seçme işlevi olduğu görülmektedir.

Yıldız (2001), "İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli Çerçevesinde Üniversitelerin Personel Politika ve Uygulamalarının Değerlendirilmesi" adlı çalışmasını beş üniversitede, 20 üniversite yöneticisi ile yapmıştır. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen İnsan Kaynakları Yönetimi Modelinin dört boyutu ve bu boyutlara ilişkin 25 temel konuyu kapsayan 27 soruluk bir görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının üniversitelerde tam olarak uygulanmadığı, personel yönetimi yaklaşımının hakim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2. Üniversite yöneticilerinin birçok konuda İnsan Kaynakları Yönetimini daha uygun bulmalarına rağmen, yasaların dışına çıkamamaları nedeniyle personel yönetimi uygulamalarını devam ettirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

3. Araştırmaya ilişkin üniversite yöneticilerinin görüşleri görevlerine göre farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma özellikle akademik ve idari yöneticiler arasında daha belirgin hale gelmektedir.

4. Araştırmanın dayandığı İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli'nin gerekli yasa ve yapısal düzenlemeler yapılabildiği takdirde, üniversitelerde uygulanabilmesi için yeterli insan ve madde kaynağına ve vizyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5. Araştırmanın teorik temelini oluşturan İnsan Kaynakları Modeli'nin boyutları ve boyutlara ilişkin temel konuların Türkiye'deki üniversitelerin personel politika ve uygulamaları açısından sorunları giderici ve eksikleri tamamlayıcı özellikler taşıdığı; yapısal ve yasal düzenlemeler açısından uyum ve sorunların asgari düzeyde olacağı bir model olduğu görülmüştür

Aydoğan (2002), yılında "Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Personel Geliştirmeye İlişkin Görüşleri ve Bir Model Önerisi" adlı doktora çalışmasını Kayseri Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan 121 resmi ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürleri ve

öğretmenlerle gerçekleştirmiştir.Araştırmada elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir; yönetici ve öğretmenler, uygulanan hizmet içi eğitimle ilgili alt boyutta yer alan 13 maddenin hemen hepsini "hiç yeterli değil", "az yeterli", "orta düzeyde yeterli" seçenekleriyle belirtmişlerdir. Ankette yer alan , kişisel bakımdan gelişme istenilen alanları belirten bireysel alt boyuttaki 15 madde; yöneticilerin gelişme alanlarını belirten yönetsel alt boyuttaki 26 madde ve müfettişlerin gelişme alanlarını belirten denetim alt boyutundaki 25 madde, tüm değişkenler açısından oluşturulan alt gruplar tarafından çok ve pek çok düzeyde gerekli görülmüştür.

Buluç (1997), yılında "Milli Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi" adlı doktora çalışmasını Milli Eğitim Bakanlığında 138 yönetici, 74 uzman ve Ankara'daki üniversitelerden 30 akademisyenle gerçekleştirmiştir. Veri toplama aracında planlamaya ilişkin sekiz, uygulamaya ilişkin 27, değerlendirmeye ilişkin 7 madde bulunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir; Milli Eğitim Bakanlığı'nın personelin geliştirilmesi ile ilgili mevzuata yeterli önemi vermediği, mevzuatın gereken olanakların sağlanmasında ise tam olarak yeterli olmadığı görülmüştür. Ayrıca Bakanlık yönetimi İnsan Kaynaklarını geliştirme faaliyetlerine az derecede önem vermekte ve faaliyetlerin gerektirdiği fiziki ve insan kaynaklarını da yine az derecede sağlayabilmektedir. Araştırmaya göre, programların insan kaynaklarını geliştirme konularını (İnsan ilişkileri, çalışma hayatı, iş güvenliği, moral eğitimi vb) kapsama derecesi ve geliştirme faaliyetlerinde örgüt dışındaki uzman kişi ve kuruluşlarla işbirliğine gidilme az derecede gerçekleştiği belirlenmiştir. Bakanlıkta İnsan Kaynakları geliştirme faaliyetlerinde uygulanan ödeme politikaları, takdir, teşekkür, terfi gibi motivasyon araçları ve geliştirme faaliyetlerinde başarılı olan personelin yükselme, ücret artışları vb. yönlerden ödüllendirme dereceleri az derecede gerçekleştirilmektedir. Hazırlanan geliştirme programlarının uygulanması, değerlendirmede kullanılan ölçütlerin objektifliği ve değerlendirme sonuçlarının yeni düzenlenecek faaliyetlerde kullanılma derecesi Bakanlıkta az derecede gerçekleşmektedir.

Türker (1997) yılında "Kamu Yönetiminde Disiplin Cezalarının Personelin Etkinlik ve Verimliliği Üzerindeki Etkileri" adlı bir çalışma yapmıştır. Çalışmasını Hakkari ilinde çeşitli türlerde disiplin cezası alan 33 devlet memuru ve disiplin cezası verme makamında olan 26 kurum amiri ile gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularını şöyle sıralayabiliriz;

1. Kamu personelinde disiplin cezalarının ve cezalandırma sisteminin verimlilik üzerindeki etkisi negatif eğilimlidir. Aynı şekilde personelin davranışının cezalandırmadan çok ödüllendirilmesi verimlilik ve etkinlik açısından pozitif eğilimlidir.

2. Kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliğin sağlanması için yapılması gereken en önemli uygulama personeli cezalandırmaktan öte örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için onun isteklendirilmesidir.

3. Disiplin cezalarının personel üzerindeki en önemli olumsuz etkileri onların sorumluluk, işe bağlılık, tarafsızlık, insiyatif kullanma, üst makamlara saygı, moral gibi değerlerini yok etmekle kendini göstermektedir.

4. Ceza alan memurlar, cezayı veren amirler hakkındaki görüşlerini, tarafsız olmadıkları, disiplin mevzuatını iyi bilmedikleri, kendilerini baştan hiç ikaz etmedikleri yönünde belirtmişlerdir.

5. Disiplin cezaları personelin ruhsal durumunda, insan ilişkilerinde, başarısında, kendi başına iş yapma cesaretinde, verimliliğinde ciddi olumsuz etkilere neden olmaktadır.

6. Personelin yetenek ve kapasitesine göre yapılacak iyi bir görev dağılımı personelin konusu suç olan davranışlara itilmesini önemli ölçüde engelleyecektir.

7. Cezalandırılan personel soruna çözüm bulamadığından bunalıma girmektedir.

8. Gerek ceza alan personel gerekse ceza veren amirler göre, cezadan çok ödülün daha çok etkili olacağıdır.

Erkılıç (2002), yılında "İnsan kaynakları ve Okulun Eğitim Programının Yönetimine İlişkin Etmenlerin Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin Sendikal Örgütlenmeleri Üzerine Etkileri" adlı bir doktora çalışması yapmıştır. Çalışmasının örneklemini, yönetici, yönetim işgöreni ve hizmetliden 79'ar kişi,

öğretmenlerden 381 kişi olarak belirlemiştir. Araştırmanın sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

1. Ortaöğretim kurumlarında çalışan işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliğini Sağlık ve Sosyal Güvenlik, Değerleme ve Ödeme, İş ilişkileri, Boyutlarına ilişkin etmenler çok, Planlama ve İşe Alma, Eğitim ve geliştirme, Değerleme ve Ödeme, Ayırma ile Okulun Eğitim Programının Yönetimine ilişkin etmenler ise, orta derecede etkilemektedir.

2. İşgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliğini insan kaynaklarının yönetimine ilişkin etmenler, okulun eğitim programının yönetimi boyutuna ilişkin etmenlerden daha çok etkilemektedir.

3. İnsan kaynakları ve okulun eğitim programının yönetimi boyutuna ilişkin etmenlerin işgörenlerin sendikal örgütlenme isteklerine etkileri, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

4. Ayırma boyutu dışındaki tüm boyutlara ilişkin etmenlerin işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerine etkileri, sendikaya üyelik durumuna göre farklılık göstermemektedir.

5. Eğitim ve geliştirme, iş ilişkileri, değerleme ve ödeme, sağlık ve sosyal güvenlik boyutlarına ilişkin etmenlerin işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerine etkileri, görev durumuna göre farklılık göstermemektedir. Buna karşılık planlama ve işe alma, ayırma ile okulun eğitim programının yönetimi boyutlarına ilişkin etmenlerin işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerine etkileri, görev durumuna göre farklılık göstermektedir. Planlama ve işe alma boyutunda öğretmenlerin, yöneticilere göre sendikal örgütlenme istekliliği daha yüksektir. Ayırma boyutunda hizmetlilerin, yönetici ve öğretmenlere göre, sendikal örgütlenme istekliliği daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Akçay (1994) "Çanakkale İlinde Görev Yapan Öğretmenlerin Emekliliğe Hazırlık Eğitimine İhtiyaçları" adlı doktora çalışmasında, emekli adayı öğretmenlerin çeşitli yönlerine ilişkin düşünce ve kaygıları ile bu düşünce ve kaygılar arasında yaş, kıdem ve cinsiyet değişkenleri açısından manidar düzeyde fark olup olmadığını incelemiştir . Araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Emekli adayı öğretmenlerin emeklilikte sağlık konusundaki kaygıları genellikle "az" olarak ifade edilmiştir.

2. Emekli adayı öğretmenlerin emeklilikte ruhsal sorunlar konusundaki kaygıları genellikle "az" olarak ifade edilmiştir.

3. Emekli adayı öğretmenlerin emeklilikte sosyal sorunlar konusundaki kaygıları ise genellikle sağlık ve ruhsal sorunlara göre daha yüksektir.

4. Tüm denekler emeklilikteki aile sorunlarıyla ilgili kaygı düzeylerinin "orta" düzeyde olduklarını ifade ederken, aynı konulardaki sorunlarla karşılaşma olasılıklarını daha düşük düzeyde görmektedirler.

5. Deneklerin kendilerini emeklilikteki sosyal hayatın sorunlarına hazır hissetme derecelerinin "orta" olduğu görülmüştür.

6. Tüm denekler emeklilikteki mali durumlarına ilişkin kaygıları genellikle orta düzeyde ifade etmişlerdir.

7. Emekli ikramiyesini doğru ve faydalı bir biçimde kullanamama ve emekli maaşının yetersiz kalacağı kaygısı cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

8. Deneklerin %48'i emekli ikramiyesi ile değişebilir de olsa ne yapacağına ilişkin bir karar vermiştir.

9. Tüm denekler kendilerini emekliliğin tüm yönlerine ve sorunlarına orta derecede hazır hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Pehlivan (1996), "Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları" adlı çalışmasını 33 kamu kurumundan 72 hizmet içi eğitim birimi yöneticisi ve 83 uzmandan elde edilen toplam 155 denekle gerçekleştirmiştir. Araştırmasında, "ülke çapında hizmet içi eğitimi koordine edecek ulusal bir kurum ve geniş çaplı koordinasyon yoktur" maddesi çok önemli görülen sorun olarak görülmüştür. Bunun dışında 19 madde oldukça önemli görülen sorunlar, 38 madde orta derecede önemli görülen sorunlar, 11 madde ise az derecede önemli görülen sorunlar içersinde yer almıştır.

Bozkurt (1998), "Milli Eğitim bakanlığı Merkez Teşkilatında Kariyer Planlaması" adlı çalışmasında Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı yöneticileri ile çalışmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre genel olarak, bireysel

kariyer planlamasına ait ifadeleri üst düzey yöneticileri, orta ve alt düzey yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirmişlerdir. Yöneticilerin genelde bireysel kariyer planlamalarını gerçekleştirme düzeyleri farklıdır. Araştırma kapsamına alınan tüm yöneticiler genelde örgütsel planlamaya ait ifadelerin kurumda gerçekleşme ve kabul düzeyleri arasındaki fark konusunda benzer düşünmektedirler.

Karazeybek (2002), "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda Personel Yönetim Sorunları" adlı çalışmasında personel yönetiminden sorumlu orta ve üst düzey yöneticilerin görüşleri doğrultusunda, personel yönetimi sorunları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma evrenini, Milli Eğitim Bakanlığı'nda personel işlerinden sorumlu 156 üst ve orta düzey yönetici oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; yönetici görüşlerinin tüm boyutlarda cinsiyete ve yönetim kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Görev değişkenine göre tüm boyutlarda orta düzey yöneticilerle üst düzey yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Görev yapılan birime göre de, seçme ve yerleştirme, özendirme, yükseltme, koruma ve ayırma boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

Argon (2001), "İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerine İlişkin Bolu ve Düzce İlleri İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi" adlı araştırmasının evrenini, Bolu il merkezinde bulunan 27 ilköğretim okulu ile bu okullarda görev yapan 69 okul müdürü ve müdür yardımcısı, 851 öğretmen, Düzce İl merkezinde bulunan 20 ilköğretim okulu ile bu okullarda görev yapan 48 okul müdürü ve müdür yardımcısı ve 460 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Bolu ve Düzce illeri ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerine (Yeterlik-Kariyer-Eşitlik-Güvence-Yansızlık) ait görüşlerinin ortalamaları "orta" ve "çok" düzeyleri arasında değişmektedir.

2. Her iki ilde yönetici ve öğretmenler, Yeterlik-Kariyer-Eşitlik-Güvence-Yansızlık ilkeleri boyutlarında farklı düşünmektedirler.

3. Her iki ildeki yöneticilerin Yeterlik-Kariyer-Eşitlik-Güvence-Yansızlık ilkelerinde benzer, kariyer ilkesinde ise farklı,

4. Her iki ildeki yöneticilerin Yeterlik ve Yansızlık ilkelerinde benzer kariyer-Eşitlik ve Güvence ilkelerinde ise farklı düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Vatansever (1994)," İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi" adlı yüksek lisans tezinde çok şubeli özel bir bankada araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, şube başarı değerlemelerine göre deneklerin İnsan Kaynakları Yönetimine'ne yönelik tutumlarında bir farklılık görülmemiştir. Ancak İnsan Kaynakları Yönetimine yönelik tutum ile örgüte bağlılık arasında artı yönde bir korelasyon bulunmuştur. Böylece İnsan Kaynakları Yönetiminin çalışanların, örgüt değerlerini benimseme, örgüte bağlılık duyma, örgütün üyesi kalmayı isteme vb. davranışları ile yakından ilişkili olduğu gözlenmektedir.

Okur (2001), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama" adlı doktora tezini ISO'nun 1999 yılında açıkladığı Türkiye'nin ilk 500 firması arasında yer alan toplam 97 testil firmasında gerçekleştirmiştir. Anketler insan kaynakları yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları aşağıda verilmiştir:

1. İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinden eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, işe alma ve ücretlendirmenin endüstri ilişkileri sistemi içinde önemli bir yeri olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunların dışında kalan diğer muhtelif işlevler ise orta derecede önemli görülmektedir. Bununla birlikte söz konusu dört işlevin içerisinden eğitim ve geliştirme ile performans değerlendirme daha çok ön plana çıkmaktadır.

2. İKY yönetiminin endüstri sistemindeki rolünün ve ağırlığının artmakta olduğu görülmüştür.

3. Yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkması ise daha çok insan kaynakları bölümüne sahip firmalar tarafından önemli görülmektedir.

4. Yakın gelecekte endüstri sisteminde sendika ve insan kaynakları arasındaki işbirliğinin artacağı yönünde ve insan kaynaklarında yeni işlevlerin ortaya çıkacağı ön görülmektedir.

Dağlı (1996)'da yaptığı araştırmasında öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi ve birbiriyle iyi ilişkiler kurabilmeleri için maaş, ücret, ikramiye,

emeklilik, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yetenek ve başarılarını gösterebilme, tanınma, sorumluluk, saygınlık kazanma, yükseltme, kendini tanıma ve geliştirme gibi özendirici ödül konularının iyileştirilmesi gereğini belirterek, verimliliği artırmada bu konuların önemi üzerinde durmuştur.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Hurd (2001) " Örgütsel Gelişme, İnsan Kaynakları Uygulayıcıları Ve Değişim Danışmanlarının Amaç Grupları Ve Seçilmiş Uygulayıcıların 4 Farklı Örgütteki Müdahale Yöntemlerinin Nicel Analizleri" adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırma örgütsel gelişme ve insan kaynakları uygulamalarının birlikte uygulanması ile örgütsel müdahalelerin etkililiğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Örgütsel gelişme, insan kaynakları ve danışmanlık süreçlerinin işlevsellik kazandırılmasında iki profesyonel örgütteki değişim araçları yansız olarak seçilmiştir. Araştırmada yararlanılan verilerin analizi, demografik değişkenler, odak çalışma gruplarının amaçları ve örgütlerde yer alan işverenlerin değişik müdahale türlerinden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütlerin değişik müdahale yöntemleri kullandığı sonucuna varılmıştır. 12 tane hipotezin test edilmesi sonucunda örgütsel gelişme, insan kaynakları ve farklı danışmanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İnsan kaynakları ile değişim uygulayıcıları arasında örgütlerindeki değişim çalışma odakları konusunda değişik müdahale yöntemleri kullanıldığı; örgütsel değişme ve insan kaynakları uygulayıcıları arasında örgütlerdeki takım çalışmaları konusunda değişik müdahale yöntemlerinin kullanıldığı, örgütsel gelişme uygulayıcıları ve değişim danışmanlarının bireysel çalışmaları konusunda değişik müdahale yöntemleri kullanıldığı sonuçlarına varılmıştır. Genel olarak bireysel, grup ve takım çalışması konusunda örgütsel değişme uygulayıcılarının en derin müdahale yöntemlerini kullanıldığı belirlenmiştir. İnsan kaynakları ve değişim danışmanları arasında farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Doty (2001), "Rekabetçi Bir İlerleme Olarak İnsan: İnsan Kaynaklarının Esnekliği Ve Firma Performansı Arasındaki Deneysel İlişki Üzerine Bir Çalışma" adlı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma örgütsel esneklik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Mevcut kaynakların ve süreçlerin yeniden

şekillendirilmesi yeteneği olarak tanımlanan esnekliğe firmanın farklı bir yeterliği olarak bakılır. Örgütsel esnekliğin çok düzeyli bir modeli mevcut literatürdeki düşüncelere dayalı olarak geliştirilir. Temel vurgu firmanın insan kaynakları sisteminin esnekliği üstünedir. Beceri, davranış ve insan kaynakları uygulama esnekli olarak adlandırılan ölçütlerin firmanın performansını daha üst düzeye götüreceği ileri sürüldü. Bu ilişkiyi açıklamak için teorik çalışmaya dayanan kaynak kullanıldı. Çevresel farklılık ve örgütsel yapının düzeyi insan kaynakları esnekliği ve firma performansı arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucunda insan kaynaklarının esnek olmasının firma performansına olumlu etki ettiği sonucuna varılmıştır.

Abernathy (2001)," Florida Bölgesindeki İnsan Kaynakları Yönetim Planı Geliştirme Çalışması: Yeni Okul Yöneticisi Geliştirme Programı" adlı bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın amacı Florida bölgesinde seçilmiş okullar için hazırlanan insan kaynakları yönetimi programının değerlendirilmesini amaçlamaktadır. araştırmacı Florida bölgesinde uygulanmak üzere yeni okul yöneticisi geliştirme programında 7 tane özellik ortaya koymuştur. Bunlar 1. Yönlendirme, 2. Kararlılık, 3. Bireyler arası duyarlılığı, 4. Bilginin araştırılması ve analizi, 5. Yönetimde etkileşimin sağlanması, 6. Yönetim kontrolü 7. Kendini sunma olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin olduğu kadar yönetici yardımcılarının da gerçek ihtiyaçları nasıl karşılayacağı ve karşılaşılan problemleri nasıl çözeceğinin sağlanmasında problem dayanaklı öğrenme ve yansıtıcı düşünme becerilerinin önemli olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticileri yardımcı müdürlükleri sırasında yetişkin öğrenicilerin özel ihtiyaçlarının farkına varmak zorunda olduğu araştırma sonucunda ortaya konmuştur.

McInturf (1999)'unun ilköğretim okullarında personelin geliştirilmesi çalışmasında okullarda uygulanan personel geliştirme programlarının kalitesi hakkında ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin neler olduğu ortaya konmaktadır. Diğer bir amaç ta personel geliştirme programları ile ilgili öğretmen görüşleri ile okulların özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektir. Araştırmada, personel geliştirme programlarının kalitesi hakkında, bütçesi toplam bütçenin %1'nden daha fazla olan okulların öğretmenleri, bütçesi toplam bütçenin

%1'nden daha az olan okullardaki öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha fazla kavrama, anlama yeteneğine sahip olduklarının görüldüğü belirtilmiştir. Ayrıca personel geliştirme faaliyetlerinde, en azından yarım gün koordinatörlük yapan okulların, hiç yapmayan ya da daha az yapan okullardaki öğretmenlere göre daha fazla anlama yeteneğine sahip oldukları görülmüştür.

Frank (1994), insan kaynaklarının geliştirilmesi sürecinde üç temel etkinlik üzerinde durmuş ve bunları eğitim, öğretim ve geliştirme olarak tanımlamıştır. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi faaliyetlerinde hizmet sunulan kesimin önemini de göz önünde bulundurarak, hizmetten faydalanan kişilerin görüşlerine başvurmuş ve onların karekteristik ihtiyaçlarını tanımlamaya çalışmıştır. Araştırma verilerine dayalı olarak iç ve dış pazarlama, piyasa analizi, araştırmalar ve stratejiler ile ilgili konular da insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili etkinlikleri ortaya koymaya çalışmıştır.

Cooke (1987), ABD'nin orta batı bölgesinde 205 kredi birliği üzerinde insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili genel eğilimleri belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, kredi birliklerinin, insan kaynaklarını geliştirme amacıyla, çalışanların ücretlerini sürekli olarak gözden geçirmekte oldukları belirlenmiştir. Çünkü ücretler performansın artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Birliklerde sürekli olarak performans artırıcı etkinliklerin yapılması yönünde bir eğilim vardır ve çoğu birlik bu tür faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu birlikler çalışanlarına, politika olarak diğerlerinden daha fazla ücret ödemektedirler. Sonuç olarak, örgütlerin büyüklüğü ne olursa olsun, personel şikayetlerini ortadan kaldırmak ve nitelikli personeli örgütte tutmak için insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik programların uygulanması gereği vurgulanmıştır.

James, Dibben ve Cunnigham (2002), 300 şirkete verilen anket ve 30 yöneticiyle yürütülen çalışmalarında aşağıdaki dört boyutu incelemeye almışlardır:

1. Araştırmaya katılanların hastalık nedeniyle işe gelmemelerinin önemini algılayışları.

2. Hastalıkla ilgili olarak örgütlerin politikaları

3. Hastalık nedeniyle işe gelmemenin nedenleriyle uğraşmayla ilgili çeşitli uzmanlık bilgilerine ulaşma.

4. Araştırmaya katılanların iş devamsızlığı ile ilgili düzenlemelerin yeterliliği hakkındaki görüşleri.

Araştırma sonucunda, araştırma kapsamına alınan şirketlerin iş devamsızlığı ile ilgili yazılı politikalarının olduğu ve bunların çoğunda da uzun süreli ve kısa süreli devamsızlıkla ilgili farkların olduğu bulunmuştur. Bu şirketlerin üçte ikisinde çalışanların hastalık nedeni ile çalışma saatleri ayarlanmaktadır. Örgütlerin çok az bir kısmı iş sağlığı hizmetinden yararlanmamaktadır ve dörtte biri rehabilitasyon desteği sunmaktadır. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan şirketlerin çok az bir kısmında uzun süreli iş devamsızlığı ile ilgili detaylı düzenlemeler bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Daley ve Vasu (2002), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi örgütlerin verimliliğini ve etkililiğini artırır. Araştırmalar, örgütlerin içsel kariyer basamakları, formal yetiştirme sistemleri (eğitim), süreç odaklı performans değerlendirme, iş güvenliği, işgören katılımı, geniş iş tanımları ve performans bazlı ödeme gibi personel uygulamaları kullanıldığında amaç ve hedefleri gerçekleştirme olasılıklarının arttığını göstermiştir. Kuzey Carolina bölgesindeki sosyal hizmet uzmanlarına anket verilerek yapılan çalışmada şunlar incelenmiştir:

1. Stratejik insan kaynakları yönetimi ne derece algılanıyor?

2. Stratejik insan kaynakları uygulamaları ile yaş, etnik durum, cinsiyet, eğitim, yönetim statüsü ve makamı, ve vilayet nüfusu gibi demografik değişkenler arasındaki ilişkiler.

3. Stratejik insan kaynakları uygulamaları ile işsizlik değişim ve örgütsel rapor kartı ölçütleri çıktı değerlendirmeleri arasındaki ilişki.

Araştırmanın anketi, 2000 yılında 672 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre, Kuzey Carolina bölgesinde stratejik insan kaynakları uygulamalarının orta derecede algılandığı bu nedenle de işgören uygulamalarının çok da strateji odaklı olmadığı olasılığı ortaya çıkmıştır.

Lewis (2003), Çin örgütlerindeki insan kaynakları uygulamaları üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma bir kamu kuruluşu incelenerek gerçekleşmiştir.

İnsan Kaynakları uygulamaları şunları içermektedir: İşe alma, seçme ve yerleştirme, tazminat, işgörenlerin eğitimi ve gelişimi ve işgören ilişkileridir. İnsan Kaynakları Yönetiminin kuram boyutunda ortaya çıkan problemleri incelenerek örgütte ne derece belirgin olduğu değerlendirilmiştir. Araştırma verilerine göre, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının performansı artırdığı şeklindeki görüşlere dikkatli yaklaşılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Aslında bu durumun diğer dünya ülkelerine genellenmesi oldukça zordur. Çünkü Çin'deki bu sonuç örgütlerdeki, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin yetersiz bilgi, beceri ve uzmanlık ile yönetici-işgören iletişim yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Ancak Çin'deki bu durumun çok ta kaygı yaratmaması gerektiği çünkü genç yönetici ve işgörenlerin öğrenmeye hevesli ve açık oldukları zayıflıklarından ders aldıkları belirtilmiştir.

Luo (2000), yaptığı tezinde, 20.yüzyıldaki işgören eğitimlerinin içeriğinin belirli teknik eğitimden liderlik, yaratıcılık ve kariyer yönetimi gibi çok farklı çeşitte işgören geliştirme eğitim programlarına neden geçildiğini ortaya koymaya çalışmıştır.Böylesine bir geçişin nedeni katılımcı yurttaşlık örgüt modelinin tarihi yükselişidir. Bu çalışma katılmalı örgütsel modelin işgören yetiştirme eğitimlerine üç düzeyde-ideolojik, örgütsel ve ülke çapında etkisini göstermektedir. Deneysel analizler hem tarihi değişmeler hem de işgören eğitimindeki modern farklılıkları açıklamaktadır. Niteliksel ve niceliksel yöntemleri temel argümanları farklı açılardan test etmek için birleştirmiştir. Niteliksel çalışma Fortune 100 şirketinde alan çalışmasını ve tarihi dökümanların analizini içermektedir. Niceliksel ise Personel Dergilerinin 1928-1996 arasındaki içeriklerinin sistemli analizini içermektedir. Buna göre katılmacı modele geçişle şirkette verilen eğitim değişmiştir. Şirket belirli teknik beceriler (üretim, satış ve ürün bilgisi) üzerine eğitim sunarken, yönetici eğitimi kişisel geliştirmeye odaklı olmaya başlamıştır. Bireysel gelişim programları giderek daha fazla yönetim dışındaki çalışanlara verilmeye başlanmıştır. !928-1996 yılları arasındaki Personel Dergilerindeki yetiştirme üzerine çıkan makalelerin sayısı yıl geçtikçe artmış ve 1970 lerin ortalarında çok hızlı bir artış yaşanmıştır ve bu artış sürmektedir.

Budhwar ve Khatri (2001), araştırmalarında İngiliz ve Hint örgütlerindeki işe alma uygulamaları yönetim ve işçi sınıfı açısından ayrı ayrı analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda her iki ülkede her iki sınıf açısından insan kaynakları uygulamalarının önemli derecede farklı olduğu bulunmuştur.

Hindistan özel sektöründe faaliyet gösteren örgütler yönetim kademesine alacağı elemanları daha çok mevcut işgörenlerden seçme eğilimindedirler. Büyüme yaşam döngüsündeki İngiliz örgütlerde yetenek kazandırma döngüsünü vurgulamadan yöneticilerini işe alırken mevcut işgören stoğundan yararlanır. Büyüme döngüsündeki Hint örgütler yetenek kazandırmayı ve yetenek geliştirme stratejilerini uygulamayı hedefleyen örgütler iç ilanlardan daha fazla yararlanmaktadırlar.

Hint ve İngiliz örgütler dış ilan verme yönünden de farklılık göstermektedirler. 1965 sonrası kurulan ve yetenek kazandırma stratejisini uygulamaya çalışan Hint örgütlerin daha çok dış ilan verdikleri ortaya çıkmıştır. İngiltere'de yetenek geliştirme stratejisini kullanan özel sektördeki örgütler dış ilan vermezler. Bu tarz örgütlerin yeni işgören almak için daha çok zaman harcamak yerine kendi mevcut insan kaynaklarını geliştirmek için çalıştıkları gözlenmektedir. Hint özel şirketlerinde yönetim kademesine yetiştirilecek eleman olarak işgören alma eğilimi çok fazla yoktur.

McDonalt (1990), emeklilik öncesi planlama programlarını tanımlamak, sınamak ve geliştirmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. A.B.D.'nin New Jersey eyaletindeki bir sağlık koruma örgütünün bir bölümünde çalışan ve mesleki kariyerlerinin ortasında bulunan 45-54 yaşları arasındaki sekiz kişi üzerinde emeklilik öncesi planlama programı uygulanmıştır. Bu programın amacı, emekliler arasında düşük hayat doyumuna yol açan problemlerin farkına varılmasını sağlamak ve problemlerin çözümünü öğretmekti.Program öncesinde yapılan, a) program sonrası hayat doyumunun aynı düzeyde tutulması ya da güçlendirilmesi, b)emekliliğe karşı daha olumlu tutum gösterilmesi, c) önündeki hayat dönemi hakkında daha çok bilgi sahibi olunması gibi tahminlerin hepsinin uygulama sonrasında gerçekleştiği görülmüştür (Akçay, 1994,16).

Sonuç olarak, yapılan araştırmalar incelendiğinde, Milli Eğitim Bakanlığına yönelik araştırmalarda insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme düzeylerinin orta ve düşük düzeyde gerçekleştiği belirlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynakları yönetimi anlayışı yerine klasik personel yönetimi anlayışının egemen olduğu belirlenmiştir. Bakanlık'ta ve Bakanlığa bağlı alt sistemlerde insan kaynakları yönetimi işlevlerine gereken önemin verilmediği, hizmet içi eğitim etkinliklerinin istenen amaçlara ulaşamadığı, ödeme işlevinin işgörenlerin beklentilerinin altında olduğu, ayırma işlevinin amacına hizmet etmediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bu ulaşılan sonuçlar, bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca işgöreni geliştirmenin ve işgöreni örgütte tutmak için insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik programların uygulanmasının gerekliliği belirtilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütlerin verimliliği ve etkililiğini artırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar, insan kaynakları yönetimi anlayışının Milli Eğitim Bakanlığı'nda bir an önce uygulamaya geçirilmesine yönelik önerilerle örtüşmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma evreni, verilerin toplanması, yararlanılan ölçme aracının hazırlanması ve uygulanması ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel teknikler yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Betimsel nitelikte olan bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmetler biriminde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik görüşleri saptanmaya çalışıldığı için araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır.

Çalışma Evreni

Araştırmanın çalışma evrenini 2003-2004 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü yardımcı hizmet birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma evrenin tamamına ulaşıldığı için ayrıca örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırmanın çalışma evrenini Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü'nün istatistiksel verilerine dayalı olarak üst düzey yönetici 26, orta düzey yönetici 167 (Bunlardan 3'ü sivil savunma uzmanı olarak görev yapmaktadır) ve alt düzey yönetici 237 olmak üzere toplam 430 yönetici oluşturmaktadır. Ancak araştırmacı tarafından yapılan çalışmada bu sayının bakanlık dışı görevlendirmeler nedeniyle daha düşük olduğu saptanmıştır. Araştırmada, genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanları ve daire başkan yardımcıları üst düzey yönetici, şube müdürleri ve sivil savunma uzmanları orta düzey, şefler ise alt düzey yönetici olarak gruplandırılmışlardır. Personel Genel Müdürlüğü verilerine göre Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yardımcı hizmet birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin sayıları Çizelge 4'te ayrıntılı olarak verilmiştir.

Çizelge 4 . Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yardımcı Hizmet Birimlerinde Görev Yapan Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerin Sayıları

ÜNVANLAR / BİRİMİN ADI	Genel Müdür	Genel Müdür Yardımcısı	Bağımsız Daire Başkanı	Daire Başkan Yardımcısı	Bağımlı Daire Başkanı	Şube Müdürü	Sivil Savun. Uzmanı	Şef	Toplam
Eğt. Arç. Dont. Dai.Bşk			1			12		15	28
Eğt. Arş. Gelş.Dai. Bşk						21		5	26
Hiz. İçi. Eğt. Dai.Bşk			1			6		14	21
İdari Mali İşl. Dia. Bşk						14		27	41
İşletmeler Dai. Bşk			1			8		10	19
Öğrt. Hz. Sos. İşl. Dai. Bşk						9		14	23
Personel Gn. Md.	1	5			11	67		127	211
Sağlık İşl.Dai. Bşk			1			6		10	17
Savunma Sekreterliği							3	3	6
Yatırımlar Tes. Dai. Bşk			1	3		10		3	17
Yayımlar Dai. Bşk.			1			11		9	21
Toplam	1	5	6	3	11	164	3	237	430

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, 2004

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığındaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik görüşlerini belirlemeye çalışan bu araştırmada kullanılan ölçme aracının geliştirilmesinde aşağıda belirtilen basamaklar izlenmiştir.

Araştırmanın ölçeğini geliştirmek amacı ile eğitim ve işletme alanındaki araştırmalar ve bu araştırmalarda kullanılan ölçekler incelenmiş, yurtiçi ve yurtdışındaki literatür taranmıştır. Eğitim yönetimi ve işletme alanındaki uzmanların görüşlerinden de yararlanılarak ölçek dokuz alt boyut ve 115 madde olarak taslak haline getirilmiştir. Taslak halindeki bu ölçek eğitim bilimleri alanındaki uzmanlardan (Prof.Dr. İnayet AYDIN, Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. A. İlker GÜMÜŞELİ, Prof. Dr. Yüksel KAVAK , Prof. Dr. Hüseyin BAŞAR, Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK, Prof. Dr. Necla TURAL, Doç. Dr. Emin KARİP, Doç. Dr. Selahattin GELBAL, , Yrd. Doç. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK, Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin AKSOY, Yrd. Doç. Dr. A. Ekber ŞAHİN, Dr. Şakir ÇINKIR, Dr. Nükhet ÇIKRIKÇI) oluşan grubun görüşüne sunularak eleştirileri alınmıştır.

Ölçme aracının içerik ve yüz geçerliliği için, uygulama alanındaki uzman kişilerin görüşleri alındıktan sonra, ölçek maddeleri ön uygulamadan önceki son halini almıştır.

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanlara ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü yardımcı hizmet birimlerinde görev yapan üst orta ve alt düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını değerlendirmelerini belirlemeye yönelik dokuz boyut ve 115 madde bulunmaktadır. Katılımcıların bu maddelere ilişkin görüşlerini belirlemek üzere likert tipi beşli bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğin seçenekleri; (1)Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum biçiminde düzenlenmiştir.

Araştırmanın geçerlik çalışmalarını sürdürmek için araştırmacı tarafından Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü yardımcı hizmet birimlerinde görev yapan üst orta ve alt düzey yöneticilerine ön uygulama yapılmıştır. Anketin ön uygulaması için Kültür Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı yöneticileri seçilmiş, bu amaçla da Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünden izin alınmış ancak her iki bakanlık da uygulama izni vermemiştir. Bu nedenle araştırmacı ön uygulamayı da Milli Eğitim Bakanlığı yardımcı hizmet birimlerinde çalışan yöneticilere uygulamak zorunda kalmıştır. Bu birimde bulunan toplam 430 yöneticiden her birimdeki yönetici sayısı oranında 52 yöneticiye ön uygulama yapılmıştır. Asıl uygulamada bu 52 yönetici araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmanın yapı geçerliği için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi madde indirgeme amacıyla uygulandığı gibi bu ölçme aracıda olduğu gibi bir aracın tek boyutlu olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanmaktadır (Balcı, 1997, 126). Bunun sonucunda; ikinci alt boyuttan 12,13,14,1,7, sekizinci alt boyuttan 98. maddeler farklı boyutlarda toplandığı için ölçme aracından çıkartılmıştır. Böylece araştırmada kullanılacak ölçme aracı 110 maddeden oluşmuştur (EK-2). Aracın güvenirliği için de Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı, maddenin ayırt ediciliği için madde toplam korelasyonu katsayıları hesaplanması yoluna gidilmiştir. Çoğu yazarlar .30 dan büyük yüklerin ele alınmasını önermişlerdir (Rencher, 1995, 390). Bu nedenle .30

ve üstü değere sahip olan maddeler ölçeğe alınarak, bu değerin altında faktör yükü bulunan maddeler ölçekten çıkartılmıştır.

Yapılan bu analizler ile her bir alt boyutun, birbirini dışta tutan bağımsız boyut ya da faktörlere ayrılması yerine tek boyutlu olup olmadığı ve iç tutarlıkları saptanmak istenmiştir (Balcı, 1998, 324).

Faktör analizi sonucunda, birinci boyut için toplam varyans oranı, faktör yükleri ile madde korelasyonu ve güvenirlik değeri Çizelge 5'te verilmiştir.

Çizelge 5. İnsangücü Planlaması Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları

İnsangücü Planlaması	Faktör Yükü	Madde Korelasyonu
1	0,70	0,63
2	0,80	0,75
3	0,78	0,71
4	0,75	0,68
5	0,88	0,83
6	0,67	0,59
7	0,74	0,67
8	0,66	0,60
9	0,75	0,69
10	0,77	0,72
11	0,62	0,55
Madde Sayısı :11		Güvenirlik Katsayısı Alpha= .92
Faktörün Açıkladığı Varyans Oranı= % 54,92		

Yapılan faktör analizi sonucunda insan gücü planlaması boyutunda belirtilen 11 maddenin de faktör yükleri oldukça yüksek çıkmıştır. Bu nedenle bu boyutta işlemeyen ve faktör yükü düşük madde olmadığı için bu boyuttaki maddeler olduğu gibi kalmıştır. En düşük faktör yükü .62 olarak gerçekleşmiştir. Bu alt ölçeğin güvenirlik katsayısı Alpha= .92'dir.

İkinci boyut için, toplam varyans oranı, faktör yükleri ile madde korelasyonu ve güvenirlik değeri Çizelge 6'da verilmiştir;

Çizelge 6. İşgören Seçme ve Yerleştirme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları

İşgören Seçme ve Yerleştirme	Faktör Yükü	Madde Korelasyonu
12	0,57*	0,52
13	0,46*	0,42
14	0,50*	0,46
15	0,72	0,67
16	0,79	0,74
17	0,34*	0,27
18	0,73	0,67
19	0,71	0,64
20	0,71	0,65
21	0,70	0,63
22	0,79	0,72
23	0,82	0,76
24	0,79	0,72
25	0,77	0,70
Madde Sayısı:14		Güvenirlik Katsayısı Alpha= .91
Faktörün Açıkladığı Varyans Oranı= % 47,14		

(*) Yapılan Faktör analizi sonucunda 12,13,14 ve 17 maddelerin farklı faktörlerde toplanması nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda İşgören seçme ve yerleştirme boyutunda belirtilen 14 maddenin de sosyal bilimler açısından kabul görülen değerlerin üstünde çıktığı gözlemlenmiştir. Ancak 12, 13, 14 ve 17 maddelerin belirtilen boyutu ölçmediği dikkate alınarak bu boyuttan çıkartılmıştır (EK-1). Diğer on maddenin faktör yüklerinin yüksek olduğu ve bir boyutta toplandığı görülmüştür.

Üçüncü boyut için, toplam varyans oranı, faktör yükleri ile madde korelasyonu ve güvenirlik değeri Çizelge 7'de verilmiştir;

Yapılan faktör analizi sonucunda eğitim ve geliştirme boyutunda belirtilen 21 maddenin de faktör yükleri oldukça yüksek çıkmıştır. Bu nedenle bu boyutta işlemeyen ve faktör yükü düşük madde olmadığı için bu boyuttaki maddeler olduğu gibi kalmıştır. En düşük faktör yükü .59 en yüksek faktör yükü ise .87 olarak gerçekleşmiştir. Bu alt ölçeğin güvenirlik katsayısı Alpha= .97'dir.

Çizelge 7. Eğitim ve Geliştirme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları

Eğitim ve Geliştirme	Faktör Yükü	Madde Korelasyonu
26	0,80	0,77
27	0,80	0,77
28	0,70	0,67
29	0,60	0,57
30	0,73	0,70
31	0,86	0,85
32	0,82	0,80
33	0,74	0,71
34	0,59	0,56
35	0,76	0,74
36	0,84	0,82
37	0,74	0,72
38	0,76	0,74
39	0,79	0,77
40	0,74	0,72
41	0,84	0,82
42	0,85	0,83
43	0,84	0,82
44	0,87	0,85
45	0,81	0,79
46	0,73	0,69
Madde Sayısı: 21		Güvenirlik Katsayısı Alpha= .97
Faktörün Açıkladığı Varyans Oranı= % 60,37		

Dördüncü boyut için, toplam varyans oranı, faktör yükleri ile madde korelasyonu ve güvenirlik değeri Çizelge 8'de verilmiştir;

Çizelge 8. Kariyer Planlaması Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları

Kariyer Planlaması	Faktör Yükü	Madde Korelasyonu
47	0,77	0,72
48	0,89	0,86
49	0,90	0,87
50	0,92	0,89
51	0,91	0,89
52	0,95	0,94
53	0,93	0,91
54	0,93	0,91
55	0,91	0,89
56	0,93	0,92
Madde Sayısı: 10		Güvenirlik Katsayısı Alpha= .97
Faktörün Açıkladığı Varyans Oranı= % 81,64		

Yapılan faktör analizi sonucunda kariyer planlaması boyutunda belirtilen 10 maddenin de faktör yükleri oldukça yüksek çıkmıştır. Bu nedenle bu boyutta işlemeyen ve faktör yükü düşük madde olmadığı için bu boyuttaki maddeler olduğu gibi kalmıştır. En düşük faktör yükü .77 en yüksek faktör yükü ise .93 olarak gerçekleşmiştir. Bu alt ölçeğin güvenirlik katsayısı Alpha= .97'dir.

Beşinci boyut için, toplam varyans oranı, faktör yükleri ile madde korelasyonu ve güvenirlik değeri Çizelge 9'da verilmiştir.

Çizelge 9. Performans Değerlendirme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları

Performans Değerlendirme	Faktör Yükü	Madde Korelasyonu
57	0,75	0,71
58	0,86	0,83
59	0,85	0,83
60	0,92	0,90
61	0,92	0,90
62	0,90	0,88
63	0,87	0,84
64	0,90	0,88
65	0,90	0,88
66	0,88	0,86
67	0,85	0,83
68	0,82	0,78
69	0,79	0,76
Madde Sayısı: 13		Güvenirlik Katsayısı Alpha= .97
Faktörün Açıkladığı Varyans Oranı= % 74,62		

Yapılan faktör analizi sonucunda performans değerlendirme boyutunda belirtilen 13 maddenin de faktör yükleri oldukça yüksek çıkmıştır. Bu nedenle bu boyutta işlemeyen ve faktör yükü düşük madde olmadığı için bu boyuttaki maddeler olduğu gibi kalmıştır. En düşük faktör yükü .75 en yüksek faktör yükü ise .92 olarak gerçekleşmiştir. Bu alt ölçeğin güvenirlik katsayısı Alpha= .97'dir.

Altıncı boyut için, toplam varyans oranı, faktör yükleri ile madde korelasyonu ve güvenirlik değeri Çizelge 10'da verilmiştir;

Çizelge 10. Ödeme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları

Ödeme	Faktör Yükü	Madde Korelasyonu
70	0,90	0,77
71	0,86	0,77
72	0,53	0,67
73	0,73	0,57
74	0,62	0,70
75	0,79	0,85
76	0,87	0,80
77	0,45	0,71
78	0,91	0,56
79	0,90	0,74
80	0,83	0,82
81	0,87	0,72
Madde Sayısı: 12		Güvenirlik Katsayısı Alpha= .94
Faktörün Açıkladığı Varyans Oranı= % 61,94		

Yapılan faktör analizi sonucunda performans değerlendirme boyutunda belirtilen 12 maddenin de faktör yükleri oldukça yüksek çıkmıştır. Bu nedenle bu boyutta işlemeyen ve faktör yükü düşük madde olmadığı için bu boyuttaki maddeler olduğu gibi kalmıştır. En düşük faktör yükü .45 en yüksek faktör yükü ise .91 olarak gerçekleşmiştir. Bu alt ölçeğin güvenirlik katsayısı Alpha= .94'dür.

Yedinci boyut için, toplam varyans oranı, faktör yükleri ile madde korelasyonu ve güvenirlik değeri Çizelge 11'de verilmiştir.

Çizelge 11. Koruma Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları

Koruma	Faktör Yükü	Madde Korelasyonu
82	0,83	0,80
83	0,85	0,83
84	0,87	0,85
85	0,84	0,81
86	0,66	0,62
87	0,86	0,83
88	0,89	0,87
89	0,84	0,81
90	0,92	0,90
91	0,92	0,90
92	0,71	0,68

Çizelge 11'in devamı

Koruma	Faktör Yükü	Madde Korelasyonu
93	0,67	0,63
94	0,82	0,80
95	0,84	0,82
96	0,83	0,81
97	0,80	0,76
Madde Sayısı: 16		Güvenirlik Katsayısı Alpha= .97
Faktörün Açıkladığı Varyans Oranı= % 68,18		

Yapılan faktör analizi sonucunda koruma boyutunda belirtilen 16 maddenin de faktör yükleri oldukça yüksek çıkmıştır. Bu nedenle bu boyutta işlemeyen ve faktör yükü düşük madde olmadığı için bu boyuttaki maddeler olduğu gibi kalmıştır. En düşük faktör yükü .66 en yüksek faktör yükü ise .92 olarak gerçekleşmiştir. Bu alt ölçeğin güvenirlik katsayısı Alpha= .97'dir.

Sekizinci boyut için, toplam varyans oranı, faktör yükleri ile madde korelasyonu ve güvenirlik değeri aşağıdaki Çizelge 12'de verilmiştir:

Çizelge 12. Disiplin Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları

Disiplin	Faktör Yükü	Madde Korelasyonu
98	0,11*	0,77
99	0,83	0,77
100	0,76	0,67
101	0,80	0,57
102	0,89	0,70
103	0,81	0,85
104	0,64	0,80
105	0,75	0,71
106	0,68	0,56
Madde Sayısı: 9		Güvenirlik Katsayısı Alpha= .87
Faktörün Açıkladığı Varyans Oranı= % 53,51		

( )Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükü düşük olduğu için çıkartılan madde*

Yapılan faktör analizi sonucunda Disiplin boyutunda 98. maddenin, sosyal bilimler açısından kabul gören değerin altında olduğu için araştırmacı tarafından bu madde atılmıştır (EK-1). Taslakta dokuz maddeden oluşan boyut 98. maddenin atılması ile sekiz maddeye düşmüştür. Diğer maddelerin faktör yükleri ise yüksek çıkmıştır. En düşük faktör yükü . 64, en yüksek faktör yükü .89 olarak gerçekleşmiştir. Bu alt ölçeğin güvenirlik katsayısı Alpha= .87'dir.

Dokuzuncu boyut için, toplam varyans oranı, faktör yükleri ile madde korelasyonu ve güvenirlik değeri aşağıdaki Çizelge 13'de verilmiştir:

Çizelge 13. Ayırma Boyutuna İlişkin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları

Ayırma	Faktör Yükü	Madde Korelasyonu
107	0,69	0,65
108	0,73	0,69
109	0,79	0,73
110	0,82	0,74
111	0,63	0,57
112	0,86	0,79
113	0,77	0,69
114	0,82	0,73
115	0,86	0,78
Madde Sayısı: 9		Güvenirlik Katsayısı Alpha= .92
Faktörün Açıkladığı Varyans Oranı= % 60,54		

Yapılan faktör analizi sonucunda ayırma boyutunda belirtilen 9 maddenin de faktör yükleri yüksek çıkmıştır. Bu nedenle bu boyutta işlemeyen ve faktör yükü düşük madde olmadığı için bu boyuttaki maddeler olduğu gibi kalmıştır. En düşük faktör yükü .63 en yüksek faktör yükü ise .86 olarak gerçekleşmiştir. Bu alt ölçeğin güvenirlik katsayısı Alpha= .92'dir.

Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılacak ölçek son halini aldıktan sonra araştırmacının kendisi tarafından Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yardımcı hizmet birimlerinin bulunduğu Kızılay, Tandoğan ve Beşevler'e gidilerek uygulanmıştır. Bazı birimlerde ise ölçme aracı birimlerin idari şube müdürleri tarafından uygulanmış ve toplanmıştır. Uygulama anında araştırmaya katılanlara araştırma ve ölçek hakkında bilgi verilmiş, soruları yanıtlanmıştır. Ön uygulamada ölçme aracını yanıtlayan 52 yöneticinin uygulama dışı bırakılması nedeniyle 378 yöneticiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Uygulamadan bir hafta sonra birimlere tekrar gidilerek ölçme araçları toplanmıştır. Ancak yöneticilerin istekli olmaması nedeniyle ancak 284 ölçme aracı toplanabilmiştir. Bu ölçme araçlarından 12 adeti eksik ve hatalı

doldurulmaları nedeni ile değerlendirmeye alınmamış, kalan 272 ölçme aracı değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmaya katılan üst, orta ve alt düzey yöneticilere gönderilen ve değerlendirmeye alınan ölçme aracının sayıları Çizelge 14'te verilmiştir.

Çizelge 14. Araştırmaya Katılan Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilere Gönderilen ve Değerlendirmeye Alınan Ölçme Aracı Sayısı

Araştırmaya Katılan Yöneticiler	Gönderilen	Değerlendirmeye Alınan	Dönüş Oranı
Üst Düzey	24	19	%79
Orta Düzey	150	117	%78
Alt Düzey	204	136	%66
Toplam	**378**	**272**	**%72**

Çizelge 14 incelendiğinde, ölçme aracının en yüksek dönüş oranı %79 ile üst düzey yöneticilerde olmuştur. En düşük oran % 66 ile alt düzey yöneticilerde olmuştur. Orta düzey yöneticilerde, ölçme aracının dönüş oranı ise %78 ile üst düzey yöneticilerin dönüş oranına yakın olmuştur. Ölçme aracının Milli Eğitim Bakanlığı yardımcı hizmet birimlerindeki yöneticilerden toplam dönüş oranı ise %72 olmuştur.

Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumu

Araştırmada kullanılan veri toplama ölçeğinde dokuz boyut ve 110 madde bulunmaktadır. Uygulama sonucu toplanan 284 ölçme aracından 12 si uygun biçimde doldurulmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece 272 ölçme aracı değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin maddeleri değerlendirmeleri beşli likert tipi, ölçekle yapılmıştır. Ölçekte seçeneklerin sınırları şöyledir: (1) Hiç Katılmıyorum (2) Az Katılıyorum (3) Orta (4) Çok Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları; 1.00-1.79 arası "hiç", 1.80-2.59 arası "az", 2.60-3.39 arası "orta", 3.40-4.19 arası "çok", 4.20-5.00 arası "tamamen" olarak yorumlanmıştır.

Verilerin istatiksel analizi Windows SPSS paket programı ile yapılmıştır. Araştırmaya katılanlara ilişkin kişisel bilgiler frekans ve yüzde ile

çözümlenmiştir. Araştırmaya katılanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin görüşlerinin ise ortalaması alınarak değerlendirmeler yapılmıştır. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Farkın kaynağını belirlemek için de LSD testinden yararlanılmıştır. Cinsiyete göre görüşler arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden yararlanılmıştır. Yaş değişkenine ve yöneticilik kıdemine göre görüşler arasında fark olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analizlerde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin Bakanlıkta İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına yönelik değerlendirmelerini yansıttıkları ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Ayrıca araştırmaya katılanlarla ilgili genel bir bilgi edinmek amacı ile bireysel tanıtıcı bilgiler verilmiştir.

Araştırmaya Katılanlara İlişkin Kişisel Bilgiler

Araştırma kapsamına giren yöneticilerin, cinsiyet, yaş, görev unvanı, yöneticilik kıdemi ve çalıştıkları birimlere ilişkin bilgiler ve açıklamalar aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı Çizelge 15'de verilmiştir.

Çizelge 15. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	97	%36
Erkek	175	%74
Toplam	**272**	**%100**

Çizelge 15'e göre araştırmaya katılanların % 36'sını kadınlar, % 74'ünü erkekler oluşturmaktadır. Erkeklerin oranı kadınlara göre daha fazladır.

Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre dağılımı Çizelge 16'da verilmiştir.

Çizelge 16. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş Grupları	N	%
26-30	4	%1.47
31-35	23	% 8.46
36-40	47	%17.28
41-45	87	% 32.98
46 ve yukarısı	111	% 40.81
Toplam	**272**	**%100**

Çizelge 16 incelendiğinde araştırmaya katılanların %1.47'si 26-30 yaş grubunda, % 8.46'sı 31-35 yaş grubunda, %17.28'i 36-40 yaş grubunda, % 32.98'i 41-45 yaş grubunda, % 40.81'i ise 46 ve yukarısı yaş grubunda yer almaktadır. Araştırmaya katılanların yaş grubu en yüksek oranda (% 40.81) 46 ve yukarı yaş grubunda yer almaktadır.

Araştırmaya Katılanların Görev Unvanlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılanların görev unvanlarına göre dağılımları Çizelge 17'de verilmiştir.

Çizelge 17. Araştırmaya Katılanların Görev Unvanlarına Göre Dağılımları

Görev Unvanı	N	%
Ust Düzey Yönetici	19	%7.0
Orta Düzey Yönetici	117	%43
Alt Düzey Yönetici	136	%50
Toplam	**272**	**%100**

Çizelge 17 incelendiğinde üst düzey yöneticilerin % 7.0, orta düzey yöneticilerin % 43, alt düzey yöneticilerin % 50 oranında oldukları görülmektedir. En yüksek oranı % 50 ile alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmaya Katılanların Toplam Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılanların toplam yöneticilik kıdemlerine göre dağılımları Çizelge 18 'de verilmiştir.

Çizelge 18. Araştırmaya Katılanların Toplam Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları

Yöneticilik Kıdemi	N	%
1-5 yıl	30	%11.03
6-10 yıl	43	%15.81
11-15 yıl	53	%19.48
16-20 yıl	51	%18.75
21 ve yukarısı	95	%34.93
Toplam	**272**	**%100**

Çizelge18 incelendiğinde en yüksek oranın % 34.93 ile 21 yıl ve yukarısı kıdem grubuna ait olduğu görülmektedir. En düşük oran ise %11.03 ile 1-5 yıl kıdem grubuna aittir. 6-10 yıl kıdem grubu %15.81, 11-15 yıl kıdem grubu %19.48, 16-20 yıl kıdem grubu ise %18.75 oranında yer almaktadır.

Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları

Araştırmaya katılanların çalıştıkları birimlere göre dağılımları Çizelge 19'da verilmiştir.

Çizelge19. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları

Birim	N	%
Personel Genel Md.	118	%43.38
HİE Daire Bşk.	19	%6.99
Eğt. Arş. Gelş. Dai. Bşk	18	%6.62
Öğretmene Hiz. Ve Sos.İşl. D.B.	16	%5.88
Savunma Sekreterliği	6	%2.20
Yayımlar Daire Bşk.	14	%5.15
İdari ve Mali İşler D. Bşk.	29	%10.66
İşlet. Dai Bşk.	13	%4.78
Eğit. Ar. Ve Donat. Da. B.	14	%5.15
Sağlık İşl. Dai. Bşk.	13	%4.78
Yatırımlar Tes. Dai. B.	12	%4.41
Toplam	**272**	**%100**

Çizelge19'da araştırmaya katılanların çalıştıkları birimlere göre sayıları incelendiğinde Personel Genel Müdürlüğü % 43.38 oran ile en yüksek oranda bulunmaktadır. En düşük oranda ise % 2.20 ile Savunma Sekreterliği bulunmaktadır. İkinci en yüksek oran ise %10.66 ile İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığındadır. Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı % 6.99, Eğt. Arş. Gelş. Dai. Bşk. % 6.62, Öğretmene Hiz. Ve Sos. İşl. D. B. % 5.88, Yayımlar Daire Bşk. % 5.15, Eğit. Ar. Ve Donat. Da. B. %5.15, İşlet. Dai. Bşk. % 4.78, Sağlık İşl. Dai. Bşk. % 4.78, Yatırımlar Tes. Dai. B. % 4.41 oranlarına sahiptirler.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmetler Birimi Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin İnsangücü Planlaması İşlevinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin Bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevlerinden insan gücü planlamasına ilişkin değerlendirmeleri 11 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin insangücü planlamasına ilişkin maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları alınarak değerlendirme yapılmıştır. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin değerlendirmeleri ile ilgili bilgiler Çizelge 20' de verilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, insangücü planlaması işlevinin Bakanlıkta $\overline{X}$= 2.66 ile orta derecede gerçekleştiği görülmektedir. Yöneticilerin düzeylere göre ortalamaları incelendiğinde, üst düzey yöneticileri $\overline{X}$= 2.90 ile bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticileri ise $\overline{X}$=2.59 ile bu işlevin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticileri üst düzey yöneticileri ile aynı görüşü paylaşarak $\overline{X}$= 2.69 ile bu işlevin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 20. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmetler Birimi Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin İnsangücü Planlaması İşlevine İlişkin Görüşleri

İnsangücü Planlaması		N	$\overline{X}$	SS
1 İnsangücü planlaması için ayrıntılı iş analizi yapılır	ÜST YÖN	19	3,1579	1,3023
	ORTA YÖN	117	2,7009	1,1764
	ALT YÖN	136	2,6324	1,3598
	TOPLAMI	272	2,6985	1,2818
2 İnsangücü planı görev tanımlarına dayalı olarak yapılır.	ÜST YÖN	19	3,1053	1,3701
	ORTA YÖN	117	2,7094	1,3003
	ALT YÖN	136	2,6912	1,2562
	TOPLAMI	272	2,7279	1,2827
3 Kurumda oluşabilecek insangücü değişmeleri önceden tahmin edilir.	ÜST YÖN	19	3,0000	1,1055
	ORTA YÖN	117	2,6325	1,1417
	ALT YÖN	136	2,6618	1,3782
	TOPLAMI	272	2,6728	1,2624
4 Gereksinim duyulan insangücünün kurum içinde ve dışında bulunup bulunmadığı araştırılır..	ÜST YÖN	19	3,0000	1,2019
	ORTA YÖN	117	2,6667	1,1597
	ALT YÖN	136	2,7941	1,3615
	TOPLAMI	272	2,7537	1,2662
5 İnsangücü planı, kurumun uzun vadeli planına uygun olarak hazırlanır.	ÜST YÖN	19	2,9474	1,3529
	ORTA YÖN	117	2,4872	1,2430
	ALT YÖN	136	2,7647	1,2952
	TOPLAMI	272	2,6581	1,2817
6 İnsangücü planlamasında işgörende aranan niteliklerin belirtildiği iş yönergeleri hazırlanır.	ÜST YÖN	19	2,8421	1,0679
	ORTA YÖN	117	2,7949	1,1710
	ALT YÖN	136	2,8382	1,2951
	TOPLAMI	272	2,8199	1,2243
7 Kurumdaki işgörenlerin iş yükü düzenli olarak belirlenir.	ÜST YÖN	19	2,8947	1,2425
	ORTA YÖN	117	2,5470	1,2070
	ALT YÖN	136	2,7647	1,2837
	TOPLAMI	272	2,6801	1,2496
8 İşgörenler değişik birimlerdeki işlerde sıra ile çalıştırılarak rotasyona tabi tutulur.	ÜST YÖN	19	2,6316	1,2115
	ORTA YÖN	117	2,3504	1,1768
	ALT YÖN	136	2,4044	1,3574
	TOPLAMI	272	2,3971	1,2700
9 Gerektiğinde işgörenin yaptığı işlemler sayı ve çeşitlilik açısından artırılır.	ÜST YÖN	19	2,9474	1,0260
	ORTA YÖN	117	2,8120	1,1517
	ALT YÖN	136	2,7794	1,1718
	TOPLAMI	272	2,8051	1,1504
10 Gerektiğinde işin içeriği işgörene kişisel gelişim olanağı sağlayacak biçimde değiştirilir.	ÜST YÖN	19	2,9474	1,2236
	ORTA YÖN	117	2,6325	1,1033
	ALT YÖN	136	2,7500	1,2924
	TOPLAMI	272	2,7132	1,2083
11 İşgörenlerin işten doyumunu sağlamak amacıyla özerk çalışma grupları oluşturulur.	ÜST YÖN	19	2,4737	1,1239
	ORTA YÖN	117	2,2564	1,2117
	ALT YÖN	136	2,5956	1,4004
	TOPLAMI	272	2,4412	1,3100
GENEL AĞIRLIK.ORT	ÜST YÖN	19	2,9043	,9556
	ORTA YÖN	117	2,5991	,9089
	ALT YÖN	136	2,6979	1,0066
	TOPLAMI	272	2,6698	,9620

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin her maddeye ilişkin vermiş oldukları yanıtların genel ortalamaları incelendiğinde, yöneticiler, "insangücü planlamasında işgörende aranan niteliklerin belirtildiği iş yönergeleri hazırlanır" maddesine en yüksek $\overline{X}$=2.81 ile orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine her üç düzeydeki yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlara göre, "işgörenler değişik birimlerdeki işlerde sıra ile çalıştırılarak rotasyona tabi tutulur" maddesine $\overline{X}$= 2.39 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticilerin bütün maddeler için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılma düzeyinin $\overline{X}$= 3.15 ile "ayrıntılı iş analizleri yapılır" maddesinde orta derecede olduğu belirlenmiştir. Üst düzey yöneticiler, "işgörenlerin işten doyumunu sağlamak amacıyla özerk çalışma grupları oluşturulur" maddesine $\overline{X}$=2.47 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin bütün maddeler için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılma düzeyinin $\overline{X}$= 2.81 ile "gerektiğinde işgörenin yaptığı işlemler sayı ve çeşitlilik açısından artırılır" maddesinde orta derecede olduğu belirlenmiştir. Orta düzey yöneticiler, "işgörenlerin işten doyumunu sağlamak amacıyla özerk çalışma grupları oluşturulur" maddesine $\overline{X}$= 2.25 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticilerin bütün maddeler için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılma düzeyinin $\overline{X}$= 2.83 ile "insangücü planlamasında işgörende aranan niteliklerin belirtildiği iş yönergeleri hazırlanır" maddesinde orta derecede olduğu belirlenmiştir. Alt düzey yöneticiler, "işgörenler değişik birimlerdeki işlerde sıra ile çalıştırılarak rotasyona tabi tutulur" maddesine $\overline{X}$= 2.40 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey ve orta düzey yöneticiler, "işgörenlerin işten doyumunu sağlamak amacıyla özerk çalışma grupları oluşturulur" maddesinde ortak görüşte birleşerek, bu maddenin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticiler, insangücü planlaması işlevine ilişkin 11 maddenin 10'una orta derecede katıldıklarını belirtirken, sadece "işgörenlerin

işten doyumunu sağlamak amacıyla özerk çalışma grupları oluşturulur" maddesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticiler, insangücü planlaması işlevine ilişkin 11 maddenin yedisine orta düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. Dört maddeye de az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu işlevle ilgili olarak orta düzey yöneticilerin düşünceleri, üst düzey yöneticilere göre daha olumsuzdur.

Alt düzey yöneticiler, insangücü planlaması işlevine ilişkin 11 maddenin dokuzuna orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. "İşgörenler değişik birimlerdeki işlerde sıra ile çalıştırılarak rotasyona tabi tutulur" ve "işgörenlerin işten doyumunu sağlamak amacıyla özerk çalışma grupları oluşturulur" maddelerine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Sonuçta, üst, orta ve alt düzey yöneticiler Milli Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynakları yönetimi uygulamaları işlevlerinden insangücü planlaması işlevinin gerçekleşme düzeyine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bakanlıkta, insangücü planlamasının orta düzeyde gerçekleşmesi, iş gücü arzı ile talebinin karşılanamadığı, örgütün genel hedefleri ile uyumlu hale getirilemediğinin göstergesi sayılabilir. Kalkınma Planlarında ve Milli Eğitim Şuraları'nda alınan planlamayla ilgili kararların uygulamaya geçirilememesi ve hedeflere ulaşılamaması da Bakanlıkta bu işlevin tam anlamıyla gerçekleşmediğinin göstergesi sayılabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin İşgören Seçme ve Yerleştirme İşlevinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin Bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevlerinden İşgören seçme ve yerleştirme işlevine ilişkin değerlendirmeleri 10 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin işgören seçme ve yerleştirme işlevine ilişkin maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları alınarak değerlendirme yapılmıştır. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin değerlendirmeleri ile ilgili bilgiler Çizelge 21' de verilmiştir.

Çizelge 21. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin İşgören Seçme ve Yerleştirme İşlevine İlişkin Görüşleri

İşgören Seçme ve Yerleştirme		N	X	SS
12 Kuruma yapılan her iş başvurusu incelenir ve zamanında cevaplandırılır.	ÜST YÖN	19	4,0000	1,2472
	ORTA YÖN	117	3,0940	1,2998
	ALT YÖN	136	3,5368	1,2644
	TOPLAMI	272	3,3787	1,3028
13 İşgören seçimlerinde objektif sınavlardan yararlanılır.	ÜST YÖN	19	3,3684	1,4225
	ORTA YÖN	117	2,9316	1,2712
	ALT YÖN	136	3,1471	1,2969
	TOPLAMI	272	3,0699	1,2967
14 İçerden yükselmelerle ilgili kararlarda işgören sicil raporlarından yararlanılır.	ÜST YÖN	19	3,1579	1,2589
	ORTA YÖN	117	2,7863	1,1950
	ALT YÖN	136	2,9853	1,2880
	TOPLAMI	272	2,9118	1,2477
15 İçerden yükselmelerle ilgili kararlarda işgörenlerin yöneticilerinin görüşleri alınır	ÜST YÖN	19	3,1579	1,2589
	ORTA YÖN	117	2,7863	1,2987
	ALT YÖN	136	3,1691	1,3084
	TOPLAMI	272	3,0037	1,3099
16 Başarılı öğrencilere burs verilerek insangücü kaynağı yaratılır	ÜST YÖN	19	3,1053	1,3289
	ORTA YÖN	117	2,8462	1,3105
	ALT YÖN	136	3,1250	1,2557
	TOPLAMI	272	3,0037	1,2872
17 İşgören bulmada iş ve işçi bulma kuruluşlarından yararlanılır.	ÜST YÖN	19	2,6316	1,4610
	ORTA YÖN	117	2,4103	1,3336
	ALT YÖN	136	2,3162	1,2335
	TOPLAMI	272	2,3787	1,2915
18 Başvuran adaylarla öngörüşme yapılır	ÜST YÖN	19	3,0000	1,2472
	ORTA YÖN	117	2,3932	1,2862
	ALT YÖN	136	2,5221	1,3387
	TOPLAMI	272	2,5000	1,3141
19 İşgören seçiminde kullanılan sınavların istenilen nitelikteki işgöreni seçebilecek özellikleri taşımasına özen gösterilir.	ÜST YÖN	19	3,2105	1,4749
	ORTA YÖN	117	2,7094	1,2252
	ALT YÖN	136	2,9485	1,2609
	TOPLAMI	272	2,8640	1,2654
20 Uygulamalı sınavlarda görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutum ölçülür.	ÜST YÖN	19	3,3158	1,2933
	ORTA YÖN	117	2,6667	1,2798
	ALT YÖN	136	3,0368	1,2136
	TOPLAMI	272	2,8971	1,2613
21Sözlü sınavlar uygun biçimde yapılır	ÜST YÖN	19	3,2105	1,2727
	ORTA YÖN	117	2,6410	1,2067
	ALT YÖN	136	2,6250	1,3218
	TOPLAMI	272	2,6728	1,2740
GENEL AĞIRLIK.ORT	ÜST YÖN	19	3,2158	,9737
	ORTA YÖN	117	2,7265	,9813
	ALT YÖN	136	2,9412	,8830
	TOPLAMI	272	2,8680	,9399

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, işgören seçme ve yerleştirme işlevinin Bakanlıkta $\overline{X}$= 2.86 ile orta derecede gerçekleştiği belirlenmiştir. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri $\overline{X}$= 3.21 ile bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticileri ise $\overline{X}$= 2.72 ile bu işlevin gerçekleşme düzeyine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticileri üst düzey ve orta düzey yöneticiler ile aynı görüşü paylaşarak $\overline{X}$= 2.94 ile bu işlevin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin her maddeye ilişkin vermiş oldukları yanıtların genel ortalamaları incelendiğinde, yöneticiler, "kurumda yapılan her iş başvurusu incelenir ve zamanında cevaplandırılır" maddesine en yüksek oranda $\overline{X}$=3.37 ile orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine her üç düzeydeki yönetici grubunun vermiş olduğu yanıtlara göre, "başvuran adaylarla ön görüşme yapılır" maddesine $\overline{X}$=2.50 a ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılma düzeyinin $\overline{X}$= 4.00 ile "kuruma yapılan her iş başvurusu incelenir ve zamanında cevaplanır" maddesinde çok derecede olduğu belirlenmiştir. Üst düzey yöneticiler, "işgören bulmada iş ve işçi bulma kuruluşlarından yararlanılır" maddesine $\overline{X}$=2.63 ile orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılma düzeyinin $\overline{X}$= 3.09 ile "kuruma yapılan her iş başvurusu incelenir ve zamanında cevaplanır" maddesinde orta derecede olduğu belirlenmiştir. Orta düzey yöneticiler, "başvuran adaylarla ön görüşme yapılır" maddesine $\overline{X}$= 2.39 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılma düzeyinin $\overline{X}$= 3.53 ile "kuruma yapılan her iş başvurusu incelenir ve zamanında cevaplanır" maddesinde çok derecede olduğu belirlenmiştir. Alt düzey yöneticiler, "işgören bulmada iş ve işçi bulma

kuruluşlarından yararlanılır" maddesine $\overline{X}$= 2.31 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst, ve alt düzey yöneticiler, "kuruma yapılan her iş başvurusu incelenir ve zamanında cevaplanır" maddesinde ortak görüşte birleşmişlerdir. Üst ve alt düzey yöneticiler bu maddenin gerçekleşme düzeyine çok derecede katıldıklarını belirtirken orta düzey yöneticiler orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticiler, işgören seçme ve yerleştirme işlevine ilişkin 10 maddenin dokuzuna orta derecede katıldıklarını belirtirken sadece "kuruma yapılan her iş başvurusu incelenir ve zamanında cevaplandırılır" maddesine çok derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticiler, işgören seçme ve yerleştirme işlevine ilişkin 10 maddenin sekizine orta derecede katıldıklarını belirtirken, ikisine "işgören bulmada iş ve işçi bulma kuruluşlarından yararlanılır" ve "başvuran adaylarla ön görüşme yapılır" az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticiler, işgören seçme ve yerleştirme işlevine ilişkin 10 maddenin yedisine orta derecede katılırken, ikisine "işgören bulmada iş ve işçi bulma kuruluşlarından yararlanılır" ve "başvuran adaylarla ön görüşme yapılır" maddelerine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. "Kuruma yapılan her iş başvurusu incelenir ve zamanında cevaplandırılır" maddesine ise çok derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Sonuçta, üst, orta ve alt düzey yöneticiler Milli Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynakları yönetimi uygulamaları işlevlerinden işgören seçme ve yerleştirme işlevinin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Milli Eğitim Bakanlığı eğitimle ilgili politikaların belirlendiği ve uygulamaya geçirildiği bir Bakanlıktır. Ülkenin geleceğine yön veren, insan profilini belirleyen ve geliştiren bir örgüttür. Ayrıca bünyesinde 650.000 dolayında öğretmen barındıran, öğretmen ağırlıklı bir örgüttür. Bu özellikteki bir örgütün işgörenlerinin de seçiminde yeterlik ilkesi ve çağdaş seçim kriterlerinin uygulanması gereklidir. Ancak , araştırma sonucunda Bakanlıkta seçme ve yerleştirme işlevinin orta düzeyde gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu sonuç yıllardır gerekliliği gerekçelerle açıklansa da işgören seçme ve

yerleştirme işlevinin Bakanlıkta amacına uygun gerçekleştirilmediğinin bir göstergesi sayılabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirme İşlevinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin Bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevlerinden eğitim ve geliştirme işlevine ilişkin değerlendirmeleri 21 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır.Yöneticilerin eğitim ve geliştirme işlevine ilişkin maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları alınarak değerlendirme yapılmıştır. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin değerlendirmeleri ile ilgili bilgiler Çizelge 22'de verilmiştir.

Çizelge 22. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirme İşlevine İlişkin Görüşleri

Eğitim ve Geliştirme		N	X	SS
22 İşgörenlerin eğitim ihtiyaçları düzenli olarak saptanır.	ÜST YÖN	19	3,0000	1,0541
	ORTA YÖN	117	2,7436	1,1974
	ALT YÖN	136	2,6618	1,2544
	TOPLAMI	272	2,7206	1,2161
23 Hizmetiçi eğitim programlarının içeriği düzenli olarak güncellenir	ÜST YÖN	19	3,5263	1,1723
	ORTA YÖN	117	3,0598	1,0851
	ALT YÖN	136	2,9853	1,2231
	TOPLAMI	272	3,0551	1,1656
24 İşgörenler hizmetiçi eğitim olanaklarından adil olarak yararlanır	ÜST YÖN	19	3,1053	1,3701
	ORTA YÖN	117	2,8547	1,2336
	ALT YÖN	136	2,7941	1,3340
	TOPLAMI	272	2,8419	1,2918
25 Eğitim programlarında görevlendirilecek eğiticiler için üniversitelerle işbirliği yapılır.	ÜST YÖN	19	3,0526	1,5447
	ORTA YÖN	117	3,1453	1,2406
	ALT YÖN	136	3,1691	1,1960
	TOPLAMI	272	3,1507	1,2372
26 Hizmetiçi eğitimler atamalarda ve yükselmelerde bir tercih nedeni olarak kullanılır.	ÜST YÖN	19	2,7368	1,0457
	ORTA YÖN	117	2,7949	1,2144
	ALT YÖN	136	3,0956	1,2225
	TOPLAMI	272	2,9412	1,2135
27 İşgörenler kurumda çalıştıkları sürece düzenli olarak eğitimden geçirilir.	ÜST YÖN	19	2,6842	1,2043
	ORTA YÖN	117	2,7094	1,1452
	ALT YÖN	136	2,7500	1,2095
	TOPLAMI	272	2,7279	1,1777
28 İşgören adayı, gerektiğinde deneyimli işgörenlerin yanında yetiştirilir.	ÜST YÖN	19	2,9474	1,1291
	ORTA YÖN	117	2,7863	1,2376
	ALT YÖN	136	3,0294	1,2229
	TOPLAMI	272	2,9191	1,2243
29 İşgörene, görevine uyumunu sağlamak için tanıtım kitapçıkları verilir	ÜST YÖN	19	2,3158	1,2496
	ORTA YÖN	117	2,4530	1,2560
	ALT YÖN	136	2,2574	1,2353
	TOPLAMI	272	2,3456	1,2442
30 Adayların, kuruma olan yabancılığını gidermek için adaylık eğitimi yapılır.	ÜST YÖN	19	3,0526	1,4710
	ORTA YÖN	117	3,0085	1,1257

Çizelge 22'nin devamı

Eğitim ve Geliştirme		N	X	SS
	ALT YÖN	136	2,9632	1,3189
	TOPLAMI	272	2,9890	1,2463
31 İşgören yetiştirme planı, kurumdaki bütün alan ve kademede çalışan işgörenlerin tümünü kapsar.	ÜST YÖN	19	2,8421	1,1673
	ORTA YÖN	117	2,7436	1,1307
	ALT YÖN	136	2,6691	1,2114
	TOPLAMI	272	2,7132	1,1710
32 Yöneticiler, işgörenleri eğitim etkinliklerine katılmaya güdüler.	ÜST YÖN	19	2,9474	1,1291
	ORTA YÖN	117	2,9487	1,1360
	ALT YÖN	136	2,7426	1,1418
	TOPLAMI	272	2,8456	1,1389
33 İşgören yetiştirmek için kurumda bu amaç için oluşturulan hizmetiçi eğitim merkezlerinden yararlanılır.	ÜST YÖN	19	3,4211	1,0174
	ORTA YÖN	117	3,2735	1,0798
	ALT YÖN	136	3,0882	1,1704
	TOPLAMI	272	3,1912	1,1235
34 İşgören adayları uzun süreli hizmet öncesi eğitimden geçirilir(1 aydan az olmayan).	ÜST YÖN	19	3,0526	1,3529
	ORTA YÖN	117	2,6239	1,1870
	ALT YÖN	136	2,7279	1,3304
	TOPLAMI	272	2,7059	1,2720
35İşgörenin görevine uyumunu ve işindeki yeterliğini artırmak amacıyla iş başında eğitim yapılır.	ÜST YÖN	19	3,2105	1,4749
	ORTA YÖN	117	2,8547	1,1085
	ALT YÖN	136	3,0441	1,2464
	TOPLAMI	272	2,9743	1,2070
36 İşgören adayı görevinin ve çalışma koşullarının gereklerini öğrenmesi için temel eğitime alınır.	ÜST YÖN	19	3,0526	1,6150
	ORTA YÖN	117	2,7350	1,2621
	ALT YÖN	136	2,9412	1,3152
	TOPLAMI	272	2,8603	1,3151
37İşgörenin iş başarısını artırmak için geliştirme eğitimi düzenlenir.	ÜST YÖN	19	3,0000	1,3744
	ORTA YÖN	117	2,8034	1,1980
	ALT YÖN	136	2,7279	1,2139
	TOPLAMI	272	2,7794	1,2161
38 Görevi değişen işgörene, yeni görevin gerektirdiği yeterliği kazanabilmesi için tamamlama eğitimi verilir.	ÜST YÖN	19	2,7368	1,1471
	ORTA YÖN	117	2,5897	1,2741
	ALT YÖN	136	2,5956	1,2613
	TOPLAMI	272	2,6029	1,2554
39 Üst düzey göreve yükseltilen işgörene, yeni görevin gerektirdiği yeterliği kazanabilmesi için yükseltme eğitimi verilir.	ÜST YÖN	19	2,7895	1,2283
	ORTA YÖN	117	2,4615	1,3361
	ALT YÖN	136	2,8015	1,3434
	TOPLAMI	272	2,6544	1,3385
40 İşgörenlere değişen çevre ve örgüt koşullarına, teknolojilere uyarlanmaları için bilgi tazeleme eğitimi verilir.	ÜST YÖN	19	2,6842	1,2933
	ORTA YÖN	117	2,5983	1,1300
	ALT YÖN	136	2,7426	1,2881
	TOPLAMI	272	2,6765	1,2203
41 İşgörenlere mesleki yeterliklerinin dışındaki konularda yeteneklerini geliştirmeleri için özel alan(bilgisayar, yabancı dil vb.) eğitimi verilir	ÜST YÖN	19	3,2105	1,2283
	ORTA YÖN	117	2,9402	1,2268
	ALT YÖN	136	2,8676	1,2038
	TOPLAMI	272	2,9228	1,2140
42 İşgörenler, bilimsel ve akademik bakımdan gelişmeleri için lisans üstü eğitim yapmaya özendirilir.	ÜST YÖN	19	2,6316	1,4985
	ORTA YÖN	117	2,4615	1,3231
	ALT YÖN	136	2,5735	1,2686
	TOPLAMI	272	2,5294	1,3053
GENEL AĞIRLIK.ORT	ÜST YÖN	19	2,9524	,9693
	ORTA YÖN	117	2,7900	,9124
	ALT YÖN	136	2,8204	,9229
	TOPLAMI	272	2,8165	,9190

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, eğitim ve geliştirme işlevinin Milli Eğitim Bakanlığı'nda $\overline{X}$= 2.81 ile orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri $\overline{X}$= 2.95 ile bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticileri ise $\overline{X}$= 2.79 ile bu işlevin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticileri üst düzey ve orta düzey yöneticiler ile aynı görüşü paylaşarak $\overline{X}$= 2.82 bu işlevin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin her maddeye ilişkin vermiş oldukları yanıtların genel ortalamaları incelendiğinde, yöneticiler, "işgören yetiştirmek için kurumda bu amaç için oluşturulan hizmet içi eğitim merkezlerinden yararlanılır" maddesine en yüksek oranda $\overline{X}$= 3.19 ile orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine her üç düzeydeki yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlara göre, "işgörene,görevine uyumunu sağlamak için tanıtım kitapçıkları verilir" maddesine $\overline{X}$= 2.34 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılma düzeyinin $\overline{X}$=3.52 ile "hizmet içi eğitim programlarının içeriği düzenli olarak güncellenir" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Üst düzey yöneticiler, eğitim ve geliştirme işlevine ilişkin boyutta, bu maddeye çok derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler, "işgörene, görevine uyumunu sağlamak için tanıtım kitapçıkları verilir" maddesine $\overline{X}$= 2.31 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılma düzeyinin $\overline{X}$= 3.27 ile "işgören yetiştirmek için kurumda bu amaç için oluşturulan hizmet içi eğitim merkezlerinden yararlanılır" maddesinde orta derecede olduğu belirlenmiştir. Orta düzey yöneticiler, "işgörene, görevine uyumunu sağlamak için tanıtım kitapçıkları verilir" maddesine $\overline{X}$= 2.45 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılma düzeyinin $\overline{X}$= 3.16 ile "eğitim

programlarında görevlendirilecek eğiticiler için üniversitelerle işbirliği yapılır" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Alt düzey yöneticiler bu maddenin uygulanabilmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticiler, "işgörene, görevine uyumunu sağlamak için tanıtım kitapçıkları verilir" maddesine $\overline{X}$=2.25 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst, orta ve alt düzey yöneticiler, en yüksek düzeydeki değerlendirmelerini, farklı maddelerde yapmışlardır. Üst düzey yöneticiler "hizmet içi eğitim programlarının içeriği düzenli olarak güncellenir", orta düzey yöneticiler "işgören yetiştirmek için kurumda bu amaç için oluşturulan hizmet içi eğitim merkezlerinden yararlanılır", alt düzey yöneticiler "eğitim programlarında görevlendirilecek eğiticiler için üniversitelerle işbirliği yapılır" maddelerinde en yüksek derecede görüş belirtmişlerdir. Her üç düzeydeki yöneticiler "işgörene, görevine uyumunu sağlamak için tanıtım kitapçıkları verilir" maddesine en az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticiler, eğitim ve geliştirme işlevine ilişkin 21 maddeden 18'ine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Sadece "işgörene , görevine uyumunu sağlamak için tanıtım kitapçıkları verilir" maddesine az derecede katılmışlardır. "Hizmet içi eğitim programlarının içeriği düzenli olarak güncellenir" ve "işgören yetiştirmek için kurumda bu amaç için oluşturulan hizmet içi eğitim merkezlerinden yararlanılır" maddelerine çok derecede katılmışlardır.

Orta düzey yöneticiler, eğitim geliştirme işlevine ilişkin 21 maddeden 16 maddesine orta derecede katıldıklarını belirtirken, dört maddeye "işgörene, görevine uyumunu sağlamak için tanıtım kitapçıkları verilir", "görevi değişen işgörene, yeni görevin gerektirdiği yeterliği kazanabilmesi için tamamlama eğitimi verilir", "Üst düzey göreve yükseltilen işgörene, yeni görevin gerektirdiği yeterliği kazanabilmesi için yükseltme eğitimi verilir", "işgörenler, bilimsel ve akademik bakımdan gelişmeleri için lisans üstü eğitim yapmaya özendirilir" az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticiler, eğitim ve geliştirme işlevine ilişkin 21 maddeden 18 maddeye orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Diğer üç maddeye ise "işgörene, görevine uyumunu sağlamak için tanıtım kitapçıkları verilir", "görevi değişen işgörene, yeni görevin gerektirdiği yeterliği kazanabilmesi için tamamlama eğitimi verilir", "işgörenler, bilimsel ve akademik bakımdan

gelişmeleri için lisans üstü eğitim yapmaya özendirilir" az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Sonuçta, üst, orta ve alt düzey yöneticiler Milli Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynakları yönetimi uygulamaları işlevlerinden eğitim ve geliştirme işlevinin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

İkibinli yıllarda, teknolojinin hızla gelişmesi, bilginin çok hızlı üretilmesi ve değişmesi gibi nedenlerle işgörenlerin eğitim ve geliştirmelerinin sürekliliği çok önemli bir gerekliliktir. Özellikle ülkenin eğitim sisteminin yöneticisi durumundaki bir Bakanlıkta bu gereklilik çok daha fazla hissedilmelidir. Ancak, araştırmada elde edilen verilere göre eğitim ve geliştirme işlevinin orta düzeyde gerçekleştiğinin belirtilmesi, Bakanlık örgütünde bu işlevle ilgili bir olumsuzluğun ifadesidir. Pehlivan'ın (1996), yapmış olduğu araştırmasında da, ülke çapında hizmet içi eğitimi koordine edecek ulusal bir kurum ve geniş çaplı koordinasyonun olmayışı çok önemli görülen sorunlardan olmuştur. Hoşgörür ve Dündar'ın (2003), kursiyer öğretmenlerle yapmış oldukları çalışmada ise, düzenlenen pedagojik formasyon kurslarının, derslerde eğitim teknolojilerinden yararlanmama, üniversite öğretim elemanlarının derslerde görev almaması, kendilerinden görüş alınmaması ve kurs ortamının uygun olmaması gibi nedenlerle kursiyerlerin beklentilerini karşılamadığı ortaya çıkmıştır. Cooke (1987), yaptığı çalışmada, örgütlerin büyüklüğü ne olursa olsun, işgören şikayetlerini ortadan kaldırmak ve nitelikli işgöreni örgütte tutmak için insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik programların uygulanması gereğini vurgulamıştır.

Bakanlığın insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik mevzuatının yetersizliği, insan kaynaklarını geliştirme amacıyla uygulanan konuların geliştirme amacına uygun hazırlanmaması bu konuda örgüt dışındaki uzman kişi ve kuruluşlarla işbirliğine gidilmemesi, başarılı personelin ödüllendirilmemesi ve faaliyetlerin etkin bir biçimde değerlendirilmemesi belirtilen diğer sorunlardandır (Buluç, 1997).

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Kariyer Planlaması İşlevinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin Bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevlerinden kariyer planlaması işlevine ilişkin değerlendirmeleri 10 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır.Yöneticilerin kariyer planlaması işlevine ilişkin maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları alınarak değerlendirme yapılmıştır. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin değerlendirmeleri ile ilgili bilgiler Çizelge 23'de verilmiştir.

Çizelge 23. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmetler Birimi Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Kariyer Planlaması İşlevine İlişkin Görüşleri

Kariyer Planlaması		N	X	SS
43 Bakanlıktaki tüm işgörenleri kapsayacak nitelikte kariyer planları hazırlanır.	ÜST YÖN	19	2,3158	1,2043
	ORTA YÖN	117	2,2906	1,1967
	ALT YÖN	136	2,4265	1,2628
	TOPLAMI	272	2,3603	1,2280
44 Atama ve yükseltmelerde görevin özellikleri ile bireyin niteliklerinin uyumlu olmasına dikkat edilir.	ÜST YÖN	19	3,0000	1,3333
	ORTA YÖN	117	2,3077	1,2489
	ALT YÖN	136	2,5147	1,1800
	TOPLAMI	272	2,4596	1,2293
45İşgörenle kariyer hedef ve beklentileri konusunda görüşmeler yapılır.	ÜST YÖN	19	2,8421	1,3850
	ORTA YÖN	117	2,2393	1,2081
	ALT YÖN	136	2,1838	1,1687
	TOPLAMI	272	2,2537	1,2081
46 İşgörenin kariyer planı ile ilgili yetenekleri ve beceri düzeyi saptanır.	ÜST YÖN	19	2,8947	1,2865
	ORTA YÖN	117	2,2308	1,2204
	ALT YÖN	136	2,2574	1,1674
	TOPLAMI	272	2,2904	1,2059
47 İşgörenle gelişme gereksinmeleri konusunda görüşme yapılır.	ÜST YÖN	19	3,0526	1,1291
	ORTA YÖN	117	2,2991	1,2266
	ALT YÖN	136	2,2426	1,2018
	TOPLAMI	272	2,3235	1,2203
48 İşgörenin kariyer istekleri ile örgütün gereksinmeleri karşılaştırılır.	ÜST YÖN	19	2,7895	1,2283
	ORTA YÖN	117	2,3248	1,2376
	ALT YÖN	136	2,2941	1,2179
	TOPLAMI	272	2,3419	1,2288
49 Kariyer geliştirme planları işgörenlerle birlikte yapılır.	ÜST YÖN	19	2,5789	1,3045
	ORTA YÖN	117	2,0598	1,2127
	ALT YÖN	136	2,1765	1,2406

Çizelge 23'ün devamı

Kariyer Planlaması		N	X	SS
	TOPLAMI	272	2,1544	1,2353
50 Yükselme potansiyeli olan işgörenler seçilerek, kariyer basamaklarında ilerlemelerine yardımcı olunur.	ÜST YÖN	19	2,5789	1,3464
	ORTA YÖN	117	2,1795	1,2078
	ALT YÖN	136	2,2647	1,1940
	TOPLAMI	272	2,2500	1,2103
51 Kariyer gelişimi sürecinde işgörenlere eşit olanaklar sağlanır.	ÜST YÖN	19	2,4737	1,3486
	ORTA YÖN	117	2,2564	1,2117
	ALT YÖN	136	2,2574	1,2649
	TOPLAMI	272	2,2721	1,2447
52 Kariyer basamaklarında yükselemeyen işgörenlerin yönlendirilmesi için kariyer danışmanlarından yararlanılır.	ÜST YÖN	19	2,2632	1,4080
	ORTA YÖN	117	2,0256	1,2139
	ALT YÖN	136	1,9779	1,1893
	TOPLAMI	272	2,0184	1,2133
GENEL AĞIRLIK.ORT	ÜST YÖN	19	2,6789	1,1891
	ORTA YÖN	117	2,2214	1,0836
	ALT YÖN	136	2,2596	1,0251
	TOPLAMI	272	2,2724	1,0643

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, kariyer planlaması işlevi Bakanlıkta $\overline{X}$= 2.27 ile az derecede gerçekleşmektedir.

Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri $\overline{X}$= 2.67 ile bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticileri ise $\overline{X}$= 2.22 ile bu işlevin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticileri ise orta düzey yöneticiler ile aynı görüşü paylaşarak $\overline{X}$= 2.25 ile bu işlevin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu işlevle ilgili olarak en yüksek derecede üst düzey yöneticiler, en alt derecede orta düzey yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Wright, McMahan, Sneel ve Gerhard (2001), yılında insan kaynaklarının önemi ve etkililiği ile ilgili hem alt hem de en üst kademe yöneticilerinin görüşlerini belirlemek için yaptığı araştırmada, her iki kademedeki yöneticilerin örgütün rekabetçi avantajı açısından insan kaynakları faaliyetlerinin potansiyel öneminin farkında oldukları görüşü belirlenmiş, fakat insan kaynaklarının etkililiğine yönelik olarak, alt kademe yöneticilerinin üst kademe yöneticileri kadar yüksek not vermedikleri ortaya çıkmıştır.

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin her maddeye ilişkin vermiş oldukları yanıtların genel ortalamaları incelendiğinde, yöneticiler, "atama ve yükseltmelerde görevin özellikleri ile bireyin niteliklerinin uyumlu olmasına dikkat edilir" maddesine en yüksek $\overline{X}$= 2.45 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine her üç düzeydeki yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlara göre, "kariyer basamaklarında yükselemeyen işgörenlerin yönlendirilmesi için kariyer danışmanlarından yararlanılır" maddesine $\overline{X}$= 2.01 ile az derecede katıldıkları belirlenmiştir.

Üst düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$= 3.05 ile "işgörenle gelişme gereksinimleri konusunda görüşme yapılır" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Üst düzey yöneticiler, kariyer planlaması işlevine ilişkin boyutta, Bakanlıkta bu maddenin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler, "kariyer basamaklarında yükselemeyen işgörenlerin yönlendirilmesi için kariyer danışmanlarından yararlanılır" maddesine $\overline{X}$= 2.26 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerinin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$= 2.32 ile "işgörenlerin kariyer istekleri ile örgütün gereksinmeleri karşılaştırılır" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Orta düzey yöneticiler bu maddenin uygulanabilmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticiler, "kariyer basamaklarında yükselemeyen işgörenlerin yönlendirilmesi için kariyer danışmanlarından yararlanılır" maddesine $\overline{X}$= 2.02 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$= 2.51 ile "atama ve yükseltmelerde görevin özellikleri ile bireyin niteliklerinin uyumlu olmasına dikkat edilir" maddesinde az derecede olduğu belirlenmiştir. Alt düzey yöneticiler, "kariyer basamaklarında yükselemeyen işgörenlerin yönlendirilmesi için kariyer danışmanlarından yararlanılır" maddesine $\overline{X}$= 1.97 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticiler, en yüksek düzeydeki değerlendirmeleri madde olarak incelendiğinde her biri farklı maddelerde görüş belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler "işgörenle gelişme gereksinimleri

konusunda görüşme yapılır", orta düzey yöneticiler "işgörenlerin kariyer istekleri ile örgütün gereksinmeleri karşılaştırılır", alt düzey yöneticiler "atama ve yükseltmelerde görevin özellikleri ile bireyin niteliklerinin uyumlu olmasına dikkat edilir" maddelerinde en yüksek düzeyde görüş belirtmişlerdir. Her üç düzeydeki yöneticiler en az düzeydeki maddede ortak görüş belirterek "kariyer basamaklarında yükselemeyen işgörenlerin yönlendirilmesi için kariyer danışmanlarından yararlanılır" maddesini belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticiler, kariyer planlaması işlevine ilişkin 10 maddeden beş'ine orta düzeyde katıldıklarını belirtirken diğer beş'ine de az katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticiler, kariyer planlaması işlevine ilişkin 10 maddenin tamamına az katıldıklarını belirterek Bakanlıkta bu işlevin gerçekleşmediği görüşünü ortaya koymuşlardır.

Alt düzey yöneticiler de, orta düzey yöneticilerle aynı görüşü paylaşarak kariyer planlaması işlevine ilişkin 10 maddenin tamamına az katıldıklarını belirterek Bakanlıkta bu işlevin gerçekleşmediği görüşünü ortaya koymuşlardır.

Sonuçta, üst, orta ve alt düzey yöneticiler Milli Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynakları yönetimi uygulamaları işlevlerinden kariyer planlaması işlevinin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

İngiltere'nin önde gelen firmalarından birisinde yapılan araştırmaya göre, yine de kariyer gelişimi alanındaki tüm ilerlemelere rağmen iki nitelik gözardı edilmektedir. Öncelikle işgörenler, işverenlerinin kendileri için belirlemiş oldukları kariyer planları hakkında net ve detaylı bilgi alamıyorlar. İkincisi işgörenler konu kendi kariyerlerindeki gelişimlerini sağlayabilmek olduğunda bunun için bir düzen ya da üzerinde çalışabilecekleri bir alan bulamamaktadırlar (Hirsh, 1997). Milli Eğitim Bakanlığı'nda kariyer planlaması işlevinin olmadığı yöneticilerin görüşlerinde belirlenmiştir. Bakanlıkta yer değiştirme ve yükselmelerin değişen hükümetlerin siyasi görüşleri doğrultusunda gerçekleştiği bilinmektedir. Değişen hükümetlerle birlikte değişen yöneticiler, yükselmeler, yer değiştirmeler, işgörenlerin yeterlik ilkesinin uygulanmasına olan güvenlerini yok etmiştir denilebilir. Bu olumsuz gelişmeler işgörenlerin motivasyonunu düşürmekte, çalışanla çalışmayanın

ayırt edilmemesi sonucu da işgörenlerin verimli çalışma ortaya koyamadıkları belirtilebilir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Performans Değerlendirme İşlevinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin Bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevlerinden performans değerlendirme işlevine ilişkin değerlendirmeleri 13 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin performans değerlendirme işlevine ilişkin maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları alınarak değerlendirme yapılmıştır. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin değerlendirmeleri ile ilgili bilgiler Çizelge 24' de verilmiştir.

Çizelge 24. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Performans Değerlendirme İşlevine İlişkin Görüşleri

Performans Değerlendirme		N	$\overline{X}$	SS
53 Kurumda performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.	ÜST YÖN	19	2,8947	1,4101
	ORTA YÖN	117	2,3419	1,2329
	ALT YÖN	136	2,5000	1,3166
	TOPLAMI	272	2,4596	1,2908
54 Değerlendirme sürecinde işgörenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.	ÜST YÖN	19	2,5789	1,3045
	ORTA YÖN	117	2,2650	1,2825
	ALT YÖN	136	2,5662	1,3261
	TOPLAMI	272	2,4375	1,3098
55 Performansı değerlendiren kişiler değerlendirme yapılan alanın uzmanlarından seçilir.	ÜST YÖN	19	2,6842	1,4550
	ORTA YÖN	117	2,2991	1,2883
	ALT YÖN	136	2,5368	1,2933
	TOPLAMI	272	2,4449	1,3045
56 Kurum içi atamalarda temel ölçütü performans değerlendirme sonuçları oluşturur.	ÜST YÖN	19	2,5263	1,4670
	ORTA YÖN	117	2,2564	1,3401
	ALT YÖN	136	2,4118	1,2381
	TOPLAMI	272	2,3529	1,2973
57 İşgören atamalarında ve yükseltmelerinde performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	ÜST YÖN	19	2,7895	1,3976
	ORTA YÖN	117	2,2308	1,2824
	ALT YÖN	136	2,4191	1,2913
	TOPLAMI	272	2,3640	1,2985

Çizelge 24'ün devamı

Performans Değerlendirme		N	$\overline{X}$	SS
58 Performans değerlendirme çalışmaları düzenli olarak yapılır.	ÜST YÖN	19	2,5263	1,3486
	ORTA YÖN	117	2,2650	1,2484
	ALT YÖN	136	2,2941	1,2360
	TOPLAMI	272	2,2978	1,2462
59 Performans değerlendirme işgören performansının geliştirilmesinde araç olarak kullanılır.	ÜST YÖN	19	2,4211	1,2164
	ORTA YÖN	117	2,2393	1,1645
	ALT YÖN	136	2,2868	1,1982
	TOPLAMI	272	2,2757	1,1815
60Kurumda yönetim pozisyonlarına hazırlanacakların belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır.	ÜST YÖN	19	2,5789	1,3045
	ORTA YÖN	117	2,2393	1,2433
	ALT YÖN	136	2,3529	1,1645
	TOPLAMI	272	2,3199	1,2076
61 Kurumda işgörenin görev değiştirmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır.	ÜST YÖN	19	2,5789	1,3464
	ORTA YÖN	117	2,2137	1,2651
	ALT YÖN	136	2,2794	1,2030
	TOPLAMI	272	2,2721	1,2388
62 İşgörenlerin eğitim gereksinmelerini belirlemede performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır.	ÜST YÖN	19	2,6842	1,3765
	ORTA YÖN	117	2,2906	1,1822
	ALT YÖN	136	2,3824	1,1805
	TOPLAMI	272	2,3640	1,1950
63 İşgörenlerin ödüllendirilmesinde performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	ÜST YÖN	19	2,8421	1,3443
	ORTA YÖN	117	2,2564	1,2045
	ALT YÖN	136	2,5368	1,2760
	TOPLAMI	272	2,4375	1,2581
64 İşten çıkartılmalarda performans değerlendirme sonuçları ölçüt alınır.	ÜST YÖN	19	2,5789	1,4266
	ORTA YÖN	117	2,2137	1,2165
	ALT YÖN	136	2,2941	1,2479
	TOPLAMI	272	2,2794	1,2460
65 Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler işgörene bildirilir.	ÜST YÖN	19	2,6316	1,3829
	ORTA YÖN	117	2,2991	1,3279
	ALT YÖN	136	2,4779	1,3387
	TOPLAMI	272	2,4118	1,3362
GENEL AĞIRLIK.ORT	ÜST YÖN	19	2,6397	1,2483
	ORTA YÖN	117	2,2623	1,1100
	ALT YÖN	136	2,4106	,9941
	TOPLAMI	272	2,3628	1,0649

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, *performans değerlendirme işlevinin Bakanlıkta* $\overline{X}$ *= 2.36 ile az* derecede gerçekleştiği belirlenmiştir.

Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri $\overline{X}$= 2.63 ile bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticileri ise $\overline{X}$= 2.26 ile bu işlevin gerçekleşme düzeyine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticileri orta düzey yöneticiler ile aynı görüşü paylaşarak $\overline{X}$= 2.41 ile bu işlevin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu işlevle ilgili olarak en yüksek düzeyde üst düzey yöneticiler, en alt düzeyde orta düzey yöneticiler görüş belirtmişlerdir.

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin her maddeye ilişkin vermiş oldukları yanıtların genel ortalamaları incelendiğinde, yöneticiler, "kurumda performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir" maddesine en yüksek $\overline{X}$= 2.45 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine her üç düzeydeki yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlara göre, "kurumda işgörenin görev değiştirmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır" maddesine $\overline{X}$= 2.27 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılma düzeyinin $\overline{X}$= 2.89 ile "kurumda performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Üst düzey yöneticiler, performans değerlendirme işlevine ilişkin boyutta, Bakanlıkta bu maddenin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler, "performans değerlendirme işgören performansının geliştirilmesinde araç olarak kullanılır" maddesine $\overline{X}$=2.42 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılma düzeyinin $\overline{X}$= 2.34 ile "kurumda performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir" maddesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticiler, "kurumda işgörenin görev değiştirmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır" ve "işten çıkartılmalarda performans değerlendirme sonuçları ölçüt alınır" maddelerine $\overline{X}$= 2.21 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılma düzeyinin $\overline{X}$= 2.56 ile "değerlendirme

sürecinde işgörenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur" maddesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticiler, "kurumda işgörenin görev değiştirmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır" maddesine $\overline{X}$= 2.27 ile yine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst ve orta düzey yöneticiler, en yüksek derecedeki değerlendirmeleri madde olarak incelendiğinde, aynı maddelerde görüş belirtirlerken, alt düzey yöneticiler farklı maddede görüş belirtmişlerdir. Üst düzey ve orta düzey yöneticiler "kurumda performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir", alt düzey yöneticiler ise, "değerlendirme sürecinde işgörenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur" maddelerinde en yüksek derecede görüş belirtmişlerdir. En düşük değerlendirmeler dikkate alındığında orta ve alt düzey yöneticiler ortak görüş belirtirken, üst düzey yöneticiler farklı görüş belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler "performans değerlendirme işgören performansının geliştirilmesinde araç olarak kullanılır", maddesini belirtirlerken, orta ve alt düzey yöneticiler "kurumda işgörenin görev değiştirmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır" maddelerinde birleşmişlerdir.

Üst düzey yöneticiler, performans değerlendirme işlevine ilişkin 13 maddeden altı tanesine orta düzeyde katıldıklarını belirtirken yedi maddeye az katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticiler, performans değerlendirme işlevine ilişkin 13 maddenin tamamına az derecede katıldıklarını belirterek Bakanlıkta bu işlevin gerçekleşmediğini ortaya koymuşlardır.

Alt düzey yöneticiler de, orta düzey yöneticilerle aynı görüşü paylaşarak performans değerlendirme işlevine ilişkin 13 maddenin tamamına az derecede katıldıklarını belirterek Bakanlıkta bu işlevin gerçekleşmediğini ortaya koymuşlardır.

Sonuçta, üst, orta ve alt düzey yöneticiler Milli Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynakları yönetimi uygulamaları işlevlerinden performans değerlendirme işlevinin gerçekleşme düzeyine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Performans değerlendirme, işgörenin iş performansı hakkında bilgi edinmek ve işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan

standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin bilgi vermektedir. Elde edilen bu bilgiler, ücret artışına, ikramiyelere, eğitime , disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararların alınmasında yöneticilere yardımcı olacaktır. Milli Eğitim Bakanlığı'nda performans değerlendirme uygulamalarının olmayışı, yöneticilerin işgörenin iş performansı hakkında bilgi sahibi olmadığını, işgörenlerin standartlara ne kadar yaklaştıkları hakkında bilgi sahibi olmadığını ortaya koymaktadır. Performansa dayalı bir değerlendirmenin olmayışı çalışanla çalışmayanı ayırt edemediği için işgörenler arasında huzursuzluk kaynağı olabilmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Ödeme İşlevinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin Bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevlerinden ödeme işlevine ilişkin değerlendirmeleri 12 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır.Yöneticilerin ödeme işlevine ilişkin maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları alınarak değerlendirme yapılmıştır. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin değerlendirmeleri ile ilgili bilgiler Çizelge 25'de verilmiştir.

Çizelge 25. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Ödeme İşlevine İlişkin Görüşleri

Ödeme		N	$\overline{X}$	SS
66 Kurumda ödemeler performansa dayalı olarak yapılır.	ÜST YÖN	19	2,1053	1,5237
	ORTA YÖN	117	1,8291	1,2885
	ALT YÖN	136	1,7868	1,1764
	TOPLAMI	272	1,8272	1,2492
67 İşgörenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.	ÜST YÖN	19	1,8421	1,1673
	ORTA YÖN	117	1,9145	1,2837
	ALT YÖN	136	1,9044	1,1410
	TOPLAMI	272	1,9044	1,2020
68 Ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır.	ÜST YÖN	19	3,8947	1,0485
	ORTA YÖN	117	3,4701	1,4177
	ALT YÖN	136	3,1618	1,4258
	TOPLAMI	272	3,3456	1,4110
69 Ödemeler, benzer kurumlarda benzer görev için yapılan ödemelerle aynı düzeydedir.	ÜST YÖN	19	2,7368	1,3267
	ORTA YÖN	117	2,2991	1,4158
	ALT YÖN	136	2,2206	1,3915

Çizelge 25'in devamı

Ödeme		N	$\overline{X}$	SS
	TOPLAMI	272	2,2904	1,3985
70 Kurumda benzer görevler için yapılan ödemeler arasında eşitlik vardır.	ÜST YÖN	19	3,3158	1,4927
	ORTA YÖN	117	2,7692	1,5723
	ALT YÖN	135	2,6370	1,4993
	TOPLAMI	271	2,7417	1,5347
71 Yapılan ödemeler, işgörenlerce adil bulunur.	ÜST YÖN	19	2,6842	1,2043
	ORTA YÖN	117	2,2137	1,2787
	ALT YÖN	136	2,0368	1,2731
	TOPLAMI	272	2,1581	1,2774
72 Ödemeler görevin kurumdaki önemine denk olarak yapılır.	ÜST YÖN	19	2,7895	1,2727
	ORTA YÖN	117	2,1282	1,2968
	ALT YÖN	136	2,0515	1,1883
	TOPLAMI	272	2,1360	1,2508
73 Ödemeler işgörenin harcadığı emeğe denk olarak yapılır.	ÜST YÖN	19	2,7895	1,4749
	ORTA YÖN	117	2,0598	1,2408
	ALT YÖN	136	1,8750	1,1575
	TOPLAMI	272	2,0184	1,2344
74 İşgörenlerin kendini yetiştirmesi, ödeme artışında göz önünde tutulur.	ÜST YÖN	19	2,3158	1,4163
	ORTA YÖN	117	1,9829	1,2864
	ALT YÖN	136	1,9412	1,1849
	TOPLAMI	272	1,9853	1,2448
75 İşgörene yapılan ödemelerde her yıl alım gücünü yükseltecek artış yapılır.	ÜST YÖN	19	2,2105	1,1343
	ORTA YÖN	117	2,0171	1,2729
	ALT YÖN	136	2,0221	1,2676
	TOPLAMI	272	2,0331	1,2577
76 Parasal olmayan ödemeler (dinlenme, sosyal etkinlikler, eğlenme, sağlık) işgörenin gereksinimini giderecek yeterliktedir.	ÜST YÖN	19	2,6316	1,1648
	ORTA YÖN	117	2,1026	1,2552
	ALT YÖN	136	1,9044	1,1475
	TOPLAMI	272	2,0404	1,2066
77 Yüksek performans gösteren birey ve gruplara maddi özendiriciler verilir.	ÜST YÖN	19	2,0526	1,1773
	ORTA YÖN	117	2,1453	1,3343
	ALT YÖN	136	1,9118	1,2321
	TOPLAMI	272	2,0221	1,2740
GENEL AĞIRLIK.ORT	ÜST YÖN	19	2,6140	,8924
	ORTA YÖN	117	2,2443	1,0738
	ALT YÖN	135	2,1216	,8869
	TOPLAMI	271	2,2091	,9771

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, ödeme işlevinin Bakanlıkta $\overline{X}$= 2.20 ile az derecede gerçekleştiği belirlenmiştir. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri $\overline{X}$= 2.61 ile bu işlevin orta derecede

gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticileri ise $\overline{X}$= 2.24 ile bu işlevin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticileri orta düzey yöneticiler ile aynı görüşü paylaşarak $\overline{X}$= 2.12 ile bu işlevin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu işlevle ilgili olarak en yüksek düzeyde üst düzey yöneticiler, en alt düzeyde alt düzey yöneticiler görüş belirtmişlerdir

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin her maddeye ilişkin vermiş oldukları yanıtların genel ortalamaları incelendiğinde, yöneticiler, "ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır" maddesine en yüksek $\overline{X}$= 3.89 ile çok derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine her üç düzeydeki yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlara göre, "kurumda ödemeler performansa dayalı olarak yapılır" maddesine $\overline{X}$= 1.82 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$= 3.89 ile "ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Üst düzey yöneticiler, ödeme işlevine ilişkin boyutta, Bakanlıkta ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır maddesine çok derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler, "işgörenlerin performanslarını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır" maddesine $\overline{X}$= 1.84 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$= 3.47 ile "ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Orta düzey yöneticiler bu maddenin gerçekleşmesine çok derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticiler, "kurumda ödemeler performansa dayalı olarak yapılır" maddesine $\overline{X}$= 1.82 a ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$= 3.16 ile "ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Alt düzey yöneticiler bu maddenin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticiler, "kurumda ödemeler performansa dayalı olarak yapılır" maddesine $\overline{X}$= 1.78 a ile hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticilerin, en yüksek düzeydeki değerlendirmeleri madde olarak incelendiğinde üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticiler aynı maddelerde görüş belirtmişlerdir. Üst, orta ve alt düzey yöneticiler "ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır" maddelerinde en yüksek derecede görüş belirtmişlerdir. En düşük değerlendirmeler dikkate alındığında orta ve alt düzey yöneticiler ortak görüş belirtirken, üst düzey yöneticiler farklı görüş belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler "işgörenlerin performanslarını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır", maddesini belirtirlerken, orta ve alt düzey yöneticiler "kurumda ödemeler performansa dayalı olarak yapılır" maddelerinde birleşmişlerdir.

Üst düzey yöneticiler ödeme işlevine ilişkin 12 maddenin altı tanesine orta derecede katıldıklarını belirtirken beş maddesine az katıldıklarını belirtmişlerdir. Sadece "ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır" maddesine çok derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticiler ödeme işlevine ilişkin 12 maddenin 10 maddesine az katıldıklarını belirterek ödeme işlevinin Bakanlıktaki uygulaması için olumsuz görüş belirtmişlerdir. "Kurumda benzer görevler için yapılan ödemeler arasında eşitlik vardır" maddesine orta derecede katıldıklarını belirtirken, "ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır" maddesine çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst ve orta düzey yöneticiler bu maddede ortak görüş belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticiler ödeme işlevine ilişkin 12 maddenin dokuz tanesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. "Ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır" ve "Kurumda benzer görevler için yapılan ödemeler arasında eşitlik vardır" maddesine orta derecede katıldıklarını belirtirken, "kurumda ödemeler performansa dayalı olarak yapılır" maddesine hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Sonuçta, üst, orta ve alt düzey yöneticiler Milli Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynakları yönetimi uygulamaları işlevlerinden ödeme işlevinin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

İşgörenleri örgüte bağlayacak etkenlerin başında ücret yönetimi gelmektedir. İşgörenlerin ücret açısından tatmin olmadığı, isteklerini karşılayamadığı durumlarda hem işgören hem de örgüt çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Ücret düzeyinin belirlenmesi için iş analizi, iş tanımları, iş

şartnamesi hazırlanması, iş ve personel değerlemesi gibi etkinliklerin uygulamaya konması işgören ve örgütün isteklerine karşılık verebilecektir.

Milli Eğitim Bakanlığı işgörenleri Bakanlıkta ödeme işlevinin gerçekleşme düzeyine az katıldıklarını belirterek bu işlevin gerçekleşmediğini ortaya koymuşlardır. Ödeme işlevinin gerçekleşmemesi, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ile işgörenlerin işten doyumunu engelleyecektir. Bakanlık işgörenlerinin bu işlevin gerçekleşmediğini belirtmeleri onların bu konudaki mutsuzluğunu ortaya koymaktadır denilebilir. Buluç (1997), Milli Eğitim Bakanlığı'nda yaptığı araştırmasında da Bakanlıkta ödeme politikalarının az derecede gerçekleştiğini saptamıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Koruma İşlevinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmetler Biriminde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin Bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevlerinden koruma işlevine ilişkin değerlendirmeleri 16 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır.Yöneticilerin koruma işlevine ilişkin maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları alınarak değerlendirme yapılmıştır. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin değerlendirmeleri ile ilgili bilgiler Çizelge 26'da verilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, koruma işlevinin Bakanlıkta $\overline{X}$= 2.56 ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri $\overline{X}$= 2.85 ile bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticileri de $\overline{X}$= 2.62 ile bu işlevin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticileri ise $\overline{X}$= 2.48 ile bu işlevin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu işlevle ilgili olarak en yüksek düzeyde üst düzey yöneticiler, en alt düzeyde alt düzey yöneticiler görüş belirtmişlerdir.

Çizelge 26. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Koruma İşlevine İlişkin Görüşleri

Koruma		N	$\overline{X}$	SS
78Kurumda iş kazalarına neden olabilecek tehlikeler araştırılıp, belirlenir.	ÜST YÖN	19	2,9474	1,3529
	ORTA YÖN	117	2,7009	1,3082
	ALT YÖN	136	2,4485	1,2697
	TOPLAMI	272	2,5919	1,2967
79Tehlikelere karşı gerekli önlemler alınır.	ÜST YÖN	19	3,1053	1,2865
	ORTA YÖN	117	2,8034	1,1980
	ALT YÖN	136	2,6985	1,3240
	TOPLAMI	272	2,7721	1,2682
80İş kazalarına yönelik istatistikler tutulur.	ÜST YÖN	19	2,5263	1,3068
	ORTA YÖN	117	2,3419	1,2674
	ALT YÖN	136	2,3750	1,2349
	TOPLAMI	272	2,3713	1,2501
81 İş güvenliği ve sağlığı ile ilgili ilke ve kurallar gerekli yerlere asılarak işgörenlere duyurulur.	ÜST YÖN	19	2,8421	1,4245
	ORTA YÖN	117	2,6923	1,2420
	ALT YÖN	136	2,6103	1,2718
	TOPLAMI	272	2,6618	1,2668
82 Kurumda işyeri hekimliği alanında uzmanlaşmış doktorlar görevlendirilir.	ÜST YÖN	19	2,8421	1,3023
	ORTA YÖN	117	2,7265	1,3748
	ALT YÖN	136	2,6912	1,3690
	TOPLAMI	272	2,7169	1,3627
83Güvenli çalışma koşullarını oluşturmak için düzenli olarak bakım, onarım çalışmaları yapılır.	ÜST YÖN	19	2,9474	1,1773
	ORTA YÖN	117	2,7265	1,2291
	ALT YÖN	136	2,5294	1,2935
	TOPLAMI	272	2,6434	1,2602
84İş güvenliğini artırmak için eğitim çalışmaları yapılır.	ÜST YÖN	19	2,6316	1,2566
	ORTA YÖN	117	2,6068	1,3193
	ALT YÖN	136	2,5662	1,1782
	TOPLAMI	272	2,5882	1,2418
85İş güvenliği için ilk yardım sistemlerinin oluşturulmasına önem verilir	ÜST YÖN	19	2,5789	1,1698
	ORTA YÖN	117	2,6667	1,2594
	ALT YÖN	136	2,5441	1,2700
	TOPLAMI	272	2,5993	1,2557
86İşgörenlere işgüvenliği ile ilgili bireysel sorumluluklar kazandırılır.	ÜST YÖN	19	2,5789	1,2164
	ORTA YÖN	117	2,6325	1,2429
	ALT YÖN	136	2,6544	1,1825
	TOPLAMI	272	2,6397	1,2068
87İş yerinin fiziki koşullarının düzenlenmesinde iş güvenliği ölçütleri esas alınır.	ÜST YÖN	19	3,1579	1,0679
	ORTA YÖN	117	2,5299	1,2496
	ALT YÖN	136	2,4191	1,2446
	TOPLAMI	272	2,5184	1,2448
88Kurumda sigara, alkol, uyuşturucu alışkanlıklar ve bağımlılıklara karşı işgörenleri koruyucu önlemler alınır.	ÜST YÖN	19	3,5263	1,2188
	ORTA YÖN	117	2,6838	1,2707
	ALT YÖN	136	2,6912	1,4428

Çizelge 26'nın devamı

Koruma		N	$\overline{X}$	SS
	TOPLAMI	272	2,7463	1,3685
89İşgörenlerin belli aralıklarla sağlık kontrolleri yapılır.	ÜST YÖN	19	2,3158	1,3355
	ORTA YÖN	117	2,1966	1,3406
	ALT YÖN	136	2,0000	1,2824
	TOPLAMI	272	2,1066	1,3112
90İşyeri giriş çıkışlarında gerekli güvenlik önlemleri alınır.	ÜST YÖN	19	3,2632	1,2402
	ORTA YÖN	117	2,9316	1,2644
	ALT YÖN	136	2,8235	1,3103
	TOPLAMI	272	2,9007	1,2862
91Kurumdaki sivil savunma çalışmaları işgörenlerin etkili bir biçimde korunmasını sağlayacak niteliktedir.	ÜST YÖN	19	3,3684	1,1161
	ORTA YÖN	117	2,7265	1,2291
	ALT YÖN	136	2,6103	1,2482
	TOPLAMI	272	2,7132	1,2414
92Kurumda yeterli sayı ve nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme yer ve mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.	ÜST YÖN	19	2,3158	1,0569
	ORTA YÖN	117	2,3248	1,2854
	ALT YÖN	136	1,8529	1,1834
	TOPLAMI	272	2,0882	1,2388
93Çalışma, dinlenme, bekleme yerlerinin temiz ve hijyenik olmasına özen gösterilir.	ÜST YÖN	19	2,7368	1,2842
	ORTA YÖN	117	2,6325	1,2635
	ALT YÖN	136	2,2426	1,2910
	TOPLAMI	272	2,4449	1,2903
GENEL AĞIRLIK.ORT	ÜST YÖN	19	2,8553	,9849
	ORTA YÖN	117	2,6202	1,0663
	ALT YÖN	136	2,4848	1,0219
	TOPLAMI	272	2,5689	1,0401

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin her maddeye ilişkin vermiş oldukları yanıtların genel ortalamaları incelendiğinde, yöneticiler, "işyeri giriş çıkışlarında gerekli güvenlik önlemleri alınır" maddesine en yüksek $\overline{X}$= 2.90 ile orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine her üç düzeydeki yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlara göre, "kurumda yeterli sayı ve nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme yer ve mekanlarının oluşturulmasına önem verilir" maddesine $\overline{X}$= 2.08 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$= 3.52 ile "kurumda sigara, alkol, uyuşturucu alışkanlıklar ve bağımlılıklara karşı işgörenleri koruyucu önlemler alınır" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Üst düzey yöneticiler, koruma işlevine ilişkin boyutta, Bakanlıkta sigara, alkol, uyuşturucu alışkanlıklar ve

bağımlılıklara karşı işgörenleri koruyucu önlemler alınır maddesine çok derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler, "yeterli sayı ve nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme yer ve mekanlarının oluşturulmasına önem verilir" ve "işgörenlerin belli aralıklarla sağlık kontrolleri yapılır" maddelerine $\overline{X}$= 2.31 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$= 2.93 ile "işyeri giriş çıkışlarında gerekli güvenlik önlemleri alınır" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Orta düzey yöneticiler bu maddenin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticiler, "işgörenlerin belli aralıklarla sağlık kontrolleri yapılır" maddesine $\overline{X}$= 2.19 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$= 2.82 ile "işyeri giriş çıkışlarında gerekli güvenlik önlemleri alınır" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Alt düzey yöneticiler bu maddenin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticiler, "kurumda yeterli sayı ve nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme yer ve mekanlarının oluşturulmasına önem verilir" maddesine $\overline{X}$= 1.85 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticilerin, en yüksek derecedeki değerlendirmeleri madde olarak incelendiğinde, orta ve alt düzey yöneticiler aynı maddelerde görüş belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler ise farklı görüş belirtmişlerdir. Orta düzey ve alt düzey yöneticiler "işyeri giriş çıkışlarında gerekli güvenlik önlemleri alınır" maddesinde en yüksek derecede görüş belirtmişlerdir. Üst düze yöneticiler ise "kurumda sigara, alkol, uyuşturucu alışkanlıklar ve bağımlılıklara karşı işgörenleri koruyucu önlemler alınır" maddesinde en yüksek derecede görüş belirtmişlerdir. En düşük değerlendirmeler dikkate alındığında üst ve orta düzey yöneticiler ortak görüş belirtirken, alt düzey yöneticiler farklı görüş belirtmişlerdir. Üst ve orta düzey yöneticiler "işgörenlerin belli aralıklarla sağlık kontrolleri yapılır", maddesini belirtirlerken, alt düzey yöneticiler "kurumda yeterli sayı ve nitelikte çalışma,

dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme yer ve mekanlarının oluşturulmasına önem verilir" maddesini belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticiler koruma işlevine ilişkin 16 maddenin 10 'una orta düzeyde katıldıklarını belirtirken, altı maddesine az katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticiler koruma işlevine ilişkin 16 maddenin 12 maddesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Dört maddesine ise "iş kazalarına yönelik istatistikler tutulur", "iş yerinin fiziki koşullarının düzenlenmesinde iş güvenliği ölçütleri esas alınır", "işgörenlerin belli aralıklarla sağlık kontrolleri yapılır" ve "kurumda yeterli sayı ve nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme yer ve mekanların oluşturulmasına önem verilir" az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticiler koruma işlevine ilişkin 16 maddenin dokuz maddesine az derecede katıldıklarını, yedi maddesine de orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Sonuçta, üst, orta ve alt düzey yöneticiler Milli Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynakları yönetimi uygulamaları işlevlerinden koruma işlevinin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Ofluoğlu ve Uysal'ın (1999), yaptıkları araştırmalarında, örgütlerde incelenen risk etmenlerine karşı alınan önlemlerin yetersiz olduğu, iş kazalarında psikolojik etmenin ağırlığını bilen ve psikolojiye önem veren bir yönetici kadronun eğitilmesi gerekliliği, uzman psikologların iş yerlerine alınmaları, işin niteliğine göre işe uygun insanlara işbaşı yaptırılması, işgörenlerin yıllık periyodik muayeneleri yanında, yılda bir kez tam bir psikolojik muayenelerinin yapılması, işyeri hekimliği sisteminin yeni baştan düzenlenmesi gerekliliği gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çağdaş bir örgütte bulunması gereken bu niteliklerin Milli Eğitim Bakanlığı'nda bulunmadığı, bakanlık işgörenlerinin yeterli koruma ve iş güvenliği uygulamalarından uzak olduğu belirtilebilir.

James, Dibben ve Cunnigham'ın (2002), yaptıkları araştırmalarında, araştırmaya katılan örgütlerin çok az bir kısmında uzun süreli iş devamsızlığı ile ilgili detaylı düzenlemeler bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, Milli Eğitim Bakanlığı'nda koruma işlevi ile ilgili birçok etkinliğin gerçekleşmemesi ile benzerlik göstermektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Disiplin İşlevinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin Bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevlerinden disiplin işlevine ilişkin değerlendirmeleri sekiz madde ile ölçülmeye çalışılmıştır.Yöneticilerin disiplin işlevine ilişkin maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları alınarak değerlendirme yapılmıştır. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin değerlendirmeleri ile ilgili bilgiler Çizelge 27'de verilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, disiplin işlevinin Bakanlıkta $\overline{X}$= 2.62 ile orta derecede gerçekleştiği belirlenmiştir.

Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri $\overline{X}$= 3.09 ile bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticileri de $\overline{X}$= 2.61 ile bu işlevin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticileri ise $\overline{X}$= 2.57 ile bu işlevin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu işlevle ilgili olarak en yüksek derecede üst düzey yöneticiler, en alt derecede alt düzey yöneticiler görüş belirtmişlerdir.

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin her maddeye ilişkin vermiş oldukları yanıtların genel ortalamaları incelendiğinde, yöneticiler, "disiplin kuralları gecikmesiz uygulanır" maddesine en yüksek $\overline{X}$= 2.98 ile orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine her üç düzeydeki yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlara göre, "disiplin sistemi ceza ağırlıklı olmaktan çok ödül ağırlıklıdır" maddesine $\overline{X}$= 2.31 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 27. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Disiplin İşlevine İlişkin Görüşleri

Disiplin		N	$\overline{X}$	SS
94Disiplin kuralları gecikmesiz uygulanır.	ÜST YÖN	19	3,3684	1,1648
	ORTA YÖN	117	2,9829	1,1370
	ALT YÖN	136	2,9338	1,2602
	TOPLAMI	272	2,9853	1,2026
95Kurumda başarılı işgörenlere madalya, şilt, plaket ya da başka saygınlık ödülleri verilir.	ÜST YÖN	19	2,7368	1,2402
	ORTA YÖN	117	2,5299	1,3037
	ALT YÖN	136	2,3676	1,3488
	TOPLAMI	272	2,4632	1,3220
96Ceza uygulamaları işgörenlerin kurum amaçları doğrultusunda istekli olarak çalışmalarını sağlama amacı taşır.	ÜST YÖN	19	2,8947	1,1496
	ORTA YÖN	117	2,6068	1,2454
	ALT YÖN	136	2,3750	1,2528
	TOPLAMI	272	2,5110	1,2478
97Disiplin uygulamaları birbiriyle tutarlılık gösterir.	ÜST YÖN	19	3,1579	1,2140
	ORTA YÖN	117	2,6410	1,2626
	ALT YÖN	136	2,5588	1,2810
	TOPLAMI	272	2,6360	1,2727
98Disiplin kurallarının uygulanmasında işgörenler arasında ayırım yapılmaz.	ÜST YÖN	19	3,4211	1,1213
	ORTA YÖN	117	2,6325	1,2219
	ALT YÖN	136	2,6176	1,3827
	TOPLAMI	272	2,6801	1,3102
99Disiplin sistemi ceza ağırlıklı olmaktan çok ödül ağırlıklıdır.	ÜST YÖN	19	2,6842	1,1082
	ORTA YÖN	117	2,1880	1,1885
	ALT YÖN	136	2,3750	1,4139
	TOPLAMI	272	2,3162	1,3040
100 Cezaya konu olan olay ya da davranışın nedeni araştırılır.	ÜST YÖN	19	3,4211	1,1698
	ORTA YÖN	117	2,5641	1,2958
	ALT YÖN	136	2,6691	1,4249
	TOPLAMI	272	2,6765	1,3658
101 İşgörene verilen cezanın kusur ya da suça denk olmasına özen gösterilir.	ÜST YÖN	19	3,1053	1,2865
	ORTA YÖN	117	2,7350	1,1919
	ALT YÖN	136	2,6691	1,3112
	TOPLAMI	272	2,7279	1,2595
GENEL AĞIRLIK.ORT	ÜST YÖN	19	3,0987	,8835
	ORTA YÖN	117	2,6100	1,0238
	ALT YÖN	136	2,5708	1,0895
	TOPLAMI	272	2,6245	1,0532

Üst düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$= 3.42 ile "disiplin kurallarının uygulanmasında işgörenler arasında ayırım yapılmaz" ve "cezaya konu olan olay ya da davranışın nedeni araştırılır" maddelerinde olduğu belirlenmiştir. Üst düzey yöneticiler, disiplin işlevindeki bu iki maddeye çok derecede

katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler, "disiplin sistemi ceza ağırlıklı olmaktan çok ödül ağırlıklıdır" maddesine $\overline{X}$= 2.68 a ile orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$ = 2.98 ile "disiplin kuralları gecikmesiz uygulanır" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Orta düzey yöneticiler bu maddenin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticiler, "disiplin sistemi ceza ağırlıklı olmaktan çok ödül ağırlıklıdır" maddesine $\overline{X}$ = 2.18 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$ = 2.93 ile "disiplin kuralları gecikmesiz uygulanır" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Alt düzey yöneticiler bu maddenin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticiler, "kurumda başarılı işgörenlere madalya, şilt, plaket, ya da başka saygınlık ödülleri verilir" maddesine $\overline{X}$= 2.36 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin, en yüksek derecedeki değerlendirmeleri madde olarak incelendiğinde, orta ve alt düzey yöneticiler aynı maddelerde görüş belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler ise farklı görüş belirtmişlerdir. Orta düzey ve alt düzey yöneticiler "disiplin kuralları gecikmesiz uygulanır" maddesinde en yüksek derecede görüş belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler ise "disiplin kurallarının uygulanmasında işgörenler arasında ayırım yapılmaz" ve "cezaya konu olan olay ya da davranışın nedeni araştırılır" maddesinde en yüksek derecede görüş belirtmişlerdir. En düşük değerlendirmeler dikkate alındığında üst ve orta düzey yöneticiler ortak görüş belirtirken, alt düzey yöneticiler farklı görüş belirtmişlerdir. Üst ve orta düzey yöneticiler "disiplin sistemi ceza ağırlıklı olmaktan çok ödül ağırlıklıdır", maddesini belirtirlerken, alt düzey yöneticiler "kurumda başarılı işgörenlere madalya, şilt, plaket, ya da başka saygınlık ödülleri verilir" maddesinde birleşmişlerdir.

Üst düzey yöneticiler disiplin işlevine ilişkin sekiz maddenin altısına orta derecede katıldıklarını belirtirken, "disiplin kurallarının uygulanmasında işgörenler arasında ayırım yapılmaz" ve "cezaya konu olan olay ya da

davranışın nedeni araştırılır" maddelerine çok derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticiler disiplin işlevine ilişkin sekiz maddenin beş maddesine orta derecede katıldıklarını belirtirken, üç maddesine " kurumda başarılı işgörenlere madalya, şilt, plaket ya da başka saygınlık ödülleri verilir", "disiplin sistemi ceza ağırlıklı olmaktan çok ödül ağırlıklıdır", "cezaya konu olan olay ya da davranışın nedeni araştırılır", az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticiler disiplin işlevine ilişkin sekiz maddenin dört maddesine orta derecede katıldıklarını belirtirken, dört maddesine de "kurumda başarılı işgörenlere madalya, şilt, plaket ya da başka saygınlık ödülleri verilir", "ceza uygulamaları işgörenlerin kurum amaçları doğrultusunda istekli olarak çalışmalarını sağlama amacı taşır", disiplin uygulamaları birbiriyle tutarlılık gösterir" ve "disiplin sistemi ceza ağırlıklı olmaktan çok ödül ağırlıklıdır", az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Sonuçta, üst, orta ve alt düzey yöneticiler Milli Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynakları yönetimi uygulamaları işlevlerinden disiplin işlevinin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için disiplin sisteminden yararlanmak durumundadırlar. Örgüt amaçlarına ulaşmayı engelleyici davranışları engellemek bunların yerine istediği davranışları yaptırmak isteyecektir. Ancak disiplin cezalarının işgörenin verimliliği üzerindeki olumsuz etkisini dikkate alarak cazalandırmadan çok ödüllendirme davranışlarının uygulamaya konması gerekliliği belirtilebilir. Türker (1997), yaptığı çalışmasında ceza alan işgörenlerin, cezayı veren yöneticilerin, tarafsız olmadıkları, disiplin mevzuatını bilmedikleri, kendilerini baştan hiç ikaz etmediklerini ve disiplin cezalarının kendilerini olumsuz etkilediklerini belirtmişlerdir.

Disiplin işlevinin bakanlıkta orta derecede gerçekleştiğinin belirtilmesi işgörenlerin verimlilik ve etkinliklerinin düşmesine neden olduğu söylenebilir. İşgörenlerin etkisiz ve verimsiz olması örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyebilir. Oysa sistemin yöneticisi konumundaki bakanlık işgörenlerinin çok daha fazla verimlilik ve etkinliğe gereksinimi vardır. Üst düzey yöneticilerin disiplin işlevini orta, orta ve alt düzey yöneticilerinin az gerçekleştiğini

belirtmeleri, disiplin sisteminin uygulayıcı ve koruyucusu olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Ayırma İşlevinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin Bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevlerinden ayırma işlevine ilişkin değerlendirmeleri dokuz madde ile belirlenmeye çalışılmıştır.Yöneticilerin disiplin işlevine ilişkin maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları alınarak değerlendirme yapılmıştır. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin değerlendirmeleri ile ilgili bilgiler Çizelge 28' de verilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, ayırma işlevinin Bakanlıkta $\overline{X}$= 2.37 ile az derecede gerçekleştiği belirlenmiştir. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri $\overline{X}$= 2.59 ile bu işlevin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticileri de $\overline{X}$= 2.35 ile bu işlevin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticileri de $\overline{X}$= 2.35 ile bu işlevin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu işlevle ilgili olarak en yüksek derecede üst düzey yöneticiler, en alt derecede orta ve alt düzey yöneticiler görüş belirtmişlerdir.

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin her maddeye ilişkin vermiş oldukları yanıtların genel ortalamaları incelendiğinde, yöneticiler, "kurumda işten ayırma ve çıkarılma koşulları açık ve anlaşılırdır" maddesine en yüksek $\overline{X}$= 3.00 ile orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine her üç düzeydeki yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlara göre, "kurumdan emekli olanların ziyarete geldiklerinde kullanmaları için bir oda ayrılmasına özen gösterilir" maddesine $\overline{X}$= 1.81 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 28. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Ayırma İşlevine İlişkin Görüşleri

Ayırma		N	$\overline{X}$	SS
102Kurumda işten ayrılma ve çıkarılma koşulları açık ve anlaşılırdır.	ÜST YÖN	19	3,5263	1,4670
	ORTA YÖN	117	3,0256	1,3029
	ALT YÖN	136	2,9118	1,4881
	TOPLAMI	272	3,0037	1,4129
103İşten çıkarılacak işgörene uygun bir süre öncesinden duyuru yapılır.	ÜST YÖN	19	3,4211	1,3464
	ORTA YÖN	117	2,6068	1,4140
	ALT YÖN	136	2,8088	1,4683
	TOPLAMI	272	2,7647	1,4464
104Ayırma öncesinde işgörenin yeni duruma hazırlanması için gerekli çalışmalar yapılır.	ÜST YÖN	19	2,6316	1,4225
	ORTA YÖN	117	2,1538	1,3171
	ALT YÖN	136	2,3456	1,4004
	TOPLAMI	272	2,2831	1,3681
105Kurumdan kendi isteği ya da emekli olarak ayrılan işgörenler izlenir ve onlarla düzenli iletişim sağlamaya özen gösterilir	ÜST YÖN	19	2,1053	1,2425
	ORTA YÖN	117	2,0940	1,3518
	ALT YÖN	136	2,1765	1,3493
	TOPLAMI	272	2,1360	1,3391
106Disiplin, yetenek uyuşmazlığı, başarısızlık nedenleri ile işten çıkarılma işlemleri geçerli ve güvenilir belgelere dayalı olarak yapılır.	ÜST YÖN	19	3,4737	1,1723
	ORTA YÖN	117	2,6923	1,2762
	ALT YÖN	136	2,6912	1,3958
	TOPLAMI	272	2,7463	1,3412
107Emekli olacaklar için emekliliğe hazırlama eğitimi verilir.	ÜST YÖN	19	1,5789	,8377
	ORTA YÖN	117	1,9487	1,3121
	ALT YÖN	136	1,8529	1,3195
	TOPLAMI	272	1,8750	1,2883
108Kurumdan ayrılan işgörenler için uğurlama töreni düzenlenir.	ÜST YÖN	19	3,1579	1,0145
	ORTA YÖN	117	2,7179	1,3186
	ALT YÖN	136	2,6029	1,4261
	TOPLAMI	272	2,6912	1,3584
109Kurumdan emekli olanlarla belli dönemlerde buluşma ve anma toplantıları yapılır.	ÜST YÖN	19	1,9474	,9113
	ORTA YÖN	117	2,0684	1,2914
	ALT YÖN	136	2,0147	1,2995
	TOPLAMI	272	2,0331	1,2694
110Kurumdan emekli olanların ziyarete geldiklerinde kullanmaları için bir oda ayrılmasına özen gösterilir.	ÜST YÖN	19	1,4737	,7723
	ORTA YÖN	117	1,8889	1,3182
	ALT YÖN	136	1,8088	1,2679
	TOPLAMI	272	1,8199	1,2628
GENEL AĞIRLIK.ORT	ÜST YÖN	19	2,5906	,7822
	ORTA YÖN	117	2,3552	1,0799
	ALT YÖN	136	2,3570	1,0862
	TOPLAMI	272	2,3725	1,0635

Üst düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$= 3.52 ile "kurumda işten ayırma ve çıkarılma koşulları açık ve anlaşılırdır" maddelerinde olduğu belirlenmiştir. Üst düzey yöneticiler, disiplin işlevindeki bu maddeye çok derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler, "kurumdan emekli olanların ziyarete geldiklerinde kullanmaları için bir oda ayrılmasına özen gösterilir" maddesine $\overline{X}$= 1.47 ile hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$= 3.02 ile "kurumda işten ayırma ve çıkarılma koşulları açık ve anlaşılırdır" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Orta düzey yöneticiler bu maddenin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticiler, "kurumdan emekli olanların ziyarete geldiklerinde kullanmaları için bir oda ayrılmasına özen gösterilir" maddesine $\overline{X}$= 1.88 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticilerin her madde için belirttikleri görüşleri incelendiğinde, en yüksek katılmanın $\overline{X}$= 2.91 ile "kurumda işten ayırma ve çıkarılma koşulları açık ve anlaşılırdır" maddesinde olduğu belirlenmiştir. Alt düzey yöneticiler bu maddenin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticiler, "kurumdan emekli olanların ziyarete geldiklerinde kullanmaları için bir oda ayrılmasına özen gösterilir" maddesine $\overline{X}$= 1.80 ile az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticilerin, en yüksek derecedeki değerlendirmeleri madde olarak incelendiğinde, Üst, orta ve alt düzey yöneticiler aynı maddelerde görüş belirtmişlerdir. Üst, orta ve alt düzey yöneticiler "kurumda işten ayırma ve çıkarılma koşulları açık ve anlaşılırdır" maddesinde en yüksek derecede görüş belirtmişlerdir. En düşük değerlendirmeler dikkate alındığında üst, orta ve alt düzey yöneticiler yine ortak görüş belirtmişlerdir. Üst, orta düzey ve alt düzey yöneticiler "kurumdan emekli olanların ziyarete geldiklerinde kullanmaları için bir oda ayrılmasına özen gösterilir" maddesinde birleşmişlerdir.

Üst düzey yöneticiler ayırma işlevine ilişkin, dokuz maddenin üç maddesine çok katıldıklarını, iki maddeye orta derecede katıldıklarını, iki maddeye az derecede katıldıklarını ve iki maddeye de "emekli olacaklar için

emekliliğe hazırlama eğitimi verilir" ve "kurumdan emekli olanların ziyarete geldiklerinde kullanmaları için bir oda ayrılmasına özen gösterilir" hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticiler ayırma işlevine ilişkin dokuz maddenin dört maddesine "kurumda işten ayrılma ve çıkarılma koşulları açık ve anlaşılırdır", "işten çıkarılacak işgörenlere uygun bir süre öncesinden duyuru yapılır", "disiplin, yetenek uyuşmazlığı, başarısızlık nedenleri ile işten çıkarılma işlemleri geçerli ve güvenilir belgelere dayalı olarak yapılır", "kurumdan ayrılan işgörenler için uğurlama töreni düzenlenir" orta, beş maddesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Alt düzey yöneticiler ayırma işlevine ilişkin dokuz maddenin dört maddesine "kurumda işten ayrılma ve çıkarılma koşulları açık ve anlaşılırdır", "işten çıkarılacak işgörenlere uygun bir süre öncesinden duyuru yapılır", "disiplin, yetenek uyuşmazlığı, başarısızlık nedenleri ile işten çıkarılma işlemleri geçerli ve güvenilir belgelere dayalı olarak yapılır", "kurumdan ayrılan işgörenler için uğurlama töreni düzenlenir" orta, beş maddesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt ve orta düzey yöneticilerin görüşleri tamamen aynı maddelerde toplanmıştır.

Sonuçta, üst, orta ve alt düzey yöneticiler Milli Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynakları yönetimi uygulamaları işlevlerinden ayırma işlevinin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

İşgörenler emekli olmayı istemekle birlikte bu dönemin belirsizliğinden korkmaktadırlar. İşgörenin, bu korkularının ortadan kaldırılabilmesi için emeklilik öncesi bir eğitimden geçirilmeleri gerekmektedir. Mc Donalt'ın (1990), yaptığı araştırmada, araştırmaya katılanların emeklilik öncesi, önündeki hayat dönemi hakkında daha çok bilgi sahibi olunması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Ancak, Milli Eğitim Bakanlığı'nda her üç düzey yöneticiler ayırma işlevinin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu sonuç Bakanlıkta diğer işlevlerin orta ve az gerçekleşmesiyle paralellik göstermekte, Bakanlığın işgörenini insan kaynakları yönetimi anlayışına uygun olarak değerlendirmediği, örgütten ayrılırken de değersiz olarak gönderdiğinin bir göstergesi sayılabilir. Akçay'ın (1994) yapmış olduğu araştırmada da

araştırmaya katılanların kendilerini emekliliğin tüm yönlerine ve sorunlarına orta derecede hazır hissettikleri ortaya çıkmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst,Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Fark Bulunmakta mıdır?

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin Bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevleri uygulamalarının değerlendirmesine ilişkin maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları alınarak değerlendirme yapılmıştır. Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 29'da verilmiştir.

Çizelge 29. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETIMI İŞLEVLERI	YÖNETICILER	N	$\bar{X}$	SS
İNSANGÜCÜ PLANLAMASI	Üst Kademe Yönetici	19	2,9043	,9556
	Orta Kademe Yönetici	117	2,5991	,9089
	Alt Kademe Yönetici	136	2,6979	1,0066
	Toplam	272	2,6698	,9620
İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME	Üst Kademe Yönetici	19	3,2158	,9737
	Orta Kademe Yönetici	117	2,7265	,9813
	Alt Kademe Yönetici	136	2,9412	,8830
	Toplam	272	2,8680	,9399
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Üst Kademe Yönetici	19	2,9524	,9693
	Orta Kademe Yönetici	117	2,7900	,9124
	Alt Kademe Yönetici	136	2,8204	,9229
	Toplam	272	2,8165	,9190
KARİYER PLANLAMASI	Üst Kademe Yönetici	19	2,6789	1,1891
	Orta Kademe Yönetici	117	2,2214	1,0836
	Alt Kademe Yönetici	136	2,2596	1,0251
	Toplam	272	2,2724	1,0643
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	Üst Kademe Yönetici	19	2,6397	1,2483
	Orta Kademe Yönetici	117	2,2623	1,1100
	Alt Kademe Yönetici	136	2,4106	,9941
	Toplam	272	2,3628	1,0649
ÖDEME	Üst Kademe Yönetici	19	2,6140	,8924
	Orta Kademe Yönetici	117	2,2443	1,0738
	Alt Kademe Yönetici	135	2,1216	,8869

Çizelge 29'un devamı

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETIMI İŞLEVLERI	YÖNETICILER	N	$\overline{X}$	SS
	Toplam	271	2,2091	,9771
KORUMA	Üst Kademe Yönetici	19	2,8553	,9849
	Orta Kademe Yönetici	117	2,6202	1,0663
	Alt Kademe Yönetici	136	2,4848	1,0219
	Toplam	272	2,5689	1,0401
DİSİPLİN	Üst Kademe Yönetici	19	3,0987	,8835
	Orta Kademe Yönetici	117	2,6100	1,0238
	Alt Kademe Yönetici	136	2,5708	1,0895
	Toplam	272	2,6245	1,0532
AYIRMA	Üst Kademe Yönetici	19	2,5906	,7822
	Orta Kademe Yönetici	117	2,3552	1,0799
	Alt Kademe Yönetici	136	2,3570	1,0862
	Toplam	272	2,3725	1,0635

Çizelge 29 incelendiğinde, üst, orta ve alt düzey yöneticiler, insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve disiplin boyutlarının Milli Eğitim Bakanlığı'nda orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Kariyer planlaması, ödeme, koruma ve ayırma işlevlerinin ise az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler, Bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevlerinden hiçbirinin çok ya da tamamen gerçekleştiğine yönelik görüş belirtmemiştir. Bu bulgular sonucu, Milli Eğitim Bakanlığı'nda geleneksel personel yönetimi anlayışının egemen olduğu, çağdaş insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bulunmadığı belirtilebilir.

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik yapılan değerlendirmelerin sonucu Çizelge 30'da belirtilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı yardımcı hizmet birimleri üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili görüşlerine ilişkin tek yönlü varyans analiz ve sonuçları incelendiğinde sadece işgören seçme ve yerleştirme işlevinde görüşler arasında anlamlı farklılık $F(2.269)= 3.09$ $p<.05$ olduğu belirlenmiştir. Diğer işlevlerle ilgili olarak yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Çizelge 30. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Kademe Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz ve Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ		KT	SD	KO	F	P
İNSANGÜCÜ PLANLAMASI	Gruplar Arası	1,737	2	,869	,938	,393
	Gruplar İçi	249,033	269	,926		
	Toplam	250,771	271			
İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME	Gruplar Arası	5,369	2	2,685	3,086	,047*
	Gruplar İçi	234,023	269	,870		
	Toplam	239,392	271			
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Gruplar Arası	,435	2	,218	,256	,774
	Gruplar İçi	228,463	269	,849		
	Toplam	228,898	271			
KARİYER PLANLAMASI	Gruplar Arası	3,467	2	1,734	1,537	,217
	Gruplar İçi	303,516	269	1,128		
	Toplam	306,983	271			
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	Gruplar Arası	2,949	2	1,474	1,303	,273
	Gruplar İçi	304,360	269	1,131		
	Toplam	307,309	271			
ÖDEME	Gruplar Arası	4,294	2	2,147	2,270	,105
	Gruplar İçi	253,496	268	,946		
	Toplam	257,790	270			
KORUMA	Gruplar Arası	2,827	2	1,414	1,310	,272
	Gruplar İçi	290,334	269	1,079		
	Toplam	293,161	271			
DİSİPLİN	Gruplar Arası	4,689	2	2,345	2,132	,121
	Gruplar İçi	295,889	269	1,100		
	Toplam	300,578	271			
AYIRMA	Gruplar Arası	,972	2	,486	,428	,652
	Gruplar İçi	305,548	269	1,136		
	Toplam	306,520	271			

P< .05

Yöneticilerin işgören seçme ve yerleştirme işlevine ilişkin görüşleri arasındaki farkın kaynağını belirlemeye yönelik yapılan LSD testi sonucuna göre, fark üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticiler arasında ortaya çıkmaktadır. Farkın kaynağına yönelik yapılan LSD testi sonuçları Çizelge 31'de belirtilmiştir.

Çizelge 31 incelendiğinde, görüşler arasındaki farkın üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticiler arasında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin görüşlerinin ortalamasına bakıldığında, üst düzey yöneticilerin $\overline{X}$ = 3.21, orta düzey yöneticilerin $\overline{X}$ = 2.72 dir. Bu sonuçlara göre, üst düzey

yöneticiler, orta düzey yöneticiler göre, bu işlevin Bakanlıkta gerçekleşme derecesine daha olumlu bakmaktadırlar.

Çizelge 31. İşgören Seçme ve Yerleştirme İşlevi ile İlgili Farkın Kaynağına Yönelik LSD Testi Sonuçları

		Ortalama Farkı (I-J)	P
(I) GÖREV ÜNVANI	(J) GÖREV ÜNVANI		
Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	,4893	,035*
	Alt Düzey Yönetici	,2746	,230
Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	-,4893	,035*
	Alt Düzey Yönetici	-,2147	,069
Alt Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	-,2746	,230
	Orta Düzey Yönetici	,2147	,069

P< .05

Üst düzey yöneticiler bu işlevin yerine getirilmesinde orta düzey yöneticilere göre kendi sorumluluklarının daha fazla olduğu görüşüne sahip olabilirler. Üst düzey yöneticiler bu işlevin olumlu yönde gerçekleşmemesinin kendi sorumluluklarını yerine getiremedikleri anlamına geleceği için daha olumlu görüşlere sahip olabilirler. Ayrıca üst düzey yöneticiler benzer nedenlerle örgütü diğer yöneticilere göre daha fazla benimsemek gerekliliğini duyabilirler. Yıldız'ın (2001), yapmış olduğu doktora tezinde de üniversite yöneticilerinin görüşlerinin görevlerine göre farklılaştığını belirlemiştir. Bu farklılaşmanın özellikle akademik ve idari yöneticiler arasında daha belirgin olduğu belirlenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Yardımcı Hizmet Birimleri Arasında Anlamlı Fark Bulunmakta mıdır?

Milli Eğitim Bakanlığı insan kaynakları yönetimi işlevleri uygulamalarına ilişkin yardımcı hizmet birimleri arasında anlamlı fark bulunup bulunmadığına yönelik değerlendirmeler maddelere verilen yanıtların ortalamaları alınarak yapılmıştır. Birimlere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 32'de verilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerine ilişkin görüşler incelendiğinde, insangücü planlaması işlevinde en yüksek ortalamanın $\overline{X}$= 3.25 ile Savunma Sekreterliği biriminde olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 32. Milli Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Yardımcı Hizmet Birimlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ	BİRİMLER	N	$\overline{X}$	SS
İNSANGÜCÜ PLANLAMASI	Per. G. M.	118	2,6587	,9797
	HİE D.B.	19	3,0909	1,0370
	Eğ.Ar.Ge.D.B.	18	2,7424	,9161
	Öğ.Hi.Ve S.İ D.B.	16	2,4318	,6975
	Sav. Sek.	6	3,2576	,6886
	Yay. D.B.	14	2,2857	,7367
	İd. Ve M.İ.D.B.	29	2,7461	1,0104
	İşl. D. B.	13	2,6224	1,1021
	Eğ. Ar.Ve Do.D.B	14	2,9481	,8826
	Sağ İ. D.B.	13	2,1608	1,0885
	Yat. Tes. D.B.	12	2,5682	,8160
	Toplam	272	2,6698	,9620
İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME	Per. G. M.	118	2,8246	,9000
	HİE D.B.	19	3,1474	,8727
	Eğ.Ar.Ge.D.B.	18	3,1556	1,0371
	Öğ.Hi.Ve S.İ D.B.	16	2,4813	,6950
	Sav. Sek.	6	3,1000	,6450
	Yay. D.B.	14	2,3929	,7721
	İd. Ve M.İ.D.B.	29	3,0655	1,0913
	İşl. D. B.	13	2,6000	,8727
	Eğ. Ar.Ve Do.D.B	14	3,3214	,9768
	Sağ İ. D.B.	13	2,8308	1,1146
	Yat. Tes. D.B.	12	2,7000	1,0171
	Toplam	272	2,8680	,9399
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Per. G. M.	118	2,6933	,9017
	HİE D.B.	19	3,3835	,7238
	Eğ.Ar.Ge.D.B.	18	3,2143	,9674
	Öğ.Hi.Ve S.İ D.B.	16	2,5268	,7711
	Sav. Sek.	6	3,4048	,5584
	Yay. D.B.	14	2,3639	,7435
	İd. Ve M.İ.D.B.	29	3,1938	,9692
	İşl. D. B.	13	2,7802	,8734
	Eğ. Ar.Ve Do.D.B	14	3,1361	1,0441
	Sağ İ. D.B.	13	2,4103	,7912
	Yat. Tes. D.B.	12	2,3492	,7536
	Toplam	272	2,8165	,9190
KARİYER PLANLAMASI	Per. G. M.	118	2,1653	1,0046
	HİE D.B.	19	2,6053	,9953
	Eğ.Ar.Ge.D.B.	18	2,5167	1,1142
	Öğ.Hi.Ve S.İ D.B.	16	2,1125	,9625
	Sav. Sek.	6	2,5500	,5431
	Yay. D.B.	14	1,8714	,7237
	İd. Ve M.İ.D.B.	29	2,8655	1,2915
	İşl. D. B.	13	2,0615	1,2467
	Eğ. Ar.Ve Do.D.B	14	2,4214	1,0562
	Sağ İ. D.B.	13	1,9077	1,1982
	Yat. Tes. D.B.	12	1,9917	,9190
	Toplam	272	2,2724	1,0643
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	Per. G. M.	118	2,2197	1,0217

Çizelge 32'nin devamı

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ	BİRİMLER	N	$\overline{X}$	SS
	HİE D.B.	19	2,8016	,9855
	Eğ.Ar.Ge.D.B.	18	2,7521	1,2321
	Öğ.Hi.Ve S.İ D.B.	16	2,3125	,8822
	Sav. Sek.	6	2,9359	,4899
	Yay. D.B.	14	2,0495	,6911
	İd. Ve M.İ.D.B.	29	2,8886	1,2329
	İşl. D. B.	13	1,9467	,8728
	Eğ. Ar.Ve Do.D.B	14	2,7253	1,1602
	Sağ İ. D.B.	13	1,8994	1,2245
	Yat. Tes. D.B.	12	1,8974	,7344
	Toplam	272	2,3628	1,0649
ÖDEME	Per. G. M.	117	2,1061	,8145
	HİE D.B.	19	2,4868	1,0687
	Eğ.Ar.Ge.D.B.	18	2,4444	1,3883
	Öğ.Hi.Ve S.İ D.B.	16	2,0104	,7428
	Sav. Sek.	6	2,3056	,8877
	Yay. D.B.	14	1,8929	,8894
	İd. Ve M.İ.D.B.	29	2,5575	1,3843
	İşl. D. B.	13	1,9744	,9649
	Eğ. Ar.Ve Do.D.B	14	2,3988	,9730
	Sağ İ. D.B.	13	2,3462	,8825
	Yat. Tes. D.B.	12	2,0486	,8230
	Toplam	271	2,2091	,9771
KORUMA	Per. G. M.	118	2,3575	,9642
	HİE D.B.	19	3,0033	,8706
	Eğ.Ar.Ge.D.B.	18	2,9931	1,2584
	Öğ.Hi.Ve S.İ D.B.	16	2,1133	,6440
	Sav. Sek.	6	3,5104	,7325
	Yay. D.B.	14	2,3661	,8594
	İd. Ve M.İ.D.B.	29	3,2069	,9697
	İşl. D. B.	13	2,4327	1,2339
	Eğ. Ar.Ve Do.D.B	14	3,0670	1,2917
	Sağ İ. D.B.	13	2,1154	,8835
	Yat. Tes. D.B.	12	2,2135	,8865
	Toplam	272	2,5689	1,0401
DİSİPLİN	Per. G. M.	118	2,4926	,9726
	HİE D.B.	19	2,9934	1,0692
	Eğ.Ar.Ge.D.B.	18	3,0972	1,3023
	Öğ.Hi.Ve S.İ D.B.	16	2,3906	,7344
	Sav. Sek.	6	3,3125	1,0510
	Yay. D.B.	14	2,5446	,8557
	İd. Ve M.İ.D.B.	29	3,0603	1,0003
	İşl. D. B.	13	2,5385	1,2145
	Eğ. Ar.Ve Do.D.B	14	2,6875	1,3099
	Sağ İ. D.B.	13	2,0673	1,1071
	Yat. Tes. D.B.	12	2,2604	,9950
	Toplam	272	2,6245	1,0532
AYIRMA	Per. G. M.	118	2,1836	,9721
	HİE D.B.	19	2,8246	1,1673
	Eğ.Ar.Ge.D.B.	18	2,6728	1,3932
	Öğ.Hi.Ve S.İ D.B.	16	2,2014	,5566
	Sav. Sek.	6	2,3704	,9754
	Yay. D.B.	14	2,3095	,7563
	İd. Ve M.İ.D.B.	29	2,7893	1,3341
	İşl. D. B.	13	2,5983	1,0787
	Eğ. Ar.Ve Do.D.B	14	2,5397	1,2013
	Sağ İ. D.B.	13	2,0342	1,0574
	Yat. Tes. D.B.	12	2,2870	,8375
	Toplam	272	2,3725	1,0635

Savunma Sekreterliği birimi, insangücü planlama işlevinin Bakanlıkta orta derecede gerçekleştiğini belirtmiştir. En düşük $\overline{X}$=2.16 Sağlık İşleri Daire Başkanlığında görülmüştür. Bu birim, insangücü planlaması işlevinin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmiştir.

Ayrıca, Personel Genel Müdürlüğü, Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı, Eğitim Araştırma Geliştirme Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, İşletmeler Dairesi Başkanlığı, Eğitim Araçları ve Donatımı Daire Başkanlığı birimleri insangücü planlaması işlevinin Bakanlıkta orta düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı, Yayımlar Daire Başkanlığı ve Yatırımlar Tesisler Daire Başkanlığı birimleri ise bu işlevin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerine göre, işgören seçme ve yerleştirme işlevinde en yüksek $\overline{X}$= 3.32 ile Eğitim Araçları ve Donatımı Daire Başkanlığı biriminde olduğu belirlenmiştir. Bu birim, işgören seçme ve yerleştirme işlevinin Bakanlıkta orta derecede gerçekleştiğini belirtmiştir. En düşük $\overline{X}$=2.39 ile Yayımlar Dairesi Başkanlığında olduğu görülmüştür. Bu birim, insangücü planlaması işlevinin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmiştir.

Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı ile Yayımlar Daire Başkanlığı bu işlevin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtirken, diğer birimler orta derecede gerçekleştiğini belirtmişleridir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde, eğitim ve geliştirme işlevine ilişkin en yüksek görüş $\overline{X}$= 3.40 Savunma Sekreterliği biriminde olduğu belirlenmiştir. Bu birim, eğitim ve geliştirme işlevinin Bakanlıkta çok derecede gerçekleştiğini belirtmiştir. Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı ise $\overline{X}$= 3.38 ile eğitim ve geliştirme işlevinin orta derecede gerçekleştiği belirtmiştir. En düşük $\overline{X}$=2.34 Yatırımlar Tesisler Dairesi Başkanlığında olduğu görülmüştür. Bu birim, eğitim ve geliştirme işlevinin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde, kariyer planlaması işlevinde en yüksek $\overline{X}$= 2.86 ile İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı biriminde olduğu belirlenmiştir. Bu birim, kariyer planlaması işlevinin Bakanlıkta orta derecede gerçekleştiğini belirtmiştir. En düşük $\overline{X}$=1.87 Yayımlar Dairesi

Başkanlığında olduğu görülmüştür. Bu birim , kariyer planlaması işlevinin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde, performans değerlendirme işlevinde en yüksek $\overline{X}$= 2.93 ile Savunma Sekreterliği biriminde olduğu belirlenmiştir. Bu birim , performans değerlendirme işlevinin Bakanlıkta orta derecede gerçekleştiğini belirtmiştir. En düşük $\overline{X}$=1.89 ile Sağlık İşleri Daire Başkanlığı ile Yatırımlar Tesisler Daire Başkanlığında olduğu görülmüştür. Bu birim , performans değerlendirme işlevinin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde, ödeme işlevinde en yüksek $\overline{X}$= 2.55 ile İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı biriminde olduğu belirlenmiştir. Bu birim, ödeme işlevinin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmiştir. En düşük $\overline{X}$=1.89 ile Yayımlar Dairesi Başkanlığında olduğu görülmüştür. Bu birim de, ödeme işlevinin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde, koruma işlevinde en yüksek $\overline{X}$= 3.51 ile Savunma Sekreterliği biriminde olduğu belirlenmiştir. Bu birim, koruma işlevinin Bakanlıkta çok derecede gerçekleştiğini belirtmiştir. En düşük $\overline{X}$=2.11 ile Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Daire Başkanlığında olduğu görülmüştür. Bu birim , koruma işlevinin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde, disiplin işlevinde en yüksek $\overline{X}$= 3.31 ile Savunma Sekreterliği biriminde olduğu belirlenmiştir. Bu birim, disiplin işlevinin Bakanlıkta orta derecede gerçekleştiğini belirtmiştir. En düşük $\overline{X}$=2.06 ile Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığında olduğu görülmüştür. Bu birim, disiplin işlevinin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde, ayırma işlevinde en yüksek $\overline{X}$= 2.82 ile Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı biriminde olduğu belirlenmiştir. Bu birim, ayırma işlevinin Bakanlıkta orta derecede gerçekleştiğini belirtmiştir. En düşük $\overline{X}$=2.03 ile Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığında olduğu görülmüştür. Bu birim , ayırma işlevinin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin Yardımcı Hizmet Birimleri arasında farklılık olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları çizelge 33'te belirtilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin Yardımcı Hizmet Birimlerinin aralarındaki farka yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, eğitim ve geliştirme F(2.74)= 3.55, p<.05, kariyer planlaması F(2.14)= 1.96, p<0.5, performans değerlendirme F(2.97)= 2.79 p<.05, koruma F(4.10)= 4.25 p<.05 ve disiplin F(2.37)=2.24 p<.05 boyutunda farklılık olduğu belirlenmiştir. Karazeybek'in (2002), yaptığı çalışmada, birimlere göre yönetici görüşleri arasında, koruma boyutunda farklılık saptamıştır. Bu sonuç bu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Çizelge 33. Milli Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Yardımcı Hizmet Birimleri Aralarındaki Farka Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ		KT	SD	KO	F	P
İNSANGÜCÜ PLANLAMASI	Gruplar Arası	13,297	10	1,330	1,461	,154
	Gruplar İçi	237,474	261	,910		
	Toplam	250,771	271			
İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME	Gruplar Arası	14,371	10	1,437	1,667	,089
	Gruplar İçi	225,021	261	,862		
	Toplam	239,392	271			
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Gruplar Arası	27,373	10	2,737	3,545	,000*
	Gruplar İçi	201,525	261	,772		
	Toplam	228,898	271			
KARİYER PLANLAMASI	Gruplar Arası	21,422	10	2,142	1,958	,038*
	Gruplar İçi	285,561	261	1,094		
	Toplam	306,983	271			
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	Gruplar Arası	29,687	10	2,969	2,791	,003*
	Gruplar İçi	277,622	261	1,064		
	Toplam	307,309	271			
ÖDEME	Gruplar Arası	11,084	10	1,108	1,168	,313
	Gruplar İçi	246,706	260	,949		
	Toplam	257,790	270			
KORUMA	Gruplar Arası	41,019	10	4,102	4,246	,000*
	Gruplar İçi	252,141	261	,966		
	Toplam	293,161	271			
DİSİPLİN	Gruplar Arası	23,754	10	2,375	2,240	,016*
	Gruplar İçi	276,824	261	1,061		
	Toplam	300,578	271			
AYIRMA	Gruplar Arası	17,907	10	1,791	1,619	,101
	Gruplar İçi	288,613	261	1,106		
	Toplam	306,520	271			

* P<.05

Bu boyutlardaki anlamlı farklılığın hangi birimler arasında olduğunu belirlemeye yönelik LSD test sonuçları Çizelge 34'te verilmiştir.

Çizelge 34 incelendiğinde, birimlere göre anlamlı fark oluşan işlevlerin ve bu işlevlerdeki farkın kaynağının hangi birimler arasında olduğunu belirten değerler bulunmaktadır. Eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, koruma ve disiplin işlevlerine ilişkin farkın kaynağını oluşturan birimler aşağıda verilmiştir.

Çizelge 34. Milli Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Yardımcı Hizmet Birimlerine Göre Aralarındaki Anlamlı Farkın Kaynağına Yönelik LSD Test Sonuçları

	(I) BIRIM	(J) BIRIM	Ortalama Farkı(I-J)	P
Eğitim ve Geliştirme	Personel Gen. M.	HİE Dai. Baş.	-,6902	,002*
		Eğ. Ar. Gel. D. B.	-,5210	,020*
		İda. Mal. İş. D.B.	-,5005	,006*
	HİE Dai. Baş.	Öğr. Hiz.ve Sos. İş.D.B.	,8567	,004*
		Yayımlar Dai. Baş.	1,0195	,001*
		Sağlık İş. Dai. B.	,9732	,002*
		Yat. Tes. Dai. B.	1,0343	,002*
	Eğt. Arş.Gel. Dai. B.	Öğr. Hiz.ve Sos. İş.D.B	,6875	,024*
		Yayımlar Dai. Baş.	,8503	,007*
		Sağlık İş. Dai. B.	,8040	,013*
		Yat. Tes. Dai. B.	,8651	,009*
	Öğr. Hiz.ve Sos. İş.D.B	Savunma Sek.	-,8780	,038*
		İda. Mal. İş. D.B.	-,6670	,015*
	Savunma Sek.	Yayımlar Dai. Baş.	1,0408	,016*
		Sağlık İş. Dai. B.	,9945	,023*
		Yat. Tes. Dai. B.	1,0556	,017*
	Yayımlar Dai. Baş.	İda. Mal. İş. D.B.	-,8298	,004*
		Eğt. Arç. Don.D.B.	-,7721	,021*
	İda. Mal. İş. D.B.	Sağlık İş. Dai. B.	,7835	,008*
		Yat. Tes. Dai. B.	,8446	,005*
	Eğt. Arç. Don.D.B.	Sağlık İş. Dai. B.	,7258	,033*
		Yat. Tes. Dai. B.	,7868	,024*
Kariyer Planlaması	Personel Gen. M	İda. Mal. İş. D.B.	-,7003	,001*
	HİE Dai. Baş	Yayımlar Dai. Baş.	,7338	,047*
	Öğr. Hiz.ve Sos. İş.D.B	İda. Mal. İş. D.B.	-,7530	,022*
	Yayımlar Dai. Baş.	İda. Mal. İş. D.B.	-,9941	,004*
	İda. Mal. İş. D.B.	İşlet. Dai. B.	,8040	,022*
		Sağlık İş. Dai. B.	,9578	,007*
		Yat. Tes. Dai. B.	,8739	,016*
Performans Değer.	Personel Gen. M	HİE Dai. Baş	-,5819	,023*
		Eğ. Ar. Gel. D. B.	-,5324	,042*
		İda. Mal. İş. D.B.	-,6689	,002*
	HİE Dai. Baş	Yayımlar Dai. Baş.	,7522	,039*
		İşlet. Dai. B.	,8549	,022*
		Sağlık İş. Dai. B.	,9022	,016*

Çizelge 34'ün devamı

	(I) BIRIM	(J) BIRIM	Ortalama Farkı(I-J)	P
		Yat. Tes. Dai. B.	,9042	,018*
	Eğ. Ar. Gel. D. B.	İşlet. Dai. B.	,8054	,033*
		Sağlık İş. Dai. B.	,8527	,024*
		Yat. Tes. Dai. B.	,8547	,027*
	Savunma Sek.	Sağlık İş. Dai. B.	1,0365	,043*
		Yat. Tes. Dai. B.	1,0385	,045*
	Yayımlar Dai. Baş.	İda. Mal. İş. D.B.	-,8391	,013*
	İda. Mal. İş. D.B.	İşlet. Dai. B.	,9418	,007*
		Sağlık İş. Dai. B.	,9892	,004*
		Yat. Tes. Dai. B.	,9912	,005*
	Eğt. Arç. Don.D.B.	Sağlık İş. Dai. B.	,8259	,039*
		Yat. Tes. Dai. B.	,8278	,042*
Koruma	Personel Gen. M	HİE Dai. Baş	-,6458	,008*
		Eğ. Ar. Gel. D. B.	-,6355	,011*
		Savunma Sek.	-1,1529	,005*
		İda. Mal. İş. D.B.	-,8494	,000*
		Eğt. Arç. Don.D.B.	-,7094	,011*
	HİE Dai. Baş	Öğr. Hiz.ve Sos. İş.D.B	,8900	,008*
		Sağlık İş. Dai. B.	,8879	,013*
		Yat. Tes. Dai. B.	,7897	,030*
	Eğ. Ar. Gel. D. B.	Öğr. Hiz.ve Sos. İş.D.B	,8798	,010*
		Sağlık İş. Dai. B.	,8777	,015*
		Yat. Tes. Dai. B.	,7795	,034*
	Öğr. Hiz.ve Sos. İş.D.B	Savunma Sek.	-1,3971	,003*
		İda. Mal. İş. D.B.	-1,0936	,000*
		Eğt. Arç. Don.D.B.	-,9537	,009*
	Savunma Sek.	Yayımlar Dai. Baş.	1,1443	,018*
		İşlet. Dai. B.	1,0777	,027*
		Sağlık İş. Dai. B.	1,3950	,004*
		Yat. Tes. Dai. B.	1,2969	,009*
	Yayımlar Dai. Baş.	İda. Mal. İş. D.B.	-,8408	,009*
	İda. Mal. İş. D.B.	İşlet. Dai. B.	,7742	,019*
		Sağlık İş. Dai. B.	1,0915	,001*
		Yat. Tes. Dai. B.	,9934	,004*
	Eğt. Arç. Don.D.B.	Sağlık İş. Dai. B.	,9516	,013*
		Yat. Tes. Dai. B.	,8534	,028*
Disiplin	Personel Gen. M	HİE Dai. Baş	-,5008	,050*
		Eğ. Ar. Gel. D. B.	-,6046	,021*
		İda. Mal. İş. D.B.	-,5678	,008*
	HİE Dai. Baş	Sağlık İş. Dai. B.	,9261	,013*
	Eğ. Ar. Gel. D. B.	Öğr. Hiz.ve Sos. İş.D.B	,7066	,047*
		Sağlık İş. Dai. B.	1,0299	,006*
		Yat. Tes. Dai. B.	,8368	,030*
	Öğr. Hiz.ve Sos. İş.D.B	İda. Mal. İş. D.B.	-,6697	,038*
	Savunma Sek.	Sağlık İş. Dai. B.	1,2452	,015*
		Yat. Tes. Dai. B.	1,0521	,042*
	İda. Mal. İş. D.B.	Sağlık İş. Dai. B.	,9930	,004*
		Yat. Tes. Dai. B.	,7999	,024*

* P<.05

Bu çizelgeye göre, eğitim ve geliştirme işlevinde, Personel Genel Müdürlüğü $\overline{X}$= 2.69 ile, Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 3.38, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 3.21 , İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 3.19 , birimlerine göre bu işlevin Bakanlıkta gerçekleşme derecesinin daha düşük olduğunu belirtmişlerdir.

Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 3.38 ile, Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 2.52, Yayımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.36, Sağlık İşleri Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 2.41, Yatırımlar ve Tesisler Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 2.34 birimlerine göre eğitim ve geliştirme işlevinin gerçekleşme derecesinin orta olduğunu belirtmişlerdir.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı birimi $\overline{X}$= 3.21 ile eğitim ve geliştirme işlevinin orta derecede gerçekleştiğini, Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 2.52, Yayımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.36, Sağlık İşleri Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 2.41, Yatırımlar ve Tesisler Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 2.34 ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı birimi $\overline{X}$= 2.52, ile eğitim ve geliştirme işlevinin az gerçekleştiğini belirterek, Savunma Sekreterliği $\overline{X}$=3.40 ile çok, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 3.19, ile bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmiştir.

Savunma Sekreterliği $\overline{X}$=3.40 ile eğitim ve geliştirme işlevinin çok derecede gerçekleştiğini belirtmiştir. Yayımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.36, Sağlık İşleri Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 2.41, Yatırımlar ve Tesisler Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 2.34 ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Yayımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.36 ile eğitim ve geliştirme işlevinin az derecede gerçekleştiğini belirtirken, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 3.19, Eğitim Araçları ve Donatım Daire Başkanlığı $\overline{X}$=3.13 ile orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 3.19 ile eğitim ve geliştirme işlevinin orta derecede gerçekleştiğini belirtirken, Sağlık İşleri Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 2.41, Yatırımlar ve Tesisler Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 2.34 ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Eğitim Araçları ve Donatım Daire Başkanlığı, eğitim ve geliştirme işlevinin $\overline{X}$=3.13 ile orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Sağlık İşleri Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 2.41, Yatırımlar ve Tesisler Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 2.34 ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Kariyer planlaması işlevi ile ilgili olarak, Personel Genel Müdürlüğü, $\overline{X}$= 2.21 ile bu işlevin az derecede gerçekleştiğini belirtirken, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.88 ile orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.80 ile kariyer planlaması işlevinin orta derecede gerçekleştiğini belirtirken, Yayımlar Dairesi Başkanlığı ($\overline{X}$= 2.04) ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı $\overline{X}$= 2.31 ile kariyer planlaması işlevinin az derecede gerçekleştiğini belirtirken, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.88 ile orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Yayımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.04 ile kariyer planlaması işlevinin az derecede gerçekleştiğini belirtirken, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.88 ile orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.88 ile kariyer planlaması işlevinin orta derecede gerçekleştiğini belirtirken, İşletmeler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.06, Sağlık İşleri dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 1.90, Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 1.99 ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Performans değerlendirme işlevi ile ilgili olarak, Personel Genel Müdürlüğü, $\overline{X}$= 2.21 ile bu işlevin az derecede gerçekleştirildiğini belirtirken, Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.80, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.75 , İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.88 ile orta derecede gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.80 ile performans değerlendirme işlevinin orta derecede gerçekleştiğini belirtirken, Yayımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.04, İşletmeler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 1.94, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 1.89, Yatırımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=1.89 ortalama ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.75 ile performans değerlendirme işlevinin orta derecede gerçekleştirildiğini belirtirken, İşletmeler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 1.94, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 1.89, Yatırımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=1.89 ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Savunma Sekreterliği $\overline{X}$= 2.93 ile performans değerlendirme işlevinin orta derecede gerçekleştirildiğini belirtirken, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 1.89, Yatırımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=1.89 ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Yayımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.04, ile performans değerlendirme işlevinin az derecede gerçekleştiğini belirtirken, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.88 ile orta derecede gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı performans değerlendirme işlevinin $\overline{X}$= 2.88 ile orta derecede gerçekleştirildiğini belirtirken, İşletmeler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=1.94, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 1.89, Yatırımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=1.89 ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.72 ile performans değerlendirme işlevinin orta derecede gerçekleştirildiğini belirtirken, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 1.89, Yatırımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=1.89 ortalama ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Koruma işlevi ile ilgili olarak, Personel Genel Müdürlüğü $\overline{X}$= 2.35 ortalama ile bu işlevin az derecede gerçekleştirildiğini belirtirken, Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 3.00, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.99, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 3.20, Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=3.06 ile orta derecede gerçekleştiğini, Savunma Sekreterliği ise $\overline{X}$= 3.51 ile çok derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 3.00 ile koruma işlevinin, orta derecede gerçekleştiğini belirtirken , Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.11, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.11,

Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.21, ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.99 ile koruma işlevinin orta derecede gerçekleştirildiğini belirtirken, Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.11, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.11, Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.21, ile az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.11 ile koruma işlevinin az derecede gerçekleştiğini belirtirken, Savunma Sekreterliği $\overline{X}$=3.51, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=3.20, Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=3.06 ile orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Savunma Sekreterliği $\overline{X}$= 3.51 ile koruma işlevinin çok derecede gerçekleştiğini belirtirken, Yayımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.36, İşletmeler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.43, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.11, Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.21 ile az derecede gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Yayımlar Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.36 ile koruma işlevinin az derecede gerçekleştiğini belirtirken, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 3.20 ile orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 3.20 ile koruma işlevinin orta derecede gerçekleştiğini belirtirken, İşletmeler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$= 2.43, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.11, Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.21 ile az derecede gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı koruma işlevinin $\overline{X}$=3.06 ile orta derecede gerçekleştiğini belirtirken, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.11, Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.21 ile az derecede gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Disiplin İşlevi ile ilgili olarak, Personel Genel Müdürlüğü $\overline{X}$=2.49 ile bu işlevin az derecede gerçekleştirildiğini belirtirken, Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.99, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

$\overline{X}$=3.09, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=3.06 ile orta derecede gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.99 ile disiplin işlevinin orta derecede gerçekleştiğini belirtirken, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.06 ile az derecede gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=3.09 ile bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtirken, Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.39, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.06, Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.26, ile disiplin işlevinin az derecede gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.39 ile disiplin işlevinin az derecede gerçekleştiğini belirtirken, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=3.06 ile orta derecede gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Savunma Sekreterliği $\overline{X}$=3.31 ile disiplin işlevinin orta derecede gerçekleştiğini belirtirken, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.06, Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.26, ile disiplin işlevinin az derecede gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=3.06 ile disiplin işlevinin orta derecede gerçekleştiğini belirtirken, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.06, Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı $\overline{X}$=2.26, ile disiplin işlevinin az derecede gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Görüşleri Arasında Yöneticilik Kıdemine Göre Anlamlı Fark Bulunmakta mıdır?

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri üst, orta ve alt düzey yönetici görüşlerini değerlendirmek amacıyla aritmetik ortalama değerlerinden yararlanılmıştır. Yönetici görüşlerinin aritmetik ortalama değerleri Çizelge 35'te verilmiştir.

Üst,orta ve alt düzey yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre görüşleri incelendiğinde, insangücü planlaması işlevine ilişkin boyutta 1-5 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler en yüksek $\overline{X}$= 2.87 ile bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. 16-20 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler ise $\overline{X}$= 2.52 ile bu işlevin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Çizelge 35. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİNİ İŞLEVLERİ	YÖNETICILIK KIDEMI	N	$\overline{X}$	SS
İNSANGÜCÜ PLANLAMASI	1-5 Yıl	30	2,8788	1,0535
	6-10 Yıl	43	2,7082	,8855
	11-15 Yıl	53	2,6758	1,0515
	16-20 Yıl	53	2,5249	,9921
	21 Yıl ve yukarısı	93	2,6637	,8997
	Toplam	272	2,6698	,9620
İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME	1-5 Yıl	30	3,0867	,8689
	6-10 Yıl	43	2,8512	,9745
	11-15 Yıl	53	2,9226	,9831
	16-20 Yıl	53	2,7679	,8792
	21 Yıl ve yukarısı	93	2,8312	,9606
	Toplam	272	2,8680	,9399
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	1-5 Yıl	30	2,9730	,8815
	6-10 Yıl	43	2,8173	,9025
	11-15 Yıl	53	2,7718	,9995
	16-20 Yıl	53	2,7314	,9303
	21 Yıl ve yukarısı	93	2,8397	,8964
	Toplam	272	2,8165	,9190
KARİYER PLANLAMASI	1-5 Yıl	30	2,4067	1,0706
	6-10 Yıl	43	2,3721	1,0154
	11-15 Yıl	53	2,2679	1,0535
	16-20 Yıl	53	2,1208	,9783
	21 Yıl ve yukarısı	93	2,2720	1,1457
	Toplam	272	2,2724	1,0643
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	1-5 Yıl	30	2,3974	1,0326
	6-10 Yıl	43	2,5814	1,0687
	11-15 Yıl	53	2,4644	1,0579
	16-20 Yıl	53	2,2250	1,0802
	21 Yıl ve yukarısı	93	2,2713	1,0689
	Toplam	272	2,3628	1,0649
ÖDEME	1-5 Yıl	30	2,3167	,9495
	6-10 Yıl	43	2,3450	1,0992
	11-15 Yıl	52	2,1458	,8766
	16-20 Yıl	53	2,0912	,9925
	21 Yıl ve yukarısı	93	2,2142	,9802

Çizelge 35'in devamı

	Toplam	271	2,2091	,9771
KORUMA	1-5 Yıl	30	2,7000	1,0657
	6-10 Yıl	43	2,6555	1,1820
	11-15 Yıl	53	2,5425	1,0371
	16-20 Yıl	53	2,5743	,9720
	21 Yıl ve yukarısı	93	2,4987	1,0170
	Toplam	272	2,5689	1,0401
DİSİPLİN	1-5 Yıl	30	2,6500	1,1383
	6-10 Yıl	43	2,6890	1,1307
	11-15 Yıl	53	2,5778	1,0923
	16-20 Yıl	53	2,6085	1,0012
	21 Yıl ve yukarısı	93	2,6223	1,0152
	Toplam	272	2,6245	1,0532
AYIRMA	1-5 Yıl	30	2,6370	1,1293
	6-10 Yıl	43	2,3928	1,1581
	11-15 Yıl	53	2,2600	1,0160
	16-20 Yıl	53	2,3627	1,0394
	21 Yıl ve yukarısı	93	2,3477	1,0452
	Toplam	272	2,3725	1,0635

İşgören seçme ve yerleştirme işlevine ilişkin boyutta yine 1-5 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler en yüksek $\overline{X}$= 3.08 ile bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Yine 16-20 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler $\overline{X}$= 2.76 ile bu işlevin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Eğitim ve geliştirme işlevine ilişkin boyutta 1-5 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler en yüksek $\overline{X}$= 2.97 ile bu işlevin Bakanlıkta orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. 16-20 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler de $\overline{X}$= 2.73 ile bu işlevin Bakanlıkta orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Kariyer planlama işlevine ilişkin boyutta yine 1-5 yıl kıdeme sahip olan yöneticiler en yüksek $\overline{X}$= 2.40 ile bu işlevin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. 16-20 yıl yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticiler de $\overline{X}$= 2.12 ile bu işlevin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Performans değerlendirme işlevine ilişkin boyutta 6-10 yıl yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticiler $\overline{X}$= 2.58 ile bu işlevin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. 16-20 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler

de $\overline{X}$= 2.22 ile bu işlevin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Ödeme işlevine ilişkin boyutta 6-10 yıl yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticiler, $\overline{X}$= 2.34 ile bu işlevin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini, 16-20 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler de $\overline{X}$= 2.09 a ile bu işlevin az gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Koruma işlevine ilişkin boyutta 1-5 yıl yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticiler $\overline{X}$= 2.70 ile bu işlevin Bakanlıkta orta derecede, 21 yıl ve yukarısı kıdeme sahip yöneticiler ise $\overline{X}$= 2.49 ile bu işlevin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Disiplin işlevine ilişkin boyutta 6-10 yıl yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticiler $\overline{X}$= 2.68 ile bu işlevin Bakanlıkta orta derecede, 11-15 yıl yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticiler ise $\overline{X}$= 2.57 ile bu işlevin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Ayırma işlevine ilişkin boyutta 1-5 yıl yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticiler $\overline{X}$= 2.63 ile bu işlevin Bakanlıkta orta, 11-15 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler $\overline{X}$= 2.26 ile bu işlevin az derecede gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları Çizelge 36'da verilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimi üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre kıdeme göre yönetici görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri üst, orta ve alt düzey yöneticileri yöneticilik kıdemlerine göre bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşmesine yönelik benzer görüşler belirtmişlerdir.

Çizelge 36. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ		KT	SD	KO	F	P
İNSANGÜCÜ PLANLAMASI	Gruplar Arası	2,492	4	,623	,670	,613
	Gruplar İçi	248,278	267	,930		
	Toplam	250,771	271			
İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME	Gruplar Arası	2,262	4	,565	,637	,637
	Gruplar İçi	237,130	267	,888		
	Toplam	239,392	271			
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Gruplar Arası	1,275	4	,319	,374	,827
	Gruplar İçi	227,623	267	,853		
	Toplam	228,898	271			
KARİYER PLANLAMASI	Gruplar Arası	2,188	4	,547	,479	,751
	Gruplar İçi	304,795	267	1,142		
	Toplam	306,983	271			
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	Gruplar Arası	4,424	4	1,106	,975	,422
	Gruplar İçi	302,885	267	1,134		
	Toplam	307,309	271			
ÖDEME	Gruplar Arası	2,088	4	,522	,543	,704
	Gruplar İçi	255,702	266	,961		
	Toplam	257,790	270			
KORUMA	Gruplar Arası	1,336	4	,334	,306	,874
	Gruplar İçi	291,825	267	1,093		
	Toplam	293,161	271			
DİSİPLİN	Gruplar Arası	,328	4	8,190E-02	,073	,990
	Gruplar İçi	300,250	267	1,125		
	Toplam	300,578	271			
AYIRMA	Gruplar Arası	2,851	4	,713	,627	,644
	Gruplar İçi	303,669	267	1,137		
	Toplam	306,520	271			

*P<.05

Yönetici görüşleri arasında fark olmamasının nedeni olarak, insan kaynakları yönetimi anlayışının Milli Eğitim Bakanlığı'nda bulunmayışının her kademedeki yöneticiler tarafından çok açık olarak hissedildiği gösterilebilir. Bu sonuçlar Milli Eğitim Bakanlığı'nda yıllardır süregelen geleneksel personel yönetimi anlayışının olumsuz yansımalarının her kademedeki yöneticiler tarafından bilindiğinin, bu durumu değiştirmek için yapılan bazı uygulamaların yetersizliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Karazeybek (2002) yaptığı çalışmada yöneticilik kıdemine göre yönetici görüşlerinin tüm

boyutlarda farklılık göstermediğini belirlemiştir. Karazeybek'in çalışmasıyla bu araştırmanın sonuçları benzerlik göstermektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Görüşleri Arasında Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Fark Bulunmakta mıdır?

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri üst, orta ve alt düzey yöneticilerin yaş değişkenine göre insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme düzeyini belirlemek için aritmetik ortalama değerlerinden yararlanılmıştır. Bu değerler Çizelge 37'de verilmiştir.

Çizelge 37. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ	YAŞ	N	$\overline{X}$	SS
İNSANGÜCÜ PLANLAMASI	26-30	4	2,5455	,9903
	31-35	23	2,5929	1,0981
	36-40	47	2,7099	1,0197
	41-45	87	2,6186	,9504
	46 ve yukarısı	111	2,7133	,9297
	Toplam	272	2,6698	,9620
İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME	26-30	4	2,9000	,7746
	31-35	23	2,8130	,8630
	36-40	47	2,8447	,9715
	41-45	87	2,9115	,8835
	46 ve yukarısı	111	2,8541	1,0017
	Toplam	272	2,8680	,9399
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	26-30	4	2,2024	,8741
	31-35	23	2,7723	,8834
	36-40	47	2,9098	,9648
	41-45	87	2,6891	,9095
	46 ve yukarısı	111	2,9082	,9104
	Toplam	272	2,8165	,9190
KARİYER PLANLAMASI	26-30	4	1,8750	1,1758
	31-35	23	2,2348	1,0731
	36-40	47	2,2617	1,0246
	41-45	87	2,1805	,9875
	46 ve yukarısı	111	2,3712	1,1396
	Toplam	272	2,2724	1,0643
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	26-30	4	2,1346	,7804
	31-35	23	2,3043	1,1237
	36-40	47	2,4746	1,0816
	41-45	87	2,2838	,9994

Çizelge 37'nin devamı

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ	YAŞ	N	$\overline{X}$	SS
	46 ve yukarısı	111	2,3978	1,1137
	Toplam	272	2,3628	1,0649
ÖDEME	26-30	4	1,8542	,8454
	31-35	23	2,1123	,8267
	36-40	47	2,1649	,8895
	41-45	87	2,1628	,9756
	46 ve yukarısı	110	2,2977	1,0514
	Toplam	271	2,2091	,9771
KORUMA	26-30	4	2,1406	,5552
	31-35	23	2,6630	1,0093
	36-40	47	2,4029	,9254
	41-45	87	2,5115	1,0722
	46 ve yukarısı	111	2,6802	1,0773
	Toplam	272	2,5689	1,0401
DİSİPLİN	26-30	4	3,0313	,8861
	31-35	23	2,7609	1,0910
	36-40	47	2,5080	,9923
	41-45	87	2,6279	1,1252
	46 ve yukarısı	111	2,6284	1,0275
	Toplam	272	2,6245	1,0532
AYIRMA	26-30	4	2,1111	,5051
	31-35	23	2,7971	1,0766
	36-40	47	2,2884	1,0784
	41-45	87	2,2490	1,0655
	46 ve yukarısı	111	2,4264	1,0563
	Toplam	272	2,3725	1,0635

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin yaş değişkenine göre görüşleri incelendiğinde, insangücü planlaması işlevine ilişkin boyutta 46 yaş ve yukarısı diliminde bulunan yöneticiler $\overline{X}$ = 2.71 ile bu işlevin Bakanlıkta orta, 26-30 yaş diliminde bulunan yöneticiler $\overline{X}$ = 2.54 ile bu işlevin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

İşgören seçme ve yerleştirme işlevine ilişkin boyutta 41-45 yaş diliminde bulunan yöneticiler ($\overline{X}$ = 2.91) ile insangücü planlaması işlevinin Bakanlıkta orta, 31-35 yaş diliminde bulunan yöneticiler de $\overline{X}$ = 2.81 ile orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Eğitim ve geliştirme işlevine ilişkin boyutta, 46 ve yukarısı ile 36-40 yaş dilimi arasında bulunan yöneticiler $\overline{X}$ = 2.90 ile bu işlevin orta, 26-30 yaş diliminde bulunan yöneticiler ise $\overline{X}$ = 2.20 ile bu işlevin az derecede gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Kariyer planlaması işlevine ilişkin boyutta, 46 yaş ve yukarısı yaş diliminde bulunanlar $\overline{X}$ = 2.37 ile bu işlevin az, 26-30 yaş diliminde bulunan yöneticiler de $\overline{X}$ = 1.87 ile bu işlevin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Performans değerlendirme işlevine ilişkin boyutta, 36-40 yaş diliminde bulunanlar $\overline{X}$ = 2.47 ile bu işlevin az, 26-30 yaş diliminde bulunan yöneticiler de $\overline{X}$ = 2.13 ile bu işlevin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Ödeme işlevine ilişkin boyutta 46 yaş ve yukarısı yaş diliminde bulunan yöneticiler $\overline{X}$ = 2.29 ile bu işlevin az, 26-30 yaş diliminde bulunan yöneticiler de $\overline{X}$ = 1.85 ile bu işlevin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Koruma işlevine ilişkin boyutta 46 yaş ve yukarısı yaş diliminde bulunan yöneticiler $\overline{X}$ = 2.68 ile bu işlevin orta, 26-30 yaş diliminde bulunan yöneticiler ise $\overline{X}$ = 2.14 ile bu işlevin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Disiplin işlevine ilişkin boyutta 26-30 yaş diliminde bulunan yöneticiler $\overline{X}$ = 3.03 ile bu işlevin Bakanlıkta orta, 36-40 yaş diliminde bulunan yöneticiler ise $\overline{X}$ = 2.50 ile bu işlevin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Ayırma işlevine ilişkin boyutta 31-35 yaş diliminde bulunan yöneticiler $\overline{X}$ = 2.79 ile bu işlevin orta, 26-30 yaş diliminde bulunan yöneticiler $\overline{X}$ = 2.11 ile bu işlevin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin yaş değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları Çizelge 38'de verilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, yönetici görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri üst, orta ve alt düzey yöneticileri yaşa göre Bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşmesine yönelik benzer görüşler belirtmişlerdir.

Bu alt problemde de kıdem değişkeninde olduğu gibi yönetici görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Her düzeydeki yöneticilerde olduğu gibi her yaş düzeyindeki yöneticiler de Milli Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynakları yönetimi anlayışının uygulanmadığını ortaya koydukları söylenebilir.

Çizelge 38. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ		KT	SD	KO	F	P
İNSANGÜCÜ PLANLAMASI	Gruplar Arası	,712	4	,178	,190	,943
	Gruplar İçi	250,059	267	,937		
	Toplam	250,771	271			
İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME	Gruplar Arası	,285	4	7,132E-02	,080	,989
	Gruplar İçi	239,106	267	,896		
	Toplam	239,392	271			
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Gruplar Arası	4,308	4	1,077	1,280	,278
	Gruplar İçi	224,590	267	,841		
	Toplam	228,898	271			
KARİYER PLANLAMASI	Gruplar Arası	2,488	4	,622	,545	,703
	Gruplar İçi	304,495	267	1,140		
	Toplam	306,983	271			
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	Gruplar Arası	1,553	4	,388	,339	,851
	Gruplar İçi	305,756	267	1,145		
	Toplam	307,309	271			
ÖDEME	Gruplar Arası	1,861	4	,465	,484	,748
	Gruplar İçi	255,928	266	,962		
	Toplam	257,790	270			
KORUMA	Gruplar Arası	3,894	4	,973	,898	,465
	Gruplar İçi	289,267	267	1,083		
	Toplam	293,161	271			
DİSİPLİN	Gruplar Arası	1,730	4	,433	,386	,818
	Gruplar İçi	298,848	267	1,119		
	Toplam	300,578	271			
AYIRMA	Gruplar Arası	6,401	4	1,600	1,424	,226
	Gruplar İçi	300,119	267	1,124		
	Toplam	306,520	271			

*P<.05

Geleneksel personel yönetimi anlayışının varlığı her yaş düzeyindeki yöneticileri aynı düzeyde etkilemektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Görüşleri Arasında Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Fark Bulunmakta mıdır?

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri üst, orta ve alt düzey yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre insan kaynakları yönetimi işlevlerinin

gerçekleşme düzeyine yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t- Testinden yararlanılmıştır. Bu testin sonuçları Çizelge 39'da verilmiştir.

Çizelge 39. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri Üst, Orta ve Alt Düzey Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t- Testi Sonuçları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ	CİNSİYET	N	$\bar{X}$	SS	t	p
İNSANGÜCÜ PLANLAMASI	Kadın	97	2,6082	,9647	-,785	,433
	Erkek	175	2,7039	,9615		
İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME	Kadın	97	2,8887	,8942	,269	,788
	Erkek	175	2,8566	,9666		
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Kadın	97	2,7506	,9312	-,880	,380
	Erkek	175	2,8531	,9129		
KARİYER PLANLAMASI	Kadın	97	2,1433	1,0427	-1,493	,137
	Erkek	175	2,3440	1,0724		
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	Kadın	97	2,2625	1,0034	-1,158	,248
	Erkek	175	2,4185	1,0963		
ÖDEME	Kadın	97	2,1211	,9237	-1,107	,269
	Erkek	174	2,2581	1,0049		
KORUMA	Kadın	97	2,4485	,9941	-1,425	,155
	Erkek	175	2,6357	1,0616		
DİSİPLİN	Kadın	97	2,5503	1,0594	-,866	,387
	Erkek	175	2,6657	1,0505		
AYIRMA	Kadın	97	2,2658	1,1568	-1,234	,218
	Erkek	175	2,4317	1,0067		

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri üst, orta ve alt düzey yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme düzeyine yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre, yönetici görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri üst, orta ve alt düzey yöneticileri cinsiyet değişkenine göre Bakanlıkta insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşmesine yönelik benzer görüşler belirtmişlerdir.

Bu sonuçlar yaş, kıdem değişkenlerindeki sonuçlarla paralellik taşımaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki kadın ve erkek yöneticiler insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yerine geleneksel personel yönetimi anlayışının Bakanlıkta egemen olduğunu aynı derecede hissetmekte olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum Bakanlıktaki olumsuz durumun tüm

yöneticiler tarafında net olarak görülebildiğinin bir göstergesi sayılabilir. Karazeybek (2002), yaptığı araştırmada, Bakanlık yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre görüşlerinin tüm boyutlarda anlamlı farklılık yaratmadığını belirlemiştir. Bu sonuçlar da bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak çıkartılan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

1. İnsangücü Planlaması İşlevine İlişkin Sonuçlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, insangücü planlaması işlevinin Bakanlıkta orta derecede gerçekleştiği belirlenmiştir. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticileri ise bu işlevin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticileri üst düzey yöneticileri ile aynı görüşü paylaşarak bu işlevin gerçekleşmesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

2. İşgören Seçme ve Yerleştirme İşlevine İlişkin Sonuçlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerine göre, işgören seçme ve yerleştirme işlevi Bakanlıkta orta derecede gerçekleşmektedir. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde de üst, orta ve alt düzey yöneticileri bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

3. Eğitim ve Geliştirme İşlevine İlişkin Sonuçlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, eğitim ve geliştirme işlevi Bakanlıkta orta derecede

gerçekleşmektedir. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst, orta ve alt düzey yöneticileri aynı görüşü paylaşarak bu işlevin gerçekleşme düzeyine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

4. Kariyer Planlaması İşlevine İlişkin Sonuçlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, kariyer planlaması işlevi Bakanlıkta az derecede gerçekleşmektedir. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri, bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtirlerken, orta ve alt düzey yöneticilerine göre bu işlev az derecede gerçekleşmektedir. Orta ve alt düzey yöneticiler ortak görüşte birleşmişlerdir.

5. Performans Değerlendirme İşlevine İlişkin Sonuçlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlara göre, performans değerlendirme işlevi Bakanlıkta az derecede gerçekleşmektedir. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtirlerken, orta düzey yöneticileri ve alt düzey yöneticilerine göre bu işlev az derecede gerçekleşmektedir.

6. Ödeme İşlevine İlişkin Sonuçlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, ödeme işlevinin Bakanlıkta az derecede gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticileri orta düzey yöneticiler ile aynı görüşü paylaşarak bu işlevin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

7. Koruma İşlevine İlişkin Sonuçlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, koruma işlevi Bakanlıkta az derecede gerçekleşmektedir. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri ve orta düzey yöneticileri, bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticileri ise bu işlevin gerçekleşmesine az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

8. Disiplin İşlevine İlişkin Sonuçlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, disiplin işlevi Bakanlıkta orta derecede gerçekleşmektedir. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticileri ile orta düzey yöneticileri bu işlevin orta derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Alt düzey yöneticilerine göre ise bu işlev az derecede gerçekleşmektedir.

9. Ayırma İşlevine İlişkin Sonuçlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimlerinde görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların genel ortalamasına bakıldığında, ayırma işlevi Bakanlıkta az derecede gerçekleşmektedir. Her düzeydeki yöneticilerin ortalamaları incelendiğinde üst, orta ve alt düzey yöneticileri bu işlevin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Genel olarak bakıldığında, araştırmaya katılan üst, orta ve alt düzey yöneticileri, İnsan Kaynakları Yönetimi işlevleri olarak belirlenen dokuz işlevin, Milli Eğitim Bakanlığı'nda gerçekleşme derecesine "orta" ve "az" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yönetici görüşleri, hiçbir işlevde "çok katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" seçeneklerinde toplanmamıştır. İnsangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme orta katılım derecesinde çıkarken, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ödeme, koruma, disiplin ve ayırma işlevleri az katılım derecesinde gerçekleşmiştir.

10. Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleştirilme Durumuna İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Fark Bulunup Bulunmadığına İlişkin Sonuçlar

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin görüşlerine göre, insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve disiplin boyutlarının Milli Eğitim Bakanlığı'nda orta derecede gerçekleşmektedir. Kariyer planlaması, ödeme, koruma ve ayırma işlevlerinin ise az derecede gerçekleşmektedir.

Yönetici görüşleri arasında sadece işgören seçme ve yerleştirme işlevinde anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Farkın kaynağını üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

11. Milli Eğitim Bakanlığı'nda İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleştirilme Durumuna İlişkin Birimlere Göre Anlamlı Fark Bulunup Bulunmadığına İlişkin Sonuçlar

Milli Eğitim Bakanlığı Yardımcı Hizmet Birimleri incelendiğinde, insangücü planlaması işlevinde, en yüksek ortalamanın Savunma Sekreterliği biriminde orta derecede, en düşük Sağlık İşleri Daire Başkanlığında az derecede olduğu belirlenmiştir.

Birimlere göre, işgören seçme ve yerleştirme işlevi, en yüksek olarak orta derecede, Eğitim Araçları ve Donatımı Daire Başkanlığı biriminde gerçekleşmektedir. En düşük olarak az derecede, Yayımlar Dairesi Başkanlığında gerçekleşmektedir.

Birimlere göre, eğitim ve geliştirme işlevi en yüksek olarak çok derecede Savunma Sekreterliği biriminde gerçekleşmektedir. En düşük olarak az derecede, Yatırımlar Tesisler Dairesi Başkanlığında olduğu belirlenmiştir.

Birimlere göre, kariyer planlaması işlevi en yüksek olarak orta derecede İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı biriminde , en düşük olarak az derecede, Yayımlar Dairesi Başkanlığında gerçekleşmektedir.

Birimlere göre, performans değerlendirme işlevi en yüksek olarak orta derecede Savunma Sekreterliği biriminde, en düşük olarak az derecede Sağlık İşleri Daire Başkanlığı ile Yatırımlar Tesisler Daire Başkanlığında gerçekleşmektedir.

Birimlere göre, ödeme işlevi, en yüksek olarak az derecede İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı biriminde, en düşük olarak az derecede Yayımlar Dairesi Başkanlığında gerçekleşmektedir.

Birimlere göre, koruma işlevi en yüksek olarak çok derecede Savunma Sekreterliği biriminde, en düşük olarak az derecede Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Daire Başkanlığında gerçekleşmektedir.

Birimlere göre, disiplin işlevinde en yüksek olarak orta derecede Savunma Sekreterliği biriminde, en düşük olarak az derecede Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığında gerçekleşmektedir.

Birimlere göre, ayırma işlevi en yüksek olarak orta derecede Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı biriminde, en düşük olarak az derecede Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığında gerçekleşmektedir.

Birimlere göre yöneticilerin görüşleri arasında, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, koruma ve disiplin işlevlerinde farklılık olduğu belirlenmiştir.

12. Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleştirilme Durumuna İlişkin Görüşleri Arasında Yöneticilik Kıdemine Göre Anlamlı Fark Bulunup Bulunmadığına İlişkin Sonuçlar

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre görüşleri incelendiğinde, 1-5 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler, insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, koruma ve ayırma işlevlerinin en yüksek orta derecede, kariyer planlaması işlevinin az derecede Bakanlıkta gerçekleştiğini belirtmişlerdir. 6-10 yıl yöneticilik kıdemine yöneticiler ise, disiplin işlevinin orta, ile performans değerlendirme ve ödeme işlevlerinin az derecede Bakanlıkta gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

16-20 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler, eğitim ve geliştirme işevinin orta, insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme ve ödeme işlevlerinin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. 11-15 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler ise, disiplin ve ayırma işlevlerinin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. 21 yıl ve yukarısı yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler de koruma işlevinin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilik kıdemlerine göre, yönetici görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

13. Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleştirilme Durumuna İlişkin Görüşleri Arasında Yaşa Göre Anlamlı Fark Bulunup Bulunmadığına İlişkin Sonuçlar

Yöneticilerin yaşa göre, görüşleri incelendiğinde, 46 yaş ve yukarısı diliminde bulunan yöneticilere göre, insan gücüplanlaması, eğitim ve geliştirme ve koruma işlevlerinin orta derecede, kariyer planlaması ve ödeme işlevlerinin az derecede, Bakanlıkta en yüksek derecede gerçekleşmektedir. 41-45 yaş dilimi arasında bulunan yöneticiler göre işgören seçme ve yerleştirme işlevinin orta derecede, 36-40 yaş dilimi arasında bulunan yöneticiler performans değerlendirme işlevinin az derecede, 31-35 yaş diliminde bulunan yöneticiler, ayırma işlevinin orta derecede, 26-30 yaş

diliminde bulunan yöneticiler disiplin işlevinin orta derecede en üst derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

En düşük düzeyde ise, 26-30 yaş diliminde bulunan yöneticiler, insangücü planlaması, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ödeme, koruma ve ayırma işlevlerinin az derecede, Bakanlıkta gerçekleştiğini belirtmişlerdir. 31-35 yaş diliminde bulunan yöneticiler işgören seçme ve yerleştirme işlevinin orta derecede, 36-40 yaş diliminde bulunan yöneticiler ise, disiplin işlevinin az derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Yaş değişkenine göre yönetici görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

14. Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleştirilme Durumuna İlişkin Görüşleri Arasında Cinsiyete Göre Anlamlı Fark Bulunup Bulunmadığına İlişkin Sonuçlar

Araştırma kapsamına giren Milli Eğitim Bakanlığı işgörenlerinin büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmuştur. Kadınların oranı ise yarıdan daha azdır. Yapılan t- testi sonuçlarına göre, cinsiyet değişkenine göre yönetici görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Öneriler

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda belirtilmiştir:

1. Milli Eğitim Bakanlığı'nda, insan kaynakları yönetimi adı altında, işlevleri bir araya toplayan, çağdaş yönetim anlayışına uygun bir yapılanma gerçekleştirilmelidir.

2. Milli Eğitim Bakanlığı'nda gerçekleştirilecek böyle bir yapılanma, insangücü planlaması, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ödeme, koruma, disiplin ve ayırma işlevlerini kapsamalıdır.

3. Milli Eğitim Bakanlığı'nda, kısa, orta ve uzun, süreli planlamalar yapılarak, Bakanlığın geleceği, amaçları doğrultusunda belirlenebilmelidir.

4. Milli Eğitim Bakanlığı'nda, işgören seçme ve yerleştirme süreçleri kullanılarak, göreve en uygun işgörenlerin seçilebilmesi sağlanmalıdır.

5. Milli Eğitim Bakanlığı, sürekli eğitim ilkesine dayalı olarak, işgörenlerini işe yerleştirmeden emekliliğe kadar olan dönemde eğitim ve geliştirme gereksinimlerini saptayarak, bu gereksinimler doğrultusunda sürekli olarak etkinliklere katmalıdır.

6. Milli Eğitim Bakanlığı'nda, tüm işgörenleri kapsayan, kariyer planlaması sürecine işgörenleri de katan bir model oluşturularak, bunun sürekliliği sağlanmalıdır.

7. Milli Eğitim Bakanlığı, işgörenlerin performanslarına yönelik değerlendirme sistemleri oluşturarak, hem işgörenlerin değerlendirilmesinde hem de ödeme ve kariyer planlaması işlevlerinde performans değerlendirme sisteminden yararlanılmalıdır.

8. Milli Eğitim Bakanlığı'nda, İşgörenlerin iş doyumunu sağlayabilmek için, iş değerleme sürecinden yararlanarak, işgörenlerin gereksinimlerini karşılayabilecek düzeyde, yeterli, adil ve özendirici bir ödeme sistemi oluşturulmalıdır.

9. Milli Eğitim Bakanlığı'nda, işgörenlerin fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunması amacıyla yasalarca belirlenen ortamlar oluşturulmalı, güvenlik önlemleri alınmalıdır.

10. Milli Eğitim Bakanlığı'nda, ceza ağırlıklı olmaktan çok, ödül ağırlıklı olarak belirlenmiş, açık, tutarlı ve adil disiplin kuralları oluşturulmalı ve işgörenlere uygulanabilmelidir.

11. Milli Eğitim Bakanlığı, işgörenlerini ayırma öncesi yeni ortama hazırlayıcı ve ayrıldıktan sonra onları değerli hissettirecek bir sistem oluşturmalıdır.

KAYNAKÇA

Abernathy, V. C. (2000). **A Descriptive case Study of A Florida School District's Human Resource Management Development Plan: Preparing New Principals Program**. Unpublished doctoral thesis, University of Florida. USA.

Acar, A. C. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İstihdamda Eşitlik **Yönetim,** Yıl: 9, Sayı:27.

Acar, N. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:640, Ankara.

Açıkalın, A. (1996). **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**. PEGEM Yayınları, Ankara.

_____ (1999). **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**. Ankara: PEGEM Yayıncılık

Adem, M. (1997). **Eğitim Planlaması**. Üçüncü Bası. Şafak Matbaası. Ankara

Akal, Z. (1992**). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)** . Ankara: M.P.M Yayınları, Yayın No: 473.

Akçay, R.C. (1994). **Çanakkale İlinde Görev Yapan Öğretmenlerin Emekliliğe Hazırlık Eğitimine İhtiyaçları.** Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Aksoy, H.H. (2001). İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme- İşe Alma. **İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı** (Ders Notları) Ankara, EAUM Yayınları.

Akyol, A. (1998). 2000'li Yıllarda İlköğretim. **Cumhuriyetin 75. Yılında İlköğretim 1. Ulusal Sempozyumu,** Ankara.

Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir

Alkan, C. (2001). Türk Milli Eğitim Sisteminin 2000'li Yıllarda Yeniden Yapılanmasının Temel Esasları. **Eğitimde Yansımalar VI- 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi,** Ankara.

Altınışık, S. (1998). İlköğretimde Okul Yöneticilerinin Yeterliklerinin Sağlanmasında İş Doyumunun Önemi. **Cumhuriyetin 75. Yılında İlköğretim 1. Ulusal Sempozyumu,** Ankara.

Alveres, K. M. (1997). The Business Of Human Resource. **Human Resource Management,** USA, 36, No:1

Argon, T. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerine İlişkin Bolu ve Düzce İlleri İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi.** Yayınlanmamış doktora tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Armstrong, G. (2002). Günümüz İş Dünyasında İnsan Kaynaklarının Önemi. **Peryön**. Sonbahar

Armstrong, M. (1993). **A Handbook of Personnel Management Pratice**. Fourth Edition, Kogan, London.

Arslan, M. M., Eraslan, L. (2003). Yeni Eğitim Paradigması ve Türk Eğitim Sisteminde Dönüşüm Gerekliliği. **Milli Eğitim**. Sayı 160 Güz, Ankara.

Artan, S. (1981). **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:239, Eskişehir.

Aydın, İ. (2001). Performans (Edim/İş Başarımı) Değerlendirme **İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı** (Ders Notları) Ankara, EAUM Yayınları.

_____ (2002). **Görevde Yükselme Eğitimi** (Ders Notları) Ankara Üniversitesi, Ankara.

_____ (2004). Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinde Sınıf İçi Gözlem Teknikleri. **Eğitim ve Denetim**. Sayı:2 Ocak

Aydın, M. (1991). **Eğitim Yönetimi**. Hatiboğlu Yayınevi, Ankara

Aydoğan, İ. (2002). **MEB İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Personel Geliştirmeye İlişkin Görüşleri ve Bir Model Önerisi.** Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.

Aykaç, B. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Aytaç, S. (1997). **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları.** Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Aytek, B. (1978). **İşletmelerde İnsangücü Planlaması**. A.İ.T.İ.A. Yayınları.

Balcı, A. (1995). **Örgütsel Gelişme**. Personel Eğitim Merkezi Yayın No: 18 Ankara.

_____ (2000). İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** Yıl: 6 Sayı:24 Pegem, Ankara.

_____ (1997). **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler.** Ankara

_____ (1998). Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Ölçeği. **Eğitim Yönetimi Dergisi.** PEGEM Yayınları, Sayı 15.

Balcı, E. (1998). **Türk Milli Eğitim Sisteminde Ödül Kavramı ve Yılın Öğretmeni Ödülü.** Yayımlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Basu, D. R., Miroshnik, V. (1999). Strategic Human Resource Management of Japanese Multinationals. **The Journal of Management Development** Vol.18 Issue 9

Başaran. İ. E. (2001). Yönetimde İnsan İlişkileri ve İletişimi. **İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı (Ders Notları).** Ankara, EAUM Yayınları.

_____ (1985). **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi.** A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 139. Ankara.

_____ (2000). **Yönetim** . Ankara.

Baysal, A. C. (1993). **Çalışma Yaşamında İnsan.** İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları. Yayın No:225 İstanbul.

Berthod, G. (1994). Değişen Avrupa'da İnsan Kaynakları Yönetimi. **Önce Kalite Dergisi.** Sayı 6 Ocak.

Bhattacharya, M. (2000). **People As A Competitive Edge: Examining The Empirical relationship Between Human Resource Flexibility And Firm Performance.** Unpublished doctoral thesis. Syracuse University .

Bozkurt, A. (1998). **Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında Kariyer Planlaması.** (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.

Buluç, B. (1997). **Milli Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi.** Yayımlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Büyükuslu, A. R. (1998). **Glabizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi.** Der Yayınları, İstanbul.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1995). **Personel Yönetimi.** Ankara.

Canıtez, B., Solmuş, T. (2000). Performans Değerlendirmesi. **Türk Psikoloji Bülteni.** Sayı: 16-17.

Canman, D. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Yargı Matbaası. Ankara.

Cenzo, D., Stephan R. (1994). **Human Resource Management.** 4.B. John Wiley, U.S.A.

_____ (1996). **Human Resource Management, 5th ed**. John Wiley and Sons, New York.

Cole, G.A. (1993). **Management Theory and Practice**, London: 4 th. Edition, DP; Publications Ltd., Aldine Place.

Cook, P., Hibberd, S. (2001). Etkili Bir Ödüllendirme Stratejisi İçin Önemli Adım www.insankaynaklari.com 12.07.2001.

Cooke, R. (1987). Employess: Handle With Care. **Credit Union Management (CUM)**, Aug. 1987.

Çelik ,N. (1985). **İş Hukuku Dersleri**. İstanbul.

Çınkır, Ş. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi İlke ve Amaçları. **İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı** (Ders Notları). Ankara. EAUM Yayınları.

Dağlı, A. (1996). İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi (Adana ve Gaziantep İlleri Örneği). Yayımlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Daley, D. , Vasu, M. L. (2002), Strategic Human Resource Management: Perceptions Among North Caroline County Social Service Prefessionals. **PublicPersonnel Management**, Fall 2002, 31,3.

Davis, K. (1988). **İşletmede İnsan Davranışı**. (Çev. K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah, S. Yalçın). İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 98 İstanbul.

De Cenzo, D. and Robbins, P. S. (1988). **Personnel Human Resource Management,** Third Edition, Prentice Hall, A Division of Simon and Schuster, Englewood Cliffs, New Jersey.

Dudhwar, P. S., Khatri, N. (2001). A comparitive Studay of HR Practices in Britain and India. **The International Journal of Human Resource Management** 12:5 .

Erdoğan, İlhan (1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul.

Eren, E. (1989). **Yönetim Psikolojisi**. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 105 İstanbul.

Eren, E., Erdil, O., Zehir, C. (2000). Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi. **Doğuş Üniversitesi Dergisi** Sayı:2 .

Erkılıç, T. A. (2002). **İnsan kaynakları ve Okulun Eğitim Programının Yönetimine İlişkin Etmenlerin Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin Sendikal Örgütlenmeleri Üzerine Etkileri.** Yayımlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Erol, F. (1995). Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller. **Eğitim Yönetimi,** Yıl: 1, Sayı: 1. Ankara.

Ferris, G. R., Buckley, M. R. (1996). **Human Resources Management**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Fındıkçı, İ. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Flippo, E. B. (1984). **Personnel Management**. McGraw-Hill.

Frank, E., Ed. (1994). Marketing Human Resource Development. **Journal of European Industrial Training**, v 6, n 10, p 4-24.

Geylan, R. (1993). **İşletmelerde Personel Disiplini**, Eskişehir: Met Yayıncılık.

Geylan, R. (Editör). (1997). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 968.

Gomez-Mejia, L. R. vd. (1998). **Managing Human Resources**. Prentice Hall, Upper Saddle River New Jersey.

Graham, H.T. (1979). **Human Resources Management**, Estover, Playmouth: Mac Donald and Evans Ltd.

Güngör, Ö. (1995).**Temel İşletmecilik Bilgisi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Haiman, T., Scott, W.G. ,Conner, P.E. (1982). **Management,** Dallas.

Harvey, D., Bowin, R. B. (1996). **Human Resource Management**. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Hempel, G. (2001) Global Pazarda İnsan Kaynaklarının Yeri www.insankaynaklari.com 12.07.2001.

Hempel, G., Andersen, A. (2001) Globalleşen Dünyada İnsan Kaynakları www.insankaynaklari.com. 19.06.2001.

Heneman, R. L. (2000). The Changing Nature of Pay Systems and the Need for New Midrange Theories of Pay. **Human Resource Management Review** Volume 10, Number 3.

Hesapçıoğlu, M. (2001). **İnsan Kaynakları Planlaması**. Anı Yayıncılık, Ankara.

Hicks, H. G. (1979). **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından.** (Çev. O. Tekok, B. Aytek, S. Şen). Turhan Kitapevi, Ankara.

Hirsh, W. (1997). "Kariyer Gelişimi". www.insankaynaklari.com19.06.2001.

Hodgetts, R. M., Kroeck, Galen, K. (1992). **Personnel and Human Resource Management**. Harcourt Brace Jovanovih.

Hurd, V. T. (2001). **Organization Development And Human Resource Practitioners' And Diversity Consultants' Depth Of İntervention Quantitative Analysis On Four Organiz ational Target Groups And Selected İnterventions.** Unpublished doctoral thesis. The Unıon Instıtute.

Işıksoluğu, M. K. (1990). Eğitimde Başka Boyut. **Çağdaş Eğitim**, Yıl:15, Sayı: 151 Ocak

James, P., Dippen, P. And Cunnigham, I. (2002). Modern HRM: Does İt have a Human Face?. **Society in Transition** 33(2).

Johnson, M. (1996). **Gelecek Binyılda Yönetim**. (Çeviren S. Gül). İstanbul, Sabah Kitapları.

Kalkandelen, R. (1976). **Norm Kadro ve Reorganizasyon** TODAİE Yayını, Ankara.

Karakütük, K. (1999). İnsan Kaynakları. **A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt:30, Sayı:1**

Karazeybek, F. (2002). **Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda Personel Yönetim Sorunları.** Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.

Karip, E., Köksal, K. (1996). Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi. **Eğitim Yönetimi.** Yıl 2, Sayı 2, Bahar

Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. (1985). **Organization and Management: A systems and contingency approach**. Singapore: Mc Graw Hill Company.

King, A. S. & Bishop, T. R. (1991). Funtional Requisites of Human Resource: Personnel Professionals and Line Managers Criteria for Effectiveness. **Public Personnel Management**. Vol.20, No.3 Fall.

Kuru, O. (1998). **Türkiye'de İşçi Sağlığı, İşçi Güvenliği: Teftiş ve Öneriler**. Türk Endüstri İlişkileri Derneği III. Endüstri İlişkileri Kongresi.

Lewis, P. (2003). New China-Old Ways? A Case Study of the Prospects for Implementing Human Resource Management Practices in a Chinese. **Employee Relations** , 25/2.

Luo, X. (2000), The Rise of Personel Development Training in Organizations: Historical and Instituonal Perspective on Workplace Training Programs. (Stanford University Doctoral Disertation 2000).

Mcınturf, R. A. (1999). Staff Development Programs İn Public Elementary Schools İn Northeast Tennessee. East Tennessee State University, http://wwwlib.Umi.Com/Dissertations/Fullcit

Mondy, R. W., Noe, R. M., Premeaux, S. R. (1999). **Human Resource Management**. Prentice Hall, Inc. New Jersey.

Noe, R.A. (1999). **İnsan Kaynaklarını Eğitim ve Gelişimi**. (Çev. C. Çetin). İstanbul.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. vd. (2000). **Human Resource Management**. Irwin McGraw- Hill.

Ofluoğlu, G., Uysal, F. (1999). "İşletmelerde İş Kazalarını Önlemede Psikoteknik Yaklaşımın Önemi" **Verimlilik Dergisi**. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları 3.

Okçabol, R. (1999). Milli Eğitimdeki Sorunlara Sistem Yaklaşımı ve Yeni Yönetim Modeli. **Eğitimde Yansımalar V-21. Yüzyıl Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi**. Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Yayınları:3, Ankara.

Okur, M. E. (2001) . **İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama**. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul

Öğülmüş, S. (2001). Güdüleme Kuramları. **İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı** (Ders Notları). Ankara, EAUM Yayınları.

Öktem, M. K. (1992). Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi. **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 2 Haziran.

_____ (1991). Personel Seçimi ve Başarı Güdüsü. **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 24, Sayı:4 Aralık.

Özakman, S. (1994). Stratejik İnsan Kaynakları Planlama. **Yönetim**, Yıl: 5

Sayı: 19.

_____ (1995). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önerisi. **Yönetim**, Yıl: 6, Sayı: 20.

Özden, Y. (2000). **Eğitimde Yeni Değerler**. Pegem A Yayınevi Ankara

Özyürek, L. (1981) **Öğretmenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitim Programlarının Etkinliği.** A.Ü. Basımevi, Ankara.

Özyürek, L. vd. (1990). **Ortaöğretim Öğretmenlerinin Öğretmenlik Formasyonu Açısından Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması**, Ankara.

Palmer, M. J. (1993). **Performans Değerlendirmeleri** (Çeviren: D.Şahiner). Reprosal Matbaası. İstanbul.

_____ (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Kadıoğlu Matbaası, Ankara.

Palmer, M., Winters, K. (1993). **İnsan Kaynakları.** (Çeviren: D. Şahiner) Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları.

Pehlivan, İ. (1998). İşgören Seçimi. **Eğitim ve Bilim**. Cilt:22, Sayı:109, Temmuz.

_____ (1997). Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim. **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 4, Aralık.

_____ (1998). "Personel Geliştirme Ders Notları." Ankara

_____ (1996). **Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları.** Ankara.

Peretti, J. M. (1994). Ressources Humaines et Gestion du Person**Librairie Vuibert**, Decembre, Paris.

Pfeffrey, J. (1999). **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. (Çeviren: S. Gül) Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi .

Philips, J. J. (2001). İnsan Kaynakları Yatırımın Geri Dönüşünün Ölçülmesi www.insankaynaklari.com.12.07.2001.

Rencher, A. C. (1995). **Multivariate Statistical Inserence and Aplications.** John Willey and Sons, Inc. New York.

Sabancı, A. (1998). Türk Milli Eğitim Örgütünde Mevcut Ödül ve Terfi Sisteminin Öğretmenlerin Gereksinmelerini Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyine Üst Düzey Yöneticiler Açısından Bir Bakış. **Cumhuriyetin 75. Yılında İlköğretim 1. Ulusal Sempozyumu** Ankara.

Sabuncuoğlu, Z. (1986). **Personel Yönetimi**. ESBAC Vakfı Yayınları, Yayın No: 27. Eskişehir.

Sadullah, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:276 İstanbul

_____ (2000). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7 İstanbul.

Schreiber, H. (1994). **Sigorta İşletmelerinde Personel İdaresi ve Genel Yönetim.** (Çeviren: E. Gediz) TSEV Yayınları, İstanbul.

Serinkan, C. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler. **Yönetim.** Yıl: 9, Sayı: 28.

Şenatalar, F. (1984) **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.** V. Baskı, Ercivan Matbaası, İstanbul.

Taymaz, H. (2001). Hizmetiçi Eğitim Kavramı. **İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı**. (Ders Notları) EAUM Yayınları. Ankara.

Toptan, K. (1998). **Cumhuriyetin 75. Yılında İlköğretim 1. Ulusal Sempozyumu** , Ankara.

Torrington, D., Hall, L. (1998). **Human Resource Management**. Prentice Hall Europe.

Tortop, N. (1994). **Personel Yönetimi.** Yargı Yayınları. Ankara.

_____ (1992). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.** Ankara.

Tosun, K. (1987). İşletmelerimizde Personel Sorunlarına Genel Bir Bakış. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi** Cilt:16 Sayı:2.

Tutum, C. (1979). **Personel Yönetimi.** Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No: 79, Ankara.

Türker, N. (1997). **Kamu Yönetiminde Disiplin Cezalarının Personelin Etkinlik ve Verimliliği Üzerindeki Etkileri.** Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi, Malatya.

Ulrich, D. (2001) Rekabette Üstünlük Yakalamada İnsan Kaynakları Departmanının Rollerini Uygulama Örneği. www.insankaynaklari.com. 19.06.2001.

Ulrich, D., Losey, M.R., Lake, G. (1997). Tomorrow's HR Management. NY; John Wiley & Sons, Inc. www.insankaynaklari.com. 2002.

Üsdiken, B., Wasti, S. A. (2002). Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel Veya "İnsan Kaynakları" Yönetimi, 1972-1999. **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35 Sayı 3.

Uyargil, C. (1993). Performans Geliştirme ve Değerlendirme Tekniği Olarak Coaching. **Yönetim Dergisi**, Yıl 4, Ocak, İstanbul.

Uyargil, C., Dündar, G. (1997). Bilgi çağında İnsan kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 26.

Vatansever, Ç. (1994). **İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığına Etkisi.** Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim dalı. İstanbul.

Wright , P. M., McMahan, G. C., Sneel, S. A., & Gerhard, B. (2001). Comparing Line and Executives Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions. **Human Resource Management**, Vol.40, No. 2 Summer.

Yalın, H. İ. (2001). Hizmetiçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi. **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 150 Mart Nisan, Mayıs.

Yıldız, K. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli Çerçevesinde Üniversitelerin Personel Politika ve Uygulamalarının Değerlendirilmesi** Yayımlanmamış doktora tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Yılmaz, S. (1995). **İlköğretimde Son Yirmi Yılda Gerçekleştirilen Eğitici Personel Seçme Uygulamaları.** Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.Http://teztarama.hacettepe.edu.tr./tezsonuc.

Yüksel, Ö. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Gazi Kitapevi, İlksan Matbaası. Ankara.

_____ (1997). Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri. **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 30, Sayı: 2.

Walker, J. (1992). **Human Resources Strategy**. Newyork: Mc Graw Hill Book Company.

Weber, J. (?) İnsan Kaynakları Yönetiminin Lufthansa'nın Başarısı Üzerine Etkisi.

Werner, J. M. (2000), İmplications of OCB AND Contextual Performance for Human Resource Management. **Human Resource Management Review,** Volume 10, Issue 1 Spring.

Werter. W., Davis, K. (1993). **Human Resources and Personnel Management**, Mc Graw Hill Book Company, New York.

Williams, V. L. (1999). Compensation Done the 'Right' Way. **Workforce,** December .

www.meb.gov.tr 24.10.2001

www.insankaynaklari.com 1.10.2001 Ücretlendirmede Teşvik Planı Uygulamaları.

EKLER

EK 1 Ön Uygulama Sonucunda Yapılan Analizler Sonucu Anketten Çıkartılan Maddeler

EK 2 Milli Eğitim Bakanlığı'nda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Araştırma Anketi.

EK 1

ÖN UYGULAMA SONUCUNDA YAPILAN ANALİZLER GEREĞİNCE ÇIKARILAN MADDELER

İşgören Seçme ve Yerleştirme İşlevi

12. İşgören seçiminde uyulacak ölçütler önceden belirlenir.

13. İş ilanları kurumdaki çalışan tüm işgörenlere duyurulur.

14. Aday adaylarını başvurularında, iş niteliğine uygun olarak hazırlanıp basılmış başvuru formlarından yararlanılır.

17. Kurum dışından işgören seçiminde başka örgütlerden ayrılanlardan yararlanılır.

Disiplin İşlevi

98. Kurumun disiplin kuralları açık ve anlaşılır niteliktedir.

EK 2

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ ANKETİ

Sayın Yönetici,

Bu anket, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi alanında yapılan "**Milli Eğitim Bakanlığı'nda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi**" adlı doktora tezi çalışmasına veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesinde sizin görüşleriniz büyük önem taşımaktadır. Toplanan bilgiler, grup olarak işlenecek ve değerlendirilecek, bu çalışma dışında başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. Bunun için ankete kimliğinizi belirtecek (Ad, soyad, vb.) bilgileri yazmanıza gerek yoktur.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanlara ait kişisel bilgiler, ikinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerine ait maddeler bulunmaktadır. Cevaplarınızın araştırmaya katkı sağlayabilmesi için maddeleri dikkatlice okumanız ve samimiyetle cevap vermeniz gerekmektedir. Anketteki tüm maddeleri cevaplamanız, araştırma için son derece önemlidir. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Yıldız Teknik Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Davutpaşa kampusü/Esenler-İSTANBUL
Tel: 0.212.4491588/81
E-mail: tabanca@yildiz.edu.tr
Fax: 0212 4491598

Erkan TABANCALI

BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki soruları, durumunuza uygun olan seçeneğe, (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

1. Cinsiyetiniz :

1. ( ) Kadın
2. ( ) Erkek

2. Yaşınız:

1. ( ) 20-25
2. ( ) 26-30
3. ( ) 31-35
4. ( ) 36-40
5. ( ) 41-45
6. ( ) 46 ve yukarısı

3. Görev Unvanınız:

1. ( ) Genel Müdür
2. ( ) Genel Müdür Yardımcısı
3. ( ) Bağımsız Daire Bşk.
4. ( ) Bağımlı Daire Bşk.
5. ( ) Şube Müdürü
6. ( ) Sivil Savunma Uzmanı
7. ( ) Şef

4. MEB'deki Toplam Yöneticilik Kıdeminiz:

1. ( ) 1-5 yıl arası
2. ( ) 6-10 yıl arası
3. ( ) 11-15 yıl arası
4. ( ) 16-20 yıl arası
5. ( ) 21 yıl ve yukarısı

5. Çalıştığınız Birim:

1. ( ) Personel Genel Müdür.
2. ( ) HİE Daire Başkanlığı
3. ( ) Eğt.Arş.Gelş.Dai.Bşk
4. ( ) Öğretmene Hiz. Ve Sos. İş. D.B
5. ( ) Savunma Sekreterliği
6. ( ) Yayımlar Daire Baş
7. ( ) İdari ve Mali İş. Da. Baş.
8. ( ) İşletmeler Dairesi Başkanlığı
9. ( ) Eğitim Araçları ve Donat. Da.B.
10. ( ) Sağlık İşl. Dai.Bşk.
11. ( ) Yatırımlar Tes.Dai.Bşk.

BÖLÜM II
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNE AİT MADDELER

	Aşağıda insan kaynakları yönetimi işlevlerine ilişkin ifadeler verilmiştir. İfadede yer alan işlerin kurumunuzda gerçekleşme durumuna ilişkin katılma derecenizi, uygun seçeneğe X işareti koyarak belirtiniz. Lütfen boş seçenek bırakmayınız.	Katılma Derecesi				
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞIN'DA	1	2	3	4	5
	İNSANGÜCÜ PLANLAMASI					
1	İnsangücü planlaması için ayrıntılı iş analizi yapılır.					
2	İnsangücü planı görev tanımlarına dayalı olarak yapılır.					
3	Kurumda oluşabilecek insangücü değişmeleri önceden tahmin edilir.					
4	Gereksinim duyulan insangücünün kurum içinde ve dışında bulunup bulunmadığı araştırılır..					
5	İnsangücü planı, kurumun uzun vadeli planına uygun olarak hazırlanır.					
6	İnsangücü planlamasında işgörende aranan niteliklerin belirtildiği iş yönergeleri hazırlanır.					
7	Kurumdaki işgörenlerin iş yükü düzenli olarak belirlenir.					
8	İşgörenler değişik birimlerdeki işlerde sıra ile çalıştırılarak rotasyona tabi tutulur.					
9	Gerektiğinde işgörenin yaptığı işlemler sayı ve çeşitlilik açısından artırılır.					
10	Gerektiğinde işin içeriği işgörene kişisel gelişim olanağı sağlayacak biçimde değiştirilir.					
11	İşgörenlerin işten doyumunu sağlamak amacıyla özerk çalışma grupları oluşturulur.					
	İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME					
12	Kuruma yapılan her iş başvurusu incelenir ve zamanında cevaplandırılır.					
13	İşgören seçimlerinde objektif sınavlardan yararlanılır.					
14	İçerden yükselmelerle ilgili kararlarda işgören sicil raporlarından yararlanılır.					
15	İçerden yükselmelerle ilgili kararlarda işgörenlerin yöneticilerinin görüşleri alınır.					
16	Başarılı öğrencilere burs verilerek insangücü kaynağı yaratılır.					
17	İşgören bulmada iş ve işçi bulma kuruluşlarından yararlanılır.					
18	Başvuran adaylarla öngörüşme yapılır.					
19	İşgören seçiminde kullanılan sınavların istenilen nitelikteki işgöreni seçebilecek özellikleri taşımasına özen gösterilir.					
20	Uygulamalı sınavlarda görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutum ölçülür.					
21	Sözlü sınavlar uygun biçimde yapılır					
	EĞİTİM VE GELİŞTİRME					
22	İşgörenlerin eğitim ihtiyaçları düzenli olarak saptanır.					
23	Hizmetiçi eğitim programlarının içeriği düzenli olarak güncellenir.					
24	İşgörenler hizmetiçi eğitim olanaklarından adil olarak yararlanır.					
25	Eğitim programlarında görevlendirilecek eğiticiler için üniversitelerle işbirliği yapılır.					
26	Hizmetiçi eğitimler atamalarda ve yükselmelerde bir tercih nedeni olarak kullanılır.					
27	İşgörenler kurumda çalıştıkları sürece düzenli olarak eğitimden geçirilir.					
28	İşgören adayı, gerektiğinde deneyimli işgörenlerin yanında yetiştirilir.					

		Katılma Derecesi				
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
29	İşgörene, görevine uyumunu sağlamak için tanıtım kitapçıkları verilir.					
30	Adayların, kuruma olan yabancılığını gidermek için adaylık eğitimi yapılır.					
31	İşgören yetiştirme planı, kurumdaki bütün alan ve kademede çalışan işgörenlerin tümünü kapsar.					
32	Yöneticiler, işgörenleri eğitim etkinliklerine katılmaya güdüler.					
33	İşgören yetiştirmek için kurumda bu amaç için oluşturulan hizmetiçi eğitim merkezlerinden yararlanılır.					
34	İşgören adayları uzun süreli hizmet öncesi eğitimden geçirilir(1 aydan az olmayan).					
35	İşgörenin görevine uyumunu ve işindeki yeterliğini artırmak amacıyla iş başında eğitim yapılır.					
36	İşgören adayı görevinin ve çalışma koşullarının gereklerini öğrenmesi için temel eğitime alınır.					
37	İşgörenin iş başarısını artırmak için geliştirme eğitimi düzenlenir.					
38	Görevi değişen işgörene, yeni görevin gerektirdiği yeterliği kazanabilmesi için tamamlama eğitimi verilir.					
39	Üst düzey göreve yükseltilen işgörene, yeni görevin gerektirdiği yeterliği kazanabilmesi için yükseltme eğitimi verilir.					
40	İşgörenlere değişen çevre ve örgüt koşullarına, teknolojilere uyarlanmaları için bilgi tazeleme eğitimi verilir.					
41	İşgörenlere mesleki yeterliklerinin dışındaki konularda yeteneklerini geliştirmeleri için özel alan(bilgisayar, yabancı dil vb.) eğitimi verilir					
42	İşgörenler, bilimsel ve akademik bakımdan gelişmeleri için lisans üstü eğitim yapmaya özendirilir.					
	KARİYER PLANLAMASI					
43	Bakanlıktaki tüm işgörenleri kapsayacak nitelikte kariyer planları hazırlanır.					
44	Atama ve yükseltmelerde görevin özellikleri ile bireyin niteliklerinin uyumlu olmasına dikkat edilir.					
45	İşgörenle kariyer hedef ve beklentileri konusunda görüşmeler yapılır..					
46	İşgörenin kariyer planı ile ilgili yetenekleri ve beceri düzeyi saptanır.					
47	İşgörenle gelişme gereksinmeleri konusunda görüşme yapılır.					
48	İşgörenin kariyer istekleri ile örgütün gereksinmeleri karşılaştırılır.					
49	Kariyer geliştirme planları işgörenlerle birlikte yapılır.					
50	Yükselme potansiyeli olan işgörenler seçilerek, kariyer basamaklarında ilerlemelerine yardımcı olunur.					
51	Kariyer gelişimi sürecinde işgörenlere eşit olanaklar sağlanır.					
52	Kariyer basamaklarında yükselemeyen işgörenlerin yönlendirilmesi için kariyer danışmanlarından yararlanılır.					
	PERFORMANS DEĞERLENDİRME					
53	Kurumda performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.					
54	Değerlendirme sürecinde işgörenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.					
55	Performansı değerlendiren kişiler değerlendirme yapılan alanın uzmanlarından seçilir.					
56	Kurum içi atamalarda temel ölçütü performans değerlendirme sonuçları oluşturur.					
57	İşgören atamalarında ve yükseltmelerinde performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.					
58	Performans değerlendirme çalışmaları düzenli olarak yapılır.					

		Katılma Derecesi				
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
59	Performans değerlendirme işgören performansının geliştirilmesinde araç olarak kullanılır.					
60	Kurumda yönetim pozisyonlarına hazırlanacakların belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır.					
61	Kurumda işgörenin görev değiştirmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır.					
62	İşgörenlerin eğitim gereksinmelerini belirlemede performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır.					
63	İşgörenlerin ödüllendirilmesinde performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.					
64	İşten çıkartılmalarda performans değerlendirme sonuçları ölçüt alınır.					
65	Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler işgörene bildirilir.					
	ÖDEME					
66	Kurumda ödemeler performansa dayalı olarak yapılır.					
67	İşgörenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.					
68	Ödemeler zamanında ve eksiksiz yapılır.					
69	Ödemeler, benzer kurumlarda benzer görev için yapılan ödemelerle aynı düzeydedir.					
70	Kurumda benzer görevler için yapılan ödemeler arasında eşitlik vardır..					
71	Yapılan ödemeler, işgörenlerce adil bulunur.					
72	Ödemeler görevin kurumdaki önemine denk olarak yapılır.					
73	Ödemeler işgörenin harcadığı emeğe denk olarak yapılır.					
74	İşgörenlerin kendini yetiştirmesi, ödeme artışında göz önünde tutulur.					
75	İşgörene yapılan ödemelerde her yıl alım gücünü yükseltecek artış yapılır.					
76	Parasal olmayan ödemeler (dinlenme, sosyal etkinlikler, eğlenme, sağlık) işgörenin gereksinimini giderecek yeterliktedir.					
77	Yüksek performans gösteren birey ve gruplara maddi özendiriciler verilir.					
	KORUMA					
78	Kurumda iş kazalarına neden olabilecek tehlikeler araştırılıp, belirlenir.					
79	Tehlikelere karşı gerekli önlemler alınır.					
80	İş kazalarına yönelik istatistikler tutulur.					
81	İş güvenliği ve sağlığı ile ilgili ilke ve kurallar gerekli yerlere asılarak işgörenlere duyurulur.					
82	Kurumda işyeri hekimliği alanında uzmanlaşmış doktorlar görevlendirilir.					
83	Güvenli çalışma koşullarını oluşturmak için düzenli olarak bakım, onarım çalışmaları yapılır.					
84	İş güvenliğini artırmak için eğitim çalışmaları yapılır.					
85	İş güvenliği için ilk yardım sistemlerinin oluşturulmasına önem verilir					
86	İşgörenlere işgüvenliği ile ilgili bireysel sorumluluklar kazandırılır.					
87	İş yerinin fiziki koşullarının düzenlenmesinde iş güvenliği ölçütleri esas alınır.					
88	Kurumda sigara, alkol, uyuşturucu alışkanlıklar ve bağımlılıklara karşı işgörenleri koruyucu önlemler alınır.					
89	İşgörenlerin belli aralıklarla sağlık kontrolleri yapılır.					
90	İşyeri giriş çıkışlarında gerekli güvenlik önlemleri alınır.					
91	Kurumdaki sivil savunma çalışmaları işgörenlerin etkili bir biçimde korunmasını sağlayacak niteliktedir.					

		Katılma Derecesi				
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
92	Kurumda yeterli sayı ve nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme yer ve mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.					
93	Çalışma, dinlenme, bekleme yerlerinin temiz ve hijyenik olmasına özen gösterilir.					
	DİSİPLİN					
94	Disiplin kuralları gecikmesiz uygulanır.					
95	Kurumda başarılı işgörenlere madalya, şilt, plaket ya da başka saygınlık ödülleri verilir.					
96	Ceza uygulamaları işgörenlerin kurum amaçları doğrultusunda istekli olarak çalışmalarını sağlama amacı taşır.					
97	Disiplin uygulamaları birbiriyle tutarlılık gösterir.					
98	Disiplin kurallarının uygulanmasında işgörenler arasında ayırım yapılmaz.					
99	Disiplin sistemi ceza ağırlıklı olmaktan çok ödül ağırlıklıdır.					
100	Cezaya konu olan olay ya da davranışın nedeni araştırılır.					
101	İşgörene verilen cezanın kusur ya da suça denk olmasına özen gösterilir.					
	AYIRMA					
102	Kurumda işten ayrılma ve çıkarılma koşulları açık ve anlaşılırdır.					
103	İşten çıkarılacak işgörene uygun bir süre öncesinden duyuru yapılır.					
104	Ayırma öncesinde işgörenin yeni duruma hazırlanması için gerekli çalışmalar yapılır.					
105	Kurumdan kendi isteği ya da emekli olarak ayrılan işgörenler izlenir ve onlarla düzenli iletişim sağlamaya özen gösterilir					
106	Disiplin, yetenek uyuşmazlığı, başarısızlık nedenleri ile işten çıkarılma işlemleri geçerli ve güvenilir belgelere dayalı olarak yapılır.					
107	Emekli olacaklar için emekliliğe hazırlama eğitimi verilir.					
108	Kurumdan ayrılan işgörenler için uğurlama töreni düzenlenir.					
109	Kurumdan emekli olanlarla belli dönemlerde buluşma ve anma toplantıları yapılır.					
110	Kurumdan emekli olanların ziyarete geldiklerinde kullanmaları için bir oda ayrılmasına özen gösterilir.					

Eklemek istedikleriniz varsa lütfen belirtiniz

.....