

# Eğitimde İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi

---

Niyazi CAN



Prof. Dr. Niyazi CAN

## EĞİTİMDE İNSAN KAYNAĞININ YÖNETİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ

ISBN 978-625-5704-59-7

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2025, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevi**dir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 2000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

I. Baskı: Ekim 2025, Ankara

Yayın-Proje: Selcan Durmuş  
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan  
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sayfa Basım Sanayi Ticaret Ltd. Şti.  
İvedik OSB Matbaacılar Sit. 1514. Cad. No: 23-25  
Yenimahalle/ANKARA

Yayıncı Sertifika No: 51818  
Matbaa Sertifika No: 77079

### İletişim

Pegem Akademi: Shira Ticaret Merkezi  
Macun Mahallesi 204 Cad. No: 141/33, Yenimahalle/Ankara  
Yayınevi: 0312 430 67 50  
Dağıtım: 0312 434 54 24  
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60  
İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)  
E-ileti: [yayinevi@pegem.net](mailto:yayinevi@pegem.net)  
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

## **Prof. Dr. Niyazi CAN**

İlk orta ve lise öğreniminden sonra Kahramanmaraş Eğitim Enstitüsü'nü bitirerek 1976'da sınıf öğretmeni olarak göreve başlayan yazar 8 yıl Kahramanmaraş ve Ankara'da sınıf öğretmenliği yaptıktan sonra Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde lisans ve lisansüstü öğrenimini tamamlamıştır. 1984'de Milli Eğitim Bakanlığı'nın dış ilişkiler birimine yönetici olarak atanmış, yöneticiliği esnasında Hacettepe Üniversitesi'nde eğitim yönetimi alanında doktora öğrenimine başlamıştır. MEB'ndaki yöneticiliği ve doktora öğrenimi devam ederken 1991-1992 yıllarında Londra Büyükelçiliği Eğitim Müşavir Vekilliği görevini yapmış, bu görevi esnasında doktora araştırmalarını da sürdürmüştür. Doktora öğreniminin akabinde öğretim üyesi olarak 1995 yılında Erciyes Üniversitesi'nde yardımcı doçent olarak göreve başlayan Dr. Can, doçentlik ve profesörlük unvanlarını yine bu üniversitede almıştır.

Prof. Dr. Niyazi Can'ın, 5'i müstakil 11'i bölüm yazarlığı olmak üzere 16 kitabı, ayrıca uluslararası ve ulusal düzeyde bilimsel hakemli dergilerde yayınlanmış 72 makalesi bulunmaktadır. Yazar ayrıca çok sayıda konferans ve panele konuşmacı olarak katılmış ve uluslararası ve ulusal düzeyde düzenlenen kongre ve sempozyumlarda 52 bildiri sunmuştur. Eserleri, eğitim yönetimi, okul yönetimi, insan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, uluslararası öğrenciler, liderlik ve öğretmen liderliği ağırlıklı konulardan oluşmaktadır. Yazar, üniversitelerde anabilim dalı başkanlığı, bölüm başkanlığı, dekan yardımcılığı, enstitü müdürlüğü, dekanlık, fakülte kurulları ve yönetim kurulları üyelikleri ile Üniversite yönetim kurulu ve Üniversite Senatosu üyeliği görevlerinde bulunmuştur.

Yazar Prof. Dr. Niyazi Can ayrıca 2012-2022 yılları arasında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekanlığı ile 2018-2022 yılları arasında aynı üniversitede Rektörlük görevlerini ifa etmiştir. Yazar halen Kilis 7 Aralık Üniversitesinde öğretim üyesi olarak görevini sürdürmektedir.

ORCID No: 0000-0003-4373-0719

## ÖN SÖZ

Yirmibirinci yüzyıl yöneticilerinin rollerinde önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Herşeyden önce yönetim, sadece yöneticinin sorumluluğunda olan bir süreç olmayıp örgütün bütün üyelerini ilgilendiren bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerin, örgütlerin değişim olgusuna inanarak bunun gereklerini yerine getirmeye çalışan insanlara ihtiyaç duyulduğunu bilmeleri gerekmektedir. Değişim trendi insanların bunu fark etmesini, kabullenmesini ve değişimin getireceği tehditleri göze almasını da zorunlu kılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri/fonksiyonları vardır. Bu çalışmada örnekler verilerek işlenen insan kaynağının yönetimi fonksiyonları, insan kaynağının yetiştirilmesi ve geliştirilmesinden insan kaynağının seçilmesi, ücretlendirilmesi, bilgilendirilmesi ve ayrılmasına kadar uzanan kapsamlı ve ayrıntılı bir içeriğe sahiptir. Yönetim otoriteleri, insan potansiyelini geliştirmeye, bu potansiyeli örgütün gerekli ve ilgili alanlarında değerlendirmeye çaba göstermek gerektiğini ifade etmektedirler. İnsan kaynaklarının artan oranlarda küresel bir anlam kazanacağı konusunda insan kaynağı uzmanları ve uygulayıcıları arasında ortak bir görüş bulunmaktadır. Her alanda yaşanan uzmanlaşma ve alt alanlarda ayrıntıda ihtisaslaşma insan kaynakları ve insan kaynaklarının eğitimi, geliştirilmesi alanlarında da yaşanmaktadır.

İnsan kaynakları, örgütsel görevler arasında en önemli yeri işgal eden, diğer örgütsel görevleri/işlevleri de etkileyen temel bir özelliğe sahiptir. İnsan kaynaklarının geleceği değişime uğramakla beraber, bu alandaki gelişmeler, geçmişinde yapılan çalışmaları da önemsemektedir. Personel yönetimi, işgören yönetimi, çalışanların yönetimi alanındaki gelişmeler, insanı merkeze alan daha kapsamlı içeriğe sahip olan insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları uzmanlığını gündeme getirmiştir.

İnsan kaynağının yönetimi yaklaşımı eğitim yönetiminde de başarıyla uygulanabilecek bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, insanın doğasına da uygun düşmektedir. Bu yaklaşımla sadece insana önem verilerek diğer örgütsel amaçlar ikinci plana itilmemektedir. İnsanın değerine saygı düşüncesinden hareket edilerek, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bütünleştirmeye çalışan bir yaklaşım tercih edilmektedir.

Bu çalışmada yazarın daha önce çalıştığı Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi eserinden yararlanılmıştır. Yeni eserle önceki çalışmadaki bilgiler güncelleştirilmiş, yeni bölümler ilave edilmiş ve insan kaynağının geliştirilmesi işlevi odağa alınmıştır. Yapılan çalışmada insan kaynağının yönetimi ve geliştirilmesi konuları işlenmiş, farklı boyutlarda personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ayrıntılı olarak karşılaştırılmıştır. İnsan kaynağının yönetimi ve geliştirilmesi yaklaşımının üniversite, milli eğitim birimleri ve milli eğitim okullarına yansımalarından örnekler verilmiş, yer yer bu yaklaşımın uygulanabilirliği tartışılmıştır.

Bu eserin, personel yönetimi/insan kaynakları yönetimi ve eğitimi/geliştirilmesi alanında çalışan akademisyen ve pratisyenlere, yöneticilere, eğitim yöneticilerine, bu kapsamda ders alan öğrenciler ile bu konuya ilgi duyan okuyuculara yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bilvesile insan kaynakları yönetimi alanında önemli çalışmaları bulunan hocam Prof. Dr. Aytaç Açıklı'nı, yetişmemde emekleri olan hocalarıma, meslektaşlarıma ve aileme çok teşekkür ederim.

Kilis Ekim, 2025  
Prof. Dr. Niyazi CAN

# İÇİNDEKİLER

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Ön Söz.....                    | iv |
| Kavramlar ve Kısaltmalar ..... | ix |

## 1. BÖLÜM

### ÖRGÜTLER PERSONEL YÖNETİMİ VE İKY

|                                                     |   |
|-----------------------------------------------------|---|
| Örgütler ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....          | 2 |
| Geçmişten Günümüze Personel Yönetimi .....          | 3 |
| Örgütsel Bir İşlev Olarak Personel Yönetimi .....   | 7 |
| İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Özellikleri..... | 9 |

## 2. BÖLÜM

### EĞİTİMDE İNSAN KAYNAĞININ YÖNETİMİ (İKY) VE FONKSİYONLARI

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| İnsan Kaynaklarının İçeriği ve Fonksiyonları .....                          | 14 |
| İKY Fonksiyonları Kuramsal Çerçeve .....                                    | 18 |
| Politika Oluşturma ve Planlama Fonksiyonu .....                             | 19 |
| İnsan Kaynakları Yönetimi Politikası.....                                   | 19 |
| İnsan Kaynakları Planlaması.....                                            | 20 |
| Türk Eğitim Sisteminde Politika ve Planlama Uygulamaları.....               | 21 |
| İnceleme-Çözümleme-Belirleme Fonksiyonu.....                                | 22 |
| İnceleme-Çözümleme-Belirleme Fonksiyonu Uygulamaları.....                   | 25 |
| Bilgilendirme ve Danışmanlık İşlevi.....                                    | 26 |
| Örgüt Çevresine Yönelik Bilgilendirme.....                                  | 26 |
| Örgüt İçinden veya Örgüt Dışından İşgören Bulma.....                        | 27 |
| Çalışanlara Danışmanlık Hizmetleri .....                                    | 29 |
| Bilgilendirme ve Danışmanlık İşlevi Uygulamaları .....                      | 32 |
| İnsan Kaynağının Sağlanması İşlevi.....                                     | 33 |
| İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme .....                                        | 33 |
| Örgütlere İşgören Seçimi.....                                               | 34 |
| İnsan Kaynağının Sağlanmasıyla İlgili Bazı Göstergeler .....                | 37 |
| Personelin Sağlanması İşlevi Uygulamaları .....                             | 38 |
| Bütünleştirme-Sosyalleştirme işlevi.....                                    | 39 |
| Bütünleştirme ve Sosyalleştirme Uygulamaları .....                          | 45 |
| İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi İşlevi.....                      | 46 |
| Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi Kavramlarının Karşılaştırılması..... | 47 |
| Eğitim Örgütleri Açısından Geliştirme .....                                 | 50 |
| Eğitim ve Geliştirme İşlevi Uygulamaları .....                              | 52 |
| Koruma Sağlık ve Güvenlik İşlevi .....                                      | 53 |
| Koruma İşlevi .....                                                         | 54 |

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Koruma Sağlık ve Güvenlik Uygulamaları.....        | 56 |
| Ödeme İşlevi .....                                 | 56 |
| Etkili Bir Ödeme Sisteminin Özellikleri .....      | 56 |
| Çalışana Ücret Ödeme Sistemi ve Önemi .....        | 57 |
| Çalışanlara Ücret Verilmesi Uygulaması .....       | 58 |
| Ayırma-Emeklilik İşlevi.....                       | 59 |
| Çalışanın İşten Ayrılması .....                    | 60 |
| Örgütlerde İşten Ayrılma İşlevi Uygulamaları ..... | 62 |

### 3. BÖLÜM

#### EĞİTİM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİNDE BOYUTLAR

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Personel Yönetimi ve İKY Yaklaşım Farklılıklarının Eğitim Örgütlerine Yansımaları ..... | 66 |
| 1. Boyut: “Bireyin Yaşamını Algılama” ile İlgili Yaklaşım .....                         | 67 |
| 2. Boyut: “İnsana Bakış” ile İlgili Yaklaşım.....                                       | 67 |
| 3. Boyut: “İş ve Üretim” ile İlgili Yaklaşım .....                                      | 68 |
| 4. Boyut: “Denetleme Değerlendirme” ile İlgili Yaklaşım .....                           | 68 |
| 5. Boyut : “Hizmet Anlayışı” ile İlgili Yaklaşım .....                                  | 69 |
| 6. Boyut: “İnsanın Konumu” ile İlgili Yaklaşım.....                                     | 70 |
| 7. Boyut: “Güdüleme Araçları” ile İlgili Yaklaşım .....                                 | 70 |
| 8. Boyut: “Disiplin” ile İlgili Yaklaşım .....                                          | 71 |
| 9. Boyut: “Gelişme-Yetiştirme” ile İlgili Yaklaşım .....                                | 71 |
| 10. Boyut: “Yönetim Biçemi” ile İlgili Yaklaşım .....                                   | 72 |
| 11. Boyut : “Vizyon Misyon” ile İlgili Yaklaşım .....                                   | 73 |
| 12. Boyut: “Yetki Sorumluluk” ile İlgili Yaklaşım.....                                  | 73 |
| 13. Boyut: “Yapısal Model” ile İlgili Yaklaşım .....                                    | 74 |
| 14. Boyut: “İletişim” ile İlgili Yaklaşım.....                                          | 74 |
| 15. Boyut: “Bireyin İşe Yaklaşımı” ile İlgili Yaklaşım.....                             | 75 |
| 16. Boyut: “Verimlilik Ölçütü” ile İlgili Yaklaşım.....                                 | 76 |
| 17. Boyut: “İnsan Davranışı” ile İlgili Yaklaşım .....                                  | 76 |
| 18. Boyut: “Birey Hakkında Karar Verirken” Yaklaşım .....                               | 77 |
| 19. Boyut: “Seçme ve Yerleştirme” ile İlgili Yaklaşım.....                              | 78 |
| 20. Boyut: “Geliştirme” ile İlgili Yaklaşım .....                                       | 79 |
| 21. Boyut “Yönetim Stili” ile İlgili Yaklaşım.....                                      | 79 |
| 22. Boyut “Örgüt Yapısındaki Yeri” ile İlgili Yaklaşım.....                             | 80 |
| 23. Boyut: “İşlev ve İşlemler” ile İlgili Yaklaşım .....                                | 81 |
| 24. Boyut: “Faydanın Hedefi ve Kapsamı” ile İlgili Yaklaşım .....                       | 82 |
| 25. Boyut: “İlgi Alanı” ile İlgili Yaklaşım .....                                       | 83 |
| 26. Boyut: “Değişim Niteliği” ile İlgili Yaklaşım.....                                  | 84 |
| 27. Boyut: “İş Planlama Biçemi” ile İlgili Yaklaşım .....                               | 85 |
| 28. Boyut “Örgüt Havası” ile İlgili Yaklaşım .....                                      | 86 |
| 29. Boyut: “Sonuncul Hedef” ile İlgili Yaklaşım.....                                    | 87 |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 30. Boyut: “Görev, Rol Beklentileri” ile İlgili Yaklaşım..... | 88 |
| 31. Boyut: “Kapsam” ile İlgili Yaklaşım.....                  | 89 |
| 32. Boyut: “Karar Süreci” ile İlgili Yaklaşım.....            | 91 |
| 33. Boyut: “Planlama” ile İlgili Yaklaşım .....               | 92 |
| 34. Boyut: “İnsan İlişkileri” ile İlgili Yaklaşım .....       | 93 |

#### 4. BÖLÜM

##### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MUHTEMEL GELİŞMELER

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim .....     | 96  |
| Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi..... | 99  |
| Çağdaş Yaklaşımlardan Bazıları .....           | 103 |
| Yönetimsel Sorunlar ve İKY.....                | 104 |

#### 5. BÖLÜM

##### EĞİTİMDE İNSAN KAYNAĞININ GELİŞTİRİLMESİ

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Giriş.....                                                                          | 110 |
| İnsan Kaynağının Geliştirilmesine Etki Eden Faktörler.....                          | 111 |
| Eğitim Geliştirme ve İnsan Kaynakları .....                                         | 113 |
| Eğitim, Hizmetçi Eğitim ve Geliştirme.....                                          | 114 |
| Planlama, Eğitim ve Geliştirme .....                                                | 116 |
| Geliştirme Programlarının Planlı Yürütülmesi .....                                  | 117 |
| Eğitimde İnsan Kaynağının Geliştirilmesi .....                                      | 118 |
| Öğretmenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi .....                                       | 120 |
| Eğitim Türleri ve Önemi.....                                                        | 121 |
| İnsan Kaynağının Geliştirilmesinde Okulların Rolü .....                             | 123 |
| Etkili Öğrenme.....                                                                 | 125 |
| Geliştirme Sürecinin Özellikleri.....                                               | 127 |
| Yöneticilikte Etkililik .....                                                       | 128 |
| Geliştirme ve Öğretmenlik Mesleği .....                                             | 129 |
| Geliştirme Programlarına Katılan Öğretmenlerin Farklılaşan Davranışları.....        | 129 |
| Geliştirme Süreçlerinin Öğretmenlere Kazandırdıkları Davranışlar .....              | 129 |
| Gelecek Perspektifli Öğretmen Özellikleri.....                                      | 130 |
| Geliştirme ve Etkililik .....                                                       | 132 |
| Geliştirme Süreçlerinden Yararlanan Öğretmen Davranışları .....                     | 133 |
| Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri .....                                            | 134 |
| Öğretmenlerin Etkililiğinin Önemi .....                                             | 136 |
| Lider Öğretmeni Yetiştirme ve Geliştirme .....                                      | 137 |
| Olguyu ve Olması Gerekeni Düşünen Yenilikçi Öğretmeni Yetiştirme.....               | 138 |
| Öğretmen Liderliği Geliştirme Çalışmasının Etkileri: Kavramsal Bir Çerçeve .....    | 139 |
| Geliştirmeyle İlgili Kavramsal Bir Çerçeve .....                                    | 140 |
| Farklı Bir Uygulama Örneği: Sağlık Sektöründe İnsan Kaynağının Geliştirilmesi ..... | 141 |

## 6. BÖLÜM

### EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI ÖZETİ

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Giriş.....                                                                                               | 147 |
| Problem Durumu .....                                                                                     | 147 |
| Çalışanlarla İlgili Görev Alanları .....                                                                 | 148 |
| Tanımlar.....                                                                                            | 150 |
| Yöntem, Evren ve Çalışma Grubu .....                                                                     | 151 |
| Verilerin Toplanması ve Yorumu .....                                                                     | 151 |
| Araştırmanın Sonuçları.....                                                                              | 151 |
| Çözümleme ve Belirleme İşlevi .....                                                                      | 152 |
| Bilgilendirme İşlevi .....                                                                               | 154 |
| Danışmanlık İşlevi .....                                                                                 | 155 |
| Seçme İşlevi .....                                                                                       | 156 |
| Bütünleştirme İşlevi .....                                                                               | 157 |
| Koruma İşlevi .....                                                                                      | 158 |
| Ödeme İşlevi .....                                                                                       | 160 |
| Ayırma İşlevi .....                                                                                      | 161 |
| İKY Geliştirme İşlevi Sonuçları.....                                                                     | 163 |
| Eğitim Kurumlarında Geliştirme .....                                                                     | 163 |
| Geliştirme İşlevi Görevlerinin Gerçekleşmesiyle İlgili Yöneticilerin Görüşleri<br>Arasındaki İlişki..... | 166 |
| Geliştirme İşlevi Görevlerinin Gerçekleşmesinin Engelleri .....                                          | 166 |

## 7. BÖLÜM

### İNSAN KAYNAĞININ YÖNETİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ TESPİTLERİ VE ÖNERİLERİ

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| İnsan Kaynağını Geliştirme ile İlgili Tespitler ve Öneriler .....                            | 169 |
| Genel Tespitler .....                                                                        | 169 |
| Öğretmenlik Mesleğinde Geliştirme .....                                                      | 170 |
| Geliştirme ile İlgili Öneriler.....                                                          | 171 |
| Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirmede Yeni Vizyon Önerileri.....                               | 173 |
| Öğretmen Yetiştirmeyle İlgili Diğer Öneriler.....                                            | 173 |
| Yeni Öğretmen Yetiştirme Programlarının Geliştirilmesinde<br>Dikkate Alınacak Hususlar ..... | 174 |
| Öğretmen Yetiştirmeyle İlgili Uygulamaya Dönük Öneriler .....                                | 175 |
| İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi Tespitler ve Öneriler .....                      | 177 |
| İnsan Kaynağının Yönetimi Genel Tespitleri .....                                             | 177 |
| İnsan Kaynağının Yönetimi Önerileri .....                                                    | 179 |

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| <b>Kaynaklar.....</b> | <b>184</b> |
|-----------------------|------------|

## KAVRAMLAR VE KISALTMALAR

**Personel yönetimi:** Personelin seçimi, yerleştirilmesi, özlük haklarının takibi, hizmetiçi eğitimi, emeklilik işlemlerinin yönetimi görev ve işlevlerini içeren yönetimdir. Örgütlerde ve eğitim örgütlerinde klasik örgüt ve yönetim kuramlarının anlayışına uygun bir işgören yönetimidir. Bu çalışmada, çalışanın yönetimi, işgören yönetimi kavramları da aynı anlamlarda kullanılmıştır.

**İnsan kaynakları yönetimi (İKY):** Personel yönetimi görevlerini kapsamanın yanında “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, çalışanın beklenti ve gereksinimlerini önemseyen, insan kaynağının veriminin artırılmasını, bu kaynağın sürekli geliştirilmesi ve bundan gereği gibi yararlanılması için yöneticilerin bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmelerinin gerekliliğini vurgulayarak eyleme geçirmeyi hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır.

**Hizmetiçi eğitim:** Eğitim, öğretim ve yönetim görevi devam ederken mesleğin değişmeye bağlı olarak gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmak için yapılan mesleki eğitim etkinlikleridir.

**Geliştirme:** Kurumlarda çalışmakta olan bireyin kendi alanı ile ilgili gelişmeler ve yenilikler yanında çalışanın yeteneklerinin geliştirilmesi için yapılan eğitimidir. Hizmetiçi eğitime göre daha sürekli ve kapsamlı bir eğitimidir.

**Eğitim örgütleri:** Bu çalışmada üniversiteler, üniversite ve milli eğitim birimleri ile milli eğitime bağlı okullar ifade edilmiştir. Çalışmanın kimi yerinde “okul veya okullar” ifadesiyle her kademedeki öğretim kurumları kastedilmiştir.

**Eğitim yöneticileri:** Her kademedeki üniversite ve milli eğitim birimleri yöneticileri ve okul yöneticileri karşılığı kullanılmıştır.

**İKY:** İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının yönetimi

**İKYG:** İnsan kaynağının yönetimi geliştirilmesi



# 1. BÖLÜM

## ÖRGÜTLER PERSONEL YÖNETİMİ VE İKY

### AMAÇ

Personel yönetimi, insan kaynağının yönetimi, insan kaynağı yönetiminin temel özelliklerini kavramak.

### İÇİNDEKİLER

Örgütler ve İnsan kaynakları Yönetimi

Geçmişten Günümüze Personel Yönetimi

Örgütsel Bir İşlev Olarak Personel Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi ve geliştirilmesi, yirmi birinci yüzyılın başat konuları arasında yer almaktadır. Yönetim ve geliştirme örgütlerde gerçekleştirilir. Örgütler, çalışanların eğitimlerini, geliştirilmelerini, ödüllendirilmelerini ön plana alarak, müşteri beklentilerine uygun örgütsel davranışların gösterilmesine zemin hazırlarlar. Aynı zamanda örgütler, toplumsal bilimlerden insan kaynaklarına yatırım yaparak müşterilerinin tatmin olacağı hizmet ve üretimin ortaya çıkmasına yatırım yapmış olmaktadır.

## **Örgütler ve İnsan Kaynakları Yönetimi**

Toplumsal bilimler esas olarak, bireylerin toplum içinde nasıl işlev gördükleriyle ilgilenirler. “İnsanlar neden böyle davranıyor? sorusuna cevap bulmak için yapılan araştırmalar, genel olarak yönetimin ve özellikle de insan kaynakları yönetimi ve geliştirilmesinin teorik ve pratik boyutlarına önemli katkılar getirmiştir. **Örgütler hedeflerine çalışanları sayesinde ulaşırlar. Dolayısıyla örgütlerin verimliliği üzerinde en güçlü etkiye sahip olan insan faktörüdür.** Çalışanların beklenti, ihtiyaç ve amaçlarıyla ilgilenmek, bunları belirlemek, insan kaynakları yöneticisine, çalışanları motive edecek politika ve programlar geliştirmesinde yararlı görüşler kazandırmakta ve sonuçta örgütün verimliliği yükselmektedir (Palmer and Winters, 1993:14). Yazar McKee, Jack Fitz-enz’in iddiasını ileri sürerek bir çok şirket yöneticisinin, insan varlığının etkin bir şekilde yönetiminde insan kaynaklarının katkısını göremediği görüşünü vurgulamaktadır (1997:151-156). İnsan kaynaklarının bir meslek olduğu, maliyetleri indirmek için destek işlevlere gerek duyulduğu, çalışanların yetenek ve değerlerinin bilinmesinin gerekliliği gibi konular insan kaynaklarıyla ilgili araştırmalarda ısrarla işlenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimini bir meslek olarak algılayan işletmeler ve bu işte çalışan uzmanlar örgütsel etkinlikleri bir bütün olarak algılamaktadır. Maliyetleri düşürmenin farklı yolları araştırılırken bunun, insan kaynaklarının gelişimi, çalışanların gereksinimleri ve yetenekleri ilişkisine kadar bir ayrıntıda düşünülmesi önerilmektedir. Geleceğin insan kaynakları yöneticileri şimdiki bildiklerinden daha fazlasını bilen ve bunu yönetime uygulayan insanlar olacaklardır (Losey, 1997:147).

Yirmibirinci yüzyıl yöneticilerinin rollerinde önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Herşeyden önce yönetim, sadece yöneticinin sorumluluğunda olan bir süreç olmayıp örgütün bütün üyelerini ilgilendiren bir olgudur (Squire, 1989:11). Yöneticilerin, örgütlerin değişim olgusuna inanarak bunun gereklerini yerine getirmeye çalışan insanlara ihtiyaç duyulduğunu bilmeleri gerekmektedir. **Değişim trendi insanların bunu fark etmesini, kabullenmesini ve değişimin getireceği**