

## TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAĞI GELİŞTİRME UZMANLARININ ALANDAKİ YETERLİLİĞİ\*

Doç. Dr. Bekir ÖZER  
Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim Üyesi

*Örgütlerin mal ve hizmet üretiminde etkililiği ve verimliliği artırmanın en önemli yolu, insan kaynaklarının sürekli olarak geliştirilmesidir. Bu da, "insan kaynağı geliştirme uzmanı"nın işidir. Ancak, İnsan kaynağı geliştirme uzmanının bu işi başarıyla yapabilmesi, alandaki yeterliklere gerektiğince sahip olmasıyla olanaklıdır. İnsan kaynağı geliştirme uzmanlarının sahip olmaları gereken 36 yeterlik bulunmaktadır. Bunlar, "program geliştirme", "yönetim", "öğretim", "araştırma" ve "bilgisayar kullanma" ile ilgilidir. Türkiye' de örgütlerde çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının niteliklerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada, uzmanların alandaki yeterliliği orta düzeyde bulunmuştur. **Anahtar Sözcükler:** insan kaynağı geliştirme, hizmetiçi eğitim, insan kaynağı geliştirme uzmanı, insan kaynağı geliştirme uzmanı yeterlikleri*

*Developing human resources continually is quite important for increasing the effectiveness and productivity of an organization. It is the job of "human resource development specialists". However, their success is up to their efficiency in the competencies in the field. There are mainly 36 competencies that human resource development specialists should have. Those competencies are related to "curriculum development", "management", "instruction", "research" and "computer use". A research has been done to identify the characteristics of human resource development specialists in Turkey. In the research the competency level of the specialists was found out as medium.*

**Key Words:** human resource development, inservice training, human resource development specialist, competencies for human resource development specialists

\* Bu çalışma, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nce 5-7 Eylül 1996 günlerinde düzenlenen III. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

## *Giriş*

Gerek kamu sektöründe, gerekse özel sektörde hemen bütün hizmet ve mal üretimi alanlarında etkililiği ve verimliliği artırmak, örgütlerin gündeminde sürekliliğini koruyan bir konudur. Örgütlerde bu amaçla çeşitli araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılmakta ve gerekli önlemlerin alınması yoluna gidilmektedir.

Örgütlerin varlığını üç temel kaynak oluşturmaktadır. Bunlar fiziksel kaynaklar, mali kaynaklar ve insan kaynaklarıdır (Gilley ve Egglan, 1993, s. 3). İnsan kaynakları, örgütlerde belirli görevleri yerine getirmek üzere işe alınmış, örgütün işleyişini sağlayan bireyler, kısacası örgüt çalışanlarıdır. İnsan kaynakları öteki iki kaynağı da kullanan, üreten ve yöneten durumundadır. Bu nedenle, öteki kaynaklardan ayrı bir değere sahiptir. Bu da, örgütlerde etkililiği ve verimliliği artırmaya dönük çalışmalar içinde insan kaynaklarının geliştirilmesine büyük önem kazandırmıştır.

### *İnsan Kaynağı Geliştirme Alanı*

İnsan kaynağı geliştirme, genellikle insan kaynağı yönetiminin bir işlevi ya da boyutu olarak görülmüştür (Miner ve Crane, 1995, s.5; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995. s.7; Açıklan. 1994, s.37). Ancak, örgütlerde çalışanların yetiştirilmesinin ve geliştirilmesinin giderek artan bir önem kazanması, insan kaynağı geliştirme boyutunun insan kaynağı yönetiminden ayrı bir alan olarak görülmeye başlanmasına neden olmuştur. Nitekim, Amerikan Yetiştirme ve Geliştirme Derneğince insan kaynakları alanı ile ilgili olarak 1983 yılında yapılmış ve 1987 yılında değişikliğe uğratılmış çalışmada *insan kaynağı geliştirmenin* insan kaynağı yönetiminden ayrılması önerilmiştir. Bu çalışmada, insan kaynakları alanının ana konularından "örgüt / iş yapısını desenleme", "insan kaynağı planlaması", "çalışanların seçimi ve yerleştirilmesi", "insan kaynağı bilgi sistemleri", "ücret ve kazanç", "çalışanlara danışmanlık" ve "sendika - işçi ilişkileri" insan kaynağı yönetiminin ana konuları olarak gösterilmiştir. Buna karşılık, "bireysel gelişim", "meslek gelişimi" ve "örgütsel gelişim" de insan kaynağı geliştirmenin ana konuları olarak belirlenmiştir (Gilley ve Egglan. 1993, ss. 18-19). Buna göre, insan kaynağı geliştirme ile insan kaynağı yönetimi, insan kaynakları alanının birbirleriyle ilişkili ancak birbirlerinden ayrı iki alt alanı ya da dalıdır.

*İnsan kaynağı geliştirme*, örgütlerde çalışanların performanslarının artmasını sağlayıcı değişikliklerin oluşturulmasına dönük çabalardır. Bu çabalarda örgütlerde üretimde etkililik ve verimliliğin üst düzeylere çıkarılması amaçlanır.

İnsan kaynağı geliştirme alanı, bireysel gelişim, meslek gelişimi ve örgütsel gelişim olmak üzere üç ana bileşenden oluşur. Başka bir deyişle, insan kaynağı geliştirme alanı, örgütlerdeki bireysel, mesleki ve örgütsel gelişimle ilgili konu ve sorunlarla ilgilenir, belirtilen boyutlarda gelişme sağlamakla uğraşır. *Bireysel gelişim*, örgüt çalışanlarının yürütmekte oldukları görevlerle ilgili niteliklerin gelişmesidir. Bireysel gelişim ile örgütün gereksinimleri karşılanırken bireyin gereksinimleri de karşılanabilmektedir. Bireysel gelişime dönük olarak yapılan etkinlikler, çalışanların yalnız görevleriyle ilgili yetişmelerini değil, iletişim, bireylerarası ilişkiler ve öteki bireysel gelişme konularını da kapsar. Bu etkinlikler, çok çeşitli öğretim programları ve yetiştirme etkinlikleri biçiminde düzenlenebilir. *Meslek gelişimi*, örgüt çalışanlarının gelecekte üstlenebilecekleri işlere ilişkin niteliklerin geliştirilmesiyle ilgilidir. Bu amaçla, çalışanların ilgi, değer, yeterlik, etkinlik ve görevleri, çözümlene yoluyla belirlenir. Sonra da bunların örgütsel gereksinimleri karşılayacak biçimde eşleştirilmesi yoluna gidilir. Meslek gelişimine dönük programlarla verimliliğin artırılmasının yanısıra çalışanların işe karşı tutumları geliştirilebilir ve iş doyumları artırılabilir (Gilley ve Egglend, 1993, s.26, s.15 ve s. 48). *Örgütsel gelişim*, örgütün tümündeki ya da en azından önemli bir kesimindeki uzun dönemli kültürel, teknolojik ve yönetsel değişimlerle ilgilidir (Laird, 1986). Örgütsel gelişim ile örgütteki yapı, süreç, yaklaşım, çalışanlar ve kültür arasındaki uygunluğun artırılması, performans sorunlarına yeni ve yaratıcı örgütsel çözümlerin getirilmesi ve örgütün kendini yenileme niteliğinin geliştirilmesi amaçlanır. Bunlar da, veri toplama, tanılama, eylem planlama, aracılık ve değerlendirme çalışmaları ile sağlanır (Beer, 1985). Örgütsel gelişimde örgüt çalışanları tek tek değil, bir bütün olarak ele alınır. Örgütlerde insan kaynaklarının tüm boyutlardaki gelişimleri, değişik nitelikteki öğrenme etkinlikleri ile sağlanır.

#### *İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı Yeterlikleri*

Örgütlerde insan kaynaklarının geliştirilmesinden insan kaynağı geliştirme uzmanları sorumludurlar. İnsan kaynağı geliştirme uzmanı, örgütün insan kaynağının geliştirilmesine dönük eğitim etkinliklerini planlayan, yürüten ve

değerlendiren kişidir. İnsan kaynağı geliştirme uzmanı, bunu sahip olduğu yeterliklerle yerine getirebilir. Bu nedenle, insan kaynağı geliştirme uzmanının alana ilişkin hangi yeterliklere sahip olması gerekliliğinin bilinmesi özel bir önem taşır.

İnsan kaynağı geliştirme uzmanının sahip olması gereken yeterlikleri belirlemek amacıyla, 1970'li ve 1980'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde ona yakın inceleme ve araştırma yapılmıştır. Bunların en kapsamlısı Amerikan Yetiştirme ve Geliştirme Derneğinin yaptığı yeterlik çalışmasıdır. Bu çalışmada, insan kaynağı geliştirme uzmanının 15 rolü, bu rollerin gerektirdiği 102 işi ve 31 yeterliği belirlenmiştir (Gilley ve Egglan, 1993, ss. 309 - 324).

Türkiye'de insan kaynağı geliştirme uzmanı yeterliklerini belirlemek için özer (1997a) tarafından bir çalışma yapılmıştır. İnsan kaynağı geliştirme alanıyla ilgili kaynaklardan, Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmış olan yeterlik Çalışmalarından, özellikle Amerikan Yetiştirme ve Geliştirme Derneğince yapılmış çalışmadan ve çeşitli örgütlerde görev yapan insan kaynağı geliştirme uzmanlarıyla yapılan görüşmelerden yararlanılarak hazırlanmış ve eğilim programları ve öğretim ile hizmetiçi eğitim alanlarında çalışan öğretim üyelerinin görüşleriyle sonuçlandırılmış olan bu çalışmada, insan kaynağı geliştirme uzmanının sahip olması gereken 36 yeterlik belirlenmiştir. Bu yeterlikler, insan kaynağı geliştirme uzmanının program geliştirme, yönetim, Öğretim, araştırma ve bilgisayar kullanma olarak adlandırılabilen beş temel göreviyle ilgili yeterlikleri kapsamaktadır. Belirlenmiş olan yeterliklerle açıklamaları şöyledir:

- "İnsan kaynağı" alanıyla ilgili konularda bilgi sahibi olma.  
*Örgütsel gelişme, insan kaynağı planlaması, eleman seçimi ve alımı, sendika - işçi ilişkileri gibi konuları bilme.*
- Örgütsel yapı ve işleyişle ilgili bilgi sahibi olma.  
*Mal ve hizmet üreten örgütlerin genelde nasıl yapılandığını, hangi temel birimlerden oluştuğunu, örgütün nasıl işlediğini vb. bilme.*
- Örgütü tanıma.  
*Çalışılan örgütün yapısını, politikasını, mali gücünü ve öteki niteliklerini bilme.*
- Başkalarıyla etkili iletişim kurma.  
*Örgüt içindeki ve dışındaki kişi ve birimlerle sözlü ve yazılı, sağlıklı, etkili iletişimde bulunma.*

- İnsan kaynağına yönelik eğitim hizmeti sunan kuruluş ve kişileri tanıma.  
*Örgütteki insan kaynağının geliştirilmesinde yararlanılabilecek eğitim kuruluşlarıyla uzman kişileri bilme ve onlarla ilgili kimlik bilgilerini tutma.*
- Örgütün üretim alanına ilişkin bilgiye sahip olma.  
*Üretilen mal ya da hizmetin niteliğini, üretim sürecini, sorunları vb. bilme.*
- Eğitim yoluyla çözülebilecek sorunları belirleme.  
*Örgütte görülen sorunların hangilerinin eğitim yoluyla çözülebileceğine, hangilerinin eğitim dışı önlemlerle çözülebileceğine karar verme.*
- İş / görev çözümlemesi yapma.  
*Örgütteki her bir iş ya da görevin gereklerini ekip çalışması yaparak ortaya çıkarma, iş tanımlarını oluşturma.*
- Örgüt çalışanlarının temel niteliklerini bilme.  
*Örgütün her düzeyinde çalışanları, yaş, eğitim düzeyi, mesleki nitelikleri gibi yönlerden tanıma.*
- Eğilim gereksinmelerini belirleme.  
*Doğru süreci izleyerek ve uygun teknikleri kullanarak örgütte eğitim gereksinmelerini ortaya çıkarma.*
- Eğitim planı hazırlama.  
*Örgütte bir yıl boyunca yapılacak eğitim etkinliklerini, etkinliklere kimlerin katılacağını, etkinliklerin zamanı ile yerini ve maliyetini belirleme.*
- Eğitim / öğretim programı hazırlama.  
*Belirli bir alanda ya da konuda bilgi ve beceri kazandırmayı amaçlayan ders ya da derslerin amaçlarını, öğretme-öğrenme sürecini, değerlendirme etkinliklerini ve uygulamaya ilişkin öteki bilgilen kapsayan kılavuz oluşturma.*
- Öğretim etkinliği / ders planı hazırlama.  
*Bir ya da birkaç saatlik süre içinde öğretimi yapılacak konunun amaçlarını, ana çizgilerini, öğretme yöntem, teknik, araç ve gereçleri ile öğretme- öğrenme etkinliklerini, değerlendirme yollarını önceden belirleme ve düzenleme.*
- Öğretim için uygun ortamlar düzenleme.  
*Öğretilecek bilgi ve becerilerin kazanılmasına en elverişli yeri seçme, ilgi çekici ve uygun bir ortam oluşturma.*
- Yazılı öğretim gereci hazırlama.  
*Daha kolay anlamayı ve öğrenmeyi sağlayacak öğretici metinler yazma ya da başkalarının yazılmış metinleri kolay öğrenmeyi sağlayacak biçime dönüştürme.*
- Görsel-işitsel öğretim gereci hazırlama.

*Öğretimde kullanmak amacıyla grafik, şekil, çizim vb. oluşturma, bunları çeşitli araçlarla göstermeye hazır duruma getirme, basit ses kasetleri hazırlama.*

- Öğretim gereci hazırlamada bilgisayardan yararlanma.  
*Yazılı ve görsel öğretim aracı hazırlamaya elverişli bilgisayar programlarını bilme ve onları etkili biçimde kullanma.*
- Öğretim yöntem ve tekniklerini etkili biçimde uygulama.  
*Öğretimde uygun yöntem ve teknikleri seçme, onları doğru olarak uygulama.*
- Eğitim araç ve gereçlerini etkili biçimde kullanma.  
*Öğretim için uygun araç ve gereçleri seçme, onları doğru olarak kullanma.*
- Öğretimde öğrenmeyi sağlayıcı etmenlerden (işaret, katılma, pekiştirme, dönüt ve düzeltme) yararlanma.  
*Öğretimi, katılımcılara neleri nasıl öğreneceklerini bildirerek, onların öğrenme etkinliğinde bulunmalarını sağlayarak, doğru davranışlarını pekiştirerek, öğrenip öğrenmediklerini sürekli izleyip eksiklerini tamamlayarak gerçekleştirme.*
- Öğretimde yetişkinlerin öğrenme özelliklerine uyma.  
*Yetişkinlerin bilgi, beceri ve tutumları nasıl kapandıklarını bilme ve öğretimi ona göre gerçekleştirme.*
- Öğretimi / katılımcıların başarısını değerlendirme.  
*Öğretim sonunda uygun ölçme aracı hazırlayıp uygulayarak katılımcıların öğrenip öğrenmediklerini belirleme ve elde edilen sonuçlara değer biçme.*
- Eğitim programı yürütme.  
*Hazırlanmış olan programları beklenen öğrenmeleri sağlayacak biçimde uygulamaya koyma.*
- Eğitim / öğretim programı değerlendirme.  
*Programların uygulanmasının ardından, uygun ölçme araçları hazırlayıp uygulayarak, belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığına ya da ne ölçüde ulaşıldığına karar verme.*
- Eğitim / öğretim programı geliştirme.  
*Özellikle sürekliliği olan programları, değerlendirme sonuçlarından yararlanarak iyileştirme.*
- Eğitim projeleri hazırlama ve yönetme.  
*Belirli bir amaca yönelik ayrıntılı eğitim projesi hazırlayarak bunun gerçekleşmesini sağlama.*
- Örgütün eğitim kütüğünü tutma.

*Örgüt çalışanlarının eğitimleri ile ilgili bilgileri düzenli olarak tutma ve saklama.*

- Maliyet-yarar çözümlemesi yapma.  
*Yapılan eğitim etkinliklerinin ekonomik, politik ve psikolojik yararları ile sınırlılıklarını değerlendirme.*
- Bireysel ve mesleki gelişmeyle ilgili danışmanlık yapma.  
*Örgüt çalışmalarının kişisel gereksinmelerini, amaçlarını, değerlerini, sorunlarını, çözüm seçeneklerini tanımalarına yardımcı olma.*
- Yönetim işlerinde bilgisayardan yararlanma.  
*Planlanan ve uygulanan eğitim etkinlikleriyle ilgili bilgileri, belgeleri bilgisayarda saklama ve gerektiğinde kullanma.*
- Araştırma yapmayı gerektiren sorunları belirleme.  
*Sorunların çözümü için araştırmaya gerek olup olmadığına karar verme.*
- Bilgi kaynaklarından yararlanma.  
*Basılı gereçlerle öteki yazılı kaynaklardan bilgi toplama, bunun için uzman kişi ve kuruluşlardan yardım alma.*
- Veri toplama tekniklerini kullanma.  
*Araştırmaya uygun olarak anket, görüşme, gözlem, test vb. teknikleri seçme, hazırlama ve uygulama.*
- Araştırma verilerinden yararlanma.  
*Verileri inceleyerek onlardan sonuç çıkarma.*
- Araştırmaları raporlaştırma.  
*Araştırma sürecini, elde edilen verileri, sonuçları ve önerileri belirli bir sıra ve düzen içinde yazıya geçirme.*
- Araştırmalarda bilgisayardan yararlanma.  
*Verileri çözümlemede ve araştırmayı raporlaştırmada bilgisayar kullanma.*

#### *Türkiye'deki Uzmanların Yeterliliği*

Türkiye'de kamu sektöründeki ve özel sektördeki örgütlerde çalışan, genellikle "eğitim uzmanı" ya da "hizmetiçi eğitim uzmanı" olarak adlandırılan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının niteliklerini, özellikle de alandaki yeterlilik durumlarını belirlemek amacıyla bir araştırma (Özer, 1997b) yapılmıştır. Bu araştırmada insan kaynağı geliştirme uzmanlarının yeterlilik durumları, 49 örgütte etkin olarak çalışan 78 uzmana uygulanan "İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı Yeterlilikleri

Ölçeği" ile elde edilen veriler kullanılarak belirlenmiştir.

"İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı Yeterlikleri Ölçeği", alanla ilgili 36 yeterliği kapsayan bir ölçektir. Ölçekte her bir yeterliğin karşısına yanıt seçenekleri olarak 0, 1, 2, 3, 4, 5 biçiminde derecelendirilmiş ve 0'a "yok", 1'e "düşük", 3'e "orta", 5'e "yüksek" anlamları verilmiş bir ölçek konmuştur. Ölçme için ölçekteki her bir dereceye üzerindeki kadar puan verilmiştir. Yeterlik düzeylerinin belirlenmesinde bu puanlardan yararlanılmıştır.

Araştırmada insan kaynağı geliştirme uzmanları ölçekteki yeterliklerin her birine hangi düzeyde sahip olduklarını kendileri yanıt seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmişlerdir. Başka bir deyişle, uzmanlar yeterliklerdeki düzeylerini tümüyle kendi algılarına uygun olarak açıklamışlardır. Bu nedenle, araştırma ile elde edilen bulgular, gerçekte uzmanların yeterlikler bakımından kendilerini hangi düzeylerde gördüklerinin bir yansımasıdır.

Araştırmada, önce insan kaynağı geliştirme uzmanlarının alandaki genel yeterlilik düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, uzmanların ölçekten aldıkları puanların ortalaması hesaplanmıştır. Bununla ilgili sayısal veriler Çizelge 1'de verilmiştir.

ÇİZELGE 1  
İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanlarının Alandaki Yeterlilik Düzeyi

Küme	Denek Sayısı (N)	Aritmetik Ortalama ( $\bar{X}$ )	Standart Sapma (S)
İKG Uzmanları	78	123.19	23.40

Çizelge 1'de görüldüğü gibi- insan kaynağı geliştirme uzmanlarının ölçekten elde ettikleri puan ortalaması 123.19'dur. Ölçekten alınabilecek en yüksek puanın 180 olduğu gözönünde bulundurulursa, uzmanların kendi çalışma alanlarındaki yeterlilik düzeyi *orta* olarak tanımlanabilir. Daha doğru bir deyişle, uzmanlar kendilerini çalışma alanına ilişkin yeterlikler bakımından *orta* düzeyde algılamaktadırlar. Gerçekte elde edilen puan ortalaması, *yüksek* düzeyin başlangıcı



olan 144 puana çok uzak değildir. Bu da insan kaynağı geliştirme uzmanlarının çalışma alanlarında önemli sayılabilecek sayıda yeterliğe sahip olduklarını göstermektedir. Ancak, yine de, insan kaynağı geliştirme uzmanlarının yüksek düzeyde yeterliliğe ulaşabilmeleri için kimi yeterliklerdeki eksikliklerini giderme gereksinmesi içinde oldukları söylenebilir.

Öte yandan, kamu sektöründeki örgütlerde çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının yeterlilik düzeyi ile özel sektörde çalışan uzmanların yeterlilik düzeyi karşılaştırıldığında Çizelge 2’de verilen sayısal veriler elde edilmiştir.

**ÇİZELGE 2**  
İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanlarının Çalıştıkları Sektöre Göre Alandaki Yeterlilik Düzeyleri

Sektör	Denek Sayısı (N)	Aritmetik Ortalama (X̄)	Standart Sapma (S)	t Değeri (t)	Serbestlik Derecesi (S.d)	Anlamlılık Düzeyi (P)
Kamu Sektörü	46	118.83	25.37	-2.01	76	p<0.05
Özel Sektör	32	129.47	18.90			

Çizelge 2’de görüldüğü gibi, özel sektörde çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının puan ortalaması (129.47) kamu sektöründe çalışan uzmanların puan ortalamasından (118.83) oldukça yüksektir. Nitekim, bu ortalamalar t testi ile karşılaştırıldığında, aralarında 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Elde edilen sonuca göre, özel sektörde çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının çalışma alanındaki yeterlilik düzeyi kamu sektöründe çalışan uzmanlarınkinden daha yüksektir. Bu da birçok konuda olduğu gibi, özel sektörde insan kaynaklarının geliştirilmesine kamu sektöründekinden daha çok önem verilmesinin ve buna bağlı olarak da daha nitelikli uzmanların çalıştırılmasının doğal sonucu olarak yorumlanabilir.

Araştırmada, ayrıca, insan kaynağı geliştirme uzmanlarının bir bütün olarak alandaki yeterliklerin her birine hangi düzeyde sahip oldukları, daha doğrusu uzmanların her bir yeterlikte kendilerini hangi düzeyde algıladıkları belirlenmeye

çalışılmıştır. Bunun için, yeterliklerin her biriyle ilgili olarak *düşük* (0,1) , *orta* (2,3) ve *yüksek* (4,5) düzeyleri işaretleyen uzmanların sayısı ve yüzdeleri hesaplanmıştır.

Elde edilen verilere göre, insan kaynağı geliştirme uzmanları alandaki yeterliklere çoğunlukla orta ve yüksek düzeylerde sahip olduklarını belirtmişlerdir. Yeterliklere düşük düzeyde sahip olduklarını belirten uzmanların oranları ise oldukça düşüktür. Bu nedenle, düşük ve orta olarak belirtilen yanıtlar bir grupta, yüksek olarak belirtilen yanıtlar bir grupta tamamlanarak değerlendirilmiştir. Buna göre yapılan Çözümlemenin sonuçları Çizelge 3'te verilmiştir.

ÇİZELGE 3  
İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanlarının Yeterliklerdeki Düzeyleri

Yeterlik	Düşük ve Orta		Yüksek	
	S	%	S	%
“İnsan kaynağı” alanıyla ilgili konularda bilgi sahibi olma.	49	62.8	29	37.2
Örgütsel yapı ve işleyişle ilgili bilgi sahibi olma.	46	59.0	32	41.0
Örgütü tanıma.	27	34.6	51	65.4
Başkalarıyla etkili iletişim kurma.	19	24.4	59	75.6
İnsan kaynağına yönelik eğitim hizmeti sunan kuruluş ve kişileri tanıma.	43	55.1	35	44.9
Örgütün üretim alanına ilişkin bilgiye sahip olma.	37	47.5	41	52.5
Eğitim yoluyla çözülebilecek sorunları belirleme.	32	41.0	46	59.0
İş / görev çözümlemesi yapma.	47	60.3	31	39.7
Örgüt çalışanlarının temel niteliklerini bilme.	35	44.9	43	55.1
Eğitim gereksinmelerini belirleme.	34	43.6	44	56.4
Eğitim planı hazırlama.	27	34.6	51	65.4
Eğitim / öğretim programı hazırlama.	35	44.9	43	55.1

Öğretim etkinliği / ders planı hazırlama.	39	50.0	39	50.0
Öğretim için uygun ortamlar düzenleme.	34	43.6	44	56.4
Yazılı öğretim gereci hazırlama.	40	51.3	38	48.7
Görsel-işitsel öğretim gereci hazırlama.	43	55.1	35	44.9
Öğretim gereci hazırlamada bilgisayardan yararlanma.	39	50.0	39	50.0
Öğretim yöntem ve tekniklerini etkili biçimde kullanma.	45	57.7	33	42.3
Eğitim araç ve gereçlerini etkili biçimde kullanma.	34	43.6	44	56.4
Öğretimde öğrenmeyi sağlayıcı etmenlerden (İşaret, katılma, pekiştirme, dönüt ve düzeltme) yararlanma.	49	62.8	29	37.2
Öğretimde yetişkinlerin öğrenme özelliklerine uyma.	38	48.8	40	51.2
Öğretimi / katılımcıların başarısını değerlendirme.	44	56.4	34	43.6
Eğitim programı yürütme.	29	37.2	49	62.8
Eğilim /öğretim programı değerlendirme.	41	52.5	37	47.5
Eğitim/öğretim programı geliştirme.	42	53.9	36	46.1
Eğitim projeleri hazırlama ve yönetme.	33	42.3	45	57.7
Örgütün eğitim kütüğünü tutma.	31	39.7	47	60.3
Maliyet-yarar çözümlemesi yapma.	52	66.7	26	33.3
Bireysel ve mesleki gelişmeyle ilgili danışmanlık yapma.	49	62.8	29	37.2
Yönetim işlerinde bilgisayardan yararlanma.	36	46.2	42	53.8
Araştırma yapmayı gerektiren sorunları belirleme.	48	61.6	30	38.4
Bilgi kaynaklarından yararlanma.	35	44.9	43	55.1
Veri toplama tekniklerini kullanma.	43	55.2	35	44.8
Araştırma verilerinden yararlanma.	38	48.7	40	51.3
Araştırmaları raporlaştırma.	40	51.3	38	48.7
Araştırmalarda bilgisayardan yararlanma.	36	46.1	42	53.9

Çizelge 3'te görüldüğü gibi, insan kaynağı geliştirme uzmanlarının yarından çoğu

oldukça değişik yeterliklere *yüksek* düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir. Uzmanların en büyük bölümünün (% 75.6) yüksek düzeyde sahip olduklarını belirttikleri yeterlik "başkalarıyla iletişim kurmaydır. Uzmanların oldukça büyük sayılabilecek bir başka bölümü (% 60 - 65), "örgütü tanıma", "eğitim planı hazırlama", "eğitim programı yürütme" ve "örgütün eğitim kütüğünü tutma" yeterliklerine yüksek düzeyde sahip olduklarını bildirmişlerdir. Uzmanların yarıdan biraz çoğunu oluşturan öteki bölümü (% 51- 59) de, "eğitim yoluyla çözülebilecek sorunları belirleme", "eğitim projelen hazırlama ve yönetme", "eğitim gereksinmelerini belirleme", "eğitim araç ve gereçlerini etkili biçimde kullanma", "öğretim için uygun ortamlar düzenleme", "örgüt çalışanlarının temel niteliklerini bilme", "eğitim / öğretim programı hazırlama", "bilgi kaynaklarından yararlanma", "araştırmalarda bilgisayardan yararlanma", "yönetim İşlerinde bilgisayardan yararlanma", "örgütün üretim alanına ilişkin bilgiye sahip olma", "araştırma verilerinden yararlanma" ve "öğretimde yetişkinlerin öğrenme Özelliklerine uyma" yeterliklerinde yüksek düzeyde olduklarını açıklamışlardır. Bu bulgulardan anlaşıldığı gibi, insan kaynağı geliştirme uzmanları sözü edilen yeterlikler bakımından kendilerini *oldukça yeterli* görmektedirler.

İnsan kaynağı geliştirme uzmanlarının yandan çoğunun kendilerini *düşük ve orta* düzeylerde algıladıkları yeterlikler de oldukça çeşitlilik göstermektedir. Uzmanların oldukça büyük sayılabilecek bir bölümü (% 60 - 67), "maliyet- yarar çözümlenmesi yapma", "insan kaynağı alanı İle ilgili konularda bilgi sahibi olma", "bireysel ve mesleki gelişmeyle ilgili danışmanlık yapma", "Öğretimde öğrenmeyi sağlayıcı etmenlerden (işaret, katılma, dönül ve düzeltme) yararlanma", "araştırma yapmayı gerektiren sorunları belirleme" ve " iş / görev çözümlenmesi yapma" yeterliklerine düşük ve orta düzeylerde sahip olduklarını bildirmişlerdir. Uzmanların yandan biraz çoğunu oluşturan öteki bölümü (% 51- 59) ise, "Örgütsel yapı ve işleyişle ilgili bilgi sahibi olma", " öğretim yöntem ve tekniklerini etkili biçimde kullanma", "öğretimi / katılımcıların başarısını değerlendirme", "veri toplama tekniklerini kullanma", "insan kaynağına yönelik eğitim hizmeti sunan kuruluş ve kişileri tanıma", "görsel- işitsel öğretim gereci hazırlama", "eğitim / öğretim programı geliştirme", "eğitim ve öğretim programı değerlendirme", "yazılı öğretim gereci hazırlama" ve "araştırmaları raporlaştırma" yeterliklerinde düşük ve orta düzeylerde olduklarını açıklamışlardır. Burada belirtilen yeterlikler, bir anlamda, uzmanların kendilerini *az yeterli* gördükleri yeterliklerdir.

Geri kalan iki yeterliğe, "öğretim etkinliği / ders planı hazırlama" ve "öğretim gereci hazırlamada bilgisayardan yararlanma" yeterliklerine insan kaynağı geliştirme uzmanlarının yarısı (% 50) *yüksek* düzeyde, öteki yansı da (% 50) *düşük ve orta* düzeylerde sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Elde edilen ve açıklanan bulgulara göre, gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde çeşitli örgütlerde çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının çoğunluğunun, alanla ilgili yeterliklerin yarısına *yüksek* düzeyde, öteki yarısına da *düşük ve orta* düzeylerde sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca, her iki ana düzey kümesinde toplanan yeterlikler, "program geliştirme", "yönetim", "öğretim", "araştırma" ve "bilgisayardan yararlanma" olarak adlandırılan boyutların tümünden yeterlikleri karışık olarak kapsamaktadır.

### *Sonuç*

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, örgütlerde çalışanların performanslarının artırılmasına dönük çabalar kapsar. Bu çabaların temel amacı da, mal ve hizmet üretiminde etkililik ve verimlilik düzeylerinin yükseltilmesidir.

Türkiye'de hem kamu sektöründe hem de özel sektörde, örgütlerdeki insan kaynaklarının geliştirilmesine duyulan gereksinme ve verilen önem giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak, örgütlerde, çalışanlara -insan kaynaklarına- yönelik değişik nitelikte hizmetiçi eğitim hizmetleri verilmekte ve bu hizmetler için azımsanmayacak harcamalar yapılmaktadır.

Örgütlerde insan kaynaklarını geliştirmeyi amaçlayan eğitim hizmetlerinden beklenen yararın elde edilebilmesi, temelde, öğretim programları ile yetiştirme etkinliklerinin etkili biçimde hazırlanıp uygulanması ve değerlendirilmesiyle olanaklıdır. Bu da, büyük ölçüde, örgütlerde eğitim hizmetlerini yürütmekle görevli ve gerekli yeterliklere sahip İnsan kaynağı geliştirme uzmanlarının gerçekleştirebileceği bir iştir.

Örgütlerde görev yapan insan kaynağı geliştirme uzmanlarının alandaki yeterlikler bakımından ne ölçüde yeterli olduklarını belirlemek için yapılan araştırmada, uzmanların genel yeterlilik düzeyi *orta* çıkmıştır. Ayrıca uzmanların, sahip

olmaları gereken yeterliklerin yarısına *yüksek* düzeyde sahip oldukları, öteki yarısına da *düşük* ve *orta* düzeylerde sahip oldukları belirlenmiştir. Buna göre, uzmanların *düşük ve orta* düzeylerdeki yeterlikler yönünden geliştirilme gereksinmesi içinde oldukları söylenebilir.

Elde edilen sonuçlara dayalı olarak, öncelikle üniversitelerde insan kaynağı geliştirme uzmanı yetiştirmeyi amaçlayan programların etkililiklerinin belirlenmesi yerinde olur. Daha açık bir deyişle, programların insan kaynağı geliştirme alanı ile ilgili yeterlikleri kazandırıcı nitelikte olup olmadıkları yoklanmalıdır. Öte yandan, yine üniversitelerde, örgütlerde çalışan insan kaynağı geliştirme uzmanlarına yönelik, alana ilişkin yeterlikleri geliştirici hizmetiçi eğitim programlarının düzenlenmesi yararlı olur.

#### KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**. Ankara: Personel Eğilim Merkezi, 1994.

"Beer. M. 'What is Organizational Development?', **Training and Development Sourcebook**. Eds: L. S. Baird, C.E. Schncier and D. Laird. Amherts, MA: HRD Press, 1983." Jerry W. Gilley ve Steven A. Eggland. 1993, s. 75'teki alıntı.

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. İkinci Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995.

Gilley. Jerry W. ve Steven A. Eggland. **Principles of Human Resource Development**. Reading, Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Company, Inc., 1993.

"Laird, D. **Approaches to Training and Development**. 2nd Edition. Reading. MA: Addison - Wesley Publishing Company, Inc., 1986." Jerry W. Gilley ve Steven A. Eggland, 1993, s.76'daki alıntı.

Miner. John B. ve Donald P. Crane. **Human Resource Management: The Strategic Perspective**. New York: HarperCollins College Publishers, 1995.

Özer, Bekir. "İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı Yeterlikleri Ölçeğinin Geliştirilmesi", Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Eğitim Bilimleri Enstitüsünce düzenlenen **IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde** sunulan bildiri. Eskişehir: 10-12 Eylül 1997a.

\_\_\_\_\_. **Türkiye'de İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanlarının Nitelikleri**. Eskişehir: 1997b. (Baskıda.)