

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE STRATEJİ TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM SÜREÇLERİ VE ÖNEMİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

ASLIHAN ŞEKER

Ankara, 2025

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE STRATEJİ TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM SÜREÇLERİ VE ÖNEMİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Proje Danışmanı: Prof. Yetkin Çınar

ASLIHAN ŞEKER

Ankara, 2025



T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı 23942215 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Aslıhan Şeker'in
"İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Süreçleri ve Önemi" adlı
(İngilizce Başlığı "Training Processes and Their Importance in Human Resources Management")
tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI



BAŞARISIZ



bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi*'ne (OİBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI

TARİH: 04.02.2025

Prof. Dr. Yetkin ÇINAR

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. Yetkin ÇINAR danışmanlığında hazırladığım “İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM SÜREÇLERİ VE ÖNEMİ (Ankara, 2025)” adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih:04.02.2025

Ashhan ŞEKER

İçindekiler

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	1
1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	1
1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci ve Evrimi	3
1.2.1 Ustalık Düzeni	3
1.2.2 Bilimsel Yönetim	4
1.2.3 İnsan İlişkileri Yaklaşımı.....	5
1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	6
1.3 Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Temel İlkeleri.....	7
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Stratejik Niteliği.....	11
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	13
1.6. İnsan kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu	15
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM, GELİŞİM SÜREÇLERİ VE ÖNEMİ	18
2.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramı	18
2.2 İnsan Kaynaklarında Eğitim Faaliyetlerinin Süreci	20
2.2.1 Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	21
2.2.1.1 Organizasyonel İhtiyaç Analizi.....	21
2.2.1.2 Eğitim ve Geliştirme Amaçlarını Oluşturma	22
2.2.1.3 Eğitim Politikası.....	22
2.3. Personel Eğitimi ve Gelişiminin Önemi	23
2.4. İşçi Sağlığı ve Güvenliği İçin Eğitim Süreçlerinin Önemi	25
2.5. Çok Tehlikeli İş Sınıfında Bulunan Sektörler ve İnsan Kaynakları Eğitimleri.....	26
2.6. Eğitim ve Gelişimin Personel Motivasyonuna ve İş Tatminine Etkisi.....	27
3. TÜPRAŞ'TA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİM SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	29
3.1 Sektör Temsilcileri ile Soru Cevap	30
3.2. Mülakat Sonuç Değerlendirmesi.....	35
GENEL DEĞERLENDİRME	37
KAYNAKÇA.....	38

GİRİŞ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Düşünce tarihi boyunca insan kavramı hakkında farklı tanımlar ortaya konmasına rağmen bu kavram üzerinde hala net bir tanım bulunamamıştır. Aynı şekilde insan kaynağı ile ilgili de genel ve ortak bir tanım yapmak zor olmaktadır. İnsan Kaynağı kavramı çağdaş dünyada kapitalizmin gelişmesi ile şekillenmeye başlamıştır. Özellikle iş hayatında farklı sınıfların ortaya çıkması ile birlikte yöneten ve yönetilen arasındaki ayrım keskinleşmiştir. Bu ayrımın neticesinde de işleri yönetmek ve çalışanlar ile ilişkileri kurmak anlamında insan kaynağı kavramı oluşmuştur. Buna göre insan kaynağı kavramı gerek yöneticileri gerekse de çalışanları aynı hedef doğrultusunda birleştirmeye ve bu süreçleri rasyonel anlamda kullanma potansiyeline işaret etmektedir.

“İnsan kaynakları deyimi günümüzde işletmelerin mal ve hizmet üretmek, varlıklarını sürdürmek, rekabet avantajı elde etmek gibi hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade etmektedir” (Uyargil ve diğerleri, 2008, s. 2). Bu tanıma göre insan kaynakları bir işletmedeki bütün insanları kapsamaktadır. Başka bir deyişle bir işletmenin sahibinden en alt kademedeki yer alan vasıfsız çalışanlara değin her alanda bu kavram kullanılmaktadır. Bunun nedeni de insan kaynaklarını oluşturan insanların yani çalışanların işlerine devam etmelerinin o işletme için en önemli unsur olmasıdır.

“İnsan kaynakları yönetimi ise, bir işletme ile çalışanları yani insan kaynakları arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamalarıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), rekabetçi kalabilmek için işletmelerin ihtiyaç duydukları bilgilerin, becerilerin ve tutumların tümünü ilgilendirir” (Barutçugil, 2004, s. 32). Bu tanıma göre insan kaynakları yönetimi işletmedeki unsurların bütün çalışmalarını kapsamaktadır. Ayrıca çalışanların hukuka uygun bir şekilde hem bireysel hem de toplumsal olarak yararlı bir şekilde çalışmalarının bütününü de kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi genel olarak çalışanların yönetimi ile ilgili bütün unsurları da içermektedir. Buna göre insan kaynakları yönetimi, bir işletmedeki bütün çalışanların verimliliğini arttırmayı hedefler.

İnsan Kaynakları Yönetimi, günümüz modern toplumlarında adeta vazgeçilmez bir öge halini almıştır. Bunun temel nedeni ise küreselleşmenin en üst noktaya geldiği kapitalist toplumlarda farklı iş alanlarının ortaya çıkması ve bu iş alanlarında pek çok farklı seviyelerin oluşmasıdır. Bu farklı seviyeler farklı çalışan kadroları oluşturmuş ve böylelikle de çalışanlar arasında bir işbölümü ve koordinasyon geliştirmek zorunlu hale gelmiştir. İşte bu süreçleri belirleyip düzenleyen yönetim anlayışı, bu alandaki faaliyetlerin temellerini attığı için, söz konusu kavram vazgeçilmez bir unsur olarak kendini kanıtlamıştır. Bunun bir diğer nedeni de işgücünün artmasıdır. Bu işgücü ile birlikte işletmenin hedeflerine ulaşması hususunda farklı kadrolardaki çalışanlar arasında uyumu düzenleme ihtiyacı doğmuştur. Bütün bunların olması için de güçlü ve açık bir iletişim ile iş birliği gerekmektedir.

İnsan Kaynaklarında Yönetimin, birbirinden farklı birçok bileşenden oluştuğu gözlemlenmektedir. Bunlar arasında en önemli ve vazgeçilmez unsurlar, “iş ilişkileri, istihdam ilişkileri ve endüstriyel ilişkiler” olarak sıralanabilir. İş ilişkileri, çalışanların uzmanlık alanlarına göre görevlendirilmesi ve aralarındaki işbölümünün düzenlenmesi gibi konuları kapsar. İstihdam ilişkileri ise çalışanlar arasında eğitim alma, görevde yükseltme, çalışanların teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi gibi süreçlerin ayarlanması demektir. Son olarak endüstriyel ilişkiler ise işletmenin gerek teknoloji kurumları gerek sivil toplum kuruluşları gerekse de sendikalarla ilgili süreçleri kapsamaktadır. Bu geniş görüşün en önemli avantajı, insan kaynakları yönetiminin açıkça bir iş sistemi olarak ele alınmasıdır. Bunun için de öncelikle insan kaynakları yönetimi, üretim ve teknoloji arasındaki bağlantıların anlaşılması gereklidir (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1996, s. 5).

Tüm bunlar dikkate alındığında, İnsan Kaynakları Yönetimi, şirketlerin iç dinamikleri ve iş süreçlerinin aksamadan sürdürülmesi adına gerekli istihdam uygulamalarını kapsar. Başka bir deyişle, İnsan Kaynakları Yönetiminin yalnızca çalışanların genel politikaları ya da insan kaynaklarıyla sınırlı bir alan olmadığı dile getirilmektedir. Daha genel olarak işletmedeki bütün işlerin koordine edilmesi ve çalışanların üretkenlik ve verimliliklerinin artırılması ile ilgilidir. Bir işletmenin karlılığının artırılması için hem işin iyi yönetilmesi hem de çalışanların iyi yönlendirilmesi gerekmektedir. İşte İnsan Kaynakları Yönetimi de bu hususta ön plana çıkmaktadır.

1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci ve Evrimi

İnsan Kaynakları alanının tarihsel gelişimine göz atıldığında, öncelikle dikkat çekilmesi gereken nokta, bu sürecin ekonomik ilişkilerin gelişimiyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğidir. Başka bir deyişle ekonomik süreçlerdeki radikal değişiklikler ile birlikte insan kaynakları yönetiminde de aynı değişiklikler görülmüştür. Burada tarihin en önemli kırılma noktalarından birisinin Sanayi Devrimi olduğu iddia edilebilir. Genellikle ilkel ekonomik faaliyetler dışındaki süreçlerin öncelikle ustalık sistemi ile başladığı kabul edilmektedir. Daha sonra ise daha önceden değinilen sanayi devrimi ile birlikte bu ekonomik süreç fabrikalar vasıtasıyla devam ettirilmiştir. Daha fazla çalışanın istihdam edilmesi gerekmesiyle birlikte insan kaynakları yönetiminin de önem kazanmaya başladığı söylenebilir. Daha sonra bilimsel yönetim hareketi ile birlikte daha profesyonel bir işletim sistemi geliştirilmiştir. Düşünce tarihinin gelişmesi ile birlikte insana verilen önem daha da artmış ve böylelikle de insan kaynakları yönetimi de değişmeye başlamıştır.

İnsanın başlı başına bir amaç olarak görülmesi ile birlikte insan kaynağı kavramının da kendi başına bir amaç haline geldiği söylenebilir. İnsan kaynağı kavramının bu denli önemli hale gelmesi ile birlikte artık bütün işletmeler için insan kaynakları vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Başka bir deyişle çalışanların verimliliğini arttırma, üretkenliğin arttırılması için çalışanların motive edilmesi, kariyer planları yapılması, çalışanların ücretlerinin düzenlenmesi gibi unsurlar artık bir işletme için vazgeçilmez bir durum haline gelmiştir. Son olarak günümüz dünyasına gelindiğinde insan kaynakları artık bir kurumun doğal bir elementi olarak görülmektedir. Buna paralel olarak insan kaynakları artık resmi bir kurum olarak görülüp işletmelerin yönetim kademesinde değerlendirilmektedir. Tarihsel olarak ilerlemek gerektiğinde öncelikle insan kaynaklarının ilkel bir hali olarak görülebilecek olan ustalık dönemlerine bakmak yerinde olacaktır.

1.2.1 Ustalık Düzeni

“1600 ve 1700’lü yıllarda çalışanlar ustalık sistemi ile idare ediliyordu” (Anthony, Perrew ve Kacmar, 1996, s. 9). Dönem içerisinde ekonomik süreçlerin ilki olan üretim, sadece evlerde veya çok küçük atölyelerde yapılabiliyordu. Küçük çaplı bir üretim kapasitesine sahip bu

yerlerde üretim sadece küçük gruplar halinde yapılmaktaydı. İşte bu küçük gruplar arasında çalışanları koordine etmek ve üretilen ürünlerin ve hizmetin kontrolünü yapmak, usta veya ustabaşı olarak adlandırılan kişilerin sorumluluğundaydı. Neredeyse sanayi devrimine kadar devam eden bu sistemde ustabaşılar, çırak adı verilen çalışanlardan sorumluydu. Bu sorumluluklar arasında hem verimliliği arttırmak hem de eğitim vermek gibi unsurlar vardı.

Bu kadar uzun bir süre devam etmesine rağmen nüfusun artması ve dolayısıyla da taleplerin artması ile birlikte bu sistem yetersiz kalmaya başladı. Artık çıraklar yeteri kadar ürün ve hizmet üretememeye başladılar. Ustabaşılar da artan talepleri karşılamak için daha fazla insanı işe almak zorunda kaldılar. Fakat nihayetinde bu denli yüksek üretimi sağlayabilecek olan makineler üretimde yerlerini almaya başladı. Evlerde veya küçük atölyelerdeki üretim faaliyetlerini, makineleşmenin doğurduğu fabrikalar almaya başladı.

Sanayi Devriminin öncelikle 18. yüzyılda İngiltere’de başladığı kabul edilmektedir. İngiltere’den sonra süratle Avrupa Kıtasına yayılan sanayileşme çok kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Sadece ekonomi veya işgücü açısından değil yaşamın her alanını etkileyen sanayileşme, toplumsal, ekonomik ve sosyal değişimleri de beraberinde getirmiştir. Ortaçağ’a hakim olan feodal sistem ve bu sistemin ekonomik işleyişi, geniş topluluklar üzerinde yoğun bir bunalım durumu meydana getirmişti. Baskılardan bunalan insanlar, yeni bir kurtuluş yolu aramaktaydılar. “Teknolojik değişimlerle beraber ilk fabrikaların kurulması; kitle üretim teknolojisi, mekanizasyon, standardizasyon, kente göç, çalışan kadınların sorunları, sendika, emek sömürüsü gibi yeni kavramları da beraberinde getirmiştir” (Budak, 2008, s. 5). Baskılardan bunalan insan yığınları için fabrikalaşma bir kurtuluş olarak görülmüş ve kırsaldan büyük kentlere önlenemez ve kontrol edilemez bir göç dalgası başlamıştır. Bu göç dalgası da doğal olarak iş hacminin ve türünün artmasına ve çalışan sayısında fazlalaşmaya neden olmuştur.

1.2.2 Bilimsel Yönetim

20. yüzyıl ekonomik ilişkilerin ve buna bağlı olarak işletmelerin yeniden düzenlendiği bir dönem olmuştur. Makineleşmenin her yere yayılması ile birlikte işgücünde verimlilik artmıştır. Aslında makineleşme ile birlikte insan gücüne daha az ihtiyaç duyulabileceği düşünülse de bu makinelerin kullanılması için daha çok sayıda insana gerek duyulmuştur. Bu da doğal olarak çalışan sayısının artmasına neden olmuştur. Çalışan sayısının artması ile birlikte de işletmelerde

belirli bir kurallar düzeni tesis etmek zorunlu hale gelmiştir. Bunun nedeni sayıları artan çalışanları kontrol edebilmek, işletmenin verimli hale gelmesi ve verimliliğin düzenli olarak artırılması için bir takım düzenlemelerin zorunlu hale gelmesidir. “Bazı düzenlemeler işlerin sıkıcı bir hale gelip, monotonlaşmasına yol açan uzmanlaşmayı arttırmıştır. Uzmanlaşma ayrıca sorun çıkaran işçilerin yerine yöneticiler tarafından yenisinin kolaylıkla getirilmesine imkan vermiştir” (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1996, s. 10). Aynı dönemde teknolojinin hızla ilerlemesi ve bu teknolojilerin iş gücü alanında uygulanmasıyla birlikte, yeni bir iş gücü yapısı ortaya çıkmıştır.

“Bu dönemde ortaya çıkan en önemli gelişme “Bilimsel Yönetim” sürecidir” (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1996, s. 10). Bilimi baz alan bir yönetimin temeli, ürünün oluşturulması aşamasında her açıdan rasyonel olarak doğru kabul edilebilen bir seçeneğin olduğu fikridir. Bu rasyonel seçenek bir işletme için en mantıklı seçenektir çünkü bu seçenek aynı zamanda hem en verimli hem en ucuz hem de en karlı seçenek olmaktadır. İşletmeler için en doğru ve bilimsel yol olarak görülebilecek bu yönetim şeklinin insanı merkeze alan bir sistem olup olmadığı çok tartışmalı bir sorudur. İşletmeler için en karlı seçeneğin genellikle en alt kademede yer alan çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurup doğuramayacağı sorusuna genellikle olumsuz cevap verilmiştir. Bu da bilimsel yönetim sürecinin en fazla eleştirildiği nokta olmuştur.

1.2.3 İnsan İlişkileri Yaklaşımı

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmelerdeki bir diğer dönüm noktası da insan ilişkileri yaklaşımı ile ilgilidir. İnsan ilişkileri yaklaşımı özellikle çalışanların gerek kendi aralarındaki gerekse de yönetim kademesi ile olan ilişkileri düzenlemek adına ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımı, yöneticiler özellikle çalışanların verimliliğini artırma hususunda kullanmak istemişlerdir. Bu yaklaşımın temel özelliği bir işletmedeki sosyal ilişkilerin ve sosyal ortamın çalışanların üretkenliği üzerindeki olumlu etkilerini açıklayabilmektir.

Günümüzde neredeyse herkes hem çalışanların mutluluğu hem de verimliliği için çalışanların arzu ve isteklerinin karşılanması gerektiğini kabul etmektedir. Yönetim kademesi tarafından çalışanların isteklerinin anlaşılması ve bu isteklerin karşılanması, çalışanları daha çok motive etmekte ve işletmenin kendisi de bu durumdan kazançlı çıkmaktadır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, en geniş anlamda insanın çevresiyle etkileşime giren sosyal bir varlık olduğu fikrini bir ön kabul olarak kabul eder. Günümüzde de kabul gören bu görüşe göre zaten ihtiyaçlarını karşılamak için bir toplum çatısı altında yaşayan insan, aynı zamanda diğer insanlarla etkileşime girmek isteyen de bir varlıktır. İnsan buna göre davranışlarını şekillendirir ve hayatını devam ettirir. İnsan yaşamının belki de en uzun süreli etkinliği olarak da adlandırılabilir olan çalışma hayatı da bu sosyalleşmeye göre dizayn edilmelidir. Artık günümüzde işletmeler de bu gerçeği görüp çalışanlarının bu isteklerini göz önüne almaktadırlar. İşte insan kaynakları yönetimi de bir anlamda bu ihtiyacı düzenlemek adına ortaya çıkmıştır denilebilir.

1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının, son bir asırdır iş dünyasında düzenli bir şekilde var olduğu söylenebilir. Bütün bu süre boyunca insan yaşamında görülen değişiklikler ve ilerlemelere paralel olarak insan kaynakları yönetiminde de değişiklikler ve ilerlemeler olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi kavramının özellikle dünya savaşları sonrasında günümüzdeki halini aldığı iddia edilebilir. Ayrıca artık farklı türleri de ortaya çıkmaya başlayan işçi sınıfının politik olarak da desteklenmesi ve refahının düşünülmesi ile birlikte endüstri ilişkileri unsuru da gelişmeye başlamıştır. “Endüstri ilişkilerinin personel yönetimi tarafı, başı uygulamacıların çekmesi nedeniyle, mesleğin ihtiyaçlarına yönelik olma, sorunlara yöneticilerin gözüyle bakma, istihdam ilişkisini bireysel olarak görme ve kuramsal zeminden yoksunluk gibi özelliklerini oluşum döneminde kazanmaya başlamıştır” (Üsdiken ve Wasti, 2002, ss. 3-4).

İnsan Kaynakları yönetimi ile ilgili olarak işletmelerde bu alanda çalışanlar ilk olarak basit evrak işi adı verilen işleri yapmakla görevliydi. Bu basit evrak işleri arasında en belirgin olanlar çalışanların bilgilerini içeren evrakların oluşturulması ve saklanmasıdır. Fakat daha önce de belirtilen ilerleme süreçlerine paralel olarak insan kaynakları yönetiminde çalışanların da görev ve yükümlülükleri değişmeye başlamıştır. Başka bir ifadeyle, burada çalışanların sorumlulukları artmıştır. Bölüm, ilk başlarda yalnızca çalışanların kayıtlarını tutmakla yükümlü iken, yıllar geçtikçe bu görevleri yerine getiren personelin sorumlulukları da genişlemiştir.

Bu görevler arasında özellikle çalışanların ücretlerini belirleme ve bunları kayıt altına alma görevleri önemli bir yer tutmaktadır. Böylelikle her bir çalışan için raporlardan oluşan bir dosya oluşturma gereği de doğmuştur. İşte insan kaynakları yönetimi de çalışanların durumlarını özetleyen bu raporları düzenleme görevini de üstlenmişlerdir. Aynı zamanda çalışanların farklı iş alanları ile ilgili eğitim alma gerekliliklerinin doğması ile birlikte insan kaynakları çalışanları, personellerin eğitimlerinden de sorumlu hale gelmiştir. “İnsan Kaynakları birimi gelişerek hem çalışanlardan, hem organizasyondan, hem de yasal düzenlemeler ile ilgili birçok karmaşık işten sorumlu bir birim halini almıştır” (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1996, s. 11). Bu sorumlulukların temel nedeni özellikle çalışanlar için çıkartılan iş ve sosyal güvenlik yasaları olmuştur. 20. Yüzyılın ikinci yarısında çıkarılmaya başlanan bu yasalar ile birlikte yeni düzenlemeler ve yönetmelikler uygulanmaya konmuş, ve böylelikle de insan kaynakları bölümlerinin hem işverene hem de çalışanlara karşı görev ve sorumlulukları artmıştır.

Ülkemizdeki insan kaynakları yönetiminin tarihsel süreci ele alındığında ise, “çağdaş anlamda insan kaynakları anlayışının 1980’lerden itibaren yaygınlaştığını söylemek mümkündür” (Öner, 1999, s. 27). Türkiye’de tıpkı gelişmiş ülkelerde de olduğu gibi, yasal düzenlemelerle birlikte çerçevesi çizilmiş iş kanununa uygun bir insan kaynakları yönetimi oluşmaya başlamıştır. Ayrıca yine dünyadaki gelişme ve ilerlemelerle eş zamanlı olarak insan kaynakları yönetiminin önemi gün geçtikçe artmaktadır.

1.3 Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Temel İlkeleri

Tıpkı her alanda olduğu gibi İnsan kaynakları yönetiminde de sürekliliğin oluşması için temel ilkeler kabul edilmiştir. Bu temel ilkeler ile birlikte insan kaynakları yönetimi bir standarda oturtulmaya çalışılmaktadır. Genel olarak kabul edilen görüşe göre “insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri arasında verimlilik, insana saygı, tarafsızlık, eşitlik, güvence, kariyer, açıklık, gizlilik, liyakat ve katılımcılık yer almaktadır” (Sabuncuoğlu, 2008, s. 23). Burada bahsedilen ilkeler bir işletme için neredeyse vazgeçilmesi mümkün olmayan ilkelerdir. İnsan kaynakları yönetiminin tam olarak anlaşılabilmesi için bu ilkelerin açıklanması yerinde olacaktır.

1.3.1 Verimlilik İlkesi

Verimlilik ilkesi en basit tanımıyla, bir işletme için elindeki olanakların tamamının kullanılması ile birlikte alınabilecek en yüksek ürünün alınması anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle bir işletmenin üretebileceği en fazla çıktıyı üretmesi demektir. “Verimlilik sayesinde, işletmelerin kapasite kullanım düzeyleri artış göstermekte ve toplam karlarında da artışlar gözlemlenmektedir. Burada kastedilen verimlilik, genellikle çalışan verimliliğidir” (Tekin, 1992, s. 71). Çünkü çalışanların verimliliği en kolay değerlendirilebilen verimlilik türü olarak ortaya çıkmaktadır. Üretim sürecinin diğer unsurları için bu ölçülebilirlik çok mümkün değildir. Bir işletme için verimlilik öncelikle çalışanların gerek maddi gerekse de manevi açıdan tatmin edilmesi yoluyla mümkün olabilir. Aynı zamanda bu durumun devamlılığını da sağlamak gereklidir.

1.3.2. İnsana Saygı İlkesi

İnsana saygı, tıpkı insan haklarının genel bir ilkesi olması gibi insan kaynakları yönetiminin de en temel ilkesidir. “İnsana saygı ilkesi, insana saygı gereği, verilen karar, faaliyet ve işletme içindeki ilişkiler hususunda insana değer verilmesi anlamına gelmektedir” (Mercin, 2005, s. 131). Bir işletme için insan kaynağı en önemli unsur olarak görülmektedir. Dolayısıyla da insana değer vermek aynı zamanda işletmelere de değer katmaktadır.

1.3.3. Tarafsızlık İlkesi

Tıpkı bir toplumu ayakta tutan ilkenin adalet olması gibi bir işletme için de adaleti tesis etmek ve hakkaniyetli davranmak çok önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi genel olarak çalışanların yönlendirilmesini ve değerlendirilmesini de kontrol ettiği için bunları yaparken tarafsızlık ilkesine göre hareket etmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin tarafsızlık ilkesine uymaması, çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olabileceği için bu ilkeye uygun hareket etmek çok büyük bir önem taşımaktadır. Aynı zamanda tarafsızlık ilkesinin sağlayacağı adalet ilkesi, çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi de sağlıklı hale getirecektir.

1.3.4. Eşitlik İlkesi

İşletmeler için tıpkı tarafsızlık ilkesi gibi bir diğer önemli kavram da eşitlik ilkesidir. Bu eşitlik ilkesinin de öncelikle insan kaynakları yönetimi tarafından sağlanması gereklidir. Çağdaş dünyanın temel ilkeleri arasında yer alan insanlar arasında din, dil, düşünce vb. açılardan farklılık gözetilmemesi eşitlik ilkesinin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletmeler için de bu ilkelerin gözetilmesi hayati bir önem taşımaktadır. Eşitlik ilkesi sayesinde işletmelerdeki çalışanlar arasında ayrım yapılmaması, herkesin gelecek planlarını özgür bir biçimde hayata geçirme potansiyeli yaratılması gerekmektedir.

1.3.5. Güvence İlkesi

“Güvence ilkesi, işgörenlerden azami ölçüde verim alabilmek ve nitelikli insan kaynağını işletmeye kazandırabilmek için önemli olan ilkelerden biridir.” (Sabuncuoğlu, 2008, s. 30). Bunun temel nedeni bir işletmedeki her türlü pozisyonda çalışan insanların kendilerini güvende hissetmelerinin bir zorunluluk olarak ortaya çıkmasıdır. Bu zorunluluk hem çalışanların işletmeye olan bağlılığını güçlendirmekte hem de işletmenin dışarıdaki algısını olumlu olarak desteklemektedir. Yapılan çalışmalar kendilerini güvende hissetmeyen insanların verimliliklerinin düştüğünü göstermektedir. Dolayısıyla da güvence ilkesi bir işletmenin verimliliği için olmazsa olmaz bir ilke olarak kendini göstermektedir. Bir işletmedeki çalışanların kendilerini güvende hissederek çalışmaları aynı zamanda kendilerini o işletmeye daha çok bağlı hissetmelerini sağlamaktadır. Başka bir deyişle çalışanlar, yasak olan bir şeyi yapmadıkları sürece kendilerinin iş konusunda güvende hissetmek istemektedirler. İnsan kaynakları yönetimi de güvence ilkesine göre strateji geliştirmek ve çalışanlarına bu hususta güvence vermek zorundadırlar.

1.3.6. Kariyer İlkesi

Kariyer ilkesi genel olarak çalışanların yükselme imkanlarını ve aynı zamanda da mesleki anlamda gelişmelerini ifade eden bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Genel kabule göre işletmelerdeki çalışanlar, emeklerinin karşılığı olarak çalıştıkları yerde yükselmek yani terfi etmek isterler. Bu yükselme hem daha fazla saygınlık kazanmak hem de daha fazla ücret almak adımadır. İşverenler de kariyer ilkesi sayesinde çalışanlardan daha fazla verimlilik ve üretkenlik

beklemektedirler. Bir işletmede işverenler ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentilerin karşılanması o işletmenin daha fazla karlılıkla çalışmasını sağlamaktadır.

1.3.7. Açıklık İlkesi

Açıklık İlkesi, işletmelerdeki karşılıklı güvenin sağlanması ve işletmelerin saygınlığının artmasını sağlayan önemli bir ilkedir. “Açıklık ilkesi, başkalarının görüşlerini dinlemeye açık olmak ve iyi veya kötü tüm bilgilerin işletme tarafından işgörenlerle paylaşılması olarak” (Taşlıyan, 2011, s. 233) tanımlanmaktadır. Bir işletmede açıklık ilkesinin olmadığı bir durumda çalışanların o işletmeye bir güven bağı beslemesi mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla aldığı ücret başta olmak üzere terfi, sorumluluk vb. konularda açıklık ilkesinin tesis edilmesi, işletmelerin verimliliğini arttırmaktadır. Bir işletmede insan kaynakları politikalarının açıklık ilkesine göre şekillenmesi, çalışanların güven duygusunu artırır ve o işletmenin dış piyasadaki itibarını üst noktaya çeker.

1.3.8. Gizlilik İlkesi

Gizlilik ilkesi, öncelikle çalışan ve işveren arasındaki güven duygusunu tesis etmek için ortaya koyulan bir ilkedir. Örnek olarak bir işletmede çalışanların aldıkları ücretin veya almış oldukları herhangi bir cezanın herkes tarafından bilinmemesi, sadece gerekli yöneticiler tarafından bilinmesi gereklidir. Böylelikle çalışanlar arasında huzursuzluk çıkmasını önlenmek amaçlanmaktadır.

1.3.9. Liyakat İlkesi

Liyakat terimi genel olarak adalet kavramı ile ilgilidir ve hak edene hakkını verme anlamında kullanılmaktadır. “Mikro bakış açısıyla bakıldığında, işe alımlarda herkese açık yarışma sınavlarının tertip edilmesi, sınavlarla ilgili duyuruların herkesin duyabileceği bir biçimde yapılması, herkese eşit başvuru fırsatının sunulması, bütün koşulların gerçekçi olması, başarı sıralamasının yeteneğe göre düzenlenmesi ve sınav soruları ile ilgili herkese eşit düzeyde bilgi verilmesini ifade etmektedir” (Taşlıyan, 2011, s. 235). Daha genel bir bakış açısı ile bir işletmedeki terfilerin, ücretlerin, cezaların vb. uygulamaların adalet ilkesi çerçevesinde

uygulanması anlamına gelmektedir. Liyakat ilkesi, çalışanlar arasında hiçbir ayrıcalık yapılmadan hak edene hak ettiğinin verilmesi olarak değerlendirilebilir.

1.3.10. Katılımcılık İlkesi

İnsan kaynakları yönetimi için temel kavramlardan bir diğeri de katılımcılık ilkesidir. Genel olarak çalışanların işletmelerde alınan kararlara katılım göstermesi anlamına gelen bu ilke, çalışanların karar alma süreçlerine adil ve açık bir biçimde katılabilmesi demektir. Karar alma süreçlerine katılan çalışanlar, böylelikle alınan kararlardan şikayet edemeyecek ve bu kararlara uyma konusunda zorluk yaşamayacaklardır. Böylelikle de bir işletme için katılımcılık ilkesini geçerli hale getirmek, verimliliğin artması için önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Stratejik Niteliği

“İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve niteliklerin optimum şekilde kullanılmasının sağlanması ve bu yolla işgörenlerden en yüksek verimin elde edilmesidir. Bununla beraber iş hayatının ve çalışma ortamının kalitesi artırılarak işgörenlerin yaptıkları işten mutluluk duymaları ve iş tatminlerinin sağlanması da temel amacın bireysel boyutunu oluşturmaktadır” (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s. 24).

İşgörenlerin verimliliğinin artırılması işletmelere rekabette avantaj sağlamaktadır. Bu anlamda işletmeyi rakiplerinden farklı kılan en önemli unsur insan kaynakları olarak görülmektedir. İşletmeler açısından bu denli öneme sahip olan insan kaynakları yönetiminin amaçları ise;

- . Örgütün stratejileri ile bütünlük gösteren insan kaynakları stratejileri geliştirip uygulayarak işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine ve rekabette avantaj sağlanmasına destek olmak,

- . İşletmede verimlilik artışı sağlamak,

- . Örgütün yüksek performans kültürüne sahip olmasında, oluşturulan insan kaynakları politikaları aracılığı ile aktif rol oynamak,

- . İşletmenin çalışanları için kaliteli bir iş yaşamı sağlamak,

- . Uygulanan bütün insan kaynakları faaliyetlerinde yasalarla belirlenmiş çizgilerin içinde kalmak,

- . Çalışanların yeni teknolojilere, stratejilere ve insan kaynakları faaliyetlerine uyum gösterme yeteneklerini ortaya çıkarmak,
- . İşletme içerisinde güvenli bir örgüt iklimi yaratabilmek amacıyla yönetim ve çalışanlar arasındaki istihdam ilişkisini oluşturmak,
- . Örgütsel bağlılığı ve çalışma barışını sağlamak,
- . Yönetim anlayışında etik kurallara göre hareket etmek şeklinde sıralanabilmektedir (Bingöl, 2019, s. 2).

Sonuç olarak, İnsan Kaynakları Yönetimi, “işletmenin verimliliğini artırmak, işgörenlerin mesleki açıdan gelişimlerini desteklemek, iş yaşam kalitesini artırmak, çalışanların motivasyonlarını artırarak işletmeye olan katkılarını artırmak ve örgütsel bağlılığı artırmak gibi pek çok amaca hizmet etmektedir. Bahsedilen bu amaçlara ulaşmak için insan kaynağının doğru ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bunu sağlayan işletmelerde verimlilik artışı, çalışma hayatının kalitesinin artması, yasalara uyum, rekabette avantaj sağlama gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır” (Özgen ve Yalçın, 2010, s. 9).

İşletmelerin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmelerinin en önemli koşulu etkin bir insan gücüne sahip olmalarıdır. “Bu bakımdan örgütlerin sahip oldukları entelektüel sermayelerinin en önemli unsurunu insan sermayesi oluşturmaktadır. İnsan sermayesi, işletmedeki tüm çalışanların sahip oldukları kapasite, yetenek, bilgi, beceri, motivasyon ve deneyimlerinin toplam değerini ifade etmektedir. Dolayısı ile insan sermayesi yalnızca nicel olarak işletmedeki insan sayısını değil aynı zamanda çalışanların niteliklerinin de toplamını ifade eden önemli bir kavramdır” (Martin, 2010, s. 140).

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için mutlaka rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin rekabette avantaj sağlamaları için en önemli faktörün insan kaynağı faktörü olduğu bilinmektedir. Çünkü sahip olunan teknoloji, makineler ve sunulan hizmetler rakip işletmeler tarafından taklit edilebilirken insan kaynağı ise taklit edilememektedir. Bu özelliğinden dolayı “insan kaynaklarının etkin kullanımı yalnızca işletme için değil ülkeler için de katma değer yaratma açısından öneme sahiptir. İnsan kaynağı ve insan sermayesi ile beraber örgüt başarısına önemli etkiler yapmakta olan diğer bir kavram da sosyal sermaye kavramıdır. Sosyal sermaye, insan sermayesi ile yakından ilişkili olup bireyler arasındaki uyumun, işbirliğinin ve iletişimin dolayısı ile de güven verici ilişkilerin değerini yansıtmaktadır” (Martin, 2010, s. 144).

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerdeki insan sermayesi ve sosyal sermayeyi geliştirerek işletmelere varlıklarını koruyabilmeleri için gereken rekabet üstünlüğünü kazandırmaktadır.

“İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetim alanında yeni bir düşünce tarzı olarak, işletme amaçlarına ulaşabilmek için, insan kaynaklarının nasıl yönetilmeleri gerektiği konusunda çalışmaktadır. Bununla beraber İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların motivasyonu ile ilgilenmekte ve onların örgüte olan bağlılıklarının geliştirilmesine ağırlık vermektedir” (Martin, 2010, s. 148). İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ağırlıklı olarak özel sektör için değerlendirilse de farklı sektörler ve işletme türlerinde de giderek yaygınlaşmaktadır. Kamu hizmetlerinin standartlarının ve kalitesinin geliştirilmesi ve üçüncü sektör olarak adlandırılan, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla sosyal girişimler için de İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının benimsenerek etkili yönetimin gerçekleştirilmesi mümkündür.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan Kaynakları Yönetimi, “işletmenin yapısını ve stratejilerini etkileyen kararların alınmasında rol oynayan, örgüt kültürünün oluşturulmasında, örgütsel bağlılığın sağlanmasında, motivasyon ve verimliliğin artırılmasında da anahtar role sahip olan bir yönetim anlayışıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının da tamamı örgütsel performansın artırılması hedefi ile yakından ilişkilidir” (Bingöl, 2019, s. 5).

İşletmelerdeki İnsan Kaynakları birimi bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla çeşitli uygulamalarda bulunur. “Bu uygulamalar, işletme için uygun işgücünü sağlamak ve istihdam etmek için gerçekleştirilen eylemleri kapsamına almaktadır. İşletmelerin belirlemiş oldukları amaçları ve hedefleri yerine getirmek insan kaynakları uygulamalarının etkili bir biçimde planlanması, uygulanması ve sonuçlarının takip edilmesi ile gerçekleşmektedir” (Bingöl, 2019, s. 32).

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, kapsamı itibarıyla geniş bir uygulama alanına sahiptir. Bu alanların hepsi farklı başlıkta incelenip farklı içeriklere sahip olsalar da hepsi birbirleri ile bağlantılı ve bütüncül bir sistemi temsil etmektedir. Bu bütünlüğün ve uyumun sağlanması, sistemin verimli, etkin ve önceden planlama yapılarak kullanılmasıyla mümkün

olmakta ve gerçekleştirilmesi durumunda hem işletme hem de çalışan açısından bazı faydalar ortaya çıkmaktadır.

İşletme açısından ortaya çıkan faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Özgenç, 2012, ss. 32-33):

. İşletme imajı olumlu etkilenmekte ve bu durum işletmeye daha nitelikli adayların başvuru yapmasını sağlamaktadır.

. Hem üretilen mal ve hizmetlerde hem de çalışma koşullarında hata oranlarını azaltırken, bu durumu ortaya çıkabilecek ilave maliyetin azalmasını da sağlamaktadır.

. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin neticesinde çalışanların yetenekleri geliştirilmekte ve bu da işletmenin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

. Motivasyon, performans ve verimlilik artmaktadır.

. Daha uyumlu bir iş ortamına sahip çalışanların örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

. Ortaya çıkması muhtemel sorunların daha hızlı çözülmesi mümkün kılınmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında bütünlüğün, çalışanlar için sağlamış olduğu faydalar ise şu şekildedir:

.Çalışanların yetkinliklerinin gelişmesine olanak sağlanmaktadır. Bu sayede çalışanlar kendilerini geliştirebilmekte ve yaptıkları işlerde uzmanlaşabilmektedir.

.Daha uyumlu bir iş ortamında çalışan bireyler arasında birlik ve beraberlik sağlanmaktadır.

.Çalışanların yaptıkları iş ve işletmeyle alakalı kararlara katılımları sağlanmaktadır.

.Kararlara katılan çalışanların, fikirlerine önem verildiği düşüncesiyle motivasyonlarının da artması beklenmektedir.

.Çalışanların yasal haklarını elde etmeleri ve bu güvenceyle kendilerini daha rahat hissetmeleri neticesinde işletmelerine bağlılıkları artmaktadır.

İnsan Kaynakları uygulamaları işletmelerin büyüklüğü, faaliyet gösterdikleri işkolu, yapılan işin niteliği ve faaliyetin yapıldığı ülkenin gelişmişlik düzeyine göre farklılık gösterebilmektedir. Buna ilave olarak İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları literatürde de farklı başlıklar ve şekillerde anlatılmaktadır. Ancak genel itibariyle İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

- .İş Analizi
- .İnsan Kaynakları Planlaması
- .İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi
- .Eğitim ve Geliştirme
- .Performans Değerlendirme
- .Kariyer Geliştirme
- .İş Değerleme
- .Ücret Yönetimi

Bu fonksiyonların hiçbiri bir diğerinden ayrı değerlendirilememekte ve hepsi birbiriyle ilişki içindedir. Bu ilişki şu şekilde açıklanabilir: Başlangıç olarak, yapılan iş analizi ile işin ve istenilen çalışanın nitelikleri belirlenmektedir. Nitelikler belirlendikten sonra insan kaynakları planlaması ile kaç kişiye ihtiyaç duyulduğu belirlenmektedir. Daha sonra insan kaynağının temin ve seçim aşamasına geçilmektedir. Temin aşamasında aday havuzu belirlenmekte ve bu havuzdan aranılan niteliklere göre adaylar arasından seçim gerçekleştirilmektedir. Seçilen kişilerin işe alımının gerçekleştirilmesi ile beraber eğitim ve geliştirme ile gerekli eğitimler tamamlanmaktadır. Böylece çalışanların performansında bir iyileştirme ortaya çıkmaktadır. Performansı iyi olan çalışan için daha iyi kariyer imkânları ortaya çıkmakta ve bu durum da ücretler de artış sağlamaktadır.

1.6. İnsan kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu

İşletmelerin hızlı gelişme ve değişmelere ayak uydurabilmesi ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi nitelikli bir işgücüne sahip olmaları ile yakından ilgilidir. “Eğitilmiş, işletme hedefleri ile kendi hedeflerini bütünleştirebilmiş, devamlılığı olan bir işgücü ile işletmeler hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir. İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi bu boyutuyla örgütün devamlılığını sağlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle işletmeler, donanımlı bir çalışma ortamını sağlamak, örgütün bilgi düzeyini artırmak ve örgüt stratejilerini gerçekleştirebilmek için çalışanlarını sürekli eğitmek ve geliştirmek zorundadır” (Bingöl, 2019, s. 294).

İnsan kaynağının etkinlik ve verimliliğini artırmaya yönelik yapılan en önemli faaliyetlerden bir tanesi olarak değerlendirilen eğitim, çalışanlara, daha verimli olabilmeleri için gereken bilgi

ve becerilerin kazandırılması faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Eğitimin neticesinde ise bireyin, grup ve örgüt düzeyinde performans artışı sağlaması amaçlanmaktadır. Bu temel amaç ile birlikte eğitim ve geliştirme fonksiyonundan beklenen ekonomik ve sosyal bazı alt amaçlar da bulunmaktadır.

Ekonomik amaçlar, üretimi ve kalite seviyesini artırmak, zamandan tasarruf sağlamak, maliyetlerin azaltılması, hata ve ıskarta oranlarının düşürülmesi, işe devamsızlıkların azaltılması ve işgücü devir oranının azaltılması, niteliğin artırılması şeklinde sıralanabilmektedir.

Sosyal amaçları ise, “çalışanlar için terfi olanaklarının ortaya çıkması, çalışanların motivasyon ve moral düzeylerinin artması, daha uyumlu ve hoşgörülü bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanlar arasındaki iş birliğinin ve dayanışmanın sağlanması, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın artması şeklinde belirtmek mümkündür” (Sabuncuoğlu, 2008, s. 151).

Eğitim ve geliştirme, stratejik olarak, bireysel ve örgütsel dönüşüm ve yeniliğin sağlanabilmesine yardımcı olan bir fonksiyondur. Bu perspektifte başarılı bir şekilde yürütülebilen bir İnsan Kaynakları eğitimi ve gelişiminin;

- . Yeni bir stratejiyi uygularken,
- . Yeni politikaları uygulamaya sokmaya çalışırken,
- . Örgütsel değişim mentalitesini yerleştirmeye çalışırken,
- . Örgüt kültürünün benimsenmesini hedeflerken,
- . Örgüt içindeki veya çevredeki sorunları çözmeye çalışırken anahtar bir rol oynadığını söylemek mümkündür (Hussey, 1996, s. 164).

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim süreçleri için şöyle bir tablo örnek olarak gösterilebilir (Ardıç ve Özdemir, 2017, s. 172).

<u>Eğitim İhtiyacının Analizi</u>
İşletme Düzeyinde Analiz
İş Düzeyinde Analiz
Bölüm Düzeyinde Analiz
Unvan Düzeyinde Analiz
Kişi Düzeyinde Analiz

<u>Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulanması</u>
Eğitim Politikalarının Belirlenmesi
Eğitim Organizasyonunu Oluşturulması
Eğitim Programının Hazırlanması
Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

<u>Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi</u>
Katılımcı Sonuçlarının Elde Edilmesi
Öğrenme Derecesinin Ölçülmesi
Davranışsal Değişikliğin Gözlemlenmesi
Amaçlara Ulaşılma Derecesinin Tespiti

2. BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM, GELİŞİM SÜREÇLERİ VE ÖNEMİ

Modern dünyada neredeyse bütün işletmeler, insan kaynakları yönetiminin önemini farkındadır. Bunun en temel nedeni insan kaynaklarının bir işletme için olmazsa olmaz bir faktör olmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin koordinasyonu ile şekillenen bir işletmede çalışanların liyakat ilkesine göre seçilmesi, niteliksiz çalışanların elenmesi, işveren ve çalışan arasında huzurun sağlanması gibi unsurlar tam olarak gerçekleştirilebilir. İnsanın merkeze alındığı bu boyutuyla da eğitim ve geliştirme kavramları ön plana çıkmaktadır. Başka bir ifade ile, çalışan yönetimi açısından hem eğitim hem de gelişim kavramları büyük bir öneme sahiptir.

2.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramı

Bugün artık bütün işletmeler karlılıklarını maksimum seviyeye çıkarmak için farklı yollar aramaktadırlar. Bu farklı yolları yakalayabilmek için ise mevcut gelişmelerden haberdar olmak gereklidir. Bunun dışında karlılığın ve verimliliğin artırılmasının bir diğer yolu da çalışanların motivasyonlarının artırılması ve yaptıkları işten bir doyum almalarını sağlayabilmektir. “İş doyumunu işle ilgidir. İşine ilgi duyanlar işlerini ciddi yaparlar, duyguları iş tecrübelerinden sıkça etkilenir” (Gürsel & İzgar, 2003, s. 21). Burada bahsedilen iş doyumunu sadece çalışanlara uygun çalışma ortamı ve şartları sağlayarak mesleki bilgi yeterliliğine erişildiğinde sağlanabilir. İşte mesleki bilgi yeterliliği de çalışanlara verilecek eğitimle sağlanabilir. Bunun için de bir işletmede yer alan bütün çalışanların belirli bir eğitimden geçirilmesi zorunlu görülmektedir.

İşletmeler için eğitim kavramı hem bireysel hem de örgütsel açıdan ele alınabilir. Bireysel olarak eğitim, çalışanların bilgi, yetenek ve motivasyonlarını arttırmak amacı ile kullanılmaktadır. Buna göre öncelikle çalışanların üretim süreci hakkında bilgilerini arttırmak gereklidir çünkü daha fazla bilgi sahibi olan bir çalışan zamanını daha verimli kullanarak daha üretken olabilir. Ayrıca eğitim, aynı zamanda çalışanların yeteneklerini de geliştirmeye yöneliktir. Yeteneklerini geliştirebilen çalışanlar aynı şekilde üretkenliklerini de arttırabilirler.

Son olarak eğitim, çalışanların motivasyonlarını da artırma misyonuna sahiptir. Daha iyi motive olan çalışanlar hem daha mutlu hem de daha verimli olabilirler.

“Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür” (Yüksel, 2000, s. 199). “Geliştirme, organizasyonun uzun vadede rekabet edebilme yeteneğini iyileştirebilmek için kişilerin ve grupların performansını artırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı; performans planı ve gözden geçirme süreçlerini kurmayı; bireylerin kapasitelerini arttırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişmeye ve takım gelişmesine önayak olmayı içerir” (Mercin, 2005, s. 131).

Gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda olsun eğitim, bir işletme için basitçe çalışanın bilgi ve yeteneğini geliştirip işe bağlılık motivasyonunu sağlamayı hedeflemektedir. Bundan dolayı bir işletme için eğitim, yine aynı işletmeye ve o işletmedeki çalışanlara yapılan bir yatırım olarak da görülebilir. Eğitim ile ilişkili olan gelişim de yine aynı şekilde bir işletme için hayati öneme sahiptir. Genel olarak gelişimin eğitimden daha genel olduğu kabul edilmektedir. Gelişim bir çalışan için öncelikle gelecek planlaması başka bir deyişle kariyeri için önem kazanmaktadır. Başka bir deyişle gelişim, çalışanı geleceğe hazırlayan bir süreçtir. Bir işletme için gerek eğitimin gerekse gelişimin temel amacı çalışanların verimliliklerini arttırmak ve motivasyon kayıplarının önüne geçmektir.

Bu iki kavram genellikle birbiri ile karıştırılmaktadır. Eğitim ve gelişim ile ilgili olarak farklı anlamlar taşıdıklarının kabul edilmesi gereklidir. Eğitimin amacı, çalışana ihtiyacı olduğu bilgileri vermek, onun motivasyonunu sağlamak ve üretkenliği ile ilgili konularda yeteneğini arttırmak iken geliştirme, çalışan için bir gelecek tasarlama ve kariyer planlaması yapma imkanı verir. İnsan kaynakları için bir işletmedeki eğitimin zamanı, süresi, içeriği, nasıl alınacağı, hangi eğitim modellerinden yararlanılacağı gibi konular önceden planlanmaktadır. Dolayısıyla eğitimin başı ve sonu bellidir. Oysa gelişim sürekli olarak görülebilecek bir unsur olduğu için süresi ve içeriği tam olarak önceden planlanamaz.

2.2 İnsan Kaynaklarında Eğitim Faaliyetlerinin Süreci

Eğitim ve geliştirmenin bir şirket veya işletme için neden önemli olduğu sorusuna verilebilecek cevap bu şirket veya işletmenin hayatın akışına karşı zorunlu olarak değişmesi gerekmesidir. Hızla değişen dünyaya ve bununla paralel olarak piyasaya ayak uyduramayan şirketlerin yaşama şansı gün geçtikçe azalmaktadır. İşte şirketlerin bu değişimin farkına varmaları ve buna ayak uydurabilmelerinin en temel faktörü de eğitim ve geliştirme süreçleridir. Bu uzun ve dinamik bir süreç olacağı için işletmelerin bunu sistematik ve planlı bir şekilde gerçekteştirmeleri gereklidir. Bu uzun süreçte hangi eğitimlerin neden ve nasıl alınacağı ve bu eğitimlerin sonunda amaçlanan kazanımların neler olacağı çok planlı bir şekilde belirlenmelidir.

Eğitim ve geliştirmenin önemi de tam burada ortaya çıkmaktadır. Eğitim ve geliştirme programlarının amaçlarıyla şirketin genel amaçlarının ne ölçüde uzlaşacağı önceden belirlenmelidir. Bunun için de şirket amaçlarının geliştirme süreci ile paralel bir şekilde belirli aralıklarla güncellenmesi ve değiştirilmesi gereklidir. Bu güncellemeleri yapacak personelin de nasıl bir eğitim alacağı yine önem kazanmaktadır. Bu eğitim süreçlerini tam olarak almayan bir kişi, gerek çalışanların gerekse de işletmenin geliştirme sürecini belirleyemez. Bir şirketin gelecek planlarına uygun olarak belirlediği geliştirme süreci ile birlikte gerekli eğitim süreçleri de başlamak zorundadır. Bunun bir zorunluluk olarak nitelendirilmesinin temel nedeni bu eğitim ve geliştirme süreçlerine yeteri kadar önem vermeyen şirketlerin, bu süreçlere önem veren diğer şirketlerle rekabet edebilme şanslarını çok az olmasıdır. Dolayısıyla gelecek planlarını iyi yapan bütün şirketler kendi içlerinde eğitim ve geliştirme süreçlerini başlatmak durumundadırlar. Yaşamımızda değişmeyen tek şeyin değişim olduğu söylenmektedir (Bingöl, 2019, s. 208-210). Değişim, eğitim ve geliştirme ihtiyacına neden olan bir güçtür.

Yukarıda bahsedilen gelecek planlamalarını yapacak kişilerin de ayrıca eğitim alma zorunluluğundan bahsetmek gereklidir. Bir şirketin gelecek planlanmasının yapılması için rekabet şartlarının iyi bilinmesi, piyasadaki değişim ve gelişimin hesaplanması gereklidir. Bunu yapacak personelin de eğitim ve geliştirme süreçleri hakkında bir eğitim almış olması, gelecek planlarının sağlıklı yapılmasını sağlayacaktır.

2.2.1 Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Bir işletme için hayati öneme sahip olan eğitim aşaması, gelişigüzel bir şekilde planlanamaz. Bir işletme için verimliliğin artırılması ile çalışanların eğitim sürecini tamamlamaları arasında var olan organik bağ, eğitim süreçlerinin planlanması ve verimliliğin artırılması arasında da vardır. Bu eğitim planlaması için öncelikle belirlenmesi gereken husus, işletme içindeki çalışanların nasıl bir eğitime ihtiyaç duyduklarının net bir biçimde belirlenmesidir. Hazırlanması gereken eğitim planında; eğitimi kimlerin alacağı, eğitimleri kimlerin vereceği, bu eğitim yeri, maliyeti vb. konulara mutlaka yer verilmelidir.

Burada bir işletme için yararlarından söz edilen eğitim ve geliştirme süreçlerinin şüphesiz ki işletme için belirli bir masrafı ve zaman kaybı vardır. Eğitim gören çalışanların üretim sürecinden geri kalması nedeniyle oluşabilecek zaman kaybı ve gerek eğitim gerekse geliştirme süreçlerinde olan masraflar, işletmeler için olumsuz bir görüntü olarak görülebilir. Fakat bu süreçlerin sonucunda işletmelerin elde edeceği getiriler göz önüne alındığında bir işletme için bu masrafların bir önemi olmamaktadır. Başka bir deyişle her işletme gerek eğitim gerekse de geliştirme süreçleri için bütçe ayırmalı ve bu alanlara yatırım yapmalıdır.

Bu konu ile ilgili olarak işletmelerin yapacağı en önemli düzenleme, insan kaynakları ile birlikte çalışanlar için en uygun eğitimlerin alınması için program yapmaktır. Böylelikle çalışanların gereksiz ve yarasız eğitim almaları önlenabilir ve işletmelerin bu eğitim süreci için harcayacağı gereksiz masraf önlenir. “Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları birkaç düzeyde analiz yapılarak belirlenebilir. Bunlardan birincisi, örgütsel ihtiyaçlar analizi, diğerleri ise iş ihtiyaçları ile işgören ihtiyaçları analizleridir” (Bingöl, 2019, s. 212).

2.2.1.1 Organizasyonel İhtiyaç Analizi

Örgütsel İhtiyaçlar Analizi olarak da tanımlanabilen Organizasyonel İhtiyaç Analizi, bir işletmedeki bütün alanları kapsayan ve bu alanların eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek amacıyla yapılan genel bir analizdir. Organizasyonel İhtiyaç Analizi, kısa süreli planlamalar yerine daha çok uzun süreli eğitim süreçleri için kullanılmaktadır. Organizasyonel İhtiyaç Analizine öncelikle şirketin misyonu ve amaçları belirlenerek başlanır. Bunun için öncelikle şirketin amaçlarının üzerinde düşünülerek sistemli bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra

yine aynı şekilde şirketin insan kaynakları planlarının da sistematik bir şekilde ele alınması ve incelenmesi gerekmektedir.

Bu konu ile bağlantılı olarak yapılan analizlerden birisi de etkinlik endeksleri analizidir. Etkinlik endeksleri analizi genel olarak iş grupları ve işletmenin mevcut planları ve etkinliklerini inceleyen bir analizdir. İşletmeler bu analiz neticesinde eğitim konusundaki ilkeleri ve parametreleri belirleme şansını bulur. Aynı şekilde bu endeksler çalışma gücünün sayısı, masraflar, ücretler ve hizmet kalitesi gibi öğeleri ölçmeye çalışır.

2.2.1.2 Eğitim ve Geliştirme Amaçlarını Oluşturma

Eğitim sürecinin belki de en önemli aşaması eğitim amacının net, anlaşılır ve ulaşılabilir bir biçimde ortaya konması aşamasıdır. Bunun en temel nedeni bir şirkette birbirinden farklı pek çok departmanın olması ve bu farklı departmanların farklı amaçlarının olmasıdır. Dolayısıyla eğitim planı her departman için ayrı ayrı yapılmalıdır. Böylelikle çalışanların gereksiz yere ihtiyaçlarına yaramayacak eğitimleri almaları engellenebilir. Başka bir deyişle bir işletmedeki farklı departmanların farklı eğitim ihtiyaçları vardır. Bu durum verilecek olan eğitimin teorik veya uygulamalı olmasını da etkileyecektir (Şimşek ve Öge, 2007, s. 241).

Eğitim amaçlarının net bir biçimde belirlenmesi ile birlikte eğitim sürecinden beklenen faydalar da maksimize edilebilecektir. Örneğin eğitimin amacının bir yenilik yapmak mı olduğu yoksa genel bir bilgilendirme amacı mı olduğuna göre eğitimin muhtevası değişebilecektir. Ayrıca eğitimin sadece en alttaki çalışanları kapsayacağı yanlış bir düşüncesidir. İşverenlerin de eğitim sürecine girmeleri gerektiği düşünüldüğünde farklı katmanlara farklı eğitim politikaları uygulamak zorunda olduğu anlaşılabacaktır. Dolayısıyla gereksiz bir eğitim süreci yaşamamak için eğitimin amaçlarının net bir biçimde ortaya konması elzemdir.

2.2.1.3 Eğitim Politikası

Politika, genel olarak belirli bir sonuç hedeflendiğinde o sonuca ulaşmak için takip edilmesi gereken yol demektir. Eğitim süreci içerisinde amaçların belirlenmesinden sonraki en önemli aşamalardan birisi de eğitim politikalarının belirlenmesidir (Şimşek ve Öge, 2007).

İşletmelerde daha önce bahsedilen eğitim ve geliştirme süreçlerinin tam olarak belirlenebilmesinden önce eğitim ve geliştirme politikalarının belirlenmesi gereklidir.

Eğitim politikaları, işletmelerin gelecek planlarını hesaba katarak belirlenmelidir. Bu planlar hem kısa süreli hem de uzun süreli planlar olarak değerlendirilebilir. Ayrıca eğitim politikalarının belirlenmesinde en üstten en alta kadar bütün personelin bu sürece dahil olması gerekmektedir. Eğer belirli bir bölüm bu sürece dahil olmazsa daha sonradan ortaya çıkabilecek olumsuz süreçler görülebilir. Dolayısıyla eğitim politikaları için işletmenin bütün departmanları sürece dahil olmalıdır.

Buraya kadar bahsedilen bütün eğitim ve geliştirme süreçlerinin başarıya ulaşılması için bir eğitim politikası oluşturmak zorunludur. Tıpkı bütün diğer alanlarda olduğu gibi bir politika oluşturmadan başarılı bir sonuca ulaşmak çok mümkün değildir. Gerek küçük gerekse büyük ölçekli olsun bütün işletmeler için bu eğitim politikasının belirlenmesi gerekir. Aynı şekilde işletmelerin hangi alanda olduğu da fark etmeksizin bu politikanın belirlenmesi gereklidir.

Eğitim politikası, genel olarak, hedeflenmekte olan gayeleri ve bunların gerçekleştirilmesi için izlenmesi gereken yolları göstermektedir. Örgütte eğitim ihtiyacı oluştuğunda gerçekleştirilecek olan eğitim plan ve programlarında bu politika yol gösterici olacaktır (Bingöl, 2019, s. 218). Bu sayede örgütün birimlerinde zaman ve para israfı oluşmadan tutarlı bir yol izlenebilecektir.

2.3. Personel Eğitimi ve Gelişiminin Önemi

Bir işletmenin bütün personeline yönelik bir eğitim politikası oluşturmak daha önce de değinildiği gibi üretkenliğin artırılması için çok önemlidir. Genel olarak eğitim nasıl bir toplumun ilerlemesini sağlıyorsa aynı şekilde işletmelerde de eğitim yoluyla çalışanlara yetkinlik kazandırmak işletmelerin ilerlemelerini sağlamaktadır. Eğitimin temel amacı insanları bilgilendirme ve onlara farkındalık kazandırmaktır. Aynı şekilde insanlara yetenek ve beceri de kazandırmayı hedefleyen eğitim, bunun için insanları belirli bir süreç içerisinde değerlendirir.

Burada önemli olan husus bütün insanların küçük yaştan itibaren aldıkları eğitim ile iş alanında uzmanlaşmayı gerektiren eğitimin birbirinden ayrılması gerektiğidir. Çünkü genç nüfusun almış oldukları eğitim, genellikle onları iş hayatına hazırlamaktan ziyade akademik bir eğitim

olmaktadır. Başka bir deyişle genç nüfusun almış olduğu eğitim, onları iş hayatına hazırlamadığı için onları iş hayatında farklı bir eğitim sürecine sokmak gerekir. Yani iş hayatında çalışanlar, kendilerini iş alanında geliştirmek için eğitim görmeye ihtiyaç duyarlar.

İş örgütlerinde uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının, örgüt, çalışan, grup içi ve gruplararası ilişkilere birçok fayda sağladığı ifade edilebilir. Sağladığı faydalar şu şekilde maddeleştirilebilir (Şimşek ve Öge, 2007, s. 232-233):

- Örgütün tüm seviyelerinde iş ile ilgili bilgi ve becerilerin artırılmasına katkı sağlar,
- Çalışanların örgütün hedefleriyle uyumlu hale gelmelerine yardımcı olur,
- Örgüt içindeki şeffaflık ve güveni güçlendirir,
- Ast-üst ilişkisini güçlendirir,
- Örgütsel gelişmeyi teşvik eder,
- İş gücünün moralini artırır,
- Örgütün çeşitli alanlarında geleceğe yönelik bilgi sunar,
- Örgüt, karar verme ve problem çözme süreçlerinde daha verimli hale gelir,
- Örgütsel politikaları daha net hale getirir,
- Yöneticilerin liderlik yetkinliklerini, çalışanların örgüte bağlılıklarını geliştirir,
- Verimlilik ve iş kalitesinde artış sağlar,
- Örgüt içinde sorumluluk bilincinin gelişmesine olanak tanır,
- İş ve yönetim arasındaki bağları güçlendirir,
- Örgütsel iletişimi destekler ve artırır.

Aynı şekilde eğitim sürecinin çalışana sağladığı faydalar da şu şekilde maddeleştirilebilir (Şimşek ve Öge, 2007, s. 233);

- Kişisel karar alma süreçlerinde etkinliği yükseltir,
- Bireysel başarıyı, ilerlemeyi ve sorumluluk alma becerisini teşvik eder,
- Özgüvenin artırılmasına ve bireysel gelişime katkı sağlar,
- Çalışanın stres, gerilim ve hayal kırıklığını yönetmesine yardımcı olur.

Son olarak, grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, yani genel olarak insan ilişkilerinde sağladığı katkılar şu şekilde özetlenebilir (Şimşek ve Öge, 2007, s. 233);

- Gruplar ile çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir,

- Yeni işe başlayan, görev yeri değişen veya terfi eden çalışanların oryantasyon sürecine katkı sağlar,
- Yönetimin politikaları ve uygulamaları hakkında bilgilendirme yapar,
- Çalışanların moralini artırır,
- Grup içi dayanışmayı ve bağlılığı sağlar,
- Öğrenmeye yönelik olumlu bir ortam oluşturur,
- Çalışma koşullarının niteliğini iyileştirerek örgütü geliştirir.

Geçmişte işletmeler, insan kaynaklarının işe başlamadan önce aldığı eğitimi yeterli görürken, günümüzde işe alınmış yetenekli ve mesleki eğitimi tamamlamış çalışanların bile gelişmelere ayak uydurabilmesi, bilgi sahibi olması ve rekabet edebilir seviyeye ulaşabilmesi için hayat boyu eğitim alması bir zorunluluk haline gelmiştir.

2.4. İşçi Sağlığı ve Güvenliği İçin Eğitim Süreçlerinin Önemi

Günümüzde işçi sağlığının ve güvenliğinin, geçmiş dönemlere kıyasla daha fazla önem kazanmış olduğu görülmektedir. Bu durum insana verilen değer bir göstergesi olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bunun yanı sıra, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önlenmesi ya da en aza indirilmesi açısından da hayati bir rol oynamaktadır. İş kazaları ve meslek hastalıklarıyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu tür vakaların azımsanamayacak seviyelerde olduğu açıkça görülmektedir. İşçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması ve bu tür olumsuzlukların önüne geçilmesi için atılabilecek en etkili adım, soruna insan kaynakları yönetimi perspektifiyle profesyonel bir şekilde yaklaşmaktır.

“İş güvenliği ve iş sağlığına önem verilmediği takdirde iş kazalarının ve meslek hastalıklarının artacağı rahatlıkla söylenebilir. Bundan da en fazla etkilenenler, birinci derecede işçiler olacaktır. Her şeyden önce işçinin ve doğal olarak işçinin ailesinin gelir düzeyi düşecektir. Bu durum işçi ve ailesi üzerinde bazı olumsuz etkiler meydana getirecektir. Sakat kalan veya belirli uzuv veya uzuvlarını kaybeden işçi psikolojik bazı rahatsızlıklara da uğrayabilecektir” (Yiğit, 2005, s. 6). Bu hem işçileri hem de toplumu olumsuz etkileyecektir.

Küreselleşmenin yarattığı yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi, çalışanlarının mevcut bilgi düzeyiyle yetinmeyip, bu bilgiyi sürekli geliştirmeleriyle mümkün hale gelmiştir. Çalıştığı alanda uzmanlaşmış, sorumluluklarını yerine getirecek yetkinliğe sahip

ve kullandığı araç, gereç ya da makineler hakkında yeterli bilgi birikimi olan bir çalışan, görevlerini daha etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirecektir.

“Çalışanların işyeri ortam ve şartlarında var olan sağlık-güvenlik tehlikeleri ve bunlardan kaynaklanan risklerden korunması amacı ile gerekli eğitimlere tabi tutulmaları konusu, bütün dünyada kabul gören önleyici yaklaşımın önemli bir uygulama basamağını oluşturmaktadır” (Ekemen, 2006, s. 13).

İş kazaları ve meslek hastalıklarına yol açan en önemli faktörlerden biri, bireyin yaptığı işle ilgili herhangi bir eğitim almamış olmasıdır. İlk adım olarak, işin gereksinimlerine uygun personel alımı yapılmalı, ardından bu çalışanlara uzman kişiler tarafından gerekli eğitim verilmelidir. Eğitimin ardından, personelin performansı denetlenmeli ve takip edilmelidir. Kullandığı araç ve ekipman hakkında bilgi sahibi olan bir çalışan, olumsuz bir durumda nasıl tepki vereceğini bilerek, iş kazası yaşama olasılığını büyük ölçüde azaltacaktır.

Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, eğitimin temel amacını; işyerlerinde güvenli ve sağlıklı bir ortam yaratmak, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını azaltmak, çalışanları yasal hakları ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek, mesleki riskleri tanımalarını sağlamak ve bu risklere karşı alınması gereken önlemleri öğretmek olarak belirlemiştir. Ayrıca, bu eğitim ile iş sağlığı ve güvenliği bilincinin artırılması ve uygun davranışların kazandırılması hedeflenmektedir. Eğitimin etkin olabilmesi için, katılımcıların ihtiyaç duyduğu konular titizlikle belirlenir. Eğitim, teorik ve pratik olmak üzere her iki yönden de uygulanmalı ve çalışanların kolayca anlayabileceği şekilde sunulmalıdır. Ayrıca, eğitimlerin mali yük getirmemesi sağlanır ve eğitim süresi, çalışanların normal çalışma sürelerinden sayılır.

2.5. Çok Tehlikeli İş Sınıfında Bulunan Sektörler ve İnsan Kaynakları Eğitimleri

“6331 sayılı İSG kanunun 17. maddesi gereği işveren; çalışanların iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri verir, bu eğitim işe başlamadan önce, çalışma yeri veya iş değişikliğinde, iş ekipmanının değişmesi hâlinde veya yeni teknoloji uygulanması hâlinde verilir. Eğitimler, değişen ve ortaya çıkan yeni risklere uygun olarak yenilenir, gerektiğinde ve düzenli aralıklarla tekrarlanır” (Demir & Demir, 2016, s. 175). Çalışan temsilcileri özel olarak eğitilir.

Tehlikeli ve çok tehlikeli sınıflara giren işlerde çalışanların, ilgili mesleki eğitimi aldıklarını belgelemeleri gerekmektedir. Bu belgeyi sunamayan kişiler, bu tür işlerde çalıştırılamazlar. İş kazası geçiren ya da meslek hastalığına yakalanan çalışanlar, işe başlamadan önce kazanın ya da hastalığın nedenleri, korunma yöntemleri ve güvenli çalışma prosedürleri hakkında ek eğitim almalıdırlar. Ayrıca, altı aydan uzun bir süre işten uzak kalan çalışanlara, işbaşı yapmadan önce bilgilerini tazelemek amacıyla eğitim verilmesi zorunludur.

Tehlikeli ve çok tehlikeli sınıflarda bulunan işyerlerinde, çalışanların sağlık ve güvenlik risklerine dair gerekli bilgi ve talimatları içeren bir eğitimi aldıklarını dair belge olmadan, başka işyerlerinden gelen işçiler işe başlatılamaz. Geçici iş ilişkisi kuran işveren, çalışanın iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerekli eğitimleri almasını sağlamak zorundadır.

“İşveren; acil durumların olumsuz etkilerinden korunmak üzere gerekli ölçüm ve değerlendirmeleri yapmak, acil durum planlarını hazırlamak, acil durumlarla mücadele için işyerinin büyüklüğü ve taşıdığı özel tehlikeler, yapılan işin niteliği, çalışan sayısı ile işyerinde bulunan diğer kişileri dikkate alarak; önleme, koruma, tahliye, yangınla mücadele, ilk yardım ve benzeri konularda uygun donanıma sahip ve bu konularda eğitilmiş yeterli sayıda kişiyi görevlendirmek, araç ve gereçleri sağlayarak eğitim ve tatbikatları yaptırmak ve ekiplerin her zaman hazır bulunmalarını sağlamak, ilk yardım, acil tıbbi müdahale, kurtarma ve yangınla mücadele konularında, işyeri dışındaki kuruluşlarla irtibatı sağlayacak gerekli düzenlemeleri yapmakla yükümlüdür” (Demir & Demir, 2016, s. 183).

“Ciddi, yakın ve önlenemeyen tehlikenin meydana gelmesi durumunda işveren; çalışanların işi bırakarak derhal çalışma yerlerinden ayrılıp güvenli bir yere gidebilmeleri için, önceden gerekli düzenlemeleri yapmak ve çalışanlara gerekli talimatları vermek zorundadır” (Demir & Demir, 2016, s. 183). Acil durum planları iş yerinde hazırlanmalı, iş yeri duvarına asılmalı, acil durum tatbikatları yapılmalıdır.

2.6. Eğitim ve Gelişimin Personel Motivasyonuna ve İş Tatminine Etkisi

“İş tatmini kavramı, işgörenin örgütteki görevini yürütürken aldığı doyum durumu olarak tanımlanmaktadır. Yani, iş tatmini, işgörenlerin işinden memnun olup olmadığını göstermektedir. İş tatminiyle işgörenler iş ve işin oluşturduğu maddi ve manevi imkanları algılamaktadır. Böylece, kişinin işinden beklediği ve işinden elde ettiği doyum düzeyi iş

tatminini oluşturmaktadır” (Tutar, 2016, s. 56). İş tatmini, işgören performansını ve kurumsal hizmetlerin kalitesinin korunmasını sağlayan bir unsurdur.

“İş tatmini başka bir tanıma göre işgörenlerin işlerini hangi ölçüde sevip sevmedikleri olarak nitelendirilmektedir. İçlerinde işgörenlerin hissettikleri hoş ve duygusal durum olarak karşımıza çıkan iş tatmini, işin içeriği ve ödüllerin mevcut durumla kıyaslanmasını kapsamaktadır” (Spector, 1997, s. 21). Ödüller ve duygular işgörenlerin beklentisinden yüksek olduğunda iş tatmini oluşurken, işgörenlerin beklentisinden az olduğunda iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işletmenin katlandığı maliyetin karşılığında anlamlı bir değer yaratılabilmesi ve küreselleşme ile sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlanabilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. “İşletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde, bilgi, beceri ve kabiliyet yönünden eksiği olmayan çalışanların varlığı, işletmelerin genel verimlilik ve karlılıklarının artması sonucunu doğurmaktadır. Buna mukabil; işletmenin verimliliğine etki eden bir diğer unsur da çalışanların iş tatminidir. Kişinin işine yönelik tepki ve duygulardır. İnsanın insana hizmet sunduğu yerlerde çalışanların tutum ve davranışları, mal ve hizmet sunumunda kaliteyi belirlemektedir” (Arslan & Aksan, 2022, s. 1469). Çalışan motivasyonunun sağlanması ve iş tatmininin artırılması, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için geręekleřtirdikleri eylemlerin daha etkili olmasına katkı sağlayacağından, üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur.

3. BÖLÜM

3. TÜPRAŞ'TA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİM SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tüpraş (Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.), 1983 yılında kurulmuştur ve Türkiye'nin en büyük sanayi şirketlerinden biridir. Şirket, enerji sektöründe faaliyet göstererek ham petrolü işleyip, çeşitli petrokimya ürünleri üretmektedir. Tüpraş, dört rafineriye sahiptir ve bu rafineriler, İzmit, İzmir, Kırıkkale ve Batman illerinde yer almaktadır. Şirketin yıllık ham petrol işleme kapasitesi yaklaşık 30 milyon ton seviyesindedir. Tüpraş, enerji üretimi dışında çevre dostu üretim süreçleri, enerji verimliliği ve sürdürülebilirlik konularına da büyük önem vermektedir. Şirket, Avrupa'nın önde gelen rafineri şirketlerinden biridir ve ülke içindeki enerji ihtiyacının karşılanmasına büyük katkı sağlamaktadır. Ayrıca, uluslararası pazarda da önemli bir oyuncu olarak faaliyet göstermektedir. Geniş çalışan kitlesiyle Türkiye'nin enerji sektöründe önemli bir rol oynamaktadır.

Bu bölümde, Tüpraş'ta uygulanan insan kaynakları eğitim süreçlerinin etkinliği, sektör temsilcileriyle gerçekleştirilen mülakat aracılığıyla değerlendirilmiştir. Rafinericilik sektörü, hem yüksek riskler içermesi hem de çok tehlikeli iş sınıfı olarak kabul edilen bir alan olması nedeniyle, çalışanların eğitim süreçleri ve güvenlik eğitimlerinin önemi her geçen gün artmaktadır. İnsan kaynakları eğitimleri, bu bağlamda çalışanların mesleki yeterliliklerini artırırken, aynı zamanda iş güvenliği kültürünün pekiştirilmesi açısından da kritik bir rol oynamaktadır.

Çalışmanın bu kısmı, Tüpraş'ın insan kaynakları departmanında görevli yöneticiler ile yapılan mülakatı içermektedir. Mülakatta, sektördeki eğitim stratejileri, çalışanların eğitim ihtiyaçları, kullanılan eğitim yöntemleri, bu süreçlerin etkinliği ve karşılaşılan zorluklar hakkında görüşler alınmıştır. Mülakat, sektördeki eğitim süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Sektördeki temsilcilerin görüşleri, insan kaynakları eğitimlerinin sektöre özgü dinamikleri ve çalışan güvenliği üzerindeki etkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olacak değerli veriler sunmaktadır.

Bu mülakatın temel amacı, rafinericilik sektöründeki insan kaynakları eğitim süreçlerini ve bu süreçlerin iş güvenliği açısından önemini değerlendirmektir. Tüpraş'ın deneyimleri ve

sektördeki en iyi uygulamalar hakkında bilgi edinmek, bu sektördeki eğitim süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için gerekli adımların atılmasına olanak tanıyacaktır.

3.1 Sektör Temsilcileri ile Soru Cevap

Tüpraş Akademi yöneticileriyle yapılan bu mülakat, şirketin eğitim süreçleri ve insan kaynakları yönetimi konusunda bilgi edinmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yöneticiler, Tüpraş'ın eğitim kültürünü şekillendiren ve uzun yıllardır organizasyonel gelişim alanında önemli sorumluluklar üstlenen deneyimli profesyonellerdir. Eğitim süreçlerinin hem çalışanların kariyer gelişimine katkı sağladığını hem de şirketin stratejik hedeflerine hizmet ettiğini vurgulayan yöneticiler, eğitim ve gelişim alanındaki tecrübelerini paylaşarak bu alandaki en iyi uygulamaları ve geleceğe yönelik beklentilerini aktarmışlardır. Mülakat, Tüpraş'ta eğitim programlarının nasıl planlandığı, uygulandığı ve değerlendirilerek nasıl sürekli olarak geliştirildiği konusunda değerli bir bakış açısı sunmaktadır.

- **Eğitimin Tüpraş'ta yeri ve önemi nedir?**

- S.D: "Tüpraş'ın en değerli kaynağı insandır. Bu sebeple insanın gelişimine yapılan yatırım çok önemli bir yere sahip olup önemli bir bütçeyle yönetilmektedir. Yeni işe başlayan ve değişik seviyede tecrübeli hem saat ücretli hem de aylık ücretli çalışanları kapsayan geniş eğitim katalogları, eğitim platformları ve çeşitli online gelişim alanları ile tüm eğitim süreçleri yönetilmektedir."

- T.A: "Rafinericilik, emniyet odağıyla kompleks sistemlerle çalışılan bir alandır. Sektördeki rekabetçi konumun korunması ve operasyonların emniyetli bir şekilde sürdürülebilmesi için yetkin insanların organizasyonda görev alması kritik öneme sahiptir. Günümüzde içinde bulunduğumuz iş yaşamı VUCA kısaltması ile tanımlanmaktadır. Değişken (Volatile), Belirsiz (Uncertain), Karmaşık (Complex) ve Muğlak (Ambiguous) olarak açıklayabileceğimiz bu koşullarda organizasyonların değişime adaptasyon kabiliyetleri önem kazanmıştır. Stratejik hedeflere giden yolda bu kabiliyetin kazanılmasında eğitim süreçlerinin rolü önemlidir."

- **Eğitim ihtiyaç analizi nasıl yapılmaktadır, hangi yöntemler kullanılmaktadır?**

- S.D: "Her yılın başında yayınlanan eğitim katalogları aracılığıyla anketler vasıtasıyla talepler toplanmaktadır. Bunlara ilave olarak departmanlarla yapılan bireysel görüşmeler ile de özel talepler alınmaktadır."

- T.A: “Organizasyonda yer alan tüm birimlerle yapılan çalışmalar sonucunda tüm çalışanların görev yaptıkları rol ve kıdem bazında sahip olmaları gereken yetkinlikler listelenmiştir. Güncel ihtiyaçların değerlendirilmesi için birimlerden periyodik olarak talep toplanmaktadır.”

- **Eğitim konuları ve katılımcıları nasıl belirlenmektedir?**

- S.D: “Rol bazlı yetkinliklere göre kişilerin gelişim yolculuğunda mevcut seviyesini arttıracak eğitim konuları seçilmektedir. Ayrıca şirket, stratejik hedeflerine göre geliştirilmesi gereken yetkinlikler belirleyip ilgili konulara eklemeler yapabilmektedir. Katılımcılar, kıdem yılına ve ilgili yetkinlikteki seviyesine göre ilgili eğitimle buluşturuluyor.”

- T.A: “Yetkinlik matrisleri kullanılarak gelişim başlıkları belirlenmektedir. Katılımcılar, ilgili yetkinliğe karşılık gelen rol baz alınarak belirlenmektedir”

- **Tüpraş’ta eğitim planlama aşamaları nelerdir?**

- S.D: “Yetkinlik ve şirket stratejisinden beslenen ilgili eğitim konusu ve hedef kitlenin belirlenmesinden sonra seçilen tedarikçiler ile görüşülüp uygun olan eğitmen ve firmaya karar verilir. Firma ile anlaşma yapıldıktan sonra eğitim salonu ve tarih belirlenir. Eğitim sonrası memnuniyet ve katılımcı listesi alınarak belirli sistemlere kayıt edilir.”

- T.A: “Eğitim planlama aşamaları; gelişim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim konusunun ve yönteminin belirlenmesi, eğitim firmaları ile görüşülerek beklentilerin aktarılması, içerik ve fiyat tekliflerinin alınması, firma seçiminin yapılması ve operasyon planlaması olarak özetlenebilir.”

- **Eğitim içerikleri kimler tarafından oluşturulmaktadır?**

- S.D: “Eğitim tasarım uzmanları tarafından oluşturulmaktadır.”

- T.A: “Dış eğitimlerde beklentiler, Tüpraş Akademi ekibi ve ilgili konunun Tüpraş teknik sorumluları tarafından eğitim firmalarına aktarılmaktadır. Eğitim içerikleri bu beklentiler ışığında firma tarafından oluşturulmakta olup, ilgili içerik çalışanlarla buluşturulmadan önce Tüpraş tarafından gözden geçirilerek onaylanmaktadır İç eğitimlerde içerikler Tüpraş iç eğitmenleri tarafından oluşturulmaktadır.”

- **Şirkette hangi tür eğitimler düzenlenmektedir? Eğitimlerde daha çok hangi yöntemler tercih edilmektedir?**

- S.D: “Teknik, mesleki, yasal zorunlu, çeviklik, liderlik ve davranışsal gelişim eğitimleri düzenlenmektedir. Sınıf içi, sanal sınıf, online ve Akademi Atölyelerinde beceri temelli uygulama eğitim türleri planlanmaktadır.”

- T.A: “Tüpraş’ta eğitimler; davranışsal gelişim, teknik gelişim, yetenek ve liderlik gelişimi, çevik gelişim, mesleki gelişim ve yasal zorunlu eğitimler olmak üzere 6 türde düzenlenmektedir. Eğitimlerde yüksek odaklanma sağlamak ve fiziki interaktiviteden yararlanmak adına ağırlıklı olarak yüz yüze yöntem tercih edilmektedir. Çalışan beklentisi de eğitimlerin mümkün olduğunca yüz yüze düzenlenmesi yönündedir. Kalabalık gruplarda farkındalık seviyesinde gelişim hedeflenen konularda seminer yöntemi tercih edilebilmektedir. Katılımcıların kendi hızlarında tamamlarken verim aldıkları eğitimlerin varlığı neticesinde online içerikler de Tüpraş çalışanları ile buluşturulmaktadır.”

- **Çalışanların bireysel gelişim planlarına uygun eğitimler sunuluyor mu?**

- S.D: “Çalışanlar kişisel gelişimleri için eğitimler talep etmektedirler. Bu taleplerine göre eğitim katalogları oluşturulmaktadır.”

- T.A: “Çalışanların rol ve kıdem bazlı sahip olmaları gereken yetkinlikler çerçevesinde oluşturulan gelişim planlarına uygun eğitimler düzenlenmektedir.”

- **Eğitim programlarına katılımı teşvik etmek için hangi yöntemler kullanılmaktadır?**

- S.D: “Sınırlı kontenjan uygulaması, memnuniyet oranı en yüksek iç eğitimci belirleme, alanında en iyi eğitimcilerle çalışma ve rol bazlı detaylı hazırlanan eğitim katalogları, katılımı teşvik etmek için kullanılan yöntemlerdir.”

- T.A: “Tüpraş Akademi eğitim planlamalarında konuya bağlı olarak ulusal ve uluslararası düzeyde en iyi eğitimcilerle çalışma vizyonu ile hareket etmektedir. Eğitim kataloglarında alanında uzman isimlerin yer alması, çalışanların programlara katılımları konusunda teşvik sağlamaktadır. Eğitim planlamaları sınırlı kontenjanlarla yapılarak programların değeri yüksek tutulmaktadır. Eğitimler, faaliyet gösterilen 5 farklı lokasyonda (İstanbul, İzmit, İzmir,

Kırıkkale, Batman) düzenlenmektedir. Katılımcılar eğitim programına katılımlarında organizasyonun farklı lokasyonlarını deneyimleme fırsatı bulmaktadır. Eğitim programları sonunda üst yönetim mesajı ile hazırlanan sertifikalarla gelişim taçlandırılarak çalışanlara özgeçmişlerini güçlendirme fırsatı sunulmaktadır.”

- **Eğitimlerin çalışanların iş yükü veya zaman planlaması üzerindeki etkileri nasıl yönetilmektedir?**

- S.D: “Her yılın başında hazırlanan eğitim takvimi; üretim programına uygun olarak, ünite duruş ve kalkışları gibi önemli tarihler göz önünde bulundurularak oluşturulmaktadır.”

- T.A: “Tüpraş’ta yıl içerisinde en az 1’er kez teknik ve davranışsal eğitim katalogları yayınlanmaktadır. Çalışanlar kendi iş yükleri ve zaman planlamalarına göre katalogdan seçimlerini gerçekleştirmektedirler. İş planlamalarının eğitim takvimleri göz önünde bulundurularak yapılması adına yöneticilere, bağlı çalışanlarının yakın gelecekte katılacakları eğitimler raporlanmaktadır.”

- **Eğitim değerlendirmesi nasıl yapılmaktadır?**

- S.D: “Eğitim sonrası memnuniyet oranı değerlendirme formu ile yapılmaktadır.”

- T.A: “Tüpraş’ta düzenlenen her eğitimin sonunda katılımcılardan eğitim deneyimi anketi doldurmaları istenmektedir. Katılımcıları bu anket ile katıldıkları eğitimin içeriğini, eğitmenin konuyu anlatımını ve sınıfa hakimiyetini, eğitim süresini ve eğitim lokasyonunu (salon büyüklüğü, ikram, ışık & sıcaklık vs.) 5’li skalada değerlendirmektedirler. Katılımcılar ankette bu sorulara ilave olarak ilgili eğitimi çalışma arkadaşlarına tavsiye edip etmeyecekleri yönünde görüş bildirmekte ve genel memnuniyetlerini 10’lu skalada puanlamaktadırlar. Anketin sonunda yer alan açık uçlu soru ile katılımcıların eğitim ile ilgili Tüpraş Akademi ekibine iletmek istedikleri konular toplanmaktadır. Anket uygulaması dışında Tüpraş Akademi ekibi periyodik olarak eğitimlere gözlemci olarak katılım sağlayarak eğitim değerlendirmelerini doğrudan gerçekleştirmektedir. Gözlemci olarak katılım sağlanan eğitimlerde; eğitim içeriğinin duyuru ile uyumuna, aktarılan bilgilerin hedef kitle ile uyumuna, eğitim materyallerine, kullanılan örneklerle, bilgilerin güncelliğine, eğitmenin ilgili canlı tutma performansına, konuya hakimiyetine, zor profillerle nasıl baş ettiğine, zaman kullanımına, katılımcıların ilgisine ve genel salon gözlemlerine bakılmaktadır.”

- **Eğitim değerlendirme sonuçları sonraki eğitimlerin planlanmasında nasıl kullanılıyor?**

- S.D: “Memnuniyet puanları ve kırılımlarına göre çeşitli aksiyonlar alınıp yeni eğitimler bu verilere göre yapılmaktadır. Eğitimci puanının düşük olması durumunda ise aynı eğitimci ile bir daha çalışmama kararı verilmektedir.”

- T.A: “Değerlendirme sonuçları her eğitim sonrasında analiz edilerek gelişim alanlarında aksiyonlar alınmaktadır. Tüpraş Akademi ekibi etki ve kontrol alanında bulunan tüm alanlarda bir sonraki eğitimin gerçekleşmesini beklemeden iyileştirmeleri hayata geçirmektedir. Değerlendirmeler üzerine eğitim firmasına düzenli geri bildirimler sağlanmaktadır. Olumlu değerlendirmeler ilgili eğitimin gelecek planlarda yeniden yer almasını sağlarken, olumsuz değerlendirmeler ilgili eğitimci ile iş birliğinin durdurulması veya ilgili eğitim planlamalarının sonlandırılması ile sonuçlanabilmektedir.”

- **Eğitim süreçlerini daha etkili hale getirmek için iyileştirilmesi gereken noktalar nelerdir?**

- S.D: “Ön test ve son test uygulamasının, yetkinliklerin, raporlamanın ve katılım kayıtlarının dijitalleştirilerek belirlenen eğitim sistemine aktarılması sürecin iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır.”

- T.A: “Eğitim operasyonlarında kullanılan tüm sistemlerin birbirine entegre olması önemli bir iyileştirme alanı olarak ön plana çıkmaktadır. Entegre olmayan sistemlerin kullanımında ek operasyonel ihtiyaçlar doğmaktadır.”

- **Eğitim programlarının çalışanların kariyer gelişimindeki rolü nedir?**

- S.D: “Tüm rollerin gerektirdiği, beklenen yetkinlik seviyesi eşleştirilen eğitimlere katılımı arttırılabilmektedir. Böylece kariyer planındaki bir sonraki role çalışanlar hazırlanabilmektedir.”

- T.A: “Eğitim programları çalışanları bir sonraki role hazırlamaktadır. Programlar aracılığıyla sağlanan gelişim ile sıra dışı performansların ortaya çıkması desteklenmektedir.

- **Eğitim programlarına katılım çalışan bağlılığı ve memnuniyetini nasıl etkilemektedir?**

- S.D: “Çalışan bağlılığı ve memnuniyet puanımızın yükselmesine direkt etki etmektedir. Ayrıca kısırlımlı gelişim süreci sorusunda da eğitim programlarıyla ilgili olumlu yorumlar ve puan artışı gözlenmektedir.”

- T.A: “Her yıl düzenlenen Çalışan Bağlılığı Anketinde şirketin sunduğu gelişim olanaklarının yüksek skorla değerlendirildiği gözlemlenmektedir. İlgili anketteki açık uçlu sorularda eğitimler üzerine olumlu yorumlar öne çıkmaktadır.”

- **Eğitim süreçleri şirketin genel stratejik hedefleriyle nasıl ilişkilendirilebilmektedir?**

- S.D: “Şirketin stratejik hedef ve vizyonuna göre belirlenen yetkinliklerle eşleşen eğitimler kataloglara eklenerek eğitimler gerçekleştirilmektedir. Böylece şirketin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için gereken yetkinlikler çalışanlara kazandırılmaktadır.”

- T.A: “Şirketin ana stratejik hedef başlıklarından biri yetkin ekiplerle operasyonların sürdürülmesi üzerine oluşturulmuştur. Organizasyon genelinde takip edilen tüm iş listelerinde ve düzenlenen iş gerçekleştirme etkinliklerinde gelişim her zaman ana başlıklardan biri olarak yer almaktadır ve metriklerle takip edilmektedir.”

3.2. Mülakat Sonuç Değerlendirmesi

Bu mülakat, Tüpraş Akademi yöneticilerinin eğitim süreçleri ve insan kaynakları yönetimi konusundaki deneyimlerini anlamamıza yardımcı olmuştur. Yöneticiler, eğitimlerin çalışanların gelişimine katkı sağlamakla birlikte, şirketin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için de önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Eğitim ihtiyaçları, içeriklerin oluşturulması ve katılımcıların belirlenmesi gibi süreçlerin titizlikle yönetildiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, eğitimlerin çalışan bağlılığı ve memnuniyeti üzerinde olumlu etkiler yarattığı ifade edilmiştir.

Yöneticiler, eğitim süreçlerini daha verimli hale getirebilmek için dijitalleşme, sistem entegrasyonu ve eğitim değerlendirmelerinin ayrıntılı bir şekilde yapılması gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

Sonuç olarak, Tüpraş Akademi'nin eğitim süreçlerinin şirketin genel hedefleriyle uyumlu bir şekilde düzenlendiği, çalışanların gelişimlerine katkıda bulunduğu ve organizasyonel süreçlere olumlu etkiler sağladığı görülmüştür.

GENEL DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, İnsan Kaynakları Yönetimi ve bu yönetim fonksiyonu içinde eğitim süreçlerinin rolünü incelemektedir. İnsan Kaynakları, modern işletmelerde sadece personel yönetimiyle sınırlı kalmayıp, stratejik bir yaklaşım benimseyerek organizasyonel başarının sağlanmasında kritik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Eğitim ve gelişim süreçlerinin, çalışanların yetkinliklerini artırarak hem bireysel hem de kurumsal düzeyde verimlilik sağladığı, dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarından biri olduğu vurgulanmıştır.

Çalışmada, öncelikle İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihsel gelişimi, günümüzdeki temel ilkeleri ve stratejik hedefleri ele alınmış, ardından eğitim ve gelişim süreçlerinin bu yönetim fonksiyonu içindeki yeri ve önemi detaylandırılmıştır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim ve gelişim stratejilerinin oluşturulması, bu süreçlerin personel motivasyonu, iş tatmini ve iş sağlığı güvenliği üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Ayrıca, çok tehlikeli sektörlerdeki özel eğitim süreçleri ve bu sektörlerdeki insan kaynakları yönetiminin dinamikleri de ele alınmıştır.

Tüpraş örneği üzerinden yapılan analiz, şirketin eğitim süreçlerinin hem çalışanların profesyonel gelişimlerine hem de şirketin stratejik hedeflerine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi içindeki eğitim süreçlerinin sadece bir organizasyonel gereklilik değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerinde de güçlü etkiler yaratan önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, eğitim ve gelişim süreçlerinin organizasyonel başarıya katkısını anlamak, gelecekteki stratejik kararlar ve iyileştirme alanları konusunda faydalı bilgiler sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Abdolvahap Yiğit, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı, İstanbul, Aktüel Yayınları. 2005

Aydın Yılmaz ve Cemal Eroğlu, (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayınları

Behlül Üsdiken ve S.Arzu Wasti, “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi, 1972-1999”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: XXXV, Sayı:3, Eylül 2002

Bülent Demir, Nalan Demir, Kamu Sektöründe 6631 Sayılı İş Sağlığı Güvenliği Yasasının Uygulanması ve Mevcut Yükümlülükler, İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 29, 2016

Cavide Uyargil, ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Üçüncü Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2008

David Hussey, Management Training: A Key Tool for Strategy Implementation, Strategic Change, 5(5), 1996, s. 164

Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 11. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2019

Gönül Budak, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Birinci Baskı, İzmir, Barış Yayınları, 2008

Hasan Tutar, Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından), Detay Yayıncılık, Ankara, 2016

Hüseyin Arslan, Hatice Aksan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin İş Tatminine Etkisi, Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi, 5(10), 2022

Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, İnsan Kaynaklarına Stratejik bir Yaklaşım, Nobel Kitabevi, 2010

İsmet Barutçugil, Stratejik insan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004

John Martin, *Key Concepts in Human Resource Management*, SAGE, LA, 2010

Kadir Ardiç ve Yasemin Özdemir, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2017

Kamil Sami Ekemen, “Eski ve Yeni İş Kanunlarında Çalışanların İSG Eğitimi”, İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi, ÇSGB İSG Genel Müdürlüğü Yayını, Eğitim Özel Sayısı, Sayı: 30, Yıl: 6, 2006, ss. 12-17.

Levent Mercin, İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz 2005

Mahmut Tekin, Sanayi İşletmelerinde Verimlilik ve Önemi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1992, (1)

Mehmet Öner, İş Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı, İstanbul, Hayat Yayınları, 1999

Musa Gürsel, Hüseyin Izgar, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Eğitim Kitabevi, Konya, 2003

Mustafa Taşlıyan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2011

Özgür Özgenç, Çalışma Yaşamında İş birliği Haklar Sorumluluklar ve İş Barışı Temelinde İletişim ve İyi Yönetim Uygulamaları El Kitabı, Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü, 2012

Öznur Yüksel. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000

Paul E. Spector, Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, Sage Publications, USA, 1997

Şerif Şimşek ve Serdar Öge, Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007

William P. Anthony, Pamela L. Perrewe ve K. Michele Kacmar, Strategic Human Resource Management, Florida, The Dryden Press, 1996

Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örnekleriyle, Alfa Aktüel Basım Yayım, 2008