

TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAĞI GELİŞTİRME UZMANLARININ NİTELİKLERİ

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

Örgütlerde insan kaynaklarının geliştirilmesi için düzenlenen eğitim etkinliklerinin etkili olmasında, sahip olduğu niteliklerle İKG (insan kaynağı geliştirme) uzmanının önemli rolü vardır. Bu araştırma ile Türkiye'de gerek kamu sektöründe gerekse özet sektörde örgütlerde çalışan İKG uzmanlarının eğitsel ve mesleki niteliklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma, 49 kurumda çalışan 78 İKG uzmanı üzerinde çalışılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri, uzmanların eğitsel niteliklerini belirlemek için oluşturulan sorular ile İnsan kaynağı geliştirme alanındaki yeterlilik düzeylerini belirlemeye dönük İKG Uzmanı Yeterlilikleri Ölçeğinden oluşan bir bilgi toplama aracı ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesi sonunda, örgütlerde çalışan İKG uzmanlarının büyük bir bölümünün insan kaynağı geliştirme alanı dışındaki alanlarda lisans öğrenimi gördükleri, alanla ilgili bilgi ve becerileri çeşitli hizmetiçi eğitim programları yoluyla ya da üniversitede alanla ilgili birkaç ders alarak kazandıkları ve insan kaynağı geliştirme alanında orta düzeyde yeterliliğe sahip oldukları belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: İnsan kaynağı geliştirme, insan kaynağı geliştirme uzmanı, insan kaynağı geliştirme uzmanı nitelikleri

A human resource development (HRD) specialist with his qualifications has got a very important role in making the training activities effective which are presented to develop the human resources in the organisations. The aim of this research was to identify the educational and professional qualifications of the HRD specialists working in the organisations both in the public and the private sectors. The research covered 78 HRD specialists in 49 organisations. The data for the research were collected by using the instrument which included the questions to identify the specialists' educational qualifications and The Assessment Instrument of the Human Resource Development Specialist Competencies to identify their competency level in the field. As a result of the analysis of the data, the findings indicated that a large number of HRD specialists working in the organisations have finished the undergraduate programs in the fields other than human resource development and have learned the knowledge and the skills related to the field of human resource development by attending some inservice training programs or taking a few courses in the field at the higher education institutions. It was also found that the specialists had medium competency level in the field of human resource development.

Key words: human resource development, human resource development specialist, human resource development qualifications

Giriş

İnsan kaynağı, örgütlerin varlıklarının oluşmasında ve sürmesinde en önemli öğedir. Bu nedenle, örgütlerde çalışanlar için kullanılan *insangücü* ve *personel* kavramlarının yerini günümüzde *insan kaynağı* kavramı almıştır. Buna koşut olarak, örgütler için büyük önem taşıyan üretimde etkililik ve verimliliğin artırılması amacıyla insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik etkinlikler öncelik ve yoğunluk kazanmıştır. Bu da, *insan kaynağı geliştirme* alanının *insan kaynağı yönetiminin* ayrı bir alan olarak varlık göstermesine ve giderek gelişmesine yol açmıştır.

İnsan kaynağı geliştirme, performansın artırılması ya da bireysel gelişimin sağlanması amacıyla örgüt tarafından belirli süreler içinde gerçekleştirilen düzenli öğrenme yaşantılarından oluşur (Nadler ve Nadler, 1991, s.6). Örgütlerde insan kaynaklarının geliştirilmesi kapsamında işin, çalışanların ve örgütün gelişmesine dönük öğrenme etkinlikleri düzenlenir. Bu etkinlikler, örgüt çalışanlarının varolan işleri ile ileride üstlenecekleri işler ve doğrudan işlerle ilgili olmayan ancak çalışanların sürekli olarak öğrenmeye hazır olmalarını sağlayan konularla ilgilidir (Nadler ve Nadler, 1992, ss. 16 ve 24). İnsan kaynaklarının geliştirilmesinde temel beklenti çalışanların performanslarının artırılmasıdır. Bu da gerçekte örgütlerde etkililiğin ve verimliliğin kaynağını oluşturan en önemli etkendir.

Örgütlerde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen öğrenme etkinliklerinin, daha genel bir deyişle eğitim etkinliklerinin etkili olmasında doğal olarak İKG (insan kaynağı geliştirme) uzmanlarının rolü büyüktür. İKG uzmanlarının sahip oldukları nitelikler ölçüsünde önceden belirlenen amaçlara ulaşma düzeyinde farklılığın görülme olasılığı her zaman olasıdır. İKG uzmanlarının mesleklerinde başarılı olabilmeleri için beş temel görev alanında 36 yeterliğe sahip olmaları gerekmektedir. *Program geliştirme, yönetim, öğretim, araştırma ve bilgisayar kullanma* olarak adlandırılan bu temel görev alanlarıyla ilgili yeterlikler, "İnsan kaynağı alanıyla ilgili konularda bilgi sahibi olma"dan "eğitim gereksinmelerini belirleme"ye, "öğretim için uygun ortamlar düzenleme"ye, "maliyet-yarar çözümlemesi yapma"ya, "araştırmalarda bilgisayardan yararlanma"ya dek uzanmaktadır (Özer, 1998). İKG uzmanlarının işlerinde gerçekten etkili olabilmeleri için bu 36 yeterliğe *yüksek* düzeyde sahip olmalarına gerek vardır. Bu da, İKG uzmanlığının çok yönlü, karmaşık ve "profesyonellik" gerektiren bir iş olduğunu, belirli bir hizmetöncesi eğitimle sürekli hizmetiçi eğitimi gerekli kıldığını göstermektedir.

Sorun

2000'li yıllara girerken, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, Türkiye'de de gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde özellikle büyük örgütlerde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik eğitim etkinlikleri önemli sayılabilecek ölçüde yoğunluk kazanmıştır. Mal üretiminde olsun hizmet üretiminde olsun "kalite"nin giderek ön plana çıkması, bunun da öncelikle çalışanların eğitimi ile sağlanabileceği düşüncesi, örgütlerdeki eğitim etkinliklerinin yoğunluğunu daha çok artırmaktadır. Eğitim etkinlikleri için kurumların bütçelerinden önemli miktarlarda paylar ayrılmaktadır. Bunun yanısıra, eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi amacıyla ayrı eğitim birimleri oluşturulmakta ve bu işler için birden çok İKG uzmanı görevlendirilmektedir.

Türkiye'de insan kaynağı geliştirme alanında 13 üniversitede (1997) lisans ve lisansüstü düzeylerde eğitim programı uygulanmaktadır. Bu üniversiteler Anadolu, Ankara, Boğaziçi, Çanakkale Onsekiz Mart, Çukurova, Dokuz Eylül, Erciyes, Gazi, Hacettepe, İnönü, Marmara ve Orta Doğu Teknik üniversiteleridir. Çoğunlukla eğitim fakültelerinin programları arasında yer alan "Eğitim Programları ve Öğretim Programı" ile İletişim Bilimleri Fakültesinin "Eğitim İletişimi ve Planlaması Programı" bu alanda eğitimin sunulduğu lisans düzeyindeki programlardır. Yukarıda adları geçen üniversitelerin birçoğunda da bu programların uzantısı olan lisansüstü programlar uygulanmaktadır. Marmara Üniversitesinde ise, "İnsan Kaynağı Yönetimi ve Geliştirme Yüksek Lisans Programı" sunulmaktadır. Bu programların dışında, üniversitelerin kimi lisans ve lisansüstü programlarında insan kaynağı geliştirme alanına giren kimi derslere de yer verildiği görülmektedir.

Türkiye'de üniversitelerde insan kaynağı geliştirme alanındaki eğitim programlarının varlığına karşılık, gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde insan kaynaklarının geliştirilmesine dönük eğitim etkinliklerini planlayan, yürüten ve değerlendiren uzmanların oldukça farklı kaynaklardan yetişmiş farklı niteliklere sahip kişiler oldukları gözlenmektedir. Ne var ki doğrudan bu konuyla ilgili ve doyurucu nitelikte bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yalnız örgütlerdeki insan kaynağı geliştirmeye dönük eğitim etkinlikleri ve sorunlarla ilgili az sayıdaki araştırmada (Yağcı, 1993; Erden, 1991; Babadoğan, 1989) bu alanda görev yapanların nitelikleri konusunda ipuçları bulunmaktadır. Oysa örgütlerde yapılan eğitim etkinliklerini değerlendirebilmek ve geliştirme amaçlı çalışmaları tam ve doğru olarak belirleyebilmek için çalışmakta olan İKG uzmanlarının sahip oldukları niteliklerin belirlenmesi oldukça büyük önem

taşımaktadır. Bu belirleme, aynı zamanda, üniversitelerde İKG uzmanının yetiştirilmesinin amaçlandığı eğitim programlarının geliştirilmesine de ışık tutabilir.

Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'de kamu sektörü ile özel sektördeki örgütlerde çalışmakta olan İKG uzmanlarının eğitsel ve mesleki niteliklerini ortaya çıkarmaktır.

Belirtilen amaca dönük olarak araştırmada şu soruların yanıtlan arandı:

- İKG uzmanları, (a) hangi alanlarda lisans öğrenimi görerek ve (b) insan kaynağı geliştirme alanında hangi nitelikte bir eğitimden geçerek yetişmişlerdir?
- İKG uzmanları, (a) gördükleri lisans öğrenim alanlarına ve (b) insan kaynağı geliştirmeye ilgili geçtikleri eğitimin niteliğine göre alanda hangi genel yeterlilik düzeyine sahiptirler?

Yöntem

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde tarama türü bir *desen* kullanılmıştır. Bu desen çerçevesinde, Türkiye'de değişik örgütlerde çalışan İKG uzmanlarının eğitsel ve mesleki nitelikleri kendilerinden edinilen bilgilerle saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın evreni, Türkiye'de 1996 yılında kamu sektörü ile özel sektörde hizmet ve mal üreten örgütlerde çalışan tüm İKG uzmanlarıdır. Çalışma evreni ise, İKG uzmanının bulunma olasılığı yüksek olan 171 büyük ve orta ölçekli kuruluştaki çalışan İKG uzmanlarıdır. Bu çalışma evreni içerisinde *araştırmanın örneklemini* küme örnekleme tekniği ile bu kuruluşları kapsayan bir listeden yansız olarak belirlenmiş olan 59 kuruluştaki İKG uzmanları oluşturmaktadır. Bununla birlikte, araştırma, bilgi toplama aracını eksiksiz ve doğru biçimde doldurarak araştırmaya katılan 49 kuruluştaki 78 İKG uzmanından oluşmuş bir örneklem kümesiyle gerçekleştirilmiştir. Örneklemdeki İKG uzmanlarının % 61.5'i erkek (n=48), % 38.5'i kadındır (n=30). % 59'u (n=46) kamu sektöründe, % 41 'i (n=32) özel sektörde çalışan bu uzmanların % 33.3'ü (n=26) 5 ay-5 yıl arasında, % 33.3'ü (n=26) 6-10 yıl arasında, % 18'i (n=14) 16 yıl ve üstünde, % 15.4'ü (n=12) de 11-15 yıl arasında iş deneyimine sahiptirler.

Araştırmanın verileri, İKG Uzmanları ile ilgili Bilgi Toplama Aracı ile toplanmıştır.

İki bölümden oluşan *bilgi toplama* aracının ilk bölümünde İKG uzmanlarının kimi kişisel özelliklerinin yanısıra eğitsel niteliklerinin belirlenmesine yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, uzmanların mesleki niteliklerini belirlemek için Özer (1998) tarafından geliştirilmiş olan insan kaynağı geliştirme alanındaki yeterlilikleri ölçmeye yönelik İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı Yeterlikleri Ölçeği kullanılmıştır.

Toplanan *verilerin çözümlenmesinde*, araştırmanın amacına dönük sorulara yanıt bulmaya elverişli istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, İKG uzmanlarının eğitsel niteliklerini betimlemek için sayı ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Öte yandan, farklı eğitsel niteliklere sahip uzmanların insan kaynağı geliştirme alanındaki genel yeterlilik düzeylerini belirlemek için ölçekten aldıkları puanların ortalamaları ile puan dağılımlarının standart sapmaları hesaplanmıştır. Ayrıca, yeterlilik düzeylerinin adlandırılması, 0-71 arasındaki puan ortalamaları için *düşük*, 72-143 arasındakiler için *orta*, 144-180 arasındakiler için *yüksek* olarak belirlenmiş derecelendirmeye göre yapılmıştır. Uzmanların eğitsel niteliklerine göre oluşturulan kümelerinin puan ortalamalarının karşılaştırılmasında ise varyans çözümlemesinden yararlanılmıştır. Tüm istatistiksel işlemler için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) bilgisayar programının kullanıldığı araştırmada, çözümlemelerde 0.05 anlamlılık düzeyi benimsenmiştir.

Bulgular ve Yorumları

Türkiye'de kamu sektörü ile özel sektördeki örgütlerde çalışan İKG uzmanlarının eğitsel ve mesleki niteliklerinin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bu araştırmada, verilerin çözümlenmesi sonunda elde edilen bulgularla bu bulguların yorumları şöyle verilebilir:

Araştırmanın amacı doğrultusunda, önce örgütlerde çalışan İKG uzmanlarının eğitsel nitelikleri belirlenmek istenmiştir. Bunun için, İKG uzmanları öğrenim gördükleri lisans öğrenim alanlarına ve insan kaynağı geliştirme alanında gördükleri eğitimin niteliğine göre kümelendirilerek bunların sayı ve yüzdeleri hesaplanmıştır.

İKG uzmanlarının lisans öğrenim alanlarıyla ilgili elde edilen veriler Çizelge I'de verilmiştir.

Çizelge 1
İKG Uzmanlarının Lisans Öğrenim Alanları

| Lisans Öğrenim Alanı | Sayı (N) | Yüzde (%) |
|---|-------------|--------------|
| Eğitim Programları ve Öğretim + Eğitim İletişimi ve Planlaması | 13 | 16.7 |
| Mühendislik (Endüstri, Makine, Kimya, Elektrik) | 11 | 14.1 |
| İşletme ve Ekonomi | 27 | 34.6 |
| Öteki Alanlar | 27 | 34.6 |
| Toplam | 78 | 100.0 |

Çizelge 1' de görüldüğü gibi, örgütlerdeki İKG uzmanları oldukça değişik alanlarda lisans öğrenimi görmüşlerdir. Uzmanların yalnız % 16.7'si, insan kaynağı geliştirme alanında eğitimin sunulduğu "eğitim programları ve öğretim" ile "eğitim iletişimi ve planlaması" programlarında öğrenim görmüşlerdir. Buna karşılık, uzmanların % 34.6'sını oluşturan en büyük bölümü, "işletme" ve "ekonomi" alanlarında öğrenimden geçmişlerdir. Uzmanların % 14.1 'ini oluşturan çok küçük bir bölümü de endüstri, makine, kimya, elektrik gibi "mühendislik" dallarında öğrenime sahiptirler. Bunların dışında kalan % 34.6 oranındaki uzmanlar ise, "kamu yönetimi, psikoloji, kütüphanecilik, uluslararası ilişkiler, inşaat, tıp, istatistik, ev ekonomisi, rehberlik ve psikolojik danışma" gibi çok değişik alanlarda lisans öğrenimlerini tamamlamışlardır.

İKG uzmanlarının insan kaynağı geliştirme alanında gördükleri eğitimle ilgili veriler de Çizelge 2'de verilmiştir.

Çizelge 2'de görüldüğü gibi, örgütlerdeki İKG uzmanları insan kaynağı geliştirme alanındaki bilgi ve becerilerini değişik yollardan elde etmişlerdir. Uzmanların yalnız % 16.7'si doğrudan insan kaynağı geliştirme alanında lisans düzeyinde eğitim görmüşlerdir. Bunlar, Eğitim Fakültesinin "Eğitim Programları ve Öğretim Programı" ile İletişim Bilimleri Fakültesinin "Eğitim İletişimi ve Planlaması Programı"nı bitiren uzmanlardır. Bunun dışında, uzmanların % 46.1'ini oluşturan en büyük bölümü, çeşitli hizmetiçi eğitim programları aracılığıyla alanla ilgili bilgi ve

becerilerini geliştirmişlerdir. Uzmanların % 23.1'i de, yükseköğrenimleri sırasında lisans ya da yüksek lisans düzeyinde alanla ilgili "birkaç ders" almışlardır. Uzmanların % 14.1' ini oluşturan çok küçük bir bölümü ise, bu alanla ilgili hiçbir eğitim görmediklerini, sahip oldukları bilgi ve becerileri işteki ilgi ve deneyimleri ile kazandıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 2

İKG Uzmanlarının İnsan Kaynağı Geliştirme Alanında Gördükleri Eğitimin Niteliği

| Eğitimin Niteliği | Sayı (N) | Yüzde (%) |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Alanda lisans öğrenimi | 13 | 16.7 |
| Üniversitede birkaç ders | 18 | 23.1 |
| Hizmetiçi eğitim | 36 | 46.1 |
| İşte deneyim | 11 | 14.1 |
| Toplam | 78 | 100.0 |

Kamu kurumlarıyla özel kurumlardaki insan kaynaklarının geliştirilmesine dönük eğitim etkinliklerini inceleyen ve değerlendiren Yağcı (1993) ve Erden'in (1991) bu örgütlerde görev yapanların lisans öğrenimleriyle ilgili belirlemeleri de, bu araştırmada elde edilen sonuçlarla büyük benzerlik göstermektedir. Açıklanan bulgulardan, örgütlerde çalışan İKG uzmanlarının büyük çoğunluğunun lisans öğrenimlerini insan kaynağı geliştirme alanı dışındaki alanlarda yaptıkları anlaşılmaktadır. Bunların içinde "işletme", "ekonomi" ve "mühendislik" alanları yoğunluk taşımaktadır. Başka bir deyişle, uzmanların çoğu, insan kaynağı geliştirme alanıyla ilgili örgün bir hizmetöncesi eğitimden geçmemişlerdir. Buna karşılık, uzmanlar alanla ilgili öğrenmelerini, genellikle, çeşitli hizmetiçi eğitim programları ve yükseköğrenimleri sırasında aldıkları birkaç dersle sağlamışlardır. Sonuç olarak, örgütlerde çalışan İKG uzmanlarının, çoğunlukla, çalıştıkları kurumun üretim alanıyla ilgili lisans öğrenimine ek olarak insan kaynağı geliştirme alanında lisans ya da lisansüstü düzeyde kimi dersler alarak ya da hizmetiçi eğitim programlarına katılarak yetiştikleri söylenebilir.

Araştırmada, ikinci olarak, örgütlerde çalışan İKG uzmanlarının mesleki nitelikleri, başka bir deyişle insan kaynağı geliştirme alanında ne ölçüde yeterli oldukları belirlenmek istenmiştir. Bu belirlemenin uzmanların eğitsel niteliklerine göre kümelenecek yapılmaması benimsenmiştir.

Bunun için, öncelikle, uzmanlar gördükleri lisans öğrenim alanlarına göre dört kümede toplanmış ve her bir kümedeki uzmanların İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı Yeterlikleri Ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları hesaplanmıştır.

Dört kümede toplanan İKG uzmanlarının ölçekten elde ettikleri puan ortalamaları ile bunların standart sapmaları Çizelge 3'te verilmiştir.

| Lisans Öğrenim Alanı | Sayı (N) | Aritmetik Ortalama (X) | Standart Sapma (S) |
|---|-------------|------------------------------|--------------------------|
| Eğitim Programları ve Öğretim + Eğitim | | | |
| İletişimi ve Planlaması | 13 | 137.23 | 19.72 |
| Mühendislik (Endüstri, Makine, Kimya, Elektrik) | 11 | 118.91 | 10.69 |
| İşletme ve Ekonomi | 27 | 126.48 | 18.01 |
| Öteki Alanlar | 27 | 114.89 | 29.75 |

Çizelge 3' teki değerlere göre, lisans Öğrenim alanlarına göre oluşturulmuş kümelerdeki İKG uzmanları yeterlik ölçeğinden oldukça farklı puan ortalamaları elde etmişlerdir. Ölçekten en yüksek puan ortalamasını, 137.23 puan ile, lisans öğrenimlerini "eğitim programları ve öğretim" ile " eğitim iletişimi ve planlaması" alanlarında yapmış olan uzmanlar almışlardır. Onları 126.48 puan ile "işletme" ve "ekonomi" alanlarında lisans öğrenimi görmüş olan uzmanlar izlemiştir. Öğrenimlerini "mühendislik" alanında görmüş olan uzmanlar, daha düşük bir puan ortalaması olan 118.91 puan elde etmişlerdir. "Kamu yönetimi, psikoloji, kütüphanecilik, inşaat" gibi çok farklı alanlarda lisans öğreniminden geçmiş olan uzmanların elde ettikleri puan ortalaması ise en düşüktür. Bu kümedeki uzmanların puan ortalaması 114.89 olarak bulunmuştur.

Bulunan puan ortalamaları arasındaki farkların İstatistiksel yönden anlamlı olup olmadığını görmek amacıyla puan ortalamaları tek yönlü varyans çözümlemesi ile karşılaştırmıştır. Karşılaştırma sonunda Çizelge 4'teki sonuç elde edilmiştir.

Çizelge 4
İKG Uzmanlarının Lisans Öğrenim Alanlarına Göre Aldıkları Puan Ortalamalarının Varyans Çözümlemesi

| Varyans Kaynağı | Kareler Toplamı (KT) | Serbestlik Derecesi (S.d.) | Kareler Ortalaması (KO) | F Değeri | Anlamlılık Düzeyi (P) |
|-----------------|----------------------|----------------------------|-------------------------|----------|-----------------------|
| Gruplararası | 4917.4912 | 3 | 1639.1637 | 3.26 | P<0.05 |
| Grupiçi | 37252.6242 | 74 | 503.4138 | | |
| Toplam | 42170.1154 | 77 | | | |

Çizelge 4'teki sonuca göre, lisans öğrenim alanlarına göre oluşturulmuş kümelerdeki uzmanların puan ortalamaları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark vardır. Ancak bu fark, yalnız "eğitim programları ve öğretim" ile "eğitim iletişimi ve planlaması" alanlarında öğrenim görmüş uzmanlar ile çok çeşitli alanlarda öğrenim görmüş uzmanların puan ortalamaları arasındadır. Öteki kümelerdeki uzmanların puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Gerek dört kümedeki uzmanların elde ettikleri puan ortalamaları gerekse bunların karşılaştırılması sonunda elde edilen sonuç şöyle değerlendirilebilir: Her şeyden önce, araştırmada kullanılan İKG Uzmanı Yeterlikleri Ölçeği için belirlenmiş olan *düşük*, *orta* ve *yüksek* düzeylerin puan aralıkları gözönünde tutulduğunda, tüm kümelerdeki İKG uzmanlarının insan kaynağı geliştirme alanındaki yeterlilik düzeylerinin *orta* olduğu söylenebilir. Bu düzeyin, gözardı edilemeyecek bir değer taşısa da, insan kaynağı geliştirme alanında etkili olmak için yeterli sayılması güçtür. Öte yandan, insan kaynağı geliştirme ile doğrudan ilgili olan "eğitim programları ve öğretim" ve "eğitim iletişimi ve planlaması" alanlarında öğrenim görmüş uzmanların puan ortalaması, *yüksek* düzeyin puanına oldukça yakın olmasına karşılık, yine de *orta* düzeyin sınırları arasında kalmaktadır. Ayrıca, bu kümedeki uzmanların puan ortalamasının -bir kümedekilerin dışında- öteki alanlarda öğrenim görmüş uzmanların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde bir farklılık göstermemektedir. Bu da doğal olarak beklenmeyen bir sonuç olarak nitelenebilir.

Örgütlerde çalışan İKG uzmanlarının İnsan kaynağı geliştirme alanındaki genel yeterlilik düzeylerini eğitsel niteliklerine göre belirlemek için, uzmanların "lisans öğrenim alanları"ndan sonra "insan kaynağı geliştirme alanında gördükleri eğitimin niteliği" temel alınmıştır.

Bu amaçla, uzmanlar insan kaynağı geliştirme alanında gördükleri eğitimin niteliğine göre dört kümede toplanmış ve her bir kümedeki uzmanların İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı Yeterlikleri Ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları hesaplanmıştır.

Dört kümede toplanan İKG uzmanlarının ölçekten aldıkları puan ortalamaları ile bunların standart sapmaları Çizelge 5'te verilmiştir.

| Eğitimin Niteliği | Sayı (N) | Aritmetik Ortalama (X) | Standart Sapma (S) |
|--------------------------|-------------|------------------------------|--------------------------|
| Alanda lisans öğrenimi | 13 | 137.23 | 19.72 |
| Üniversitede birkaç ders | 18 | 129.72 | 18.84 |
| Hizmetiçinde eğitim | 36 | 121.06 | 18.83 |
| İşte deneyim | 11 | 102.91 | 33.22 |

Çizelge 5'teki değerlere göre, insan kaynağı geliştirme alanında görülen eğitimin niteliğine göre oluşturulmuş kümelerdeki İKG uzmanlarının yeterlik ölçeğinden elde ettikleri puan ortalamaları birbirinden farklıdır. İnsan kaynağı geliştirme alanında lisans öğrenimi görmüş olan uzmanlar, 137.23 puanla en yüksek puan ortalamasını elde etmişlerdir. Yükseköğrenimleri sırasında insan kaynağı geliştirme ile ilgili lisans ya da lisansüstü düzeyde birkaç ders almış olan uzmanların puan ortalaması 129.72, insan kaynağı geliştirme alanında çeşitli hizmetiçi eğitim programlarına katılmış olan uzmanların puan ortalaması ise 121.06'dır. Bunlara karşılık, insan kaynağı geliştirme alanında hiçbir düzenli eğitime katılmayarak işte çalışırken deneyim kazanmış uzmanlar, 102.91 puanla en düşük puan ortalamasını elde etmişlerdir.

Elde edilen puan ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel yönden anlamlı olup olmadığını görmek için tek yönlü varyans çözümlemesi yapılmıştır. Bulunan sonuç Çizelge 6' da verilmiştir.

Çizelge 6
İKG Uzmanlarının Alanla İlgili Gördükleri Eğitimin Niteliğine Göre
Aldıkları Puan Ortalamalarının Varyans Çözümlemesi

| Varyans Kaynağı | Kareler Toplamı (KT) | Serbestlik Derecesi (S.d.) | Kareler Ortalaması (KO) | F Değeri | Anlamlılık Düzeyi (P) |
|-----------------|----------------------|----------------------------|-------------------------|----------|-----------------------|
| Gruplararası | 8019.3986 | 3 | 2673.1329 | 5.79 | P<0.01 |
| Grupiçi | 34150.7168 | 74 | 461.4962 | | |
| Toplam | 42170.1154 | 77 | | | |

Çizelge 6' da görüldüğü gibi, insan kaynağı geliştirme alanında gördükleri eğitimin niteliğine göre oluşturulmuş kümelerdeki uzmanların puan ortalamaları arasında 0.01 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark, ilk üç kümedeki insan kaynağı geliştirme alanında lisans öğrenimi görmüş, lisans ya da lisansüstü düzeyde alanla ilgili birkaç ders almış ve alana dönük çeşitli hizmetiçi eğitim programlarına katılmış uzmanların puan ortalamaları ile alanda hiçbir düzenli eğitim görmeden yalnızca işte çalışarak deneyim kazanmış olan uzmanların puan ortalaması arasında çıkmıştır. İlk üç kümedeki uzmanların puan ortalamaları arasında anlamlı fark görülmemiştir.

Dört kümede toplanmış uzmanların elde ettikleri puan ortalamalarına ve bunların karşılaştırılması sonunda bulunan sonuca göre, öncelikle, tüm kümelerdeki İKG uzmanlarının insan kaynağı geliştirme alanındaki genel yeterlilik düzeylerinin *orta* olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, aynı düzey sınırları içinde de olsa, alanda hiçbir düzenli eğilim görmeden yalnızca işte çalışırken deneyim kazanmış olan uzmanlar öteki uzmanlardan insan kaynağı geliştirme alanında daha az yeterli gözükmektedirler. Bu doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ancak, insan kaynağı geliştirme alanında lisans öğrenimi görerek yetişmiş uzmanların gerek lisans ya da lisansüstü düzeyde alanla ilgili birkaç ders alarak gerekse kimi hizmetiçi eğitim programlarından geçerek yetişmiş uzmanlarla anlamlı farklılığı olmayan puan

ortalamaları almaları, daha açık bir deyişle onlardan daha üst yeterlilik düzeyinde olmamaları beklenmeyen bir sonuçtur.

Üniversitede "Eğitim Programları ve Öğretim Programı" ile "Eğitim İletişimi ve Planlaması Programı"nı bitirerek insan kaynağı geliştirme alanında yetişmiş olan uzmanlarca gerek gördükleri lisans öğrenim alanına göre gerekse insan kaynağı geliştirme alanında gördükleri eğitimin niteliğine göre alandaki yeterlilik düzeyleriyle ilgili elde edilen beklenmeyen sonuçların nedenini açıklamak oldukça güçtür. Ancak, düşünüldüğünde birkaç olasılık akla gelmektedir. Bunlardan birisi, İKG uzmanlarının yeterlik ölçeğindeki dereceleri farklı bir nitelendirme ile işaretlemiş olabilecekleridir. Bir başka olasılık da, üniversitelerde insan kaynağı geliştirme alanına eleman yetiştiren lisans programlarının içeriklerinin ölçekteki İKG uzmanı yeterlikleriyle tam olarak örtüşmüyor olabileceğidir.

Sonuç ve Öneriler

Türkiye'de kamu sektörü ile özel sektördeki örgütlerde çalışan İKG uzmanlarının eğitsel ve mesleki niteliklerinin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bu araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde çalışan İKG uzmanları, oldukça farklı alanlarda lisans öğrenimi görmüşlerdir. Uzmanların yalnızca küçük bir bölümü (%16.7) insan kaynağı geliştirme alanında eğitimin verildiği "eğitim programları ve öğretim" ile "eğitim İletişimi ve planlaması" lisans programlarında öğrenim görmüşlerdir. Uzmanların geri kalan çok büyük bölümü (% 83.3) başka alanlarda lisans öğreniminden geçmişlerdir. Bunların başında "işletme", "ekonomi" ve "mühendislik" alanlarında öğrenim görmüş olanlar gelmektedir.
- İKG uzmanları, insan kaynağı geliştirme alanındaki bilgi ve becerilerini değişik yollardan kazanmışlardır. Uzmanların yalnızca küçük bir bölümü (% 16.7) insan kaynağı geliştirme alanındaki lisans programlarından yetişmişlerdir. Buna karşılık, uzmanların yarıya yakını (% 46.1) katıldıkları hizmetiçi eğitim programlarında, dörtte biri lisans ve lisansüstü düzeylerde aldıkları birkaç derste alanla ilgili öğrenme sağlamışlardır. Uzmanların çok küçük bir bölümü de insan kaynağı geliştirme alanında hiçbir eğitimden geçmemiştir.
- Gördükleri lisans öğrenim alanlarına göre kümelenendirilen tüm İKG uzmanlarının, yeterlik ölçeğinden elde ettikleri puan ortalamaları arasında anlamlı fark olmaması

nedeniyle, insan kaynağı geliştirme alanındaki genel yeterlilik düzeyleri aynıdır. Bu düzey, *orta* olarak nitelenebilen bir düzeydir.

- İnsan kaynağı geliştirme alanında gördükleri eğitimin niteliğine göre kümelendirilen İKG uzmanlarından alanda hiçbir düzenli eğitim görmeden yalnızca işte deneyim kazanmış olanların yeterlik ölçüğünden elde ettikleri puan ortalamaları, gerek insan kaynağı geliştirme alanındaki lisans programlarından yetişmiş olan uzmanlarınkinden gerekse lisans ya da lisansüstü düzeyde alanla ilgili birkaç ders almış ya da çeşitli hizmetiçi eğitim programlarına katılmış olan uzmanlarınkinden daha düşüktür. Buna karşılık, öteki kümelerdeki İKG uzmanlarının insan kaynağı geliştirme alanındaki genel yeterlilik düzeyi aynıdır ve *ortadır*.

Araştırmada elde edilen bu sonuçlara dayalı olarak, kamu sektörü ile özel sektördeki örgütlerde çalışan İKG uzmanlarının büyük çoğunluğunun insan kaynağı geliştirme alanında lisans ya da lisansüstü düzeyde bir eğitimden geçerek yetişmedikleri, uzmanların İnsan kaynağı geliştirme alanındaki genel yeterlilik düzeylerinin *orta* olduğu ve aldıkları eğitimin niteliğine göre genel yeterlilik düzeylerinde farklılık olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın bulgularına bağlı olarak şu öneriler sunulabilir:

- Araştırmada kamu sektörü ile özel sektörde büyük ölçüde doğrudan insan kaynağı geliştirme alanında öğrenim görmemiş kişilerin İKG uzmanı olarak çalıştıkları belirlenmiştir. Bunun nedenleri araştırılarak insan kaynağı geliştirme alanının bir uzmanlık alanı olarak benimsenmesini sağlayıcı önlemler alınmalıdır.
- Üniversitelerdeki insan kaynağı geliştirme alanında eğitim veren lisans ve lisansüstü programlar, bilimsel yöntemle değerlendirilmeli ve gereksinmelere ve alandaki gelişmelere uygun biçimde geliştirilmelidir.
- Örgütlerde çalışan İKG uzmanlarının alandaki genel yeterlilik düzeylerini yükseltmeye dönük çalışmalar yapılmalıdır. Bu amaçla, uzmanların eğitim gereksinimleri araştırmalarla ayrıntılı biçimde saptanmalı ve bunlara dayalı hizmetiçi eğitim programları hazırlanıp uygulanmalıdır.
- Üniversitelerin eğitim fakülteleri, gerek insan kaynağı geliştirme alanının uygulama yerleri olması nedeniyle gerekse insan kaynaklarının geliştirilmesine etkili yaklaşımlarla katkı sağlamak için, örgütlerle sıkı ilişkiler içinde olmalıdırlar.

KAYNAKÇA

- Babadoğan, Cem. "Kamu Kesimindeki Hizmetiçi Eğitim Programlarının Etkinliđinin Deđerlendirilmesi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakóltesi Dergisi**. 22,1: 261-280, 1989.
- Erden, Múnire. "Kamu ve Özel Kurumların Eğitim Birimlerinin Faaliyetleri ve İnsangücü İhtiyaçlarının Niteliği", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi**. 6:61-81, 1991.
- Nadler, Leonard ve Zeace Nadler. **Every Manager's Guide to Human Resource Development**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1992.
- _____. **Developing Human Resources**. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1991.
- Özer, Bekir. "İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı Yeterlikleri Ölçeđinin Geliştirilmesi", **Eğitim ve Bilim**. 22, 107: 58-64, 1998.
- Yağcı, Esed. "Kamu Kurum ve Kuruluşlarındaki Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri" **Hacettepe Ünivesersiti Eğitim Fakóltesi Dergisi**. 9: 249-256, 1993.