

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN
ÇALIŞANLARIN
PERFORMANSLARI ÜZERİNE OLAN ETKİLERİ VE
İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

113817
DOKTORA TEZİ

113817

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

HAZIRLAYAN
Mehmet İNCE

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

KONYA -2002

ÖNSÖZ

Küresel rekabetin yaşandığı günümüzde açık sistem özelliği gösteren bütün kurumların, birimlerin ve yapıların en önemli sorunu bu ortamda kalıcı ve başarılı olabilmeleridir. Bu yönüyle örgütler bütün üretim kaynaklarını bu amaçların gerçekleştirilmesi yolunda seferber etmektedirler. İşletmelerin fiziki, mali ve beşeri olmak üzere üç önemli sermaye kalemleri mevcuttur. Fiziki ve mali sermaye her işletme tarafından istenildiğinde kolaylıkla elde edilebilmekte ve kullanılabilmektedir. Ancak beşeri sermayelerin farklılığı ve önemi işletmelerin farklılığını ve küresel pazardaki değerini belirleyen temel unsurdur. İnsan örgütsel zekanın, başarının ve gücün kaynağını teşkil etmektedir. Bilgiyi üreten, kullanan, saklayan ve paylaşan örgütsel zekanın kaynağı olan insan kaynaklarıdır. Bu açıdan günümüzde bir örgütün başarısı ve gücü çalışanlarının başarısı, gücü ve kapasiteleri ölçüsündedir. Bilgi çağı olarak nitelendirilen içinde bulunduğumuz çağda bilginin hızlı bir şekilde artması ve kendini sürekli olarak demode kılması bu bilgiyi üreten ve kullanan insan kaynaklarının da kendisini geliştirmesini ve bilgisini sürekli yenilemesini zorunlu kılmaktadır.

Bu çalışmada, rekabet piyasasında başarılı olmak isteyen işletmelerin önemsemeleri gereken en önemli örgütsel faktör olarak bilinen insan kaynaklarının eğitimi ve çalışanların performansları üzerine olan etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Günümüzde popüler bir nitelik kazanmış olan insan kaynaklarının yönetimi kavramsal olarak ele alınmak suretiyle insan kaynakları eğitiminin örgütsel ve bireysel yararları ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmanın son kısmında teoriye konu ile ilgili bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonunda işletmelere yönelik olarak insan kaynakları eğitimi ile ilgili olarak bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmam süresince değerli zamanını ve fikirlerini benden hiç esirgemeyen tez danışmanım ve hocam Sayın Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK'e teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Günümüzde işletmelerin ihtiyaç duydukları rekabet faktörlerinden en önemlisi bilgidir. Bilgiyi üreten ve kullanıma sunan ise insandır. İnsanın öneminin artması işletmelerde insana ilişkin farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gün için örgütlerde insan merkezli yaklaşımın kaynağında insan kaynakları yönetimi yaklaşımının olduğunu söylemek mümkündür. İnsan düşüncesi, duygusu, ihtirası, değerleri, yeteneği, becerisi ve bilgisi ile örgütsel zekayı temsil etmektedir. Bu açıdan insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneğinin geliştirilmesi günümüzün en dikkate değer zorunluluklarından birini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada insan kaynaklarının eğitiminin bireylerin performansları üzerine olan etkileri incelenmiştir. Çalışmanın amacı işletmelerde insan kaynakları yönetiminin kavramsal bazda açıklığa kavuşturulması ve insan kaynakları eğitiminin öncelikli amaçları ile işletmelerin bu amaçlara ulaşma düzeylerinin tespit edilmesine yöneliktir. Çalışmada işletmelerin başarısında temel kriter olarak insan ve onun insan kaynakları yönetimi içerisindeki anlamı ve konumu belirlenmeye çalışılmış ve ayrıca işletmelerde çalışanların eğitimi süreci insan kaynakları yönetimi boyutunda ele alınmıştır.

Çalışmada ayrıca “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri” ne ilişkin bir saha araştırması yapılmış ve elde edilen veriler ışığında bir takım öneriler sunulmuştur.

ABSTRACT

Today, the most important competitive factor is knowledge for enterprises. On the other hand. It is human beings who create and use knowledge. Increasing importance of human resources caused different approaches to human resources in business enterprises. For today, we can say that human entered approaches in organizations are based on human resource management. Human thoughts, emotions, ambitions, values, capabilities, skills and knowledge consist organizational intelligence. From this point of view, it is very important to develop knowledge, skill and capabilities of human resources today.

In this study the impact, of human resource education on individual performance. The aim of the study is to explain the conceptual side of human resource management in organizations briefly in order to determine the prior goals of human resource education and achieving these goals. In this study, as the basic criteria for success of organizations, the human being and its meaning in the process of human resources management are tried to determine with the training of employees from the perspective of human resources management.

This study also includes a field study on the impacts of human resource training on performance of employees and some suggestions depending on the results.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
TABLOLAR LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1.İnsan Kaynakları Kavramı ve Önemi.....	3
1.1.1.İnsan Kaynakları Kavramı.....	3
1.1.2.İnsan Kaynaklarının Önemi.....	5
1.1.3.Tarihsel Süreçte Çalışma Yaşamında İnsana ilişkin Yaklaşımlar.....	6
1.1.3.1.Klasik Örgüt Teorisinin İnsana İlişkin Yaklaşımları.....	6
1.1.3.2.Beşeri ilişkiler Teorisinin İnsana İlişkin Yaklaşımları.....	9
1.1.3.3.İnsan Kaynakları Yaklaşımı.....	10
1.1.4.İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	12
1.1.4.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	12
1.1.4.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu.....	14
1.1.4.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Felsefesi.....	16
1.1.4.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	17
1.1.4.5.Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	19
1.1.4.6.İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	20
1.1.4.6.1.İnsana Saygı İlkesi.....	21
1.1.4.6.2.Tarafsızlık İlkesi.....	21
1.1.4.6.3.Eşitlik İlkesi.....	22

1.1.4.6.4.Açıklık İlkesi.....	22
1.1.4.6.5.Bilimsellik İlkesi.....	22
1.1.4.7. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci.....	23
1.1.4.8.İnsan Kaynakları Yönetim Çemberi.....	24
1.1.4.9.İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik ve Operasyonel Rollerini.....	25
1.1.4.9.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Rollerini.....	25
1.1.4.9.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Operasyonel Rollerini.....	27
1.1.4.10.İnsan Kaynakları Yönetimi Kültüründe İnsan Kaynakları Yöneticisinin Yeni Rollerini.....	28
1.1.4.10.1.Örgüt İçi-Girişimci Rolü.....	29
1.1.4.10.2.Arabuluculuk Rolü.....	30
1.1.4.10.3.Danışmanlık Rolü.....	30
1.1.4.10.4.Toplumsal Bilinç Rolü.....	31
1.1.4.10.5.Değişime Önderlik Etme Rolü.....	31
1.1.4.11.Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	32
1.1.4.11.1.Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Sürecinde Yaşanan Gelişmeler.....	34
1.1.4.11.2.Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	49
1.1.4.11.3.Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Benzerlikler.....	53
1.1.4.12.İnsan Kaynakları Alanında Öne Çıkan Kavram ve Uygulamalar	53
1.1.4.12.1.Örgüt Kültürü.....	53
1.1.4.12.2.Örgütsel Sadakat.....	55
1.1.4.12.3.Sorumlu Katılım ve Gücün Paylaşımı.....	55
1.1.4.12.4.Geliştirmeye Yönelik Eğitim Programları.....	56
1.1.4.12.5.Verimlilik.....	57
1.1.4.12.6.Kalite Kültürü Oluşturma.....	57
1.1.4.12.7.Ödüllendirme ve Teşvikler.....	58
1.1.4.12.8.Performans Değerleme.....	58

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE EĞİTİM ÇALIŞMALARI VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

2.1. İşletmelerde Eğitim Kavramı ve Önemi.....	60
2.1.1. Eğitimin Anlamı ve Tanımı.....	60
2.1.1.1. Bir Yönetim Etkinliği Olarak Eğitim.....	62
2.1.2. İşletmelerde Eğitimin Önemi.....	63
2.1.3. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları.....	66
2.1.3.1. Eğitimin Ekonomik Amaçları.....	67
2.1.3.2. Eğitimin Sosyal ve Bireysel Amaçları.....	68
2.1.4. İşletmelerde Eğitim Çalışmalarının Yararları.....	70
2.1.4.1. Eğitimin Örgütsel Yararları.....	70
2.1.4.2. Eğitimin Bireysel Yararları.....	71
2.1.4.3. Eğitimin Grup İçi İlişkilere ve Gruplararası İlişkilere Katkıları.....	71
2.1.5. İnsan Kaynakları Eğitiminin Temel İlkeleri.....	71
2.1.5.1. Eğitimin Sürekliliği.....	71
2.1.5.2. Eğitimin Yararlılığı.....	72
2.1.5.3. Öğrenmeye GÜdülenme.....	72
2.1.5.4. Geri Besleme(Feedback).....	73
2.1.5.5. İlgili Çalışanların Etkin Katılımının Sağlanması.....	74
2.1.5.6. Eğitimde Fırsat Eşitliğinin Sağlanması.....	74
2.1.5.7. Eğitim Sürecinin Planlanması.....	75
2.1.5.8. Eğitim Transferinin Sağlanması.....	75
2.1.6. Eğitimin Temeli Olarak Öğrenme.....	76
2.1.6.1. Öğrenme Kavramı.....	76
2.1.6.2. Öğrenme Sürecinin Ön Koşulları.....	77
2.1.6.2.1. Çalışanların Belirli Bir Yetenek Düzeyine Sahip Olması.....	78
2.1.6.2.2. Çalışanların Öğrenmeye İlişkin Motivasyon Düzeylerinin Arttırılması.....	78

2.1.6.3.Öğrenme Sürecini Etkileyen Faktörler	80
2.1.6.3.1.Öğrenenden Kaynaklanan Faktörler.....	80
2.1.6.3.2.Öğrenme Yöntemi İle İlgili Faktörler.....	83
2.1.6.3.3.Öğrenme Malzemesine İlişkin Faktörler.....	84
2.1.6.4.Öğrenme Sürecini Niteleyen Belirli Özellikler.....	85
2.1.6.5.Eğitim Sürecinde Öğrenme Eğrileri.....	85
2.1.6.5.1.Azalan Verim Eğrisi.....	86
2.1.6.5.2.Artan Verim Eğrisi.....	86
2.1.6.5.3.S-Eğrisi.....	87
2.1.6.5.4.Öğrenme Platosu.....	88
2.1.6.5.5.Beceri Öğrenme Eğrisi.....	88
2.1.7.İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Eğitim Süreci.....	89
2.1.7.1.Eğitim Sürecinin Planlaması.....	89
2.1.7.2.Eğitim Süreci Planlamasının Aşamaları.....	90
2.1.7.2.1.Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	90
2.1.7.2.2.Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması.....	97
2.1.7.2.3.Uygulanacak Eğitim Yöntemlerinin Seçimi.....	108
2.1.7.2.4.Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	131
2.1.8.İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Anlaşılmasında Çalışanların	
Motivasyonel Açidan Değerlendirilmesi.....	136
2.1.8.1.Motivasyon Kavramı ve Önemi.....	136
2.1.8.2.Eğitim Sürecinin Motivasyon Teorileri Açısından	
Değerlendirilmesi.....	137
2.1.8.2.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	137
2.1.8.2.2.Beklenti Teorisi.....	141
2.1.8.2.3.Çift Faktör Teorisi.....	142
2.1.8.2.4. Hedef Belirleme Teorisi.....	143

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNE OLAN ETKİLERİ

3.1.İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları

Üzerine Olan Etkileri.....	146
3.1.1.Çalışanların Verimliliğinin Artması.....	147
3.1.2.Çalışanların İş Tatmininin Yükselmesi.....	151
3.1.3.Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması.....	154
3.1.4.Çalışanların Güdülenme Sürecine Katkı Sağlaması.....	156
3.1.5.Yabancılaşma ve Çatışma Duygularının Ortadan Kaldırılması ve Örgütsel Uyumun Sağlanması.....	158
3.1.6.İletişim Sürecinin Etkinliğinin Sağlanması.....	161
3.1.7.Çalışanlara Takım Halinde Çalışma Alışkanlığının Kazandırılması.....	163
3.1.8.İş Kazalarının Azalması.....	164
3.1.9.Makine ve Teçhizat Arızalarının Azalması.....	166
3.1.10.Denetimin Azalmasının Sağlanması.....	167
3.1 11. Şikayetlerin Azaltılması.....	168
3.1.12.İşletmenin Kalifiye Elemanlarının Sayısının Arttırılması.....	169
3.1.13.Çalışanların İşe Uyumları ve Öğrenme Zamanlarının Kısalması	170
3.1.14.Etkili Bir Değişim Yönetiminin Sağlanması.....	172
3.1.15.İşgören Devir Hızının Düşürülmesi.....	174

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNE OLAN ETKİLERİ VE İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

4.1.Araştırmanın Amacı ve Araştırmada Kullanılan Yöntem.....	176
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	176
4.1.2.Araştırmada Kullanılan Yöntem.....	177
4.2.Araştırma Hipotezleri.....	178
4.3.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	178
4.4.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	179
4.4.1.Araştırmaya Katılan İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler.....	179
4.4.2.Araştırma Sorularından Elde Edilen Bulgular.....	187
4.5.Genel Değerlendirme.....	213
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	218
KAYNAKLAR.....	222
EKLER.....	234

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.İnsan Kaynağı Yönetim Süreci.....	24
Şekil 1.2.İnsan Kaynakları Yönetimi Çember Modeli.....	25
Şekil 1.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Modeli.....	27
Şekil 2.1.Azalan Verim Eğrisi.....	86
Şekil 2.2.Artan Verim Eğrisi.....	87
Şekil 2.3.S-Eğrisi.....	88
Şekil 2.4.Öğrenme Platosu Eğrisi.....	88
Şekil 2.5.Beceri Öğrenme Eğrisi	89
Şekil 2.6.İhtiyaç Belirleme Süreci.....	97
Şekil 2.7. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	139
Şekil 2.8. Beklenti Teorisi Süreci.....	141
Şekil 3.1.İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Nedenleri.....	152
Şekil 3.2.Motivasyon Süreci.....	156
Şekil 4.1.İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler.....	180
Şekil 4.2.İşletmelerin Mülkiyet Yapıları.....	181
Şekil 4.3.İşletmelerde Çalışanların Sayısı.....	182
Şekil 4.4.Anketi Cevaplayanların Cinsiyeti.....	183
Şekil 4.5.Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları.....	184
Şekil 4.6.Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyleri.....	185
Şekil 4.7.Anketi Cevaplayanların İşletmelerdeki Mevkileri.....	186
Şekil 4.8.Anketi Cevaplayanların Çalışma Süreleri.....	186
Şekil 4.9.İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecinin Nedenleri.....	187
Şekil 4.10.Rekabet Etkinliğini Etkileyen Faktörler.....	189
Şekil 4.11.İşletmeler Açısından Gelecekte Önem Kazanacak Konular.....	191
Şekil 4.12.Eğitim Departmanlarına Sahip İşletmelerin Sayıları.....	193
Şekil 4.13.Eğitim ihtiyaçlarını Karşılama Kullarılan Eğitim Programları.....	193
Şekil 4.14.Eğitimci Personelin Seçimi.....	194
Şekil 4.15.Eğitimcilerin Temel Özellikleri.....	195
Şekil 4.16.İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları	196
Şekil 4.17.İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçlarına Ulaşma Düzeyleri.....	198

Şekil 4.18.2001 Yılında Eğitim Programlarına Katılan Personel Sayısı.....	200
Şekil.4.19.İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Gerçekçi olarak Tespit Edilmesi.....	201
Şekil 4.20.Eğitim İhtiyacının Tespit Edilememesinin Nedenleri.....	202
Şekil 4.21.İşletmelerde Çalışanlara Verilen Eğitim Konuları.....	203
Şekil 4.22.2001 Yılında Çalışanlara Verilen Toplam Eğitim Süresi	204
Şekil 4.23.İşletmelerin 2001 Yılına İlişkin Kişi Başına Eğitim Harcama Miktarı.....	205
Şekil 4.24.İşletmelerin 2001 Yılına İlişkin Kişi Başına Eğitim Bütçeleri.....	206
Şekil 4.25.İşletmelerde Değişim Karşısında İnsan Kaynakları Açısından Yapılan Uyum Çalışmaları.....	207
Şekil 4.26.İşletmelerde Uygulanan Personel Eğitim Metodları.....	208
Şekil 4.27.İşletmelerin Eğitim Planlamasında Öncelik Verdikleri Kesimler.....	209
Şekil4.28.İşletmelerde Eğitim Programlarının Belirlenmesindeki Karar Verme Öncelikleri.....	210
Şekil 4.29.İşletmelerde Kullanılan Eğitim Değerleme Yöntemleri.....	211

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rollerini.....	28
Tablo 1.2. Personel Yönetiminin Ele Aldığı Konular.....	50
Tablo 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ele aldığı Konular.....	51
Tablo 1.4. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	51
Tablo 2.1. Eğitim programlarının Hazırlanmasındaki Temel Prensipler.....	99
Tablo 4.1. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler.....	179
Tablo 4.2. İşletmelerin Mülkiyet Yapıları.....	180
Tablo 4.3. İşletmelerde Çalışanların Sayısı.....	181
Tablo 4.4. Anketi Cevaplayanların Cinsiyeti.....	182
Tablo 4.5. Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları.....	183
Tablo 4.6. Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyleri.....	184
Tablo 4.7. Anketi Cevaplayanların İşletmelerdeki Mevkileri.....	185
Tablo 4.8. Anketi Cevaplayanların Çalışma Süreleri.....	186
Tablo 4.9. İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecinin Nedenleri.....	187
Tablo 4.10. Rekabet Etkinliğini Etkileyen Faktörler.....	189
Tablo 4.11. İşletmeler Açısından Gelecekte Önem Kazanacak Konular.....	191
Tablo 4.12. Eğitim Departmanlarına Sahip İşletmelerin Sayıları.....	192
Tablo 4.13. Eğitim İhtiyaçlarını Karşılamada Kullanılan Eğitim Programları.....	193
Tablo 4.14. Eğitimci Personelin Seçimi.....	194
Tablo 4.15. Eğitimcilerin Temel Özellikleri.....	195
Tablo 4.16. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları.....	196
Tablo 4.17. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçlara Ulaşma Düzeyi.....	198
Tablo 4.18. 2001 Yılında Eğitim Programlarına Katılan Personel Sayısı.....	200
Tablo 4.19. İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Gerçekçi Olarak Tespit Edilmesi.....	201
Tablo 4.20. Eğitim İhtiyaç Analizinin Tespit Edilememesinin Nedenleri.....	201
Tablo 4.21. İşletmelerde Çalışanlara Verilen Eğitim Konuları.....	202
Tablo 4.22. 2001 Yılında Çalışanlara Verilen Toplam Eğitim Süresi.....	203
Tablo 4.23. 2001 Yılı Kişi Başına Eğitim Harcama Miktarı.....	204
Tablo 4.24. İşletmelerin 2001 Yılına İlişkin Kişi Başına Eğitim Bütçeleri.....	205

Tablo 4.25. İşletmelerin Değişim Karşısında İnsan Kaynakları Açısından Yapılan Uyum Çalışmaları.....	206
Tablo 4.26. İşletmelerde Uygulanan Personel Eğitim Metodları.....	208
Tablo 4.27. İşletmelerin Eğitim Planlamasında Öncelik Verdikleri Kesimler.....	209
Tablo 4.28 Eğitim Programının Belirlenmesindeki Karar Verme .Öncelikleri.....	210
Tablo 4.29. İşletmelerde Kullanılan Eğitim Değerleme Yöntemleri.....	211



GİRİŞ

Değişimin insanlık tarihi boyunca yaşanan bir süreç olduğu her kesimce kabul görmektedir. Ancak günümüzde değişimin hem niteliksel hem de niceliksel açıdan önemli farklılıklar taşıdığını söylemek mümkündür. Bu farklılıklar hız, derinlik, etkililik ve hem bireyler hem de organizasyonlar açısından önemli etkileri de beraberinde getirmektedirler. Günümüzde örgütler açısından değişime uyum ya da değişim yönetimi kavramları sıkça tartışılır olmuştur. Temelde bu kavramların bu kadar tartışılır olması kavramların etkileri bakımından örgütler açısından demokles'in kılıcını temsil etmesinden kaynaklanmaktadır. Değişime uyum ve değişimin yönetilmesi işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin ve küresel rekabette başarı elde edebilmelerinin temelini oluştururken, değişim karşısındaki uyumsuzluk ve değişime olumlu tepki verememe, örgütlerin varlıklarının sona ermesine neden olmaktadır. Özellikle sanayi ağırlıklı bir dönemin sona erip yerini "bilgi" kavramını öne çıkaran yeni bir döneme bırakması örgütlerin ellerinde kullandıkları üretim araçlarının da önem düzeylerini değiştirmiştir. Günümüzde örgütler açısından bu yeni dönemi karşılamak farklı üretim araçlarını öne çıkarmayı gerektirmektedir. Bu yeni üretim aracı bütün boyutları ile örgütün beşeri yönünü temsil eden insan kaynaklarına işaret etmektedir. Değişim ve rekabet, geçmişin örgüt pramidinin en alt kesimini oluşturan insan kaynağını günümüzde örgütsel vizyonun oluşturulmasında, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında örgütsel pramidin en üst noktalarına taşımıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ve bilgi toplumunda insan kaynakları ve onun sahip olacağı bilgi, kurumların rekabet gücü açısından stratejik bir öneme sahiptir.

Yeni iş gücü diğer bir ifade ile bilgi işçisi olarak nitelendirilen bu kesim ileri düzeyde bilgi teknolojisini kullanabilen beyaz yakalılar olarak da tanımlanmaktadır. Yeni iş gücü bilgiye dayalı ürün ve hizmet sunma becerisine ve bilgiyi kullanabilme yeteneğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu manada bilginin aktarılmasına ve alınıp satılma sürecine herhangi bir şekilde katkıda bulunan veya bilgiyi kendi işinde etkin bir şekilde kullanan bireyleri bilgi işçisi olarak tanımlamak mümkündür. Bilgi toplumunun en önemli elemanı ve katma değer yaratan unsuru olan bilgi işçileri günümüzde ve gelecekte örgütlerin sahip olacakları rekabet avantajlarının sağlayıcısı olacaklardır.

Bu açıdan bakıldığında kurumlar, bireyler ,birimler, bölümler ve yönetimler başarı veya başarısızlıklarını tamamen bilgi işçileri olarak da tanımlanan yeni dönemin insan kaynaklarına verdikleri değer ve önemle elde edeceklerdir. Küresel rekabet ortamında başarı kulvarında yer almak isteyen örgütler beşeri sermayelerinin değerliliklerini ve örgütsel katkılarını arttırmak zorundadırlar. Günümüzde modern örgütlerin başarısını arttıran en önemli üretim gücü olarak görülen insan gücü bir işletmenin gücünü de belirleyen temel etmenlerden birisini oluşturmaktadır. Bu yüzden bütün işletmelerde çalışanların eğitimi ve geliştirilmelerinin özel bir önemi bulunmaktadır. Değişimin etkili bir şekilde yönetimi için çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin beşeri kaynağını oluşturan insan kaynaklarının bilgi, beceri, yetenek ve çalışma düzeylerinin yükseltilmesi insan kaynaklarının etkinliğinin ve performansının artırılmasına da önemli katkılar sağlamaktadır. Bu amaçla bu çalışma bireysel ve örgütsel performansın artırılmasında eğitim çabalarının önemine işaret etmektedir.

Çalışma teori ve saha araştırmasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Teorik kısım oluşturulması aşamasında, konuyla ilgili bilimsel kitap, dergi, makale, araştırma ve haber niteliği taşıyan eserlerden yararlanılmıştır. Bu bölümde kullanılan kaynak eserlerin bir çoğunu üniversite kütüphanelerinde yapılan araştırmalar oluşturmakta iken, az sayıda kaynağa ise elektronik ortamdan yararlanılarak ulaşılmıştır. Çalışmanın saha araştırması bölümünde İstanbul Sanayi Odasının 2000 yılına ilişkin ilk 500 de yer alan firmaların 350 adedi tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilerek, bu işletmelerde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine olan etkilerine ilişkin bir anket çalışmasının değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın Teori kısmının birinci bölümünde öncelikle insan kaynakları yönetimi hakkında kavramsal ve teorik çerçevede önemli bilgiler sunulmaktadır. İkinci bölümde işletmelerde eğitim çalışmalarının niteliği ve çalışanların güdülenmelerindeki önemine dikkat çekilmiştir. Üçüncü bölümde ise insan kaynakları eğitiminin çalışanların performanslarına yönelik etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tezin dördüncü bölümünde ise gerçekleştirilmiş olan saha araştırması metodoloji ve sonuçları ile birlikte incelenmiş, bir takım analizlere ve bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde çalışmaya ilişkin genel bir değerlendirme ortaya konulmuştur. Nihayet çalışma sonuç ve öneriler bölümü ile bitirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1.İnsan Kaynakları Kavramı ve Önemi

1.1.1..İnsan Kaynakları Kavramı

Örgütler üretim sürecini gerçekleştirmeye yönelik birer tasarımdırlar. Örgütlerin üretim çıktısı ya bir mamül, ya bir bilgi ya da duygu üretiminin gerçekleşmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütler ortak amacı gerçekleştirmek üzere birey ya da grup faaliyetlerini bilinçli bir şekilde koordine edildiği sistemlerdir¹. Örgütler, örgütsel amaçların belirlendiği ilk aşamada durağan bir yapı arz ederler. Ancak amaçları gerçekleştirme noktasında dinamik bir yapıya geçerler. Belirlenen amaçlara ulaşma noktasında örgütü harekete geçiren temel unsur, örgütün beşeri kaynakları olarak da ifade edilen insandır. Gerek bir yapı anlamında örgüt, gerekse onun ayrılmaz bir unsurunu oluşturan insan ögesi ve onun oluşturduğu gruplar yönetimin ve örgütün temel faaliyet alanını oluşturmaktadır. İnsanın hem bir üretici hem de bir tüketici olarak varoluşu örgütlerin varlığını anlamlı kılmaktadır². Örgütlerde beşeri kaynak, örgütlerin mamül ve hizmet üretimi hedeflerine ulaşabilmek için kullanmak zorunda oldukları temel girdilerden birisi olan insanı işaret etmektedir³. İnsan kaynakları kavramı bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki iş görenlere kadar herkesi kapsayan bir süreci açıklamaktadır. Örgütsel yapılanmalar ve kurumsal oluşumlar birer psiko-teknik sistemlerdir. Bu açıdan birer sosyal sistem özelliği taşırlar. Örgütler teknoloji ve insanları bir başka anlatımla bilim ve insanlığı bir araya getirmektedirler. Bu yönüyle insan örgütlerin hem aracı hem de amacıdır. Örgütsel verimliliğin sağlanması yönetimin en önemli sorunları arasında yer almaktadır⁴. Örgütsel verimliliğin ve etkinliğin sağlanmasının temel kaynağı da bütün boyutları ile yine insandır. Örgütlerin insanlara, insanların da örgütlere ihtiyacı vardır sözü birey ve örgüt arasındaki karşılıklı çıkar ve

¹ Aytaç Açıklan, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayınları, No:7, Ankara, 1996, s.3.

² Don Hellriegel, Susan. E. Jackson, John W. Slocum, **Management**, Eighth Edition, South-Western College Publishing, Ohio, 1999, ss.5-6.

³ Trevor Bolton, **Human Resources Management**, Black Well Publishers, Massachusetts, 1997 s.5.

⁴ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dördüncü Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001 s.4.

bağımlılığı ifade etmektedir. Örgüt kuramında çalışanlar ve örgütler arasında bir tür karşılıklı çıkar temeline dayalı olarak kurulan ve sürdürülen bir ilişkiden bahsedilmektedir. Eğer karşılıklı bir çıkar ve bağımlılık ilişkisi yoksa bir grup oluşturup, işbirliği yaratmaya çalışmanın da anlamı yoktur⁵. Çalışma yaşamında insan ve örgüt arasında formel akit yanında, formel özellik taşımayan psikolojik akit olarak ifade edilen bir anlaşma da söz konusudur. Bu bir anlamda birey ve örgüt arasındaki karşılıklı bağımlılık anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır⁶. Formel akit çalışanların örgütsel iş karşılığı ya da emekleri karşılığı alacakları ücrete ilişkin olmakla birlikte, psikolojik akit insanların örgüt kavramından beklentilerini ifade etmektedir. Psikolojik akitin bileşenlerini her iki tarafın tutumları ve beklentileri ortaya koymaktadır. İnsanlar örgütleri amaçlarına ulaştıracak bir araç olarak görmekte iken, aynı zamanda örgütlerin de amaçlara ulaşma yolunda çalışanlardan beklentileri vardır. Yani örgütler ve bireyler beklentiler düzleminin her iki tarafını teşkil etmektedirler⁷.

Makine ve teknoloji insan aklının bir ürünüdür ve sadece insanlar tarafından verimli bir şekilde kullanılabilir. Örgütlerde herhangi bir verimlilik programının başarısı, insan kaynaklarının etkin kullanımı ile mümkündür. İşletmelerde artık insan kaynağının örgütün en önemli kaynağı olduğu düşüncesi bir klişe olmaktan çıkmıştır. İnsanlar yegane dinamik bir varlığı oluşturmaktadırlar. Örgütler açısından insan nedensel güçtür⁸. Çünkü insan yaratıcılığın, yenilikçi fikirlerin kaynağını teşkil etmektedir. Örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi, örgütleri meydana getiren çalışanların yönetsel etkinliğine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır. Küresel rekabet ortamında rekabetüstü olabilmek için örgütteki insan kaynağının yakından tanınması örgütlerin ivedilikle üzerinde durmaları gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır⁹.

⁵ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çev. Kemal Tosun ve diğerleri) İkinci Baskı, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, No.136, İstanbul, 1984, s.19.

⁶ Nurettin Kaldırım, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.1, C.1, Kayseri, 1987, s.113.

⁷ Keith Davis, a.g.e, s.18.

⁸ Jack Fitz-Enz, Jack J.Philips, **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.2.

⁹ Taner Acuner, "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.2, S.2, İzmir, Nisan –Haziran 2000, ss.4-5.

1.1.2.İnsan Kaynaklarının Önemi

Bütün dünyada yaşanan küreselleşme eğilimi beraberinde gerek ülkeler gerekse işletmeler arasında güçlenen bir rekabeti gündeme getirmiştir. Bu amaçla her işletme ya da ülke kendi rekabet gücünü geliştirmek amacıyla bir takım verimlilik artırıcı önlemler almaktadırlar. Global rekabette bugün için örgütler açısından örgütleri rekabet edebilirlik düzeyine getirecek hız, maliyet, yenilik, kalite gibi enstrümanlar bulunmaktadır. Bu enstrümanların etkinliğini sağlama süreci işletmenin fiziksel ve beşeri kaynaklarının verimliliklerinin etkinliği ile doğru orantılıdır. Her ileri ekonomi global olduğu için, bir ulusun en önemli rekabet avantajı onun iş gücünün becerileri ve toplam öğrenmesine dayanmaktadır. Bugün için örgütün başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, örgütün insan kaynakları olduğu kabul edilmektedir¹⁰.

Örgütler amaçlarına insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemler aracılığıyla ulaşmaktadırlar. İşletmelerde insan gücü üretim sürecinin ön koşuludur. Örgütün fiziksel ve teknolojik kaynaklarını üretim sürecinde üretim faktörü olarak kullanmak çok kolaydır. Çünkü bunlar maddenin bağımlı olduğu kanun ve ilkelere dayanmaktadırlar ve bunları bildikten sonra onlardan kolaylıkla yararlanmak mümkündür. İnsan ise akıl, duygu, his, zeka, ihtiras, heyecan gibi psikolojik ve sosyal nitelikli bir takım özelliklere sahiptir. Bu açıdan insanların örgütsel amaçlara kanalize edilebilmeleri ve üretim kaynağı olarak etkinliklerini ortaya koyabilmeleri oldukça zor bir süreçtir¹¹.

Örgütlerde bütün teknolojik üstünlükler ikame edilebilir bir niteliğe sahipken, insan kaynaklarının ikame edilmesi mümkün değildir. Günümüzde örgütlerin sahip oldukları çalışanlar dışındaki bütün kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir ve çeşitli şekillerde temin edilebilir bir özelliğe sahiptir¹². Bütün gelişmiş ülkeler ve büyük işletmeler ürünlerini aynı kalite ve hızda tasarlayabilir, üretebilir ve dağıtabilirler. Çalışanların becerileri dışında bütün üretim faktörleri dünyanın herhangi bir yerinde

¹⁰ Viktor Sidi, “21. Yüzyıla Girerken Değişim ve Bilgi Çağı”, Human Resources Dergisi, Yıl.1, S.7 Mayıs, İstanbul, 1997, s.10.

¹¹ Aytaç Açıkalın, a.g.e, s.3.

¹² Kemal Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 232 İstanbul, 1990, s.505.

kurulabilir. Sermaye özgürce uluslararası sınırları aşabilir ve son teknolojiler, bilgisayarlar, uyduların yardımı ile bir ülkeden diğerine aktarılabilir. Daha doğrusu sermaye, bilgi, hammadde ve teknoloji kolayca temin edilebilmektedir. Ancak insan sermayesini kısa zamanda kalifiye hale getirmek ve onun yeteneklerinden etkin bir şekilde faydalanabilmek mümkün değildir. Dünyada yaşanan olayların eğilimi, örneğin Avrupa ortak pazarı projesi, Doğu Avrupa ve Asya Ülkelerinin demokratikleşmesi, insan kaynakları yönetiminin global pazarlarda çalışan işletmelerin başarısının önemli bir unsuru olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü üretimin bütün faktörleri dünyada çok hızlı hareket edebilir, karmaşık işleri yapmada becerikli ve bilgili olan bir işgücü işletmeleri rekabet edebilir hale getirebilir ve yabancı yatırımları etkileyebilir¹³.

Örgütte insan kaynakları deneyim, beceri, hakimiyet, yetenek, bilgi, ilişkiler, risk alma ve örgütsel zekayı meydana getiren bir kavramdır. Gerek organizasyonların verimliliğinin sağlanması gerekse performans düzeylerinin artırılabilmesi doğrudan doğruya çalışanların bu katma değerlerinden yararlanmak ile mümkündür. Örgütün verimliliği, her zaman yönetimin öncelikli sorunlarını oluşturmuştur. Verimliliğin kaynağı ise bütün boyutları ile örgütteki insan ögesidir. Çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile var olan enerjinin, örgütsel ortamda etkili kullanılması, örgütsel verimliliğin yöntemi ve temel bir göstergesidir. Örgütlerde bilgi toplumunun insanı sürekli olarak katma değer oluşturmak, süreçlerle eş zamanlı olarak çalışmak durumundadır. İnsan bu suretle örgütsel değişimin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Bunu başarabilmek için değişimi yönetmeye yarayan liderlik becerilerini sürekli olarak geliştirmektedir¹⁴. Çalışanlar bu yönüyle diğer örgütsel kaynakları en etkin bir şekilde kullanmakta ve örgütsel performansın sağlanmasında sinerjik bir etki yaratmaktadır.

1.1.3.Tarihsel Süreçte Çalışma Yaşamında İnsana İlişkin Yaklaşımlar

1.1.3.1. Klasik Örgüt Teorisinin İnsana İlişkin Yaklaşımları

19. yüzyıl pozitif bilimlerde buluşların çok yoğun olarak ortaya çıktığı bir yüzyıldır. Sosyal bilimler alanında bu yüzyılda gerek teori, gerekse pratik olarak bilimsel bir yapının oluşmaya başladığını görmekteyiz. Örneğin, atölyelerin, maden

¹³ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources**, Third Edition, McGraw-Hill, Inc, New York, 1992, s. 9.

¹⁴ Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, s.22.

ocaklarının ve fabrikaların kurulması ve burada binlerce işçinin çalışmaya başlaması, diğer yandan teknolojik ilerlemelerle beraber kitle üretim, fabrikasyon sistemi, yeni uygulamaları meydana getirirken, büyüyen ve ölçek olarak genişleyen işletmelerin organizasyonu adeta bilimsel yönetim anlayışını davet etmiş, çalışma ilişkileri açısından yeni süreçlerin başlamasına zemin hazırlamıştır¹⁵. Klasik kuram sanayileşmenin gelişme gösterdiği 19. yüzyılda ortaya çıkmıştır. 1860'lı yıllarda yoğun bir hızla başlayan sanayileşme insanların dikkatlerini topraktan makineye yöneltmiştir. Sanayi devrimi ve fabrika sisteminin gelişmesi ile birlikte bu dönemde ekonomik gelişme kendini göstermiş, ayrıca teknolojik yenilikler ve buhar makinesinin kullanılması ile işletmelerde verimlilik artışı sağlanmıştır. Bu dönemde işletme için üretim yapma en önemli konu olarak gündemdeki yerini almıştır. Sanayileşme olgusu insan makine ilişkilerini ortaya çıkarmış, gerek genelde yönetim, gerekse özelde insan yönetimi insanların işe yüklenilen değerler ve işin zaman içerisinde geçirdiği evrelerden oldukça etkilenmiştir. Bu döneme ilişkin olarak fabrikalaşma ile birlikte daha çok teknik konulara önem verildiği görülmektedir. İşgücü sorunu daha henüz ilgi çeken boyutlarda değildir¹⁶. Klasik dönem olarak nitelendirilen bu dönem, Bilimsel yönetim, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımı olarak adlandırabileceğimiz üç önemli süreci kapsamaktadır. Bu dönemde çalışma hayatına ilişkin ortaya atılan bütün tezler ve yapılan çalışmalar doğrudan doğruya örgütün biçimsel yapısı, verimlilik, etkinlik ve rasyonellik ilkeleri etrafında şekillenmiştir. Gerek Taylor, gerek Fayol, gerekse Weber ve diğerleri için örgütün başarısını onun nasıl dizayn edildiğine ilişkin ilkeler belirlemektedir¹⁷. Yine onlara göre belirlenen ilkeler ve esaslara göre dizayn edilen bir örgüt her yerde ve her zaman başarılı olacaktır. Çünkü bu ilkeler her zaman ve zeminde geçerli olan ilkelerdi. Ancak bu ilkelerin hiçbirisinde insandan bahsedilmemişti ve işgören yönetiminin amacı, üretimin artırılması sürecinde makinelere ek olarak nasıl etkili kullanılacağı ile ilgiliydi. Personel sorunları da daha çok üretime ilişkin teknik sorunlar kapsamında ele alınmaktaydı. Daha çok iş gücünün kendisine verilen işi doğru yapıp yapmadığıyla ve işgücünün sağlanmasında temel faktör olarak görülen ücret ile

¹⁵ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Baskı, Gazi Yayınları, Ankara, 1998, s.10.

¹⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler** Altıncı Baskı, Teknografik Matbaacılık, İstanbul, 1991, s.22.

¹⁷ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş Altıncı Baskı, Günay Ofset, Konya, 2001, s.74.

ilgilanilmektedir¹⁸. Çünkü bu döneme insanların sadece ekonomik ödüllerle güdüleneceğine dayanan bir ekonomik insan görüşü hakimdir. Bu görüş insanı kazancını maksimize etmeye çalışan bir varlık olarak tasvir etmektedir. Dolayısıyla ücret karşılığı çalışma iş sözleşmesinin tek dayanağını oluşturmaktadır.

Klasik teoride insana ilişkin yaklaşımlar klasik örgüt teorisinin bir sonucudur. Klasiklere göre örgütsel insan “akılcı–iktisadi insan”dır¹⁹. Bunun temelleri hedonizm felsefesine dayanmaktadır. Hedonizm felsefede insan davranışlarının sebeplerini hazzı ve zevk duygusuna dayandıran bir anlayışı temsil etmektedir. Bu anlayışa göre insan davranışlarının nedeni mutlu olma isteğidir. Haz insanı insan yapan duygudur. O halde insanlar bir davranışta bulunurken, sürekli olarak hazzı aramaktadırlar ve kendilerine elem ve ızdırap veren duygulardan kaçınmaya çalışmaktadırlar. Bu felsefe ışığında motive olan bireyler davranışlarını haz-elem temeline dayandırmaktadırlar²⁰. Klasik teoriye göre insanlar çıkarlarını maksimize etmeye çalışan rasyonel varlıklardır. Rasyonelliğin gereği olarak da az çalışma isteği ile daha çoğu elde etme çabası içindedirler. İnsanları çalıştırmanın yolu onlara daha fazla ekonomik ödüllendiriciler sunmaktan geçmektedir.

Klasik teoriye göre İnsanlar karar alma ve yargılama yeteneklerine sahip değildirler. Böyle olunca da insanların örgütsel sorunların çözümüne ilişkin hiçbir katkıları yoktur. Sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri ve bunun dışında olan şeyleri yönetime bırakmaları istenmektedir. Klasik yönetim düşüncesi bu varsayımlara dayanınca, ekonomik ödüllendirmeye dayanan bir motivasyon sisteminin uygulanması ve kontrolün oldukça sıkı uygulanması gerektiği noktası üzerine yoğunlaşmaktadır²¹. Henry Ford’un “çalışanlardan bütün istediğimiz önlere koyduğumuz işi yapmalarıdır” şeklindeki düşüncesi klasiklerin görüşlerini belki en iyi özetleyen cümleyi oluşturmaktadır. Klasik teoride insan bir nicelik ve bir kemiyet olarak görülmüştür. Klasik teori ile geleneksellik ve meşruluğa dayalı bir örgütsel yapı yerine, Weber’in bürokratik modeli ile Fayol’un bu alanda geçerli olabilecek rasyonel ilkeleri önemszenmiştir. Teoride insan bireyselliği ile düşünülmemekte ve sadece

¹⁸ Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:255, İstanbul, 1993, s.11.

¹⁹ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Üçüncü Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:257 İstanbul, 1993, s.199.

²⁰ Özcan Yeniçeri, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış**, Tutibay Yayınları, Ankara, 1993, s.140.

²¹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Beşinci Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s.33

teknolojiye ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği üzerinde ısrarla durulmaktadır²². Bu açıdan çalışanlar arasında bir bireysel farklılıklardan da söz etmek mümkün değildir. Bağımlı değişken olan bireyler makinenin teknik bir parçalarıdır. Bir parça arızalanırsa atılır, yenisi alınır ve üretim sürecine monte edilir.

1.1.3.2 Beşeri İlişkiler Teorisinin İnsana İlişkin Yaklaşımları

Klasik teorinin insana ilişkin yaklaşımları ve örgütü salt teknik bir yapı olarak algılamalarının ardından klasik düşünceyi test etmeyi amaçlayan bir takım araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan birisi de Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu Hawthorne çalışmasıdır. Bu araştırmalar sosyal bilimciler tarafından yapılmış ve klasik teorisinin varsayımlarının yetersizliğini gösteren sonuçlara ulaşılmıştır²³. Elton Mayo ve arkadaşları ışıklandırma düzeyleri ile çalışanların verimliliği arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla araştırmaları yürütmüşlerdir.

Araştırmalarda ışıklandırma düzeyindeki artış ve azalışlardan bağımsız olarak çalışanların verimliliğinin etkilendiği ortaya çıkmıştır. Beş yıl süren ikinci grup araştırmalardan verimlilik değişkeninin grup içi sosyal faktörlerden etkilendiğine karar verilmiştir. Ancak beklenenin aksine fiziksel şartlardaki iyileştirmelerin ve kötüleştirmelerin verimlilik üzerine etki etmediği, verimlilik artışının işbirliği ve çalışanların sosyal ilişkilerinin düzeyi ile doğru orantılı olduğu ortaya çıkmıştır²⁴. Hawthorne araştırmaları neticesinde insan davranışlarının arkasında önemli role sahip olan ihtiyaçlardan birisinin sosyal ihtiyaçlar olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde ekip çalışması ve işbirliğine yönelik girişimlerin derecesi ise denetçi ve araştırmacıların çalışma grubuna gösterdikleri ilgi, verimliliği arttırmanın ceza ile sağlanmaması, çalışanlarla ilgili yapılacak herhangi bir değişiklikte onların da görüşlerinin alınması gibi nedenlere bağlıdır.²⁵ Böylelikle işletmede insanı konu alan varsayımların tarihsel gelişiminde bütün dikkatler fiziksel unsurlardan ziyade insanı işin öznesi yapan değerlendirmelere yönelmiştir. Hawthorne araştırmaları ile ortaya çıkarılan sosyal etki süreci, iş yerinde iyi ilişkiler kurulmasını yönetimin bir amacı haline getirmiştir²⁶.

²² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, ss.120-121.

²³ Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, Nihad Sayar Yayınları, İstanbul, 1984, s.28-29.

²⁴ Ayşe Can Baysal, *a. g. e.*, ss.12.

²⁵ İnan Özalp, *İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları ve Organizasyon*, Bayteş Yayınları, Eskişehir, 1982, s.20.

²⁶ Ayşe Can Baysal, *a. g. e.*, s.12.

Sonuç olarak geleneksel yaklaşımların aksine, insan ilişkileri yaklaşımına göre ne örgütün bir mekanik bir düzen, ne de insanın bu mekanik düzenin etkisizleştirilmiş bir parçası olduğu yargısına varılmıştır. Bu teorinin sonuçlarına göre, insanların duygu, düşünce, tutum ve davranışları örgüt faaliyetlerinde önemli bir yere sahip olup, örgütsel başarının vazgeçilmez bir şartını oluşturmaktadır²⁷. Klasik yaklaşım, çalışanlara yönelik daha insancıl yaklaşımların geliştirilmesi gerektiği yönünde öneriler sunmakta ve çalışanların motive edilmesi sürecine salt iktisadi değerlendirmelerin penceresinden bakılmaması gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunmaktadır. Dolayısıyla gönül gücüne dayanan psikolojik tatmine imkan tanıyan, duygulara yönelik bir motivasyon sistemi önerilmektedir. Örgütler teknik ve beşeri yönü olan sistemlerdir. İnsan unsurunun olduğu her yerde sosyal ilişkilerin olumlu olabilmesi yönetimin yönetilenlere yönelik değerlendirme ve davranışlarına endekslidir. Bu manada insan ilişkileri yaklaşımı, örgütte insanın önemine dikkati çekmiş ve örgütsel etkinliğin ancak insana yönelik olma ile mümkün olabileceğini ortaya koymuştur.

Özellikle Neo-klasiklerin görüşleri çerçevesinde örgütte beşeri anlayışın önem kazanması, insana farklı bakışın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanı bir araç olarak gören klasik teorinin aksine insanı işletmenin odağı haline getiren bu yeni anlayış işletmede insani yaklaşımların gelişmesine de önemli katkılar sağlamıştır. Daha sonra yapılan bütün araştırmalar ve çalışmalar işletmede çalışanların önemini sürekli arttırmaya yönelik düşüncelerin sonucu olarak düşünülebilir²⁸. İkinci dünya savaşı sonrasında dünya da sayısal olarak iş gücünün azalması ve daha az iş gücü ile daha çok ürün üretme kaygısı personel yönetiminin önemini arttıran önemli bir olaydır. Bu süreçte insanın işletmelerde makine ve teknolojiye göre daha önemli bir kaynak olduğu düşüncesi önem kazanmıştır.

1.1.3.3.İnsan Kaynakları Yaklaşımı

1930'lu yıllarda başlayan çalışanlara ilişkin araştırmalar özellikle insan ve iş ilişkilerini düzenleme konusunda yeni arayışlara neden olmuş ve bu arayışlar sonucunda endüstriyel ve örgütsel hümanizm yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Örgütlerde insan kaynağı ifadesi artık kullanılmaya başlanmış, insan ilişkin bakış açıları sürecin doğal bir sonucu olarak daha olumlu hale getirilmeye çalışılmıştır. Bu görüş özellikle örgütlerde iş

²⁷ Atilla Baransel, a.g.e. s.55.

²⁸ Keith Davis, a. g. e, s.20.

yerinde insan kaynakları kavramı doğrultusunda iş ve örgütsel ortama ilişkin bir takım değişiklikler yapılmasını isteyen kuramların da doğuşuna zemin hazırlamıştır. Çalışanların motive edilmesinin verimlilik üzerindeki etkilerini inceleyen Maslow, McGregor, Likert, Argyris, Herzberg, McClelland ve Gellerman gibi davranış bilimcilerinin bu konudaki görüşleri insan kaynakları yaklaşımının gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır²⁹.

Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile organizasyonunun amaçları arasındaki yaşamsal bağlantı ilgi odağı halini almıştır. Abraham Maslow tarafından ortaya atılan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, ücret, iş tatmini ve bireysel performansın sağlanması gibi konularda değişik bakış açıları getirmiş ve iş yerinde çalışan insanların farklı motivasyon düzeyleri ve ihtiyaç farklılaşmaları içerisinde olduğuna ilişkin güdülemeye yönelik ip uçları vermiştir. Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisi sayesinde işletmelerde sadece çalışma ortamının ve ücretin güdüleme faaliyetinde etkili olmadığı işin bizzat kendisinin de çalışanlar için önem taşıdığını ortaya koymuş ve yönetimin işi çekici hale getirecek ve çalışanların yeteneklerini iş ortamında sergilemelerine imkan sağlayacak bir yapının oluşturulması gerektiğine ilişkin fikir vermiştir³⁰.

Argyris insan kişiliğinin boyutlarını incelemiş ve olgunlaşmış insan ile olgunlaşmamış insan kavramları üzerinde durmuştur. Argyris'e göre olgunlaşmamış insan, bağımlı, konulara yüzeysel ilgili, geniş ve derin düşünce sahibi olmayan benliğin ve olayların farkında olmayan niteliklere haiz iken olgunlaşmış insan bağımsız, derinlemesine ilgi sahibi, geniş ve derin düşünebilen ve uzun dönemli bakış açısına sahip olan birisidir. Argyris oradan hareketle örgütlerin yapı ve yönetim anlayışlarının çalışanları bu kişilik tiplerinden birisinin üyesi konumuna getirdiğini belirterek, örgütsel yapının ve yönetim anlayışlarının çalışanları olgunlaşmış kişilik düzeyine eriştirecek yaklaşımları sergilemesi gerektiğini ifade etmiştir³¹. Yine insan kaynakları yaklaşımının gelişmesine önemli katkılar sağlayan bir başka teorisyen Mc Gregor dur. Mc Gregor işyerinde insana ilişkin yaklaşımları iki boyutta incelemiştir. Birinci boyut çalışanları sürekli hor gören, denetlenmesi gerektiğini ifade eden kontrol ve güvensizlik ağının geniş olduğu bir yaklaşımı benimseyen X tarzı yönetimdir. İkinci boyutta ise

²⁹ Ayşe Can Baysal, a.g.e, s.14.

³⁰ M. Şerif Şimşek, a.g.e, s.196.

³¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996 s.35.

bireylerin örgütsel sorunların çözümünde önemli katkılara sahip olabileceğini kabul eden, ancak bunu gerçekleştirmenin yolunun çalışanların gizil güçlerinin harekete geçirilmesi ile mümkün olacağına inanan Y tarzı yönetim yaklaşımıdır³².

Bu çerçevede oluşturulan Drucker'ın Amaçlara göre yönetim kavramı, Likert'in sistem 1- sistem 4 teorisi ile E. Schein'in psikolojik akit kavramları işletmelerde çalışanları anlamaya dönük ve birey odaklı yönetimi gerçekleştirmeye dönük çalışmalar olarak ifade edilebilir. Yine sanayinin, işi kendisini ve iş yapma usullerini anlamsızlaştırdığına ilişkin görüşlere sahip bir takım araştırmacılara göre insanın bu anlamsızlığı gidermesinde önemli bir etken olan sosyal ilişkiler alanı olayın sadece bir boyutunu teşkil etmektedir. Bunlara göre beşeri ilişkiler modeli örgüt yaşamının gerçekleri ile tam örtüşmemektedir.

Sosyal ilişkiler ağı dışında bireyi motive eden içsel duygularda vardır. Bu sürecin işleyebilmesi için temelde işin anlamlı hale getirilmesi ve çalışan kişiye öz saygısını kazandıracak bir yapının ortaya konulması gerekmektedir³³. Bütün bu yaklaşımlar aslında örgütlerde çalışanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi noktasında önemli katkılarının bulunduğunu ve örgütün en önemli üretim kaynağı olduğuna atıf yapan yaklaşımlardır. Ancak sürecin olumlu hale getirilebilmesi doğrudan doğruya bütün beceri, yetenekleri, gönül güçleri, bilgileri ve duyguları ile çalışanın örgütsel hedeflere kanalize edilebilecek bir atmosferin sağlanması ile mümkündür. Bu açıdan insan kaynakları yaklaşımı örgütte insanın farklı bir boyutta algılanma çabasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

1.1.4. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

1.1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar örgütlerin de kendilerini yenilemelerini, çağdaş üretim teknikleri ve iş yapma biçimlerin geliştirmelerini zorunlu kılmıştır³⁴. Bunun yanı sıra örgütler ellerindeki personeli değişen çevre koşullarına uyumlu hale getirebilmek için büyük çaba göstermişlerdir. Değişimin getirdiği yeni boyutlar işin nitelik, biçim ve nicelik yönlerini değiştirmiş,

³² Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İkinci Baskı, İ.Ü. Kitabevi, İstanbul, 1978, s.19.

³³ J. L. Massie, **İşletme Yönetimi**, (çev. Şan Özalp ve Diğerleri) Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983 s.21.

³⁴ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s.55.

küresel rekabette, rekabet edebilirlik kriterlerini farklılaştırmıştır. Bunun doğal sonucu olarak yeni işe ya da iş yapma biçimlerine uygun nitelikli personel ihtiyacı örgütleri tehdit eder hale gelmiştir. Çağdaş yaklaşımlar çerçevesi içerisinde işletmelerin nitelikli personel istihdam etmeleri ya da mevcut personelin niteliğini arttırmaları bir zorunluluktur.

Bu yönüyle insan kaynakları yönetimi son 20-30 yıl içerisinde ekonomi, istihdam, nüfus, iş gücü ve çalışma yaşamlarında oluşan değişimler sonucunda, bu değişimleri kabullenebilecek bir tarzda örgütlerde çalışan personelle ilgili çalışmaları kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır³⁵. Örgütlerde insan kaynağı yönetimi pazar ekonomilerinin en çok konuşulan belli başlı konularından biri halini almıştır. İnsan kaynakları yönetimi, alışılmış personel yönetiminin kapsadığından farklı kavramları içeren bir olgu olma özelliği taşımaktadır³⁶. İnsan kaynağının yönetimi kavramı personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynağının yönetimi insan kavramını örgütün odağında gören, onu örgütün en önemli kaynağı olarak algılayan bir anlayışın sonucudur. İnsan kaynakları yönetimi üzerinde anlaşılmış bir tanım yoktur. Pek çok bilim adamı İnsan kaynakları yönetimine ilişkin farklı tanımlamalar geliştirmişlerdir³⁷. Bir tanıma göre İnsan kaynakları yönetimi “İnsan kaynaklarının, organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını ve iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak” olarak ifade edilmiştir. Başka bir tanıma göre insan kaynakları yönetimi “örgütün insan kaynakları alanında, amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen faaliyet ve görevlerdir”.

Yine bir başka tanımda insan kaynakları yönetimi örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için yönetenlerle yönetilenler arasında güvenli ve etkili bir uyum sağlamayı amaçlayan örgütün bir fonksiyonu şeklinde ortaya konulmuştur. O halde insan kaynakları yönetimini örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma,

³⁵ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s.26.

³⁶ Ali Rıza Büyükuslu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1988, s.74.

³⁷ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s.27.

planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür.³⁸

Bu tanımların ortak yanlarına bakıldığında insan kaynaklarının gelişmeye açık, insan, örgüt ve çevreyi bütünsel bir yaklaşımla ele aldığını, insanı merkeze alan dinamik ve esnek bir anlayışa sahip olduğu görülmektedir. Bu yönüyle insan kaynakları yönetiminin işletmenin geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim yaklaşımına geçiş sürecinde yaşadığı zihinsel dönüşümün bir iz düşümünü temsil ettiğini söylemek mümkündür³⁹. Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi, bir reorganizasyonun temel kaynaklarından biri olan ve örgütün diğer kaynaklarının verimlilik düzeyini de etkileme olanağı bulunan insan kaynağının yönetimi ile ilgili stratejik bir yaklaşımdır ve insan kaynakları yönetimi örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları içermektedir.⁴⁰

1.1.4.2.İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi kavramı, insan ilişkilerini ele alan oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alanı oluşturmaktadır. Öznesi insan olan her şey aslında bütün determinist bakış açılarından da uzaktır. Çünkü insan dediğimiz varlık sosyal bilimlerin bir konusudur ve insanı tek boyutlu bakış açıları ile anlamak ve algılamak mümkün değildir. Bu yönüyle işletmelerin insan kaynakları departmanları aslında oldukça zor bir görevi yerine getirmektedirler. Bu insan ilişkilerinin tanımlanmasına ilişkin zorluktan kaynaklanmakta ve insan kaynakları yönetiminin de kapsamının belirlenmesini güçleştirmektedir.⁴¹

İnsan kaynakları yönetimi iş ortamındaki bireyi, çalışanların birbirleri ile ve örgütsel yapı ile olan ilişkilerini ele almaktadır. Bu anlamda insan kaynakları yönetiminin konusu, insan kaynağının en etkili bir biçimde sağlanması, istihdam edilmesi, ve geliştirilmesine ilişkin yol, yöntem ve metodların araştırılmasıdır. Modern insan kaynakları yönetimi öncelikle örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisini belirlemede söz sahibidir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttırılması ve bunun sağlanması için

³⁸ Öznur Yüksel, a.g.e, s.8.

³⁹ Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman, Patricia M. Fandt, **Management**, West Publishing Company, Minneapolis, 1995, ss.318-319.

⁴⁰ Nazmiye Demir ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, MPM Yayınları No:635, Ankara, 2000, s.17.

⁴¹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.13.

örgüt kültürünün oluşturulması konusunda etkin çalışmalarda bulunur. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların yeteneklerini en geniş bir biçimde kullanmalarını, birey ve grup üyesi olarak yaptıkları işlerinden doyum elde etmelerini sağlamayı amaçlamaktadır⁴². Bu amaçla insan kaynakları yönetimi örgütün ihtiyaç duyduğu personel ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanların örgüte kazandırılması, işletme kültürüne alıştırmaları, çalışanların motivasyonu, bireyler, gruplar ve örgüt arasında uyumlu, sinerjik işbirliği yaratılması ile iletişimin etkin hale getirilmesi, işletmenin yeniden yapılandırılması sürecinde örgütsel iklimin daha sağlıklı hale getirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişiminin sağlanması gibi güncel konuları ve uygulamaları kapsamaktadır⁴³. Bütün bu faaliyetler yerine getirilirken, insanı merkeze alma yaklaşımı ve örgüt ortamı ile çevresi kavramlarının genişletilmiş yaklaşımı insan kaynakları yönetimi konusunun çerçevesini oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde insan statik bir durum değil, bütün nitelikleri ile göz önünde bulundurulmuş dinamik bir süreç olarak algılanmaktadır. Bunun anlamı, örgütsel yapı ve yönetiminin insana ilişkin karmaşıklığı algılama konusundaki yoğun çabayı kabullendiğidir. Örgüt ortamı kavramı, personel yönetiminde olduğu gibi örgüt sınırları içerisinde kalan bir kavram olarak algılanmanın ötesinde örgüte sistem yaklaşımı çerçevesinde bakılmakta ve çalışanların geçmişteki tecrübeleri ve oluşturdukları değer sistemleri ile geleceğe ilişkin projeksiyonları birlikte değerlendirilmektedir.⁴⁴ Bu açıklamalara bakıldığında aslında insan kaynakları yönetimi personel yönetimi ile birlikte endüstriyel ilişkileri de kapsayan daha geniş bir süreç olma özelliği taşımaktadır. İnsan kaynakları yönemi aşağıda belirtilen konular üzerinde yoğunlaşmaktadır⁴⁵:

1. İnsan kaynakları ihtiyacının planlanması
2. İnsan kaynakları örgütünün yönlendirilmesi
3. İşletmenin insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi
4. İnsan kaynakları örgütünün değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi
5. Etkili çalışma ilişkilerinin kurulması ve korunması
6. Örgütsel çevrenin geliştirilmesi ve analizi

⁴² Vida Gulbinas Scarpella, James Ledwinka, **Personne/ Human Resources Management**, PWS-Kent Publishing Company, 1988, s.4.

⁴³ İlhami Fındıkçı, **a.g.e**, s.13.

⁴⁴ Aytaç Açıkalın, **a.g.e**, s.14.

⁴⁵ Burhan Aykaç, **a. g. e**, ss.33-34.

insan kaynakları yönetiminin ele aldığı konulara bakıldığında daha küresel yaklaşımlara sahip olduğunu ve günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik ve uluslararası ilişkiler açısından olaylara bakmak suretiyle, örgütü sadece ulusal düzeyde statik bir yapı olarak düşünmenin aksine dinamik ve evrensel uygulamalara sahip olduğunu söylemek mümkündür⁴⁶.

1.1.4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Felsefesi

Günümüzde hızlı bilgi artışının, insan, örgüt ve toplum düzeyinde meydana getirdiği değişim ihtiyacı bu süreçte insan kaynakları yönetiminin önemli bir role sahip olması insan kaynaklarının tesadüflerin ötesinde belirli disiplin içinde ele alınması bir zorunluluk arz etmektedir⁴⁷. İnsan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkışı bu değişim sürecinin bir sonucudur. Bu değişim örgüte ve bireye ilişkin mevcut bakış açılarının farklılaşmasına ve bir insan kaynağı felfesinin doğmasına neden olmuştur. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin temel felsefesini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Örgütsel amaçlara ulaşmak işletmenin iki önemli sermayesi olan fiziksel sermaye kadar beşeri sermayenin de etkin bir şekilde kullanılması ile mümkündür. İşletme denilen yapı sosyo-teknik ve sosyo-kültürel bir sistemdir. İşletmedeki beşeri sermayenin örgütsel hedefler yolunda kanalize edilebilmesi doğrudan doğruya işletme yönetiminin empatik bir yeteneğe sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Yöneticiler kendilerini çalışanların yerine koymaktan öte o olmanın gerektiğine inanmalıdırlar. Bu şekilde çalışanların beklentileri, duyguları, düşünceleri ve ihtiyaçlarını belirleme olanağına kavuşurlar. Bu sayede çalışanların sürekli olarak yönetim tarafından dinlenmesi ve görüşlerine itibar edilmesi onların motivasyon süreçlerine olumlu katkılar sağlayacaktır.⁴⁸

2. Örgütler için günümüzde en önemli kaynak insan kaynağıdır. Bilgi toplumunda bilgi kavramını yaratan bireydir. Dolayısıyla işletmelerde yaratıcılık ve yenilik kavramları bireylerin düşüncelerinin ve eylemlerinin bir sonucu olarak oluşacaktır. Bu açıdan örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu insan kaynağından geçmektedir. İnsan işletmeler için bir maliyet kalemi değil, yatırım konusu olan değerli bir kaynak olarak görülmelidir.

⁴⁶ Wayne F. Cascio, **Applied Psychology In Human Resource Management**, Fifth Edition, Prentice Hall, 1997, s.12.

⁴⁷ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.76-77.

⁴⁸ Doğan Canman, **a.g.e.**, s.57.

Çalışana sürekli yatırım yapılarak, örgütsel amaçları gerçekleştirmek yolunda bireylerin yetenek ve niteliklerini geliştirecek eğitim imkanı sağlanırsa, bireyler örgütün değerini arttıran sürecin bir parçası haline gelirler.⁴⁹

3. Örgütsel başarı bütünleşmiş bir örgüt ve insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesine ve örgütsel kültürün biçimlendirilmesi ile arttırılabilir. İnsan kaynakları yönetimi her alanda örgüt kültürü ile bütünleştirilmeli ve çalışanların yönetiminde bütünleşmiş bir kültürel yapı ile hareket edilmelidir.

4. İşin, insanın hem yaşam enerjisini faydalı amaçlara yöneltmesi ve hem de bunların sonucunda edindiği doyumla ruh sağlığını koruması söz konusudur. İş yaşamının kalitesi kavramı ile ifade edilmek istenen insanlara bu tür bir doyum verecek iş koşullarının yaratılmasıdır. Bu süreç hem işletmeler açısından hem de çalışanlar açısından çok önemlidir. Çalışanların içinde bulundukları örgütsel ortam, ücret ve iş koşullarının insan onuru ile bağdaşır nitelikte olması gereklidir.⁵⁰

5. İnsan kaynaklarından en uygun düzeyde yararlanma tutarlı politikaların geliştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. İnsanları motive eden ihtiyaçlardan en önemlileri mensubiyet ya da bağlılık duygularının tatmin edilmesi ve bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacının giderilmesidir. Bu ihtiyaçların tatmin edilmesine yönelik girişimler kişinin yaratıcılığını ve enerjisini gösterebilmesine imkan tanıyacak ve çalışanların performanslarını olumlu etkileyecektir.⁵¹

6. İnsan karmaşık bir sistem özelliği taşımakta ve aynı zamanda sosyal kültürün, toplumun ve değerlerin içinde bir alt sistemi oluşturmaktadır. İnsanın dünü, becerileri, tecrübeleri, kazanımları ve kazandıracakları vardır. Bu yönden örgüt ortamında insanları yönetmek konumunda olanların sağlıklı düşünce, davranış ve eylemleri gerçekleştirmeleri için insanı tanımlamada geçerli ve güvenli kavramlardan hareket etmeleri gerekmektedir.⁵²

1.1.4.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Örgütlerin büyümelerinde rekabet avantajı sağlamanın ve bunu sürdürebilmenin önemli bir rolü vardır. Organizasyonların bu amacı taşıyan bir yol izlemelerine karşın, insan kaynakları yönetimi bu konuda en ileri teknikleri içeren bir yaklaşımı

⁴⁹ Aytaç Açıkalın, a.g.e, s.8.

⁵⁰ Oygur Yamak, *Kalite Odaklı Yönetim*, Panel Yayınları, İstanbul, 1998, s.30.

⁵¹ Michael Armstrong, *Human Resource Management Strategy and Action*, Kogan Page, London, 1992, s.14.

⁵² Ayşe Can Baysal, a.g.e, s.10.

sergilemektedir. Günümüzde birçok organizasyon insan kaynaklarının stratejik önemi üzerinde durmaktadır.⁵³ Bu stratejik önem insan kaynakları yönetiminin organizasyondaki amaçlarını belirlemesine yardımcı olduğu gibi, diğer tüm sistemlerin kurulmasında da etkin bir rol oynamaktadır. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin temel amacı, iş ahlakına sahip ve sosyal sorumluluk taşıyan bireylerin yaratıcılıklarını, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine kanallandırmaktır. Bunu yaparken İKY insan kaynağının en etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak ortamı da temin etmeye çalışmaktadır.⁵⁴ Amaçlar işletmenin küresel pazarda rekabet avantajı gerçekleştirmesini, çalışma yaşamında niteliksel iyileştirmeler sağlamasını ve ayrıca kaliteli üretim ve hizmet olgusunun oluşmasını sağlamaktadır. Amaçlar bir bakıma fiili durumun değerlendirilmesini sağlayan standartlardır. Bu amaçlar toplum, örgüt, insan kaynakları ve bundan etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır.

Bütün bunların ışığında insan kaynakları yönetiminin amaçlarını şu şekilde ortaya koymak mümkündür⁵⁵:

1. İşletme yapısı içerisinde işletmede karşılıklı güvenin oluşturulması ve çalışanların işletmeye bağlılıklarının sağlanması
2. Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek
3. Örgütsel değişimi başarmak ve çalışanlarla üst yönetim arasındaki sağlıklı iletişim kurulmasını temin etmek
4. İşletmenin iş gereklerine uygun nitelikli çalışanların işletmeye kazandırılması
5. Topyekün örgütsel ve bireysel performansın artırılması yoluyla örgütsel başarının artırılmasını sağlamak
6. Çalışanların yaratıcı yeteneklerini sergileyebilecekleri bir örgütsel iklimin oluşturulması
7. Örgütsel başarının sağlanmasında beşeri sermayenin sinerjik etkisinden yararlanılmasının sağlanması

⁵³ Gülten Kutsal, Ali Rıza BüyükUslu, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler Ve İnsan Kaynağı Yönetimin Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1996 ss.95

⁵⁴ Ömer Sadullah ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi** İkinci Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları No:7, İstanbul, 2000, s.15.

⁵⁵ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayınları, İstanbul, 2001. ss. 52-53.

8. Toplumun ihtiyaçlarını karşılama konusunda ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak
9. Örgütün ihtiyaçlarına uygun şekilde insan kaynakları bölümünün katkısını sürdürmek
- 10.Çalışanların bireysel amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlamak
- 11.İş yaşamının kalitesinin arttırılmasına ve endüstriyel demokrasinin gelişmesine katkı sağlamak
12. Çalışanların kariyer gelişimlerine imkan hazırlamak
13. İşletmede açık bir kültür ve ileriye yönelik aktif tutumlu çalışanları işletmeye kazandırmak
14. Bütünleşmiş bir örgüt ve insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesine ve örgütsel kültürün biçimlendirilmesine katkı sağlamak
15. İşletmede çalışanlara biz duygusunun kazandırılması ve ekip çalışmalarına ilişkin yaklaşımları benimsetmek
16. İşletmelerde yeni işletme yaklaşım ve anlayışlarına ve yeni teknolojik gelişmelere uyumlu, güncellenen yetenekler portföyünü oluşturmak

1.1.4.5.Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması, örgüt kültürünün aktif bir bireyi haline getirilmesi ve en etkin bir biçimde bu kaynaktan yararlanılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Bu sürecin etkinliğini ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve sosyal atmosfer, ülkede var olan endüstri ilişkileri, kültür, gelenek, örgütün çok uluslu olup olmaması, örgütsel yapı ve yönetim anlayışları ile teknolojik gelişmeler belirlemekte ve insan kaynakları yönetiminin özellikleri de bu sayılan unsurlardan etkilenmektedir. Bütün bunların ışığı altında insan kaynaklarının özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür⁵⁶:

1. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin üst düzey yönetimi tarafından yürütölen bir faaliyettir.
2. İnsan kaynakları yönetiminin yürütölmesi sürecinde sorumluluk yine üst düzey yönetime aittir.
3. İnsan kaynakları yönetimi stratejik yönden elzem olan ihtiyaçlar üzerinde durur ve örgüt ile birey arasındaki bütünleşmeyi sağlamaya yöneliktir.

⁵⁶ Michael Armstrong, **a.g.e**, ss.22-23.

- 4.İşletmede var olan örgütsel kültürün güçlendirilmesini sağlamaya dönük bir yaklaşıma sahiptir.
- 5.Çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel etkinliğe ve birey mutluluğuna dönük kısmı ile ilgilidir.
- 6.İnsan kaynakları yönetimini günümüzde yaşanan ve işletmelerin entropiye gitmelerine neden olan bilgi eskimesi ve değişime uyumsuzluk problemlerini ortadan kaldırmaya ve bireysel gelişimlerin sağlanmasına dönük bir yaklaşımdır.
- 7.İnsan kaynakları yönetimi işletmede yaşanan her olayın merkezine insanı yerleştirir ve insan merkezli işlevleri yerine getirir.
8. İnsan kaynakları yönetiminin amacı örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılmasının sağlanmasıdır. Bu amaçlar insan kaynakları yönetimi örgüt içi bakış açısına sahip olan personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini birleştirerek örgüte ve bireye sistemsel bir yaklaşım getirmektedir.
9. İnsan kaynakları yaklaşımı toplam kalite yönetimin önerdiği iç müşteri anlayışı ile çalışanlara yaklaşmakta ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanıp, verimliliklerinin arttırılacağı bir strateji geliştirmeye çalışmaktadır.
10. Örgüt ilkeleri organik ve yereldir, Ekip çalışması ve esnek çalışma biçimleri önemsenmektedir insan kaynakları yönetimi yapının gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışmaktadır.
11. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir modeldir.
- 12.Etkin bir kurumsal iletişimin sağlanabilmesi için bilgi akış sürecini düzenlemektedir.
- 13.Örgütte tüm çalışanları sisteme dahil etmek.
- 14.Yeni fikir,düşünce, kavram, yöntem ve teknik üretmek.
- 15.Bilgi çağına ilişkin olarak çalışanları değişim yönetiminin bir parçası kılmak.

1.1.4.6.İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İlkeler bir anlamda belirli işlerin standartlar çerçevesinde yürütülmesini sağlayan kurallar bütünüdür. İlkeler belirli bir zaman sürecinde deneyimler sonucu oluşmaktadır.⁵⁷ Ancak her ilkenin mutlak doğruluğu ya da yer ve zaman koşulu aranmaksızın geçerliliği savunulamaz. Özellikle konusu insan ya da sosyal bilimlere ise

⁵⁷ Öznur Yüksel, a.g.e, ss.27

deterministik yaklaşımların kesinlikle yeri yoktur.⁵⁸ İşletmeler açısından insan kaynakları yönetiminin ilkeleri faaliyetlerin bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesini sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi alanında geliştirilen bazı genel ilkeleri şu şekilde ortaya koymak mümkündür:

1.1.4.6.1.İnsana Saygı İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin başta gelen ilkesi insana saygıdır. İnsana saygı, alınan kararlarda, çalışmalarda ve örgüt içi ilişkilerde insana güven ve değer verilmesi esasına dayanmaktadır. İnsan kaynaklarına yönetimine göre insan örgütsel problemlerin çözümünde deneyimlere, fikirlere ve önemli katkılara sahiptirler. İnsan, sadece kas gücünden ibaret bir varlık değildir, duyguları, değerleri, kültürü ve onuru olan bir varlıktır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi insanın örgüte kazandırılması aşamasından, çalışanların eğitime, performans değerlendirme aşamasına ve kariyer çalışmalarına kadar her alanda insanın bu yönü üzerinde ısrarla durmaktadır. Esasen insan kaynakları yönetiminin varlık sebebi ve konusu insana odaklanma ve onun örgütsel ilişkilerinin düzenlenmesi süreci ile ilgilidir⁵⁹.

1.1.4.6.2.Tarafsızlık İlkesi

İnsan kaynakları yönetimi çalışmaları sürekli bir biçimde insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi içermektedir. Bu çalışmalar yürütülürken yönetimin insanları tarafsız bir biçimde değerlemesi bir zorunluluktur. Bu anlamda tarafsızlık ve adalet kavramları örgüt ve insan ilişkileri açısından güvenin temel taşlarını oluşturmaktadır.⁶⁰ Tarafsızlık yönetimin astlara karşı tutumu olarak da ele alınmalıdır. Her tür örgütteki yönetimler çalışanların birer birey olarak görüş ve düşüncelerinden dolayı onlara yönelik yanlı tavırlar içinde bulunmamalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin taraf olacağı tek şey, örgütün ihtiyaçları ile çalışanların işe uygunluğu ve nitelikleri arasındaki ilişki ve performans değerlemede, performansı yüksek olan çalışanların ödüllendirilmesi noktasında ortaya çıkmaktadır⁶¹.

⁵⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e, s.43

⁵⁹ İlhami Fındıkçı, a.g.e, s.59.

⁶⁰ Öznur Yüksel, a.g.e, s.27.

⁶¹ İlhami Fındıkçı, a.g.e, s.60.

1.1.4.6.3.Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi işletmede çalışanlar arasında dil, din, ırk, ve siyasi düşünce bağlamında varolan ayrılıkların belirleyici olmaması anlamına gelmektedir. Özellikle işletmelerde işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanımak, personelin beceri, bilgi, teknik donanım, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca kriterlere yer verilmemesini içermektedir. İnsanı örgütün bir sermayesi olarak gören bir anlayış insanların önüne bu tür yapay engeller koyamaz⁶². İnsan kaynakları yönetimine göre bu durum insan kaynağının optimal kullanımını engelleyecek ve örgütsel amaçlara ulaşma süresini uzatacaktır.

1.1.4.6.4.Açıklık İlkesi

İşletmedeki insan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesinden etkilenmektedir. İşletmelerde çalışanlar günümüzde sadece kendilerine verilen görevleri yerine getiren bireyler olmaktan çıkmış, örgütsel amaçların belirlenmesi, işin yapılma biçimi ve sonuçlarına ilişkin bilgileri de talep eder duruma gelmiştir.⁶³ Özellikle örgütsel iletişimin yoğun olduğu örgütlerde bireyler bilgilere ulaşmak suretiyle kendilerini işin bir halkası olarak görmekte ve çalışanların yabancılaşması, iş tatminsizliği gibi bütün olumsuz duyguların ortadan kalmasına neden olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin amacı çalışanların destek ve katkısını sağlamak olduğuna göre işletmede çalışanları ilgilendiren her konuda çalışanlara bilgi verilmesi ve görüşlerinin alınması örgüt ikliminin iyileştirilmesi ve çalışanların motivasyonunun sağlanmasında etkili olmaktadır⁶⁴.

1.1.4.6.5.Bilimsellik İlkesi

Çağımızda insan kaynakları çalışmalarına ilişkin bilgi ve beceriler oldukça gelişmiştir. Bütün bu çalışmaların bilimsel olarak irdelenmesi ve örgüte bilgi olarak kazandırılması insan kaynakları yönetiminin önem verdiği konular arasında yer almaktadır. Bilimsellik insan kaynakları çalışmalarını yönlendiren ve belirleyen önemli bir ilkedir. İnsan kaynakları yönetimi bu bilimsel veriler sayesinde personel alımından, çalışanların eğitim ve geliştirilmesine ve örgütsel kültürün yerleşmesine kadar yeni

⁶² Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1995, s.17.

⁶³ Keith Davis, **a.g.e**, s.18.

⁶⁴ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.294.

yaklaşımları uygulama imkanına sahip olmaktadır⁶⁵. Unutmamak gereken bir nokta ise örgütün bugün çalışanı bir insan olarak değerlendirdiği noktaya gelinmesi bu tür çalışmaların bilimsel olarak yapılması ve örgüte uyarlanması bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

1.1.4.7.İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

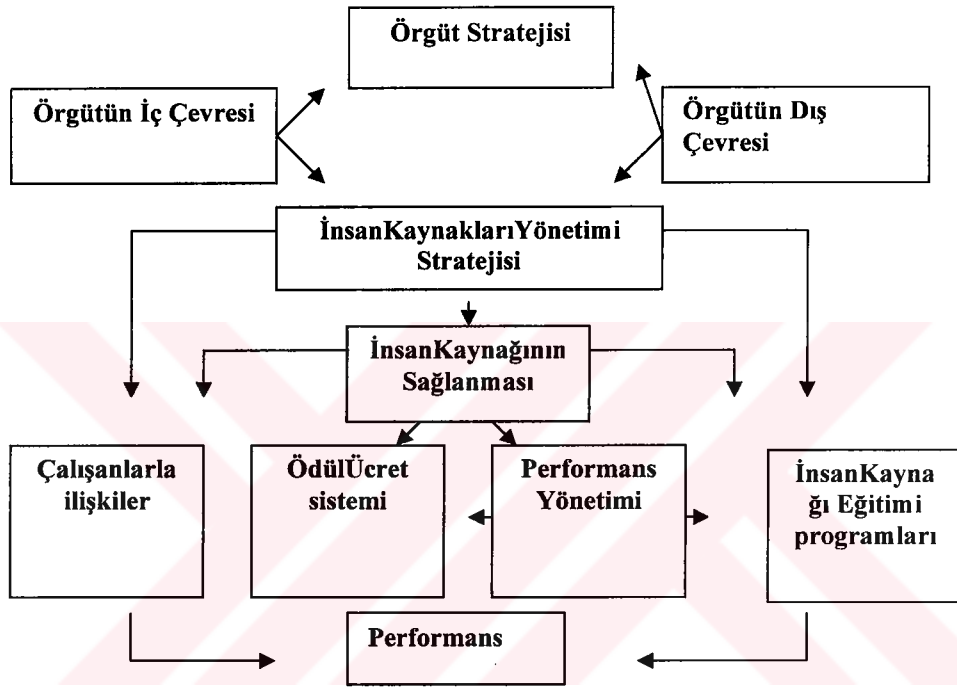
İnsan kaynakları yönetim süreci, temelde işletmede insan kaynağı stratejisinin oluşturulması ve buna ilişkin uygulamaları kapsayan bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimini geliştirmek için bir strateji ideal olarak örgütün varolan iş stratejilerinin, kültürünün, üretim süreçlerinin, sistemlerinin ve yapısının analiz süreci ile başlamaktadır. Örgütün gücünü, zayıflıklarını, fırsatlarını ve tehdit unsurlarını göz önünde bulundurmak esastır. Bu analizler örgütün varolan durumunun teşhisini ve bunun için ne yapılması gerektiğini belirleme de öncülük etmektedirler. Uygulama programı örgütün alanında yeniden yapılanması, kültür yönetimi, yeniden kaynak yaratma, insan kaynakları gelişimi, performans ile ödül yönetimi ve çalışanların ilişkileri gibi konulardaki öncelikleri ortaya koymaktadır. Öncelikle insan kaynakları gelişim programından beklenen sonuçları belirlemek önemlidir. Çeşitli insan kaynaklarına ilişkin girdilerin bu sonuçları elde etmek için birleştirilmesi daha sonraki bir aşamada sağlanabilmektedir. Aşağıda belirtilen şekilde insan kaynağı yönetimine ilişkin temel aktiviteler ve strateji oluşturma formülasyon yöntemine ilişkin bağlantıları yer almaktadır. Bu şekilde insan kaynağı yönetimi sisteminin geliştirilmesine yönelik olarak şu noktalar belirtilmektedir⁶⁶:

1. İnsan kaynağı kaynak oluşturmak, çalışanların ilişkileri ve insan kaynakları gelişimi için insan kaynakları yönetimi stratejileri, örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır. Hem örgüt stratejisi hem de insan kaynakları yönetimi stratejileri örgütün iç ve dış çevre faktörlerinden etkilenmektedir.
2. İnsan kaynağı oluşturma stratejileri, gereken beceri ve performans standartlarını belirlemekte ve bu nedenle performans yönetimi ve insan kaynakları gelişim sistemleri ile programlarına bağlıdır.

⁶⁵ İlhami Fındıkçı, a. g. e, s.63.

⁶⁶ Michael Armstrong, a.g.e, ss. 213-215.

3. Performans yönetimi yalnızca bireysel gelişime temel oluşturmamakta, aynı zamanda performansla ilişkili olarak, bireylerin elde ettikleri sonuçlara göre değerlendirilmesine ve onların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarına da bir temel oluşturmaktadır.
4. İnsan kaynağının sağlanması, performans yönetimi, ödül yönetimi, insan kaynakları gelişimi ve çalışanlarla ilişkilere ilişkin etkinlikler, performans düzeylerinin belirlenmesinde etkilidirler.



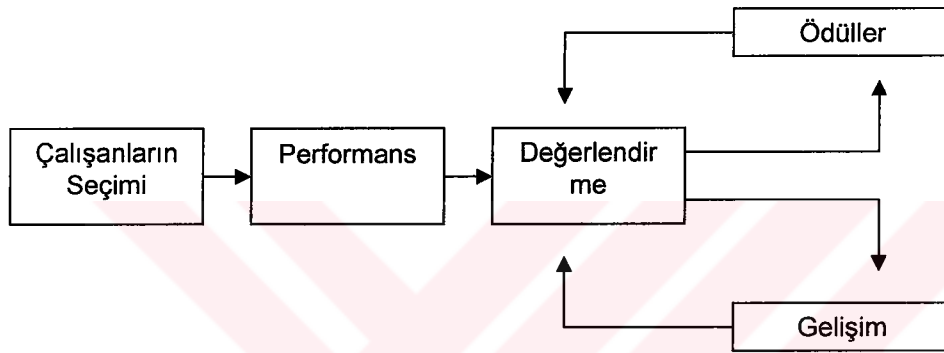
Şekil 1.1. İnsan Kaynağı Yönetim Süreci

Kaynak : Michael Armstrong, a.g.e, s.216.

1.1.4.8. İnsan Kaynakları Yönetim Çemberi

Bir örgütte, insan kaynakları yönetim sürecinin uygulanması ona ilişkin bir takım uygulamaların ve kurallarında tam anlamı ile uygulanmasını gerektirmektedir. Özellikle insan kaynakları yönetimine ilişkin güncel olan uygulama ve konuların işletme yönetimi sürecinde etkin hale getirilmesi çalışanlar açısından oldukça önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi çemberinde bütün örgütlerin kullandığı dört önemli süreçten bahsetmek mümkündür. Bunlar, seçim, değerlendirme, ödüllendirme ve gelişim süreçleridir. Bunlara insan kaynağının temel unsurları da denilmektedir. Bu unsurların işletme yönetim sürecinde hem örgütsel hem de bireysel iş başarımını etkilemektedirler.

Bu nedende bu çember modeli içerisinde, performans diğer insan kaynakları yönetimi süreçlerini etkileme durumunda bulunan anahtar değişken rolüne sahiptir. Bu model, tanımlanmış olan işi en iyi yapabilecek insanı seçme, onların performansını değerlendirme, çalışanları uygun ödüllendirme sistemi yoluyla motive etme ve geleceğe dönük olarak onların yetenek ve becerilerini geliştirmek suretiyle sağlanmaktadır. Performans süreci, aynı zamanda örgütü ve bireyi çevreleyen kaynakların bir fonksiyonunu oluşturmaktadır. Sonuç olarak, örgütsel iklimin, örgütsel yapı ve sistemlerin, çalışanların performansları üzerinde etkili olacak olan örgütlenme ve yönetim şekillerinin önemi büyüktür⁶⁷.



Şekil 1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Çember Modeli

Kaynak: Michael Armstrong, a.g.e, s.28.

1.1.4.9.İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik ve Operasyonel Roller

İnsan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesinin temelinde örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi ile ilgili iki temel rol olduğu gerçeği yatmaktadır. Bunlar stratejik rol ve operasyonel roldür. Operasyonel rol insan kaynakları açısından uzun dönemli bir uygulama sürecine sahipken, stratejik rol dış çevre faktörlerinin etkisi ile uygulama sahası bulan bir yaklaşımı temsil etmektedir.

1.1.4.9.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Rolü

İnsan kaynakları yönetimi stratejisi, örgütsel amaçlara ulaşma noktasında çalışanları önemli stratejik kaynak olarak değerlendirmektedir. İnsan kaynakları günümüzde artık işletmeler açısından sıradan bir üretim kaynağı konumundan çıkmıştır.

⁶⁷ Michael Armstrong, a.g.e, s. 28.

Bilgi toplumunun önemli üretim faktörü haline dönüşmüş, bilginin üretilmesi, işlenmesi, kullanıma hazır hale getirilmesi ve saklanması sürecinde bilgi çalışanı olarak üretimin en temel katma değer yaratan kaynağı haline gelmiştir⁶⁸. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi işletmenin en stratejik departmanlarından birisi haline dönüşmektedir.

Değişen pazar şartları, ekonominin dengeleri, sermaye artırımını gibi bir çok geleneksel rekabet avantajları günümüzün ekonomik koşullarında eskisinden daha önemsiz bir hale gelmiştir⁶⁹. Günümüzde global ekonomi, yenilik, hız, adaptasyon ve düşük maliyet gibi rekabet unsurlarını gerektirdiği için çalışanların yeni ürünler geliştirmek, dünya çapında müşteri hizmetleri sunmak ve örgüt stratejisi oluşturma yetenek ve becerileri daha çok önem kazanmıştır. Bütün bunlara rağmen işletmelerde geleneksel sermaye kalemlerine nazaran entelektüel ve örgütsel sermaye, şirket bilançolarında görünmemesinden dolayı daha az fark edilebilir bir özelliğe sahiptir. İşletmeler için günümüzün en stratejik kaynağı entelektüel sermayedir.

Entelektüel sermaye yetenekli, motive olmuş, uyum süreci yüksek olan iş gücünü ifade etmektedir. Tanımı ve yapısı dikkate alındığında her işletmenin kendi bünyesinde geliştirmek zorunda olduğu entelektüel sermayenin başarısı yönetimin bu yeni yaklaşımın temelinde yatan felsefeyi anlamasına bağlıdır. Günümüz işletmelerinde sermaye olarak paranın yerini bilginin alması ile birlikte sürekli öğrenme rekabetin temel belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan insan kaynakları işletme yönetiminin en önemli üretim faktörü konumundadır. İnsan kaynakları eğer etkili olarak yönetilebilirse, işletmeler açısından önemli bir rekabet kaynağı haline dönüşebilirler. Stratejik olarak insan kaynakları finansal, teknolojik ve diğer kaynaklarla aynı bağlamda değerlendirilmelidir. İnsan kaynakları talebi ve ihtiyaçları stratejik açıdan ele alınmalıdır.

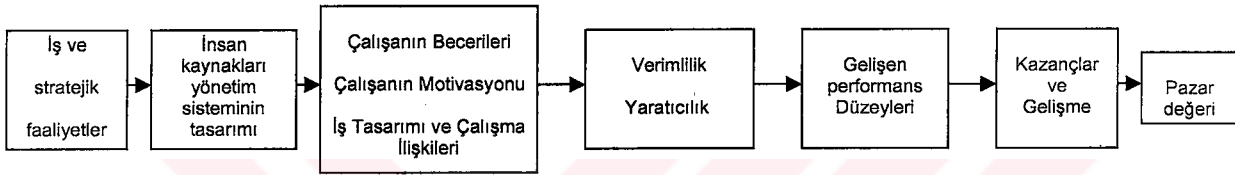
Örneğin, bin çalışanı olan bir işletmede insan kaynakları yöneticisinin işletmenin gelecek dört yıllık süreçte % 70 büyümesini sağlamaya ve yönetmeye dönük etkili insan kaynaklarına sahip olup olmadığını anlamaya dönük olarak kariyer planları ve başarı

⁶⁸ R.L. Mathis, J.H.Jackson, **Human Resource Management**, West Publishing Company, St.Paul, 1997, ss.5-6.

⁶⁹ J. Pfeffer, **Competitive Advantage Through People**, MA: Harvard Business School Press, Boston, 1994 s. 41.

tabloları geliştirmesi şişletmede stratejik anlamda insan kaynak yönetiminin önemsendiği anlamını taşımaktadır⁷⁰.

Örgütsel yeterliliğin kaynağı olarak insan kaynakları yönetim sistemleri firmaların öğrenme ve yeni fırsatları değerlendirmesine olanak sağlamaktadır. Geleneksel olarak uygulama, faaliyet ve şikayetlere odaklanan personel yönetimi, bu gün tersine, şişletmelerin stratejik bir yapıya kavuşturulmasında insan kaynakları boyutu ile önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları değer oluşturma sürecini destekleyen ve örgüt için potansiyel bir strateji desteği olan örgüt yapısının en önemli unsurudur⁷¹.



Şekil 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Modeli

Kaynak: Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Peter S. Pickus and Michael F. Spratt "HR As Source of Shareholder Value: Research and Recommendations", **Human Resources Management**, John Wiley & Sons, Inc, vol:36, No.1, Spring 1997 ss.40

1.1.4.9.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Operasyonel Rolü

Operasyonel faaliyetler, hem insan kaynaklarının rutin işlerinin yürütülmesine ilişkin süreçleri hem de çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkilerle, çalışanların örgütsel atmosfere ve kültüre uyum süreçlerinin sağlanmasına dönük olan uygulamaları kapsamaktadır. Bu noktada genel olarak şişletmedeki bütün çalışanlara öncelikle eşit istihdam fırsatlarının sunulması söz konusudur. Eşit istihdam fırsatları çalışanları işe alma süreçlerinden, onların örgütsel yapı içerisindeki ilişkilerine, fiziki şartlardan, çalışma saatlerine ve dinlenme zamanlarına kadar çalışanlara eşit davranılmasına ve eşit eğitim fırsatı verilmesine dönük girişimleri kapsamaktadır⁷².

İşletmeye yeni dahil olan bireylerin örgüte uyum sürecinde oryantasyon eğitiminin yapılması, insan kaynaklarının eğitimi, maaş ve ücret ödemeleri, çalışanların

⁷⁰ R.L. Mathis, J.H. Jackson, a.g.e, s.6.

⁷¹ D. Ulrich, D. Lake, **Organizational Capability: Competing From The Inside Out**, New York, John Wiley Sons, 1990, ss.220-222

⁷² Robert L. Mathis, John H. Jackson, a.g.e, ss.6-7.

güvenliğinin sağlanması ve çalışanların şikayetlerinin çözülmesine kadar bir dizi faaliyetler insan kaynakları yönetiminin operasyonel uygulamalarıdır. Kısacası örgütte çalışan insanlarla ilgili rutin görevlerin yerine getirilmesi insan kaynaklarının operasyonel rolleri kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir. Günümüzde orta ve küçük ölçekli pek çok işletme hala insan kaynaklarının operasyonel rolünü yerine getirmekte ama stratejik rolünü yerine getirememektedir. Bunun nedeni pek çok örgütte bireysel kısıtlamaların varlığı ve üst yönetimlerin insan kaynakları konusunda geniş ufuklara sahip olamamasından kaynaklanmaktadır⁷³. İnsan kaynakları yönetiminin rolü, bir anlamda personel yönetiminin örgüt içi rollerinden oluşmaktadır.

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Roller

<i>Roller</i>	<i>Odak</i>	<i>İK Rapor Merkezleri</i>	<i>Faaliyetler</i>
<i>Stratejik</i>	Küresel uzun dönemli yenilikler	CEO Başkan	-İnsan kaynağı planlaması -Yasal konuların yerine getirilmesi -Ekonomik gelişmeye katkı sağlanması -Organizasyonda küçülme ve yeniden yapılanmaya yardımcı olma -Şirket birleşme veya satın almaları konusunda görüş belirtme -Planlama ve strateji maliyetlerinin yönetilmesi
<i>Operasyonel</i>	Yönetimsel kısa dönemli bakım	Yönetim kurulu başkanı	-Personel alımı ve seçimi -İstihdam yönetimi ve oryantasyon -Güvenlik ve kaza raporları -Çalışanların şikayetlerinin değerlendirilmesi -İşgücünden daha etkin yararlanma programları

Kaynak: Robert L. Mathis, John H. Jackson a.g.e, s.6.

1.1.4.10.İnsan Kaynakları Yönetimi Kültüründe İnsan Kaynakları Yöneticisinin Yeni Roller

Özellikle dünyada yaşanan değişim rüzgarları genel sistemin bir alt sistemi olan örgütleri ve örgütlerin de alt sistemleri olan departmanların yapılanmalarını doğrudan etkilemektedir. Bu değişim sürecinde örgütlerde bilgi ve bilgi insanı kavramının önem kazanması organizasyonların bir anlamda insana göre dizayn edilme ve yönetilme zorunluluklarını da gündeme getirmiştir. Bu süreçte insan kaynaklarının önemsenmesi, insan kaynakları yönetimi bölümünü de işletmeler açısından önemli hale getirmiştir. Gelecekte insan kaynakları yöneticilerinin üstleneceği görevlere ilişkin pek çok

⁷³ Michael Harris, **Human Resource Management**, Harcourt Brace Publishers, Philadelphia, 1997 ss.20-21

tahminler yapılmaktadır. Bu açıdan günümüzde işletmelerde insan kaynakları yönetiminin geldiği konuma bakarak geleceğe ilişkin bir takım varsayımlarda bulunmak mümkündür.

1.1.4.10.1.Örgüt İçi–Girişimci Rolü:

İnsan kaynakları yöneticileri idari uzman olarak adlandırılabilen yeni rollerinde, bir taraftan geleneksel kural koyucu polisiye yönlerini törpülemeleri, bir taraftan da şirketteki rutin işlerin iyi yapılıp yapılmadığından emin olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları uzmanları idareci olarak üstlendikleri eski rollerinden yeni rollerine geçebilmek için hem kendi fonksiyonlarının hem de bütün organizasyonun verimliliğini geliştirmelidirler. İnsan kaynakları yöneticisi açısından örgüt içi girişimci rolüne ilişkin yöneticinin sahip olması gereken bir takım alt roller söz konusudur. Bu roller şu şekilde ortaya konabilir⁷⁴:

1. Girişimci ve çalışanlara ilişkin politikaları oluşturan bir stratejist rolü,
2. Personel ve işletme danışmanı
3. Örgüt ve personelin geliştirilmesine yardımcı
4. İnsan kaynakları ve sosyal değişim yöneticisi

Gerçekte insan kaynakları yöneticileri örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarını dengeleme noktasında yönetimin bilinç rolünü oynamaktadır. Aynı zamanda onların, çalışanların beklentilerini ve değerlerini anlama açısından personel politikalarının gelişimine katkıda bulunması gereklidir. İnsan kaynakları yöneticisi işletme misyonu ile özdeşleşerek işletmenin etkinliğinin artmasına katkıda bulunmak üzere insan kaynaklarını inceleyen ve verimlilik hedeflerini başarmak üzere örgütleri hazırlayan kişilerdir. Başka bir ifade ile insan kaynakları yöneticileri aktif iş partnerleri, değişim temsilcisi olarak ortaklığa katma değer katan kişiler olmalıdırlar. İnsan kaynakları uzmanlarına koçluk kültürünü desteklemede ve eğitim organizasyonunda çok önemli görevler düşmektedir⁷⁵.

Özellikle eğitimleri daha etkili hale getirmek, şirket içi programları başlatmak ve bunları yönetmek gibi bu önemli görevler arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri iki binli yıllarda araştırmaları şekillendirme ve değerlendirme sistemleri üzerinde ısrarla durmalıdır. Yıllık müşteri değerlendirmelerinden yola çıkarak,

⁷⁴ Ayşe Can Baysal, a . g . e s.97.

⁷⁵ Ayşe Can Baysal ,a. g. e. s.97.

Çalışanların profesyonel rekabetlerini, yönetim kabiliyetlerini, üretkenliği, takım çalışmasını ve liderliği değerlendirmeye almalıdırlar. Özellikle Ledge'nin ifade ettiği gibi personel yöneticileri "tek yeri doldurulamaz" bir uzmanlığa hizmet etmektedirler. Terrington'a göre yetenekli insanların işe alınması, gelişimi ve yönetimi insan kaynaklarının en karmaşık, ilginç ve uzmanlık gerektiren bir işlerinden biridir⁷⁶.

İnsan kaynakları yöneticileri tarafından belirlenen personel politikaları ve stratejilerin uygulanmasından insan kaynağı yöneticisi kadar hat yöneticileri de sorumludurlar. Bununla birlikte bir insan kaynakları yönetimi kültüründe, insan kaynakları yöneticisinin teknik yönleri konusunda uzman olmak önemlidir ama yeterli değildir. İnsan kaynakları yöneticileri teknisyenler kadar iyi, yaratıcı olmak zorundadırlar. Ledge'ye göre ise insan kaynaklarını tasvir eden iki önemli kavram vardır ki bunlar: uyumluluk ve yenilikçiliktir. Böyle bir insan kaynakları yöneticisi örgüt başarısına katkıda bulunan, fayda-maliyet analizi yapan, yönetimdeki meslektaşlarının hazırladığı kriterlere uyum sağlayan ve genellikle daha fazla güce sahip olan biridir. Yaratıcı ve cesaretli insan kaynağı yöneticileri, sorumlulukları tanımlamak, faydaları ölçmek ve etkili bir iletişim süreci geliştirmek için değişim içinde olan takımın önünde giden kişiler olmalıdır⁷⁷.

1.1.4.10.2.Arabuluculuk Rolü

İnsan kaynaklarının yöneticisi, yönetim-çalışan ve toplum ile personel arasındaki ilişkilerde arabulucu bir rol içinde bulunmaktadır. Yönetim ve çalışanlar arasında çeşitli nedenlerden ötürü ortaya çıkabilecek kurumsal çatışmaların önlenmesinde önemli görevleri yerine getirmektedir⁷⁸. Ayrıca örgütte çalışan bireyler ve biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar arasında varlığı söz konusu olacak çatışmaları, nleme ya da uzlaşmaya varma noktasında bir arabulucu rolündedir.

1.1.4.10.3.Danışmanlık Rolü

İnsan kaynakları yöneticisinin bir başka özelliği de danışmanlıktır. Bu danışmanlık rolü en dar ölçülerinde göreve ilişkin konularda organizasyonun yetkili bir yesi ile görüşmeyi belirlerken, geniş ölçüler içinde kişisel sorunlarda da bir kimseyle yapılabilecek görüşmeleri yansıtmaktadır. İnsan kaynakları yöneticisi hat yöneticileri

⁷⁶ Dave Ulrich, "İnsan Kaynakları İçin Yeni Dönem", **Harvard Business Review Power zel Eki**, İstanbul, Mart, İstanbul 1998, s.18-20.

⁷⁷ Michael Armstrong, **a. g. e.** s.39.

⁷⁸ A.Can Baysal **a. g. e** s.94.

ile sürekli istişare içinde oldukları için işletmenin bütün departmanlarında çalışan bireylere ilişkin işletmenin bugün ya da gelecekte alacağı stratejik kararlar konusunda du kurmaylık görevini üstlenmektedir⁷⁹.

1.1.4.10.4.Toplumsal Bilinç Rolü

Toplumsal gelişim içinde insan kaynakları yöneticisi, çalışanları olumsuzluklardan koruyan iyi adam rolünü oynamıştır. Ahlaki değerlere göre davranan, karar veren, insancıl duygulara sahip olan bu yönetici tipi yeniden önem kazanmıştır. Günümüz organizasyonlarında gözlenen endüstrinin insancillaştırılması görüşü, insan kaynakları yöneticisinin özellikleri arasında yer almaktadır. Bu süreçte insan kaynakları yöneticileri toplumsal bilince sahip ve çalışanların değerlerini ve inançlarını önemseyen yönetici konumunu koruyarak güçlendirecektir⁸⁰.

1.1.4.10.5.Değişime Önderlik Etme Rolü

Her değişim örgütün fayda, otorite, çıkar, çalışma ve statü ilişkilerini yeniden düzenleyen bir süreçtir. Bu süreçte mevcut düzenden yararlananlar çoğu kez muhalif tavırlar sergilemektedirler. Temelde değişim belirsizliği ve tehlikeyi de beraberinde getirmektedir. Bundan dolayı örgütlerde değişime direncin önemli unsurlarını çalışanlar oluşturmaktadır. Halbuki örgütün varlığını sürdürebilmesi, etkin ve başarılı olabilmesi çevre ile uyum içerisinde bir organizasyonun varlığına bağlıdır. Örgütler değişim sürecinde bozulan sosyal, ekonomik yapılarını ve ilişkilerini tekrar dengelemek zorundadırlar. Bu süreçte değişime direncin ya da belirsizliğin neden olduğu korku ve tedirginliğin ortadan kaldırılabilmesi insan kaynakları yönetiminin etkinliği ile doğru orantılıdır.⁸¹ Değişim süreci beraberinde insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler yüklemektedir. Çalışanları ile sağlıklı ve uzun süreli ilişkiler kurabilen işletmeler değişim sürecinde başarılı olmaktadır. Bu süreçte insan kaynakları yöneticilerinin birer yönetici olmaktan çıkıp, örgütün değişiminde liderlik görevi üstlenen bireyler olması gerekmektedir. İnsan kaynaklarından sorumlu bireylerin reaksiyoner bir şekilde davranmak yerine, proaktif bir kişilik sergileyerek örgütün öğrenmesi ve yeni ortamı

⁷⁹ Dave Ulrich, **a. g. m . s.26.**

⁸⁰ A.Can. Baysal **a. g. e. s.97.**

⁸¹ Terrence A. Larsen, “Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek”, **İnsan Yönetimi** Der: Robert H. Rosen MESS Yayınları İstanbul 1996, s.84.

benimsemesine yardımcı olacak fırsatlar arayışı içerisinde olması gerekmektedir.⁸² Değişimin sonuçları, yönü örgüt ve çalışanlar açısından önemi gibi konularda sürekli bilgi aktarımının çalışanlara yapılması, çalışanların değişimin sonuçları konusunda ikna edilmesi sürecin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Değişimi başaracak yeni bir vizyonun oluşturulması ve yüksek performans kültürünün sağlanabilmesi çalışanlarla başarılabilir bir süreçtir. Çalışanların değişim sürecinin bir parçası kılınması ve katılımcı bir yönetim anlayışının ortaya konması insanları yaptıkları işin doğruluğu hakkında bilgi sahibi yaparak, onların değişimin başarılabilmesi konusundaki çabalarını arttıracaktır. Bilgi sahibi olan bireyler gerektiğinde sorumluluk sahibi de olabilmektedirler.

1.1.4.11. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş uzun bir dönemde çeşitli aşamalardan geçmek suretiyle mümkün olabilmektedir. I. Dünya savaşı çalışanlara ilişkin bir takım etkinliklerde bulunmak gereksiz bir davranış biçimi olarak değerlendirilmekte idi. Bu dönemde emek sayısı oldukça fazla ve emeğin maliyeti düşük düzeydeydi. Ancak I. Dünya savaşında takriben dört milyondan fazla insan orduya katıldılar.

Bu dönemde çalışanlar ücretlere ve çalışma şartlarına ilişkin bir takım mücadelelere başladılar. Örgütler personel etkinlikleri ile 1930'lu yıllarda ilgilenmeye başlamışlardır. 1940'lı yıllarda personel bölümleri resmi olarak örgütün bir parçasını oluşturmuştur. O dönemlerde örgütlerde personel yönetiminin görevleri ve sorumlulukları oldukça sınırlı ve basit işlemlere dayanmaktaydı. Çoğunlukla örgütün alt katmanlarda yer alan bu birimler yetersiz mesleki bilgilere sahip insanlardan oluşmaktaydı⁸³. İlk dönemlerde birimlerin görev ve sorumlulukları personel kayıtlarının tutulması, örgüte personelin dahil edilmesi ve güvenliği gibi konuları kapsamaktaydı ve çalışanlar örgüt için bir maliyet kalemi olarak değerlendirilmekteydi⁸⁴. Ancak ikinci dünya savaşı sonrası işgücü kıtlığının yaşanması, verimlilik ve etkinlik gibi kavramların önem kazanması çalışma yaşamına ilişkin bir takım araştırmaların yapılmasını

⁸² Don Tapscott, **Dijital Ekonomi**, (Çev: Ece KOÇ) Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri, A.Ş. Yayınları İstanbul 1996, s.242.

⁸³ Nazmiye Demir ve Diğerleri, **a.g.e**, ss. 13-14.

⁸⁴ Öznur Yüksel, **a.g.e**, ss.8-9.

zorunluluk haline getirmiştir⁸⁵. Bu araştırmaların neticesinde çalışanlarla ilişkilerin personel bölümünün sorumluluğuna verilmesiyle personel bölümünün fonksiyonu olgunlaşmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin ilk gelişimi ücret yönetimi sorunu ile ortaya çıkmış, asıl gelişme ise toplu sözleşmelerin yapılmasıyla başlamıştır. Kısa zamanda gelişen toplu sözleşme düzeni üst düzey yöneticilerin bu konu ile ilgilenmelerini sağlamıştır. Örgütlerdeki bu gelişme 25 yıllık bir dönemi kapsamaktadır⁸⁶. Özellikle 1970'li yıllardan sonra işletmelerde çalışanların iş yapma biçimleri ve çalışma şekilleri büyük değişikliklere uğramıştır⁸⁷.

Geçmişte çalışanlardan sadece kendilerine söyleneni yapmaları istenirken, bu gün artık iş üzerinde tüm beceri ve yeteneklerini kullanmaları istenmekte ve çalışanların tek bir işi değil farklı iş tiplerini de yapmaları beklenmektedir. Küreselleşmenin getirdiği rekabet ve teknolojik değişimler bilgi işleme gücüne sahip hizmet işçilerini ön plana çıkarmıştır. Bu durumda örgütler çok yönlü, değişken, karmaşık ve farklı insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönlendirmeye yönelik bütüncü bir anlayışı geliştirmek zorunda kalmışlardır⁸⁸. Bu anlamda artık personel yönetiminin, işletmeyi sadece işletme içi bir yapı olarak görmek yerine, açık sistem anlayışına dayanan yani işletmede çalışan insanları örgüt dışı çevresel etmenlerle birlikte değerlendirebilecek bir yaklaşımı geliştirmesi gerekmiştir. Örgütsel devamlılığı sağlamanın yolu insanları örgütte istihdam etmekten değil, insan kaynağına ilişkin politikalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında çalışanların durumunu kapsayan daha geniş stratejileri ortaya koymaktan geçmektedir.

Bu anlayışı personel yönetiminin değil, insan kaynakları yönetiminin içerdiği görülmektedir⁸⁹. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde geleneksel personel yönetimi anlayışı toplumsal, ekonomik ve politik çevresi ile amaçları, iç ve dış yönetim anlayışları, değişen örgütsel durumlar karşısında yetersiz kalmıştır. İşletme içinde ve işletme dışında ortaya çıkan bir takım değişimler sonunda, işletmenin amaçlarına ulaşmasında en az üstünde durulan kaynağa daha çok önem verilmesi gerektiği

⁸⁵ Margaret Palmer, Keneth Winters, **İnsan Kaynakları**, (Çev: Doğan ŞAHİNER) Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.24.

⁸⁶ İlhan Erdoğan, "İşletmelerde Personel Seçimi, Başarı Değerleme Teknikleri", **İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları**, No:246 İstanbul, 1991, s.168.

⁸⁷ Celalettin Serinkan, "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 4. Sayı, Ankara, 1996, s.29.

⁸⁸ Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.121.

⁸⁹ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s.19.

düşüncesi ağırlık kazanmaya başlamıştır⁹⁰. Buradaki amaç verimliliği arttırmak için bu kaynaktan en üst düzeyde yararlanmaktır. Ancak bu yararlanmayı iki yönlü kılmak önemlidir. Örgütte çalışanlar tüm yetenek ve becerilerini işletmenin gelişmesi için kullanıma sunarken, karşılığında işletmenin de çalışanların gelişmesine katkıda bulunmasını bekleyecektir. Bu noktada işletmede çalışanlarla tüm ilişkilerin düzenlenmesi söz konusudur⁹¹. Bu yeni düzenlemelerin gerçekleştiğini gösterebilmek için; çalışanlarla ilişkileri düzenleyen eski personel yönetimi kavramı, insan kaynakları yönetimi kavramına dönüşmüştür. Bu yeni kavramın eskisinden farklı olarak insanla ilgili tüm bilim dallarının uygulamalarından yararlanarak hem insana hem işletmeye yararlı sonuçlar yaratacağı savunulmaktadır. Özellikle ABD’de insan kaynakları yönetiminin yirminci yüzyılın son yıllarına damgasını vurduğu ve bu yaklaşımı uygulayan şirketlerin başarılı olduğuna dair bir inanç gözlenmektedir⁹².

1.1.4.11.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Sürecinde Yaşanan Gelişmeler

Gerçekliği Kabul Edilen Bir Olgu Olarak Değişim:

Evrenin bir bütün olarak, sürekli bir değişim ve başkalaşım içinde olduğu bir çok düşünür tarafından çok eski çağlardan beri vurgulanmaktadır. Nitekim Herakletios Tabiata dair adlı eserinde hiçbir nesnenin zaman içinde kendisinin aynısı olarak kalamadığını, farklı biçim ve varlıklara dönüştüğünü belirtmiştir⁹³. Ona göre “aynı ırmağa iki kez girmek mümkün değildir”.

Burada anlatılmak istenen ikinci kez girildiğinde hem ırmaktaki suyun aynı su olmadığı, hem de bireyin zaman içerisinde bir takım değişikliklere uğramasına ilişkin yargıdır. Mevlana’nın “Dün geçmişte kaldı, bu gün için yeni şeyler söylemek gerek” sözünde bu manada değişimin ve değişime uyumlu tepkilerin kaçınılmaz bir olgu olduğu ifade edilmektedir. Değişim düşüncesi, çoğu zaman zihinlerde hoş manalar uyandırmaz. Değişme özünde, var olan bir denge ve düzenin bozulması suretiyle başka bir şekle dönüşmesi anlamını taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında değişim yaşayan organizma için çoğu kez bir endişe, kaygı ve belirsizliği de bünyesinde barındırır.

⁹⁰ Ayşe Can Baysal, a. g. e, s.64.

⁹¹ Doğan Canman, a. g. e, ss.61-62.

⁹² Wayne F. Cascio, a. g. e, s.12.

⁹³ Erdoğan Taşkın, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, İkinci Baskı, Kazancı Yayınları, İstanbul, 1997, s.67.

Çünkü insanın hayatla uyumlu ilişkiler kurabilmesi birtakım yerleşik alışkanlık ve değerler kazanılması ile mümkündür. Bu alışkanlık ve değerler ki insanı, toplumu ve örgütleri belirsizlik ve güvensizlik ortamından sürekli alıkoymakta ve sakin bir hayat yaşamalarını sağlamaktadır⁹⁴. Değişim kavram olarak sürekliliğin karşıtıdır. Bir anlamda kalıcılığa bir başkaldırı ve tarihin ilerlemesidir. Yine değişim zaman içinde aynı kalmayan bir özelliğin adresidir. Değişim, planlı ya da plansız bir şekilde bir sistemin belirli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak ta tanımlanabilir. Başka bir anlatımla değişim bir evreden ya da aşamadan bir başka evre ya da aşamaya geçiştir.

Bu yönden değişme olgusu bir yönü işaret etmekten öte bir değer yargısı taşımama gibi de bir özelliğe de sahiptir⁹⁵. Değişimi kendisiyle karşılaştırıp ölçebileceğimiz sabit bir nokta yoktur. Özünde izafi bir yapı taşımaktadır. Değişim kendisine ilgisiz kalan insan, işletme, devlet, yönetim ve yapı gibi bütün unsurları olumsuz süreçlere itmektedir. Bu perspektiften bakıldığında ilerilik, kalkınmışlık, gelişmişlik, geri kalmışlık ve benzeri kavramların referans noktası değişimdir. Bu kavramlar varlıklarını değişim karşısındaki pozisyonlarından almaktadırlar. Dolayısıyla değişim zaman içinde kazanılan ve var olan özellikleri ve nitelikleri sürekli farklılaştıran bir süreç olmaktadır. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin etkisi ile, yaşanan hızlı değişim süreci rekabetçi üstünlük modellerinin aranmasına, müşteri memnuniyetine dayalı; öğrenen, bilgi tabanlı ve sürekli değişen örgütsel yapıların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu dönemde örgütsel yapıları değişmeye zorlayan unsurları şu şekilde ortaya koymak mümkündür⁹⁶:

1. Küreselleşme ve rekabet
2. Bilgi, iletişim ve üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler
3. Küresel pazarların doğuşu
4. Müşterilerin bilinçlenmesi ve ihtiyaç farklılıklarının doğması
5. Değişen Nüfus yapısı
6. Bölgesel ve uluslararası ticari entegrasyonların ortaya çıkması

⁹⁴ M.Naci Bostancı, **Kültür ve Değişme**, İkinci Baskı, Hamle Yayınları, İstanbul, 1990 ss.48

⁹⁵ Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979 ss.9

⁹⁶ Umut Eroğlu, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç:Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce", www.isguc.org/umut1.htm ss. 7

Rekabetin Globalleşmesi ve Rekabet Üstünlüğü Sağlaya Faktörlerin Değişimi:

Yaşadığımız yüzyıl ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda birtakım değişimlerin gerçekleştirilmesine sahne olmuş, bu gelişmeler de ülkeler arasındaki sınırları ortadan kaldırarak, pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin biçim ve boyut olarak değişmesine yol açmıştır⁹⁷. Özellikle günümüzde iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmeler dünyanın bir evrensel köy haline gelmesine neden olmuş bu da dünyanın her hangi bir ülkesinden çıkan küçük bir işletmenin bile global pazarın rekabet yapısını değiştirme imkanını arttırmıştır.

1990'lı yıllarda küresel boyuta sıçrayan rekabetin önümüzdeki yıllarda giderek şiddetleneceği tahmin edilmektedir. Değişimin getirdiği en önemli sonuçlardan birisi global pazarların doğuşudur. Ülke pazarları, giderek yerlerini bölgesel pazarlara ve onlar da küresel pazarlara bırakmaktadır. 1970'lerde bir ürünü bir ülkede üretip, başka bir ülkede paketlemek, başka ülkelerde pazarlamak ve satmak hayal bile edilemezdi. Global üretim, dağıtım ve pazarlama bugün dünyada sıradan bir uygulama haline gelmiştir. Örneğin Nestle ve General Mills, Cheerious ve Golden Grahem çerezleri ile bir anlaşma imzalamış ve bu anlaşma ile çerezler Amerika'da üretilmekte ve daha sonra gemilerle Avrupa'daki Nestle fabrikalarına paketleme için gönderilmektedir. Ardından da pazarlama için Fransa, İspanya ve Portekiz'e ulaştırılmaktadır. Dünyada çok farklı ülkelerden şirketler bu tarz anlaşmalar imzalamaktadırlar. Yine örneğin, Aniteck yatırımcılık ve Laws şirketi, aralarında pazarlarını Kanada'ya açabilme şansı veren bir stratejik pazarlama anlaşması imzalamışlardır. Laws ev hayvanları ve köpek maması satışında lider bir firma ve Anitech ise Kanada'nın ev hayvanlarının tanıtımı ile ilgili bir mikroçip lideri ve aynı zamanda da ulusal ev hayvanları bilgi merkezi ile kayıp köpek tanıtım servisine sahip bir şirkettir⁹⁸.

Bu her iki örnekte de görüldüğü gibi dünya pazarlarında bu tip anlaşmalar artık olağan bir ticari durum haline gelmiştir. Globalleşen pazar dünyasında işletmelerin başarılı olabilmeleri diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için değer yaratabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine bağlıdır. Serbest piyasa sistemi içerisinde rekabet daha önceleri de var olan bir olgu olmasına rağmen, o dönemlerde

⁹⁷ Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş, Tom Burgess, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 2000, s.151.

⁹⁸ Lawrence A. Klatt, Robert G.Murdick, Frederick E. Schuster, **Human Resources Management**, Charles E. Merrill Publishing Company, Ohio, 1998, ss.10-11.

oldukça basit bir karaktere sahipti⁹⁹. Ulusal pazarlara uygun bir ürün ve hizmeti en iyi fiyattan sunabilen işletme rekabette öne geçmekteydi. Ancak günümüzde küreselleşme ile birlikte işletmelerin uluslararası pazarlara girmesi ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak ürünlerin dünyanın her yerinde üretilebilir hale gelmesiyle ürün çeşitliliği artış göstermiştir¹⁰⁰. Bunun sonucu daha önce ulusal pazarlardaki az sayıda rakiplerle rekabet eden işletmeler daha fazla sayıda uluslararası rakipleri ile rekabet etmek zorunda kalmışlardır.

Günümüzde rekabetin boyutu hiper-rekabet olarak nitelendirilen bir boyut kazanmıştır. Artık rekabetin yeni belirleyicileri hız, esneklik, kalite ve hizmet üstünlüğü olarak karşımıza çıkmaktadır. Miktar ve fiyat olarak istediğini elde eden pazarlar artık artan küresel rekabet ve ekonomik gelişmelere paralel olarak farklılaştırılmış ürünleri ve bunlara en kısa sürede sahip olmayı talep etmeye başlamışlardır. Piyasadaki dinamizmi yakalamanın yolu işletmeler açısından dışarıda yaşanan bu gelişmeleri örgüt içine taşıyabilme, farklılığı yaratabilme ve imkansızı başarabilme konumuna ulaşmaktan geçmektedir¹⁰¹. Bu anlamda işletmelerde klasik olarak herkesçe bilinen insanın bilgi ve beceri birikimi dışındaki tüm üretim faktörlerinin değişen rekabet koşullarında rekabetçi üstünlük sağlamaya dönük bir girişimde başarı şansı oldukça zayıf görünmektedir.

Çünkü insan kaynakları dışında tüm üretim faktörleri-sermaye, teknoloji, hammadde, bilgi- dünya üzerinde bir yerden alınıp başka bir yere hızla aktarılabilmekte ve çoğaltılabilmektedir¹⁰². Ancak günümüzün en önemli üretim faktörü olarak kalifiye çalışanların kısa sürede sayılarının artırılması mümkün değildir. Değişimin doğal bir sonucu olarak küresel dünyada genelde bir toplumun özel de ise kurumların sahip olduğu en önemli rekabet unsurunun, insan kaynaklarının bilgi ve beceri birikimi olduğunu ve insan kaynakları yaklaşımının başarı veya başarısızlığı belirleyen önemli bir unsur olacağını ortaya çıkmıştır. Yaşanan değişimleri göğüsleyebilmek için kurum ve kuruluşlar insan kaynakları yönetimine giderek daha çok önem vermeye başlamışlardır. İşletmelerde ve diğer kurumlarda artık insan, yaptığı işin karşılığı ödenen bir personel olarak görülmemekte, stratejik bir iş ortağı olarak nasıl

⁹⁹ Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayınları, İstanbul, 1996, s.96.

¹⁰⁰ Michael Harris, **a.g.e**, ss.10-11.

¹⁰¹ Gülten Kutal, Ali Rıza Büyüksulu, **a.g.e**, s.51.

¹⁰² Lawrence A. Klatt, Robert G.Murdick, Frederick E. Schuster, **a.g.e**, s.12.

biçimlendirilebileceğine ilişkin arayışlar hakim olmaktadır¹⁰³. Sonuç olarak geçmişte önemli olan başarı kriterleri günümüzde önemini kaybetmiş ve insan kaynakları yönetimi, örgütsel yapı, modern yönetim yaklaşımı ve örgütsel kültür gibi güç faktörleri önem kazanmıştır.

Yönetim Yaklaşımlarında Yaşanan Çağdaş Gelişmeler :

Dünyada meydana gelen teknolojik, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel şartların değişimine paralel olarak işletmelerin yönetim anlayış ve yaklaşımlarında da değişimler yaşanmıştır. Klasik, Neo-klasik ve Modern yönetim yaklaşımlarının ötesinde Uzak Doğu menşeli olup, örgütteki bireye ve yöneten-yönetilen ilişkilerine farklı bakış açıları geliştiren yeni bir yönetim yaklaşımı ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım özde bireyi merkeze alan, kollektif çalışmayı önemseyen, insan kaynaklarını bütünsel bir yaklaşımla değerlendiren bir anlayışı ortaya simgelemektedir¹⁰⁴.

1970'li yıllara doğru psikoloji alanında yapılan ve çalışanların kişiliğini derinlemesine inceleyen araştırmaların da etkisi altında, çağdaş yönetim yaklaşımı kendini gerçekleştiren insan modelini de aşarak, psikolojik insan modeli anlayışını benimsemeye başlamıştır. Psikolojik insan modeli, birey ve çalıştığı örgüt arasındaki ilişkiler sisteminin bireyin psikolojik yapısı açısından önemli etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Global rekabette bu dönemde zorlanan Amerikan şirketlerinin ve batılı şirketlerin alternatif yönetim yaklaşımlarını denemek zorunda kalmaları bu sürecin gelişmesinde önemli etkiye sahiptir¹⁰⁵.

Özellikle Japon firmalarının verimlilik konusunda elde ettikleri başarıların ardından sahip oldukları rekabet üstünlükleri Japon yönetim sisteminin temel unsurlarının dünya işletmeleri tarafından incelenmesini gerektirmiştir. Tarihsel süreçte yaşanan örgütsel gelişmeler bir anlamda endüstriyel demokrasi alanındaki gelişmeleri hazırlamıştır. Yönetimin örgütsel rekabet konusunda kullanabileceği üretim kaynaklarının sınırlı olması ve bu kaynakların belirli bir zaman süreci içerisinde her örgütsel yapı tarafından elde edilebilir olması işletmeleri yeni bir takım arayışların içerisine itmiştir¹⁰⁶. Bu arayışlar esnasında işletmelerde rekabet farklılığı yaratabilecek

¹⁰³ Ali Rıza Büyükuslu, **a.g.e**, s.86.

¹⁰⁴ İnan Özalp, "Japon Yönetim Biçimi" **A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.5, S.2, Kasım 1987, s.1.

¹⁰⁵ Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayınları No: 640, Ankara, 2000, s.8.

¹⁰⁶ Tuğray Kaynak, **a.g.e**, s.25.

önemli faktörün insan olduğu yaklaşımı önem kazanmıştır. İnsan kaynağının örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve global rekabet üstünlüğünün yakalanmasında uygun şekilde organize edebilme çabalarında farklı yönetsel anlayışlar gelişmiştir¹⁰⁷. Bu anlayışların odak noktası bir anlamda Japon yönetim yaklaşımının merkeze oturttuğu insan (çalışan) kavramı ve onun çalışma ilişkilerine yöneliktir. Japon modelinde anlamını bulan işletmelerde çalışanların yoğun ve sürekli katılımı, uzlaşmaya dayalı yönetim modeli ve çalışanlara gösterilen özveri ve saygı anlayışı örgütsel menfaatlerin öne çıkmasını sağlayan ideolojik bir bağlılık sağlamaktadır. Özellikle Amerika ve Avrupa'da verimlilik sorunları yaşayan ve yaşamakta olan pek çok işletme, Japon menşeli olan katılımcı yönetim tekniklerini işletmelerinde uygulamaya başlamışlardır¹⁰⁸.

Bunun sonucunda takım çalışması, problem çözme grupları, kalite kontrol halkaları, sürekli iyileştirme programları ve kendi kendine yönetim gibi temel olarak çalışanların katılımı esasına dayalı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar temelde her kademedeki kişi veya ekiplerin sahip oldukları bilgileri kullanmaları suretiyle inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulmalarını sağlamaktadır. Katılımcı yaklaşımlara ilişkin yönelim bir anlamda çalışanların düşünme, planlama, kendisini ilgilendiren konularda karar alma ve özerklik arzusunun bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁰⁹. Çalışanların yetkilendirilmesi ve takım ruhunun örgütlerde yaratılabilmesi insan kaynakları yönetimi üzerinde önemli etkiye sahip olan bir yönetsel yaklaşımdır.

Bu, gücünü örgütsel yapıdan alan hiyerarşik otorite yerine, gücünü bilgi ve beceriden alan fonksiyonel otoriteye geçiş anlamı taşımaktadır. Çalışanların yetkilendirilmesi bir motivasyon süreci bağlamında çalışanların gönül güçlerinin kullanılmasını sağlarken, aynı zamanda bireysel yaratıcılığın örgütsel yaratıcılık ve yeniliğe aktarılmasını da temin etmektedir¹¹⁰. Özellikle gelişen tarihsel süreçte bireyin öne çıkması ve işletmeler açısından önemsenmesi örgütlerde bireyin verimliliğini ve mutluluğunu arttırmaya dönük yeni yönetsel yaklaşımların ortaya çıkmasına katkı

¹⁰⁷ Aytaç Açıkalın, **a.g.e.**, s.3.

¹⁰⁸ Ayşe Can Baysal, **a.g.e.**, s. 7.

¹⁰⁹ İnan Özalp, **a.g.m.**, s.4.

¹¹⁰ Nurdoğan Arkı, "Kalite Kontrol Halkaları", **Verimlilik Dergisi** MPM Yayınları, C.13, S:2, Nisan – Haziran 1984, s.130.

sağlamıştır. Bunun doğal bir uzantısı olarak üretim kaynağı olarak insan kaynakları ve kurumsal bir departman olarak insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi artmıştır.

İşgücünün Yapısal Değişimi:

1970'li yıllardan öncesi dönemlere göre günümüzde iş gücünün özellikleri oldukça farklı nitelikler arz etmektedir. Bu özellikler arasında iş gücünün yaş ortalamasının artmış olması, cinsiyet oranındaki farklılaşmalar, çalışanların eğitim düzeyleri, ırk ve iş gücü olarak ortaya çıkanların niceliksel yönleri ve farklı kültürlerden insanların bir arada çalışması sayılabilir¹¹¹.

İş gücünün büyük bir kısmının benzer özellikler taşıdığı geçmiş dönemlerde işletmelerde ve iş gücü piyasalarında hakim bir çoğunluk, farklı bir azınlık grubu yer almakta idi. İnsanların yaptıkları iş oranında kazanç elde ettikleri düşünülmekte, çalışanlar yöneticiye ve onun otoritesine sonsuz sadakat beslemekteydiler. Küreselleşme sonrasında üretimin ve pazarlamanın küreselleşmesi dünya pazarı için uluslararası üretim ve lojistik faaliyetleri işgücü sosyolojisinde değişimlere neden olmuştur¹¹². Hem dünya ekonomisinde hem de ulusal ekonomilerde mikro teknoloji alanında yapılan çalışmaların öncülük ettiği yapısal değişim işgücü piyasalarında yüksek vasıflı elemanlara olan ihtiyacı arttırmıştır. işletmelerde yaşanan otomasyon beyaz yakalı iş gücünün hızla büyümesi ile sonuçlanmıştır.

Özellikle Alvin Toffler'in de belirttiği şekliyle dünyada yaşanan üçüncü dalga bütün ekonomileri derinden etkilemiş ve yeni ekonomi yeni kuralları, ürünleri, üretim süreçlerini ve en önemlisi yeni işgücünü yaratmıştır. Artık örgütler klasik anlamdaki sanayi örgütleri olmaktan çıkmış, ileri teknoloji ile çalışan bilgi organizasyonlarına dönüşmüşlerdir¹¹³. Bütün bu değişimin doğal uzantısı olarak küreselleşen işgücü piyasalarında bilgi ekonomisinin yeni çalışanı olarak bilgi işçilerinin oranı her geçen gün artmaktadır. Sadece bundan 15-20 yıl önceleri herhangi bir imalat işletmesinde çalışanların büyük çoğunluğu sanayi malı üretimi yapan mavi yakalılardan oluşurken, bugün aynı işletmede toplam işgücü içerisinde beyaz yakalı çalışanların payı % 50'lere ulaşmakta ve işgücü maliyetlerinin de % 70'lere yakın bir kısmını beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır.

¹¹¹ Nesime Acar, **a.g.e**, s.9.

¹¹² Raymond A.Noë, John R.Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, **Human Resource Management**, Second edition, Irwin /McGraw-Hill Massachusetts, 1996, ss.14-15.

¹¹³ Alvin Toffler, **Üçüncü Dalga**, Altın Kitap Yayınları, İstanbul, 1981, ss. 348-349.

Yeni ekonomik yapıda beyaz yakalıların verimlilik düzeyinin arttırılabilmesi için daha gelişmiş ve sofistike insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır¹¹⁴. Bunun yanısıra bir başka önemli konu iş gücü arzının homojen yapısını kaybedip, giderek farklı kesimlerin katılımından oluşan heterojen bir görünüm almış olmasıdır. Son yıllarda başta Amerika olmak üzere Batılı ülkelerde ve ülkemizde işgücüne katılan kesim arasında kadın nüfusunun artışı önemli bir rakama ulaşmıştır. Özellikle Amerika’da çalışma yaşamında mevcut olan erkek oranı aynı kalırken, çalışan kadın oranında önemli artışlar yaşanmıştır¹¹⁵.

Kadınların ve yaşı ilerlemiş çalışanların iş gücüne akımı, yaşlıların işgücü içerisindeki oranının ve işgücü içerisindeki farklılıkların artması, insan kaynakları yönetiminin esnek iş programları düzenlemesine, çalışanların sağlıklarının korunması ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmasına, kariyer geliştirme ve farklılıkların uyumlu bir şekilde yönetilebilmesi konularının önem kazanmasına neden olmuştur. İş gücü piyasalarında değişmekte olan bir başka demografik özellik eğitim düzeyinin yükselmesidir.¹¹⁶ Lise ve Üniversite düzeyinde eğitim görmüş çalışanların genel nüfus içerisindeki yüzdesi artmaktadır. Özellikle eğitim düzeyi yükselen elemanların işletmenin örgütsel etkinliğinin arttırılmasında önemli görevler üstleneceği açıktır.

Yeni işgücünün yetenek ve nitelik açısından daha donanımlı bir hale gelmesi Drucker’in deyişi ile “el işi yapanların önemini yitirerek bilgi çalışanlarının önem kazanması” sonucu insan kaynakları yönetimi, işlevlerini ve süreçlerini yeniden gözden geçirme durumundadır¹¹⁷. Diğer taraftan işletmelerin küresel bir karakter kazanmaları farklı dil, din ırk ve kültüre dayalı insanların aynı işletmede istihdam edilmeleri dışında, farklı değerler ve farklı davranış konseptlerinin de bir arada barındırılması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Kültürel ve ırk yönünden daha önceleri homojen bir yapı gösteren işletmeler günümüzde bu yapılarını koruyamaz hale gelmişlerdir. Dolayısıyla kimsenin bir diğerine benzemediği ve farklı davrandığı bir ortamda örgütün bireylerin özgün ihtiyaçlarını belirleyip bunlara cevap verecek yeni

¹¹⁴ Nesime Acar, **a. g. e.**, s.9.

¹¹⁵ Lawrence A.Klatt, Robert G. Murdick, Frederick E. Schuster, **a.g.e.**, ss.9-10.

¹¹⁶ Gary Dessler, **Human Resources Management**, Prentice Hall, 1997, s.9.

¹¹⁷ Peter Drucker, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev: İrfan Bahçivangil, Gülenay Garbon) Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.157.

insan kaynakları politikalarını geliştirmeleri de bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır¹¹⁸.

Bilgi Toplumunun Ortaya Çıkışı ve Yansımaları:

Günümüzde “post-endüstriyel toplum”, “Post-kapitalist toplum”, “sanayi ötesi toplum” ve “Sibernetik toplum” gibi kavramlarla ifade edilen anlatım biçimi bilgi toplumu kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Sanayi devrimi ve sanayi toplumunun insanlığı getirdiğı köklü değışim ve dönüşümlere benzer bir süreçte, içinde bulunduğumuz şu dönemde bilgi çağı olarak yaşanmaktadır. Yirminci yüzyılın son çeyreğı, bu dönüşümün başladığı dönem olmuş, dünya bu dönem içerisinde tanınmayacak ölçüde değışime uğramıştır. Dünya da bu kadar köklü değışime sebep olan önemli faktör bilgidir.

Bilgi ve onun fonksiyonu olan teknolojilerin sanayi devrimine göre çok hızlı üretiminin yapılması ve yaşam biçimimizi etkilemesi, bilgi toplumuna dönüşümün çok daha kısa sürede gerçekleşmesi yönünde bir sonuç doğurmuştur¹¹⁹. Bilgi toplumu bütün değerleri, kuralları ve kurumları ile gelmiştir. Sanayi işletmeleri olarak bilinen işletmeler ürettikleri ürünler, istihdam ettikleri işçiler, üretim süreçleri ve kullandıkları teknolojiler bazında demode olma yolunda hızla mesafe almaktadırlar. Sanayi toplumunun çalışanları yeni toplum düzeninde artık merkezi bir yere sahip olmaktan çıkmış ve önem sıralamasında gerilere düşmüştür.¹²⁰

Sanayi toplumunun önemli sembollerinden sayılan beden işçileri olarak da adlandırılan, yarı vasıflı çalışanların gerileyişi ne bir rekabet gücü sorunu, ne hükümet politikalarının bir sonucu ne de iş hayatında yaşanan bir konjonktür sorunudur. Sorun yapısaldır. Bu sürecin en önemli nedeni toplumların emek yoğun sanayilerden bilgiye dayalı sektörlere geçişinde yatmaktadır¹²¹. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin çok hızlı olmasının en önemli nedeni, yeni teknolojilerin gelişme hızının yüksek olması ve bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bilgi toplumunda entelektüel teknoloji olarak da nitelendirilen bu teknolojiler, çalışanların becerilerinde ve iş yapma biçimlerinde, işin yeniden yapılandırılmasında ürün

¹¹⁸ Trevor Bolton, **a.g.e.**, s.92.

¹¹⁹ Yaşar Tonta, “Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi”, s.1.

<http://yunus.hun.edu.tr/tonta/yayinlar/biltop99a.htm>

¹²⁰ Zeynep Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.57.

¹²¹ Peter Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Yayınları, (Çev:Fikret Üçcan) İstanbul, 1996, s.141.

teknolojileri ve pazarlaması gibi konularda ortaya çıkardıkları önemli değişimlerle bilgi toplumuna geçiş sürecini hazırlayan ana etkenlerin başında gelmektedirler. Yeni tarz ve yöntemlerde düşünme, analiz etme, yönetme ve çalışma biçimlerinin ortaya çıkması bilgi çağı toplumunun önemli yönünü oluşturmaktadır¹²². Bilgi toplumu her şeyden önce bilgiyi önemseyen, kullanmasını bilen ve bilgi üretebilen toplumdur. Farklı paradigmalara dayanan bu toplumda fabrikasyon ya da maddi ürün üretimi önemini kaybetmiş, yerine sembolik unsurların önem kazandığı bilgiye dayalı ürün ve hizmet üretimine bırakmıştır. Artık bilgi taşıyıcısı olmaktan çıkan toplumlar, bütün sorunlarını bilgiyle çözmeye yönelmişlerdir. Böylece sanayi sonrası bilgi ekonomileri ortaya çıkmıştır¹²³. Sanayi toplumunda en önemli role sahip olan sermaye yerini bilgiye kaptırmakta ve üretim faktörleri arasında bilgi önemli kaynak durumuna geçmektedir. Bilgi ekonomilerinin en belirgin özelliği temel bilimsel bilgi ve araştırmanın ekonominin temel gücü olmasıdır. Peter Drucker'e göre günümüzün en büyük değişimi "Devlet anlayışı ya da ekonomi biliminde olmayıp, özellikle kapitalist toplumların sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçmesinde olmaktadır. Ona göre bu değişim bilgi işçiliğine geçiş, bilgi ve eğitime olan yöneliş, bilginin hızla ekonominin temeli ve gerçek sermayesi haline gelmesi, örgütlerin bilgiye dayalı kuruluşlara dönüşmesi, bilgi işçilerinin toplumun değer ve normlarını belirleyen gruplar olması gibi niteliklere sahiptir".

Değişimin yeterince anlaşılabilmesi için öncelikle bilgi toplumunun temel özelliklerini belirtmekte yarar vardır¹²⁴:

1. Ekonominin sanayi sektörü yerine hizmetler sektörü etrafında örgütlenmesi
2. Sanayi toplumunda kol gücünün yerini, bilgi toplumunda beyin gücünün alması
3. Sanayi toplumunda sınıflı toplum, bilgi toplumunda ise fonksiyonel toplum etkindir.
4. Sanayi toplumunda genel eğitimin yerini, bilgi toplumunda eğitimin bireyselleşmesi ve sürekliliği almıştır.
5. Sanayi toplumunda sermayenin özel mülkiyeti serbest rekabet ve kar maksimizasyonu söz konusu iken, bilgi toplumunda altyapı, sinerji ilkesi ve toplumsal yarar esastır.
6. Sonuçta ekonomik yapı sanayi toplumunun mübadele ekonomisinden; bilgi toplumunun sinerjik ekonomisine dönüşmektedir

¹²² Adem Ögüt, a.g.e, s.24.

¹²³ Numan Kurtulmuş, a.g.e, s.99.

¹²⁴ Zeynep Düren, a. g. e, ss.58-60.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken değişen değerler¹²⁵:

1. Katı hiyerarşik yapılanmalardan eşitlik ve yatay yapıları geçiş
2. Uyum ve uygunluk yerine bireysel niteliklerin ve yaratıcı muhayyilenin önem kazanması
3. Standartlaşma yerine farklılıkların varlığı
4. Etkinlik yerine etkililik
5. Uzmanlaşma yerine bütünlük
6. Merkezileşme yerine merkezileşmeme
7. Kalite kavramının önem kazanması ve niceliğin önemsizleşmesi
8. Güvenlik yerine kendini gerçekleştirme ihtiyacının önem kazanması

Bilgi çağı kavramı ile gündeme gelen küreselleşme ve işletmelerin uluslararası rekabete açılmaları işletmelerin yönetim süreçlerini, insan faktörünü, örgütsel ilişkiler ile örgüt, çevre ilişkilerini derinden etkilemiştir. Küresel boyutta etkinlik arayışı ve rekabette sürdürülebilir üstünlük arayışı küresel bütün kurumları araştırma ve teknoloji üretiminden her alanda ve düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir¹²⁶. Bilgi çağında işletmeler için önemli olan husus bilgi işçilerinin verimliliklerinin artırılmasıdır. Yeni toplumda insanların çalışma alanları değil, aynı zamanda yaptıkları işlerde bir takım değişikliklere uğramıştır. Sanayi toplumunun yükselen sınıfı olan yarı vasıflı işçi sınıfı yeni toplum yapısında bilgi çalışanına dönüşmüştür. Hizmetler sektörünün gelişmesine paralel olarak bu sektörlerde çalışan beyaz yakalıların sayıları da artmıştır. Bilgi toplumunun öznesi konumundaki “bilgi işçisi” yeni ekonominin ve yeni toplumsal yapının lokomotifidir.¹²⁷

Çalışanların Değer Sistemlerinde Yaşanan Gelişmeler:

Değişim sürecinin korkunç hızı, yalnızca mekanik ve teknik süreçleri etkilememekte bunları üreten, kullanan ve bir şekilde bunlarla ilişkili olan her insanın kişisel yaşamını derinlemesine etkilemekte ve yeni davranış ve düşünce biçimlerinin oluşmasına neden olmaktadır. Değişim insanoğlunun tüm düşünme yöntemlerini, dünyayı algılama biçimini ve kısacası tüm akla ilişkin çevresini değişikliğe

¹²⁵ Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Yayınları, İzmir, 1994, ss.92-93.

¹²⁶ Halis Demir, “İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Ankara, 1999/4, s.86.

¹²⁷ Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1996, s.36.

uğratmaktadır. Bireyler günümüzde başta vatandaş olarak, tüketici olarak, çalışan olarak ve bir benlik olarak artık daha bilinçlenmiş ve seçici hale gelmişlerdir. Neyin uygun neyin doğru ve neyin hem toplum hem işletme hem de kendisi için yararlı olduğuna karar verme noktasında kendini görmektedir¹²⁸. Çalışanlar, gerek değişen dünya değerleri ve gerekse etnik yapı, dinsel ayrılıklar ve farklı kültürel yapılar gibi değerler açısından farklılaştığı için aynı değerlerin bütün çalışanları karakterize etmesi imkansızdır. Geçmişin temsil ettiği değerlerle günümüzde temsil edilen değerlerin farklılaşması bu değerleri taşıyan bireylerin düşünce dünyalarını da farklılaştırmaktadır. Amerika'da yapılan bir araştırmada 1925-1945 arasında doğanların statüko ve otoriteyi yücelttikleri ve bunlara karşı mücadele edilmesinden rahatsız oldukları ve gelir ile istihdam açısından güvenliğe önem verdikleri tespit edilmiş, aynı şekilde 1965-1975 arasında doğanların ise işteki başarı için verilen beklenmeyen ödüllere, yeni şeyler öğrenme fırsatının verilmesine, kendilerine ilişkin övgülere, fark edilmelerine ve yönetici ile zaman geçirmeye önem verdikleri belirlenmiştir¹²⁹.

Genç çalışanlar toplumun değişen değerlerini daha çabuk yansıtmaya başlamıştır. Yaşlı çalışanlarla karşılaştırıldıklarında onlar otoriteye daha az saygı beslemekte ve daha çok alaycı olmakta ve işlerinden beklentileri her geçen gün artmaktadır. Yaşlı çalışanlar ise toplumun geleneksel değerlerini temsil etmektedirler. Altinus ve Tersine tarafından yapılan özel bir araştırma da bu durumu desteklemektedir. Çalışma genç mavi yakalı işçilerin iş tatminlerini araştırmaya yönelik olarak planlanmıştır. Genç işçilerle yaşı ileri olan işçilerin beklenti ve tatmin düzeylerine ilişkin yapmış oldukları bu araştırmada gençlerin beklentileri ve tatminleri ile yaşlı çalışanların beklenti ve tatminleri arasında farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmaya göre gençler hem bireysel olarak iş tatmini hem de grup açısından iş tatmini sıralamasında düşük durumdadırlar. Araştırmanın bir başka sonucu genç işçilerin işten üst düzey beklentilerinin olduğunu ve bunun yanında yaşlı çalışanların iş başındaki sosyal faktörlerin daha önemli olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur¹³⁰. Bu örneğin ışığında aslında günümüzde iş dünyasında yer alan çalışanların önceliklerinde oldukça önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bu gün için çalışanlar

¹²⁸ Alvin Toffler, a. g. e, s.17.

¹²⁹ Raymond A.Noë, John R.Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, **Human Resource Management**, Second edition, Irwin /McGraw-Hill Massachusetts, 1996, ss.20-22.

¹³⁰ Lawrence A.Klatt, Robert G. Murdick, Frederick E. Schuster, a.g.e, s.21.

açısından iş yaşamı, beceri ve yeteneklerini daha kapsamlı kullanabilecekleri, ilgilerini karşılayabilecekleri ve istedikleri iş yaşamı stilini elde edebilecekleri bir bireysel tatmin yolu olarak görülmektedir.

Daha önceki jenerasyona ait çalışanlar açısından otoriteye sadakat ve kendilerine verilen işin, teknik ve fiziki kapasitesi içerisinde işin yerine getirilmesi önemli iken, bu gün çalışanların beklentileri bağımsızlık, işe hem fiziki hem de zihni bakımdan katılım, grup dinamikleri ve çalışanların insan olarak önemsinmesi gibi bir takım demokratik değerleri temsil etmektedir. Yine yapılan bir araştırma, kendilerine yeteneklerini tam anlamıyla kullanma ve geliştirme sansı verilen işçilerin, iş yerinde daha büyük sorumluluklar aldıkları, terfi sisteminin adil olduğuna inandıkları ve çalışanların ilgilerinin işletmeyi daha iyi hale getirme çabası üzerinde odaklandıklarını ortaya çıkarmıştır.

Yine aynı araştırma sonuçlarına göre bu tip bir örgütsel kültüre sahip işletmelerin yöneticilerine çalışanların güven duydukları da tespitler arasında yer almaktadır¹³¹. Walter Guzzardi günümüzün genç yönetici ve çalışanlarından söz ederken, insanlarla örgütler arasındaki anlaşmaların sonsuza kadar birlikte yaşamak üzerine yapılmadığını insanların sürekli olarak örgüte yönelik tavırlarını gözden geçirdiklerini belirtmekte ve insan “eğer gördüklerini beğenmezse, beğenmediğini değiştirmeye çalışır, değiştiremezse yeniden yola koyulur.” demekle geçmişte varolan körü körüne bağlılık kavramını reddetmektedir¹³². Yine Max Watzel, günümüz çalışanlarını tasvir ederken işletmede görev yapan kişilerin güçlü bir bağımsızlık anlayışına sahip olduklarını ve bunun bir küçük işletme sahibinin kendi malı üzerindeki sahiplik hakkına ilişkin duygudan daha güçlü olduğunu vurgulamaktadır¹³³.

Ünlü psikolog olan E. Fromm ise insanlara sorumluluk vermek onları daha çok özgür kılmaktır demek suretiyle günümüz çalışanlarının psikolojik durumunu ve isteklerinin haklılığını açığa vurmaktadır¹³⁴. Çalışanlar artık işletmelerde daha fazla bağımsızlık istemektedirler. Bu açıdan gelecek yıllar boyunca işletmelerde insan kaynakları yönetiminin zorluklarından birisi daha hızlı değişen değer sistemlerine sahip bir iş gücü ile uğraşmak olacaktır.

¹³¹ Irwin L. Goldstein, **Training In Organizations**, Brooks/Cole Publishing, California, 1993, s. 94.

¹³² Alvin Toffler, **Şok**, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul, 1981, s.128.

¹³³ Alvin Toffler, **a. g. e.**, s. 130.

¹³⁴ Erich Fromm, **Sağlıklı Toplum**, İkinci Baskı, Payel Yayınları, İstanbul, 1990, ss.49-50.

Çalışma Etiği Kavramının Önemsenmesi :

İşletmeler küresel bir boyut kazandıkça kültürel farklılıklardan kaynaklanan bir çok etik sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Özellikle bu yüzyıl içerisinde hem işletmelerde hem de işletme yöneticilerinde aranan en önemli özelliklerden bir tanesinin etik olacağı tahmin edilmektedir. İşletme açısından etik davranış, işletmenin sosyal sorumluluk kavramını da ilgilendiren bir süreçte ürün ve hizmet sunduğu toplumsal kurallara ve iş dünyasına ilişkin kanunlarca oluşturulmuş kurallar bütününe uyup uymaması durumunda tartışılan bir konudur¹³⁵.

Çoğu kez etik nasıl davranılması gerektiği ile ilgili bir kavramdır. İnsan kaynakları yöneticisi için, insan kaynaklarına ilişkin görevlerle ilgili olarak çeşitli etik davranış modelleri söz konusudur. Yönetimdeki etik konular çoğunlukla insan kaynakları ile ilgili olan konuları da içermektedir ki bunlar işletmenin çalışanlarının haklarını ele alış biçimi, örgütsel yapı, yönetim yönetilen ilişkileri ve çalışanların sosyal haklarının değerlendirilmesi gibi noktalarda toplanmaktadır. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin görevleri nicel ve karmaşıklık olarak arttıkça yapılan işlerde etik olarak hareket etmenin baskıları da artmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin etik görevleri adalet, çalışma disiplini, verimlilik, etkililik, kalite, doğruluk, gizlilik ve sosyal sorumluluk ile ilişkilidir¹³⁶.

Etik çalışanların ve işletmelerin ortak davranış gösterdikleri temel prensiplerdir. Bu prensipler iş kararları almak ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesine dönüktür. Amerika'da iş uygulamalarının beğenilmeyen yaklaşımlarının ve müşteriye daha iyi hizmet anlayışının bir sonucu olarak Amerikan şirketleri, şirketin bütün çalışanlarının sorumluluk duygusu ile hareket etmesi gerektiği üzerinde durmaktadır¹³⁷. Özellikle çalışanlarının davranış konseptlerine son derece önem vermektedirler. Çünkü işletmenin ilişkide olduğu müşteri, kamu harcamaları yapan kurumlar ve bayiler, servis hizmetleri ve ürün satışları noktasında çalışanların yaklaşımları ile karşı karşıyadırlar. Etik olarak başarılı olan işletmelerin önemli özellikleri şunlardır:

1. Öncelikle etik değerlere sahip işletmeler müşteri ve bayi ilişkilerinde ortak faydanın önemini sürekli olarak vurgularlar.

¹³⁵ Michael Armstrong, **a.g.e**, s.29.

¹³⁶ Gültekin Yıldız, Nihat Erdoğan, "Toplulukçu Kültürde Makyavelist Davranış ve Bir Uygulama", **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, Adapazarı, 1998, s. 416.

¹³⁷ Michael Armstrong, **a. g. e**, s.30.

- 2.Çalışanlar işletmenin başarısında ve çalışmalarında doğrudan sorumluluk sahibidirler.
- 3.Çalışanlarının değerlerine karşı hassasiyetleri vardır ve bunu çalışanlarına hissettirirler.
4. Çalışanlar arasında adil ve eşit davranırlar.
5. İnsanlara kişisel gelişim imkanının sağlarlar.
6. Çalışanlar arasında güvenilirliği sağlayıp bu durumu korumak isterler.
7. Çalışanların görüş ve önerilerinin önemsenmesi ve bireyin merkeze alınması
8. Bireysel farklılıklara saygı göstermek gerektiğine inanırlar.
9. Çalışanların bilgilenme süreçlerinde katkıda bulunmaktadır.

Şu unutulmamalıdır ki etik konular ve prensipler öncelikle yöneticilerin dikkat etmesi gereken konular arasında yer almaktadır. Çalışanlar eğer yöneticilerinin etik konulardaki duyarlılığını hissederlerse, iş ile ilgili kararlarında da etik yaklaşımları tercih ederler. İnsan kaynakları yöneticilerinin bu uygulamaları etik olarak kabul edebilmeleri için üç standart sözkonusudur¹³⁸:

1. İnsan kaynakları uygulamaları örgütteki insan kaynaklarına önemli yararlar sağlamalıdır.
2. Bütün istihdam uygulamaları temel insan haklarına saygılı olmalıdır.
3. İşletmeler müşterilere olduğu kadar çalışanlarına da saygılı davranmalıdırlar.

Günümüzde çalışanların sosyal haklarının yasalarca güvenceye alınması ve hem devletin hem de toplumsal bir takım kural ve kurulların bu konudaki duyarlılıkları çalışanlar lehine bir takım olumlu süreçlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Artık işletmeler hem yasalarca hem de sosyal sorumluluklar alanında ortaya çıkan yeni gelişmeler karşısında çalışanların bütün haklarını güvenceye alma konusunda titiz davranmaktadırlar. Bu süreç çalışanların insan olarak önemsenmesine ilişkin zihinsel dönüşümün de önemli bir parçasını teşkil etmektedir.

¹³⁸ David M. Harris, Randy L. DeSimone, a.g.e, s.487.

1.1.4.11.2. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci bazı yönetimler için bir kavram değişikliğinden başka bir anlam taşımamaktadır. Bu grup bilim adamları insan kaynakları yönetiminin yeni bir şey olmadığını, personel yönetimi kavramının kavramsal planda modernize edilmiş şekli olduğunu ifade etmektedirler. bahsetmektedirler.

Bunun dışında insan kaynakları kavramını anlamlı bulan uzmanlarda vardır. Ve her geçen gün bunların sayıları artmaktadır. Bu görüşü savunanlara göre, insan kaynakları yönetimi personel yönetiminden daha farklı bir yaklaşımı savunmaktadır. Yine onlara göre personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bırakması ve bu yeni kavramın giderek daha geniş kapsamlı bir role sahip olması işletmelerin rekabet güçlerini artırma zorunluluğu ve çalışanların haklarına ilişkin toplumsal beklentilerde yaşanan değişimlerin bir sonucudur.

Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde geleneksel personel yönetimi anlayışı toplumsal, ekonomik, politik çevresi, amaçları, iç ve dış yönetim anlayışları değişen örgütsel durumlar karşısında yetersiz kalmıştır. İşletme içinde ve işletme dışında ortaya çıkan bir takım değişimler sonunda işletmenin amaçlarına ulaşmasında en az üstünde durulan kaynağa daha çok önem verilmesi gerektiği düşüncesi ağırlık kazanmaya başlamıştır¹³⁹. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının birbirinden tamamen ayrı olduklarını düşünmek yerine, personel yönetiminin bir kısım teknolojik ve bilimsel gelişmeler sonucu evrim geçirmek suretiyle insan kaynakları yaklaşımının ortaya çıktığını belirtmek mümkündür. Değişim gerek işletmeleri gerekse işletme dışı faktörleri etkilemiş ve değiştirmiştir. Açık sistem olan işletmenin bütün kaynaklarını dışarıdan temin etmesi ve dışarıya toplumsal ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetleri sunması dış çevreye açık olmasını doğal hale getirmektedir. İşletmenin bütün üretim faktörleri, yönetim anlayışları hatta örgütsel yapıları bu değişim sürecinden etkilenmektedir. İşletmenin önemli bir üretim kaynağı olarak insan kaynakları da bu sürecin etkisi altında gelişmektedir¹⁴⁰. Kurumlara bakış açısı olarak karşımıza çıkan klasik yaklaşım, insan ilişkileri yaklaşımı ve insan kaynakları yaklaşımı çalışanları doğrudan etkilemiş, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiler

¹³⁹ Ayşe Can Baysal, a. g. e, s.74.

¹⁴⁰ Michael Armstrong, a. g. e, s.34.

konusunda dönemleri itibarıyla belirleyici olmuşlardır. Dolayısıyla personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş aslında işletmelerde yaşanan yönetim ve insana ilişkin yaklaşımlarda meydana gelen değişim tarihini özetlemektedir.

Geleneksel personel yönetimi ile karşılaştırıldığında insan kaynakları yönetimi yaklaşımının daha stratejik bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. Ancak uygulamalarda hep bu boyutun ikinci planda kaldığı ve geleneksel personel yönetimi faaliyetlerinin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir¹⁴¹. İşletmelerde personel yönetimi bir dizi örgüt içi personele ilişkin teknik konulara eğilmişken, insan kaynakları yönetiminin gelişme seyri işletmenin global politika ve başarılarına paralel olarak gelişen teknik konulara ek olarak, çalışanların yönetimini sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendiren işletme kültürünün önemli bir parçası haline getirmiştir¹⁴².

İnsan kaynakları yönetimi daha kapsamlı ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı arzulayan bir yaklaşıma sahiptir¹⁴³. İnsan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumudur. Bunların ışığında insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farkları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür¹⁴⁴.

Tablo 1.2. Personel Yönetiminin Ele Aldığı Konular

<i>Personel Yönetimi Şekli</i>	<i>Ele Alınan Temel Sorun</i>
<i>Profesyonel</i>	İşe alma kriterlerini ve görevlerinin akılcı bir biçimde tanımlanması
<i>Bürokratik</i>	Düzenlemeler ve statüler
<i>İnsan ilişkileri</i>	Çalışanlararası ilişkiler ve motivasyon
<i>Örgüt ve geliştirme</i>	Amaçlara göre yönetim yerinden yönetim ve sosyoteknik deneyim
<i>Endüstriyel demokrasi</i>	Sendikalarla sosyal ilişkiler ve personelin temsil edilmesi
<i>Özyönetimci anlayış</i>	Katılımcı, doğrudan ilişkiler ve iletişim

Kaynak: Burhan Aykaç, a.g.e, s.37.

¹⁴¹ Ömer Faruk Akyüz, a.g.e, ss.58-59.

¹⁴² Ali Rıza BüyükUslu, a. g. e, s.76.

¹⁴³ Ömer Faruk Akyüz,a.g.e, s.51.

¹⁴⁴ Burhan Aykaç, a. g. e, ss.37-39.

Tablo 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ele aldığı Konular

<i>İnsan kaynaklarının Görevleri</i>	<i>İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları</i>
<i>İşe Alma</i>	-Öngörülen işin yönetimi -Testler ve gelecekteki iş ile ilgili çalışanların seçimi -Yaş pramitlerine dikkat edilmesi
<i>Eğitim</i>	-Nitelikli eğitim -Değişime uyumlu eğitim -İKY kadrolarının eğitimi
<i>Ücret</i>	-Verimlilik ve performansa dayalı bireyselleştirilmiş ücret -Değerlere dayalı motivasyon -İş güvenliğinin sağlanması
<i>İletişim</i>	-Örgüt kültürü -Sosyo-kültürel anketler -İmajlar, iletişim ve logolar -Örgütsel iletişim
<i>Gelişim</i>	-Fonksiyonel ve mesleki hareketlilik -İşe yerleştirme ve erken emeklilik -Sosyal Planlar ve iş için ulusal fonların yeniden Düzenlenmesi
<i>Karar alma</i>	-Katılımcı yaklaşım -Kalite çemberleri -Geliştirme grupları -Proje yönetimi
<i>Değerlendirme</i>	-Başarı değerlendirmesi -Görevlerin yeniden belirlenmesi -Deneysel risk değerlendirmesi

Kaynak: Burhan Aykaç, a.g.e, s.38.

Tablo 1.4. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

<i>Uysurlar</i>	<i>Personel Yönetimi</i>	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>
<i>Çalışma ilkeleri</i>	Muhafif bir tutum	Gelişimci ve işbirlikçi
<i>Yön verme</i>	Tepkici ve parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
<i>Örgütlenme</i>	Ayrı işlevler	Yönetim ile personel söz sahibi
<i>İş sahipleri ile ilişkiler</i>	Yönetim söz sahibi	Yönetim ve çalışanlar birlikte söz sahibi
<i>Değerler</i>	Emir nitelikli denk ve bağdaşık	İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran uyumlu Çözüm biçimleri
<i>Uzmanın rolü</i>	Düzenleyici ve kaydedici	Sorunlara duyarlı, uyumlu Çözüm önerici
<i>Eylemci birimlerin rolü</i>	Pasif konumda	Aktif konumda
<i>Tüm çıktılar</i>	Kategorileşmiş düşünce ve eylem	Örgüt ihtiyaçları ile bağımlı Değişik insan kaynağı sistemleri

Kaynak : Burhan Aykaç,a.g.e, s..39.

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklılıkları daha spesifik olarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür ;

1. Personel yönetimi eylemci birim yönetimini etkilemenin yollarını araştırırken, İnsan kaynakları yönetimi daha çok bütünleşmiş eylemci birim yönetimi etkinliğidir.
2. İnsan kaynakları yönetimi kültür yönetiminde üst düzey yönetimin önemi üzerinde dururken, personel yönetimi örgütsel gelişme konusunda daha şüpheli bir yapıya sahiptir¹⁴⁵.
3. Personel yönetimi kavramı seçme, değerlendirme, personel alımı, iş analizi, ücret araştırmaları gibi yöntem ve tekniklere ağırlık verirken, insan kaynakları yönetimi personele ilişkin teknik ve yöntemlerin dışında çalışanların işletme ile ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimi içindeki rolünü irdeleyen bir yaklaşıma sahiptir.
4. İnsan kaynakları yönetimine göre çalışanlar kontrol edilemeyen bir maliyet unsuru değil, bir yatırım unsudur.
5. İnsan kaynağının sorunlarının çözümü noktasında pasif ve reaktif bir yaklaşım yerine, önceden hazırlanmış stratejik bir plan dahilinde çözümler aranmaktadır.
6. Personel yönetiminin görevi, çalışanların işletmeye arzının sağlanması iken, insan kaynaklarının görevi işletmenin ihtiyaçlarına göre çalışanlarla bir sosyal sermaye mantığı çerçevesi içinde ilişkileri düzenlemektir.
7. Personel yönetimi üst yönetim ile çalışanlar arasında arabulucu iken, insan kaynakları yönetimi üst yönetimle birlikte, çalışanlarla ilişkileri düzenleme rolü taşımaktadır.
8. İnsan kaynakları yönetimi sistem yaklaşımı çerçevesi içinde bütünsel bir yaklaşım sergilemektedir. İşletmeyi bir açık sistem olarak değerlendirmekte ve işletmeye bağımlı kalarak sorunları çözmeye çalışmakta, personel yönetimi ise işletme içi işlevlere eğilmekte ve salt örgüt içi dar kapsamlı ilişkileri ve sorunları çözmeye çalışmaktadır¹⁴⁶.
9. İnsan kaynakları yönetimi bir anlamda insan kavramının örgütler açısından önemsenmesinin bir sonucudur. İnsan kaynakları insanı merkeze alan bir yaklaşımdır. İnsan burada bir niteliğin adıdır. Ancak personel yönetiminde insan sadece bir nicelik olarak algılanmaktadır¹⁴⁷.

¹⁴⁵ Nazmiye Demir ve Diğerleri, a.g.e, s.16.

¹⁴⁶ Celalettin Serinkan, a.g.m, s.29.

¹⁴⁷ Aytaç Açıkalın, a. g. e, s.14.

10. Personel yönetimi zaman ve planlama yönünden kısa dönemli tepkisel, marjinal çözümlere yöneliktir, insan kaynakları yönetimi ise uzun dönemli aktif ve bütünleştirici stratejik çözümleri kullanmaktadır.

11.Örgüt ve çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşme, personel yönetimi açısından kurallara bağlılığı zorunlu kılarken, insan kaynakları yönetimi için işletmeye bağlılığı esas almaktadır¹⁴⁸.

1.1.4.11.3.İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Benzerlikler

1. Hem insan kaynakları yönetiminin, hem de personel yönetiminin stratejileri örgütsel stratejinin bir parçasını teşkil etmektedir.
2. Her iki yaklaşımda da, birim yöneticileri doğrudan doğruya çalışanların yönetimine ilişkin konulardan sorumludurlar ve her iki yaklaşımın fonksiyonları yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerine ve daha iyi yönetim sergilemelerine destek sağlamaktadır.
3. Her iki yaklaşımın da ortak amacı uzmanlaşmaya dayalı bir çalışma sistemi oluşturmaktır. Çalışanların mesleki bilgilerine dayalı iş konusunda çalışma yapmalarını amaçlamaktadırlar.
4. Personel yönetiminin önemli fonksiyonlarından olan eleman seçimi, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi her iki yaklaşımda da önemsenen bir konudur¹⁴⁹.

1.1.4.12.İnsan Kaynakları Alanında Öne Çıkan Kavram ve Uygulamalar

İşletmelerde çalışanlarla ilişkilerin yeniden düzenlenmesi gerektiğini vurgulayan insan kaynakları yönetimi kapsamında bir takım kavramlar ortaya atılmış ve bu kavramlar doğrultusunda uygulamalar yapılmaya başlanmıştır. Bunların bazıları çok önceden ortaya atılmış olup, o zaman gereken önem görmeyen fakat daha sonra Japon yönetiminde başarısı görülünce önem kazanmış kavramlardır.

1.1.4.12.1.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgütün her kademesinde görev yapan çalışanların davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce, kural ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir¹⁵⁰.

¹⁴⁸ Ayşe Can Baysal, a.g.e, s.

¹⁴⁹ Nazmiye Demir ve Diğerleri, a. g. e, s.15.

Kültürün bir alt sistem olarak algılandığı, kültürel yaklaşım giderek antropoloji etkisinde geliştirilmiş ve işletme kültürü, organizasyonu tanımlamanın bir şekli olarak ele alınmıştır¹⁵¹. Organizasyonlar için kültürel yaklaşımın önem kazanmasına kadar olan dönemde iki türlü mecazi ifade yer almaktaydı ki bunlar makine ve organizma metaforudur. Makine metaforu örgütün makine gibi bir çok parçadan oluştuğunu ve amaçlar doğrultusunda bu parçaların en etkin şekilde bir araya getirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Organizma metaforu yaklaşımı ise açık sistem modeline dayanır ve organizasyonun çevresel değişikliklere uyabilmesi için bir organizma gibi kendisini sürekli olarak yenilemesi gerektiğini ileri sürmektedir¹⁵². Ancak giderek örgütler için farklı bir metafor kullanılmaya başlanmıştır ki bu sosyal metafor denilen kavramdır.

Bu yaklaşıma göre örgüt sadece yapı, sistem, teknoloji, insan ve onun gözlemlenebilir davranışlarından oluşan objektif gerçeklik alanından oluşmamakta, insanlararası etkileşimin ürünü olarak ortaya çıkan ve örgüte özgü sosyal yapıyı temsil eden subjektif gerçeklik alanını da içermektedir¹⁵³. Başarılı işletmelerde her düzeyde iç iletişim ve tepki vurgulanmaktadır. İnsanların değerleri incelenirken bu işletmelerde katılanların görüşleri kendi açılarından anlaşılmaya çalışılmaktadır. Diğer bir ifade ile yukarı doğru iletişim teşvik edilmektedir¹⁵⁴. Kültürel değerlerin yeniden yönlendirilmesinin başarısı, mevcut kültürlerin ayrıntılı olarak incelenmesine bağlıdır. Özellikle bazı değerler uyuşmayan öncelikler yaratabilmektedir. Bu şekilde işletmede bulunan alt kültürler hakkında kapsamlı bilgi alınmak suretiyle işletme içinde işletmeyle çalışanlar arasında bütünleşmeyi sağlayacak tarzda bir ortak kültürün yaratılmasına çalışılmaktadır¹⁵⁵.

Başka bir ifadeyle yaratılan yeni ortak kültür vasıtasıyla yönetimin öncelikleri ile çalışanların öncelikleri arasında bir uyum sağlanarak işletmenin hedeflerini gerçekleştirmenin her iki tarafın da yararına olacağı inancı yaygınlaştırılmaktadır.

¹⁵⁰ Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s. 37.

¹⁵¹ Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, Frederich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara, 1996, s.28.

¹⁵² Gareth Morgan, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, MESS Yayınları, İstanbul, 1998, s.27.

¹⁵³ Celalettin Serinkan, **a.g.m.**, s.31,

¹⁵⁴ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak, Oğuz Ersun, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İTO Yayınları No: 2000-4, İstanbul, 2000, s.29.

¹⁵⁵ Müjgan Çetin, "Üretim ve Hizmetin Ardındaki Güç İnsan Kaynakları", **Bilim Teknik Dergisi**, Sayı 342, Tubitak Yayınları, Ankara, 1996, s.25.

1.1.4.12.2.Örgütsel Sadakat

Özellikle Japon yönetim modelindeki başarısından dolayı üzerinde durulan önemli konulardan biri, ortak kültür yaratma isteğidir. Japon örgütlerinde çalışanların ihtiyacı olan mensubiyet ya da ait olma hissinin ancak ortak bir kültürde çalışanların ortak değerlere sahip olması ile sağlanması söz konusudur. Ortak değerler ve davranış konseptleri ile yüklü olan işletme çalışanlarının örgütsel ortamda işletmeye bağlılıkları artacaktır¹⁵⁶. Şirkete bağlılık kavramı yönünden örgütte çalışanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde davranışsal ve amaçsal açıdan daha gayretli olacakları açıktır¹⁵⁷.

Burada üç boyuttan söz edilebilir. İşletmenin değer ve amaçları ile özdeşleşme, işletme için çok çalışmak ve işletmede kalma isteğidir. Bu adanmışlık hissi işletme için düşük işgücü dönüşümü ve sendikadan çok işletmeden yana olmak şeklinde sonuçlanacak ve bu tür bir bağlanma hissi ancak çalışanlarla saygı ve birlik içinde sürekli ilişki sağlandığında gerçekleşebilir. Çalışanların işletmeye bağlılıklarını sağlamada uygulanacak örgüt geliştirme programlarına her düzey çalışanın katılımı gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları temelde çalışanlar ve örgüt arasında var olan ilişkinin güçlendirilmesi ve çalışanları örgütsel yapı, uygulama ve ortamdan tatmin olmalarını sağlamak yoluyla, çalışanların örgütsel bağlılık duygularını geliştirmeye çalışmaktadır¹⁵⁸. Örgütsel açıdan bağlılık aynı zamanda çalışanların gönül güçlerinin kazanılması demektir. Bu sayede örgüt ve çalışan bütünleşmesi sağlanarak etkin ve verimli bir çalışma ortamının yaratılması mümkün olabilecektir.

1.1.4.12.3.Sorumlu Katılım ve Gücün Paylaşımı

Örgütlerde esas olan iletişim tarzı aşağıdan yukarıya iletişim biçimidir. Bunun anlamı katılımcı yönetimdir. Katılımcı yönetim çalışanların iş ve çalışma şartları ile ilgili kararlara katılmaları ve bunun sonucunda yönetim ile çalışanlar arasında psikolojik ortaklık kurulmasıdır. Çalışanların sorumlu olarak işletmeye katıldıkları hissini vermesi yönetimin görevidir. Kararlara katılma bir anlamda işletme yönetiminin sahip olduğu gücün kararlara katılanlarla paylaşılması demektir. Bu yönetim açısından bireyin gönül gücünün örgütsel hedeflere adanmasının motivasyonel açıdan açıklamasıdır. Gücün

¹⁵⁶ Ayşe Can Baysal, a. g. e., s.79.

¹⁵⁷ Ömür Timurcanday Özmen, Yasemin Arbak, Ömür Saatçioğlu, "Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi", Üçüncü Verimlilik Kongresi Bildirileri, MPM Yayınları:599, Ankara, 14-16 Mayıs 1997, s.490-491.

¹⁵⁸ Ayşe Can Baysal a.g.e, s.

paylaşımındaki amaç ise çalışanların daha çok tatmin olması ve işletmenin etkinliğinin artmasıdır¹⁵⁹.

Bu uygulamalardan birisi kalite çemberleri uygulamasıdır. Kalite çemberleri çalışanların işler veya iş şartları ile ilgili fikirleri yönetime iletmelerine imkan sağlamaktadır¹⁶⁰. Kalite çemberleri dışında açık kapı politikası, şikayet sistemleri, görev grupları ve tutum araştırmaları diğer uygulama çeşitlerinden bir kaçıdır.

1.1.4.12.4.Geliştirmeye Yönelik Eğitim Programları

Bilgi toplumunun yükselen değerlerinin başında, sürekli eğitim ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Bilginin çok hızlı üretildiği ve momentum kazandığı günümüzde bilgiye ulaşmanın en önemli yolu eğitimden geçmektedir¹⁶¹. Genel anlamı ile eğitim insanın kendisinin farkında olmadığı yeteneklerinin geliştirilmesi suretiyle onun kendi geleceğini denetim altına almasına imkan vermek demektir¹⁶².

Esas itibariyle eğitim bir noktada bireyin yaratıcı yeteneklerinin kullanılması ile başarı kavramının ortak bir eksende buluşturulmasıdır. Eğitim özellikle örgütsel ortamlarda çalışanların işletmeye girişinden çeşitli nedenler ile ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlamak mümkündür. Örgütte çalışan kişilerin zaman içindeki değişime ve gelişmelere uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönden eğitileceğinin kararlaştırılmasının da yararı vardır. Bu ancak eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitimin buna bağlı olarak planlanması ile sağlanabilir¹⁶³.

İnsanları yeni rollere hazırlamak için eğitime önem verilmesi ve bu eğitim sistemlerinin bir dönüşüm geçirmesi gerekmektedir. Eğitim çalışmaları örgütte uyumlu çalışmayı teşvik eden önemli bir süreçtir. Önemi her geçen gün artan hizmet sektöründe müşterilerle ilişki kurmak ve iyi bir iletişim sağlamak açısından eğitim programları

¹⁵⁹ Keith Davis, a. g. e, s.186.

¹⁶⁰ Ayşe Can Baysal a. g. e, s.81.

¹⁶¹ Şevki Özgener, "Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 2000/2, s.142.

¹⁶² John Naisbitt, Patricia Aburdene, **Megatrends 2000**, Form Yayınları, İstanbul, 1991, s.269.

¹⁶³ Haldun Ersen, **Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997, s.117,

önemlidir¹⁶⁴. İşletmeler problemlerin kaynağının büyük ölçüde insan olduğunu gösteren bu tür eğitim programlarına ağırlık vermeye başlamışlardır.

1.4.12.5. Verimlilik

İşletmenin verimlilik düzeyi onun piyasadaki rekabet gücünü belirlemektedir. Düşük birim maliyeti ve mal ve hizmetin kalitesi şeklinde tanımlayabileceğimiz verimlilik aslında pek çok konu ile de ilgilidir. Verimlilik faaliyetlerinde çalışanın örgütsel yabancılaşmasının minimum noktaya çekilmesi gerekmektedir¹⁶⁵. Özellikle iş analizi, iş tasarımı, performans değerlendirme, teşvik ve ödüller verimlilik ile ilgili çalışmalarda ön plana çıkmaktadırlar. Daha önce mavi yakalı çalışanlar için yapılan verimlilik çalışmaları günümüzde yaygınlaştırılarak beyaz yakalı çalışanlar için de yapılmaktadır. Burada yer alan uygulamaların bir çoğu çalışma yaşamı kalitesi yanı sıra temelde verimliliği arttırmayı amaçlamaktadır¹⁶⁶.

1.1.4.12.6. Kalite Kültürü Oluşturma

Bir şirketin kalite kültürü, dış ortamda yaşamını sürdürmek ve kendi iç ilişkilerini yönetmek için geliştirilen kalite ile ilgili toplam değerleri ifade etmektedir. Şirkette toplam kalite kültürünün oluşturulması, varolan örgüt yapısının değiştirilmesi süreci olarak ele alınabilir. Bu süreç içerisinde yöneticiler de dahil olmak üzere bütün çalışanların davranış biçimlerinin önemli ölçüde değiştirilmesi gerekmektedir¹⁶⁷. Geleneksel işletme yönetimi anlayışında üretilen malların kalitesi onları üreten çalışanların sorunu olarak ele alınmıştır. Çünkü kalite sadece uzmanlar tarafından ele alınan ve denetlenen bir konu olarak değerlendirilmekteydi. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı müşteri-kalite olgusunu işletmedeki tüm çalışanların ortak sorun haline getirmektedir. Özellikle katılımcı yönetim anlayışının hakim olduğu örgütsel ortamlarda çalışan, üretimine katıldığı mamulün kalitesi konusunda kendisini birinci derecede sorumlu hissetmektedir¹⁶⁸. Japon örgütlerinde yer alan sıfır hata düşüncesi de insanın kalite konusundaki hassasiyetinin ve ortak çabasının bir sonucu olarak görülmelidir¹⁶⁹. Toplam kalite yönetiminde temel hedefin müşteri tatmini olduğu göz önüne alınırsa tüm çalışanların tasarım, üretim, montaj ve dağıtım gibi süreçlerde mükemmeye ulaşmayı

¹⁶⁴ Ayşe Can Baysal a.g.e, s.

¹⁶⁵ Muammer Doğan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstiklal Matbaası, İzmir, 1989, s.5.

¹⁶⁶ Haluk Erku, "Verimlilik ve Özendirme", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, S.4, Ankara, 1992, s.2.

¹⁶⁷ Türkel, A.Uluçınar, *İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.47

¹⁶⁸ Oygur Yamak, a.g.e, s.97.

¹⁶⁹ Ayşe Can Baysal a. g. e, s.85.

hedeflemesi başarılı bir insan kaynakları yönetimi sayesinde gerçekleştirilebilecektir. Kalitenin, yönetimin temel konularından birisi haline gelmesi kalite kavramlarının şirket kültürü ve diğer değerler sisteminin bir parçası haline getirilmesi ile başarılabilecektir¹⁷⁰.

1.1.4.12.7.Ödüllendirme ve Teşvikler

Ödüllendirme, tanınma ve değer verilme sürecinin önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Motivasyon aracı olarak kullanılacak ödüllerin özel bir değeri olmalıdır. Teşvik sistemleri belli sonuçlar elde etmek için kullanılmaktadır. Bunlar performans, verimlilik ve kalite ile ücret arasında bağlantı kurulmasını sağlamak, ücretlendirme maliyetini azaltmak, çalışanın şirkete bağlılığını ve katkısını arttırmak ile ekip çalışması ve kader ortaklığı hissini arttırmak şeklinde sıralanabilir. Teşvikler sadece para olarak algılanmamalıdır¹⁷¹. Plaket, sertifika, boş zaman ve tatil gibi parasal olmayan ödüller de başarılı performansın değerini göstermek için kullanılmaktadır. İş ortamında ya da iş şartlarında olumlu bir takım değişimlerin yapılması da teşvik kavramı kapsamında değerlendirilebilir. Bir işletmedeki faaliyetlerin tamamı kaliteyle ilişkili olduğuna göre çalışanların performanslarını, kaliteyi geliştirme adına neler yapıldığı şeklinde değerlendiren bir sistem kurmak uygun olacaktır¹⁷². Buna paralel olarak ödül sistemi de kalite odaklı olacaktır.

1.1.4.12.8.Performans Değerleme

Performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Her işletme örgütsel bir sistemdir. Her örgüt belli bir amaç ve görev için kurulur. İşletmeler de belli amaç ve görevler için kurulurlar ve bu amaçlar doğrultusunda çalışarak varlıklarını sürdürürler.

İşletmelerde performans anlayışının gelişim sürecinde geline en son nokta "yeni rekabet" ve "geleceğin" örgütü olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışıdır¹⁷³. Bu anlayışla egemen olan görüş işletmenin rekabet yeteneğini arttırmak ve geleceğe uyumunu sağlamak amacıyla uygun ürün ve teknolojiyi seçmek, örgüt yapısını buna

¹⁷⁰ Haldun Ersen, **a.g.e**, s. 91.

¹⁷¹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s.114.

¹⁷² Tuğray Kaynak, **a.g.e**, s.146.

¹⁷³ D.Sink,E Scott, Thomas Tuttle, **Planing and Measurement In Your Organization of the Future Industrial Engineering and Management**, Georgia Press, 1986, s.15.

göre biçimlendirmek ve insan gücünü bu amaçlara uygun olarak seçmek ve yetiştirmektir. Yeni rekabet ve geleceğin örgütü olma amacını taşıyan bir işletmede yönetimin performans anlayışı çok yeni ve değişik boyutlar göstermektedir¹⁷⁴.

İşletmelerde ne denli gelişmiş teknoloji ve ne kadar mekanik yöntemler kullanılırsa kullanılsın yaklaşımlarda insan ögesi yine ön plandadır. Ancak bu alanda temel değişim insanları artık bireysel amaçlar için değil, yönetim ve çalışanların ortak amaçları için çalışmaya yönlendiren görüşlerdir. Yine Japon çalışma felsefesinin ürünü olarak gelişen bu anlayış, işletmelerde verimliliği arttırmak için çalışanların katılımını en üst düzeye getirerek çalışanlar arasında işbirliğini sağlamak gerektiğini savunmaktadır¹⁷⁵.

Performans değerlemenin kullanıldığı başlıca insan kaynakları uygulamalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. İş gören değerlendirme
2. Çalışanların koordinasyonunun sağlanması
3. Ücret ve prim çalışmaları
4. Kariyer Planlaması
5. İnsan kaynakları planlaması
6. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi
7. Bilgi yetersizliğinin belirlenmesinde
8. Çalışana iş yapma konusunda geribesleme sağlanmasında
9. İstihdam süreçlerindeki aksamaların belirlenmesinde

¹⁷⁴ Ayşe Can Baysal a.g.e, s.

¹⁷⁵ E. Tozluyurt, G. Şenel, **Toplam Kalite Yönetimi** Rota Yayınları İstanbul, 1994, s.3-5.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE EĞİTİM ÇALIŞMALARI VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

2.1 İşletmelerde Eğitim Kavramı Ve Önemi

2.1.1.Eğitimin Anlamı ve Tanımı

Tarihi süreçte ülkelerin ve toplumların birinci dalga toplumundan, ikinci dalga toplumuna ikinci dalga toplumundan üçüncü dalga toplumuna farklı zaman süreçlerinde adım atmaları kendiliğinden olan, toplumların doğal evrimleri sonucu ortaya çıkan bir süreç olmaktan ziyade bir takım özel çabaların sonucudur. Bu özel çabalar toplumların eğitime verdikleri öneme işaret etmektedir. Nitekim bu sürecin Avrupa örneğinde nasıl yaşandığı aşağıdaki ifadelerden anlaşılmaktadır¹⁷⁶.

“Modern çağın başında Avrupa’da formel eğitim hızla genişledi. Daha öncelerinin toplamlarında önemsiz ve nüfusun ufak bir kısmını ilgilendiren bir kuruluş olan okul hızla yayılarak devlet, kilise, aile ve mülkiyet gibi toplumun en güçlü kurumları arasına girdi. Bütün bunların doğal sonucu olarak 19. yüzyıl ortalarında yetişkinler arasında eğitilmiş insan oranı Almanya, Hollanda, İsviçre ve İskandinavya’da %70’in üzerinde iken, İngiltere, Fransa, Avusturya gibi ülkelerde bu oran %50’nin üzerinde gerçekleşmiştir.”

Bu bir anlamda ülkeler arasındaki büyüme hızları bakımından farkları oluşturan temel değişkenin eğitim olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır.

Bir toplumun uygarlık düzeyine ulaşabilmesi siyasi ve ekonomik alanda rekabet üstünlüğü yaratabilmesi o toplumun insanların eğitim düzeyinin yüksek olmasına ve nitelikli iş gücüne sahip olmasına bağlıdır. Eğitim, bir toplumun varlığını ve gelişmesini sürdürebilmesindeki en önemli faktördür. Küreselleşme sürecinin yoğunluğunu ve hızını her geçen gün arttırması işletmelerin de varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişme gösterebilmeleri küresel rekabet güçlerini arttırmaları ile mümkündür¹⁷⁷.

¹⁷⁶ Oktay Yenal, **Ulusların Zenginliği ve Uygarlığı –Eğitim Boyutu**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1999, s.47.

¹⁷⁷ George Bahlander, Scott Snell, Arthur Sherman, **Managing Human Resources**, South Western College Publishing, Ohio, 1996, s.232.

Çağımız bilgi ve teknoloji çağı olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle örgütler sürekli olarak yeni teknolojileri üretmeye ve kullanmaya muhtaçtırlar. Bu süreci başarabilmek için örgütler bugün giderek artan ölçüde önem kazanmakta olan insan unsurunu eğitmek ve yeterli bilgilerle donatmak zorundadırlar¹⁷⁸. Bu anlamda günümüzün modern işletmelerinde başarıyı arttıran önemli etkenlerden biri hatta belki de en önemli olanı iyi eğitilmiş, çalıştığı örgütle bütünleşmeyi başarabilmiş insan gücüdür. Bir örgütün gücü yöneticilerinin ve çalışanlarının gücüyle de doğru orantılıdır. Bu nedenle işletmede çalışanların eğitim sürecinin işletmeler açısından önemli bir yeri vardır¹⁷⁹.

Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim ise örgütün etkilik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeye yönelik yönetim araçlarının hepsini teşkil etmektedir. Dar anlamda eğitim, işçilere iş yerlerindeki kullanımları için verilen özel bir bilgidir. Geniş anlamı ile eğitim toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınmanın sağlanabilmesi için çalışanların nitelik ve nicelik açısından gelişimini sağlayıcı ve toplumda bireylere kendi yeteneklerine göre yetiştirme imkanı veren bir etkinlik aracıdır.¹⁸⁰

Eğitim kavramı, genel anlamda “bilgi verme, yetenek ve beceri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır”¹⁸¹. Bir anlamda eğitim çalışanların bugününe ve geleceğine yönelik yapılan olumlu bir müdahaledir. Eğitim, bir toplumun en değerli varlığı olan insanı yeniden yaratarak geleceği kontrol altına alma girişimidir. Eğitim bir uyum çalışmasıdır. Bireylerde davranış değişikliği yaratmaya dönük bir girişimdir¹⁸². Yine yapılan spesifik bir tanıma göre eğitim, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, insan davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya dönük, planlı girişimlerdir¹⁸³. Bütün bu tanımlardan çıkartılan sonuç eğitimin, ulaşılması gereken bir hedef olmayıp, sadece işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları bir araç olduğu

¹⁷⁸ Tahir Akgemci., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması” **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Ankara, 1997/4, s.52.

¹⁷⁹ Kenneth N.Wexley and Gary P.Latham, **Developing and Training Human Resources in Organizations**, Harper Collins Publisher, New York, 1991, s.21.

¹⁸⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu a.g.e, s.124.

¹⁸¹ Oya Özçelik ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları No:7, İstanbul, 2000, s.169.

¹⁸² Erdoğan Taşkın, a. g. e, s.8.

¹⁸³ Oya Özçelik ve Diğerleri, a. g. e, s.169.

gerçeğidir¹⁸⁴. Sosyal bir sistem olan eğitim, bir yandan kişileri toplumdaki genel ve özel rolleri için hazırlarken, diğer taraftan bireylerin toplumun değişen koşullarına uyumlarını da kolaylaştıran bir süreç olmaktadır. İşletmelerde insan kaynağının eğitimi kavramı, işletmede çalışanların mevcut görevleri ve gelecekte yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için, mesleki bilgi, düşünce, rasyonel kararlar alma, davranış, tutum ve alışkanlıklarında olumlu bir takım değişiklikler yapmayı hedefleyen, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini arttırmaya dönük eğitsel çabaları ifade etmektedir.¹⁸⁵

Eğitim çalışanın davranışlarında değişiklik yaparak veya yeni davranış ve beceriler geliştirmesini sağlayarak, çalışanın iş başında örgütün amaç ve hedeflerine uygun davranış sergilemesini sağlamaktadır. Bu manada eğitim bir değişim sürecidir. Ancak eğitim sadece davranış değişikliği ile sınırlı kalan bir değişim süreci ortaya koymamakta, aynı zamanda çalışanın bilgi kapasitesini arttıran, düşünce ufkunu genişleten ve zenginleştiren bir süreç özelliği de taşımaktadır. Eğitimin özünde bilgi ve beceri kazanımı yer almaktadır. Bunun içindir ki eğitim insanlık tarihi kadar eskidir. Uğraş alanı insanın daha etkin verimli ve tatmin olmuş bir hayat sürmesi olan insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez araçlarından birisi hiç kuşkusuz eğitimidir. Bilginin hızla çoğalması günümüzde eğitimin çok daha büyük önem taşımaya yol açmıştır. Dolayısıyla hangi rolde olursa olsun günümüzün insanı için eğitim yaşanan gelişmelere ve hızlı değişimlere uyum sağlamak amacı ile kullanılan en önemli araçlardan birisidir. Doğal olarak günümüz işletmelerindeki eğitim ihtiyacı çok fazladır. Çünkü bilgi artışına paralel olarak yeni bilgilere ulaşma ihtiyacı söz konusu olmaktadır. Hızlı bilgi artışı eğitimin amaç, ilke, süreç ve sonuçlarında değişikliklere yol açmıştır. Hemen bir çok alanda olduğu gibi eğitim alanında da arayışlar söz konusu olmaktadır.

2.1.1.1.Bir Yönetim Etkinliği Olarak Eğitim

İşletmelerde eğitim faaliyeti diğer pek çok fonksiyonla ilişkili olan bir aktivitedir. İşletmelerin bütün departmanların da çalışan bireyler zaman içerisinde bir şekilde bu eğitim sürecinin bir parçası haline gelmektedirler. Örneğin, işletmeler çoğu zaman yetenekli ve eğitim ihtiyacı hissetmeyen bireyler ile yetenek ve beceri düzeyi

¹⁸⁴ Pınar Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, MESS Yayınları, İstanbul, 2000, s.41.

¹⁸⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e**, s.125-126.

oldukça düşük, yani eğitim ihtiyacı yüksek bireyler arasında seçim yapma durumunda kalabilirler. Bir çok örgütte yüksek eğitim çabaları çoğunlukla problemlerin çözümleri kolay ise rahat bir şekilde üstlenilmektedir. Örneğin yeni bir ekipmanın edinilmesi, işe eleman alımı ve seçim metotlarının geliştirilmesi, kariyer planlaması ve ücret politikalarının gözden geçirilmesi gibi konularda eğitim faaliyeti önemlidir. İşletmede yeni bir teknolojinin tanıtımı, ürün hattında değişiklikler yapılması ve personel alımı gibi örgüt içi değişiklikler eğitim yaklaşımını etkilemektedir. Bir örgütün açık sistem modeline sahip olması nedeniyle örgütsel çevrede meydana gelen yeni istihdam yasalarının tanıtımı, örgütün rekabet yapısında yaşanan gelişmeler, ekonomik durgunluk gibi dış etkenler eğitim ihtiyaçlarını sürekli yeniden değerlendirmeyi gerektirmektedir¹⁸⁶.

Örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Örgütte çalışan bireyler bir takım eğitim eksikleri içinde ise, yönetimin bu ihtiyaçların tatmin edilmesi noktasında bir takım görevler üstlenmesi gerekmektedir. Çoğu kez, çalışanların üzerinde onların birbirleri arasındaki inter-aktif ilişki göz önünde bulundurulmaksızın örgütsel ihtiyaçları karşılama baskısı var ise, uygulanan eğitim programı etkili olamayabilir. Bu açıdan yönetimin çalışanların eğitim süreçlerini planlarken örgütsel iletişim ve çalışma ilişkilerini de hesaba katması gerekmektedir. Eğitim yönetsel bir faaliyettir. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim konularının ve sürelerinin tespit edilmesi, eğitimcilerin seçilmesi ve en sonunda da eğitim süreçlerinin değerlendirilmesine ilişkin bütün eğitim aşamalarını planlayan, organize eden, koordine eden ve denetleyen yönetimin kendisidir¹⁸⁷. Eğitim süreci meydana getirdiği sonuçlar itibarıyla de örgütün dolayısıyla yönetimin başarısını etkilemektedir.

2.1.2.İşletmelerde Eğitimin Önemi

Günümüzde bilginin en önemli rekabet ve güç avantajı olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Bugün bilginin geçmişe göre daha fazla önem kazanmasının başlıca nedenleri; küresel ekonomide yaşanan değişim, ürün ve hizmetin bir noktada birleşmesi, değişen değerler, otomasyon, iletişim, örgütsel değişim, rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler şeklinde

¹⁸⁶ A.G. Cowling, C.J.B.Mailer, **Managing Human Resources**, London, 1988, s.51.

¹⁸⁷ Randy L. DeSimone, David M. Harris, **Human Resource Development**, Second Edition, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998 s.57

sıralanabilir. Gelişen teknoloji ve sosyo-ekonomik değişmelerin gerisinde kalan örgün eğitiminin kazandırdıkları ile iş yaşamında gereksinme duyulan bilgi, beceri ve davranışlar arasındaki fark gittikçe büyümektedir¹⁸⁸. Üretim ve hizmet sektörlerinde meydana gelen teknolojik değişimler, hali hazırda sahip olunan becerilerin gelecekte yetersiz duruma düşmesine neden olmaktadır. Dünyada meydana gelen bu değişimlerden açık sistem anlayışından hareketle, örgütlerde etkilenmektedirler. Bu amaçla örgütler sürekliliklerini sağlayabilmek için içinde bulundukları gerek siyasal, gerek ekonomik ve gerekse yasal çevredeki değişikliklere duyarlı olmak zorundadırlar¹⁸⁹. Konumuz itibariyle dış çevrede meydana gelen değişikliklerden en çok etkilenen kaynaklardan birisi örgütün beşeri sermayesi olarak nitelendirilen çalışanlardır. Buradaki etkilenme örgütün etkinliği noktasında insan faktörü üzerine eğilmeyi ve bu faktörü daha yararlı ve değişim karşısında güçlü hale getirmeyi gerektirmektedir. Bunun en önemli aracı, çalışanlara temel bilgi, beceri ve davranış, anlayış ve iyi alışkanlıklar kazandırmak suretiyle onların örgütle yaptıkları psikolojik sözleşmeye uygun bir şekilde, örgütsel başarı için kanalize olmalarını sağlamaktır. Eğitimi örgütlerde insan kaynakları yönetimi sisteminin bir alt sistemi olarak değerlendirmek mümkündür. İnsan davranışlarında meydana gelecek olumlu yöndeki değişimler yoluyla örgütsel performansı artırmak ve böylece örgütün değişme ve gelişmelere uyum sağlamasını kolaylaştırmak eğitim çalışmalarının en önemli amaçları arasında yer almaktadır¹⁹⁰. Eğitim dış dünyada meydana gelen değişimler karşısında çalışanlara yeni teknolojilerle çalışma uyumu kazandırmakta, örgütsel rekabette yüksek teknolojinin işletmece kullanılabilmesine de imkan tanımak suretiyle çalışanları gelecekte üstlenebilecekleri yeni görevlere hazırlamakta önemli bir fonksiyona sahiptir¹⁹¹.

Özellikle son otuz yıl içinde gerçekleşen teknolojik değişim ve ekonomik gelişmeler doğal olarak işletmelere de yansımıştır. Bu yansımanın sonucu olarak kalifiye eleman ihtiyacı günümüzün en önemli gerekleri arasında yer almaktadır. İşletmeler bu ihtiyacı karşılayabilmek amacıyla sürekli eğitim faaliyetlerine hız

¹⁸⁸ Erdoğan Taşkın, **a.g.e**, s.14.

¹⁸⁹ Early G. Planty, William Smcrod, Carlos A. Efferson, **Training Employes and Managers**, The Ronald Press Company, New York, 1948, ss.3-4.

¹⁹⁰ Wayne F. Cascio, **a. g. e**, s. 232.

¹⁹¹ Robert L.Mathis, John H.Jackson, **a.g.e**, s.283.

vermekte ve bunlar için oldukça yüksek bütçeler ayırmaktadırlar¹⁹². Örgütlerde eğitim faaliyetlerinin önemini farklılaştıran önemli faktörler arasında; performans iyileştirme, çalışanların beceri ve bilgilerini güncelleştirme, örgütsel sorunları çözümü, çalışanların kariyer gelişimine yardımcı olma ve işletmeye yeni giren çalışanların işe alıştırılması sayılabilir. Son yıllarda işletmelerde eğitim konusunda büyük gelişmeler olmuştur. Bu konuda genellikle şu faktörlerin önemli rol oynadıkları söylenebilir¹⁹³:

1-Eğitimin işletme yönetiminin önemli bir fonksiyonu olduğu düşüncesinin güçlenmesi

2-Eğitim sistemlerinin örgütlerde motivasyonel açıdan farklı bir atmosfer yaratılmasına yardımcı olması

3-Eğitim programlarının çalışanları yönelik olması ve katılanların ilgilenmesini, teşvik edilmesini ve aktif olmalarını sağlayacak şekilde hazırlanması

4-Bilgi, beceri, tutum ve davranışların geliştirilmesi için uygulanacak eğitim programlarının birbirinden tamamen farklı olacağı düşüncesinin kabul edilmesi

İşletmelerde eğitim faaliyetleri çoğu kez çalışanlar için bir motivasyon aracı olarak da değerlendirilebilir. Çalışanların örgüt tarafından belirli bir maliyete katlanmak suretiyle yeni teknolojik yapıya uyumlaştırılması için verilen eğitim faaliyetleri çalışanların işletme yönetiminin önemsenmesi olarak değerlendirilecektir. Bu süreç hem çalışanın kendini gerçekleştirme hem de bireysel gelişim ihtiyaçlarını karşılamasına imkan vermektedir. Günümüzde çalışanlar artık sadece kendilerine verilen görevleri yerine getiren bireyler olmaktan çıkmış, çevrede meydana gelen gelişme ve değişimleri öğrenmek isteyen, işyerinde bağımsız çalışmayı arzulayan ve sürekli bilgilenme ihtiyacı duyan bir birey konumuna gelmiştir. Çalışanların bu ihtiyaçlarının karşılanması çalışanları örgütsel iklimin önemli bir parçası haline getirecektir. Aynı zamanda bireyin yetenekleri ve bilgi düzeyi ile örtüşen iş süreçleri çalışanları stres, gerginlik ve bir takım yabancılaşma duygularından da uzaklaştırmaktadır. Eğitim yönetim tarafından işletmenin örgütsel hedeflere ulaşmak için

¹⁹² İlhami Fındıkçı, a. g. e, s.243.

¹⁹³ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:3354, İstanbul, 1985. ss.91-92.

kullandığı bir insan kaynağı prosedürüdür¹⁹⁴. Bu örgütlerde israfın azaltılması, kalitenin yükseltilmesi ve kazaların azaltılması gibi bir takım ikincil hedeflere ulaşarak sağlanabilir. Eğitim örgütte var olan diğer insan kaynakları uygulamalarından ayrı tutulamaz hem etkili olmak için onlara ihtiyaç duyar, hem de onların etkinliğine katkı sağlar.

2.1.3.İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları

Eğitim iş ile ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade etmektedir. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları içermektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitimin amacı, eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olmasının sağlanması ve onların günlük faaliyetlerinde bunları kullanmalarıdır. Son zamanlarda rekabet avantajı kazanmada eğitimin temel beceri geliştirmelerden daha fazla dikkate alındığı doğrulanmıştır¹⁹⁵.

Yani eğitim rekabet avantajı sağlamada kullanıldığında entelektüel sermayeyi yaratma yolu olarak gösterilmektedir. Entelektüel sermaye “ekonomik ve sosyal yapıların çıktıları üzerinde etkili olan insan kaynağı, bilgi, enformasyon, müşteri ilişkileri ve dış dünya ile kurulmuş olan sosyal ağ ile, bu görünmez değerlerin çıktıları üzerindeki etkisini belirleyen altyapı, süreç ve istemlerin bütünü”nü oluşturmaktadır. Özellikle bilginin geniş kullanımını gerektiren işlerde, çalışan personelin hizmet veya ürün geliştirme sistemini anlaması kadar ürünü değiştirmede veya müşteriye hizmet etmede bilgiyi yaratıcı bir şekilde kullanmasını ve bilgiyi paylaşmasını gerektirmektedir¹⁹⁶. Eğitimin bir süreç olduğu dikkate alındığında, yenilenmek ve rekabete ayak uydurmak amacıyla iyi yetişmiş kalifiye insan gücü için eğitim, yaşamın ve üretimin her aşamasında dikkate alınmalıdır. Bunun yanında işletmeleri insan kaynağının eğitime yönlendiren başlıca nedenler olarak şunları saymak mümkündür.

1. Yeni iş görenleri işe alıştırmak

2. İşletmede başarıyı artırmak

¹⁹⁴ William Mc Gehee, Paul W. Thayer, **Training In Industry and Business**, New York, John Wiley Sons Inc, 1997, s.3.

¹⁹⁵ Early G. Planty, Williams Mcord, Carlos A. Efferson **a.g.e**, s.3.

¹⁹⁶ Cem Tekin, “Küresel Rekabete Ne Kadar Hazırız”, **Anahtar Gazetesi**, MPM Yayınları, S.127, Ankara, Temmuz 1999, s.8.

3. Mevcut başarı düzeyini sürekli hale getirmek
4. İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak
5. Çalışanların iş bilgisi ve becerisi konusundaki kapasitesini artırmak

İşletmelerde insan kaynaklarının eğitimi fayda–maliyet analizi değerlendirmesinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁹⁷. Çünkü işletmeler belirli bütçeler ayırarak belirli maliyetleri göze almışlarsa, elbette orta ve uzun vadede karlılığı ve getirisi olan bir takım hedeflere ulaşılmasını istemektedirler. İşletmelerin ana amacı değişen durumlara uyum sağlayabilme yeteneğinin geliştirilerek, her durumda en düşük maliyetle, en yüksek çıktıyı elde etmek suretiyle işletmenin karlılığını ve dolayısıyla hayatını devam ettirmektir. Üretimin optimizasyonu için son derece önemli bir yere sahip olan eğitim ise günümüzde işletmelerde bu anlayış içerisinde ele alınmaktadır.¹⁹⁸ Bu genel amaç dışında eğitimin amaçları ekonomik, toplumsal ve bireysel amaçlar şeklinde ifade edilebilir.

2.1.3.1.Eğitimin Ekonomik Amaçları

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin en düşük maliyetle üretim yapma, kaliteyi üretebilme, ve ürünleri pazarlara rakiplerinden daha hızlı sunabilme konusundaki yetenekleri işletmelerin başarıları ile doğru orantılıdır. Maliyet konusundaki hassasiyet sanayi devriminden bu yana işletmelerde üretimde optimal noktayı yakalayabilmek şeklinde tezahür etmektedir. Eğitim faaliyeti de özünde üretim kapasitesini arttırmaya dönük bir girişim olarak değerlendirilmektedir¹⁹⁹. Yani insan kaynaklarına yönelik eğitim çabaları aslında bir anlamda çalışanların işletme verimliliğini arttırmaya ve üretim kapasitesini yükseltmeye dönüktür. Bu eğitimin işletmeler açısından ekonomik bir amaç taşıdığını ortaya koymaktadır. Her şeyin ötesinde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için ekonomik ve sistematik bir yol izlemesi zorunluluk arz etmektedir. Bu anlayış içinde örgütün beşeri sermayesini oluşturan çalışanların işletme amaçlarını gerçekleştirme noktasında mesleki ve teknik yeteneklerinin geliştirilmesi önemli bir

¹⁹⁷ Oya Özçelik ve Diğerleri a. g. e, s. 171.

¹⁹⁸ Oya Özçelik ve Diğerleri, a. g. e, s.171.

¹⁹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e, s.129.

konudur²⁰⁰. İyi eğitilmiş, konusunda uzman çalışanlar daha düşük maliyetle üretim yapılabilmesi, üretimin nicelik ve nitelik yönünden yüksek bir düzeye ulaştırılması, teknolojinin daha rasyonel kullanılması, daha az iş gücü ile daha fazla verimin ve üretimin elde edilmesi gibi işletmeler açısından ekonomik sonuçlar doğuran avantajları sağlamak suretiyle işletmelerin rekabet edebilirlik düzeylerini arttırmaktadırlar.²⁰¹

İşletmelerde her kademede görev alan çalışanların çeşitli eğitim programlarına göre yetiştirilmeleri, onları yaptıkları ve ileride yapacakları iş gereklerine uygun bir biçimde hazırlamak verimliliğin artmasına neden olacaktır. Eğitim çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini arttırarak, başarı düzeylerinin artmasını sağlamak suretiyle, belirli bir zamanda, belirli şartlar altında çalışanların yapmış oldukları iş miktarında ve niteliğinde bir takım iyileşmeler sağlayabilir²⁰².

İşletmelerde eğitim çabalarının bu temel ekonomik amaca uygun olarak alt ekonomik amaçlarını ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür²⁰³;

1. İş görenlere iş gereklerine uygun beceri, bilgi ve davranış konseptlerinin kazandırılması
2. İşletmelerde kontrol yükünün azaltılması
3. İşletmelerde iş kazalarının azaltılması ve iş güvenliğinin sağlanması
4. İşletmelerde hata oranlarının azaltılması
5. Ürün ve hizmet kalitesinin artması
6. Makine ve teçhizat arızalarının azalması
7. Kayıp zamanların azalması
8. İş gören devir hızının azalması
9. Personelin yeniliklere uyum sürecinin kısalması

2.1.3.2.Eğitimin Sosyal ve Bireysel Amaçları

Eğitimi sadece ekonomik amaçlarla açıklamak, bizleri işletmeyi sadece kar merkezli teknik bir sistem olarak ele almak gibi hatalı bir takım sonuçlara götürür. İşletmeler sosyo-teknik sistemlerdir. Sosyo-teknik bir sistem olma kavramının tam olarak anlaşılabilmesi işletmenin beşeri sermayesi olarak bilinen insanın psikolojik bir

²⁰⁰ Oya Özçelik ve Diğerleri, **a. g. e.**, s.171.

²⁰¹ Pınar Tınaz, **a.g.e.**, s.42.

²⁰² Selçuk Yalçın, **a.g.e.**, ss. 90-91.

²⁰³ Oya Özçelik ve Diğerleri, **a. g. e.**, s.172.

varlık olduğunun anlaşılmasında yatmaktadır²⁰⁴. Her bireyin örgütlerde çalışma isteğinin altında ekonomik gerekçeler dışında bir takım amaçlarda yer almaktadır. Örgütlerle çalışanlar arasında biçimsel anlaşmaların dışında biçimsel olmayan psikolojik sözleşme yer almaktadır ki ekonomik gerekçelerle ifadelendirilmeyen amaç psikolojik sözleşmenin konusunu oluşturmaktadır. Örgütlerde çalışanların örgütsel amaçlara kanallize olabilmeleri ekonomik ödüllendirmelerin ötesinde çoğu kez maddi olmayan ödüllendirmeler dışında bir takım motivasyon araçlarının varlığı ile mümkündür. Eğitim bu anlamda yalnızca üretimi artırıcı bir etken olmanın yanında onun işletmede çalışan iş görenlere hizmet eden bir araç durumunda olduğunu da göz önünde bulundurmak gerekmektedir²⁰⁵.

Eğitimin bireysel açıdan önemli etkilerinden birisi de çalışanların örgüt açısından önemsendiğine ilişkin bir düşüncenin çalışanlarda oluşmasına katkı sağlamasında yatmaktadır. Oldukça yüksek rakamlarla ifade edilen eğitim bütçeleri işletmeler için büyük maliyetler ortaya koymaktadır. Çalışanın kendisi için işletmenin bu maliyete katlandığını anlaması kendisine çalıştığı kurumca verilen önemin ve değerin anlaşılmasını sağlamaktadır.

Ayrıca bilgi sahibi olmak, sorumluluk alma isteğini de arttırmaktadır. Bireyin daha fazla sorumluluk alma isteği işi başarma konusundaki motivasyon düzeyini artırmaktadır²⁰⁶. Eğitim fonksiyonu çalışanlara genel kültür, teknik ve mesleki bilginin kazandırılması yanında çalışanların örgüt ile bütünleşmelerine, örgütsel sadakat duygularının gelişmesine, işbirliği ve toplumsal kaynaşma süreçlerinin gelişmesine de katkıda bulunma gibi bir özelliğe sahiptir²⁰⁷. Eğitim hizmetlerinden yararlanmış bireyler, gerek çalışma ve iş yapma yöntemlerini daha iyi öğrenmeleri ve gerekse bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmeleri nedeniyle terfi imkanına kavuşabilmekte, işini daha iyi yapmanın verdiği bir güven duygusuna sahip olmakta ve kendini gerçekleştirme ile başarma gereksinimlerinin tatmin bulmaları neticesinde örgütsel sadakat duyguları gelişmektedir²⁰⁸. Örgütsel kültürün ve örgüt ikliminin gelişmesi noktasında eğitimin

²⁰⁴ Alan Price, **Human Resource Management In A Business Context**, International Thomson Publishing, London, 1997, s.337.

²⁰⁵ Wayne F.Cascio, **a.g.e.**, s.260.

²⁰⁶ Warren W. Malcolm, **Training For Result A System Approach to the Development of Human Resources In Industry**, Addison –Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1987, s.9.

²⁰⁷ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s.178.

²⁰⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.130.

önemli etkisi sözkonusudur. Nitekim, konferanslar, seminerler, kurslar örgüt içi sosyal etkileşimi artıran ve bireyler arasındaki ilişkiler ağını geliştiren bir etkiye sahiptir.

Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını maddeler halinde şu şekilde ifade edebiliriz²⁰⁹:

1. Çalışanların güven duygularının gelişmesine katkıda bulunmak
2. Çalışanların performanslarının artırılması neticesinde motivasyon düzeylerinin yükselmesine katkıda bulunmak
3. Örgütsel sadakat duygusunun gelişmesini sağlamak
4. Örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesine yardımcı olmak
5. Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin artırılması sağlamak
6. Çalışanların kariyer gelişimine imkan tanımak
7. Örgüt içinde çatışma ve örgütsel yabancılaşma duygusunun ortadan kaldırılmasına katkıda bulunmak
8. Sosyal ilişkiler ağını güçlendirmek suretiyle örgütsel iklimin geliştirilmesine yardımcı olmak

2.1.4.İşletmelerde eğitim Çalışmalarının Yararları

İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin yararlarını örgütsel, bireysel, ve grup içi ve gruplararası ilişkiler açısından değerlendirmek mümkündür²¹⁰.

2.1.4.1.Eğitimin Örgütsel Yararları

1. İşte istenilen performans düzeyine ulaşılma süresini kısaltabilir
2. Operasyonel problemlerin çözümünü sağlar
3. Örgütün her düzeyine ilişkin bilgi ve beceri düzeyini artırır
4. Personel ihtiyacının örgüt içinden karşılanmasını sağlar
5. Örgütsel uyumluluğu ve sürekliliği artırır
6. İşletmede verimlilik, üretim artışı ve iş kalitesinin artması sağlanır
7. Ast-üst ilişkileri artar
8. Örgütsel iletişim etkin hale gelmesine yardımcı olur
9. Kontrolün azalmasına neden olur.

²⁰⁹ Oya Özçelik ve Diğerleri a. g. e, s.172.

²¹⁰ Pınar Tınaz, a.g.e, ss.42-44.

10. Örgüt amaçları ve politikalarının çalışanlarca daha kolay anlaşılmasına neden olur
11. Örgütsel amaçlara daha kısa zamanda ve daha kolay ulaşılmasını sağlar
12. Örgütsel esnekliğin ve sürekliliğin kazanılmasını sağlar

2.1.4.2.Eğitimin Bireysel Yararları

1. Bireyin bilgi ve beceri düzeyinin artması onu güç sahibi yapar ve değerini artırır
2. Bireyi örgütsel kültürün bir parçası yapmak suretiyle çalışma ilişkilerini uyumlu hale getirir
3. İş tatmininin gelişmesine katkı sağlar
4. Korku ve beceriksizlik duygusu yerine öz gelişim ve özgüven duygularının bireyde gelişmesini sağlar
5. Hayal kırıklığı, stres ve gerginliklerin ortadan kalkmasına yardımcı olur
6. Çalışanın bilgi sahibi olması iş güvenliğini de artırır
7. Çalışanların terfi ve yükselme gibi ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlar.

2.1.4.3.Eğitimin Grup İçi İlişkilere ve Gruplararası İlişkilere Katkıları

1. Gruplar arasındaki çatışmaları azaltır
2. Grup içi bağlılığı yapılandırır
3. Gruplar açısından örgütsel atmosferin iyileştirilmesine yardımcı olur
4. Gruplar ile bireyler arasındaki ilişkileri geliştirir

2.1.5.İnsan Kaynakları Eğitiminin Temel İlkeleri

2.1.5.1.Eğitimin Sürekliliği

İnsan kaynakları eğitiminin başarılı olabilmesinin koşullarından birisi bu eğitimin süreklilik taşımasıdır. Sürekli eğitim, çoğu kez insan kaynaklarının verimli ve etkili çalışma biçimlerini sürekli kılmalarının da bir nedeni olmaktadır. Özellikle teknolojik alanda yaşanan yoğun ve hızlı gelişmeler çalışanların teknolojileri kullanma konusundaki uyum sorunlarını ortaya çıkarmaktadır²¹¹. Bu sorunların ortadan kaldırılabilmesi çalışanların gelişme ve değişmeler karşısında bilgi, yetenek, beceri ve donanım açısından sürekli eğitim ile desteklenmesini bir zorunluluk haline getirmektedir. Diğer taraftan günlük yaşamda karşılaşılan yenilikler ve değişiklikler

²¹¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a. g. e, s.133.

ekonomik, teknik, psikolojik, sosyal ve matematiksel alanda bilgilerin sürekli yenilenmesini gerektirmektedir. Sürekli eğitim bu açıdan çalışanlara beklenmedik bir değişim karşısında yeni koşullara uyma olanağı sağlamaktadır²¹².

2.1.5.2.Eğitimin Yararlılığı

İşletmeler fonksiyonlarını yerine getirebilme ve yaşamlarını sürdürebilmek için kar elde eden kuruluşlar olmak zorundadırlar. Özellikle rekabet piyasasında en uygun maliyetle optimal üretimi yakalayabilmek karlılık ve verimlilik açısından işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak işletmelerin beşeri sermayelerinin etkinlik ve verimlilik yaklaşımlarına katma değer yaratan bir kaynak olabilmesi çalışanlara verilen eğitim çabalarının yararlılığına bağlıdır. İş hayatı açısından eğitim çabaları temel olarak insanların işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlamak ve çalışanlara yeterlilik kazandırmak amacı gütmektedir²¹³.

Çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri düşüncesi doğrudan doğruya işletmenin amaçlarına ulaşma derecesini de arttıran bir süreçtir. Eğitim oldukça maliyetli bir girişimdir. Dolayısıyla işletmelerin hem zamanlarını hem de maddi veya fiziksel kaynaklarını emrine verdikleri bu süreçten bir takım yararlar beklemeleri de doğaldır. Bu açıdan bütün eğitim faaliyetleri işletmeye bir yarar sağlama amacına dönüktür. Bu amaçlar işletmenin karlılığının veya verimliliğinin arttırılması gibi genel olarak veya iş kazalarının azaltılması, hata oranlarının düşürülmesi ve işgören devir hızının düşürülmesi gibi spesifik olarak ifade edilebilir. Burada önemli olan konu eğitimin belirlenen amaçlara işletmeyi ulaştırma yeterliliğidir. Eğitimde fayda-maliyet analizi yapmak suretiyle değerlendirme sonuçlarına ulaşmak mümkündür. Bu, eğitime yapılan harcamalar ile eğitimden elde edilen kazancın karşılaştırılması biçiminde olacaktır.

2.1.5.3.Öğrenmeye Güdülenme

Çoğu kez öğrenmeye yönelik olarak genel uyarılmışlık düzeyi öğrenme için yeterli değildir. İnsanların öğrenme için güdülenmiş de olması gerekir. Öğrenme için güdü çok önemlidir²¹⁴. Bir çalışan kendisine verilecek bilgiyi hangi amaçla öğrenmesi gerektiğini bildiği ve kendisine sunulan şeyin anlamını açık ve net olarak anladığı

²¹² Oya Özçelik ve Diğerleri, **a. g. e.**, s.173.

²¹³ George Bahlander Arthur Sherman, , Scott Snell, **a.g.e.**, s.230.

²¹⁴ Ömer Üre ve Diğerleri, **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Mikro Yayınları, Konya, 2000 ss.142

sürece öğrenme konusunda etkin bir güdülenmeye sahip olur. Bilginin amacının ve kendisi için ne işe yarayacağını bilinmediği bir ortamda çalışan için bu bilginin hiçbir değeri yoktur. Ancak çalışanlarca bilginin anlaşılması bireylerin iş performansını, enerji ve niyetini, amacı gerçekleştirilmesine yönlendirme ve bu çabanın devamlılığının sağlanması, hedefe ulaşmak için geçerli stratejiler geliştirme konusunda da bireyleri motive edecektir²¹⁵. Böyle bir güdülemenin sağlanması hem eğitimin yararlılığı hem de çalışanların başarı düzeylerinin artması konusunda önemli getirilere sahip olacaktır. Bu amaçla eğitimin hedefleri çalışanlarca tam olarak bilinecek şekilde eğitim sürecinin çeşitli safhalarında kendilerine sunulmalıdır. Bunun yanında çalışanların öğrenme konusundaki motivasyonlarının artırılması için örgütler tarafından sağlanacak olanaklarda önemlidir. Eğitim çalışmalarından başarılı olan elemanlara dönük ödüllendirme sistemleri öğrenmeye ilişkin olumlu bir güdülenme ortamı yaratabilir²¹⁶.

Çalışanlar kendileri için belirledikleri hedeflere ulaşma konusunda büyük gayret gösterirler. Örgütlerde çalışanlar için çoğu kez bu hedefler, terfi, ücret artışı, statü ve sorumluluk elde etme, başarılı olma ve iş doyumunu gibi konuları kapsamaktadır. Çalışanlar eğitim programının bu bireysel amaçlarına ulaşmada kendileri için bir basamak olduğunu düşünürlerse, öğrenme süreci büyük ölçüde kolaylaşacak ve eğitim yararlılığı sağlanmış olacaktır²¹⁷.

2.1.5.4.Geri Besleme (Feedback)

Geri besleme öğrenme sonucunda elde edilen bilgi ve becerilerin yerine getirilmesine ilişkin bilgilendirmedir. Bu çalışanların ne öğrenmeleri gerektiği konusunda kendilerine hedef belirlemelerinde yardımcı olacaktır. Geri besleme yoluyla çalışanlar öğrenme eğrilerini olanaklar elverdiğince yükseltmeye çalışacaklardır²¹⁸. Eğitim süresince çalışanlara ne kadar çok geri besleme sağlanırsa, o kadar doğru bir öğrenme gerçekleşmiş olur. Sonuçlar konusunda bilgi elde etme aslında bir anlamda olumlu pekiştirmedir Performansa ilişkin geri besleme çalışanlara sadece yanlışların yapılmaması konusunda bilgi vermekle kalmaz, aynı zamanda öğrenmeye dönük bir pekiştirmenin gerçekleştirilmesini de sağlar. Çalışanlar tarafından yapılan sözlü

²¹⁵ Irwin L. Goldstein, **a.g.e**, s.96.

²¹⁶ Aysun Özyurt, "Öğrenme İlkeleri ve Öğrenim Yöntemleri", **Human Resources Dergisi**, İstanbul, Mart 1998, s.60.

²¹⁷ George Bahlander, Arthur Sherman, Scott Snell, **a.g.e**, s.242.

²¹⁸ Pınar Tınaz, **a. g. e**, s.30.

açıklamalar, yazılı sınavlar ve bunlara ilişkin uygulamaya biçimleri hem çalışanlara hem de eğitimcilere yönelik geri besleme araçlarıdır. Bunun dışında bireye ve gruba ait öğrenme eğrisinin çizilmesi de bir geri bildirim aracı olarak kullanılabilir²¹⁹.

2.1.5.5.İlgili Çalışanların Etkin Katılımının Sağlanması

Etkin katılım ilkesi insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanabilme amacına yöneliktir. Eğitim alan kişilerin etkin bir şekilde katılımının sağlanması eğitim programının başarısı için oldukça önemli bir konudur. İşletmelerin başarıları işletmede eğitime tabi tutulan bireylerin yaratacağı toplam etkinliğe bağlı olduğu için ilgili bütün çalışanların eğitim faaliyetlerine etkin katılımının sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde başarılı olmak ve eğitimin yararlılığı ilkesinden gerçek manada faydalanmak mümkün değildir²²⁰. Eğitim ile çalışanların bilgilendirilmeleri, beceri ve yeteneklerinde gelişmeler sağlayıcı davranış değişiklikleri sağlamak suretiyle, işteki etkinliklerinin artması beklenmektedir. Bu etkinliğin artırılabilmesi için ise çalışanların gelişime ihtiyaç duyar hale getirilmeleri gerekmektedir. Çalışanların eğitim çalışmalarına istekli katılabilmeleri için yine onların öğrenmeye güdülenmelerinin sağlanması gerekmektedir.²²¹ Çalışanların eğitim çabalarının önemine ve yararlarına inanmaları ve eğitimi almak istemeleri eğitimden beklenen sonuçların gerçekleşmesi için temel teşkil etmektedir.

2.1.5.6.Eğitimde Fırsat Eşitliğinin Sağlanması

Eğitimde fırsat eşitliği ilkesi hem eğitimin hukuki yönünü hem de ahlaki kıstasını ortaya koymaktadır. Eğitimde fırsat eşitliği ile sağlanan eğitim hizmetlerinden yararlanma ve kişisel gelişimin ilgili herkesin hakkı olduğu ve belirli kimselerin veya kesimin tekeline bırakılmaması anlamını taşımaktadır. Eğitimden umulan yararın sağlanabilmesi işletmede eğitim ihtiyacı bulunan tüm çalışanların faydalandırılması ile mümkündür. Çoğu kez örgütlerde eğitim hizmetlerinden faydalanma ya da faydalandırma işlevi oldukça kötü amaçlarla yerine getirilmektedir. Bu hem bireysel gelişim ve motivasyon açısından hem de örgütün toplam etkinliğinin sağlanması açısından istenmeyen sonuçlara sebebiyet verebilmektedir²²².

²¹⁹ Aysun Özyurt, **a. g.m**, s.62.

²²⁰ Oya Özçelik ve Diğerleri **a.g. e**, s.174.

²²¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a. g. e**, s.133.

²²² Zeyyat Sabuncuoğlu, **a. g. e**, s.134.

2.1.5.7.Eğitim Sürecinin Planlanması

İşletmede yapılacak olan eğitim çalışmaları belirli bir plan çerçevesi içerisinde oluşturulmalıdır. Plan içerisinde hangi eğitim programlarının, kimlerce, nerede, ne zaman, kime, nasıl, hangi araçlar kullanılarak hangi zaman aralıkları ile uygulanacağı açıkça belirtilmelidir. İyi bir eğitim planı içerisinde her şeyin açık bir şekilde ve kesin sınırlarının belirlenmesi eğitim faaliyetinin etkinliğini de arttıracaktır²²³.

2.1.5.8.Eğitim Transferinin sağlanması

Eğitim programlarının en büyük problemlerinden biride eğitimin işe transfer edilememesidir. Başka bir ifade ile bir çok çalışan bilgi, yetenek ve beceri eğitiminde öğrendiklerini işe uygulamaktan kaçınmaktadırlar. Amerika'da eğitime milyonlarca dolar harcanmasına rağmen öğrenilenlerin yalnızca küçük bir bölümünün işe uygulanabildiği ifade edilmektedir. Bu transferin bu kadar zor olmasının nedeni olarak üç faktör üzerinde durulmaktadır²²⁴.

- 1.Bilgi yetenek ve beceri eğitiminde öğrenilenlerin işe transferi için destek eksikliği
- 2.Çalışanların öğrendiklerini işe transfer ederken rahat davranamamaları.
- 3.Çalışanların eğitim programını uygulanamaz veya geçersiz bulmaları.

Genelde üç çeşit eğitim transferinden söz edilebilir.Bunları aşağıdaki şekilde ortaya koymak mümkündür²²⁵.

- 1.Eğitim, iş ortamında performansı arttırdığı zaman öğrenmenin olumlu transferi meydana gelir.
- 2.Eğitim, iş ortamında performansı engellediği zaman öğrenmenin olumsuz transferi meydana gelir.
- 3.Eğitim, iş ortamında performansı olumlu ya da olumsuz etkilemezse eğitimin etkisi gözlenemez.

Eğitim neticesinde elde edilen öğrenme eğer, iş ortamına transfer edilemezse eğitim programının başarısından söz edilemez. Eğitim transferinin sağlanabilmesine yardımcı olacak bazı noktalara işaret etmek gerekmektedir.

- 1.Öncelikle çalışanların eğitim programının planlanması aşamasında katkı da bulunmaları istenebilir.

²²³ Oya Özçelik ve Diğerleri, **a. g. e.**, s.174.

²²⁴ Irwin L. Goldstein, **a.g.e.**, ss.92-93.

²²⁵ Pınar Tınaz, **a. g. e.**, ss.30-31.

- 2.Çalışanlar ve yöneticiler arasında eğitim sonrası çalışanların eğitim transferi için katkıda bulunmalarını sağlamaya dönük ödüllendirme sistemini ortaya koyması
- 3.Eğitim sırasında eş ortamına ilişkin uygun şartların hazırlanması. Bu eğitimin gerçekçi bir anlayışla ve işe uygun şartlarda gösterilmesini sağlamaktadır.

2.1.6.Eğitimin Temeli Olarak Öğrenme

2.1.6.1.Öğrenme Kavramı

Örgütler açısından öğrenmenin önemi daha yetenekli, daha hızlı ve daha üretken işgücüne sahip olabilme ve bunu yapabilmenin tek yolunun da bireysel ve kurumsal öğrenmeyi başarmakta saklı olmasından kaynaklanmaktadır.İşletmelerde bu amaçla yürütülen eğitim programlarının temeli öğrenmedir. Hayatımızda öğrenmeyi sağlayan mekanizma ise eğitimidir. Öğrenme bilgi ya da deneyimle kazanılan becerinin pozitif değişimidir²²⁶. Tanım değişimin pozitif ve devamlı olduğunu ifade etmesine rağmen, bütün değişikliklerin davranış gelişimine katkıda bulunduğunu söylemek mümkün değildir²²⁷. Bir başka ifade ile öğrenme, eğitim, beceri kazanılması, yönetim geliştirme ya da değiştirme sürecini de içine alan geniş bir davranışsal alanı temsil etmektedir. Öğrenme insana özgü olan doğal bir olaydır²²⁸. Öğrenme insan davranışlarının şekillenmesinde önemli etkiye sahip olan bir süreçtir. Bu süreç uyarıcı ile davranış arasında bir bağ kurarak, etkileşim sürecine de zemin hazırlamaktadır. Bazı durumlarda öğrenmenin doğrudan gözlenmesi mümkün olmazken, bazı durumlarda da öğrenme direkt olarak performans artışı şeklinde gözlenebilir. Öğrenme kavramı ile ilgili üç önemli öge söz konusudur. Birincisi öğrenme yaşantı ile oluşan bir süreçtir. İkincisi öğrenilen davranış kalıcıdır ve süreklilik gösterir. Üçüncüsü ise öğrenme ile davranış değişikliğinin meydana gelmesidir²²⁹.

Bütün bunların ışığında öğrenme kavramında anlaşılması gerekli dört önemli nokta söz konusudur²³⁰.

- 1.Öğrenme davranış değişikliği yaratan bir süreçtir. Bu değişimin boyutları pozitif olabileceği gibi negatif bir yön de çizebilir.

²²⁶ Randy L. DeSimone, David M. Harris, **a.g.e**, s. 57.

²²⁷ Irwin L. Goldstein, **a.g.e**, s.86-87.

²²⁸ Erdoğan Taşkın, **a.g.e**, ss.26-27.

²²⁹ Ömer Üre ve Diğerleri, **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, ss.140

²³⁰ Rıfat İraz, Bilişim Teknolojisi ve Örgütsel Değişim Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 1999, s.80.

- 2.Davranış değişikliğinden, yani öğrenmeden bahsedebilmek için değişim sürecinde yaşanan gelişmelerin süreklilik arz etmesi gerekmektedir.
- 3.Öğrenmenin oluşması için deneyim, tekrar ve taklit olması gereklidir.
- 4.Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, deneyim ve tekrarın pekiştirilmesi gerekmektedir.

Kurumlar için bütün eğitimsel prosedürlerin mantığı, öğrenmenin mümkün olduğu bir ortamın düzenlenmesi ve öğrenilenlerin kurum ortamına transferinin sağlanabilmesi düşüncesine dayanmaktadır. Eğitim ortamlarında gerçekleştirilen öğrenmenin, eğitimin amaca uygunluk taşıması açısından çalışma ortamına transfer edilmesi zorunludur.²³¹ İnsanlar yapmaktan son derece hoşnut oldukları, bilgi sahibi oldukları, amaç ve hedeflerin belirli olduğu ve bir amaca yönelik olma duygusunun mevcut olduğu işleri daha kolay öğrenirler. Bu açıdan örgütlerin çalışanlarda davranış değişikliği yaratacak olan öğrenme sürecinin etkinliğinin artırılmasında ve azaltılmasında önemli katkıları olduğunu belirtmek mümkündür²³². Öğrenme zihinsel bir süreç olduğu kadar motivasyonel bir özellikte taşımaktadır. Gerek örgütün gerekse eğitimci kimliği taşıyan kişilerin öğrenmenin çalışan açısından bir gereksinim olarak algılanabilmesini sağlayacak bir sürecin oluşturulmasında ve öğrenme çevresinin buna izin verecek bir yapıya kavuşturulmasında çok önemli görevleri bulunmaktadır²³³. İşletme içindeki ilişkiler ve çalışma atmosferi insanların öğrenme ve gelişmesine olanak sağladığı sürece kapasite artışı sağlanabilecektir. Bunu gerçekleştirmenin en kolay ve verimli yolu çalışanların yeni fikirler üretebilmesine ve bu fikirleri denemesine açık olan ve bilgi ile becerilerini geliştirmesini sağlayan bir organizasyonel yapı oluşturulması ile mümkündür.

2.1.6.2.Öğrenme Sürecinin Ön Koşulları

Çalışanlar eğitimden yararlanmadan önce öğrenme sürecine hazırlanmalıdır. Çalışanların bu sürece hazırlanmalarında, hem çalışanların motivasyonel olarak hazırlanması, hem de öğrenmeye ilişkin geçmişe dönük potansiyellerinin bulunması gerekmektedir. Bireylerin eğitim sürecinde düşük performans göstermeleri, ya eğitim programının faydalı olduğuna olan inanç yetersizliğinden ya da öğrenme isteğinin ortaya çıkmamasından kaynaklanmaktadır. Eğitim çevresi, bireyin ön bilgi, yeteneği ve

²³¹ Irwin L. Goldstein, *a.g.e.*, ss.86-87.

²³² Erdoğan Taşkın, *a.g.e.*, ss26-27.

²³³ Robert H. Rosen, *İnsan Yönetimi*, MESS Yayınları, İstanbul, 1998, s.177.

davranışın yönlerini uygulamak için gerekli teşvik edicileri açıklamaktadır²³⁴. Örgütlerde öğrenme sürecinin etkinliği açısından öğrenme çevresinin geliştirilmesi önemli bir konudur.

2.1.6.2.1.Çalışanların Belirli Bir Yetenek Düzeyine Sahip Olması

Çalışanların belirli bir yetenek düzeyinde olması çalışanların iş konusunda asgari bir deneyime sahip olması ve işi yapma konusunda hem zihinsel hem de fiziki gerekliliklere sahip olmasını ifade etmektedir. Bu eğitim programlarının dizaynından sorumlu eğitimciler için özellikle önemli olan bir konudur. Eğer çalışanın öğrenme için gerekli olan yetenekleri yoksa ve bu yeteneklerin edinilmesi daha önceden düşünülmemişse, eğitim programı başarısız olacak demektir. Bu olumsuz sürecin yaşanmaması için örgütlerde eğitim programını hazırlayanlar çeşitli yetenek ölçme yöntemleri kullanılmaktadır²³⁵. Bu ölçme yöntemleri daha sonraki eğitim performansı tahmini için gereken eğitilebilirlik testini içermektedir. Çalışanların eğitilebilirliğine ilişkin test eğitim programının bütününe yansıtmayıp, iş performansının gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneği yansıtan bir örnek çalışma özelliği taşımaktadır. Amaç, geçerli örnek bir çalışmaya dayanan öğrenmeyi ölçerek eğitimde veya iş başında ortaya çıkabilecek performans düzeyini tahmin etmeye dönüktür²³⁶.

2.1.6.2.2.Çalışanların Öğrenmeye İlişkin Motivasyon Düzeylerinin Arttırılması

Motivasyon davranışta uyandırma, yönlendirme ve sebat gibi kavramları içeren psikolojik bir süreçtir. Uyandırma ve sebat bireyin harcadığı zaman ve çabayı, yönlendirme ise zaman ve çabanın harcadığı davranışlara yöneliktir. Eğitim ve öğrenme sürecinin etkinliği çalışanların motivasyon düzeyleri ile yakından ilgilidir. Bir çalışan kendisine verilecek bilgiyi hangi amaçla öğrenmesi gerektiğini bildiği ve sunulan şeyin anlam ve özelliklerini tam olarak kavradığı sürece öğrenmeye güdülenebilir²³⁷. Bu yüzden bir eğitim programının amacının ne olduğu hem eğitim programının başında hem de sunumlarında belirtilmelidir. Eğitim analizcilerinin önemli görevlerinden birisi çalışanlardaki motivasyon seviyesini etkileyen çeşitli faktörlerin

²³⁴ T.F.Gilbert, *A Question of Performance-Part The Probe Model*, Training and Development Journal, 1982, ss.25-30.

²³⁵ Zeayat Sabuncuoğlu, a. g. e, ss.125-126.

²³⁶ Irwin L. Goldstein, a.g.e, s.90.

²³⁷ Irwin L. Goldstein, a.g.e, s. 91.

neler olduğunu tespit etmektir. Her insanı motive eden faktörler ve bunların kişiyi motive etme düzeyleri farklıdır. Öğrenmeyi gerçekleştirmek için çalışanların hangi motivasyon araçlarının motive edileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun yanısıra çalışanların kendilerini geliştirmeleri için örgütler tarafından sağlanacak imkanlarda motivasyon sürecinde önemli etkilere sahiptir²³⁸. Eğitim programına başlamadan önce çalışanların eğitim konusunda olumlu düşüncelere sahip olması öğrenmenin daha kolay gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır..

Sanders ve Yanouzas çalışanların öğrenme ortamına belirli bir beklenti ile geldiklerini belirterek, bu beklentilerin öğrenmeye yardımcı olabileceğini ya da öğrenmeyi zorlaştırabileceğini belirtmektedirler. Bu tür aktivitelere karşı pozitif ve destekleyici bir beklenti içinde olan çalışanlar eğitime motivasyonel açıdan hazırdırlar. Eğer tavırlar genel olarak negatif ise problemin kaynağını belirleyip, eğitimden önce problemi çözmek gerekmektedir. Bu tür bir hazırlığın yapılmaması durumunda öğrenme tam olarak gerçekleşemez²³⁹. Bunun yanısıra 1986 yılında Noe, diğer tavır ve davranış faktörleri gibi bazı motivasyonel faktörleri de içeren bir modeli açıklamıştır. Bu faktörlerin bir çoğu eğitim dizaynında etkili olan faktörlerdir. Bu faktörler aşağıdaki gibidir²⁴⁰;

1.Eğitim alan çalışanlar bir eğitim programına insanların güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirdikleri için katılırlar. Eğer eğitilenler bu değerlendirmeye inanırlarsa başarı daha iyi olacaktır.

2.Bireylerin kontrol hattı, bireyin motivasyonunu ve öğrenme kabiliyetini etkilemektedir. Kontrol hattı bireyin sonuçlar hakkında içe dönük ve dışa dönük özellikler göstereceği bir durumu ortaya çıkarır. İçe dönük olan insanlar iş başında ortaya çıkan olayların kendi davranışlarının bir sonucu olduğuna ve kendi kontrollerinde olması gerektiğine inanmaktadırlar. Dışa dönük bireyler ise iş başındaki olayların şans eseri veya başkaları yüzünden gerçekleştiğine inanırlar. Noe, önermesinde içe dönük özellik taşıyan bireylerin eğitim programlarında daha çok motivasyona sahip olduklarını belirterek bunun nedenini ise içe dönük özellik taşıyan

²³⁸ Ömer Peker, Nihat Aytürk, **Etkili Öğretim Becerileri**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000, s.293.

²³⁹ P.Sanders, J. N.Yanouzas, "Socialization to Learning", **Training and Development Journal**, 1983, s.15-20.

²⁴⁰ R.A. Noe, "Trainee attributes and attitudes: Neglected Influences On Training Effectiveness", **Academy of Management Review**, V.4 1986, s.735.

bireylerin geribesleme sürecini daha çok kabul ettiklerini ve performans problemlerini düzeltmek için çaba gösterdiklerini ifade etmektedir.

3.Çalışanlar eğitim ortamının kendilerinin çabalarına cevap verecek şekilde düzenlendiğine ve başarının kendi çaba ve yetenekleri sonucu olduğuna inanmalıdırlar.

4.Eğitimin sonuçları, eğitilenler tarafından iş performansına uygun ve faydalı bir şekilde değerlendirilmelidir.

2.1.6.3.Öğrenme Sürecini Etkileyen Faktörler

Öğrenme bir çok faktör tarafından etkilenebilmektedir. Bunlar insanların kendi varlık yapılarından kaynaklanabileceği gibi çevresel etkenlerin varlığından da kaynaklanabilir. Çevresel etkilerden kaynaklanan faktörleri de iki ayrı başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar hem öğrenme yöntemine ilişkin hem de öğrenme sürecinde kullanılan malzemelerden oluşmaktadır. Bu etkilerin her ikisi de hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilir niteliktedirler.

2.1.6.3.1.Öğrenenden Kaynaklanan Faktörler

Bunlar organizmanın kendisinden kaynaklanmakta olan ve bireyin öğrenme sürecinde doğrudan etkili olan unsurlardan oluşmaktadır.

Türün Özellikleri :

Türün özellikleri bireyin kendisinden beklenen davranış modelini gösterebilmesi için gerekli biyolojik ve fizyolojik yapıya sahip olmasını ifade etmektedir. İnsanlara her davranışı öğretmek mümkün değildir. Çünkü insanın biyolojik ve fizyolojik yapısı bu davranışların öğretilmesine izin vermez. Örneğin, uçmayı insalara öğretmek mümkün değildir. Bu ve buna benzer hususlarda öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öğrenenin tür olarak buna hazır olması gerekmektedir²⁴¹.

Olgunlaşma :

Olgunlaşma, bireyin kendisinden istenen davranışı veya işi yapabilecek düzeyde olması demektir. Bireyin fizyolojik yapısında bu davranışı gerçekleştirebilecek bir takım güçler vardır. Ancak bunun olgunlaşması yani hazır duruma gelmesi gerekmektedir. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireyin öğrenilecek konuyu

²⁴¹ Hasan Bacanlı, **Gelişim ve Öğrenme**, Üçüncü Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.150.

öğrenmesini sağlayacak olgunluk düzeyine gelmesi önemlidir²⁴². Olgunluk düzeyi hem yaş hem de zeka olarak ele alınabilir.

Zeka : Eğitimciler bireysel farklılıkları eğitim ortamında dikkate almak zorundadırlar. Bireysel farklılıkların başında da zeka gelmektedir. Bireyin öğrenme hızı ve düzeyi ile zekası arasında doğrusal bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Ancak yaş ile zeka arasında her zaman bir doğrusallıktan bahsetmek mümkün olmayabilir. Yaş olarak bazı insanlar olgun olsalar bile zeka olarak her şeyi öğrenemeyebilirler²⁴³. Bu açıdan öğrenme sürecinde eğitimcinin bireylerin zeka ve öğrenme yeteneğine ilişkin farklılıkları dikkate alarak davranması gerekmektedir.

Yaş: İyi bir öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireylerin belirli bir yaşa gelmeleri gerekmektedir. Yaş olgunluk düzeyine ulaşmanın unsurlarından birisini oluşturmaktadır. Çoğu kez insanların kavrama, anlama ve tepki verme yeteneklerinin oluşması için belirli bir yaş düzeyine ulaşmaları gerekmektedir. Neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin yargılar çoğu kez bireyin yaşı ile kazandıkları kavrama süreçlerine bağlıdır²⁴⁴

Genel Uyarılmışlık Hali ve Kaygı :

Uyarılmışlık hali bireylerin dışarıdan gelen uyarıcıları alma derecesi olarak tanımlanabilir. Bireyin dışarıdan yüksek ya da düşük seviyede uyarıcı alması öğrenmenin gerçekleşmesini engelleyen bir süreçtir. Yüksek uyarıcı alan birey telaşa kapılarak, panik olacak ve neyin öğrenileceğinden çok ilgisi bir korku haline dönüşecek, dışarıdan düşük uyarıcı alan birey ise uyku hali düzeyinde kalacağı için öğrenme sürecine ilgisiz kalacaktır. Yine kaygı da öğrenmenin önünde önemli bir engeldir. İster yüksek isterse düşük düzeyde olsun bütün kaygılar kişiyi öğrenmeden uzak tutarken, orta düzeyde kaygı her zaman öğrenmeyi teşvik edebilir. Ancak kaygı durumu bireylerin kişilik özellikleri ile de ilgilidir. Yani kaygının öğrenme sürecine etkisi bireysel özelliklere göre farklılık gösterebilir.

²⁴² Hasan Bacanlı, a. g. e s.151.

²⁴³ Ziya Selçuk, **Eğitim Psikolojisi**, Pegem Yayınları, Ankara, 1997, s.21.

²⁴⁴ Cavit Binbaşıoğlu, **Eğitim Psikolojisi**, Dokuzuncu Baskı, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1995, s.299.

Motivasyon Düzeyi :

Motivasyon, gerçekte bir bireyin birtakım etkilere maruz bırakılarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir şekilde hareket etmesi sürecidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi motivasyon bireyleri belirli amaçlara doğru yöneltmekte ve enerjisinin bir kısmını bu amaçların gerçekleştirmesi için sevk etmesine neden olmaktadır²⁴⁵. İhtiyaç ise organizmada her hangi bir eksikliğin hissedilmesidir. Bu bireyde birtakım iç gerilimlere neden olur. Bu gerilimin ortadan kaldırılabilmesi için ise bu ihtiyacın tatmin edilmesi gerekmektedir. Organizmanın öğrenmeye güdülenmesi onun öğrenmesini kolaylaştıran bir süreçtir. Öğrenme sürecinin ön koşullarından biriside bireylerin öğrenmeye karşı güdülenmesidir²⁴⁶. Yani insanlar bir şeyi öğrenme konusunda ne kadar istekli olurlarsa, onun öğrenme sürecindeki dikkat düzeyi de o kadar yüksek olacaktır.

Dikkat :

Dikkat bilincin belirli bir noktada toplanmasıdır. Bir başka ifade ile psiko-fizik enerjinin bir noktaya yoğunlaşması olarak ifade edilebilir. Dikkat bireyin güdülenmesi ve ilgi düzeyinin canlı olduğu bir andır. Dolayısıyla dikkatin öğrenme süreci üzerine önemli etkisi söz konusudur. İşletmelerde çalışan dikkat düzeylerinin artırılması çoğu kez pekiştirme ve kaygılandırma suretiyle olmaktadır. Buradaki önemli güdüleme aracı olarak kullanılan eğitim sonucu değerlendirmeleridir²⁴⁷. Bu sayede olumsuz bir sonuçla karşılaşmamak için çalışanlar öğrenme sürecine ilişkin dikkatlerini yoğunlaştırmaktadırlar.

Duyu Organları :

İnsanın duyu organları bedenin dışarıya açılan birer pencereleridir. İnsanlar dışarıdan bilgiyi bu organlar aracılığıyla alırlar. Duyu organları tarafından alınan bilgiler sinir sistemindeki ilgili merkeze götürülür ve orada kavramlaştırıldıktan sonra öğrenme süreci oluşur. Duyu organlarının tam olarak uyarıcıları alamaması öğrenmenin gerçekleşmesini engeller.

²⁴⁵ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.245.

²⁴⁶ Hasan Bacanlı, **a. g. e.**, s.152.

²⁴⁷ Mustafa Koç ve Diğerleri, **Gelişim ve Öğrenme**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.179.

2.1.6.3.2.Öğrenme Yöntemi İle İlgili Faktörler

Öğrenmeyi etkileyen bir diğer faktör de öğrenmenin nasıl gerçekleşeceği ve öğrenme sürecinde kullanılacak yöntemlerin neler olduğudur. Bunun çeşitli yönlerden incelemek mümkündür.

Öğrenmeye Ayrılan Zaman :

Öğrenmeye ayrılan zaman öğrenme sürecinin etkinliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Öğrenme süreci özellikle zihnin açık olduğu ve daha dinamik olduğu saatlerde yapılan dersler veya anlatımlar için daha etkin bir şekilde gerçekleşebilir. Bu süreçte zihnin bütün dikkatini öğrenilecek konuya aktarması söz konusudur. Ancak bireyin günün bütün yorgunluğunu taşımakta olduğu bir dönemde öğrenme etkinliğinin düşme ihtimali oldukça yüksektir. Bir başka nokta öğrenilecek konuya ayrılan süre de önemlidir. Bazı basit teknik özelliklere sahip bir konunun öğrenilmesi kısa bir zaman sürecini kapsarken, kompleks ve geniş bir konunun öğrenme süreci uzun olacaktır. Bu yüzden eğitimcinin bu konuları göz önünde bulundurarak öğrenme zamanını iyi ayarlaması gerekmektedir.

Öğrenilen Konunun Özellikleri :

Etkili bir öğrenim için konunun anlamlı, ilgi çekici ve öğrenen kişinin düzeyine uygunluk göstermesi gerekmektedir. Kısa olan konuların tümdengelim uzun ve karmaşık konuların tümevarım yöntemleri kullanılarak öğretilmesi önerilmektedir. Sonuç olarak öğrenme sürecinde bireylerin öğrenmesi istenilen konuların algı düzeylerine göre sınıflandırılmaları öğrenme performansları üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.

Geribesleme Süreci :

Öğrenme sürecinin etkinliği açısından bir başka önemli konu öğrenmeye ilişkin geribesleme sürecinin sağlanmasıdır. Bireyin öğrenip öğrenmediği bu yolla anında kontrol edilebilmektedir. Kişiler öğrenip öğrenmediklerini güdüleme ortadan kalkmadan öğrenmelidirler ki yeniden öğrenme sürecine katılabilsinler. Geribildirim süreci hem öğrenen için bir bilgi kaynağı oluştururken hem de kurumlar açısından

ileride öğrenme eksikliğinden kaynaklanacak sorunların ortaya çıkmadan ortadan kaldırılmasına da yardımcı olacaktır²⁴⁸.

2.1.6.3.3.Öğrenme Malzemesine İlişkin Faktörler

Algısal Ayırtedilebilirlik :

Bireylerin algılama süreçlerinde algıda seçiciliği yaratan şeylerden birisi de algısal ayırt edilebilirliktir. Birey algısal olarak ayırt edebildiği şeyleri daha kolay öğrenir. Çünkü birey bu nesnenin farkındadır. Konu öğreniminde de aynı şey geçerlidir. Eğitimcinin vurguladığı ya da üzerinde uzun ve önemli durduğu konular öğrenen bireyler için bir algısal seçicilik yaratır ve bu konular daha kolay öğrenilir.

Anlamsal Çağrışım Yapma :

İnsanlar, anlamlarını çoğu kez bilmedikleri kavramları ya da isimleri çağrışım yaparak öğrenmeye çalışırlar. Bu sayede hiç bilinmeyen bir konuda ne anlatılmak istendiği ya da kelimenin ne anlama geldiğine ilişkin birtakım yargılar oluşturulmaya çalışılır. Bu yönden eğitim sürecinde öğrenmeye yardımcı olan bir başka şey anlamsal çağrışımına izin verilmesidir. Özellikle eğitimcilerin öğrenme sürecinde bu konuya dikkat etmek suretiyle öğrenenlerin öğrenme süreçlerine yardımcı olabilirler.

Kavramsal Gruplandırma :

Birbirine kavramsal açıdan benzeyen kavramlar öğrenme sürecini kolaylaştırmaktadır. Öğrenme malzemelerinin takım olarak gruplandırılabilir olması öğrenme sürecini her zaman için etkin hale getirmektedir. Eğitimcilerin bir takım kavramlar üzerinde dururken, bunları bireylerin kavramsal gruplandırma ya da kavramsal bağ kurabilecekleri bir tarz da aktarması her zaman yararlı olacaktır²⁴⁹.

²⁴⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e, s.30.

²⁴⁹ Hasan Bacanlı, a. g. e, ss.156-157.

2.1.6.4.Öğrenme Sürecini Niteleyen Belirli Özellikler

Öğrenme sürecinin varlığını karakterize eden belli başlı özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür²⁵⁰:

1. Öğrenme bir davranış değişikliğidir.
2. Öğrenme her zaman doğrudan doğruya gözlenemez.
3. Öğrenme bireyde kalıcı etkiler bırakan bir davranış değişikliğidir.
4. Öğrenme bireyin aktif oluşunun ve egzersizlerde bulunmasının bir sonucu oluşmaktadır.
- 5.Öğrenmenin en geçerli amaçlarından birisi de nasıl öğrenileceğinin öğrenilmesidir.

2.1.6.5.Eğitim Sürecinde Öğrenme Eğrileri

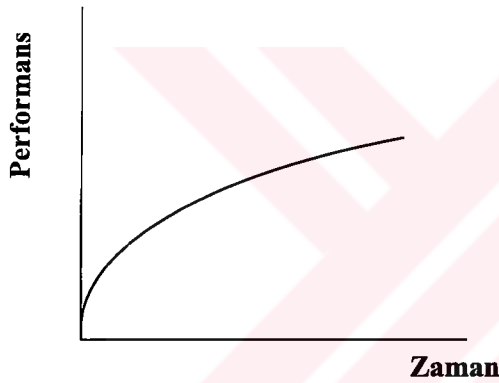
Çalışanların eğitim sonrası öğrenmeye ilişkin performans düzeylerinin belirlenmesinde kullanılabilecek önemli analiz tekniklerinden birisi de öğrenme eğrileridir. Bu yöntemde öğrenme sonrası meydana gelen öğrenme miktarı ve hızının anlaşılması önemli yer tutmaktadır. Öğrenme eğrileri öğrenme süreci boyunca kazanılan doğru alışkanlıkların ve davranış modellerinin yüzdesini bize vermektedir. Öğrenme eğrileri öğrenme süreci boyunca oluşan durumları ve öğrenme etkinliğini bize en ince ayrıntısına kadar gösteren bir ölçektir. Öğrenme eğrilerinde dikey eksen ölçülen performansı, yatay eksen ise yapılan tekrarların ve deneyimlerin sayısını göstermektedir. Genel olarak literatürde öğrenme eğrileri dört ayrı kategoride incelenmektedir²⁵¹.

²⁵⁰ Şavaş Büyükkaragöz, Muammer Mustafa, Hasan Yılmaz, Önder Pilten, **Eğitime Giriş**, Günay Matbaacılık, Konya, 1997, ss. 112-113.

²⁵¹ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri** İkinci Baskı Avcıol Basım Yayın İstanbul 1996, s. 81.

2.1.6.5.1. Azalan Verim Eğrisi

Uygulamada en fazla gözlenen eğri özelliği taşıyan azalan verim eğrisi olumsuz yönde bir hızlanmayı göstermektedir. Öğrenme durumunda olan bireyler alıştırma zamanı boyunca elde edeceği yeni bilgiler ya da öğrendiği şeyleri geliştirebileceği alıştırma ve deneyimlerle performans düzeyini arttırmaktadır. Ancak artık öğrenme sürecinin sınırlarına gelinmiş ve bundan sonra bireyin öğrenme süreci artık yavaşlama trendine girecektir. Eğri bu yüzden azalarak yükselen bir eğimle hareket etmektedir. Öğrenme süreci artık yavaşlamıştır²⁵². Çoğu kez zihinsel işlerin öğrenilmesi ya da monoton veya rutin olarak tanımlanan işlerin öğrenilmesi bu süreçte gerçekleşmektedir. Bu süreç aşağıdaki şekilde net olarak görünmektedir.



Şekil 2.1. Azalan Verim Eğrisi

Kaynak: A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, a .g.e, s. 80.

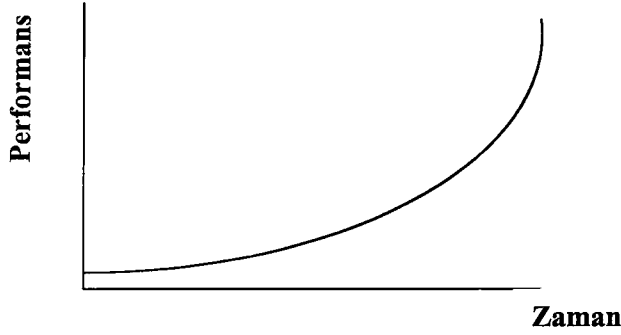
2.1.6.5.2. Artan Verim Eğrisi

Bu eğri azalan verim eğrisinin tam tersi özellikler taşıyan bir eğridir. Olumlu bir şekilde hızlanan öğrenme eğrisinde başlangıçta öğrenme süreci oldukça yavaş seyrederken, zaman ilerledikçe öğrenme hızı artmaktadır²⁵³. Özellikle öğrenilecek konu belirli bir bilgi donanımını önceden gerektiriyorsa veya öğrenmeye ilişkin motivasyonun başlangıçta düşük olduğu ve öğrenme gerçekleştikçe motivasyon düzeyinin arttığı durumlarda ortaya çıkan bir öğrenme şeklini temsil etmektedir. Bu tip bir öğrenme üst kademelere ilişkin bilgilerin öğrenilmesi, mühendislik ve teknoloji

²⁵² Pınar Tınaz, a. g. e, s.32.

²⁵³ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, a.g.e, s. 81.

kullanımlı bilgilerin öğrenilmesi sırasında görülen bir öğrenme şeklidir²⁵⁴. Bu tip bir öğrenme artan verim eğrisinin temsil ettiği öğrenme kadar sık görülmez.



Şekil 2.2. Artan Verim Eğrisi

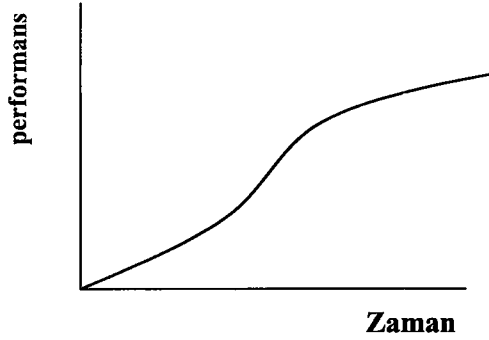
Kaynak: A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, **a.g.e.** s.81.

2.1.6.5.3.S -Eğrisi

Bu öğrenme eğrisi artan ve azalan verim eğrilerinin adeta bir karışımını sergilemektedir. Öğrenme sürecinin ilk evrelerinde performans oldukça yavaştır. Öğrenme sürecinin son evresinde ise öğrenci yeni bilgi ve beceri düzeylerinde meydana gelen artışla beraber performans yine yavaş bir özellik göstermektedir. Öğrenen kişinin hiç bilinmeyen bir iş veya kavrama özelliği yüksek bir iş süreçlerinde böyle bir öğrenme sürecini yaşadığını söylemek mümkündür²⁵⁵.

²⁵⁴ Tuğray Kaynak, **a. g. e.** s. 94.

²⁵⁵ Pınar Tınaz **a. g. e.** s.33.

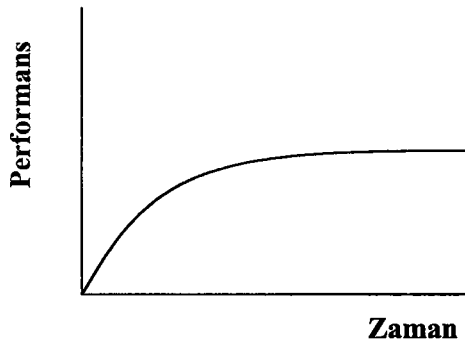


Şekil 2.3. S-Eğrisi

Kaynak: A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, a.g.e. s.81.

2.1.6.5.4.Öğrenme Platosu (Düzlüğü)

Çoğu öğrenme sürecinde öğrenme durumunda öğrenme belli bir hızda ilerlemektedir. Sonra öyle bir noktaya gelir ki, hiçbir yeni şey öğrenilmemektedir. Bu dönemde eğitimin sürdürülmesine rağmen performans düzeyi belli bir yerde durmuş gibidir. Platolar, pek çok öğrenme şeklinde sık görülür. Düşük düzeyli, monoton, sonu olmayan işlerde görülen eğri tipidir.



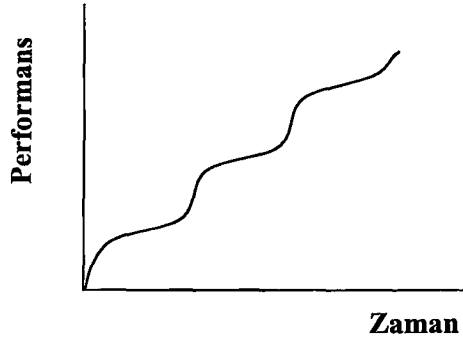
Şekil 2.4. Öğrenme Platosu Eğrisi

Kaynak: A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, a.g.e. s.82.

2.1.6.5.5.Beceri Öğrenme Eğrisi

Bu öğrenme en karmaşık öğrenme şeklini göstermektedir. Öğrenmede birey birden belirli bir aşama yapmakta ve performansını daha da iyileştirmektedir. Tekrar yapmak suretiyle giderek daha fazla öğrenmektedir. Sürekli tekrar sonucu bir şeyi

fazlası ile çok iyi öğrenmesi olasıdır²⁵⁶. Öğrenme süreci başarılı olduğunda insanlar öğrenme sürecinin konusunu uzun zaman hatırlama durumunda olmaktadır.



Şekil 2.5. Beceri Öğrenme Eğrisi

Kaynak: A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, a.g.e. s.82.

2.1.7.İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Eğitim Süreci

2.1.7.1.Eğitim Süreci Planlaması

Eğitim örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak tasarlanan bir süreçtir. Eğitimden beklenen fayda, örgütün insan kaynaklarının örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye dönük katma değer yaratan bir kaynak olarak geliştirilmesidir. Eğitim sayesinde çalışanlar beceri, bilgi edinimi ve davranış değişikliği kazanarak, işletmede işlerin daha rasyonel ve verimli yapılmasına katkı sağlamaktadırlar. İşletmede eğitim sürecinin sağlıklı ve amaca uygun bir tarzda gerçekleştirilebilmesi için eğitim planlamasının yapılması gerekmektedir. Eğitim planlaması, işletmelerin eğitim hedeflerine ulaşmasında işletmenin sahip olduğu beşeri ve fiziksel sermayesinin en uygun şekilde kullanılmasına, sistemin geliştirilmesine ve planlamaya ilişkin diğer unsurlar arasında etkili bir koordinasyon sağlanmasına imkan vermektedir²⁵⁷. Kısaca eğitim planlaması eğitim amaçlarının belirlenerek, başlangıçta belirlenen performansın belirli bir zaman içinde belirli bir standarda çıkarılması şeklinde ifade edilebilir²⁵⁸.

²⁵⁶ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, a.g.e, ss. 81.

²⁵⁷ Randall S.Schuler, Susan E: Jackson, **Human Resource Management Positioning for the 21st Century**, Sixth Edition, West Publishing Company, Minneapolis/St.Paul, 1996, ss.304-309.

²⁵⁸ P.Armstrong, C.Dawson, **People In Organizations**, 1989, s.222.

İşletmede yapılan eğitim programlarına ilişkin planlama faaliyeti eğitime nerede ve ne zaman gereksinim duyulacağını, eğitim konularının neler olduğunu, kimlerin eğitime katılacağını, eğitimde kullanılacak araç-gereçleri ve eğitim giderlerini kapsayan bir süreçten oluşmaktadır. Planlamaya ilişkin çok farklı tanımlar yapılmasına rağmen hepsinde ortak olan nokta, belirli bir amaç taşınması ve bu amacın gerçekleştirilmesine dönük süreçlerin hazırlanmasına ilişkin oluşudur. Eğitim planlaması dahil bütün planlama faaliyetlerinin bir takım özellikleri söz konusudur. Bu özellikler planlama sürecinin bir tercih süreci olması, bir karar verme özelliği taşıması, geleceğe dönük olması ve başta zaman olmak üzere sınırlı kaynaklarla yapılabilmesi gibi başlıklardan oluşmaktadır²⁵⁹. Eğitim planları işletme içinde yer alan eğitim bölümlerince hazırlanabileceği gibi işletme dışındaki bir takım uzman kişilerce de hazırlanabilmektedir.

2.1.7.2.Eğitim Süreci Planlamasının Aşamaları

Eğitim süreci planlaması bir takım aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamaları aşağıdaki gibi ortaya koymak mümkündür²⁶⁰:

1. Eğitime ilişkin mevcut yapının analiz edilmesi ve geleceğe ilişkin ulaşılmak istenen hedeflerin açıkça ortaya konulması
2. Eğitim programlarının oluşturulması, kaynakların nereden temin edileceğinin ve nereye aktarılacağına belirlenmesi
3. Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin amaçlara ulaşmadaki etkinlik derecesinin ölçülmesi

Bunların ışığında eğitim sürecini şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

1. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
2. Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması
3. Eğitim yöntemlerinin seçimi
4. Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi

2.1.7.2.1.Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Sık sık söylenen bir söz vardır. “Eğer sen gideceğin yeri bilmiyorsan, yol seni oraya götürecektir. Fakat sen gideceğin yeri biliyorsan, oraya daha kısa zamanda

²⁵⁹ Michael Harris, *a.g.e*, ss.309-311.

²⁶⁰ Oya Özçelik ve Diğerleri, *a. g. e*, s.176.

ulaşırsın". Bu söz işletmede eğitim gerçeğinin önemini açıklayan bir özelliğe sahiptir. Örgütlerde teknik gelişmelere karşı ertelenmiş reaksiyonlar, ürün ve hizmet pazarlarında yaşanan değişiklikler, yetersiz teknolojik atılımlar ve bir işletmede çalışanlar ile ilgili problemlerin temeline bakıldığında gelişmeleri görme ve değerlendirme konusunda entelektüel yetersizlik ile çalışanların beceri eksikliklerini görmek mümkündür²⁶¹. İşletmelerde bütün bu olumsuz süreçlerin üstesinden gelmenin yolu başta yönetici olmak üzere bütün çalışanların eğitim ve gelişimine önem vermekten geçmektedir. Yönetim rehberliğindeki eğitim ve gelişim programlarının ilk görevi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının sistematik olarak analiz edilmesi ve belirlenmesidir²⁶². Bu, eğitim programının amaca uygunluk taşıyabilmesi ve sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesinin ilk adımıdır²⁶³. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi işletmelerin eğitimden bekledikleri yararları elde edebilmeleri için son derece önemli olan bir konudur.

Bir işletmenin insan kaynaklarının etkinliğinin arttırılabilmesi için eğitim faaliyetlerinin, ihtiyaçları karşılayabilecek yönde düzenlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Eğitim ihtiyacı bir işte çalışan birey için işin yerine getirilme sürecinde bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklikler ya da gereklilikleri ifade etmektedir²⁶⁴. Bir başka ifade ile eğitim ihtiyacını formüle etmek gerekirse, *Eğitim ihtiyacı = işin gerekleri - çalışanın şu andaki yetenekleri* şeklinde formüle edilebilir²⁶⁵. Başka bir ifade ile bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenekle, bu işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasındaki işgören aleyhine gelişen farka eğitim ihtiyacı adı verilmektedir. Eğitim ihtiyacı analizi mevcut performansı yalnızca bugün olması gereken performansla değil, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçları karşılayacak performansla da karşılaştırarak arasındaki farkların ortaya konmasıdır. Bu yönüyle düşünüldüğünde eğitim ihtiyacının belirlenmesi, hem mevcut performans düzeyi hakkında bilgi vermekte, hem de geleceğe ilişkin eğitim ihtiyacının ne olacağını tahmin etmeye yardımcı olmaktadır²⁶⁶.

²⁶¹ Randall, S. Schuler, Susan E. Jackson, a.g.e, s.305.

²⁶² Peter Mühlemeyer., Maxine Clarke, "The Competitive Factor: Training and Development as a Strategic Management Task", **Journal of Work Place Learning**, MCB University Press, Volume: 9, Number.1, 1997, ss. 5-6.

²⁶³ Zeyyat Sabuncuoğlu, a. g. e, s.135.

²⁶⁴ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, a.g.e, s.195.

²⁶⁵ Oya Özçelik ve Diğerleri, a. g. e, s.178.

²⁶⁶ John W. Newstrom, Edward E. Sconnell, **Games Trainers Play**, Mc Graw- Hill Inc, New York, 1980, s.39.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi aşaması gelecekte yapılacak eğitim faaliyetlerinin planlanabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasını sağlayan bir araştırmadır. Bu araştırma süreci birim, içerik ve amaçlar konusunda karar verebilmek için gerekli bilgiler sağlamaktadır. Genel olarak eğitim ihtiyaçları örgütsel amaç ve stratejilerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda analiz edilmelidir²⁶⁷. İnsan kaynakları planlaması sürecinde eğitim ihtiyaçlarının önem kazandığı bir takım durumlar söz konusudur. Bu durumları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür²⁶⁸:

1. Mevcut işlerde performans düşüklüğünün ortadan kaldırılmasına dönük eğitim verilmesi.
2. Mevcut işlerin kapsamında gelecekte oluşabilecek değişiklikleri öngörerek yeni durumlar karşısında personele yeterlilik kazandırılması amacı ile verilen eğitim verilmesi
3. Yeni işe başlayanlara yönelik eğitim verilmesi
4. Kariyer sürecinde terfi edecek personele verilen eğitim verilmesi
5. Yeni gelişmeler karşısında ortaya çıkacak yeni işlere uygun personel yeterliliğinin kazandırılmasına dönük eğitim verilmesi

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde eğitim yöneticilerinin ve diğer yöneticilerin ulaşılmak istenen örgütsel hedefleri çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Eğitim ihtiyaç analizleri yapılırken, kademeler arasındaki koordinasyon oldukça önemlidir²⁶⁹. Eğitim ihtiyaç analizleri hem işletme açısından hem de çalışanlar açısından değerlendirilebilir. İşletme açısından ihtiyaç analizinin yapılması, çalışanın oryantasyon sürecini sağlıklı atlatabilmesi, teknolojik yetersizliklerden korunması, nitelikli çalışanların geleceğe hazırlanması, ekonomik, sosyal ve hukuki gelişmelere ayak uydurulması ve çalışanların güdülenmesi sağlanması gibi başlıca amaçları taşımaktadır. Çalışanlar açısından bakıldığında ise bireylerin kişisel yetmezliklerinin önlenmesi, farklı iş süreçlerine çalışanların hazırlanması ve kariyer yolunda başarılar elde edilmesi amaçlanmaktadır. İşletmelerde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla pek çok metod önerilmiştir. Moore ve Dutton bu metodların sayısını otuz dörde kadar

²⁶⁷ Peter Mühlemeyer., Maxine Clarke a.g.e, ss. 5-6.

²⁶⁸ Pınar Tınaz, a. g. e, s.48.

²⁶⁹ Çağatay Ünüsan, **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**, Şafak Ofset ve Tipo Matbaacılık, Ankara, 1989, s.25.

çıkarmışlardır. Ama hepsi McGehee ve Thayers'in klasik eğitim metinlerinde tasvir ettiği aşağıdaki üç yaklaşım içerisinde değerlendirebilir. Bunlar²⁷⁰:

- Örgütsel Analiz
- İş Analizi
- Birey Analizi

Örgütsel Analiz :

Örgütsel analiz örgütün hedeflerini, kaynaklarını ve örgütsel çevrenin ayrıntılı olarak incelenmesini kapsamaktadır²⁷¹. Örgütsel analiz eğitimin gerçekleşeceği genel ortamı göz önüne almaktadır. Yani örgütün iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak ayrıldığı ve eğitim faaliyetleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içermektedir. Örgüt düzeyinde analiz yapılırken, örgütün bugünkü ve gelecekteki durumu belirlenmeye çalışılmaktadır²⁷². Örgütün, misyon, amaç ve stratejileri geleceğe dönük iken, çalışanlara ilişkin iş gören envanterleri, örgüt kültürü ve iklimi örgütsel etkinlik ve verimlilik örgütün mevcut durumunu ifade etmektedir. Bu analizle organizasyonunun tamamı incelenmektedir. Özellikle örgütsel stratejiler, çevre faktörleri, (ekonomik, kültürel, sosyal, hukuki, sektörün durumu, rekabet düzeyi, sosyo-politik yapı vb.) örgütsel yapı, (örgütsel iletişim biçimleri, işletmenin etkinliği ve verimliliği, çalışanların niteliksel ve niceliksel düzeyleri) ve kültür inceleme konusu yapılmaktadır.

Örgütsel analizin esas amacı eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme sonuçları ile stratejik planlama düşüncesi arasında bir denge kurmaktır. Diğer amaç diğer örgütsel ünitelere yönelik performans problemlerini iyileştirmek için uygun eğitim düzeyinin belirlenmesine ilişkindir. Burada önemli konu, örgütsel amaçlara katkı sağlayacak olan iş gücü davranışlarında eğitimin bir takım değişiklikler yapıp yapmayacağıdır²⁷³. Genel olarak örgüt içinde eğitim ihtiyacının olup olmadığı, varsa hangi bölümlerin bu ihtiyaç içerisinde olduğunun tespit edilmesi sürecin önemli bir kısmını oluşturmaktadır²⁷⁴. Örgütsel analizde örgütün etkinliğini artırmak için iş gücü maliyeti, üretim miktarı ve kalite düzeyi gibi etkinlik ölçütleri dikkate alınmak suretiyle eğitim ihtiyacı içerisindeki

²⁷⁰ Robert L.Mathis, John H.Jackson, a.g.e, s.289-292.

²⁷¹ Pınar Tınaz, a. g. e, s.49.

²⁷² Wayne F. Cascio, a.g.e, ss.130-138.

²⁷³ Robert L.Mathis, John H.Jackson, a.g.e, s.291.

²⁷⁴ Nihat Erdoğan, "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Kullanılması", 3.Verimlilik Kongresi Bildirileri, MPM Yayınları No:599, Ankara, 14-16 Mayıs 1997, s.305.

alanlar belirlenmeye çalışılmaktadır. Örgüt analizi kapsamında ayrıca örgütte var olan örgüt ikliminin de incelenmesi söz konusudur. Örgüt iklimi, örgütsel değerler sistemi ve çalışanların tutumlarından oluşmaktadır.

Örgüt ikliminin analizi aşamasında çalışanlara iş tatmini, ast-üst ilişkileri, grupsal ve bireysel ilişkilerin düzeyi gibi konularda anketler uygulanabilmektedir²⁷⁵. Ayrıca insan kaynaklarına ilişkin kayıtlardan da faydalanmak mümkündür. Örgüt iklimine ilişkin olarak eğitim programları, örgütte varolan davranış modellerinin sürdürülmesi yönünde kullanılabileceği gibi, yeni davranış modellerinin oluşturulmasında da yardımcı olma özelliğine sahiptir. Örgütsel analiz bir taraftan bu soruların cevaplarını ararken, diğer yandan örgüt içinde eğitime önem verilmesi gereken alanları belirlemeye çalışmaktadır²⁷⁶.

İş Analizi :

İşletmenin ve çalışanların performanslarının düşüklüğüne karar verebilmek için bazı kriterlere göre mevcut performans düzeylerinin ortaya konulması gerekmektedir. Çalışanların davranış modellerindeki değişiklikler ve iş başarısı üzerindeki iyileştirmelerin hangi düzeyde olması gerektiği iş analizleri ile belirlenmeye çalışılır²⁷⁷. İş analizi, bir işin gerektirdiği sorumlulukların belirlenmesi ve işin yapılış işlemleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin incelenmesi sürecidir²⁷⁸.

Başka bir ifade ile iş analizi incelenen işin optimal şekilde yapılmasını sağlayacak yetenekleri belirleme ve işin başka işlerle bağlantısını ortaya koyarak, işe bir değer sağlamak için yapılan çalışmalardır²⁷⁹. İş analizleri yardımıyla bireylerin yapacakları görevlerin gerektirdiği niteliklerle bu görevleri yerine getirmeleri esnasındaki nitelikleri karşılaştırılarak aradaki farkın tespit edilmesi mümkündür²⁸⁰. İş analizlerinin yapılmasıyla elde edilen bilgilerden yararlanılarak iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanır. İş tanımı belirli bir işte yapılması gerekli olan görevlerin, sorumlulukların ve davranışların yazılı bir ifadesidir²⁸¹. Bir işletmede iş analizi yapılmış ise onu izleyen ikinci aşama mutlaka iş tanımlarının yapılması işlemidir. İş analizinin

²⁷⁵ Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s.182

²⁷⁶ Pınar Tınaz, **a. g. e.**, s.50.

²⁷⁷ Nihat Erdoğan, **a.g. b.** s.308.

²⁷⁸ Halil Can ve Diğerleri, **a. g. e.**, s.197.

²⁷⁹ Pınar Tınaz, **a. g. e.**, s.51.

²⁸⁰ Halil Can ve Diğerleri, **a. g. e.**, s.197.

²⁸¹ Dursun Bilgöl, **a.g.e.**, s. 45.

bir uzantısı olarak iş tanımı ile iş analizi arasındaki fark şudur; iş analizi işe ilişkin bilgileri toplayan bir süreç iken, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir.

İş tanımı içerisinde işin ünvanı, işi yerine getirenin bağlı olduğu birim ve kimse, sorumluluklar, yetki derecesi ve bu yetkiyi kullanacak kişilerin haiz olmaları gereken yetenek düzeyleri ortaya konulmaktadır. Bu sayede ücret, eğitim ve terfi işlemleri için iş tanımlarından elde edilen bilgiler daha yararlı bir şekilde kullanılma imkanına kavuşmaktadır²⁸². İş gerekleri ise işi yapacak olan bireylerde bulunması gereken beceri, yetenek, bilgi ve eğitim düzeyini içeren bir listedir. Bu listede belirtilen özellikler işe alma sürecinde kriter olarak kullanılmaktadır. İş gerekleri ortaya konulduktan sonra çalışanların bu gerekliliklere uygun olup olmadığı ortaya konmakta ve çalışan kişilerin beceri, yetenek ve bilgi düzeyleri belirtilen niteliklere uymuyorsa, bu durumda eğitim sürecinden bahsedilebilir. İş analizleri yapılırken, bir çok bilgi toplama yöntemleri kullanılabilir. Bunlar içinde sıklıkla kullanılan yöntemler, anket, gözlem ve görüşmedir.

Gözlem Yöntemi

Bu yöntem çalışanların normal iş gününde işlerini yaparlarken gözlemlenmesi ve bu gözlemlerin sistematik bir şekilde kayıt altına alınmasını içermektedir. Bu yöntemin bir takım olumsuzlukları söz konusudur. Birinci olumsuzluk, gözlemlendiğini hisseden kimsenin rutin davranış modellerinin dışında davranışlar sergilemesi ve yanıltıcı sonuçların ortaya çıkmasıdır. İkinci olumsuzluk ise gözlemi yapan kişinin iyi bir gözlemci özelliklerine sahip olmaması nedeniyle esasları gözden kaçırma ihtimalinin bulunmasıdır²⁸³.

Anket (Soru Formu) Yöntemi

Bu yöntemde, öncelikle işin öğeleri ile işin yapıldığı yerin koşulları ve işi yapacak olan kişilerin niteliklerine ilişkin sorulardan oluşan bir soru formu hazırlanmaktadır. Daha sonraki aşamada bu anket sorularının işi yapan kişilerce cevaplanması söz konusudur. Anketten elde edilen verilerin değerlendirilmesi neticesinde önemli sonuçlara ulaşılmaktadır. Anket sistemi uygulamak yöntem, zaman ve çaba açısından daha ekonomiktir. Önemli sakıncası ise kişinin gerek sorulardan, gerekse ortamdan ve anketin yapılma amacından etkilenerek doğru cevapları vermeyip,

²⁸² Zeyyat Sabuncuoğlu, a. g. e, s.88.

²⁸³ Dursun Bingöl, a.g.e, s.53.

düşündüğünden farklı cevaplar verebilmesidir. Bu da anketin çoğu kez sonuçlar açısından gerçek durumu yansıtmasına izin vermemektedir.

Görüşme Yöntemi

Görüşme yöntemi çalışanlara işe ilişkin soruların yönetilmesi esasına dayanmaktadır. Bu yöntem anket yöntemi ile birlikte uygulandığında daha etkili sonuçlar alınabilmektedir. İş analizlerinin uygulanmasında birkaç yöntem birlikte kullanılmaktadır. Çünkü tek bir yöntemin kullanılmasının yukarıda işaret edildiği gibi bir takım sakıncaları mevcuttur²⁸⁴.

Bireysel Analiz :

Bireysel analizler çalışanların mevcut performansları ile potansiyel olarak sahip oldukları performanslarını belirlemeye dönük çalışmaları içermektedir. İş analizleri ile işin gerekleri ortaya konulduktan sonra iş görende var olan bilgi, beceri yetenek ve eğitim düzeyinin standart performansa uygunluğunun belirlenmesi söz konusudur. İş analizleri sürecinde belirlenmiş standart performanslar, ulaşılması istenen standartları oluşturmaktadır. Bireysel analizde öncelikli olarak kişilerin değer ve ihtiyaçları analiz edilmektedir.

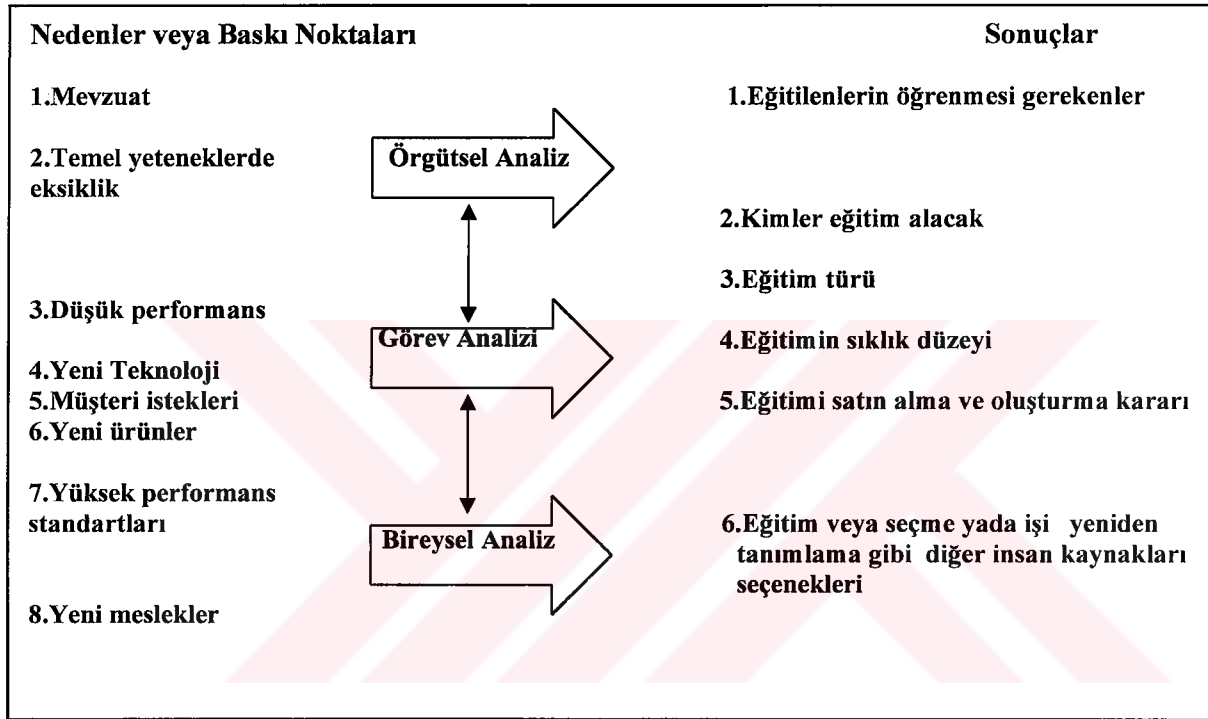
Bireylerin değerlerine uygun olmayan konularda performans göstermeleri pek mümkün değildir. Değerler gibi bireylerin ihtiyaç beklentileri de performanslarını belirleyen süreçlerden birisini oluşturmaktadır²⁸⁵. Kişisel performans bilgileri belirlenirken şu konular göz önünde bulundurulmaktadır ki bunlar; Beceri ve yetenek, bireyler arası ilişki düzeyi, mesleki bilgi ve beceriler ve çalışanların işe uyum süreçlerinden oluşmaktadır. Kişisel performans bilgileri yöneticiler tarafından çalışanların belirlenmeleri, üstleri tarafından tutulan performans kayıtları, davranış araştırmaları, görüşmeler veya iş bilgisi, durum ve çalışma testleri gibi enstrümanlardan elde edilebilmektedir²⁸⁶. Bireysel analizlerin yapılması aşamasında kariyer planları önemli bir noktayı teşkil etmektedir. Bu hem örgütsel hem de bireysel kariyer planlarının hazırlanması aşamasında önemlidir. Bireysel kariyer planları ile örgütsel kariyer planları arasında uyumlaştırma sağlanarak, örgüt-çalışan ilişkileri olumlu hale

²⁸⁴ İlhan Erdoğan, "Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem" **İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu**, MPM Yayınları, Ankara, 1990, s.24

²⁸⁵ Nihat Erdoğan, **a.g.b**, s. 309.

²⁸⁶ Wayne F. Cascio, **a.g.e**, s.236-238.

getirilmeye çalışılmaktadır²⁸⁷. Uygulamada örgütsel analiz, kişi analizi ve görev analizi genellikle belirli bir sıra ile yürütülmemektedir. Bununla birlikte örgütsel analiz eğitimin işletmenin stratejik hedeflerine uyup uymadığını ve işletmenin kaynak ayırıp ayıramayacağını belirlemeye yönelik olduğu için öncelikli olarak yürütülmektedir. Bireysel analiz ve iş analizinin yürütülmesi aynı anda gerçekleşebilmektedir. Çünkü iş ortamı, sorumluluk, yetki ve görevleri anlamadan eksiklikleri belirlemek ve işletmede bir eğitim sorunu olup olmadığını tespit etmek mümkün değildir²⁸⁸.



Şekil 2.6. İhtiyaç Belirleme Süreci

Kaynak: Raymond A.Noe a.g.e, s.56.

2.1.7.2.2.Eğitim Programlarının Hazırlanması Ve Uygulanması

Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili çeşitli yaklaşımlar vardır ve her yaklaşım kendine has bir takım modeller ortaya atmaktadır. Eğitim programının amacı öğrenme sürecinin başarılı olabilmesini sağlayacak bir ortam

²⁸⁷ Nihat Erdoğan, a.g.b, s. 309.

²⁸⁸ Raymond A. Noe, İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi (Çev: Canan Çetin) Beta Yayınları İstanbul 1999, s.55.

hazırlamaktır. Eğitim programlarının başarısı ile eğitim transferinin sağlanması arasında bu anlamda doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir²⁸⁹.

İşletmelerde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra eğitim programlarının hazırlanması gerekmektedir. Eğitim programlarının hazırlanması süreci öncelikle eğitim amaçlarının belirlenmesini gerektirir. Çünkü hazırlanacak olan bu amaçlar aynı zamanda programın boyutlarını da belirleyecektir. Eğitim programının hazırlanma sürecinde bir sonraki aşama eğitim programının kapsamının belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşama da öncelikle eğitime katılacak işgörenler belirlenir. Bu iş görenlere hangi konularda eğitim hizmetinin verileceği, bunların kim ya da kimler tarafından hangi zaman aralıklarında ve nerede verileceğine ilişkin ayrıntılı bir program hazırlığı yürütülür.

İşletmelerde eğitim programlarının hazırlanması süreci genellikle eğitim departmanları tarafından yerine getirilmektedir. Ancak işletmede eğer eğitim departmanı bulunmuyorsa bu göreve ya insan kaynakları departmanınca ya da işletme dışından bir takım uzmanlar ve danışmanlar tarafından da yerine getirilebilir.

Bir eğitim programının hazırlanmasında iki önemli husus söz konusudur.. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak²⁹⁰:

- Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi
- Eğitim programının kapsamının belirlenmesi

İşletmede eğitim programlarının hazırlanmasında bir takım temel prensiplerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu prensipler eğitim sürecinin etkinliği açısından oldukça önemlidir. Eğitim sürecinin etkinliğinin ilk şartı eğitime katılacak olan bireylerin hazır bulunması ve öğrenmeye için güdülenmeleridir. Bunun sağlanabilmesi için eğitim programında her bireyin farklı yetenekleri ve farklı öğrenme motivasyonlarına sahip oldukları gözden uzak tutulmamalıdır. Çalışanlara öğrenme sürecinde yardımcı olacak, onların öğrenme sürecini kolaylaştıracak bir takım motivasyon sağlayıcı araçların da kullanılması eğitim etkinliğinin sağlanmasına yardımcı olacaktır. Aşağıdaki tabloda bu süreci yansıtan bir takım stratejiler yer almaktadır.

²⁸⁹ Irwin L.Goldstein, **a.g.e**, s.120.

²⁹⁰ Asuman Türkel, **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.184.

Tablo 2.1. Eğitim programlarının Hazırlanmasındaki Temel Prensipler

<i>Ön Eğitim Kararları</i>	<i>Eğitimin Yapısı</i>	<i>Öğrenme Sürecini Kolaylaştırma Stratejileri</i>
-Kültürel olarak farklı birey grupları için değişik programlar hazırlamak -Eğitim yaklaşımlarını bireylerin tipik öğrenme şekillerine uyumlu hale getirmek	-Açıkça eğitimin amaçlarını tanımlamak -Neyin nasıl ve ne zaman öğrenileceği ile ilgili görüş oluşturmak -Eğitimi basit parçalardan karmaşık bütüne gidecek şekilde yapılandırmak	-Öğrenenin yeni öğrenmenin istenen sonuçları elde edeceğine inanmasını sağlamak -İstenen davranışı gösteren ve bunun için ödül alan bireyi izleme şansı sağlamak -Öğrenene yeni davranışı tam olarak öğrenene kadar uygulama imkanı tanımak -Öğrencilerin ne kadar iyi öğrendiğine ilişkin bilişsel geribildirim sağlamak

Kaynak : Irwin L.Goldstein, a.g.e, s. 120.

Amaçların Belirlenmesi :

İşletmelerde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra yapılacak ilk iş eğitim amaçlarının oluşturulmasıdır. Burada söz konusu olan amaç, eğitim programı ile ulaşılmak istenen spesifik amaçtır. Temelde amaç, yeni kadrolara atanacak kişilerin hizmetin gerektirdiği yetenek, bilgi, beceri ve sorumluluk düzeylerine sahip olmasını sağlayacak bir donanım seviyesine ulaştırılmasıdır²⁹¹. Bu amaçlar örgütün tamamına ilişkin olabileceği gibi bir bölümüne yönelikte olabilir. İşletmede hangi bölüm ya da birimin eğitim açığının karşılanacağına ve bunların eğitim sonrası performans düzeylerinin ne olacağına ilişkin beklentileri karşılamayı ve verilecek eğitimin teorik mi yoksa pratik bilgiler mi kazandırmaya dönük olduğunun belirlenmesi konular amaç kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir²⁹². Eğitim uzmanları eğitilecek personele ilişkin olarak belirlenen amaçların genellikle şu sorulara cevap bulması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bunlar:

1. Eğitilecek kişinin eğitim süresi sonucunda neyi yapabilmesi gerekmektedir?
2. Hangi koşullar altında eğitilmiş davranışın ortaya çıkması gerekmektedir?
3. Eğitilmiş davranış en iyi nasıl ortaya çıkarılmalıdır?

²⁹¹Michael Harris, a.g.e, ss. 310-312.

²⁹² Oya Özçelik ve Diğerleri, a. g. e, ss.182-183.

Eğitim programına ilişkin amaçların tam bir açıklık içerisinde tanımlanabilmesi için gerçek bir eğitim ihtiyaç analizinin yapılması gerekmektedir²⁹³. Amaçların başlangıçta belirlenmesi karar verme sürecini kolaylaştırdığı gibi aynı zamanda eğitim sürecinin değerlendirilmesinde de bir kriter olarak kullanılmaktadır.

Eğitim Programının Kapsamının Belirlenmesi :

Eğitim programının kapsamının belirlenmesi eğitilecek işgörenlerin seçimi, eğitim faaliyetlerinin hangi organlarca gerçekleştirileceği, eğitimcilerin seçilmesi, eğitim konularının tespiti ve eğitim süresine ilişkin bilgilerin belirlenmesi aşamasıdır. Eğitim programının kapsamının hazırlanması süreci belirli beceriler öğretmeyi, gereksinim duyulan bilgiyi vermeyi veya tutumu etkilemeyi amaçlamaktadır²⁹⁴. Yapılan eğitim programı, işletmenin ve çalışanların gereksinimlerine cevap verecek şekilde düzenlenmelidir. Bu aşamada program içeriğinin hazırlanması için gereken materyaller ve veriler toplanmaktadır. Bu veriler yazılı kaynaklardan toplanabileceği gibi, karşılıklı görüşmeler yoluyla da yürütülebilir. Eğitim Programının kapsamının belirlenmesinde önemli olarak görülen bazı noktalar yer almaktadır. Bunları şu şekilde ortaya koymak mümkündür:

- 1.Eğitim programının kapsamı belirlenen ihtiyaçlar ve öğrenme süreci ilkeleriyle şekillenmektedir.
- 2.Eğitim programının kapsamı kişilere çeşitli beceriler ve bilgiler öğretmeyi ya da bireylerin tutum ve davranış modellerini değiştirmeyi amaçlamaktadır.
- 3.Eğitim programının kapsamının belirlenmesinde, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya dönük çalışmaların göz önünde bulundurulması, onların motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi açısından önemlidir.

Eğitim kapsamı içerisinde yer alan konuları şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

Eğitilecek İşgörenlerin Seçimi :Eğitim programlarının başarısı doğru koşullar altında doğru insanlar için doğru programların seçilmesi ile sağlanabilir. Bu yüzden belirli eğitim süreçleri sadece belirli personele dönük olarak yapılmaktadır. Burada daha önce belirlenmiş olan eğitim ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, eğitim programı kapsamına alınacak çalışanların belirlenmesi söz konusudur. Eğitime tabi tutulacak

²⁹³ Asuman Türkel, a.g.e, s.184.

²⁹⁴ Oya Özçelik ve Diğerleri, a. g. e, s.176.

çalışanları belirleme sürecinde dikkat edilecek nokta öncelikle eğitim ihtiyacı içinde olan bölüm çalışanlarının eğitime tabi tutulmasıdır. Eğitilecek kişi sayısının çok olduğu durumlarda tercih edilen grupla eğitimin başarılı olmasının sağlanabilmesi için grubun homojen bir yapıya sahip olmasına özen gösterilmelidir²⁹⁵. Eğitilecek kişi sayısının belirlenmesi, kurs içeriğinin oluşturulması, kullanılacak öğretim yöntemlerinin seçimi ve araçların belirlenmesi eğitilecek kişilerin sahip oldukları bir takım özellikler tarafından belirlenmektedir. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür²⁹⁶:

1. Katılımcıların ünvanları
2. Katılımcıların eğitim düzeyleri
3. İş tecrübeleri
4. Çalışma alanları ve departmanları

İşletmede eğitime tabi tutulacak personel genel olarak üç kapsamda değerlendirilmektedir.

- İşçi eğitimleri
- Memur eğitimleri
- Yönetici eğitimleri

-İşçi Eğitimleri: İşçiler için verilecek eğitim iş eğitimi olarak adlandırılmaktadır. Bu grup özellikle mavi yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. İşçi eğitimi teknik becerinin geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Teknik beceri eğitimi, çalışanların işi oluşturan görevlerin başarılmaları için gerekli olan yöntemleri, süreçleri, işlemleri ve teknikleri anlamalarını ve kullanma yeteneklerini geliştirmeyi hedeflemektedir²⁹⁷. Bir görevin yapılmasındaki incelik, ustalık, işle ilgili teknik, taktik ve yöntemlerin hepsi teknik beceri kategorisi içerisinde değerlendirilmektedir. Bu düzeydeki eğitim programlarının amaçları çalışanlarda kalite bilincinin artırılması için verilen kalite eğitimi ile teknolojiye ve yeniliklere uyum eğitimidir²⁹⁸.

-Memur Eğitimleri: Memur kavramı örgütlerde genellikle muhasebe, denetim, satın alma, sekreterlik, bilgi işlem ve benzeri alanlarda çalışan personeli kapsamaktadır. Bunlar mavi yakalı çalışanlar ile beyaz yakalı çalışanlar arasında kalan kesimdir ve örgütün idari ve bürokratik yazışma işlemlerini yürütmektedirler. Bunların eğitim

²⁹⁵ Oya Özçelik ve Diğerleri, **a. g. e.**, s.183.

²⁹⁶ Aysun Özyurt, "İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış –I Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması", **Human Resources Dergisi**, S.4, Şubat 1998, s.59.

²⁹⁷ İlhami Fındıkçı, **a. g. e.**, s.257.

²⁹⁸ Özcan Yeniçeri, **a.g.e.**, s.7.

sürecine dahil edilmesinin önemli bir nedeni vardır. Bu grupta olan çalışanlar zamanlarının büyük çoğunluğunu yöneticilerle geçirmektedirler. Raporlama, yazışma ve nezaket kurallarına kadar pek çok konuda örgüte önemli katkıları söz konusudur. Bu yüzden örgüt imajına uygun ve yararlılık taşıyan bir hizmeti etkin şekilde vermeleri beklenmektedir²⁹⁹.

-Yönetici Eğitimleri: İşletmelerde belki de üzerinde en fazla durulan eğitim çalışmaları yönetici eğitimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici eğitimi işletmelerde her düzeydeki yöneticilerin çok farklı konu ve kapsamdaki çeşitli görevleri başarıyla yerine getirebilmeleri için bilgi, beceri, tutum, davranış değişikliği gerçekleştirmeye yönelik eğitim faaliyetlerini içermektedir³⁰⁰. Yöneticiler için eğitim çok önemli bir süreçtir. Çünkü yöneticilerin temel amacı insanları bir araya getirip, belirli amaçlar doğrultusunda koordine edip, bu amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirmektir. Bunun başarılabilmesi bir takım yeteneklerin yöneticilerde bulunmasını zorunlu kılmaktadır³⁰¹.

Eğitimin yöneticiye sağladığı yararları üç noktada ele almak mümkündür. Bunlardan birincisi teknik becerilerin geliştirilmesidir. Teknik beceri bir sahaya ilişkin bilgi ve analitik kabiliyeti ve konu ile ilgili araçların kullanımına ilişkin beceriyi ifade etmektedir. İş üzerindeki eğitim programlarının çoğunluğu yöneticinin becerisini geliştirmeye dönüktür. Yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan konusunda gerekli bilgi ve beceri düzeyine sahip olması gerekmektedir³⁰². İkinci olarak beşeri ilişkiler kurma becerisinin geliştirilmesidir. Yöneticiler aynı zamanda insanlararası ilişkileri yönetebilme sanatına sahip bireylerdir. İlişkileri yönetebilmek aynı zamanda iyi bir iletişimci olmayı hatta onun da ötesinde etkileşim içerisinde bulunmayı gerektirmektedir. Örgüt genel anlamda bir ilişkiler sistemi olduğu için örgütte bulunan herkesin az veya çok iletişim kurmaya mutlaka ihtiyacı vardır. İnsanlarla daha iyi iletişimde bulunabilmek, onların istek ve ihtiyaçlarını önceden anlamak ve onlarla devamlı bir haberleşme içinde bulunmak, çalışanları motive etme konusunda yöneticiye önemli avantajlar sağlamaktadır³⁰³. Örgütlerde etkin bir yöneltme yöneticinin beşeri ilişkiler kurma ve geliştirme düzeyine bağlıdır. Son olarak da

²⁹⁹ İlhami Fındıkçı, **a. g. e.**, s.258.

³⁰⁰ Fulya Akyar, "Yönetici Eğitimi ve Kavramsal Bir Çerçeve", **İ.Ü. İ.İ.E.Dergisi**, İstanbul, 1981, s.67.

³⁰¹ M. Şerif Şimşek, **a. g. e.**, s.17.

³⁰² M. Şerif Şimşek, **a. g. e.**, s.17.

³⁰³ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi Genel Esaslar**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992 ss.191-193.

yöneticilerin kavramsal becerilerinin geliştirilmesidir. Kavramsal yeteneğin geliştirilmesi ile yöneticilerin işletmeyi bir sistem yaklaşımı çerçevesi içinde bütünsel olarak görebilmesi sağlanmaktadır. Yöneticiye verilen her kararın, vuku bulan her olayın bütünü bir parçası olduğunu kavrayabilme becerisi kazandırmaktadır. Bu beceriye sahip olabilmenin yolu örgütteki çeşitli fonksiyonların birbirine ne şekilde bağlı bulundukların anlayabilme ve bir fonksiyondaki değişikliğin diğerleri üzerine olan etkilerini kavramaktan geçmektedir³⁰⁴. Yöneticilerin verdikleri kararların isabetliliği, örgütü, çevreleyen daha geniş sistemi ve örgütün alt sistemlerini bütünlük içinde görebilmesine bağlıdır. Strateji, taktik, politika üretebilme sorunları bilimsel ve sistematik bir biçimde kavrama, açıklama ve mantıklı çözümler üretme becerisi olan analitik beceriyi de kavramsal beceri kapsamında düşünmek gerekmektedir. Bu açıdan eğitim yöneticinin güçlü yönlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmakta ve görevini yerine getirme konusunda gereksinim duyduğu bilgi, beceri, davranış değişikliği ile entelektüel kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır³⁰⁵.

Eğitim Faaliyetini Yürütecek Organların Belirlenmesi: Eğitim faaliyetleri içinde önemli bir başka noktada eğitim sürecini yürütecek olan kişi ve birimlerin belirlenmesidir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde eğitim faaliyetlerini yürüten bir eğitim birimi bulunmaktadır. Eğer işletmede ayrı bir eğitim birimi yoksa eğitim işleri de insan kaynakları bölümünün görev alanları içerisinde yer almaktadır. Eğitim faaliyetleri işletmelerin kendi iç organları tarafından yürütülebileceği gibi dışarıdan bir takım eğitim kurumlarının vermiş olduğu eğitim programlarından da yararlanmak mümkündür³⁰⁶. Bunların dışında işletmeye dışarıdan getirtilebilecek bir eğitim uzmanı tarafından da eğitim hizmetleri yürütülebilir. Bu doğrudan doğruya işletmenin eğitim politikasının bir sonucu olarak şekillenmektedir. Genelde işletmede belirli bölümlerin eğitime tabi tutulması aşamasında eğitim departmanı eğitim hizmetlerini yürütürken, işletmede çalışanların tamamını ya da büyük çoğunluğunu kapsayan eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında dışarıdan uzman kuruluşlardan bu hizmetin karşılanması yolu tercih edilmektedir³⁰⁷.

³⁰⁴ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, II. Baskı, Uludağ Üniversitesi, Basımevi, Bursa 1994. s.9.

³⁰⁵ Ömer Peker, Nihat Aytürk, **a.g.e**, ss.55-56.

³⁰⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a. g. e**, ss.137-138.

³⁰⁷ Aysun Özyurt, **a.g.m**, s.59.

Eğitimcilerin Seçimi: Hangi düzeyde olursa olsun, eğitim verecek kişilerin nitelikleri ile eğitimin amaçlarına ulaşma derecesi arasında önemli bir ilişki yer almaktadır. Aslında, ideal bir eğitimci stili yoktur. Her eğitimcinin öğretme stili vardır. Burada önemli olan grubu ve katılımcıları motive ederek öğrenme için gerekli iklimi yaratmaktır. Eğitim programlarında amirlerden, ustabaşılardan, kurum içinden veya dışından gelen uzmanlardan iş görenler için eğitici olarak yararlanmak mümkündür³⁰⁸. Temel teknik becerilere ilişkin eğitim iş görenlerin amirleri tarafından verilebilirken, oryantasyon eğitimi, genellikle insan kaynakları bölümünde görevli bir kişiler tarafından verilebilmektedir. Yöneticiler için insan ilişkileri ve kavramsal beceriler kazandırma konusundaki eğitim genellikle üniversiteden gelen öğretim üyeleri veya eğitim/danışmanlık şirketlerinin uzman personeli tarafından verilmektedir. Burada önemli olan şey eğitimcinin görevini başarılı bir şekilde üretebilmesi ve eğitim için gerekli öğrenim hedeflerini doğru hazırlamak ve katılımcıların arzu ve ihtiyaçlarını sağlıklı belirleyip, daima gözönünde bulundurmaktır. Eğitimcilerin aktif öğrenme metodunu çok iyi bilmeleri, öğretme değil öğrenme merkezli olmaları gerekmektedir³⁰⁹. Kısaca eğitimcilerin sahip olmaları gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür³¹⁰:

1. Eğitimci konusunda uzman olmalıdır.
2. İyi bir iletişimci olmalıdır.
3. Etkili öğrenme için çalışanlara danışmanlık yapabilmelidir.
4. Kişilerin gelişmelerine katkı sağlayıcı olmalıdır.
5. Teknolojik araç ve gereçleri kullanabilmelidir.
6. Öğrenme ilkelerini eğitim yerinde uygulayan biri olmalıdır.
7. Zamana duyarlı olmalıdır.
8. Yüksek beklentileri karşılayan ve yaratan birisi olmalıdır.
9. Eğitimci kendi davranışları ve sunum tarzı ile yüksek motivasyona sahip olmalıdır.
10. Eğitimci katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerine sahip olduklarının bilincinde hareket etmelidir.
11. Eğitimci katılımı sağlayabilecek bir şekilde eğitim ortamı, eğitim dizaynı, eğitim içeriği ve eğitim gündemini renkli kılabilmelidir.

³⁰⁸ İlhami Fındıkçı, a. g. e, s.260.

³⁰⁹ John Townsend, **The Instructors Pocketbook**, Beşinci Baskı, Alreford Press, London, 1991, s.2.

³¹⁰ İlhami Fındıkçı, a. g. e, s.261.

Eğitim Konularının Belirlenmesi: Eğitim konuları genelde oryantasyon eğitimi, işgörenlerin mevcut görevleri dışındaki bir üst görevlere hazırlanmaları ya da performans geliştirmelerini sağlayıcı gelişim eğitimi gibi bir takım konuları kapsamaktadır. İşletmede eğitimin kimin için verileceğinin başlangıçta tespit edilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaç belirleme süreci sonucunda eğitim konuları belirlenmektedir. Eğitim konularının belirlenmesi, eğitime tabi tutulacak bireylerin bir takım özelliklerinden etkilenmektedir ki bu özellikleri şu şekilde belirtmek mümkündür:

1. Çalışanların işletmedeki konumları
2. Çalışanların ünvanları
3. Çalışanların eğitim düzeyleri

Ayrıca eğitime tabi tutulacak çalışanların ihtiyaç duydukları eğitim konuları spesifik hale getirilmelidir. Bu sayede çalışanlara hiçbir katkı sağlamayacak, sadece zaman ve kaynak israfına yol açacak süreçlerden işletme kaçınmış olacaktır.

Eğitim Çevresi ve Eğitimin Veriliş Biçiminin Belirlenmesi: Eğitim çevresi, eğitilecek kişi sayısı ya da verilecek eğitim türü dikkate alınarak yapılacak eğitimin bireysel mi yoksa grupla mı olacağı ve bu eğitim sürecinin iş başı eğitim mi yoksa iş dışı eğitim mi olacağı, materyalle desteklenen eğitim mi yoksa öğreticiye dayalı bir eğitim anlayışının mı uygulanacağını belirlenmesine ilişkindir. İş başında yapılan geleneksel eğitim, iş dışında eğitime kıyasla çalışma hayatında daha yaygın olarak kullanılmasına rağmen, çoğu kez iş dışında eğitim merkezlerinde bu faaliyetlerin yürütülmesi önerilmektedir³¹¹. Ancak bu tip eğitim merkezlerinde yapılan eğitim teorik düzeyde kalmakta olup, işe yönelik transferi gözardı etmektedir. İşletmeler bu amaçla iki tip eğitim merkezleri oluşturmuşlardır. Konferans, seminer ve kursların düzenlendiği, teorik bilgilerin yoğun olarak alındığı genel eğitim merkezleri ve pratik çalışmalara yer veren bölgesel eğitim merkezleridir. Genel eğitim merkezleri daha çok kavramsal ve beşeri ilişkilere dayalı becerilerin geliştirilmesinde kullanılmakta ve üst kademe ile orta kademe yöneticilere hizmet vermekte iken, bölgesel eğitim merkezleri alt kademe çalışanlarının ihtiyaç duydukları teknik becerileri kazandırmaya dönük eğitim çalışmaları yürütmektedirler³¹².

³¹¹ Aysun Özyurt, a.g.e, s.60.

³¹² Zeyyat Sabuncuoğlu, a .g. e, s.139.

Eğitim Süresinin Belirlenmesi: Yıllık eğitim programları hazırlanırken dikkat edilecek önemli noktalardan birisi de eğitim süresidir. İşletmeler eğitim faaliyetleri için bir maliyete katlanmaktadırlar. Bu sürecin gereksiz yere uzun olması işletmenin eğitim için yapacağı harcamaları da artıracaktır. Dolayısıyla sürenin, eğitimin etkinliği ve verimliliği ilkesine göre belirlenmesi zorunludur. Ayrıca eğitim çalışmalarına katılan bazı çalışanların özellikle farklı bölgelerde eğitime tabi tutulmaları onların bir takım ihtiyaçlarının da karşılanmasını gerektirmektedir. İşgörenlerin bir kısmının eğitim nedeni ile işten uzak kalmaları da düşünüldüğünde bu maliyetin oldukça yüksek olduğu açıktır. Bütün bunlar göz önüne alındığında eğitim süresinin başlangıçta tespit edilmesi gerekmektedir.

Eğitim Bütçesinin Hazırlanması: Eğitim bütçesi işletmede belirli dönemlerde yapılacak olan çalışanların eğitimine ilişkin harcamaları belirlemek ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla yöneliktir. İşletmelerin eğitim faaliyetleri çeşitli nitelikte harcamaların yapılmasını gerektirmektedir. Eğitim faaliyetleri nedeniyle katılan maliyetlerin kapsam ve içeriği işletmeden işletmeye değişmektedir. Ancak eğitim faaliyetlerine başlamadan önce eğitim planlaması yapılırken, bu maliyetlere ilişkin rakamların ne olacağının tahmini olarak belirlenmesi gerekmektedir³¹³. Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık bir dönem esas alınır. Personel eğitim faaliyetlerinin yılın belirli aylarında yapılması durumunda personel eğitimine ilişkin harcamalar da yılın belirli aylarında yoğunluk gösterebilir³¹⁴. Eğitim bölümü bütçesi içerisinde yer alan harcamalar sabit ya da değişken maliyetler olarak iki grupta yer alabileceği gibi, harcama kalemleri şeklinde de ayrı bir gruplandırmaya tabi tutulabilir.

Eğitim bütçesi içinde yer alan maliyet kalemleri eğer sabit ve değişken maliyetler şeklinde gruplandırılırsa, genel olarak bu grupların her biri şu kalemlerden oluşmaktadır³¹⁵:

-Değişken Maliyetler

1. Eğitim araç- gereçleri
2. Bakım onarım giderleri
3. Tüketim giderleri
4. Eğitim uzmanına ya da eğitim danışmanlık şirketlerine ödenecek ücretler

³¹³ Çağatay Ünüsan, a. g. e, s.35.

³¹⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, a. g. e, s.140.

³¹⁵ Çağatay Ünüsan, a. g. e, s. 35.

-Sabit Maliyetler

1. Kırtasiye giderleri
2. Maaş ve ücret ödemeleri
3. Kira ödemeleri ya da eğitim etkinliği için varsa yaptırılan bina, laboratuvar, dersane, atölyeye ilişkin giderler ve misafirhane giderleri
4. Fiziki mekanların ısıtma, aydınlatma, telefon,süu ve temizlik giderleri
5. Varsa yurt içi ve yurt dışı eğitim burslarının maliyetleri
6. Yemek yardımları

İşletmelerde eğitim bütçesi hazırlanırken takip edilen aşamalar şunlardır³¹⁶:

1. İşletmenin eğitim faaliyetlerinin tamamını göz önünde bulunduran bir eğitim bütçesinin tahmini olarak belirlenmesi gerekir.
2. Yapılacak eğitim faaliyetlerine ilişkin tahmini bütçe her departman için ayrı ayrı yapılır ve bir araya getirilir.
3. İşletmedeki tüm eğitim faaliyetlerini kapsayan bir taslak hazırlanır ve yönetim kuruluna sunulur.
4. Eğitim bölümü yöneticisine onaylanmış bütçe hakkında bilgi verilir.
5. Eğitim uygulamaları başladıktan sonra mevcut tahminler dışında ortaya çıkan eğitim harcamalarına ilişkin gözden geçirme çalışmaları yürütülür ve düzeltici tedbirler alınır.

Bir eğitim Bütçesinin hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır³¹⁷:

1. Hazırlanan eğitim bütçesi eğitim programını başarıyla tamamlamaya izin verecek şekilde gerçekçi olmalıdır.
2. Eğitim bütçesinde yapılacak değişiklik veya düzeltici faaliyetler konu ile ilgili her birim, bölüm ve birey tarafından bilinmelidir.
3. Hazırlanan tahmini eğitim bütçesi ile bütçe dışı harcama kalemleri arasında bir uyumun sağlanabilmesi için etkin bir denetimin sağlanması gerekmektedir.
4. Eğitim bütçesi harcamalarını aşan bir harcama kaleminin varlığı her zaman göz önünde bulundurularak, eğitim bütçesi için de ek bir kaynak her zaman için ayrılmalıdır.

İşletmelerde eğitim birimleri içinde uygulanan üç tip bütçeden söz etmek mümkündür:

-Fonksiyonel Bütçe: Bu eğitim bölümünün örgüt açısından fonksiyonel bir nitelik arz ettiği durumlarda uygun bir bütçedir. Bu bütçede eğitim biriminin temel fonksiyonları

³¹⁶ Çağatay Ünüsan, a. g. e, s.36.

³¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, a. g. e, ss.140-141.

için bir bütçe döneminde yapılması gerekli harcamaların ve gelir tahminlerinin ayrı ayrı hesaplanması söz konusudur. Böyle durumlarda her bölümün bütçesinin ayrı ayrı hesaplanması ve bunların toplamının alınıp genel eğitim bütçesinin oluşturulması gerekmektedir.

-Ünite Bütçesi: Küçük eğitim birimlerinin varlığına bağlı olarak yapılacak bir bütçe tipidir. Bu bütçede çok farklı faaliyetlere ilişkin harcama kalemleri yer almaktadır.

-Proje Bütçesi: İşletme tarafından gerçekleştirilecek eğitim projesinin mali yapısının hazırlanması ve programın gerektirdiği harcamaların planlanmasıdır. Belirli bir döneme ilişkin eğitim projesi ya da projeler için oluşturulmuş bütçelerden oluşmaktadır.

2.1.7.2.3.Uygulanacak Eğitim Yöntemlerinin Seçimi

Eğitimle, çalışanların bilgi beceri, tutum ve davranışlarında bir değişiklik yaratılması amaçlandığından bu değişikliğin yaratılmasında yararlanılacak yöntemlerin de buna göre seçilmesi gerekmektedir. Çünkü öğretim yöntemleri ancak eğitim hedeflerine uygun olduğu sürece etkili olabilir. Burada söz konusu olan çalışana nasıl bir eğitimin verilmek istendiğidir. Bu, bilgi aktarımına dayalı olabileceği gibi, uygulamalı bilgi vermeye veya iş görenin işteki motivasyonunu arttırmaya yönelik soyut bir yöntem de olabilir. Günümüzde eğitim yöntemlerinin sayısı oldukça fazladır. Bu yöntemlerin her biri amaca ulaşma noktasında oldukça değerli katkılar sağlamaktadır. Bu yüzden tek bir en iyi eğitim yönteminden bahsetmek mümkün değildir. Eğitim yöntemlerinin seçim sürecinde göz önünde bulundurulması gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bu noktalar şu şekilde sıralanabilir:

1. Eğitimin amaçları
2. Eğitilecek personelin özellikleri
3. Eğitimde kullanılması gerekli unsurların temini
4. Eğitimcilerin öğretilecek konu hakkındaki yeterlilikleri
5. Eğitim yeri seçimi
6. Yöntemin yararlılıkları ve sakıncaları

Yukarıda sıralanan faktörlerin hepsi eğitim yönteminin seçiminde kararları etkileyen önemli özelliklere sahiptirler. Bu açıdan eğitim yönteminin seçimi oldukça önemli bir konudur. Burada yapılacak bir hata bütün eğitim çabalarının boşa gitmesi anlamına gelecektir. Genel olarak pek çok tasnif olmasına rağmen uygulamada en çok

rastlanan eğitim yöntemleri iş başı eğitim yöntemleri ve iş dışı eğitim yöntemleri olarak iki grupta incelenmektedir.

İşbaşı Eğitim Yöntemleri :

İş başı eğitim yöntemi Yeni ve deneyimsiz personelin işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticilerini gözlemlemek ve onların davranışlarını taklit etmek yoluyla öğrenmeleri düşüncesinden hareket etmektedir³¹⁸.

İş başında eğitim iş hayatında, iş dışında eğitime kıyasla oldukça yaygın bir şekilde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem çalışanın işini yerine getirmesi esnasında eğitimin verilmesi esasına dayanmaktadır. Bu süreçte birey hem işini yerine getirmekte hem de öğrenme aktivitesi içerisinde bulunmaktadır³¹⁹. Bu yöntemde çalışandan üretim yapması istenmekte ancak bunu tam bir performansla gerçekleştirmesi asla beklenmemektedir. İş başında eğitim en yakın yönetici ya da deneyimli bir iş gören tarafından uygulanmaktadır.

Yakın zamanda yapılan araştırmalar en iyi öğrenme yönteminin iş başında yapılan eğitimle sağlandığını ortaya koymuştur³²⁰. İş başı eğitim yöntemleri oldukça avantajlı özellikler taşımaktadır. Çünkü, diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında materyaller, eğitimcilerin ücreti veya eğitim programının hazırlanması yönünden daha az emek, para ve zaman kaybına neden olmaktadır³²¹. İş başında eğitim yöntemlerinin hem olumlu hem de olumsuz yönleri vardır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

İş başı eğitim yöntemlerinin üstünlüklerinin şu şekilde ortaya koyabiliriz³²²:

- 1.İşbaşı eğitim yöntemleri maliyetler açısından daha az bir giderle uygulanabilen bir yöntemdir. Araç, gereç ve materyal alımı ve ayrıca yatırım harcamaları gerekmemektedir.
- 2.Eğitim, iş sırasında yapıldığı için çalışanların hem öğrenmeleri sağlanmakta hem de üretimde bulunmaktadırlar.
- 3.Çalışanlar iş yerinde çalıştıkları için işin yapılmasında fazla bir aksama olmamaktadır.

³¹⁸ Raymond A.Noë, **a.g.e**, s.193.

³¹⁹ Randy L. DeSimone, David M.Harris, **a.g.e**, s.143.

³²⁰ Edward M. Harwell, **Personnel Management and Training**, Chain Store Publishing Corporation, New York, 1969, s.93.

³²¹ George Bahlander Arthur Sherman, , Scott Snell, **a.g.e**, s.239.

³²² Pınar Tınaz, **a. g. e**, s. 78.

- 4.İş başında eğitim ile öğrenilen malzemenin anında transferi söz konusudur.
- 5.İşbaşında öğrenim sayesinde çalışanlar ve iş arasında herhangi bir uyum sorunu yaşanmamaktadır.
- 6.İşbaşında öğrenme sayesinde sosyal ilişkiler açısından iş arkadaşları ile aynı yerde çalışan bireyler sosyalleşme süreci yönünden yabancılaşma sorunu yaşamamaktadırlar.
- 7.İş başında eğitim yöntemi sayesinde çalışanın yaptığı hataların anında düzeltilmesi söz konusudur.
- 8.İş başında eğitim sürecinde yöneticinin varlığı öğrenme sürecini hızlandırmaktadır.

İş başı eğitim yöntemlerinin eksikliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür³²³:

- 1.İş başı eğitim ile deneyimsiz çalışanlar işletmenin araç-gereçlerine zarar verebilirler.
- 2.Deneyimsiz iş görenlerin iş kazalarına uğrama ya da sebep olmaları söz konusu olmaktadır.
- 3.Yönetici baskısı sayesinde eğitim sürecinin etkili öğrenimi için zaman sıkıntısı yaşanmaktadır.
- 4.Bu yöntemle çok sayıda çalışanı eğitmek mümkün değildir.
- 5.Eğitim ortamının fiziki koşullarının yetersizliği öğrenmenin ön koşullarından biri olan çalışanların motivasyonu sürecini olumsuz etkileyebilmektedir.
- 6.Eğitimi yürüten yöneticilerin öğretme yeteneğinin eksik olması öğrenme sürecini sıkıntıya sokabilmektedir.
- 7.İyi tanımlanmış iş başarımları kriterlerinin eksikliği önemli sıkıntılara yol açabilmektedir.

Bunların önlenmesi amacıyla eğitim uzmanlarının bir takım önerileri söz konusudur. Bu öneriler şu şekilde ortaya konabilir³²⁴:

- 1.Her iş başı eğitim süreci için gerçekçi önlemler ve amaçlar geliştirmek
- 2.Her eğitim süreci için belirli bir eğitim programı planlamak ve sürekli geri bildirim için periyodlar oluşturmak
- 3.Öğrenmeyi teşvik edici bir ortamın yaratılması için yöneticilere yardımcı olmak

³²³ Dursun Bingöl, a. g. e, ss.193

³²⁴ George Bahlander Arthur Sherman, , Scott Snell, a.g.e, s.239.

Yönetici Gözetiminde Yapılan Eğitim :

Çalışanların işlerini nasıl yaptıklarına ve organizasyonel uyum süreçlerine nasıl adapte olduklarına dair gözetmenlik ve danışmanlık yapılarak informal olarak yerine getirilen bir eğitim tekniğidir. Bu eğitim tekniğinin özü, işletmeye yeni gelen veya iş değiştiren bir çalışanın bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir yöneticinin, ustabaşının ya da iş görenin yanına yetiştirilmek amacıyla verilmesi esasına dayanmaktadır³²⁵. Burada oluşan temel fikir astlarını en iyi tanıyan kişinin yöneticisi olduğu ve her asttan ne beklendiğini en iyi bilen ve tanıyan kişinin yine yönetici olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Yönetici astlarının bütün yetenek ve iş hakkındaki beceri düzeylerini bilmektedir. Dolayısıyla çalışanların üstünlükleri ve iş konusundaki eksikliklerini bildiği için bunu gidermek amacıyla yeni bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortamın yaratılmasında yardımcı olabilir. Bu tip bir eğitim tekniği, teknik ve basit işlerin öğretilmesinde çok etkilidir³²⁶. Genellikle el becerilerinin kazandırılması ve geliştirilmesi noktasında kullanılmaktadır. Bu tekniğin etkili olabilmesi yöneticilerin çalışanlara güven vermesi ve yetki devri gibi konulara özen göstermeleri ile mümkündür³²⁷.

Bu tekniğin eleştirilen önemli yönleri de bulunmaktadır. Birincisi yönetici ya da deneyimli kişi için bu bir zaman kaybı olarak değerlendirilebilir. İkinci eleştiri konusu öğreticinin öğretebilme yeteneğinin zayıf olması, üçüncü eleştiri noktası ise öğreticinin pratik bilgiler aktarmak için yanlış ve güvenlik açısından sakıncalı olan yönleri de öğretebilme düşüncesidir³²⁸.

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi :

İşletmeye yeni giren ya da farklı departmanlara geçen çalışanlara işletmede hangi işlerin ve nasıl yapıldığını, genel kuralların ve düzenlerin ne olduğunu belirlemeye yönelik olarak verilen eğitimidir. Bu eğitim özünde çalışanın işletmeyi ve ilgili departmanı tanımasına yardımcı olan bir eğitim tekniğidir. İşe yeni giren kişi bireysel beklentileri ve örgütsel ortamın beklentileri arasında bir gerilim yaşamaktadır. Bu gerilimin azaltılması ve kişinin işletmeye, işine ve diğer çalışanlara alıştırılması için

³²⁵ Aysun Özyurt, **a.g.m.**, s.63.

³²⁶ Doğan Canman, **a. g. e.**, s.98.

³²⁷ Trevor Bolton, **a.g.e.**, s.128.

³²⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a. g. e.**, s.146.

girişimlerde bulunulması gerekmektedir³²⁹. Oryantasyon eğitimi sayesinde bireylerde kararsızlık, belirsizlik ve çaresizlikten kaynaklanan gerilimin ortadan kaldırılması sağlanmaktadır³³⁰. Bu eğitimle çalışanlar ilk günün verdiği ürkeklik ve sıkıntıdan kurtularak kendilerini örgütsel ortamın bir parçası olarak hissetmeye başlar ve işletmede bir sosyal kaynaşma oluşur³³¹. Diğer eğitimlerdeki gibi süresi, yoğunluğu ve benzeri ayrıntılar kişilerin statülerine, işletmeye ve işin özelliğine göre değişiklik göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin birkaç önemli amacı vardır. Fakat kapsamlı amaç çalışanların yeni iş çevrelerini öğrenmelerine yardımcı olmaktır³³². Çalışanların eğitimi başlangıç açısından olumlu bir izlenim yaratmakta, çalışanın diğer çalışanların arasında kabul görmesine yardımcı olmakta ve kişinin bireysel başarımının arttırılmasına katkı sağlamaktadır.³³³

Oryantasyon eğitimi aşamasında çalışanlara aşağıdaki bilgiler aktarılır³³⁴:

1. İşletmenin çalışma, dinlenme ve yemek saatlerine ilişkin bilgiler aktarılır.
2. Çalışma, dinlenme ve yemek salonları gibi işletmede çalışanların kullandıkları alanlar tanıtılmaktadır.
3. İşe ilişkin özel bilgiler ve varsa terimler aktarılmaktadır.
4. Sağlık ve güvenliğe ilişkin bilgiler acil durum uyarıları v.s gibi konular hakkında açıklamalar yapılmaktadır.
5. Ustabaşı, şef, yönetici ve çalışma arkadaşları gibi çalışanın çok sık görüşüp karşılaşmak durumunda olduğu kimselere ilişkin bilgilerin aktarılmaktadır.
6. Problem ve güçlüklerle karşılaştığında kime ve kimlere baş vurulabileceğine ilişkin bilgiler verilmektedir.
7. Fiziksel mekanın kullanımına ilişkin bilgiler aktarılmaktadır.

Sayıları arttırılabilecek olan bu temel bilgiler dışında örgütün yapısı , çalışma biçimleri ve ilişkileri ile örgüt kültürüne ilişkin ödül, ceza sistemlerinin anlatılması, örgütün genel politikasına ilişkin bilgilerin çalışana verilmesi söz konusudur.

³²⁹ Randy L. DeSimone, David M. Harris, **a.g.e**, s.215.

³³⁰ Erdoğan Taşkın, **a. g. e**, s.118.

³³¹ Wayne F. Cascio, **a.g.e**, ss.227-228.

³³² Pınar Tınaz, **a. g. e**, s.78.

³³³ G.F. Shea, **The New Employee: Developing a Productive Human Resource**, Addison-Wesley, Massachusetts, 1981, s.284.

³³⁴ Pınar Tınaz, **a. g. e**, s. 80.

Yetki Devri Yoluyla Eğitim :

Yetki devri emir komuta yetkisinin örgütte bir alt kademedeki yönetici tarafından kullanılması sürecidir. Başka bir ifade ile bir yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkından feragat edip, bu hakkı kendisine bağlı olan astlara devretmesidir. Yetki devri yöneticinin sorumluluğunun da devri anlamına gelmemektedir. Sadece yetki devredilen kişinin yetki devredene karşı bir sorumluluk yüklenmesi söz konusudur³³⁵. Yetki devri ile eğitimde, eğitilecek olan kimseye o kimsenin bulunduğu hiyerarşi basamağında olmayan bir yetki verilmektedir. Bu sayede o yetkiyi almadan, o yetkiyi alacağı süreye kadar yetkinin gerektirdiği yetenek, bilgi ve becerilerin kazandırılması amaçlanmaktadır³³⁶.

Yetki devri çalışanların sorumluluk alma kapasitelerini ve karar alma yeteneklerinin gelişimine katkı sağlayan bir süreçtir. Yetki devri, örgütlerde yönetici olarak hazırlanan kişilerin eğitim ve gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Yetki devri ile eğitim astların kendilerine güven duymalarını sağlamakta, eleştirilmek korkusu ile karar verememe gibi duyguların ortadan kaldırılmasına yardımcı olmakta ve karar verebilmek için gerekli olan örgütün geneline ilişkin bilgiye sahip olma ihtiyacını da gidermesine katkı sağlamaktadır. Karar verme süreci aynı zamanda sistematik düşünme ve bir tercih sürecidir³³⁷. Bireyin bir tercihte bulunabilmesi alternatifler arasından seçim yapabilmesini gerektirir.

Bu sürecin işleyebilmesi için ise çalışanın bütün alternatifler hakkında bilgi sahibi olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sayede çalışanlar konulara ilişkin bilgi süreçlerini de geliştirme ihtiyacı içinde olacaklardır. Yetki devri ile eğitim konusunda başarılı olabilmek için demokratik bir yapıda ast ve üstün her konuda sürekli ve açık iletişime dayanan bir görüş alış verişinde bulunması gerekmektedir. Bu ileriye dönük olarak hem çalışan, hem de örgüt açısından önemli avantajlar sağlayacaktır³³⁸.

İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim :

Çaprazlama eğitim olarak da adlandırılan iş rotasyonlarında çalışanların bir departmanda veya değişik departmanlarda farklı işlerde belirli sürelerde çalıştırılarak bu

³³⁵ M.Şerif Şimşek, a. g. e, s.220.

³³⁶ Çağatay Ünüsan, a. g. e, s.42.

³³⁷ Kemal Tosun, a.g.e, ss.505-506.

³³⁸ Vida Gulbinas Scarpello, James Ledvinka, a.g.e, ss.498-499.

işleri tam anlamıyla öğrenmeleri amaçlanmaktadır. Genellikle işletmeye yeni giren yönetici adaylarının yetiştirilmesinde sıkça kullanılan bir yöntemdir³³⁹. Üst ve orta kademe yöneticilerinin çeşitli işlerde belirli sürelerle görevlendirilmelerinin amacı, ileride çok önemli görevlere atanacak bu kişilerin işletmede yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımalarına imkan vermek ve yönetime ilişkin yeteneklerinin gelişimi yanında teknik becerilerinin de geliştirilmesine katkı sağlamaktır. Uygulamada değişik şekilleri söz konusudur.

İşe yeni girenlerin, gönderildikleri işletmenin görevleri ve izlediği yöntemler hakkında bilgi edinmeleri yeterli görülebileceği gibi, bu insanlara özel görevler verilmek suretiyle sorumluluk alma ve deneyim kazanma süreçleri de geliştirilmeye çalışılabilir³⁴⁰. İş rotasyonu sayesinde bireyler daha etkili olarak görevlerini yürütebilmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve yaklaşımları öğrenirler. Eğitime katılan yönetici adayları iş hayatlarının birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını örgütün farklı alanlarında çalışarak geçirebilirler. Alt kademe çalışanlarına uygulanan rotasyon eğitim süresi kısa tutulmaktadır.

Rotasyon eğitimlerinin en önemli yararları birim içinde esneklik sağlamasıdır. Bu sayede bir işi yapan kişinin yokluğunda o işi yapabilecek kişilerin bulunması sağlanmış olmaktadır³⁴¹. Rotasyon yöntemi, aynı zamanda çalışanların psikolojik sorunlarına yönelik olarak da kullanılan bir yöntemdir. Son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerde, yaygın otomasyon sonucu yabancılaşıma duyguları her geçen gün artan çalışanlarda iş tatmini sağlamak ve onları örgüt kültürünü bir parçası haline getirebilmek amacıyla iş rotasyonlarına ilişkin eğitim çalışmaları sürdürülmektedir. Bu eğitim sayesinde yönetici adaylarının yöneticilik yeteneklerine ilişkin kazanımları artarken, çalışanlar kendileri için uygun görevleri yerine getirme imkanına kavuşmaktadırlar³⁴².

³³⁹ Aysun Özyurt, **a.g.m**, s.63.

³⁴⁰ Tamer Koçel “İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metodlar”, İ.Ü. İşletme Fakültesi **Dergisi** İ.Ü. Fakültesi Yayınları, C.1, S.1, İstanbul, 1972, ss.141.

³⁴¹ Michael Harris, **a.g.e**, s.317.

³⁴² Randy L. DeSimone, David M.Harris, **a.g.e**, s.145.

Bu yöntem konusunda bir takım eleştiriler de yapılmaktadır. Bunları şu şekilde belirtmek mümkündür³⁴³:

- 1.İşe yeni giren kişinin işten bir müddet sonra ayrılacağı düşüncesi ile işe karşı ilgisiz davranması söz konusudur.
- 2.İşe yeni girenlerin iş konusunda ilgili ve öğrenmeye motive olmalarına rağmen o birimin yöneticilerinin buna engel olmaları ya da bu konuda isteksiz davranmaları mümkündür.
- 3.Kısa zamanda iş ortamına alışması ve olumlu ilişkiler kurması oldukça güçtür.
- 4.Uzmanlaşmış bireylerin başka işlerde de çalışmasını önermek zaman zaman verim düşüklüğüne neden olabilmektedir.

Stajyerlik ve Yönetici Asistanlığı :

Bu yöntemde işletmeler iş gören adaylarına staj ve yönetici asistanlığı yoluyla eğitim imkanı sağlamaktadırlar. Stajyerlik ve yönetici asistanlığı yöntemine göre eğitilecek kişi geçici olarak bir bölüm yöneticisinin yardımcısı olarak atanmaktadır. Bu pozisyonda yetişmesi ve gelişmesi istenen kişi yardımcı olarak yöneticinin araştırma ve incelemelerine yardım etmektedir. Bu sayede o bölümün bir çok sorununu ve çözüm şekillerini yakından tanımak fırsatını yakalamaktadır. Staj aynı zamanda ileride iş görenlerin yüklenebilecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını ve koşullarını tanıtmaya, işleri öğrenme ve mesleki anlamda sorumluluk alma gibi bir takım konularda bilgi ve beceri sahibi olmayı da öğretmektedir³⁴⁴.

Stajyerlere önceleri işin kolay yönleri öğretilmekte ve kolayca üstesinden gelebileceğine inanılan görevler verilmektedir. Geliştirileceğine inanılan kişiler daha sonra yönetici asistanlığı görevine atanmaktadır. Amaca uygun uygulanması halinde staj ve yönetici asistanlığı oldukça etkili bir eğitim tekniğidir³⁴⁵.

Yönetici asistanlığı eğitimi, kişilere yönetim deneyimi kazandırması yanında, karar verme sürecinde örgütü bütünsel olarak değerlendirebilme yeteneğini kazandırmayı, liderlik etme, karar verme, planlama, koordine edebilme, organize yapabilme, düşünme süreçlerini geliştirme ve sonuçları kontrol edebilme yeteneklerinin gelişimine katkı sağlamaktadır.

³⁴³ Doğan Canman, a. g. e, s.99.

³⁴⁴ Pınar Tınaz, a. g. e, s. 90.

³⁴⁵ G.F. Shea, a.g.e, s.293.

Bu yöntemin başarılı bir şekilde yürütülmesi yöneticinin deneyimi, liderliği ve karar alma yeteneğine bağlıdır. Ancak yönetici otokratik bir yönetim anlayışı sergilemekte ve büropatolojik bir yapıya sahipse, yönetici asistanının ihtiyaçlarına ve beklentilerine karşı duyarsız ise bu yöntemin başarı şansı oldukça düşük olacaktır³⁴⁶.

Usta -Çıraklık Eğitimi :

Çıraklık eğitimi, iş hayatına yeni atılan iş görenlere verilen hem iş başı hem de iş dışı eğitim yöntemi olarak bilinmektedir. Usta-çıraklık eğitim yöntemi beceri eğitiminde kullanılan en geleneksel yöntemlerden birisidir. Bu sistemde beceri ve yetenek kazandırılması gereken bir meslekte çalışanın iş üzerinde bizzat uygulamalı olarak ve bilgi aktarımı yoluyla deneyim elde etmesi amaçlanmaktadır. Bu yöntemde genellikle çalışanlar işyerinde çalışmalarına rağmen günün veya haftanın belirli saat ve günlerini okulda veya kursta ders görerek geçirirler. Çıraklık eğitiminin bu yönü sayesinde çalışanlar hem geleneksel hem de modern denilebilecek iş yapma metodları ile yeni araç ve gereçleri de tanıma imkanına kavuşurlar³⁴⁷.

Çıraklık eğitiminin başarısı çırığın öğrenme kabiliyeti ve motivasyon süreci kadar, yanında çalışılan kişinin maharetine ve anlayışına da bağlıdır.

Komiteler Aracılığıyla Eğitim :

İşletmelerde karar verme, uygulatma ya da her hangi bir konuya ilişkin danışma yetkisinin bir gruba bırakılması halinde komitelerden söz etmek mümkündür. Komitelerle yönetim yaklaşımının esası, karar verme yetkisinin bireyden alınıp bir gruba verilmesi esasına dayanmaktadır³⁴⁸. İşletmelerde komiteler çeşitli amaçlarla kurulmaktadır. Bu komiteler karar verme, bilgilendirme, öneri, ve danışma komiteleri şeklinde oluşturulmaktadır.

Komite toplantıları, işletme için önemli kararların alındığı işlevsel bir oturum özelliği taşımaktadır. Bu açıdan özellikle yönetici olarak yetiştirilmek için istihdam edilen çalışanların eğitimine büyük katkılar sağlamaktadır. Farklı departmanlardan gelen yönetici adayları, yönetime ilişkin bir konuyu tartışmadan ya da karara bağlamadan önce önemli sayılabilecek miktarlarda bilgi toplarlar. Kararın verilmesi

³⁴⁶ M.şerif Şimşek, a. g. e, s.57.

³⁴⁷ Dursun Bingöl, a. g. e, s.194.

³⁴⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta yayınları, İstanbul, 1996, s.192.

sürecinde sorunlar farklı görüşler ve bakış açılarınca değerlendirmeye alınmaktadır.³⁴⁹ Bu toplantılara sıklıkla katılan bireyler yönetim olgunluğu, karar verme yeteneği kazanma, yönetsel sorumluluk ve toplantılara ilişkin nezaket kuralları konusunda önemli kazanımlar elde ederler. Yöneticiler örgütü temsil kabiliyetine sahip olan kimselerdir ve üçüncü kişilere karşı örgütü temsil etmektedirler.³⁵⁰ Dolayısıyla yöneticinin davranışları doğrudan doğruya temsil ettiği örgütün saygınlığına yansımaktadır. Bu açıdan karar verme gibi stratejik nitelikte bir konunun ötesinde örgütsel saygınlığın temsili anlamında da önemli kazanımlar bu tip toplantılar sayesinde kazanılmaktadır.

Komiteler yoluyla eğitimde önemli olan noktalardan birisi de yönetici adaylarına geniş ufuklar açabilme, bakış açılarını genişletme ve örgütün hedefleri, misyonu ve vizyonu konusunda bilgilerin aktarılması noktasında önemli katkılara sahip olmasından kaynaklanmaktadır³⁵¹.

Yönlendirme(Coaching) Yöntemi :

Yönlendirme yöntemi ile eğitim, çalışanların başarı düzeylerinin yöneticilerce sürekli olarak gözlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi sürecidir. Bu bir anlamda, genç oyunculara basketbol oyunu konusunda bilgiler aktaran ve onların yetenek ve becerilerin geliştirilmesini sağlayan koçluk sisteminin iş hayatına uyarlanmış bir şeklini oluşturmaktadır³⁵². Bu yöntemde öğrenme süreci çalışana kendini geliştirebilmesi için bir takım özel görevlerin verilmesi, olaylar karşısında sistematik düşünebilmesi, yorum yapma, eleştirel bakış açısı kazanma, konu ile ilgi olarak öğütlerde bulunma gibi değişik formatlarda gerçekleşebilmektedir. Buradaki ağırlık doğrudan doğruya yönetici üzerindedir.

Yönlendirme eğitiminde yönetici öncelikle işgörenin noksanlarına tespit etmekte, sonra bu noksanlıkların nasıl giderileceğine ilişkin bütün bilgi ve deneyimlerini işgörene aktarmaktadır. İş gören bu noksanlıklarını giderme konusunda gayret sarf ederken yönetici her zaman onun yanındadır ve bu süreci sürekli olarak denetlemektedir³⁵³.

³⁴⁹ Pınar Tınaz, a. g. e, s.89.

³⁵⁰ Erol Eren, a. g. e, s.193.

³⁵¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a. g. e, ss.150-151.

³⁵² Randy L. DeSimone, David M.Harris, a.g.e, s. 280.

³⁵³ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları No:79, Ankara, 1979, s.139.

Bu eğitim sistemi oldukça düşük maliyetlidir. Çalışanın eğitimden faydalanabilmesi yöneticinin yeteneklerine ve öğretme becerisine bağlıdır.

İş Dışında Eğitim Yöntemleri :

İş başı eğitimin yanısıra olağan iş yerleri dışında oluşturulan yerlerde çalışanlara eğitim vermek suretiyle çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılması mümkündür. İş dışı eğitim yöntemleri özellikle eğitilecek bireylerin birbirine yakın algılama, anlama ve deneyim düzeyine sahip homojen bir yapı göstermeleri halinde ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesinin bir ihtiyaç olarak hissedildiği durumlarda en iyi uygulanabilecek yöntemlerdir.

İş dışı eğitimi, bireylerin işlerini yaptıkları yerlerin dışında kurum içi veya kurum dışı eğitim merkezlerinde yapılan eğitim şeklinde tanımlamak mümkündür. İşletmelerde yüksek beceri gerektiren ve zor görevleri öğretmek için tercih edilen bir eğitim şeklidir³⁵⁴. İş dışı eğitim yöntemleri belli bir işin yapılması için gerekli olan bilgi ve becerilerin kazanılmasından ziyade uzun süreli eğitim ve genel eğitim üzerine odaklanmaktadır³⁵⁵. İş başında eğitim daha çok günlük örgütsel işlemlerin yürütülmesi ile ilgili olup, dar kapsamlı bir nitelik arz ederken, iş dışı eğitimin temelinde mevcut iş yapısının dışında diğer departmanlara ilişkin bilgiler, örgütsel hedeflere ilişkin yeni yaklaşımlar, teknolojik ve diğer yeniliklerin çalışanlara aktarılması yer almaktadır. İş dışı eğitim bireylerin kazanması istenilen davranışların bilgi, beceri ve tutum ağırlıklı oluşuna göre çeşitli eğitim yöntemlerini uygulamak mümkündür. İş dışı eğitim programları konferanslar ve kısa süreli derslerden daha yoğun yönetici geliştirme ve yetiştirme programlarına kadar çeşitlilik arz etmektedir³⁵⁶.

Çalışanların her zamanki sosyal ve psikolojik çevrenin dışında farklı yerlerde düzenlenen seminer, konferans, kurs ve benzeri toplantılara katılmaları bireylerin kendi kişiliklerini ve çalışma ilişkilerini geliştirmelerine de önemli katkılarda bulunmaktadır. İş dışı eğitim çalışmaları işletme yöneticileri tarafından yürütülebileceği gibi işletme dışında uzmanlardan, üniversite öğretim üyeleri ve danışmanlık şirketleri tarafından da

³⁵⁴ Randy L. DeSimone, David M.Harris, **a.g.e** s.145.

³⁵⁵ Gorge Bahlander Arthur Sherman, , Scott Snell, **a.g.e**, s.239.

³⁵⁶ Dursun Bingöl, **a.g. e**, s.194.

yürütülebilir. İş dışı eğitimin iş başı eğitime nazaran belirli üstünlükleri bulunmaktadır. Bu üstünlükleri aşağıdaki şekliyle belirtebiliriz³⁵⁷:

1. Uzman bir eğitimci tarafından verildiği için daha nitelikli bir eğitim özelliği taşımaktadır.
2. İş başı eğitime göre daha sistematik ve planlı bir özelliğe sahiptir.
3. Özel eğitim araçları geliştirme ve kullanma imkanı vermektedir.
4. İş dışında eğitim sayesinde çok fazla sayıda çalışan aynı anda eğitilebilir.
5. Eğitilecek çalışanların eğitim süresince çalışma şartlarından uzak bir şekilde ilgi ve dikkatini tam olarak verebilmesi sağlanabilir.
6. Bireyler diğer çalışanların deneyimlerinden faydalanma imkanı bulmaktadırlar.
7. Bilgiler belirli bir düzen içinde verildiğinden eğitim süreci rastlantılardan kurtulmaktadır.
8. Eğitim sürecinin maliyeti iş başı eğitime göre daha kolay hesaplanabilir.

İş dışı eğitim yönteminin sakıncalarını da şu şekilde sıralamak mümkündür³⁵⁸:

1. İş dışı eğitimin en önemli sakıncası ise bu ortamlarda öğrenilen bilgilerin iş ortamına aktarılmasının hemen mümkün olmamasıdır. Yani eğitim transferi gecikebilir.
2. İş başı eğitime göre daha maliyetli bir yaklaşımdır.
3. Eğitime katılan bireylerin belirli bir süre işlerinden ve işletmelerinden uzaklaşmaları üretim kaybına ve uyum sorununa neden olabilmektedir.

Konferans :

Geleneksel bir eğitim yöntemi olarak bilinen konferans en eski eğitim yöntemlerinden birisidir. Daha çok kavramsal ve olgusal bilgiye dayalı konuların, öğretici tarafından bir grup iş görene sunulması şeklinde gerçekleşmektedir. Konferans, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kimselerin belirli bir konuyu eğitilecek gruba ya da daha geniş kesimlere anlatması esasına dayanmaktadır³⁵⁹. Konferansla, genellikle örgüt politikası, örgütsel gelenekler, yasal süreçler, işin değişen yönleri, yeni alet ve teknolojik unsurların tanıtımı, kalite standartları ve yeni gelişen örgütsel konular hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır³⁶⁰.

³⁵⁷ Oya Özçelik ve Diğerleri, a. g. e, s.195.

³⁵⁸ Dursun Bingöl, a. g. e, s.196.

³⁵⁹ Aysun Özyurt, a.g.e, s.63.

³⁶⁰ Randy L. DeSimone, David M.Harris, a.g.e, s.145.

Konferans veren kişi işletme için yer alan bir uzman ya da yönetici olabileceği gibi işletme dışından da olabilir. Bu yöntem geniş bir dinleyici kitlesini hedeflediği için aynı anda çok sayıda kişilerin öğrenmesi saėlanabilir³⁶¹. Bu yönüyle oldukça ekonomik bir yöntemdir. Konferans tarzı eğitim yönteminde geribildirim, tekrar ve transfer oldukça düşüktür. Konferansın etkin olabilmesi konuşmacının konuya hakim olmasına ve anlatım tarzının eğlendirerek ve merak uyandırarak olayları açıklamasına baėlıdır³⁶². Bu yöntemde eğitilenlerin önceden hazırlık yapmalarına gerek olmadığı gibi, özel ğretim araçları ve malzemelerine de gerek duyulmamaktadır. Ancak son zamanlarda görsel ve işitsel bir takım araçların konferanslarda kullanılması özellikle dinleyiciler açısından ilgi çekici olmakta ve katılımcılarda merak uyandırmaktadır³⁶³.

Grup Tartışmaları :

Grup tartışmaları genellikle orta ve st kademe yönetici eğitimleri için tercih edilen bir eğitim tekniğidir. Özellikle birden fazla kişinin katıldığı ve tartışılacak konularda katılımcıların bilgi sahibi oldukları bir eğitim yöntemi özelliği taşımaktadır. Burada amaç, bireylerin tutumlarında ve davranış modellerinde değişiklikler yaratabilmektir. Grup tartışmalarında bireyler tartışılan konuyu her yönüyle ele almakta ve geniş çerçevede irdeleme şansına sahip olmaktadır.

Katılımcıların her birinin konu hakkında farklı bilgi ve deneyimlerinin olması, konuya ilişkin farklı bakış açılarının da ortaya çıkmasını sağlamakta ve konu bütün yönleri ile irdelenebilmektedir³⁶⁴. Konferans yönteminden farklı olarak bu yöntemde geri bildirim ve pekiştirme sağlanabilmektedir.

Tartışmalı konferansların ilginç örneklerinden birisi *forum* dur. Burada konuşmacı önce konuya ilişkin kısa bilgi aktarmakta, daha sonra toplantıya katılanlar soru, görüş, eleştiri ve önerilerle tepkilerini belirtmektedirler. Herkesin görüşlerini açıklayabileceği serbest bir taştırma ortamında dinamik bir yapı oluřturulmaktadır³⁶⁵.

Yine grup tartışmaları şeklinde geçen bir başka eğitim şekli *panel* dir. Panel birkaç kişiden oluşan konuşmacı grubunun belirli konularda düşüncelerini dinleyicilerle

³⁶¹ W.B.Werther, K.Davis, **Personnel Management and Human Resources**, Mc Graw Lill Book Company, New York, 1981, s.318.

³⁶² Osman Yozgat,a.g.e, s.387.

³⁶³ Raymond A.Noe, a.g.e, ss.190-191.

³⁶⁴ Pınar Tınaz, a. g. e, s.92.

³⁶⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, a. g. e, s.154.

paylaşmasıdır. Burada bir oturumu yöneten başkan ve bunun dışında birkaç kişiden oluşan konuşmacılar yer almaktadır. Dinleyicilere konular konuşmacılar tarafından aktarıldıktan sonra konu tartışmaya açılmaktadır. Tartışma sürecine dinleyiciler de soru sorma ve fikirlerini açıklama noktasında katılabilmektedirler³⁶⁶.

Yine farklı bir grup tartışma tarzı da *beyin fırtınası* dır. Beyin fırtınası belirli bir sorunun çözülmesi için bir grup üyenin liderleri nezaretinde bir teknik uygulayarak fikir üretmeleridir. Bu yöntem eğitim ve geliştirme amacıyla belli bir soruna çok sayıda farklı çözümler getirmekle gerçekleştirilmektedir. Beyin fırtınasına katılan gruptaki bütün üyelerden herhangi bir sorunla ilgili olarak görüş ve öneri ortaya koyması istenmektedir. Ancak beyin fırtınasına tabi tutulacak konuyu belirtmekte mümkün olduğu kadar kesin ve açık olmak önemlidir.

Bu yöntem, belirli kural ve prensipler izlendiği taktirde başarılı olmaktadır. Kurallar gereği liderin başkanlığında her üyeye düşünceleri sorulmakta, her üye sırası geldiğinde aklında kaç fikir olursa olsun bir tanesini önermektedir. Grup çalışmasının yararlılığını arttırmak için çok sayıda fikir üretmeye çalışmak gerekmektedir. Beyin fırtınası yöntemi iş görenler açısından kendine güven ve bireyin kendine saygı duygularının gelişmesine katkı sağlar. Bu duygu bireyi örgüt politikaları ve hedeflerine bir adım daha yaklaştırır. Bu yöntemin başarısı liderin bu konudaki deneyimi ve başarısına bağlıdır. Lider tartışma ortamında bireylerin düşüncelerini özgürce açıklamalarına izin vermelidir³⁶⁷.

Simülasyon Yöntemleri:

Simülasyon, gerçek yaşamda yer alan bir durumu temsil eden bir eğitim yöntemidir. Bu metotla eğitilenler verdikleri kararların gerçek iş durumlarında ne tür sonuçlar ortaya çıkarabileceğini görmektedirler. Özellikle hata yapılmasının çok riskli sonuçlar doğurduğu işlerde görevlendirilecek olan personelin eğitiminde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır³⁶⁸. Eğitilenlerin aldıkları kararların sonuçlarını suni ve risksiz ortamlarda görmesine imkan veren simülasyonlar, yönetim ve bireylerarası beceriler kadar, üretim ve işleme becerilerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır³⁶⁹.

³⁶⁶ Halil Can ve Diğerleri, **a. g. e.**, s.202.

³⁶⁷ Halil Can ve Diğerleri, **a. g. e.**, s.208.

³⁶⁸ Randy L. DeSimone, David M.Harris, **a.g.e.**, s.146.

³⁶⁹ George T, Milkovich John, W. Boudreau, **Personnel / Human Resource Management**, Fifth Edition, Business Publications Inc, NewYork, 1988, ss.557-558.

Simülasyon teknikleri uygulamada kazandırılacak beceri ve tutum özelliklerine göre ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki fiziksel simülasyon teknikleri ikincisi ise dramatize simülasyon teknikleridir.

Fiziksel simülasyon tekniklerinde iş ortamına ilişkin yapay bir ortam yaratılmakta, yani iş ortamındaki araç ve gereçler kullanılmaktadır. Ancak burada yapılacak bir hatanın kesinlikle can ve mal kaybına yol açmayacak bir şekilde güvenli bir yerleşim sistemi ile oluşturulması gerekmektedir. Örneğin uçak kabininde uçuşa hazırlanan bir pilotun pratik yapması bir fiziksel simülasyon örneği teşkil etmektedir.

Dramatize simülasyon teknikleri gerçek olaylar karşısında bireylerin kazanmaları gereken becerileri elde etmelerine yardımcı olması açısından daha önce yaşanmış işletme sorunlarının örnek seçilerek adaylara sunulmasıdır. Bu sayede adayların sorunlar karşısında deneyimler kazanması sağlanmakta ve karşılaşılabilecekleri problemlere yönelik olarak alıştırma yapmalarına imkan verilmektedir. Bu yöntemler arasında rol oynama, işletme oyunu, evrak sepeti tekniği (In-basket), Örnek olay gibi teknikler yer almaktadır³⁷⁰.

Örnek Olay Çalışması :

Bu yöntem ilk defa Harvard Business School'da eğitim alanına aktarılmış ve daha sonraki yıllarda uygulama alanı oldukça genişlemiştir³⁷¹. Özellikle yönetici kadrolarını üst makamlara hazırlama ya da yeteneklerini geliştirmeye dönük eğitim uygulamalarıdır. Örnek olay çalışması çalışanların veya organizasyonun zor bir durumun üstesinden nasıl geldiğine ilişkin bir tasvir niteliği taşımaktadır. Bu yöntemde çalışma hayatına ilişkin herhangi bir sorun, yazılı bir metin halinde eğitim katılan kişilere sunulmakta ve bu sorun grup içinde ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

Daha sonraki aşamada eğitilenlerden yapılan eylemleri analiz edip, eleştirerek uygun davranışları belirtmeleri ve konuya ilişkin başkaca nelerin yapılabileceğine ilişkin görüşlerini açıklamaları istenmektedir. Burada amaç uzun bir tartışma süreci ile birlikte gerçek durumun çalışanlarca irdelenmesini sağlamak ve her olayın tartışılmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili kararlar vermeye ve sorunlar karşısında etkin çözümler üretmeye yöneltmektir. Bu yöntemin başlıca

³⁷⁰ Aysun Özyurt, a.g.m, s.64.

³⁷¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g. e, s.160.

varsayımı, çalışanların keşif süreci vasıtasıyla öğrenmeleri suretiyle, bilgi ve becerileri daha kolay hatırlayıp, kullanabilecekleri düşüncesine dayanmaktadır³⁷².

Bu yöntemle farklı çözüm yolları bulunmakta ve değişik çözümlerden karar vermek için en uygun olanı seçilmektedir. Örnek olay yönteminde seçilen olaylar genellikle yaşanmış gerçek olaylar niteliği taşımaktadır. Bu yüzden bu olayların çözümlenme çabaları bireylerin deneyim kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu yöntemin başarılı olması eldeki metnin açık olmasına, sorunu tam olarak ortaya koyabilmesine ve tartışmayı yöneten kişilerin yönetim becerileri ile kişileri farklı bakış açılarına yönletecek yaklaşımlara sahip olmalarına bağlıdır. Ayrıca katılımcıların konuya ilişkin düşünceleri örnek olay yönteminin etkililiği için önemlidir. Bu yüzden katılımcılar örnek olay çalışmalarına katılmada istekli ve yeterli olmalıdırlar³⁷³.

Rol Oynama Yöntemi :

Rol oynama yöntemi tavır ve davranışların başkalarının rolünü oynayarak incelenmesini içermektedir. Olayların dramatize edilerek bazı sorun çözmeye ilişkin tekniklerin çalışanlara öğretilmesi amaçlanmaktadır. Bu yöntem özellikle insan ilişkileri ve halkla ilişkiler konularında karşılaşılan sorunları anlamaya ya da çözmeye dayalı olarak altı ile on kişi arasında katılımcıların iştirak ettiği, küçük gruplarla öğretici rehberliğinde yürütülen bir öğretim tekniğidir³⁷⁴. Rol oynama yönteminde bireyler kendilerine verilen karakterler gibi davranırlar. Bir işletmeyi yönettikleri varsayılan bireyler gruplarını organize ederler, ellerindeki bilgi ve verileri incelerler ve işletmenin genel politikasına uygun kararlar alırlar.

Bu metotla örnek olay yönteminde olduğu gibi belirli bir sorunun neler yapılarak çözüme kavuşturulabileceği konuşmalarla değil, davranışa dönüştürülerek gerçekleştirilir³⁷⁵. Rol oynama tekniği katılanların anlama kabiliyetini ve günlük yaşamda karşılaştıkları olaylarla nasıl başa çıkabileceklerine ilişkin değerlendirmeler konusunda önemli katkılarda bulunmaktadır. Aynı zamanda bireylere empati yeteneği kazandırmaktadır. Bu yöntem özellikle sağlık personelinin eğitimi noktasında da

³⁷² Raymond A.Noë, **a.g.e**, s.202.

³⁷³ George Bahlander Arthur Sherman, , Scott Western, **a.g.e**, s.246.

³⁷⁴ Michael Harris,**a.g.e**, ss.320-321.

³⁷⁵ Herbert G.Hicks, C.Ray Gullett, **Modern Bussines Management**, Mc GrawHill Company, 1984, s.305.

sıklıkla kullanılmaktadır³⁷⁶. Rol oynama metodunda istenilen hedeflere ulaşabilmek için uygulamaların hiçbir ön hazırlığı olmamalıdır. Bireyler rollerini oynarken içten gelerek oynamalıdır. Empati yeteneğinin kazandırılması sayesinde bu yöntem ayrıca yöneticilere, işe gelmeme, performans değerlendirmesi ve problemleri durumlarda çalışanların sorunları ile nasıl başa çıkabileceklerine ilişkin de önemli bilgiler ve deneyimler kazandırmaktadır³⁷⁷.

Rol oynama yöntemi öğrenime ilgiyi arttıran bir tekniktir. Bireylerin sorun çözme yeteneklerini geliştirirken, bireyler arasında işbirliği ruhunu arttırmaktadır. Ancak bu yöntemin bir takım sakıncaları da söz konusudur. Bu sakıncaların şu şekilde ifade edilebilir. Öncelikle oyuna katılanlar ancak kendilerine verilen rol kadar öğrenmeye çaba gösterebilirler. Rol oynama yönteminde eğitimci eğitim süresinin hakimi değildir. Bireylerin soruna ilişkin çözüm üretme süreçlerinin etkinliği eğitim süresini belirlemektedir. Bu yöntemde rol alan bireyler rollerini ciddiye almayabilirler ve bu grupta bir bıkkınlık yaratabilir³⁷⁸.

İşletme Oyunu Yöntemi :

İşletme oyununun rol oynama tekniğinden farkı, rollerin çok genel ve tüm işletme fonksiyonlarını kapsayan bir teknik olması noktasındadır. Bu yöntem bir yöneticinin liderliğinde gerçekleşmektedir. Katılımcı bireylerin her biri bir grup oluşturmakta ve her grup pazardaki bir işletmeyi temsil etmektedir.

Her işletmeye kendi şartları içerisinde sorun olarak bir takım veriler aktarılmaktadır. Katılanlardan bu mevcut veriler ışığında işletmelerini yönetmeleri ve sorunları çözmeleri istenmektedir. Bireyler sorunların çözümü sürecinde bir takım kararlar almaktadırlar. Alınan kararlar bilgisayar ortamında değerlendirilmekte ve bireylerin sorunların çözümü noktasında verdikleri kararların başarı düzeyleri değerlendirilmekte ve kendilerine bildirilmektedir³⁷⁹. Bireylerin verecekleri kararlar tam rekabet piyasasında işletmenin finans, pazarlama, üretim, personel, satış ve ar-ge gibi fonksiyon alanlarını kapsamaktadır³⁸⁰.

³⁷⁶ Osman Yozgat, a.g.e, s.388.

³⁷⁷ , George Bahlander Arthur Sherman, Scott Western, a.g.e, s.247.

³⁷⁸ Doğan Canman, a. g. e, s.104.

³⁷⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a. g. e, s.161.

³⁸⁰ Alpay Ataoğlu, **Personel Seçimi ve Geliştirilmesi**, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Teksir, İzmir, 1978, s.93.

İşletme oyunları, rol oynama sürecini de kapsayan laboratuvar yöntemidir. Rol oynama yöntemi çalışanlar arasındaki ilişkiler üzerinde dururken, işletme oyunu yöntemi daha çok idari görevlerin yerine getirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu yönüyle işletme oyunları yöntemi rasyonellik açısından daha gerçeğe yakınlık arz etmektedir³⁸¹. İşletme oyunu yönteminde ikinci önemli nokta eğitime katılanların aldıkları kararları sık sık değerlendirme, düzeltme işlemlerine tabi tutmalarıdır. Bu sayede doğru ve reel sonuçlara ulaşmak mümkün olabilmektedir³⁸².

Bu yöntemde bir simülasyon tekniğinin kullanılması sayesinde amaçların belirlenmesi, ileriye yönelik tahminler yapma, planlama yeteneğinin gelişmesine katkıda bulunma gibi konularda çalışanlara bilgi ve beceriler kazandırılması söz konusudur.

Bu yöntemin sakıncaları ise şunlardır³⁸³; oyuna katılanlar gerçek durumlarla karşı karşıya kalmadıkları için gerçek durumun baskısını üzerlerinde hissetmezler ve bu durum verecekleri kararların isabetlilik derecesine etki edebilir. Yöntem oldukça pahalı bir yöntemdir. Bu yüzden uygulama alanını kısıtlamakta ve sadece yönetici personelin eğitimde kullanılabilmektedir³⁸⁴.

Evrak Sepeti (In-Basket) Yöntem :i

Evrak sepeti yöntemi gelen evrak ya da masa başı yöntemi olarak da adlandırılmaktadır. Bu yöntemde eğitilecek bireylerin hayali bir şekilde bir işletmeye, işletmeden ayrılan yöneticilerin yerine atandıkları varsayılmaktadır. Eğitime tabi tutulan bireylerin işletme yönetiminde kendileri için gerekli olan her şey masalarındaki evrak çantasında bulunmaktadır. Bu uygulama karşılaştırma yapılabilmesi için birden fazla kişi üzerinde uygulanmaktadır.

Evrak sepetleri içindeki evrakın benzer olmasına özen gösterilmelidir³⁸⁵. İşletmede bu süreçte karşılaşılan ve karşılaşılmaması muhtemel her türlü soruna ilişkin yazışmalar bu çanta içinde bulunmaktadır. Her birey kendi evrak sepetindeki verilerden yararlanarak kararlar almakta ve işler tamamlandığı zaman grup önünde sonuçlar tartışılmaktadır. Her bireyin nasıl hareket ettiği, vardığı sonuçları ve aldığı kararları

³⁸¹ Keith Davis, a.g.e, s.240.

³⁸² Osman Yozgat, a.g.e, s.388.

³⁸³ Osman Yozgat, a. g. e, s.388.

³⁸⁴ Oya Özçelik ve Diğerleri, a. g. e, s.197.

³⁸⁵ Doğan Canman, a. g. e, s.104.

anlatılmakta ve en sonunda eğitim uzmanı olan kişi bu sorunlar karşısında ne yapılması gerektiğine ilişkin son açıklamalarını yaparak uygulamayı sona erdirmektedir³⁸⁶. Bu yöntem eğitime katılanların sorumluluk alma, karar verme becerilerin geliştirirken, bireylerin analiz yapma, sentez ve yazışma yeteneklerinin de gelişimine katkıda bulunur. Bu yöntemin en önemli sakıncası eğitim malzemelerinin temin edilmesinin her zaman mümkün olmaması ve zaman alıcı bir yöntem olmasıdır.

Duyarlılık Eğitimi :

Duyarlılık eğitimi üst düzey çalışanların eğitiminde ve geliştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Farklı kaynaklarda bu yöntem t-grubu yöntemi, beşeri ilişkiler grubu yöntemi gibi isimlerle anılmaktadır. Duyarlılık eğitimi insanların kendi aralarındaki duyarlılıklarını tanımaya yarayan bir yöntemdir. Bu yöntemle insanlar kendi deneyim, duygu, tepki, algı ve davranışlarını incelemek suretiyle, birbirlerini fark etmelerini ve bu tepkilerin başkalarını nasıl etkilediğini öğrenmeye çalışmaktadırlar. Duyarlılık eğitimine katılanlar gerçek rollerinde olan kişilerdir ancak çevreleri yapay bir karaktere sahiptir³⁸⁷.

Duyarlılık eğitimi temelde bireylerin davranışlarını analiz eden bir süreçtir. Bir grup tartışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı bireylerin davranış yapılarında bir takım etkiler yaratabilmektir. Bu yöntemde bireylerin 10-15 kişilik gruplar halinde bir konu üzerinde çalışmaları istenmektedir. Grup, davranışlarında özgürdür. Önceden düzenlenmiş bir yapı söz konusu değildir. t grubunda, diğer yöntemlerde gözlenen öğreticiye olan bağımlılık ve tepkilerini gizleme ortadan kalkmaktadır. Burada eğitimcinin görevi bireylerin düşüncelerini rahatça belirtebilecekleri bir ortam yaratılmasına yardımcı olmaktır³⁸⁸.

Bu yöntem ilk zamanlar sıkıcı bir niteliğe sahipken, zaman içinde hareketlilik kazanarak zevkli bir oyun halini almaktadır. Duyarlılık eğitimi süresince bireyler arasında yavaş yavaş iletişim oluşmaya başlar ve bireyler eğitimcilere karşı bağımsız olduklarını anlamaya ve kendi pozisyonlarını algılamaya başlarlar. Daha sonraki aşamada üyeler arasında konuşmalar ve sorunlar üzerinde fikir alışverişleri başlar. Bu, grup içinde bir takım etkinliklerin ve farkında olmaya dayalı ilişki süreçlerinin

³⁸⁶ George Bahlander Arthur Sherman, , Scott Western, a.g.e, s.246.

³⁸⁷ Doğan Canman, a. g. e, s.100.

³⁸⁸ Oya Özçelik ve Diğerleri a. g. e, s.198.

başlamasını sağlamaktadır. İlerleyen zaman içinde gruplar oluşmaya ve gruplar kendi kendilerini yönetmeye başlarlar³⁸⁹.

Bu eğitim sayesinde bireyler demokratik bir yapıya, insancıl bir kimliğe ve iletişime açık bireylere dönüşür. Duyarlılık eğitim bu yönüyle yönetici eğitiminde oldukça çok kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir.

Sınıf Eğitimi :

Sınıf eğitimi eğitimci sayısının minimum düzeyde eğitilenlerin çok fazla olduğu bir eğitim şeklidir. Bu eğitim tarzı iş başı eğitimin tersine iş dışında ve bilgilerin sınıf ortamında aktarılması süreci ile gerçekleşmektedir. Bu eğitim metodu bilgisayara dayalı olarak, video gösterileri, filmler ve diğer görsel yöntemler ve konferanslar şeklinde gerçekleştirilebilir³⁹⁰.

Sınıf eğitiminde öncelikle eğitimci konuyu toplanma amacını taşıyan konuyu anlatmakta, konuya ilişkin varsa soruları cevaplamakta ve bir takım yorumlarda da bulunabilmektedir. Sınıf eğitiminde eğitimciye büyük görevler düşmektedir. Çünkü öğrenme etkinliğinin yükselmesi açısından eğitimci katılımcıları güdülemek, harekete geçirmek ve onlara cesaret vermek zorundadır. Dersin sonuna da eğitimci katılanlardan geri besleme almak için sorular sorabilir.

Sınıf ortamında eğitimin başarılı olabilmesi için eğitimci kendilerini konudan uzaklaştıran unsurları bertaraf etmeli, bir ders planı hazırlamalı ve konu anlatımının kolaylaştırıcı araç, gereç ve malzemelerin önceden hazırlanması gerekmektedir.

Programlanmış Eğitim :

Programlanmış eğitim metodunda programlanan konuyu sunmak için bir kitap, bilgisayar veya bir el kitabı kullanılmaktadır. Programlanmış eğitimde konu eğitilenlerin sürekli katılımını gerektiren oldukça organize, mantıklı parçalara ayrılmaktadır. Bilginin küçük bir bölümü verildikten sonra eğitilenlerden sorulan bir soruya yazılı olarak ellerindeki kağıtlarda ayrılan bölümlere cevap vermeleri ya da bir butona basmaları istenmektedir. Eğer cevap doğru ise bireye verdiği cevabın doğru olduğu söylenmekte ve konuda ikinci aşamaya geçilmektedir. Eğer cevap yanlış ise

³⁸⁹ Pınar Tınaz, a. g. e, s 98.

³⁹⁰ Randy L. DeSimone, David M.Harris, a.g.e, s.145.

bireye daha fazla konuya yönelik açıklayıcı bilgiler aktarılır ve soru ikinci kez tekrar sorulmak suretiyle cevap vermesi istenmektedir.

Programlanmış eğitimin en büyük avantajı bir grup öğrenme prensiplerini bir arada kullanılabilmesine imkan vermesidir. Programlı eğitimle, eğitim bireyselleştirilmekte, eğitilenlerin eğitim sürecinde aktif olması sağlanmakta ve geribesleme süreci anında işlemeye başlamaktadır.

Bilgi Teknolojileri Aracılığıyla Eğitim :

Teknolojideki gelişim hızlanırken, yüksek teknoloji eğitimi metodları iş hayatının vazgeçilmezleri arasında yer almaktadır. Bilgi teknolojilerinin hayatın her alanını kapsamaları işletmelerde eğitim süreçlerinin de bilgi teknolojileri yardımı ile yeniden tasarlanması gerekli kılınmıştır³⁹¹. Bilgi teknolojileri sayesinde farklı konular daha hızlı ve kısa bir zaman içinde, oldukça ilgi çekici bir tarzda sunulmakta ve sonuçta çoğu kez çalışanların öğrenme ve güdülenmelerine olumlu katkılar yapmaktadır. Bilgi teknolojileri ile eğitim iki farklı tekniği içermektedir. Bu tekniklerden birisi bilgisayar destekli eğitim, ikincisi ise bilgisayar yönetimli eğitim tekniğidir³⁹².

Bilgisayar destekli eğitim tekniği, bilgisayarların sistem içine programlanan dersler yoluyla çalışanlara bir konu ya da kavramı öğretmek veya daha önceden kazanılmış olan bir takım davranış modellerini pekiştirmek amacıyla kullanılmasıdır. Burada eğitim materyali, bir bilgisayar terminalinden, interaktif formatta gönderilmekte, bilgisayar bu materyali alıştırma, uygulatma, problem çözme, taklit ve oyun formatında eğitim ve bireyselleştirilmiş özel eğitim sistemine çevirmektedir. Uygulamada en çok kullanılan yazılım türleri, alıştırma, ders ve simülasyondur³⁹³.

Bilgisayar yönetimli eğitim sistemi normalde bilgisayar destekli eğitimle birlikte kullanılmaktadır³⁹⁴. Bilgisayar yönetimli eğitim sistemi, öğretimi planlama, düzenleme ve programlama, öğrenme düzeylerini ölçme, çalışanlara ilişkin verileri kaydetme ve çalışanların yeterliliklerini ölçmek amacıyla yönelik olarak kullanılmaktadır³⁹⁵.

³⁹¹ Randy L. DeSimone, David M.Harris, **a.g.e.**, s.145.

³⁹² , George Bahlander Arthur Sherman, Scott Western, **a.g.e.**, s. 241.

³⁹³ Halil İbrahim Yalın, **Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme**, Geliştirilmiş Dördüncü Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.164.

³⁹⁴ George Bahlander Arthur Sherman, , Scott Snell, **a.g.e.**, s. 242.

³⁹⁵ Halil İbrahim Yalın, **a.g.e.**, ss.164-165.

Bilgisayar yönetimli eğitim sistemi sayesinde çalışanların performanslarını sürekli olarak takip etmek mümkündür.

Bilgi teknolojileri aracılığıyla eğitimin üstünlüklerini şu şekilde sıralamak mümkündür³⁹⁶:

1. Eğitim kişiseldir.
2. Bütün eğitilenler aynı eğitimi alır.
3. İşe yeni girenler bir eğitim programını beklemek zorunda kalmazlar.
4. Eğitim pekiştirme testleri uygulandığı için özel ihtiyaçlara yöneliktir.
5. Eğitilenlere on-line yardım ya da yazılı materyaller sağlanabilir.
6. Bilgisayarda bir eğitim materyalini değiştirmek , sınıfta bir eğitim materyalini değiştirmekten daha kolaydır ve daha az zaman almaktadır.
7. Kayıtları saklama imkanı vardır.
8. Bilgisayar programı video gösterilerine bağlanabilir.

Davranış Modeli Oluşturma Eğitimi :

Davranış modeli oluşturma eğitimi, yöneticilere kendi tavırlarını iş ortamında nasıl uygulayabilecekleri, davranış değişim sürecini nasıl başarabileceklerine ilişkin bir eğitim metodudur. Bu bir anlamda eğitilenlere tekrar edecekleri davranışları gösteren bir model sunma ve onlara kilit davranışları uygulama imkanı sağlamayı içermektedir. Bu yöntemde yönetim eğitilenlere gerçek yaşamda ortaya çıkan problemlerle nasıl başa çıkacaklarını ve performans düzeylerini nasıl arttıracaklarını göstermeye çalışmaktadır. Davranış modeli oluşturma eğitiminde öğrenim bir model tarafından sergilenen davranışları incelemekle ve bu davranışları kullanan modelin pekiştirildiğini görmekle oluştuğunu vurgulayan sosyal öğrenme teorisinin ilkelerine dayanmaktadır³⁹⁷. Bu yöntem dört temel aşamadan oluşmaktadır³⁹⁸:

1. Eğitilenlere yöneticinin bir çalışanın performansını geliştirmek için yaptıklarını içeren bir video gösterimi izletilir. Burada modelleme yapılacak kişinin sorunlar karşısında ne yaptığı gösterilmektedir.
2. Eğitilenler model tarafından gösterilen benzer bir örnek uygulamaya katılırlar. Eğitim süresinin büyük bir kısmı bu beceri eğitimi denilen aşamada harcanmaktadır.

³⁹⁶ Ralph E.Ganger, "Computer Based Training Improves Job Performance", **Personal Journal** 68 No:6, June 1989, ss. 116-117.

³⁹⁷ Raymond A.Noë, **a.g.e.**, s.202.

³⁹⁸ George Bahlander Arthur Sherman, , Scott Snell **a.g.e.**, s.248.

3. Eğitilenlerin davranışları modele benzedikçe, eğitimci ve eğitilenler övgü, alkış, cesaretlendirme ve ilgi gibi sosyal tepkiler gösterirler. Burada video film gösterimi sürekli geribildirim sağlanmaktadır.

4. Eğitim sürecinin iş ortamına aktarılması sağlanmaktadır.

Davranış modeli oluşturma fiili bilgilerden ziyade beceri, yetenek ve davranışları öğrenmek için daha uygun bir eğitim modelidir. Uygulama oturumlarında eğitilenlere, kendi davranışlarının model tarafından sergilenen kilit davranışlarla ne kadar uyduğu ile ilgili geribildirim anında sağlanmaktadır³⁹⁹. Bu modelin etkinliğine ilişkin yapılan birkaç kontrollü çalışma göstermiştir ki bu metot hem yöneticilerde davranış değişikliği oluşturmuş hem de çalışanların verimini arttırmıştır. Özellikle pazarlama sorumlularına uygulanan davranış modeli oluşturma yönteminin satışları arttırdığı belirtilmektedir⁴⁰⁰.

Takım Eğitimi :

Örgütler amaçlarına ulaşma süresinde takım çalışmalarını daha çok kullanmaya başladığı için takım çalışmalarının etkinliğini artırma ihtiyacı günümüzde daha da önemli hale gelmiştir⁴⁰¹. Takım çalışması rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti yaratmaya yönelik bütünüyle yeni bir çalışma sisteminin temelini oluşturmaktadır. Takım çalışması işletme yönetimi ile çalışanların iş yöntemlerini sürekli geliştirebilmek amacıyla birlikte çalışmaları şeklinde ifade edilebilir. Bu anlayış ekip çalışması olarak da çoğu kez ortaya konulmaktadır. Çalışanların yönetimle birlikte örgüte ilişkin performans geliştirme süreçlerinde sorunları farklı bakış açıları ile çözmeye çalışmaları çalışanların karar alma ve özerklik duygularından kaynaklanmaktadır. Takım çalışması aynı zamanda özerklik duygusu kazandırılan çalışanlar sayesinde çalışanların yaratıcılık ve yenilik yaratma yeteneklerinden faydalanma ve çalışanları örgütsel amaçlara kanalize etme işlevlerinin de yerine getirilmesini sağlamaktadır⁴⁰². Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması noktasında Matsushita örneği, Hitachi örneği gibi daha pek çok örnek karşımızda durmaktadır. Matsushita'da takım çalışmaları sayesinde gerek örgütsel sorunların çözümü gerekse yenilik yaratma süreçlerinde yılda 6.446.935 adet öneri takım üyeleri tarafından önerilmekte, bu eleman başına 79,6 öneriye tekabül etmektedir.

³⁹⁹ Raymond A.Noë, a.g.e, s.202.

⁴⁰⁰ George Bahlander Arthur Sherman, , Scott Snell, a.g.e, s.248.

⁴⁰¹ George Bahlander, Arthur Sherman, Scott Snell, a.g.e, s.249.

⁴⁰² Ebru Güzelcik, a. g. e, s.126.

Aynı şekilde Hitachi de yılda öneri sayısı 3.618.014 olarak gerçekleşmekte ve eleman başına 63.4 gibi bir rakama ulaşmaktadır⁴⁰³. Bu rakamlar da göstermektedir ki işletme yönetiminde bireysel tasarruflardan ziyade takım halinde yönetimin örgütsel performansın artırılmasında katkısı daha fazladır. Bu amaçla günümüzde takım eğitimi, çalışanların yetenek ve beceri düzeylerinin artırılması daha önemlidir. Takım eğitiminin üç önemli bileşeni söz konusudur. Bunlar davranış, bilgi ve tutumdan oluşmaktadır.

Davranış; takım üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmek için iletişimde bulunma, koordinasyon sağlama, uyum sürecini tamamlama ve karmaşık görevleri tamamlamaya imkan veren eylemleri yerine getirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bilgi, takım üyelerinin beklenilmeyen durumlara karşı zihinsel modeller oluşturmalarını tanımlamakta ve tutum ise, takım üyelerinin göreve ve takım çalışanlarına ilişkin hisleri ile ilgili konuları kapsamaktadır. Burada üç tür eğitimden bahsetmek mümkündür:

- *Çapraz eğitim*; Takımdan geçici olarak ya da tamamen ayrılan birinin yerine yeni bir üyenin hazırlanması amacıyla birbirini anlayan ve birbirinin becerilerini uygulayan takım üyelerini yetiştirilmesini ifade etmektedir.

- *Koordinasyon eğitimi*; Takım performansını arttırmaya dönük bilgi ve karar alma süreçlerinin nasıl paylaştırılacağına ilişkin bir eğitim sürecidir.

- *Takım lideri eğitim*; Yöneticilerin takımı yönetme, takım içi çatışmaları çözme ve takımın aktivitelerini koordine etmesine yardımcı olacak eğitim sürecini kapsamaktadır. Takım eğitimleri pek çok metotlarla verilebilmektedir. Bunlar video, konferans, rol oynama, simülasyon tekniklerinin kullanılması, iletişim becerilerini kazandırılması ve sınıf eğitimi yoluyla bilgilerin aktarılması şeklinde gerçekleşmektedir⁴⁰⁴.

2.1.7.2.4.Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Eğitim sürecinin son evresinde eğitim programlarının sonuçlarının değerlendirilmesi çalışmaları yer almaktadır. Eğitim çalışmalarının amaçlarına ne derece ulaştığı, ne kadar verimli olduğu ve örgüte sağladığı katkıyı tespit etmek gerekmektedir. Buna rağmen, günümüzde gerçek manada eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan bir takım yöntemleri oldukça az sayıda işletme uygulamaktadır. Değerleme metotları geliştirilirken çoğu kez eğitim etkinliği hakkında

⁴⁰³ Mahmut Tekin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kuzucular Ofset, Konya, 1999, s.136.

⁴⁰⁴ Raymond A.Noë, **a.g.e**, ss. 213-214.

öyle çok sonuçlar ortaya konmaktadır ki, bunların bir kısmı eğitim alanların ve eğitimcilerin subjektif tepkilerinden oluşmaktadır⁴⁰⁵.

Eğitim alanlardan heyecanlı yorumlar almak oldukça kolay olmasına rağmen, bu bilgi, yönetimi her zaman tatmin etmemektedir. Yönetim için önemli olan eğitim çabalarının iş başarımı ve davranış geliştirmeye etki edip etmediğidir. Eğitim alan çalışanlar sadece eğitim öncesi ve sonrası performans testlerine tabi tutulmazlar. Aynı zamanda bir kontrol grubunun varlığı sayesinde eğitimin sonuçlarının değerlendirilmesi de mümkündür. Uygulanan bir eğitim programı çalışanların başarısını ve yetenek gelişimini olumlu yönde etkilemelidir. Eğitim ve geliştirme çabaları bir değişim ve farklılaşma sürecini de beraber getirmelidir. Bu program sayesinde işletmeye yeni giren çalışanlar uzman iş görenler haline gelirken, deneyimli çalışanlar da bilgi, beceri, yetenek ve sorumluluklarını geliştirebilirler⁴⁰⁶. Eğitim faaliyetinin amaca uygunluğu bu anılan süreçlerin gerçekleştirilebilmesine bağlıdır.

Bu amaçla eğitim programlarının başarıya ulaşması için eğitim sorumlularının eğitim geliştirme etkinliklerinin sonuçlarını sistematik olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi, eğitim faaliyetine katılan çalışanların eğitim öncesi ve sonrası performans düzeylerinin karşılaştırılması ve ulaştıkları yeni performans düzeylerinin örgütün amaçları ve çalışanların yapmakta oldukları işlerle ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının belirlenmesi için yapılan sistematik bir araştırma ve inceleme sürecidir⁴⁰⁷.

Bu süreç içerisinde dikkatle ele alınıp değerlendirilmesi gereken konular şunlardır⁴⁰⁸:

1. Eğitime katılan bireylerin eğitim programının kapsam ve sürecine tepkileri
2. Eğitim sonucunda kazanılan bilgi ve öğrenme düzeyleri
3. Eğitim sonucunda bir değişimin gerçekleşip gerçekleşmediği eğer gerçekleşmişse gerçekleşen değişimlerin hangi noktalarda toplandığının belirlenmesi
4. Bu değişimin eğitime bağlı olarak gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi
5. İş kalitesinde oluşan farklılıklar

⁴⁰⁵ George Bahlander, Arthur Sherman, Scott Snell, a.g.e, s.237.

⁴⁰⁶ Pınar Tınaz, a. g. e, s.99.

⁴⁰⁷ Oya Özçelik ve Diğerleri a. g. e, ss. 187-188.

⁴⁰⁸ Pınar Tınaz, a. g. e, s.100.

6. Hem bireylerde hem de örgütte meydana gelen gözlenebilir ve ölçülebilir iyi sonuçların varlığı

Eğitim sürecinin başarısının değerlendirilmesinde dört önemli faktör yer almaktadır.

Eğitim Giderleri : Her eğitim programı zaman ve kaynak gerektirdiği için giderleri göstermek önemlidir. Eğitim programı neticesinde fayda-maliyet analizi yapabilmek eğitime harcanan rakamların belirlenmesine bağlıdır. Maliyet etkinliğinin gösterildiği bir eğitim programının güvenilirliği de artabilir.

Gelecekte Uygulanacak Eğitim Programına İlişkin Kararlar Alabilmek : Bir eğitim programı uygulandığında işletme eğitim programının tekrar edilip edilmeyeceğini, değiştirilmesi gerekip, gerekmediğini öğrenmek isteyecektir. Burada işletme için önemli olan yön eğitimin faydalılık ve amaca uygunluk ilkesine riayet edilip edilmemesidir. Bu amaca dönük olarak işletme çalışanları için gelecekte vermeyi düşündüğü eğitim programları için mevcut değerlemeyi bir referans olarak alacaktır. Eğitim başarısının değerlemesi sayesinde yönetim daha fazla bilgiye ulaşmış olmaktadır⁴⁰⁹.

Çalışanlar Hakkında Bireysel Kararlar Vermek: Amaca uygun olarak eğitilen çalışanlara belki bir işi ya da mesleği yapmak için bir sertifika vermek gerekebilir. Bir çok durumda programdan başarılı olabilmek programa katılmaktan daha önemlidir. Bunun sağlanabilmesi için ise çalışanların yapılacak performans değerlendirme testlerinden başarılı olmaları gerekmektedir. Yönetim her katılımcının performansı resmi olarak değerlendirilmek suretiyle çalışanlar hakkında yönetim kararlar alabilir. Çoğu kez bu kararlar çalışanların yüksel ve terfi gibi kariyerlerini ilgilendiren kararlar kapsamındadır.

Profesyonel Sorumluluğunu Azaltmak :

Bir eğitim programı düzenlemesinde örgüt ve yönetim eğitim sürecinde çalışanların başlarına gelebilecek herhangi bir kaza olasılığından sorumludurlar bu nedenle bir eğitim programı oluşturulurken, programın yasalara uygunluğundan emin olunmalıdır.

⁴⁰⁹ Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, a.g.e, s.331.

Eğitim Değerleme Yöntemleri :

Eğitim çalışmaları sona erdikten sonra önceden belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı denetim yoluyla belirlenmeye çalışılır. Ancak eğitim sonuçlarını matematiksel olarak ölçmek her zaman için mümkün değildir. Bazen eğitim sürecinin etkileri uzun bir sürede ortaya çıkabilir. Bununla birlikte sonuçların izlenmesinde bir takım yöntemlerin kullanılması söz konusudur⁴¹⁰.

Test-Tekrar Yöntemi :

Deneysel yöntemde denilen bu yöntemde testler eğitime katılanların neyi, ne kadar öğrendiklerini değerlendirmek amacıyla yöneliktir⁴¹¹. Eğitime katılanlar hem eğitimden önce hem de eğitimden sonra teste tabi tutulmaktadırlar. Katılımcılara verilen ön test neticesinde çalışanların eğitim süreci öncesine ilişkin bilgi düzeyleri ölçülmektedir. Hemen arkasından eğitim öncesine ilişkin performans değerlemeleri gerçekleştirilir. Bu, eğitim etkinliğinin ölçülmesinde kullanılacak olan başarı düzeyine ilişkin bilgiyi sağlamaktadır.

Çalışanlara eğitim sonrası da aynı şekilde bir test uygulaması yapılmakta ve çalışanların eğitim sonrası performans düzeylerine ilişkin değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Ön değerlendirmelerle son değerlendirmeler arasında pozitif bir sonuç varsa, eğitim amacına ulaşmış demektir. Bu yöntemdeki zorluk, test sonuçlarındaki olumlu artışın, performansa yansımaları doğrulamaya çalışma ve elde edilen pozitif yapının eğitime ne derece endekslenebileceğine ilişkindir⁴¹².

Karşılaştırma Gruplarının Kullanılması :

Karşılaştırma grupları diğer bir ifade ile kontrol grupları, eğitim programına devam etmeyen fakat, değerlendirme çalışmasına alınan bir grup çalışanı ifade etmektedir. Karşılaştırma grubu yaş, cinsiyet, beceri düzeyi açısından mümkün olduğunca eğitim grubuna benzer özelliklere sahip olan bir grup özelliği taşımaktadır. Böyle araştırmalarda bir karşılaştırma grubunun kullanılması işletmenin geçmişi, testler ve olgunlaşmanın etkilerini denetleme noktasında bir takım yararlar sağlamaktadır.

⁴¹⁰ George Bahlander, Arthur Sherman, Scott Snell, a.g.e, s.237.

⁴¹¹ Dursun Bingöl a.g.e, s.198.

⁴¹² Pınar Tınaz, a. g. e, ss.100.

Burada hem eğitim grubu hem de kontrol grubu eğitimden önce ve sonra bir takım performans testlerine tutulmaktadır⁴¹³.

Eğitim sonrasında eğitime tabi tutulan grup ile referans grubu eğitim etkinliğinin belirlenmesi için tekrar performans testlerine tabi tutulmakta ve bu sayede eğitim sonuçları hakkında belirli yargılara varmak mümkün olabilmektedir. Bu yöntem bir grubun başarı değerlendirme sürecinde bir anlamda referans olarak alınması şeklinde de algılanabilir. Bu süreçte yapılan performans testleri sonucunda üç durumla karşılaşma olasılığı vardır. Birinci durumda, hem eğitim grubunun hem de karşılaştırma grubunun performans düzeyleri hiç değişmemiş veya aynı oranda artmış ya da azalmış olabilir. Bu durumda başarı eğitim dışı nedenlerden kaynaklanmış demektir. İkinci durumda, karşılaştırma grubunun performans düzeyinin aynı kalması karşısında eğitim grubunun başarısı artmış ise bu eğitim sürecinin etkinliğine bağlanabilir.

Ya da yine karşılaştırma grubunun performansı aynı kalırken eğitim grubunun performansı düşerse, bu durumda eğitimin negatif yönünden bahsetmek mümkün olabilir. Üçüncü durum ise, eğitim sonrasında hem eğitim grubunun hem de karşılaştırma grubunun performansların da bir artış olmuş, ancak eğitim grubunun ki biraz daha yüksek bir performans düzeyinde ise, bu durumda eğitim sürecinin iş başarımı üzerine olan etkinliği, kontrol grubu ile eğitim grubunun her ikisinin performans artışlarının arasındaki fark kadar gerçekleşmiş demektir. Bu durumda başarıyı çoğu kez eğitim dışı faktörlerde de aramak mümkündür⁴¹⁴

Önceki ve Sonraki Performans Yöntemi :

Eğitim başarısını ölçmede kullanılan test tekrar yönteminin yanılma ihtimaline karşı önceki ve sonraki performans yöntemi geliştirilmiştir. Bu yöntemde de eğitime katılan bireylerin hem eğitim öncesinde hem de eğitim sonrasında performans düzeyleri performans değerlendirme yöntemleri ile ölçülmektedir. Eğitim öncesi ve sonrası performans ölçümlerinde olumlu bir fark söz konusu olursa, eğitimin sürecinin etkinliğinden bahsetmek mümkündür . Ancak burada yapılan araştırma bireylerin işteki davranışları ile ilgilidir. Bu yöntemin test-tekrar yönteminden farkı şudur: test-tekrar yönteminde çalışanların eğitim öncesi ve sonrası performans düzeyleri teorik olarak ölçülürken, önceki ve sonraki performans yönteminde çalışanlarda meydana gelen

⁴¹³Raymond A. Noe, a. g. e, s.167.

⁴¹⁴ Oya Özçelik, a. g. e, s.190.

beceri ve yetenek değişimlerinin işteki davranışlara yansımaları belirlenmektedir⁴¹⁵. Bu yöntemde doğrudan doğruya somut sonuçlara ulaşılması söz konusu olmakta ve çalışanın iş verimliliği veya iş başarımına ilişkin değişiklikler önem kazanmaktadır.

2.1.8.İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Anlaşılmasında Çalışanların Motivasyonel Açıdan Değerlendirilmesi

2.1.8.1.Motivasyon Kavramı Ve Önemi

Bir beşeri ilişkiler sistemi olan örgütler belirli amaçların gerçekleştirilmesine yöneliktirler. Örgüt çalışanların kendilerinden beklenen davranış biçiminin gösterilmesi ile başlangıçta belirlediği bu amaçlarına ulaşabilir. Bu da büyük ölçüde çalışanların işletmenin yönetimini benimsemelerine, değerlerini paylaşmalarına ve işletmedeki sosyal atmosfer ile bütünleşmelerine bağlıdır. Çalışanlar tarafından benimsenmemiş, onların katılımını dikkate almayan bir yönetim yaklaşımının başarılı olması mümkün değildir. Bu çerçevede başkaları aracılığıyla iş gördüren yöneticinin başarılı olabilmesi ancak ve ancak çalışanların örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi yolunda bütün enerji, birikim ve gayretlerinin özendirilmesi ile mümkündür⁴¹⁶. Örgütsel psikoloji alanında yapılan araştırmaların ve geliştirilen kuramların temelinde başarılı bir yönetim anlayışının nasıl gerçekleşeceğine ilişkin bir arayış hakimdir. Bu yaklaşım içinde çok sık bahsedilen örgüt amaçları ile bireysel amaçların entegrasyonunu sağlayacak işgörenlerin işe ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme imkanları araştırılmaktadır⁴¹⁷. İnsanların işbirliği içinde olmasını sağlamak ve onları istenilen amaçlara ulaşma yönünde çalışmaya yöneltmek yönetimin en önemli görevlerinden biri olup, bir yürütme fonksiyonu içinde anlamını bulur. Bu süreçte motivasyon kavramı önem kazanmaktadır. Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturmaktadır. Güdü temel itibarıyla bireyin hareket tarzını belirleyen ve ona yön veren önemli faktörleri ihtiva eder. Güdü ile gereksinimler arasında önemli sayılabilecek bir ilişki ağı vardır.

Gereksinimlerin doyurulmasına ve tatmin bulmasına yönelik olan güdü bireyi de o yönde bir davranış tarzına zorlayacaktır. Nedeni ister fizyolojik, ister psikolojik olsun güdü, insanı bir yönde davranış göstermeye iten neden olarak tanımlanırken,

⁴¹⁵ Oya Özçelik, a. g. e, s.189.

⁴¹⁶ Nurettin Kaldırım, a.g.m, s.113.

⁴¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, a.g.e, s.85.

motivasyon bu davranışın kendisini ortaya koymaktadır⁴¹⁸. Motivasyon kavramı esasta bir bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak onun bu etkiler gerçekleşmeden önce göstereceği davranış tarzından başka bir şekilde davranışta bulunmasını sağlamayı ifade etmektedir. Şu durumda motivasyon olgusu, bireyin kararlarını, algılarını ve seçimlerini etkileyebilen bir süreç olmaktadır. Bir başka ifade ile motivasyon, insan davranışlarının şekillendiği, etkiye maruz bırakıldığı davranışsal bir yönetim süreci olmaktadır⁴¹⁹. Her davranışın arkasında bir istek önünde bir amaç vardır. Bu amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması esastır⁴²⁰.

Bunun da en iyi yolu örgütlerde örgütçe benimsenen amaçlarla bireysel amaçların örtüşmesini sağlamakla mümkündür. Yönetimin en önemli görevi etkin bir örgütü meydana getirmektir. İşletmede çalışan herkes kendilerine verilen görevleri yerine getirme yönünde bir çaba harcamadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç elde edilemez⁴²¹. Motivasyon konusunun taşıdığı önem insan kavramının işletmeler tarafından önemsenmesi ve ön plana çıkarılması gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Yararlı sınıai araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yerine getirmekle görevli olan çalışanlar gerektiğinde uyum ve doyum sorununu çözmemiş iseler işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi ve başarılı olması mümkün değildir.

2.1.8.2.Eğitim Sürecinin Motivasyon Teorileri Açısından Değerlendirilmesi

2.1.8.2.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaç teorileri içerik veya kapsam kuramları içerisinde değerlendirilmektedir. Bu kısımda toplanan teoriler, bireyleri olumlu ya da olumsuz davranmaya iten faktörleri ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Kapsam teorilerine göre insanın davranışlarının arkasında yatan neden ihtiyaçlarıdır. İnsanlar arzu, istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranışta bulunurlar. İhtiyaç her zaman ve her yerde insanların karşılaşılabileceği bir eksikliktir. Buradaki eksiklik algılanan ya da gerçek nitelikte bir eksiklik olabilir. Bu anlamda bütün insanların bu eksiklikleri gidermek için davranışta

⁴¹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, a. g. e, s. 88.

⁴¹⁹ Feyzullah Eroğlu, "Motivasyon teorisinde Son Gelişmeler ve Erzurum'da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi", (Basılmamış Doktora Tezi) Erzurum Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1984, s.6.

⁴²⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, a. g. e, s.85.

⁴²¹ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s. 209.

⁴²¹ Craig R. Hackman ve A. Silva, **Gelecek 500: Yarının Organizasyonunu Bu Günden Yaratmak**, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1990, s. 385.

bulunmaları söz konusudur⁴²². Kapsam teorileri içerisinde değerlendirilebilecek önemli isimlerden birisi Abraham Maslow'dur. Maslow'a göre güdülenmenin temelinde ihtiyaçlar vardır.

Maslow güdülerini birincil ve ikincil güdüler olarak ikiye ayırmıştır. Birincil güdüler insanların açlık, susuzluk, uyku v.b fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasına dönük ihtiyaçlarından kaynaklanmakta iken, ikincil güdüler bireyin sosyal çevresi ile etkileşiminden kaynaklanan güdülerdir. Maslow bu ihtiyaçları hiyerarşik bir şekilde ortaya koymuş ve insanların bazı ihtiyaçlarının tatminine diğerlerinden daha fazla önem verdiklerini belirterek, hiyerarşide yer alan ihtiyaçların tatmini noktasında da bu hiyerarşinin izlendiğini belirtmiştir. Maslow'a göre insanların tatminine önem verdikleri ilk ihtiyaç *fizyolojik ihtiyaçlardır*. Bunlar yeme, içme, uyku gibi insanların hayatlarını sürdürebilmek amacıyla gidermek zorunda oldukları ihtiyaçlarıdır. İkinci basamaktaki ihtiyaçlar *güvenlik ihtiyacıdır*⁴²³.

Bu ihtiyaçlar insanlar için duygusal ve fiziksel olarak emin, güvenli ve tehlikelerden soyutlanmış bir çalışma ortamının sağlamayı hedeflemektedir. Örgütsel çalışma ortamı açısından bireyler için huzur içinde çalışma bu denli bir ihtiyaçtır. Hiyerarşik basamağın üçüncü sırasındaki ihtiyaç *aidiyet ihtiyacıdır*. Bu ihtiyaç birlikte çalıştıkları insanlar tarafından kabul görme ve bir gruba mensup olma ihtiyacıdır. Örgüt ortamında bir çalışma grubuna katılma, üstlerle iyi ilişkiler kurabilme ve çalışma arkadaşları tarafından kabullenilme ihtiyaçları bu kapsamda değerlendirilebilir. İhtiyacın dördüncü basamağı *itibar ve saygı görme ihtiyacıdır*. Bireyin başkaları yanında bir saygınlığının olması, itibar edilmesi ve saygı görmesine ilişkin bir ihtiyaç tipini temsil etmektedir. Beşinci ihtiyaç tipi ise *kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır*. Bu ihtiyaç bireylerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerini sonuna kadar kullanarak olmayı arzu ettiği şeyin en iyisi olma yönündeki istek ve beklentilerinden oluşmaktadır⁴²⁴.

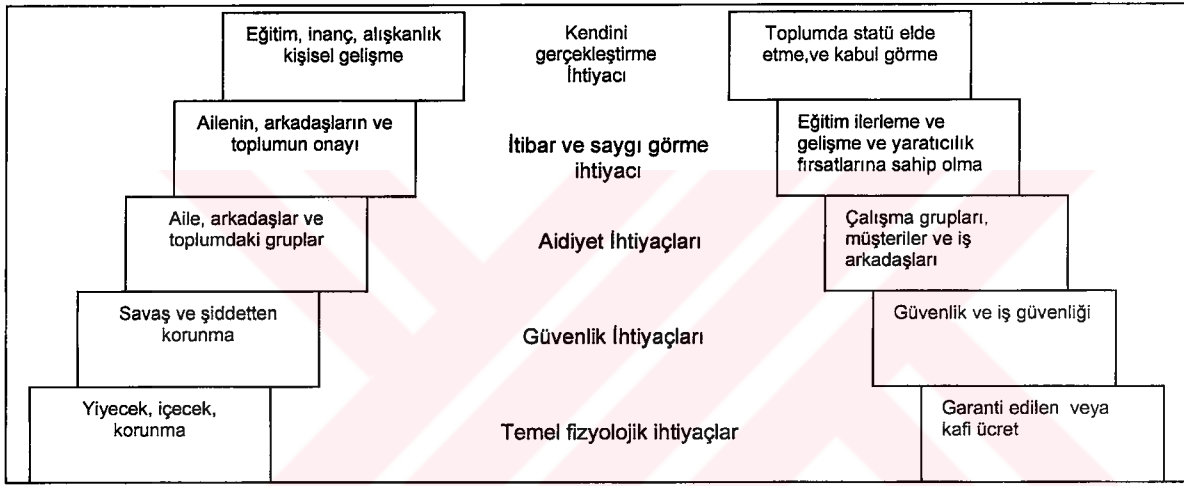
Maslow bireyin kendisine en çok uyan bir alanda en mükemmeli veremediğini sandığı sürece kendini tamamlayamayacağını ileri sürmektedir. Dolayısıyla kendini tamamlama ihtiyacı tamamıyla kişisel bir idrak ile ilgili bir konudur. Bu ihtiyaç insanın

⁴²² M. Şerif Şimşek, *a.g.e*, s. 197.

⁴²³ Nurdoğan Arkış, "Kalite Kontrol Halkaları", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, C.13, S.2, Nisan-Haziran 1984, s.126.

⁴²⁴ İsmail Efil, *a.g.e*, s.100.

gizli gücünü, kapasitesini en üst düzeye çıkarma ve yeteneklerini geliştirme ihtiyacını içermektedir.⁴²⁵ Kendini gerçekleştirme ihtiyacı diğer ihtiyaçların bir sonucudur ve diğer ihtiyaç kümelerini de içine almaktadır. Kültürel çevreden çok etkilenen bu ihtiyaç, kişiden kişiye büyük farklar gösterir. Kendini gerçekleştirme, kişinin potansiyel güçlerinin farkına varıp, bunları kullanmak istemesidir. Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici personelinin hangi ihtiyaçlarla güdülendiğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmine yönelik imkanları oluşturmak suretiyle onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir⁴²⁶. Söz konusu ihtiyaçlar toplu olarak şekil.2.7. de gösterilmiştir.



Şekil 2.7. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Kaynak : M. Şerif Şimşek, a.g.e, ss.197

Ayrıca ihtiyaçlar teorisi konusunda bir başka önemli isim McClelland 'dır. McClelland insan ihtiyaçlarını üç grupta toplayarak motivasyon olgusunu bu ihtiyaçlara dayanarak açıklamıştır. Bu ihtiyaçlar, başarı elde etme, ilişki kurma ihtiyacı, güçlü olma ihtiyacıdır. McClelland'a göre bu ihtiyaçlar öğrenilebilir niteliktedirler. *Başarma ihtiyacı* bireyin kendince koymuş olduğu mükemmellik standartlarına ulaşma ve bunu korumasıyla ilgilidir. Bireyler eğer başarma ihtiyacı ile güdülenmişlerse amaçlara ulaşma yolunda oldukça yüksek bir gayretin içerisine gireceklerdir⁴²⁷. *İlişki kurma ihtiyacı* çalışanların diğer insanlarla ilişki kurma ve onlar tarafından kabul edilme kaygısına bağlanabilir.

⁴²⁵ İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, a.g.e, s. 212.

⁴²⁶ M. Şerif Şimşek, a.g.e, s.198.

⁴²⁷ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Beşinci Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s.179.

İlişki kurma ihtiyacına sahip bireylerin tatmin olabilmesi sosyal ilişkilerinin kendi algı düzeyinde gerçekleşmesi gerekmektedir⁴²⁸. *Güç elde etme ihtiyacı* ise, bireyin güç ve itibar elde etme isteğine dayanmaktadır. Bireylerin motive edilebilmesi için güç ve otorite kaynaklarının artırılması başkalarını etki altına alma imkanlarının sağlanması gerekmektedir⁴²⁹. İhtiyaç teorileri bireylerin öğrenmesini motive etmek için eğitimcilerin, eğitilenlerin ihtiyaçlarını belirlemesi ve onlara yönelik olarak hazırlanan eğitim programlarının çalışanların ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağını ortaya koyması gerektiği üzerinde durmaktadır. Eğitim örgütte çalışanların bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini geliştirmek suretiyle davranış değişikliği yaratma sürecidir. Eğitim çalışanların kendilerini gerçekleştirme ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı ve itibar saygı görme ihtiyaçları açısından çalışanların güdülenmelerine yardımcı olmaktadır. Yetenek ve becerileri geliştirilmek suretiyle eğitime tabi tutulan bireyin örgütsel açıdan değeri büyüktür. Örgütü geleceğe hazırlayan yönetimler, örgütün geleceğini birlikte inşa etmeyi düşündükleri çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini de artırmak zorundadırlar.

Başarısızlık her zaman bir güvensizlik ile sonuçlanır⁴³⁰. Başarının anahtarı ise bireyi işini daha iyi yapar hale getirecek eğitim ve geliştirme çalışmaları ile ilgilidir. İş konusunda bilgi ve beceri düzeyi artan birey işini iyi yapmanın verdiği psikolojik rahatlıkla kendini güvende hissedecektir. Yetenek ve bilgi düzeyi artan birey örgütte katma değer yaratan bir düzeye gelmek suretiyle örgütçe kendisine uygulanan kariyer yollarını katetmek suretiyle kendini gerçekleştirme ve başarıma ihtiyaçları açısından da tatmin olacaktır. Örgütlerde başarı elde etme ihtiyacına sahip bireylerin bu ihtiyaçlarını tatminine yardımcı olacak eğitim ve geliştirme hizmetlerinden faydalandırılmaları onların daha çabuk motive olmalarına da katkı yapacaktır.

Personelin, örgütte yetenek ve becerilerine uygun, yaratıcılık gücünü kullanabileceği, kişisel gelişmesine katkıda bulunacak işlerde çalışması bu ihtiyacın tatmini açısından önemli bir süreçtir⁴³¹. Günümüzde bilgi güçtür. Bu güce sahip olanlar örgütlerin vazgeçemeyecekleri bireylerdir. Hem örgüt açısından hem de birey açısından sahip olunan güç çalışanlara saygı ve itibar edilmesine neden olmaktadır. Uzmanlık

⁴²⁸ Keith Davis, a.g.e, s.81.

⁴²⁹ Feyzullah Eroğlu, a. g. e, s.265.

⁴³⁰ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, McGraw-Hill Inc, New York, 1992, s.157.

⁴³¹ Toker Dereli, **Organizasyonda Davranış**, Ar Yayınları, İstanbul, 1981, ss. 192-196.

gücünün vermiş olduğu saygı ve bireylerin örgütçe önemsenir hale gelmesi çalışanların aidiyet duygularının tatmin edilmesine katkı sağlayacaktır.

2.1.8.2.2.Beklenti Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen bu teoriye göre bir iş görenin belirli bir davranış göstermesi, o işgörenin bu davranışı ile elde edeceği sonucu arzulama derecesine ve belirli bir davranışın onu sonuca ulaştırması hakkındaki bekleyişine göre değişmektedir. Vroom'a göre kişinin motivasyon gücü, belli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değerın çarpımına eşit olacaktır⁴³². Bu teori bireyin ortaya koyduğu davranışların karşılığında beklediği ödülleri alabilmek için kullandığı düşünme ve algılama süreçleri ile ilgilidir⁴³³. Beklenti teorisi, insan davranışlarının beklenti, araçsallık ve değerlilik esaslarına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Beklentiler, çalışanın görevi yerine getirmesi neticesinde elde edeceği ödülle ilgilidir. Araçsallık ise, kişinin gösterdiği verimliliğin belli sonuçlara ulaşmasıdır. Örneğin kişi başarısı neticesinde yüksek bir maaşla ödüllendirilebilir. Bu maaş artışı ikinci kademe sonuç olarak adlandırılan amacın elde edilmesini sağlayan bir araçtır. Değerlilik, bireyin almayı umduğu sonuç veya ödüllere verdiği değer ya da sonuçların birey için sağladığı çekicilik veya gösterdiği önemdir. Şekil 2.8. davranışın beklenti, araçsallık ve değerlilik çarpımı ile nasıl belirlendiğini ortaya koymaktadır.



Şekil 2.8. Beklenti Teorisi Süreci

Kaynak : Raymond A. Noe, a.g.e, s.99.

Vroom'un modeline göre, bir kişiyi motive etmenin başlıca iki yolu söz konusudur. Birincisi bireyle daha etkin bir iletişim kurmak ve ödülleri artırarak

⁴³² Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdöleme Kuramları**, A.Ü. S.B.F. Yayınları, Ankara, 1981, s.73.

⁴³³ M. Şerif Şimşek, a. g. e, s.208.

çalışanlar nezdindeki değerini yükseltmek, ikincisi ise sonuçların elde edilebileceğine dair beklentiyi arttırmaktır⁴³⁴. Beklenti teorisinin çalışanlar açısından motivasyonel önemi eğer çalışan eğitim programından etkin bir şekilde faydalanabileceğine inanıyor ve programı öğrenebileceğini düşünüyorsa, öğrenme gerçekleşecektir. Ayrıca öğrenme sürecinin sonuçları çalışanlar açısından önemlidir. Öğrenme sürecinin sonucunda ortaya çıkacak olan ödülün düzeyi çalışanların öğrenme süreçleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Genellikle eğitim sonuçları bireyler açısından daha iyi iş başarımı, çalışma yeri açısından güvenlik, maaş artışı ve terfi gibi konuları kapsamakta ve birey için bunlar önemli bunlar önemli olan konulardır. Bu durumda çalışan öğrenmeye karşı motive olacak ve öğrenmenin gerçekleşme ihtimali yüksek olacaktır⁴³⁵. Bu açıdan yönetimin örgütte eğitim süreçlerine neden ihtiyaç duyulduğu ve sonuçlarında neleri değiştireceğine ilişkin bilgiyi çalışanlarına aktarması gerekmektedir.

2.1.8.2.3. Çift Faktör Teorisi

İhtiyaçların giderilmesi esasına dayanan motivasyon teorilerinden birisi de Frederick Herzberg'in araştırma sonuçlarına bağlı kalarak, ortaya attığı çift faktör teorisidir. Diğer adıyla motivasyon hijyen teorisinin çıkış noktası doğrudan işin kendisidir. Herzberg 200 civarında mühendis ve muhasebeci ile görüşme yoluyla yapmış olduğu araştırmasında bazı sonuçlara ulaşmıştır⁴³⁶.

Sonuçlar iş ve iş ile ilgili şartların hangilerinin motive edici ve hangilerinin ise motive etmekten yoksun bırakıcı olduğunun tespit edilmesi amacıyla bireysel tutum ve tepkilerin araştırılmasıyla elde edilmiştir. Herzberg'in çift faktör teorisinin temelinde iki varsayım yatmaktadır.

1. İşletmede belirli faktörlerin varlığı tatmine sebep olmakta, bunların yokluğu nötr bir durum yaratmaktadır. Buna Herzberg "motive edici faktörler" adını vermiştir.
2. Örgütte bazı faktörlerin yokluğu tatminsizlik yaratmakta, fakat varlığı kişide nötr bir durum ortaya koymaktadır. Buna da Herzberg "hijyenik faktörler" adını vermiştir. Herzberg'e göre bir örgütte motive edici faktörler, başarı, tanınma, işin kendisi ile ilgili konular, sorumluluk, gelişme imkanları ve ilerleme imkanları gibi doğrudan işin kendisi ile ilgili konulardan oluşmakta iken, hijyenik faktörler ise işletmede bulunması gereken

⁴³⁴ Feyzullah Eroğlu, a. g. e, s.273.

⁴³⁵ Raymond A. Noe, a. g. e, s.99.

⁴³⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Yenilenmiş Altıncı Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.440.

asgari faktörler olarak değerlendirilmekte olup, bunlar işletme politikası, teknik denetim, astlarla, üstlerle ilişkilerin düzeyi, iş güvencesi, maaş ve ücret gibi konuları kapsamaktadır⁴³⁷.

Bir işletmede hijyenik faktörler insan onuru ve sağlığı açısından bulunması gereken asgari faktörlerdir. Ancak motive edici faktörler, işletmede doğrudan işle ilgili faktörler olup varlığı halinde çalışanlar motive edilebilmektedir.

İşletmede çalışanların başarma, tanınma, sorumluluk alma ve gelişme imkanları bireylerin yetenek, beceri ve bilgileri ölçüsünde gerçekleşecek olan şeylerdir. Çalışanların işin gereklilikleri konusunda sahip oldukları kazanımlar çalışanların başarma ve sorumluluk alabilme kapasitelerinin artışına katkı sağlayan bir süreçtir. İnsanlar hakkında bilgi sahibi oldukları konuları ve sorunları çözme imkanlarına sahiptirler. Bu yönüyle bilgilenme ve yetenek kazanımı süreci örgütler açısından bir eğitim ve geliştirme konusudur.

Çalışanların kariyer yapmaları, gelişme ve ilerleme imkanları ancak çalışanların bir üst görevdeki hizmet gerekliliklerine sahip olabilmeleri ile mümkündür. İşletmede çalışanlar eğitim süreci ile bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini arttırarak ilerleme ve gelişme kanallarını zorlayabilirler. Eğitim bireylerde hem teknik beceri, hem de kavramsal süreçlere ilişkin becerilerin ve bilgi seviyesinin geliştirilmesini sağlayarak çalışanların geleceğe ilişkin olarak değişime uyum sağlama yeteneklerini de beraberinde kazandırmaktadır. Bu uyum süreci aynı zamanda bireylerin kariyer çalışmalarına önemli katkılar sağlayarak bireysel amaçlarını gerçekleştirme noktasında onları motive edebilecektir⁴³⁸. Sonuçta hem örgüt hem de çalışanın kazanımları artacaktır.

2.1.8.2.3.Hedef Belirleme Teorisi

Edwin Locke ve Lantham tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre bireylerin belirledikleri amaçlar onların motivasyon düzeylerini de etkilemektedir. Locke ve Lantham'ın hedef belirlemenin insan davranışları üzerine olan etkilerine ilişkin yapmış oldukları araştırmada laboratuvar ve alan çalışmalarının %90'ında özel ve gayretlendirici hedeflerin basit hedeflerden daha fazla performansa sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Onlara göre "hedefler iş performansını, enerji ve niyeti yönlendirerek,

⁴³⁷ Fred Luthans, **a.g.e**, s.159.

⁴³⁸ Oğuz Onaran, **a.g.e**, s.73

enerji, para ve çabayı seferber ederek, çabanın devamlılığını sağlayarak ve çalışanları hedeflere ulaşmak için geçerli stratejiler geliştirmek konusunda motive ederek” etkilemektedir. Bu kuramcılara göre performansı etkileyen bazı şartlar aşağıda ifade edilen noktalardan etkilenmektedir⁴³⁹:

- 1-Kendilerine özel, zor veya gayretlendirici hedefler verilen bireyler, kendilerine basit hedefler veriler bireylerden daha iyi performansa sahiptirler
- 2-Hedefler net olarak belirlendiğinde çalışanların performans düzeyleri yükselmektedir.
- 3-Hedefler bireylerin yeteneklerine uygun olarak belirlenmelidir.

Hedef belirleme teorisi insanların bilinçli amaç ve gayelerinden kaynaklanan davranış üzerinde odaklanmaktadır. Hedefler enerji ve dikkati yöneterek, zaman içerisinde belli bir çabayı sabit tutarak ve amaca ulaşmada stratejiler geliştirmek için insanları motive ederek davranışı etkileyebilirler. Bu teori eğitim program tasarımı da kullanılmaktadır. Öğrenmenin eğitilenlere belirli amaç ve gayeleri sağlanarak daha kolay gerçekleşeceği düşüncesine dayanmaktadır. Bu hedefler öğrenenin göstermesi beklenen davranış, öğrenmenin gerçekleşeceği koşullar ve kabul edilebilir performans düzeyine ilişkin bilgiler sağlamaktadır⁴⁴⁰.

Amaç teorisi çalışanların kendilerine belirledikleri amaçlara ulaşma yolunda güdüleneceklerine işaret ederken, eğitim faaliyetlerinin çalışanların bilgi ve yetenek düzeylerini geliştirmek suretiyle çalışanların yaratıcılık ve yenilik yapma yeteneklerinin de gelişimine imkan sağladığı bir gerçektir. Bu sayede çalışanların bireysel amaçlarını gerçekleştirmeleri yolunda eğitimle kazanılan yetenek, bilgi ve beceri onların belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmalarında bir katalizör görevine sahiptir.

Bireyler amaçlarına ulaşma hırsı ile öğrenme sürecine daha iyi motive olacaklar ve öğrenme süreklilik kazanan bir alışkanlığı dönüşecektir. Yeni beceriler ve bilgiler öğrenen bireyler var olan deneyimleri ile bunları harmanlamak suretiyle performans standartlarını arttırabilirler. Çalışanların performanslarındaki artış hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli sonuçlara sahiptir. Yeni teknolojik gelişmelere uygun yetenek ve bilgi ile donatılan ve iş başarımlarını süreçlerini geliştiren bireyler örgütsel kariyer düzeylerini geliştirebilirler⁴⁴¹.

⁴³⁹ Irwin L. Goldstein, **a.g.e.**, s.96.

⁴⁴⁰ Erol Eren, **a.g.e.**, s.436.

⁴⁴¹ F. Luthans, **a.g.e.**, s. 194-195.

Bunun yanı sıra örgütçe belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi konusunda da öğrenilen bilgilerin ve öğrenmeye motive olma sürecinin önemli katkıları vardır. Hedef veya amaçları belirleme, çalışanlardan işlerini yaparken, hangi amaçları gerçekleştirmelerinin beklendiğinin açıkça bildirilmesidir⁴⁴². Yapılan çalışmalarla neyin başarmak istendiğinin çalışanlarca bilinmesi, onları belirsiz olmayan spesifik hedeflere yönlendireceği için bu hedeflere ulaşılması konusunda gerekli olan her türlü bilgi, donanım ve çalışma şevkini de çalışanların kazanmaları, onları sonuçların elde edilmesine ilişkin motive eden bir sürece dönüşecektir.

⁴⁴² R. A. Baron, **Behavior In Organizations**, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1983, s.140.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNE OLAN ETKİLERİ

3.1.İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri

İş dünyası açısından eğitim temel olarak insanların işlerini daha iyi bir şekilde yapabilmelerini sağlamanın bir yoludur. Bunu başarmak için eğitim, insanların hız, etkili çalışma, bilinçli davranış geliştirme gibi yetenekleri kazanabilmelerini sağlayan bilgi, yönetim ve çalışma arkadaşları ile işbirliği yapabilme becerilerini geliştirmektedir. Aynı zamanda eğitim, rekabet yeteneği, anlama ve kavrama becerisini geliştirerek çalışanların iş üzerinde hakimiyet kurmalarına katkı sağlamaktadır. Bu suretle eğitim çalışanları hem güdüleyen yönetsel ve örgütsel bir araç olmakta, hem de çalışanların beceri, bilgi, yetenek ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaya yönelik bir görevi yerine getirmektedir. Bu noktada eğitim çabaları örgütsel zekayı temsil eden çalışanların bireysel ve örgütsel performansın yükseltilmesi konusunda ortaya koyacakları çabaların rasyonel bir şekilde geliştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışanlar entelektüel yaratıcılıklarını ortaya koymak suretiyle bir takım verileri işleme ve bu veriler üzerine katma değer oluşturarak bilgi üretmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar örgütsel bilgileri sürekli olarak değerlendirmekte ve yeni veri kaynakları arayarak, strateji üretmektedirler. Bu süreçte insan kaynaklarının işlerini daha iyi yapmaları ve örgütsel stratejiye uygun insan kaynakları stratejisinin oluşturulması örgütteki insan unsurunun istenilen ve arzu edilen entelektüel kapasite ve yeterliliğe sahip olmasını gerektirmektedir. Bu açıdan stratejik insan kaynaklarının geliştirilebilmesi çalışanların eğitim ve geliştirilmesine ilişkin programların sonucudur. Eğitimin, örgütün ve çalışanların bugününe ve yarınına yapılan olumlu bir müdahale olduğu düşünüldüğünde konunun önemi bir kat daha artmaktadır. İnsan kaynaklarının eğitimini aynı zamanda örgütlerin en değerli varlığı olan insanı yeniden yaratarak örgütsel geleceğin kontrol altına alınması girişimi olarak da değerlendirmek mümkündür.

3.1.1.Çalışanların Verimliliğinin Artması

Bilinen şeyleri daha iyi, daha farklı ve daha mükemmel yapmak ya da yeni şeyler ortaya koymak düşüncesi, insanların var olma ve daha iyi yaşama çabalarının özünü oluşturmaktadır⁴⁴³. İnsanlar sınırlı ömürleri içerisinde her geçen gün artan ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak amacını taşımaktadırlar. Ancak dünyada mal ve hizmet üretim imkanlarının sınırlı olması insanları zamanlarını, emeklerini ve çabalarını bilinçli ve planlı bir şekilde kullanma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır⁴⁴⁴. İnsanların ihtiyaçlarını karşılama konumunda olan işletmeler doğal, ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasal bir ortamda ekonomik işlevleri yerine getiren örgütlerdir. Bu ekonomik işlevler, karlılık ve verimlilik olarak iki önemli kavram üzerine odaklanmaktadır. Karlılık işletmenin ortaya koyduğu sermayesinin kazançlılığını ifade eden bir kavramdır. Karlılık, işletmenin emrinde bulunan üretim kaynaklarına göre kar sağlama gücünü ortaya koymaktadır. Kar elde edebilmek için ise işletmenin bir üretim faaliyetinde bulunması gerekmektedir⁴⁴⁵. İşletmenin iktisadi bir kurum olarak temel işlevleri üretimde bulunmak ve kar elde etmektir. Ancak önemli olan bu sürecin ekonomik bir şekilde yerine getirilmesidir. Bu açıdan rekabetin yerel olduğu dönemlerden bu yana verimlilik ya da ekonomiklik olgusu işletmeler için hep önemli bir süreç olmuştur⁴⁴⁶. Ancak günümüzde rekabetin küreselleşmesi ve dinamik bir yapı arz etmesi işletmeler açısından üretilen ürün ve hizmetlerin daha verimli ve ekonomik bir düzeyde gerçekleşmesini zorunlu hale getirmiştir.

Günümüzde etkinlik, rasyonellik ve verimlilik kavramları her zamankinden daha önemli hale gelmiştir⁴⁴⁷. Çünkü üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin hız, kalite ve yenilik yanında maliyet açısından da birbirine tahvil edilebilecek ürünlere göre daha avantajlı bir durumda olması gerekmektedir. Verimlilik, ulusal ekonominin her boyutuna, ama özellikle geride bıraktığımız yüzyılın son çeyreğinde ivme kazanan ve içinde bulunduğumuz yeni yüzyılın en belirleyici unsurlarından birisi olacağı anlaşılan küreselleşme süreci içerisinde daha önemli bir kavram haline gelmiştir. Verimlilik konusunda üzerinde ısrarla anlaşılan bir tanım yoktur. Ancak en genel tanımıyla

⁴⁴³ Aykut Lenger, “Verimlilik Kavramında Sorunsaldan Çıkış veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara, 1997/4, s.25.

⁴⁴⁴ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s.51.

⁴⁴⁵ Kemal Tosun, *a.g.e.*, s. 425.

⁴⁴⁶ Haldun Ersen, *a.g.e.*, s.78.

⁴⁴⁷ Muammer Doğan, *a.g.e.*, s.5.

verimliliği, belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak ifade etmek mümkündür. Bu bir anlamda üretim ve hizmet sisteminin sonuç olarak ortaya koyduğu çıktı ile çıktıyı üretmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu süreci aşağıdaki gibi formülleştirmek mümkündür:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Yaratılan Toplam Fayda}}{\text{Sisteme Giren Değerler Toplamı}}$$

Denklemin pay kısmında yer alan yaratılan toplam fayda ibaresi üretim neticesinde ortaya çıkan ve insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olan ürün ve hizmet birimlerini kapsamaktadır. Denklemin payda kısmında yer alan sisteme giren değerler toplamı ise ürün ve hizmet üretiminin gerçekleşmesi için girdi olarak kullanılan bütün üretim faktörlerini içermektedir⁴⁴⁸. İşletmenin ürün ya da hizmet üretimi sürecinde kullandığı üç temel kaynak söz konusudur. Bunlar insan kaynakları, mali kaynaklar ve fiziksel kaynaklardır⁴⁴⁹. Bu kaynaklardan en önemlisi olan insan kaynakları örgütün verimliliğini doğrudan etkileyebilmektedir. Örgütler amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşmaktadırlar. Dolayısıyla örgütlerin verimlilikleri üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlar yine çalışanlardır. Her çalışanın potansiyel bir yetenek düzeyi vardır. Bunlar el becerileri, davranışlar, zihinsel ya da yaratıcı becerilerden oluşmaktadır. Organizasyonun verimliliği çalışanların beceri ve yetenek toplamalarının bir sonucudur. İnsan kaynakları eğitimi, çalışanların işte buldukları tatmin düzeyini, bireylerin verimliliğini ve bütün olarak örgüt performansını yükseltmeye yöneliktir. Eğitim, insanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını sistemli bir şekilde geliştirerek, onların şimdiki ve gelecekteki işinde daha verimli çalışmalarını sağlama sürecidir.

Bireysel yetenek yönetim açısından bir veridir ve performans ile ilişkilendirildiğinde, verimlilik, yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur. Bu açıdan bakıldığında performans artışı sağlayabilmenin yolunun aynı zamanda o performans artışına denk yetenek ve beceri gelişimini bireysel eğitim ve gelişim yoluyla arttırmaya bağlı olduğu görülecektir. Elbetteki Performansın iki önemli sacayağı olduğunu

⁴⁴⁸ M. Şerif Şimşek, *İşletme Bilimlerine Giriş*, Yedinci Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.163.

⁴⁴⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, *İşletme*, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001, s.31.

unutmamak gereklidir. Bunlar dan birisi motivasyon diğeri ise yetenek gelişimidir. Bu aşağıdaki formülasyonda net olarak görülmektedir.

$$Performans = f(Yetenek \times Motivasyon)$$

İşletmelerde mevcut üretim araçlarının etkili bir şekilde kullanılması bir verimlilik yaklaşımıdır. Mevcut üretim araçlarını da daha etkili kullanacak üretim unsuru insandır. Etkili kullanım için de insanların yeterince geliştirilmiş bilgi, beceri, tutum ve yeteneklere sahip olması, verimliliğin sağlanmasında kaçınılmaz bir zorunluluktur. Burada en alt kademede çalışan işçiden en üst kademede görev yapan yöneticiye kadar insan gücünün tamamının yetenek ve niteliklerinin geliştirilmesi kastedilmektedir⁴⁵⁰. Eğitim çabaları sayesinde örgütlerde çalışan bireylerin bilgi, beceri ve yetenek düzeylerinin artması çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlamakta ve üretim sürecinde oluşan kayıpların azalmasına katkı sağlamaktadır. Bilgi, üretim açısından tek başına statik bir yapı arz ederken, beceri ise hareketliliği sağlayan bir süreci ifade etmektedir. Bu açıdan statik bilgi, beceri olarak uygulandığı taktirde dinamizm kazanmaktadır. Eğitim süreci ile sağlanmak istenen şey, verimli bir şekilde çalışmanın gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneğin bireye kazandırılmasıdır. Özellikle günümüzde çalışma hayatı teknoloji yoğun bir süreçten geçmektedir. Bu süreçte işletmeler çalışanlarını yeni teknolojileri daha etkin bir şekilde kullanabilmeleri için sürekli eğitime tabi tutmaktadırlar. Teknoloji sayesinde zamandan kazanan ve üretim kayıplarından teknolojinin elverdiğince kurtulan işletmeler bu yeni gelişmelere paralel olarak çalışanların da verimliliğini arttırmayı arzulamaktadırlar⁴⁵¹.

Bilgi, görevin yerine getirilmesi sürecinde gerekli haber kaynaklarını ve bilgi kaynağını ifade etmektedir. Beceri, görevin yerine getirilmesi aşamasında çalışanda bulunması gereken yeteneği tanımlamaktadır. Davranış ise görevin yerine getirilmesinde çalışandan beklenen hareket biçimleridir. Çalışanlara bilgi, beceri ve davranış biçimlerini kazandırmak demek, onlara görevlerini bilerek, anlayarak yapma imkanını kazandırmak demektir. Bireyin yaptığı işi bilerek, ve anlayarak yapması çalışanların daha az hata yapmalarına, bireysel çalışma performanslarının yükselmesine ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin artmasına neden olacaktır⁴⁵². Eğitim süreci

⁴⁵⁰ Tuğray Kaynak, a.g.e, s.160.

⁴⁵¹ E.B. Sibson, *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması*, (Çev: Sinan Artan ve İnci Artan) Bilim Teknik Yayınevi, 1991, s. 26.

⁴⁵² Çağatay Ünüsan, a. g. e, s. 13.

bireylerde var olan bir takım gizli yeteneklerin de açığa çıkmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların yaratıcılık ve yenilik yapma yetenekleri çoğu kez yeni bir takım bilgisel ve yeteneksel kazanımların neticesinde açığa çıkmaktadır. Çalışanların zihinsel süreçlerini daha etkin kullanabilmeleri ilgilendikleri konu ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olmaları ile mümkündür. Bilgi çalışanların neyi, nasıl yapacaklarını kendilerine öğretmek suretiyle emek-yoğun işlerde görevlerin daha kısa çalışma zamanlarında yerine getirilmesini sağlamaktadır. Eğitim çalışanların yeni bilgi ve becerilere sahip olması ile birlikte işletmeye ve işe ilişkin karar süreçlerine katılmalarını da kolaylaştıran bir süreç olmaktadır⁴⁵³. Eğitimin işletmeler açısından önemli bir özendirme aracı olduğu düşünüldüğünde çalışanların motivasyonel açıdan iş başarımları üzerine olumlu etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi sayesinde yapmakta oldukları iş üzerindeki etkinliklerinin artması çalışana güven vermekte ve yapmakta olduğu iş üzerindeki etkinliğini artırmaktadır. Çalışan insanın işinden duyduğu hoşnutluğu artırarak motive edilmesi işinde göstereceği çaba ve başarıları arttıracaktır. Sonuçta bireylerin kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmaları sağlanmış olmaktadır. Çalışanlar öğrendikleri yeni bilgilerle işin geliştirilmesine katkı sağlama noktasında bir takım karar süreçlerine katılma ve ürün kalitesine ilişkin sorumluluk üstlenme gibi görevleri de yerine getirmektedirler. Bu sayede yönetim ve çalışan arasındaki iletişimin gelişmesi sağlanmakta bu da ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesine neden olmaktadır⁴⁵⁴. Özellikle Japon başarısının en önemli nedeninin mesleki eğitime verilen önemden kaynaklandığı Mc Kinsey tarafından yapılan bir araştırmada ortaya çıkarılmıştır. Amerika, Japonya ve Avrupa ülkelerinin karşılaştırmasının yapıldığı bu araştırmaya göre Japonya'da beş sanayi imalat sektöründe (otomobil, oto yedek parçası elektrikli eşya, metal ve çelik) Amerika dört sektörde (bilgisayar, işlenmiş gıda, sabun-deterjan, bira) önemli verimlilik artışı olmasına rağmen, Avrupa birliği ülkelerinde verimlilik artışının gerçekleşmediği tespit edilmiştir. Bu neticenin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olarak çalışanların eğitime verilen öneme işaret edilmiştir⁴⁵⁵

⁴⁵³ Christopher Mabey, Graeme Salaman, John Storey, **Human Resource Management**, Second Edition, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1998, ss. 173-174.

⁴⁵⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a. g. e, s.116.

⁴⁵⁵ Ahmet Ünsür, **Mesleki Eğitim ve Mesleğe Yönelme, (İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi)** Sakarya Üniversitesi Yayınları No:30, Sakarya, 1998, s.14.

3.1.2.Çalışanların İş Tatminin Yükselmesi

İşletme yönetiminde davranışsal analiz açısından önemli bir tutum şekli çalışanların işe ve iş ortamına karşı genel tutumlarıdır. Çalışanların işe ve iş ortamına ilişkin tutumları genellikle iş tatmini olarak algılanmaktadır. İş tatmini, kişinin işine karşı geliştirmiş olduğu genel tutumuna yönelik bir kavramdır. İş tatmini genellikle iş görenin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülmektedir. Bireyin bulunduğu sosyal ve kültürel ortam ele alındığında çok çeşitli duygu ve değer yargılarının etkisi altında kaldığı görülmektedir⁴⁵⁶.

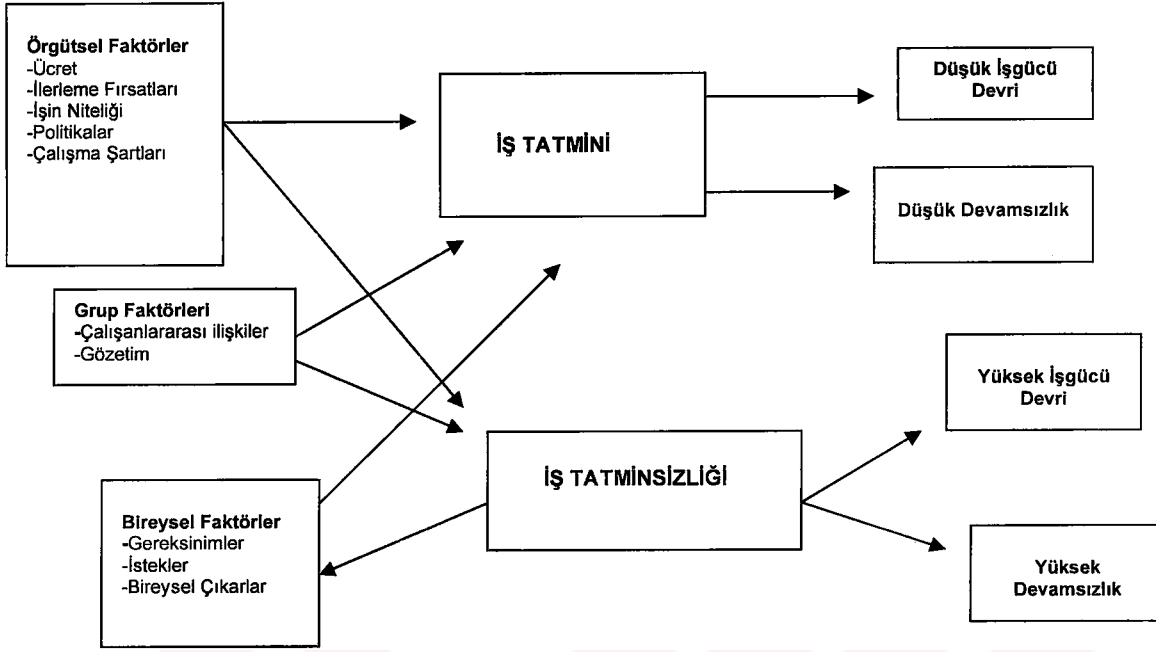
Bu anlamda tatmin sağlayan alanlar sayılamayacak kadar fazladır. Ayrıca iş tatmini kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar kavrama yeni ve değişik yaklaşımlar getirmiştir. Pek çok araştırmada iş tatmini kavramı moral ve işe ilişkin tutum kavramları ile eş anlamlı olarak anılmaktadır. Bullock'a göre iş tatmini iş'le ilgili çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen tecrübelerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak değerlendirilmektedir⁴⁵⁷. Wroom iş tatminini, bireyin işine yönelik duyguları, algıları ve tutumları olarak tanımlamaktadır. İşe yönelik olumlu duygusal tepkiler iş tatmini, olumsuz tepkiler ise iş tatminsizliği olarak değerlendirilmektedir⁴⁵⁸. Hackman ve Oldham iş tatminini çalışanların çalışma esnasında işlerinden duydukları mutluluk olarak tanımlamaktadırlar. Keith Davis ise iş tatminini "işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk" olarak ele almakta ve O'na göre iş tatmini işin özellikleri ile çalışanların arzu istek ve beklentilerinin birbirine uyduğu zaman gerçekleşen bir süreç olmaktadır⁴⁵⁹. İş tatmini içerik itibarıyla zihinsel bir süreç olmaktan ziyade hissi bir yaklaşım olma özelliği taşımaktadır. Bu açıdan iş tatmini kişisel ve öznel bir yapıya sahiptir.

⁴⁵⁶ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Üçüncü Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 209, İstanbul, 1989, s.185.

⁴⁵⁷ Levent Şimşek, "İş Tatmini", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, S.2, Ankara, 1995, s.91.

⁴⁵⁸ V.H. Vroom, **Work and Motivation**, John Wiley and Sons Inc, New York, 1967, s. 99.

⁴⁵⁹ Keith Davis, **a.g.e**, s.95.



Şekil 3.1.2. İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Nedenleri

Kaynak : Gülay Budak, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon yapısı Birey-İş Doyumu-Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayınları No:61, İzmir, 1999, s. 47.

Bütün bu tanımların ışığında iş tatmininin üç önemli boyutunun varlığından bahsetmek mümkündür.

1-İş tatmini, işe duygusal bir cevaptır.

2-İş tatmini beklenti eşittir kazanç mantığına dayanmaktadır. Yani bireyin çalışmalarının yeteri kadar ödüllendirilip, ödüllendirilmemesi durumunu yansıtmaktadır.

3-İş tatmini bir takım tutumlardan oluşmaktadır. Bunlar ; İş seçimi, işin kendisi, gelişme ve terfi imkanları, yönetim biçimi, ücret, denetim, çalışma şartları, işteki sosyal ilişkiler ve işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve beceri düzeyine sahiplik şeklinde sıralanabilir.

Bireylerin çalışmasının karşılığı olarak aldıkları tatmin ile çalışması esnasında hissettiği tatmin arasında da bir takım ayrımların yapılması gerekmektedir. Bireylerin çalışmaları sonucu elde ettikleri tatmine “dışsal tatmin”, çalışmalarını sırasında hissettikleri tatmin düzeyine de “içsel tatmin” adı verilmektedir. Dışsal tatminler ücret, ek yardımlar, bireylere iş güvencelerinin sağlanması şeklinde ifade edilirken, içsel tatminleri de yeni teknolojik gelişmelere uyum gösterebilmek için bilgi ve yetenek

kazanımı, kaliteli üretimde bulunma, bireyin yaratıcı özelliklerinin sergilenebilmesi ve işi yerine getirmekten kaynaklanan olumlu duyguları bu kapsamda değerlendirmek mümkündür⁴⁶⁰. Gerek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli gerekse Herzberg'in çift faktör teorisi iş tatmininin gerçekleştirilmesi sürecinde etkili olan faktörlere ilişkin önemli ipuçları vermektedirler⁴⁶¹. Çalışanların gösterdikleri faaliyetlerden hoşnut olabilmeleri için, o faaliyetlerin bireylerin yeteneklerini ortaya koyabilmelerine fırsat tanıyıcı olmaları gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi de çalışanın niteliklerinin, işin gereklerine uygun olması ile mümkündür. İşletmelerde eğitim süreci ile, yetenek ve becerileri sürekli olarak geliştirilen bireylerin işin yapılma süreçleri ile ilgili meydana gelen yeni teknik gelişmelere ve değişimlere uyum sağlamaları amaçlanmaktadır.

Çalışanların iş üzerindeki denetimlerinin yüksek olması onları güdüleyen bir etkiye sahiptir⁴⁶². Özellikle Maslow'un ihtiyaçlar konusundaki iki önemli tespiti olan bireylerin kendilerini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyaçlarının tatmin sürecinde bireyin beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesinin önemli etkilerine rastlamak mümkündür. İnsanlar kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek arzusundadırlar. Örgütlerde çalışan her birey işini daha iyi yapmak ve iş performansını geliştirmek istemektedir. Çünkü bunun doğal sonucu bireyin kendini tamamlamasına katkı sağlayacak, organizasyonel ilerlemesi ve yükselmesi ile sonuçlanacaktır. Çalışanların örgütsel ortamda yükselmeleri, terfi etmeyi düşündükleri makamların iş gereklerine uygunluklarına bağlıdır⁴⁶³. Dolayısıyla her üst düzey görev çalışanlardan yeni yetenek düzeyleri, beceri düzeyleri, deneyim ve bilgi istemektedir. Çalışanların yetenek gelişim süreçleri ise işletmenin eğitim çabalarının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde yükselme, yaratıcılık, iş üzerinde hakimiyet, başkaları tarafından kabullenilme bireylerin uzmanlık güçlerine dayanan beceri ve bilgi donanımlarının bir sonucudur. Aynı zamanda bu sayılan unsurlar işletmelerde çalışanların işe ve işletmeye karşı duydukları his ve tutumların gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Çalışanların mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirilmeleri çalışanların psiko-sosyal oluşumunda var olan bireysel ihtiyaçlarının

⁴⁶⁰ Feyzullah Eroğlu, a.g. e, s.259.

⁴⁶¹ Erol Eren, a.g.e, s.141.

⁴⁶² Early G.Planty, Williams Mcord, Carlos A.Efferson, a.g.e, s.12.

⁴⁶³ Fred Luthans, a. g. e, s.158.

tatmin edilmesini sağlayarak, bunun iş üzerindeki etkilerinden birisi olan iş tatmininin yükselmesine katkı yapacaktır.

3.1.3.Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması

Her iş veya endüstriyel örgütün başarısı çoğunlukla pazarladığı ürün veya hizmetin kalitesine bağlıdır. Bu tür kalite sorumlulukları genellikle ilk hat çalışanlarındadır. Satıcı, güvenilirlik ve şirketinin hizmetini satarken aynı zamanda bir ürün satmaktadır. Üretim hattı satıcısı, kalite kontrol departmanı mevcut olsa bile, müşterinin kendisini memnun edecek bir ürün alıp almadığına karar verebilir ve kendisinin sürekli alım gücünü garantileyebilir⁴⁶⁴.

İşletmelerde çoğu kez müşterilerle birebir ilişki içerisinde bulunan çalışanlar işletme yöneticisinden daha çok insana ulaşabilmekte ve çalıştığı işletmeyi üçüncü kişiler nezdinde daha sıklıkla temsil edebilmektedirler. Hatta bu konuda bir resepsiyon memuru, bankacı, asansör operatörü, veya binlerce ürün veya hizmetin satıcısı konumunda olan kişiler işletmenin itibarını zedeleyebilir veya arttırabilirler. Çalışanlar, örgütteki herkesin geleceğinin kalite standartları ile ilgili olduğunu çoğu kez fark edememektedirler. Bir işletmede ürün veya hizmet kalitesinin düşmesi müşteri beklentilerinin, desteklerinin ve satış rakamlarının da düşmesini beraberinde getirmektedir⁴⁶⁵.

Kalite son yıllarda sıkça karşılaştığımız olgulardan birisini oluşturmaktadır. İşletmelerin tamamında ürün ve hizmetlerde daha fazla kalite sağlama dürtüsü yer almaktadır. Kalitenin belli bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Çünkü somut bir kavram niteliği taşımamaktadır. Kalite, ürün veya hizmetin amaca veya isteklere uygun olması demektir. Başka bir deyişle, ürün veya hizmetin müşteriye tatmin etmesi, müşteri isteklerini en ekonomik düzeyde karşılaması olarak ifade edilebilir. Günümüzün işletmeleri açısından kalite önemli rekabet enstrümanları arasında yer almaktadır. Hatta kalite rekabet avantajı olmaktan çıkmış, rekabet edebilirlik için bir başlangıç noktası haline gelmiştir. Özellikle rekabetin küreselleşmesi bir ürünün üretilme sürecinden, satış sonrası hizmet aşamasına kadar her kademedeki kalite faktörünün ön planda tutulmasını gerektirmektedir⁴⁶⁶.

⁴⁶⁴ Early G. Planty, Carlos A. Efferson, Williams Mcord. **a.g.e**, s.10.

⁴⁶⁵ Wayne F. Cascio, **a.g.e**, ss.15-17.

⁴⁶⁶ Ebru Güzelcik, **a.g.e**, s.56.

Geçmişte, kalite kontrol ayrı bir grup yönetici ve çalışanın sorumluluğundaki bir işlev olarak görülmekteydi. Bu sorumluluk ayrımının günümüzde etkili olmadığı kanıtlanmıştır. Günümüzde yüksek kalite gereksiniminin herkesin sorunu olduğunu vurgulayan toplam kalite kavramı adapte edilmeye çalışılmaktadır. Kaliteyi ortaya koyan süreç, işletmenin hem mali, hem fiziki, hem de insan kaynaklarına ilişkin aşamalarını kapsamaktadır⁴⁶⁷. Geçmişte kalite sadece üretim bölümünün sorunu olarak değerlendirilirken, bugün artık kalite üretim bölümüne bırakılamayacak kadar önemsenen bir anlayışa sahiptir.

Bir işletmede kalite sorunun çözümlenebilmesi için öncelikle işletmenin sahip olduğu geleneksel kültürden farklı olarak çalışanlarda kalite bilinci geliştirecek kalite kültürünün yaratılması gerekmektedir. Kalite kültürünün yaratılması öncelikle kalitenin ne olduğuna ve nasıl başarılabileceğine ilişkin bilgi, yetenek ve becerilerin kazanılması ile gerçekleşmektedir. Ayrıca işletmede kalite kontrolüne ilişkin hizmetlerin yerine getirilmesi bu görevi yapacak çalışanların eğitilmeleri ile mümkündür⁴⁶⁸.

Kalitenin örgütlenmesi ve kalite performansının gelişmesi açısından eğitim ve geliştirme önemli bir etkidir. Çalışanlar işletmeye hammadde alımından, üretim sürecine ve oradan satış aşamasına kadar her kademede yer almakta, kalite yaratmaya dönük olarak kullanılan yeni teknolojileri tanımakta ve bu araçların standartlara uygun olarak nasıl kullanmaları gerektiğini öğrenmektedirler.

Günümüzde işletmelerde kalite kontrol hizmetleri bir çok istatistiki ve laboratuvar metodlarını içermektedir. Bu metodların kullanılabilmesi ve laboratuvar etkinliklerinin standartlara uygunluk taşıyacak nitelikte yerine getirilebilmesi çalışanların eğitim süreçleri ile doğrudan ilintilidir⁴⁶⁹. Bunun dışında gerek sanayi gerekse hizmetler sektöründe çalışanlar kaliteli mal veya hizmet sunumuna ilişkin eğitimler almaktadırlar. Bu eğitim çabalarının amacı müşteri memnuniyetini sağlamaya dönüktür.

Sonuç olarak işletmede çalışan bireyler de üretim girdileri arasında yer almaktadır, bu yüzden üretime katılan diğer faktörlerin nitelikleri bir üretim sürecinde ne kadar önemli ise aynı şekilde üretim faktörü olarak çalışanların da niteliklerinin yüksek olması çıktının kalite düzeyinin de yüksek olmasına neden olacaktır.

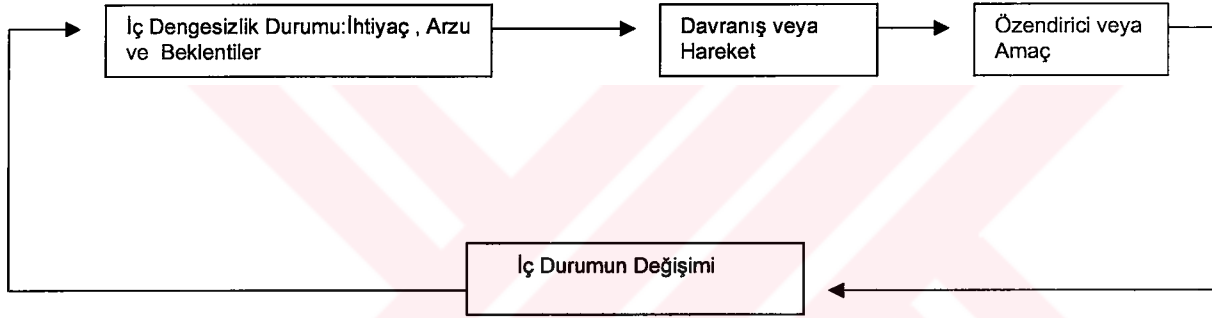
⁴⁶⁷ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, ss.41-42.

⁴⁶⁸ Early G. Planty, Carlos A. Efferson, Williams Mcord. **a.g.e**, s.10.

⁴⁶⁹ Oygur Yamak, **a.g.e**, ss.187-188.

3.1.4.Çalışanların Güdülenme Sürecine Katkı Sağlaması

Motivasyon insan davranışlarını yönelten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir. Bu tanım motivasyonun iki önemli özelliğini vurgulamaktadır. Birincisi motivasyon bireyleri belirli yönlerde davranmaya yönelten bir enerji gücü olarak tanımlanmaktadır. İkinci olarak motivasyon amaçlara yönelme sürecinde etkili bir aratır⁴⁷⁰. şu durumda bir motivasyon faktörü, bireyin seçim ve kararlarını, buna bağlı olarak da, davranışlarını etkileyebilen glerin ölüsünü değiştiren bir süreçtir. Bu anlamda motivasyon süreci, içerisinde değerlerin, ihtiyaçların, gerilimlerin, güdü ve beklentiler kompozisyonunun yer aldığı bir olgu özelliği taşımaktadır.



Şekil 3.2. Motivasyon Süreci

Kaynak : Feyzullah Eroğlu, a.g.e, s.7.

Örgütsel psikoloji alanında yapılan tüm araştırmaların ve ortaya konan kuramların özünde başarılı bir yönetim arayışı yatmaktadır. İşletmelerde yöneticilerin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkin bir örgütsel yapı yüksek düzeyde motive olmuşalışanlar aracılığıyla sağlanabilir. İnsanlar doğru tutumu geliştirebilmek için işlerini, mesleki bilgi ve kariyerlerini zenginleştiren ve kendilerini doyuma ulaştıran anlamlı bir etkinlik olarak görme ihtiyaındadırlar. İřęrenler rgte karşı bir ciddiyet duygusu geliştirmek istemektedirler⁴⁷¹.

Uygun tutum ve davranışlar,çalışanların değerler sistemi,çalışma şartları ve aldıkları gdleme ile belirlenmektedir. Bu açıdan yönetici için en önemli sorun

⁴⁷⁰ M. şerif şimşek, Adnanelik, Tahir Akęemci, Davranış Bilimlerine Giriş ve rgtlerde Davranış, Nobel Yayınları, Ankara, 1998, s.97.

⁴⁷¹ Nurettin Kaldırımçı, a.g.m, s.113.

Çalışanların güdülenmeleri sürecinde hangi materyalleri kullanması gerektiği noktasına odaklanmaktadır. Çalışanların motivasyon süreçlerinde yöneticilerin kullanacağı yönetsel ve örgütsel araçlardan birisi de çalışanların eğitimidir. Eğitim çoğu kez işletmelerin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülmektedir. Bu iki kavram temelde birbirlerini tamamlamakta ve özde aynı amaçları gütmektedir. Eğitim gerekliliği başlıca üç önemli amaca dayandırılabilir.

1-Çalışanlara yeni bilgilerin aktarılması

2-Çalışanlarda davranış ve tutumların değişiminin sağlanması

3-alışlarda tatmin duygusunun yaratılması

Yukarıda sayılan her üç madde temelde örgütlerde üretim ve verimlilik arttırılmasına yönelik genel amaçlar kapsamı içerisinde değerlendirilmelidir. Eğitim süreci aynı zamanda bir ihtiyaın tatminidir. Burada güdülen temel amaç, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda çalışanların yetiştirilmesi ve bunun sonucu olarak bireylerin kişisel yetenek düzeylerinin arttırılmasıdır⁴⁷². Dinamik bir çevrenin ürünü olan örgütler dış çevrede meydana gelen değişiklikler lsnde yeni bilgiler edinmeli ve kendini geliştirmelidir. Çünkü açık sistemlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri çevreleri ile girdikleri iletişimin bir sonucudur. Örgütlerin bunu sağlaması ise, örgüt üyelerinin yeni bilgi ve ilkelerle donatılması sayesinde gerekleřmektedir⁴⁷³. Örgütsel tutum ve davranışların değişmesi, uygulamada geçerli olabilmesi, yeni tutum ve davranış modellerinin çalışanlarca öğrenilmesi sayesinde mümkün olabilir. Bunun için, eğitim sürecinin kullanılması sayesinde işletmeler hem örgütsel değerlerini arttırmış hem de çalışanlar için etkili bir özendirme aracı kullanmış olmaktadırlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesi uyarınca çalışanların eğitim sürecine katılmaları onların mesleki ve teknik anlamda bilgilerinin yenilenmesini sağlarken, aynı zamanda sosyal ve insani ilişkilerin geliştirilmesine yönelik eğitim programları sayesinde çalışanlara güven duygusu kazandırmakta ve onların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Ayrıca alışanlara verilen eğitim imkanları onların yükselme isteklerinin de karşılanmasında önemli katkılar saęlamaktadır⁴⁷⁴. Terfi edilecek görevlerin

⁴⁷² znur Yüksel, **a.g.e**, s.178.

⁴⁷³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tz, **a. g. e**, s.125.

⁴⁷⁴ Malcolm W. Warren, **Training For Results**, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts, 1995, s.6.

gerektirdiği bilgi, beceri ve davranış modellerine eğitim sayesinde sahip olan birey daha kolay bir şekilde terfi isteklerinin yerine getirildiğini görmekte ve bundan hoşnut olmaktadır⁴⁷⁵.

Elde edilen yeni bilgiler ve terfiler sayesinde bireyler, ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerik taşıyan gereksinimlerini de büyük ölçüde karşılamaktadırlar. Yararlı ve planlı eğitim programlarına katılan ve yükselen bireyler elde ettikleri yeni bilgi ve becerilerle kişiliklerini giderek geliştirirler ve kendini tamamlama ihtiyaçlarını karşılama çabası içerisine girerler. Bu ihtiyaç bireyler açısından kendi potansiyelini açığa çıkarma ve kullanma isteğine ilişkin bir özellik taşımaktadır. Yeni bilgiler öğrenen bireylerin işlerini daha etkin ve kolay yapar hale gelmeleri ve bireylerin yaratıcılıklarını geliştirmeleri sayesinde bu ihtiyaç, ihtiyaç olmaktan çıkmakta ve tatmin bulmaktadırlar⁴⁷⁶. Bütün bunların sonucunda, çalışanlarda kendi çıkarlarının örgütsel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin yerleşmesi sağlanmak suretiyle, çalışanlar açısından doğabilecek olumsuz duyguların bertaraf edilerek, bireylerin kurumsal kültürün bir parçası olduğunun hissettirilmesi sağlanacaktır.

3.1.5.Yabancılaşma ve Çatışma Duygularının Ortadan Kaldırılması ve Örgütsel Uyumun Sağlanması

Türkçe'ye batı dillerinden geçmiş bir kavramdır olan yabancılaşma daha çok felsefi ve tıp literatüründe kullanılan bir kavram özelliği taşımaktadır⁴⁷⁷. Yabancılaşmaya günümüzde her ideoloji, her felsefi doktrin, her sistem ayrı bir anlam yüklemektedir. Yabancılaşma sosyal bilimlerin bir konusun teşkil ettiği kadar gibi insanı robotlaştıran, “meta”laştıran ve sonunda dengelerini alt üst eden rasyonalist ve teknokratik bir uygarlık biçimine karşı oluşan bir isyanın simgesi olma özelliğini de taşımaktadır⁴⁷⁸. Felsefi manada yabancılaşma, bir kimsenin kaybettiği bir takım özelliklerin kendi dışındaki bir varlıkta bulunduğunu fark etmesi halini ifade etmektedir. Kavram felsefeye Hegel tarafından sokulmuş ve Marx tarafından benimsenerek farklı bir tarzda kullanılmıştır⁴⁷⁹. Psikolojik olarak yabancılaşma konusunda Fromm ve Seeman'ın önemli görüşleri yer almaktadır. Fromm yabancılaşmayı, insanın kendi

⁴⁷⁵ İsmail Efil, **a.g.e**, s. 99.

⁴⁷⁶ Acar Baltaş, “Motivasyon: İnsan Nasıl Daha İyi Çalışır?”, www.İnsankaynaklari.com s.1.

⁴⁷⁷ Barlas Tolan, **Toplum Bilimlerine Giriş**, Dördüncü Baskı, Murat & Adım Yayıncılık, Ankara, 1996, s. 281.

⁴⁷⁸ Şahin Uçar, **Tarih Felsefesi Meseleleri**, Nehir Yayınları, İstanbul, 1997, s.223.

⁴⁷⁹ Süleyman Hayri Bolay, **Felsefi Doktrinler Sözlüğü**, Beşinci Baskı, Akçağ Yayınları, Ankara, 1990, s.5.

elinden çıkan her şeyin bir müddet sonra insan tarafından kutsanması olarak algılanmaktadır. Ona göre çoğu kez sevgi denen şey, kutsanılan yabancılaşma olgusundan başka bir şeyde değildir. Fromm'a göre çağdaş toplumda yabancılaşmanın her yeri kapladığını belirten Fromm, insanın işiyle, başkalarıyla ve kendisiyle olan ilişkilerinde yabancılaşmanın etkin rol oynadığını vurgulamaktadır⁴⁸⁰. Seeman, ise yabancılaşma yaklaşımında, yabancılaşmış emek, çalışanını iş süreci üzerindeki denetimi, modern çalışanın monotonlaşması ve yönetimden uzaklaştırılması konuları üzerinde durmuştur.

Seeman'a göre yabancılaşma beş boyutlu bir süreçtir. Bunlar güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, tecrit edilme ve kendine yabancılaşma olarak ele alınmalıdır. Bu yapılan tanımların hepsinin ortak noktası, yabancılaşma duygusunun bireyin çevresinden, kendisinden, örgütlerden ve başkalarından bir kopuşu ya da uzaklaşmayı temsil ettiğidir. Bütün bunların ışığında yabancılaşmayı, ideal duyguların yerini, fiili olguların, amaçların yerini araçların alması ile beliren, egemenlik yerine güçsüzlük getiren, bireylerin kendinden, değerlerinden, toplumsal oluşumlardan uzaklaşması olarak tanımlamak mümkündür. Yabancılaşmanın temel sebebi, insanı çatışmaya, isyana ve ruhsal yorgunluğa sürükleyen unsurların hızındaki ve sayısındaki tahammülü zor artışlardır.

Yabancılaşma genel olarak, güçsüzlük, anlamsızlık ve yalnızlık biçiminde ortaya çıkarak, psikolojik olarak çalışanın kendisini örgütün amaçlarına ulaşmada, kendi beklentilerine rağmen bir araç olarak görmesi sonucunu ortaya koymaktadır.⁴⁸¹ Büyük örgütlerde görülen aşırı işbölümünün ortaya çıkardığı en önemli sonuç, bireyin kendisinin dışında gelişen alışkanlıklar kazanmasıdır⁴⁸². Bilimsel yönetim akımının etkisiyle örgütler üretim artışı sağlamak için aşırı bir işbölümüne gitmişlerdir. Bu durum çalışanları dar bir çalışma ortamına itmiş, sürekli olarak aynı hareketleri tekrarlamak zorunda bırakmıştır⁴⁸³. Örgütte çalışan bu insanlar kendilerinin yaratmadıkları bir dünyada yaşamaktadırlar. Başkalarının kurallarını, kararlarını ve düşüncelerini benimsemek ve uygulamak çalışanların görevidir.

⁴⁸⁰ Erich Fromm, **a.g.e.**, ss.137-138.

⁴⁸¹ Anton C. Zijderveld, **Soyut Toplum**, (Çev:Cevdet Cerit) Pınar Yayınları, İstanbul, 1985, s.211.

⁴⁸² Barlas Tolan, **Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma**, İkinci Baskı, A.İ.T.İ A.Yayınları, Ankara, 1981, s.142.

⁴⁸³ Atilla Dicle, **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, ODTÜ Yayınları, Ankara, 1980, s. 40.

Hiyerarşinin, işbölümünün ve bürokrasinin bütün olumsuzluklarından, üst basamakta bulunanlar, aşağı basamakta bulunanlardan daha az etkilenmektedirler. Alt basamakta, çalışanlar kısaca kuralları kutsallaştıran bürokrasi ile üst kademeyi ilahlaştıran hiyerarşi, bu nitelikleri ile örgütlerde amaçsız yönetimin bütün isteklerine olduğu gibi riayet eden, yönetilmek ve denetlenmek ihtiyacını sürekli duyan, yararlılıktan yoksun, psiko-sosyal tatmin açısından çaresiz bir “örgütsel insan” yaratmıştır. Kısacası bu anlayış biçimleri bizzat yabancılaşmaya sebep olucu unsurları bünyesinde taşımaktadırlar.⁴⁸⁴

Bireyin örgütteki davranışının etkinliği, örgütün ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneğine bağlıdır. Örgütte çalışan kişinin maddi ve moral ihtiyaçlarının tatmini halinde daha iyi ve olumlu davranışlar geliştirdiği gözlenmektedir.⁴⁸⁵ Beklenti ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından tatmin edilmediğine inanan bireyler örgütle bütünleşme sürecine giremezler ve olumsuz tutumlara sahip olurlar. Tatminsizlik hali uyumsuzlukların, yabancılaşmanın ana sebeplerini meydana getirirler.⁴⁸⁶ Örgütün işlerliği yönünden ideal olan, bireyin kendi amaçlarına ulaşmada, örgüt amacına katkı sağlamanın bir araç olacağı düşüncesini sağlamaktadır.⁴⁸⁷

Çalışanların, içinde yer aldıkları örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde sürekli olarak, sonsuz bir sadakat ve gayretle çalışabilmeleri büyük ölçüde yönetimi kabullenmelerine ve örgüt atmosferi ile bütünleşmelerine bağlıdır.⁴⁸⁸

Bu noktada çalışanları sadece emredileni yapan, tembel ve kurallara uyan, pasif edilgen, bir varlık olarak değil, onları, örgüte katkıda bulunabilecek yeteneğe sahip olarak gören, ve çalışanların teknik bilgi ve zihinsel kapasitelerinden yararlanmayı hedefleyen bir anlayışın örgütlerde geçerli olması gerekmektedir. Çalışanların eğitim süreçleri yoluyla kendilerini geliştirmeleri ve üst düzey görevlere hazırlanmaları yabancılaşma duygusundan sıyrılıp, örgütle bütünleşmelerine imkan sağlayan bir süreçtir.⁴⁸⁹

⁴⁸⁴ Özcan Yeniçeri, “Yabancılaşma” *Türkiye Günlüğü Dergisi*, Cedit Yayınları, Sayı, 25 Ankara, 1993, s. 96.

⁴⁸⁵ Sacid Adalı, *Daha İyi İş görme Açısından Katılmalı Yönetim*, TDAV Yayınları No.21, İstanbul, 1986, s.6.

⁴⁸⁶ Erol Eren, *a.g.e.*, s.185.

⁴⁸⁷ Can Baysal, Erdal Tekarslan, *a.g.e.*, s.188.

⁴⁸⁸ Keith Davis, *a. g. e.*, ss.19-20.

⁴⁸⁹ Trevor Bolton, *a.g.e.*, s. 6.

Bireylerin yeni bilgi ve beceri kazanmaları sayesinde mesleki ve teknik anlamda kendilerini geliştirmeleri yaptıkları işlerin amacının ne olduğunu fark etmelerine, kendilerini örgütsel hedeflere ulaşılması noktasında yararlı ve katma değer sağlayan bir birey olarak görmelerine neden olacaktır. Örgütlerde yabancılaşmayı yaratan süreçlerden birisi de çalışanların yaptıkları işin hakkında sınırlı bilgi sahibi olarak bu işleri yerine getirmeleridir⁴⁹⁰. Ancak işi hakkında gerekli bilgisel donanımına sahip olan birey yaptığı işi bilerek ve anlayarak yapacağı için bireysel olarak kendi varlığının ve içinde bulunduğu çalışma ritminin farkında olacaktır.

Ayrıca eğitim faaliyetleri sürecinde diğer çalışanlarla ve yöneticilerle aynı platformda bulunmak fiziksel mesafenin ortadan kalkmasına ve sosyal mesafelerinde azalmasına neden olmaktadır. Sosyal mesafenin azalması çalışanlara diğer çalışanlarla iletişime geçebilme ve sosyal ilişkilerini geliştirebilme imkanı tanımaktadır. Bu süreç çalışanların sosyal ve ait olma ihtiyaçlarının giderilmesi noktasında önemli katkılar sağlayacaktır.

3.1.6. İletişim Sürecinin Etkinliğinin Sağlanması

İletişim, birey ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle hem de bu sistemin bir alt sistemi olan diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel bir süreçtir. Kısacası, iletişim insan-insan, insan-örgüt ve örgüt-toplumsal çevre ilişkilerini sağlayan önemli bir araç niteliği taşımaktadır⁴⁹¹. İletişimin yönetim fonksiyonlarının başarılmasında çok özel bir yeri vardır. Denilebilir ki bir örgüt yönetiminde iletişime ihtiyaç hissettirmeyen hiç bir faaliyet ve birey yoktur. Bu nedenledir ki günümüz yöneticileri zamanlarının yaklaşık %90' nını örgütün beşeri ve fiziki kaynaklarının optimal koordinasyonunu ve senkronizasyonunu sağlayarak, işletme faaliyetlerini etkinleştirebilmek için iletişim ile ilgili sorunlara ayırmaktadırlar. Hatta günümüz dünyasındaki bütün sorunların temelinde iletişim düzenindeki yetersizliklerin yattığını ileri sürenler de çıkmıştır. İletişimin, günümüzün karmaşık dünyasındaki insanları anlamak için gerekli en önemli araç olduğu genel kabul görmüş bir düşüncedir⁴⁹². İşletme ve kuruluşlarda da etkin bir yönetim iyi bir iletişim sürecine

⁴⁹⁰ Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, (Çev:Olca Baykal ve diğerleri) MPM Yayınları No: 476, Ankara, 1992, s.267.

⁴⁹¹ Haldun Ersen, **a.g.e.**, s.130.

⁴⁹² Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**, Bursa, B. İ.T.İ.A. Yayınları No:22 1977, s.11.

dayanmaktadır. Yönetim bu manada insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme sanatıdır. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler çeşitli şekillerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de içererek iletilmektedir. Denilebilir ki örgütlerde iletişim sisteminin etkinliği ile örgütsel etkililik arasında doğrusal bir ilişki sözkonusudur⁴⁹³.

Klasik ast-üst ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı işletmelerde oluşan aşırı hiyerarşik yapı bireyi örgüt çarkı içinde anlamsızlaştırırken ast ile ast ve ast-üst arasındaki ilişkileri de sekteye uğratmaktadır. Kaynağı tam olarak kestirilemeyen bir üstten alınan emirlerin çalışanlar tarafından yerine getirilmesi çalışanların bilgilendirilme ihtiyacını tatmin etmemektedir⁴⁹⁴. Oysa insanlar, çalıştıkları çevre ve yaptıkları işler hakkında mümkün olduğu kadar daha çok bilgiye sahip olmak istemektedirler. Çevre ve iş hakkında yeterince bilgi sahibi olamamak insanları tedirgin etmekte, korku yaratmakta, üzüntü yaratmakta, zekalarını köreltmekte, dolayısıyla çalışma motivasyonu için gerekli olan psikolojik unsurların tatminini engellemekte, ayrıca yanlış ve eksik bilgi, uyumsuzluklara ve çatışmalara sebep olmaktadır⁴⁹⁵.

İletişim çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. İşletmelerde eğitim çabaları da etkili ve seviyeli iletişimin kurulabilmesi ve geliştirilebilmesi açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar eğitim amaçlı olarak aynı fiziksel ortamlarda bulunmaları nedeniyle birbirleri ile konuşma ve fikir alış verişinde bulunma imkanına kavuşurlar.

Bu, bireylerin sosyal açıdan birlikteliklerine katkı sağlamaktadır⁴⁹⁶. Bunun yanında özellikle eğitim öncesi ve sonrası gerçekleştirilen eğitim, öğrenme ve iletişim oturumları çalışanları bir araya getirmektedir⁴⁹⁷. Bazen belirli iletişim kanallarında var olan sorunlar bir türlü giderilemeyen aksaklıklar, bu iletişim oturumlarında kendiliğinden çözülmektedir. Bu toplantılar insan kaynakları yönetimi açısından büyük önem taşıyan, sevgi, güven, fedakarlık, saygı gibi temel gereksinimlerin karşılanmasına da yardımcı olmaktadır. İletişimin temeli güven ve saygıya dayanmaktadır. İletişim oturumlarında zaman zaman işi dışındaki konulara yoğunlaşmak suretiyle kişiler

⁴⁹³ E. Eren, a.g.e, s.275.

⁴⁹⁴ Ebru Güzelcik, a. g. e, s.197.

⁴⁹⁵ Dale S. Beach, **Personnel, The Management of People At Work**, Second Edition, McMillan Company, NewYork, 1970, s. 58.

⁴⁹⁶ Early G.Planty, Williams Mcord, Carlos A.Efferson, a.g.e, s.12.

⁴⁹⁷ İlhami Fındıkçı, a. g. e, s. 268.

arasında yakınlık sağlanabilmektedir. Eğitim bireylerin iletişim yeteneklerini sürekli olarak geliştiren bir süreçtir. Bu, gerek çalışanlararası iletişim gerekse, çalışanlarla müşteriler arasındaki iletişim açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Eğitim sayesinde yetenek, bilgi, kavrama düzeyleri gelişen bireyler iletişim eğitimleri sayesinde ilişki kurma, empati yeteneğinin kazanılması ve etkileşimde bulunma gibi bir takım kazanımlarda elde etmektedirler⁴⁹⁸.

3.1.7.Çalışanlara Takım Halinde Çalışma Alışkanlığının Kazandırılması

Takım çalışması günümüz örgütlerinde ve proje yönetiminde en çok ihtiyaç duyulan unsurlardır. Günümüzün karmaşık ve çok disiplinli bilgi gerektiren projeleri için artık bireysel çalışmalar ya da sadece yönetici kararları ile istenen sonuçlara ulaşmak mümkün değildir. Takım çalışması, bireysel rollerin grup rolü oluşturacak şekilde birbirleri ile ilişkilendirilmesi ve gerek takım içindeki rollerin, örgüt içindeki takımların koordinasyonu sağlayacak mekanizmaların oluşturulmasını içermektedir⁴⁹⁹. Takım çalışması yönetimin ve çalışanların iş yöntemlerini sürekli geliştirebilmek için birlikte çalışmaları şeklinde ifade edilebilir.

Takım çalışması rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşterileri memnun etmeye yönelik bütünüyle yeni bir çalışma sisteminin temelini oluşturmaktadır. Çoğu kez üretilen fayda kişisel çabaların değil, bir ekibin, bir paylaşım sisteminin ortak bir ürünü olmaktadır⁵⁰⁰. Bu gruplar için hedef belirlemenin bireysel hedeflerin belirlenmesine oranla daha kolay olması ve sonuç olarak grup etkinliğinin bireysel etkenliğe oranla kolaylıkla ölçülmesini sağlamaktadır. Takım çalışmasına olan gereksinim çalışanların düşünme, planlama, kendisini ilgilendiren konularda karar alma ve özerklik arzusundan kaynaklanmaktadır. İnsanların görüşlerine ve işin nasıl yapılacağı konusunda düşüncelerine önem verilmesi, çalışanın yeteneklerinden faydalanılarak daha verimli bir organizasyon ortamının yaratılmasına katkıda bulunacaktır. Özellik konusunda uzman ve eğitim yolu ile kalifiye edilmiş elemanlar işletmede bir küme ya da takım oluşturmak suretiyle örgütsel sorunların çözümünde önemli katkılarda

⁴⁹⁸ Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1994, ss.119-120.

⁴⁹⁹ J.Miller, A. Dower, S. Inniss, **Improving Quality İn Further Education: A Guide for Teachers İn Course Teams**, Ware, Herts, Counsالتant at Work, 1992, s.15.

⁵⁰⁰ Bilge Erengül, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997, ss.137-138.

bulunmaktadırlar⁵⁰¹. Çalışanların takım kurma, takım çalışmalarına katılma ve takım çalışmalarının etkinliğinin artırılması gibi konularda eğitim çabalarının önemli bir payı vardır. Öncelikle takım eğitimi sayesinde çalışanlara stratejik ve çevresel bir takım değerler ve amaçlar öğretilmektedir. Bu konular genelde, çalışanlarca paylaşılan vizyon, açık iletişim biçimleri, güven ve karşılıklılık, yaratıcılık yeteneğinin geliştirilmesi, bireysel gelişimin sağlanması ve takım çalışmalarının uygulanması süreçlerinden oluşmaktadır⁵⁰².

Çalışanların takım çalışmaları konusunda eğitilmeleri onların ortak karar verme, kararlara katılma, örgütsel sorunlara ilişkin global ve stratejik düşünebilme gibi yeteneklerinin gelişimine önemli katkılar sağlarken, birliktelik ruhunun sağlanması konusunda da önemli yararlılıklar ortaya koymaktadır. Yeni kazandığı bilgi, yetenek ve beceriler ile işin ya da örgütün geleceğine karar veren bireyler aynı zamanda özerklik ve yaratıcılık yeteneklerini de kullanmak suretiyle örgütsel sadakat duygularını da geliştireceklerdir. Ayrıca bireysel çalışma yerine, takım halinde çalışma ya da grup çalışmaları konusunda eğitilen bireyler, grup ortamında sosyal ilişkiler kurma ve geliştirme süreçlerini de kazanmış olmaktadır⁵⁰³. Bireyler bu sayede takım kurma, takım çalışmalarına katılma ve karar olma alışkanlıklarını geliştirirler.

3.1.8.İş Kazalarının Azalması

İşletmelerde iş kazaları hem işletme hem de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğuran bir süreçtir. Genelde iş kazalarının nedenleri, hatta en sıradan kazaların bile nedeni asla basit değildir. Bu nedenle kazaların çeşit ve sayılarına göre yapılan sınıflamalar oldukça fazladır. İş kazaları genelde sendelemek, düşmek, el araçlarının ve eşyaların hatalı taşınması, hatalı kullanımı ve düşen bir nesnenin çarpması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. İşletmelerdeki teknik gelişmeler yeni sağlık sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Ama aynı zamanda geleneksel tehlikelerin önemini azaltmakta ve makinelerin korunması standartlarını büyük ölçüde geliştirmektedir⁵⁰⁴. Bir kaza genellikle teknik, fizyolojik ve psikolojik etmenlerin bileşiminden

⁵⁰¹ Halime İnceler Sarıhan, **Teknoloji Yönetimi Rekabette Başarının Yolu**, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s.276.

⁵⁰² Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **a.g.e**, s.126.

⁵⁰³ Nesime Acar, **a.g.e**, ss.28-29.

⁵⁰⁴ International Labour Office, **İş Etüdü**, Dördüncü Baskı, (Çev: Zühal Akal) MPM Yayınları No:29, Ankara, 1991, s.50.

kaynaklanmaktadır. İşletme içinde çalışanların araç-gereçler hakkında fazla bilgi sahibi olmamaları, işin gereklerinin çalışanların yetenek ve becerilerinin üzerinde olması ve bir takım fiziksel oluşumlar kazaların temel nedenlerini oluşturmaktadır. Ayrıca bireylerin kendilerinden kaynaklanan bir kısım nedenler de sözkonusudur ki bunlar dikkatsizlik ve aksilik gibi özelliklerdir. Genel olarak bakıldığında hız, dikkatsizlik, hatalı ekipman, uygunsuz çalışma alışkanlıkları, sinirlilik ve zayıf hakimiyet gibi olgular çalışanların iş kazalarının temel nedenleri olarak ileri sürülmektedir. Bunların hepsi çalışanların eğitimi sayesinde ortadan kaldırılabilecek nedenleri oluşturmaktadır. Çalışanların işlerini bilerek ve anlayarak yapmaları onların kaza yapma olasılıklarını da düşürecektir. Çünkü işini bilerek ve anlayarak yapan çalışanlar aynı zamanda kaza konusundaki güvenlik önlemlerine ilişkin de bilgi sahibi demektir⁵⁰⁵.

Özellikle işletmelerde kullanılan makine ve teçhizatlar teknolojiadaki gelişme sonucu yüksek performanslara ulaşmıştır. Artan bu performanslar makinelerin kullanım aşamasında eğitim önceliğini daha da önemli hale getirmiştir. İşletmelerde kazalardan korunma, çalışanların işi ile ilgili kaza nedenlerine ilişkin daha iyi bir eğitim almasına bağlıdır. Bireyler, kendi hayatını ve başkalarının hayatını korumanın önemini iyi anlar, yönetim, sağlık ve güvenlik problemlerini ortadan kaldırmak için sağlam bir koruma tekniği geliştirirse o zaman kazaların önüne geçme şansı yakalayabilir. Bu süreçte bireylerin işin en uygun şekilde nasıl yapılacağı, en hangi araç gereçlerin nasıl kullanılacağına ilişkin konuları öğrenmeleri gerekmektedir.

Bunu da bireylere kazandırmanın yolu onları işin yapılması sürecinde kendilerinin sahip olmaları gereken yetenek, beceri ve bilgi konularında yetiştirmektir⁵⁰⁶. Günümüzde işletmelerde iş kazalarından dolayı yapılan harcamalar, iş kazalarını önlemek amacıyla yapılan harcamalardan daha yüksek rakamlara ulaşabilmektedir⁵⁰⁷. Bunların önlenmesi sürecinde makine ve teknolojiyen kaynaklanan hatalar yanında çalışanların hatalı davranışlarından kaynaklanan kazaların da önüne geçilmesi gerekmektedir.

⁵⁰⁵ Çağatay Ünüsan, **a.g.e**, s.14.

⁵⁰⁶ Early G.Plant, Williams Mcord, Carlos A.Efferson, **a.g.e**, ss.11-12.

⁵⁰⁷ International Labour Office, **a.g.e**, ss. 51-52.

3.1.9.Makine ve Teçhizat Arızalarının Azalması

Makine-teçhizatın bakım giderlerinin azaltılması bütün işletmelerin en çok üzerinde durdukları konular arasında yer almaktadır. Özellikle teknolojinin çok hızlı bir gelişme göstermesi neticesinde kullanılan makine ve teçhizat oldukça kompleks bir yapıya kavuşmuştur. Günümüzde ileri teknolojiyi temsil eden ve esnek üretim yapılmasına imkan veren yeni teknolojilerin kullanımı da oldukça güçtür. İşletmeler bu ileri teknoloji araçları için oldukça yüksek maliyetlere katlanmaktadır⁵⁰⁸. Kurumsal olarak işletme için önemli olan bu ileri teknoloji araçlarına yatırılan kaynakların en kısa süre içinde geri dönüşümünün sağlanması ve sonrasında müşteri beklentilerine dönük mal ve hizmet üreterek küresel rekabet ortamında rekabet avantajları elde edebilmektir⁵⁰⁹.

Bu gün bir çok iş ve endüstride çalışanlar, değeri yüz binlerce doları bulan makinelerin uygulamalarından sorumludurlar. Ayrıca fabrika ve ofislerin milyonlarca dolarlık makinelerini kullandıkları gibi onlarla ilgilenmeleri de beklenmektedir. Bu makinelerin iyi kullanımı sonucu tamirat, bakım, ve taşıma giderleri azalacak, kayıp zamanlar ortadan kalkacak makinenin saat başı ya da birim başı üretim verimliliği artacaktır. Yanlış kullanım neticesinde ortaya çıkan arıza ve bozulmalar neticesinde ise makineler zarar görecektir, zaman ve ürün kaybı, üretim kalitesinin düşmesi ve verimliliğin azalması gibi işletmeler için olumsuz süreçlerin yaşanmasına neden olacaktır⁵¹⁰.

Bu olumsuz süreçlerin ortaya çıkmaması için işletmelerin yanlış kullanıma neden olan unsurları ortadan kaldırması gerekmektedir. Özellikle işletmeye yeni giren çalışanlara makine teçhizat kullanımına ilişkin eğitim verilirken aynı zamanda mevcut çalışanların yeni teknolojiler karşısındaki bilgi ve kullanım yeteneklerine ilişkin eğitimlerin de verilmesi sözkonusudur. Bu sayede çalışanların kullandıkları makine ve teçhizatların kullanım klavuzlarına uygun kullanımı sağlanacak ve yanlış kullanımdan kaynaklanacak arızaların önlenmesi temin edilmiş olacaktır. Eğitim bu konuda, ilgili çalışanın dikkati çekme de ve gerekli bilgileri verme de en iyi araçlardan birisini oluşturmaktadır⁵¹¹.

⁵⁰⁸ M. Tamer Müftüoğlu, *İşletme İktisadı*, İkinci Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1994, s.76

⁵⁰⁹ Ebru Güzelcik, *a.g.e*, ss. 71-73.

⁵¹⁰ M. Tamer Müftüoğlu, *a.g.e*, s.77.

⁵¹¹ Early G.Planty, Williams Mcord, Carlos A.Efferson *a.g.e*, ss.9-10.

Günümüzde artık çoğu işletmede çalışanlardan kullandıkları araçların bakımını yapmalarını öğrenmeleri de beklenmektedir. Bunun anlamı iyi bir iş eğitimi, ekipmanların bakımını ve bu bakım ile kendi kazançları arasındaki ilişkinin öğretimini içermektedir⁵¹². Aynı şey hiç şüphesiz binalar için de geçerlidir. Yetenek, bilgi ve tavırların gelişimi için iyi planlanmış ve yönetilmiş bir eğitim bu alanlarda giderlerin azaltılması ile sonuçlanacaktır. İşletmelerde önemli bir konu olan etken olmayan süre ve işin doğmasının da önüne geçilmiş olacaktır.

3.1.10.Denetimin Azalmasının Sağlanması

Denetim, başlangıçta belirlenen standartlara elde edilen sonuçlarla ne derece ulaşıp ulaşılmadığının tespit edilmesi sürecidir. Bu süreç, işletmelerde çalışanların çabalarının ve gayretlerinin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Kısaca denetim, başarılması amaçlanan durumla, başarılanı, olması lazım gelen ile olanı ve teori ile uygulamayı birbirine bağlayan önemli köprü özelliğine sahiptir⁵¹³. Düzenleyici bir fonksiyona sahip olan denetimin temel amacı işletmelerin veya bireylerin hedeflerinin en rasyonel şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır.

Bu amaçla işletmede standartların oluşturulması ve her kaynağın yapmış olduğu katma değerin belirlenmesi gerekmektedir. Özellikle işletmedeki insan kaynakları açısından bunun değerlendirilmesi aşamasında bazı sorunlar yaşanmaktadır. Çalışanların denetlenmesi hem çalışan açısından hem de denetim görevini yerine getiren yönetici ya da ilgili şahıslarca bir takım olumsuz süreçlere neden olmaktadır. Bu da işletmedeki denetim maliyetlerini her boyutu ile artırmaktadır. Ancak çalışanların işin gerekleri konusunda uygunluklarının sağlanması denetim sürecinin de azaltılmasına neden olacaktır⁵¹⁴.

İşletmede çalışanların eğitim faaliyetleri sunucu mesleki bilgi düzeylerinin artması onların yapmakta oldukları işleri daha az denetim çerçevesi içerisinde yapmalarına neden olmaktadır. İşletmede iyi eğitilmiş bir çalışan daha az denetlenmeye ihtiyaç duymaktadır. Çalışanın işi konusunda yeterli bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde bulunması, onun işin inceliklerini bilerek ve anlayarak yapmasına neden olmaktadır. Eğitim sayesinde kalifiye olmuş bireyler, kendilerine öğretilen metodlara göre,

⁵¹² William Mc Gehee, Paul W. Thayer, **a.g.e**, s.13.

⁵¹³ J.L. Massie, **İşletme Yönetimi**, **a.g.e**, s.87.

⁵¹⁴ George Bahlander Arthur Sherman, , Scott Snell, **a.g.e**, s.239.

hatırlatmalara gerek kalmaksızın işini yapabilir. Bunun sonucunda nezaret görevini yürüten birey ile çalışanın daha rahat ve karşılıklı ilişkilerde daha dengeli bir ortam içinde çalışmaları sağlanmış olur. Çalışma ortamında denetimin azalması hem çalışan hem de denetimci açısından verimli çalışma ortamının doğmasına yol açar. Sıkı denetim çoğu kez yönetici açısından bir zaman kaybı, verim düşüklüğü olarak değerlendirilirken, çalışanlar için ise çeşitli sorunlara yol açabilir.

Özellikle denetlendiğini hisseden bireyin dikkat dağılması nedeniyle hata yapma olasılığı oldukça yüksektir⁵¹⁵. Eğitilmiş bireyler, sadece özel komut ve emirlere tepki veren bir makine gibi hareket etmek yerine, çalışan kendisini yönetme, özerk karar alabilme ve inisiyatif kullanma yeteneğine kavuşmaktadır. Bunun sonucu, giderleri oldukça yüksek olan denetim faaliyetlerinin minimum düzeye düşürülmesi ile sonuçlanacaktır.

3.1.11.Şikayetlerin Azaltılması

İşyerlerinde yöneticilerin karşılaştıkları en can sıkıcı ve zaman alıcı iş kaynağı denetleme, maaş, ücretler, çalışma şartları, iş arkadaşları ve üstlerle ilişkiler ile terfi ve yükselmelere ilişkin şikayetlerdir. Her gereksiz şikayet, iş memnuniyetsizliği , zaman kaybı, moral düşüklüğü ve etkili çalışmanın bozulması demektir. Aynı zamanda her düzeltilmeyen şikayet muhtemel bir zıtlaşmanın, karşılıklı şikayetlerin ve hatta grevlerin kaynağını oluşturmaktadır⁵¹⁶. Aslında her ikisi de birbirini etkileyen bir süreçtir. Yani şikayetlerin sonuçları ile şikayetlerin varlık nedenleri arasında önemli bir takım ilişkiler mevcuttur. Şikayetlerin nedenlerinden en önemlisi işletmede var olan bir memnuniyetsizliğin ve moral düşüklüğünün bir nedeni olarak algılanmalıdır. Bunların doğal sonuçları çalışanların işleri ve yapmaları gereken görevleri noktasında motive olamamalarına neden olmaktadır. Aynı şekilde şikayet edilen konular zaman içinde ortadan kalkmaz ise moral düşüklüğü ve memnuniyetsizlik giderek artacak ve çalışanların motivasyon süreçleri tamamen ortadan kalkacaktır. İşletmede beşeri kaynakların etkin ve bir şekilde yönlendirilememesi elbette işletme için olumsuz sonuçların doğmasının başlangıcını oluşturacaktır⁵¹⁷.

⁵¹⁵ Early G. Planty, William S. M.Cord, Carlos A. Efferson a.g.e, s.8.

⁵¹⁶ Erol Eren, a.g.e, s.185.

⁵¹⁷ George Bahlander Arthur Sherman, , Scott Snell, a.g.e, s.239.

⁵¹⁷ George Bahlander Arthur Sherman, , Scott Snell, a.g.e, s. 240.

⁵¹⁷ Dursun Bingöl, a.g.e, s.326.

İşletmede çalışanlara uygulanan bir eğitim programı bütün şikayetleri ortadan kaldırmaz ama, bu şikayetlerin bir çoğunun sebeplerini ortadan kaldırabilir. Şikayetlerin kaynağı bazen şirket politikalarının tam anlaşılmaması neticesinde çalışanların bir belirsizlikle karşı karşıya kalmaları olabilir. Ya da çalışanlar işleri ve örgütteki görevlerinin yerine getirilmesi ile ilgili bir takım sorunlar yaşayabilirler. Bu durumda yine bir belirsizlik ve stres çalışanlar açısından söz konusu olmaktadır. Böyle durumlarda çalışanların neyi, nasıl yapmaları gerektiğine ilişkin bilgi süreçlerinin artırılması gerekmektedir.

İşletmede işlerin yeniden organize edilmesi çoğu kez yeni yeteneklerin çalışanlara kazandırılmasını gerektirir. Bu durumda ya iş süreç ve istasyonları değiştirilmiştir ya da yeni teknolojiler üretim sürecine dahil edilmiştir. Bu durumda yeni duruma uyum sağlama gücünü çeken çalışanlar üzerinde gerilim baskısı oluşacak ve şikayet etmeler gündeme gelecektir. Çalışanların artan bir verimlilikte bunlara uyum sağlayabilmeleri onların yetenek ve becerilerini geliştirilmesine bağlıdır⁵¹⁸.

Çevresel faktörlerin dışında çalışanların işlerinden kaynaklanan memnuniyetsizlikler genellikle işin yapılması süreci ile kendi yetenekleri arasında var olan uyumsuzlukların bir sonucudur. Bu uyumsuzlukların giderilmesi öncelikle çalışanın yeni iş şartlarına ve işin gerekliliklerine uyumun sağlanmasına bağlıdır⁵¹⁹. Çünkü çalışanın sürekli olarak şikayetçi olduğu konularda yönetimce gerekli adımların atılmaması çalışanların verimliliklerinin düşmesine neden olabileceği gibi çalışanların örgütle aralarındaki bağı koparmalarına da neden olabilir.

3.1.12.İşletmenin Kalifiye Elemanlarının Sayısının Arttırılması

Hiçbir örgüt durağan bir yapıya sahip değildir. Örgütte çalışanlar açısından da bu süreç işlemektedir. Zaman içerisinde her basamaktaki veya kademedeki personel değişiklikleri kaçınılmaz bir hal almaktadır. Emeklilikler, ölümler, terfi ve yükselmeler, istifalar ve transferler kaçınılmazdır ve doldurulması gereken boşluklar oluşturur. Bu boşlukların doldurulması iki şekilde mümkündür. Ya dışarıdan eleman alımı yoluyla ya da mevcut çalışanların terfi ettirilmesi suretiyle boşluklar doldurulabilir. Dışarıdan eleman alımı yoluyla boş kadroların doldurulmasının bir takım sakıncaları vardır. Bunlardan en önemlisi yeni gelen çalışanın örgüt kültürüne ve çalışma atmosferine

⁵¹⁸ George Bahlander, Arthur Sherman, Scott Snell, a.g.e, s. 240.

⁵¹⁹ Dursun Bingöl, a.g.e, s.326.

uyumsuzluğu söz konusu olabilir⁵²⁰. Aynı zamanda dışardan gelen personele karşı çalışanlar olumsuz tutum içine girebilirler. Bu da bir takım zaman ve moral kayıplarına neden olabilir.

Yeni eleman ne kadar profesyonel olursa olsun, işletmede bir oryantasyon periyodundan geçmek zorundadır. Eğer iş yönetim düzeyinde ise bu uyum periyodu altı ile oniki aya ve birkaç bin dolara mal olabilir. Bu kayıp eğer işletme seçilen personele sürekli ve planlı bir şekilde yetiştirmek için bir formel eğitim sistemi geliştirirse ortadan kaldırılabilir. Bu eğitim sistemi zaman kazanımı ve üretimin devamlılığının sağlanmasının yanında böyle bir sistem gelişimin iyi hizmet ve yeteneğin bir sonucu olmasını sağlayarak örgütteki çalışanların morallerini de yükseltebilir.

İşletmede boş kadroların doldurulması sürecinin etkinliği ve işlerliğinin başarısı terfi planlarının eğitim programlarının bir fonksiyonu olmasına bağlıdır. Bu sayede örgütte boş olan kadrolara yapılan atamalar tesadüfler yerine çalışanların yetenek, beceri ve bilgilerine dayanan sürecin sonunda gerçekleşmiş olacaktır. İşletmede çalışanların sürekli olarak eğitime tabi tutulmaları işletmeler açısından önemli üretim kaynağı olan çalışanların kalifiye hale getirilmesine neden olmaktadır. Sonuç olarak yapılan işlerde çalışanların hem teorik hem de uygulamaya dönük bir geliştirme süreçleri onları işlerini daha iyi yapar hale getirecek, bu da işletmede verimlilik ve etkinlik artışını sağlayacaktır.

3.1.13.Çalışanların İşe Uyumları ve Öğrenme Zamanının Kısılması

Çalışanların tedariki ve seçimi işlevleri, etkili ve istikrarlı bir işgücü oluşturma sürecinin sadece başlangıç aşamaların oluşturmaktadır.İşe kabul edilen kişinin görevini tamamen bildiğini ve işini tam olarak başarı ile yürütebileceğini kabul etmek büyük bir yanılgıdır. Çalışanın çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarına olduğu kadar sosyo- psikolojik şartlarına da uyması sağlanmalıdır. İşgören işletmeyi, çalışma arkadaşlarını, işini ve ona yapacağı işlerin neler olduğunu öğretmek veya onun işine uyum sağlamasına yardımcı olmak gerekmektedir⁵²¹. Çalışanın zaman kaybetmeksizin çalışmaya başlayabilmesi ve verimliliğe katkı sağlayabilmesi katıldığı iş çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zaman içerisinde uyum sağlaması ile mümkündür.

⁵²⁰ Robert L. Mathis, John H. Jackson, a.g.e, ss.38-39.

⁵²¹ George Bahlander, Arthur Sherman, Scott Snell, a.g.e, s.8.

Yeni işin gereği olarak yeni bilgilerin elde edilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, başka bir ifade ile işe en kısa zamanda uyumun sağlanması amacıyla ilk günlerde çoğu kez eğitim programları uygulanmaktadır⁵²². Bu eğitim programlarının yararlarını şu şekilde belirtmek mümkündür⁵²³:

1-Yeni iş görene işletmeye ilişkin temel bilgilerin aktarılması, işletmenin politikası, örgütsel yapısı, üretim süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar gibi konularda bilgi verilmek suretiyle çalışanın işletmeyi ve çalışma yaşamını bütünsel olarak tanıması amaçlanmaktadır.

2-Bireylere işi ile yetenekleri arasında bir uyum yapma ya da yeteneklerine uygun iş seçimi yapma konusunda bir takım fırsatlar verilmesi sağlanır. Bu eğitim süreci sayesinde çalışanlar işe uyum sağlama noktasında bir yandan yetenek, bilgi ve becerilerini geliştirirken diğer taraftan kişiliklerinin gelişmesine de yönelmektedirler.

3-Çalışanlar işe ilk girdiklerinde öğrenmeye oldukça isteklidirler. Eğitim süreci sayesinde çalışma isteklerine uygun karşılıklar bulma imkanına kavuşurlar ve eğitim süreci boyunca işe ilişkin öğrendikleri önemli konular onların öğrenme zamanlarının kısalmasına neden olmaktadır. Bu sayede çalışanlar kaderlerine ve rastlantılara bırakılmamaktadır. Bu da çalışanlarda yaşanacak moral düşüklüğü, verim azalması ve işi bırakma gibi risklerin yaşanmamasına neden olmaktadır.

4-Eğitim faaliyetleri işin gerektirdiği incelik, ustalığı ilk günlerde iş görene aktarmayı amaçladığından daha sonraki günlerde ortaya çıkabilecek sorunların daha başlangıçta çözümlenmesine imkan vermektedir.

Ayrıca teknolojideki hızlı değişiklikler çalışanların var olan bilgi ve beceri düzeylerinin geçersiz kalmasına neden olabilir. İşletmede mevcut çalışanların yeni teknolojik araçlara ve çalışma biçimlerine uyum sağlamaları uzun bir zaman sürecini kapsamaktadır. Ancak çalışanlara verilen sistematik eğitim neticesinde çalışanların yetenek ve bilgilerinin güncellenmesi sağlanmaktadır. Bu uzun bir öğrenim sürecinde harcanacak zamanların oluşmasını önleyerek, çalışanların yeni teknoloji ile üretime bir an önce başlamalarına neden olacaktır⁵²⁴. Etkili bir eğitim programı çalışanların yaşayacağı uyum sorunlarını ortadan kaldırmak suretiyle onların daha hızlı öğrenmelerini sağlayarak, işlerini daha iyi ifa etmelerini temin eder. Bu sayede

⁵²² Dursun Bingöl, a. g. e, ss.169-170.

⁵²³ Oya Özçelik, a. g. e, s. 194.

⁵²⁴ George Bahlander, Arthur Sherman, Scott Snell, a.g.e, s. 9.

Çalışanların rgtsel değerlere ve amaçlara daha fazla bağlılık duymaları sağlanmış olacaktır.

3.1.14. Etkili Bir Değişim Yönetiminin Sağlanması

Bireyler ve işletmeler evre ile sürekli ilişki içinde bulunan açık sistem özelliği taşımaktadırlar. Bu süreç faaliyetlerini devam ettirebilmek için iletmelerin sahip olması gereken bilgilerin geçerliliğini her geçen gün demode etmekte, yeni bilgiye sahip olmak mevcut konumunu korumak ve geliştirmek açısından önem kazanmaktadır. Değişme temelde tek başına olumlu ya da olumsuz bir yön belirlemediği gibi kesin bir değer yargısı taşıyan bir süreçte deęildir⁵²⁵.

İşletmeler sosyal, kültürel , ekonomik , ekolojik ve politik çevrenin rndrleri. Bütün rgtler ve onların sorunlarının tamamı çevrenin sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik yapısı içerisinde şekillenmektedir. Bir rgt olarak işletmeler çevrelerin sosyal, ekonomik ve politik yapılarında meydana gelen fırsat ve tehlikelerden hem yararlanmak hem de korunmak zorundadırlar. İster planlı isterse plansız olsun değişim her⁵²⁶hangi bir sistemin bir süreç veya ortamın bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel değişim ise örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunların aralarındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü farklılaşmayı ifade etmektedir. Değişme bir yandan sorunlara çözüm getirirken, öte yandan yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır⁵²⁷. Değişme özünde bir takım tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. Her değişme örgütün yarar, çıkar, otorite, yükselme ve statü ilişkilerini yeniden düzenlemektedir. Eski düzenden yararlanan bireyler için değişim bir belirsizlik kaynağı olduğu için değişimle gelecek yeni düzene karşı olma süreci ortaya çıkabilir.

Bu nedenle bazı durumlarda değişmeye direnç gösterilebilmektedir. Değişime bireyler, ekonomik, psikolojik, sosyolojik ve teknolojik kaynaklı nedenlerden dolayı tepki gösterebilirler. Özellikle alışanların yeni gelişen durumları anlamamaları, statü kayıpları, yeni teknolojik yapıya çalışanların uyumsuzluğu değişme karşı direnmenin önemli nedenleri olarak ta sayılabilmektedir. İşletmelerde alışan bireylerin değişim konusunda eğitimi ve değişimin sonuçları hakkında bilgilendirilmeleri değişim

⁵²⁵ mer Faruk Akyüz, a.g.e, ss.1-3.

⁵²⁶ Robert L. Mathis, John H. Jackson, a.g.e, s.60.

⁵²⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tz, a. g. e, s.164.

sürecinin yönetimi açısından önem taşımaktadır⁵²⁸. Özellikle çalışanların değişim sürecinde karşılaşacakları belirsizlik çalışanları değişime karşı olma sürecinin aktörleri haline getirmektedir. Çalışanların değişimle meydana gelecek yeni düzenlemelerde katma değer yaratan bireyler haline getirilmeleri onların çalışanların bu belirsizlikleri ortadan kaldıracak süreçlere bağlıdır. Özellikle yeni işlerin hangi statüleri doğuracağı, işlerin yapılma biçimlerinde yaşanacak değişimler, çalışma ilişkilerinde gerçekleşmesi muhtemel değişimler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Bu aslında bir anlamda çalışanlarla yönetim arasında bir bilgi alış verişinin kurulması ve etkin bir haberleşme düzeninin oluşturulmasını da içermektedir⁵²⁹. Çalışanların yeni durumları anlamaları onların bu durumları kavrayabilmelerine bağlıdır. Kavrama yeteneğinin kazandırılması eğitim çabalarının bir ürünüdür⁵³⁰. Eğitim çalışanların bilgi ve statü düzeylerinde meydana getireceği değişimle onların değişim kararlarının alınması sürecinde etkin olmasını sağlayabilir. Çalışanlar bu sayede değişim kararların alınma süreçlerinde motivasyonel açıdan önemli rollere sahip olabilirler. İşletmede çalışanların yetenek ve beceri düzeylerini bir anda demode eden değişim, çalışanların yeni teknolojik ve fiziksel şartlara uygun, çalışanların mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmelerini, bilgi kapasitelerini genişletmelerini, bilimsel ve teknik konularda geliştirilmelerini sağlamak yoluyla onları değişim sürecinin yeni elemanları yapabilmektedir.

Değişim yeni bakış açıları ve yeni fikirlerin de çalışanlara kazandırılması noktasında önemli katkılara sahiptir⁵³¹. Özellikle küresel manada işletmeler için önemli olan örgütsel misyon ve vizyon kavramlarının çalışanlarca anlaşılabilir hale getirilmesi ve benimsenmesi çalışanların yeni stratejileri benimsemelerine yol açacaktır. Bireylerin yaptıkları işler hakkında bilgi sahibi olmaları ve işin yapılmasına ilişkin yetenek düzeylerinin uyumluluğu çalışanları hem iş tatmini açısından mutlu eder hem de yapılacak yeni değişimleri anlamalarına ve desteklemelerine yardımcı olur.

⁵²⁸ Michael Armstrong, **a.g.e**, ss. 85

⁵²⁹ D. E. Hussey, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.38.

⁵³⁰ Aytaç Açıkalın, **a.g.e**, s.122.

⁵³¹ Keith Davis, **a.g.e**, ss.207-208.

3.1.15. İşgören Devir Hızının Düşürülmesi

İşletmelerin önemli sorunlarından birisi de işletmede çalışanların devir oranının yüksekliği konusudur. İş gören devir oranı, işletmede çalışan personelden belirli bir dönem içerisinde işlerinden ayrılanların yüzdesi olarak tanımlanabilir. İşgören devir hızı şu şekilde hesaplanabilir.

$$\text{İşgören devir hızı} = \frac{\text{Bir yılda işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama toplam personel sayısı}} \times 100$$

Çalışanlar ya kişisel nedenlerden dolayı ya çalışma şartlarından dolayı ya da daha iyi iş imkanlarına sahip oldukları için çoğu kez işletmelerden ayrılmayı tercih etmektedirler. İş gören değişim hızının oranı sabit bir değer değildir. Yani bu işletmelerin iş koluna, yapısına çalışanların sayılarına ve işletmenin büyüklüğüne göre değişiklikler gösterebilmektedir. İşgören değişim hızının bir örgütte yüksek ya da düşük düzeyde olması ilgili örgüte ilişkin birtakım düşüncelerin oluşmasına ya da bir takım yorumların yapılmasına neden olabilir⁵³². Bir işletmede iş gören devir hızının yüksek olması o işletmenin izlemiş olduğu personel politikasının yanlış olduğu ya da bir takım tutarsızlıklarla dolu olduğu şeklinde algılanabilir.

Bu durum aynı zamanda örgütte her yönüyle etkili bir insan kaynakları yönetiminin uygulanmadığına ilişkin fikirlerde vermektedir. Tersine iş gören devir hızının bir işletmede düşük düzeyde olması o işletmenin personel politikasının doğruluğuna işaret ettiği gibi aynı zamanda çalışanlar için iyi bir örgütsel atmosferin varlığına da işaret edebilir. İşletmeler açısından iş görenlerin işletmeden ayrılmaları hem işlerin yerine getirilmesi hem de işletme imajı açısından hoş bir durum değildir. İş gören değişim süreci özellikle iş yerinde belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır⁵³³.

⁵³² Zeyyat Sabuncuoğlu, a. g. e, ss.60-61.

⁵³³ Dursun Bingöl, a. g. e, ss. 161-162.

Çünkü işten ayrılan her çalışanın işletme açısından yetiştirilmesi ve kalifiye hale gelmesinin maliyeti ile acemilik oryantasyon ve acemilik esnasında yapmış olduğu hatalardan kaynaklanan masrafları söz konusudur. Ayrıca işten ayrılan bireyler yerine alınacak olan yeni personelin işe ve işletmeye alışına kadar geçen sürede yapacağı iş hatalarına ek olarak, tecrübesizliğin ve bilgisizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü de düşünüldüğünde personel değişiminin işletmelere ne ölçüde zararlı olduğu ve istenmeyen bir durum olduğu açıkça görülecektir⁵³⁴.

Çalışanların gerek devamsızlıklarının önlenmesinde gerekse işletmedeki işgören devir hızının azaltılmasında çalışanların oryantasyon eğitiminden geçirilmesi son derece önemlidir. Hawthorne araştırmalarında çalışanların oryantasyon (ön eğitim) eğitiminden geçirilmesinin çalışanların iş yerine bağlılıklarını daha fazla olmasına katkı sağladığı ve hem devamsızlıkların hem de iş gören devir hızının azaldığı belirlenmiştir. Eğitim çalışanların işlerini, örgütsel yapıyı, örgüt kültürünün bir parçasını oluşturan ödül-ceza sistemini ve örgüt içi ilişkilerin nasıl yürütülmesi gerektiğine ilişkin bilgilendirme süreci sayesinde çalışanları örgütsel kimliğin bir parçası haline getirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir⁵³⁵.

Eğitim yolu ile bedensel ve düşünsel yetenekleri geliştirilen bireyler işe ilişkin sorunların ortadan kaldırılmasında ve güven duygusunun kazandırılmasında daha fazla gayretlerin içerisinde bulunmaktadır. Çalışanlara işletme içinde daha iyi kariyer fırsatlarının verilmesi sürecinde onların eğitim yolu edinilen bilgi, yetenek ve beceri düzeyleri ile bunları kullanabilme kapasiteleri önemli bir role sahiptir. Bireylere kariyer fırsatlarının tanınması onların başarı, kendini gerçekleştirmek, tanınma, sorumluluk alma ve güven duygularının gelişimine katkı yaparken, aynı zamanda terfi, maaş ve ücret artışı ile yeni statülerin elde edilmesini de beraberinde getirmektedir. Bu süreç çalışanlar açısından daha iyi bir yaşam ve tatmin kaynağını anlamına gelmekte ve çalışanların çalıştıkları işletmelere ilişkin düşüncelerinin olumlu hale gelmesine neden olmaktadır.

⁵³⁴ Robert L. Mathis, John H. Jackson, **a.g.e.**, ss.284-285.

⁵³⁵ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 224.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNE OLAN ETKİLERİ VE İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırmada Kullanılan Yöntem

Yapılan araştırmanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi araştırmada kullanılan yöntem ile doğrudan ilişkilidir. Bu açıdan çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı, kullanılan yöntem, araştırmaya ilişkin hipotezlerin geliştirilmesi ve araştırma sürecine ilişkin anket sonuçları ile sağlanan bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Küresel rekabet ortamında örgütlerin kullanabilecekleri üretim faktörlerinden birisi olan ve bilgi toplumunda önemi her geçen gün artan temel girdilerden birisi de insan kaynaklarıdır. Özellikle çağın ve etkin çalışma anlayışının gerektirdiği bilgi, beceri, yetenekler konusunda donanıma sahip olan insan kaynakları işletmelere rekabet avantajı sağlama konusunda önemli etkilere ve sonuçlara sahiptir. Bu açıdan bireylerin teknik, fizyolojik ve entelektüel kapasitelerinin örgütsel amaçlar yönünde etkin bir şekilde kullanılabilmesi çalışanların bu yeteneklerinin geliştirilmesi ile mümkündür. Bunların ışığında bu çalışma ile aşağıdaki konuların araştırılması amaçlanmıştır.

- 1-Örgütlerin küreselleşme sürecinde yeniden yapılanmalarında rekabet edebilirlik süreçlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi,
- 2-İşletme yöneticilerince insan kaynaklarının örgütler açısından gelecekte taşıyacağı önemin değerlendirilmesine ilişkin saptamaların yapılması,
- 3-İşletmelerde çalışanların eğitim ihtiyaçlarının giderilmesinde hangi tür eğitim programlarının uygulandığının belirlenmesi
- 4-İşletmelerde istihdam edilen eğitmeni tipolojisinin saptanması
- 5-İşletmelerde insan kaynaklarının eğitimi ile ulaşılmak istenen amaçların neler olduğunun belirlenmesi,
- 6-İşletmelerde uygulanan eğitim çabalarının çalışanların iş performansları üzerine olan etkilerinin ortaya konması

7-İşletmelerde 2001 yılı içinde uygulanan eğitim programlarına katılan toplam personel sayısının belirlenmesi

8-İşletmelerde çalışanların hangi konularda eğitime tabi tutulduğunun tespit edilmesi,

9-2001 yılı içerisinde çalışanların kişi başına kaç saat eğitim aldıkları, kişi başına düşen eğitim maliyetlerinin ne olduğu ve işletmelerin o yıla ilişkin eğitim harcamaları için ayırmış oldukları eğitim bütçesinin ne olduğunun belirlenmesi,

10- Eğitim sonuçlarının hangi yöntemlerle değerlendirildiğinin belirlenmesi ve hangi eğitim metodlarının personel eğitimi sürecinde kullanıldığının tespit edilmesi,

4.1.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırma Türkiye genelinde faaliyet göstermekte olan, İstanbul Sanayi Odasının 2000 yılı ilk 500’de yer alan 350 işletmeye tezin sonunda ek olarak verilen anket formunun posta yoluyla gönderilmesi suretiyle gerçekleştirilmiştir. Anket gönderilen işletmelerin isim ve adresleri işletmelerin web sitelerinden ve elektronik posta adreslerinden tespit edilmiştir.

Firmaların seçimi aşamasında tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca anketlerin geri dönüş oranının yüksek tutulması amacıyla bazı işletmelerin insan kaynakları ve eğitim departmanlarında görevli yetkililerle telefon aracılığıyla temas kurulmuş, ayrıca posta yolu ile gönderilen tüm anket zarflarının içine, üzerlerine dönüş için posta pulu yapıştırılmak suretiyle ek bir zarf ve anket sorularının cevaplandırılmasına yardımcı olacak açıklayıcı bilgiler sunulmuştur. İsim ve adresleri belirlenen 350 işletmeye posta yolu ile anket gönderilirken, cevap alınamayan bazı işletmelerden anketler şahıslar aracılığıyla temin edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak değerlendirilebilir nitelikte 89 anket formu elde edilmiştir. Toplam 350 işletme ana kütle olarak ele alındığında araştırma anketlerinin geri dönüş oranı % 25 düzeyinde gerçekleşmektedir.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında “SPSS for WINDOWS” paket programı kullanılmıştır. Daha sonraki aşamada anket formunda yer alan tüm soru başlıkları kodlanmış ve anket formuna verilen cevaplar veri olarak analize tabi tutulmak amacıyla programa girilmiştir. Son aşamada ise işletmelerde insan kaynaklarının eğitim süreci ve çalışanların performanslarına ilişkin olarak geliştirilen çeşitli hipotezler istatistiki bir takım yöntemler kullanılmak suretiyle test edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

“Örgütlerde insan kaynakları eğitimi ile çalışanların performansları arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.” ifadesi araştırmamızın temel hipotezini oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak ortaya konulabilecek diğer varsayımlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

H₁:Günümüzde insan odaklı yönetim, değişen tüketici tercihleri, kalite odaklı üretim, bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanımı ve yenilik yaratma zorunluluğu gibi konular işletmeleri yeniden yapılanma sürecine zorlayan temel nedenler olarak sayılabilir.

H₂: İşletmelerin kurumsal rekabetinde insan kaynakları yanında bir takım örgütsel ve çevresel unsurların etkili olduğunu belirtmek mümkündür.

H₃:Gelecekte küresel rekabette işletmeler için değişim yönetimi felsefesine dayalı insan kaynaklarını her yönüyle geliştirmek, çağdaş üretim, pazarlama ve satış tekniklerini kullanmak ve değişen pazar şartlarına rağmen müşteri ilgisini kaybetmemek önemli başarı alanlarını teşkil edecektir.

H₄:Eğitim süreci, bireylerin becerilerini geliştirip ve motivasyonlarını arttırmak suretiyle bireylerden kaynaklanan iş kazalarını, iş hatalarını ve kayıp zamanları en aza indirerek, örgütsel performansı ve çalışanların çabalarını arttırmayı amaçlamaktadır.

H₅: Örgütlerde insan kaynakları eğitimi, iş hatalarının azaltılması, iş kazalarının önlenmesi, iş tatmininin sağlanması ve örgütsel uyum ve verimliliğin artırılması konularında önemli yararlar sağlamaktadır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesine geçmeden önce vurgulanması gereken bir hususu açıklamakta yarar vardır. Bütün sosyal nitelikli araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmamızda da bir takım sınırlılıklar yer almaktadır. Bu doğrultuda araştırmamızın sınırlılıklarını aşağıdaki şekilde ortaya koymak mümkündür:

- 1.Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların her zaman için kesin doğruluk özellikleri taşımamaları önemli bir sınırlılık olarak görülebilir.
- 2.Deneklerin her şeye rağmen bir takım bireysel ve örgütsel endişelerle genellikle sorulara doğru cevaplar vermemeleri söz konusu olabilir.

3.Deneklerin sorulan soruları yanlış anlama ve algılamaları neticesinde cevaplamamaları ya da yanlış cevaplar vermeleri mümkündür. Bu konuda ihtiyatlı olmak gerekmektedir.

4.Gönderilen anketlerin tamamının geri dönmemesi ya da az sayıda anketin geri dönüşümünün sağlanmış olması söz konusu olabilir.

4.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya 89 işletmeden cevaplar verilmiştir. Bunların bazıları işletmelerin insan kaynakları departmanlarınca diğerleri ise eğitim departmanlarında ve üst yöneticiler düzeyinde cevaplandırılmıştır.Araştırmaya ilişkin sonuçlar değerlendirilirken anket sorularına verilen bütün cevaplar tablolar halinde sunulmuş, gerektiğinde grafiksel gösterimlerden de yararlanılmıştır.

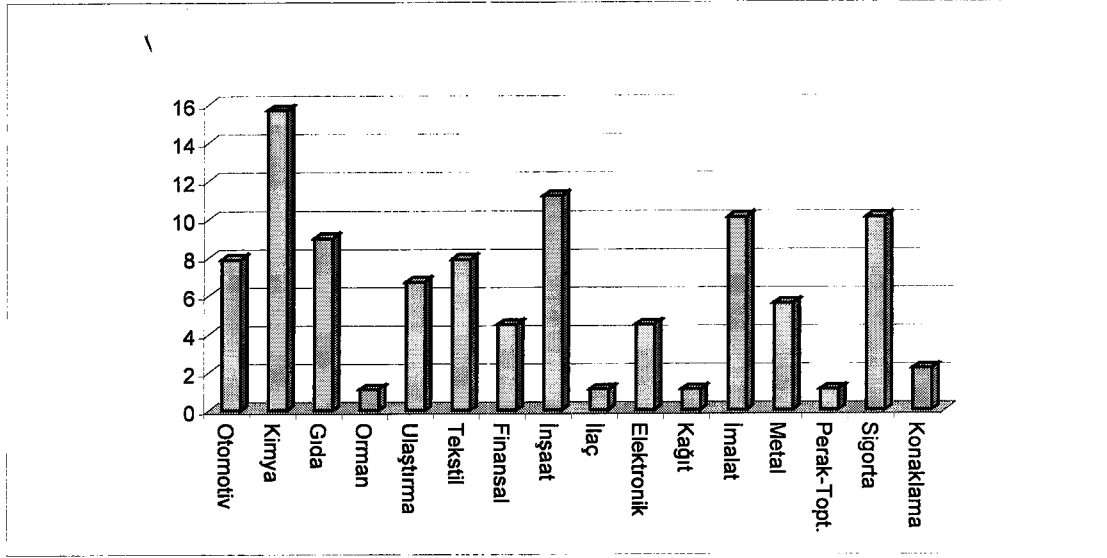
4.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler

1. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

Araştırmamıza cevap veren işletmelerin sektörel dağılımı aşağıda yer alan tablo ve grafikte gösterilmektedir.

Tablo 4.1 İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

Faaliyet Gösterilen Sektörler	İşletme Sayısı	Yüzde
Otomotiv Endüstrisi	7	7,9
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	14	15,7
Gıda ve İçki	8	9
Orman Ürünleri ve Mobilya	1	1,1
Ulaştırma,Enerji ve Telekomünikasyon	6	6,7
Tekstil, Dokuma, Deri ve Ayakkabı	7	7,9
Finansal Hizmetler	4	4,5
İnşaat ve Çimento	10	11,2
İlaç ve Sağlık	1	1,1
Elektronik ve Bilgisayar	4	4,5
Kağıt ve Kağıt Ürünleri, Basım Sanayii	1	1,1
İmalat, Mühendislik, Araştırma ve Geliştirme	9	10,1
Metal Ana Sanayii, Metal Eşya ve Makine	5	5,6
Perakende/Toptan Satış	1	1,1
Sigorta Sektörü	9	10,1
Konaklama (Otel) Sektörü	2	2,2
Toplam	89	100



Şekil 4.1 İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

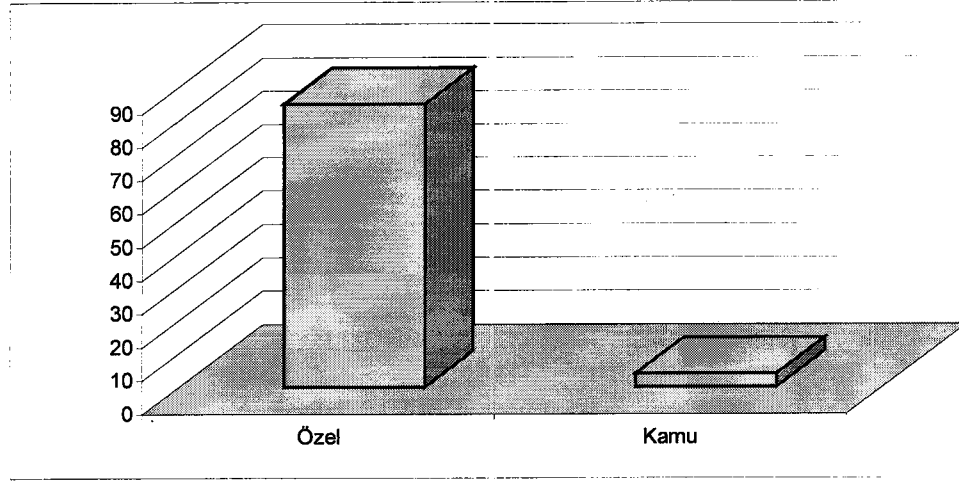
Ankete cevap veren işletmelerden %15,7'si kimya ve petrol , %10,1'i sigorta, %11,2'si inşaat, %10,1'i imalat, %7,9'u otomotiv ve tekstil, % 9'u gıda ve içki, % 6,7'si ulaştırma ve enerji, % 4,5'i finans, %5,6'sı metal, % 4,5'i elektronik, %2,2'si konaklama sektörlerinde faaliyet gösteren hizmet ve üretim işletmelerinden oluşmakta iken, ayrıca kağıt ve kağıt ürünleri, perakende /toptan satış, orman ürünler ve ilaç/sağlık sektörlerinin %1,1 lik bir paya sahip oldukları görülmektedir.

2. İşletmelerin Mülkiyet Yapıları

Anketi cevaplayan işletmelerin tanıtıcı bilgileri doğrultusunda mülkiyet yapıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.2 İşletmelerin Mülkiyet Yapıları

Mülkiyet Yapıları	İşletme Sayısı	Yüzde
Özel	85	95,5
Kamu	4	4,5
Toplam	89	100



Şekil 4.2 İşletmelerin Mülkiyet Yapıları

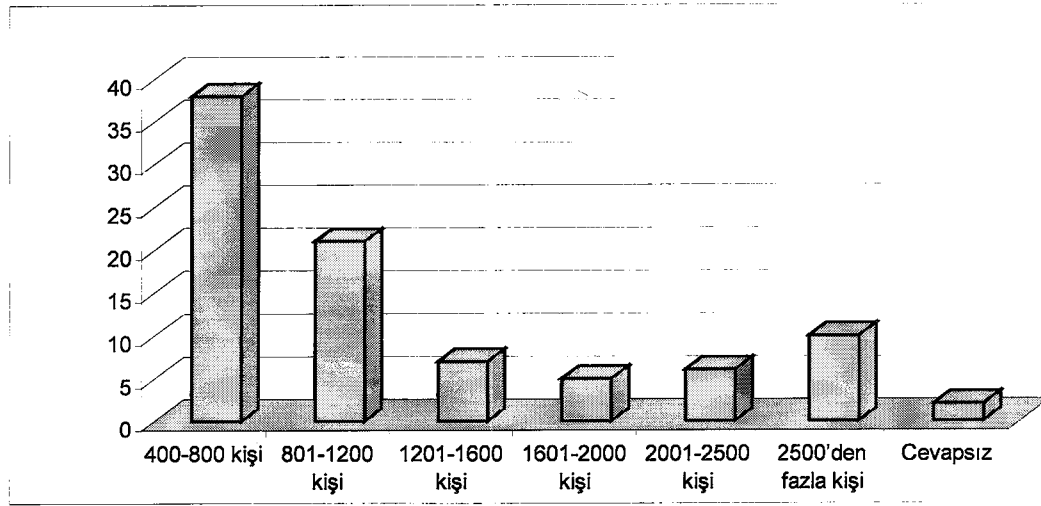
Ankete cevap veren işletmelerin 85 tanesi (%95,5) özel sermayeli işletmelerden oluşurken, 4 tanesi (% 4,5) ise kamu sermayesi özelliği taşıyan işletmelerden oluşmaktadır.

3. İşletmelerde Çalışanların Sayısı

Ankete cevap veren işletmelerin toplam çalışan sayıları aşağıda yer alan tablo ve grafikte görüldüğü gibidir.

Tablo 4.3 İşletmelerde Çalışanların Sayısı

Çalışanların Sayısı	Sayı	Yüzde
400-800 Kişi	38	42,7
801-1200 Kişi	21	23,6
1201-1600 Kişi	7	7,9
1601-2000 Kişi	5	5,6
2001-2500 Kişi	6	6,7
2500'den Fazla Kişi	10	11,2
Cevapsız	2	2,2
Toplam	89	100



Şekil 4.3 İşletmelerde Çalışanların Sayısı

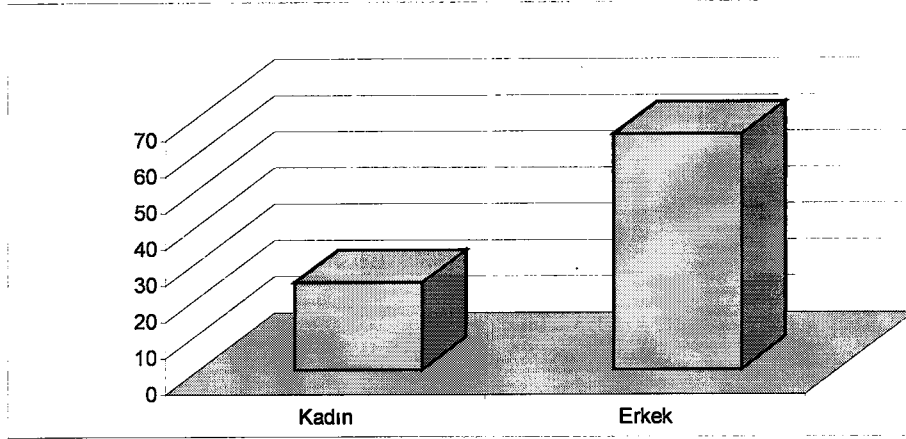
İşletmelerin istihdam ettikleri personel sayısı incelendiğinde, işletmelerin tamamının büyük ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir. Diğer taraftan işletmelerin % 20,2 sinin 1200 ile 2500 kişi arasında personele sahipken, % 11,2'si de 2500 kişiden daha fazla çalışanı istihdam ettiği görülmektedir.

4. Anketi Cevaplayanların Cinsiyeti

Ankete cevap verenlerin cinsiyet durumlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte görülmektedir.

Tablo 4.4 Anketi Cevaplayanların Cinsiyeti

Cinsiyet Durumu	Sayı	Yüzde
Kadın	24	27
Erkek	65	73
Toplam	89	100



Şekil 4.4. Anketi Cevaplayanların Cinsiyeti

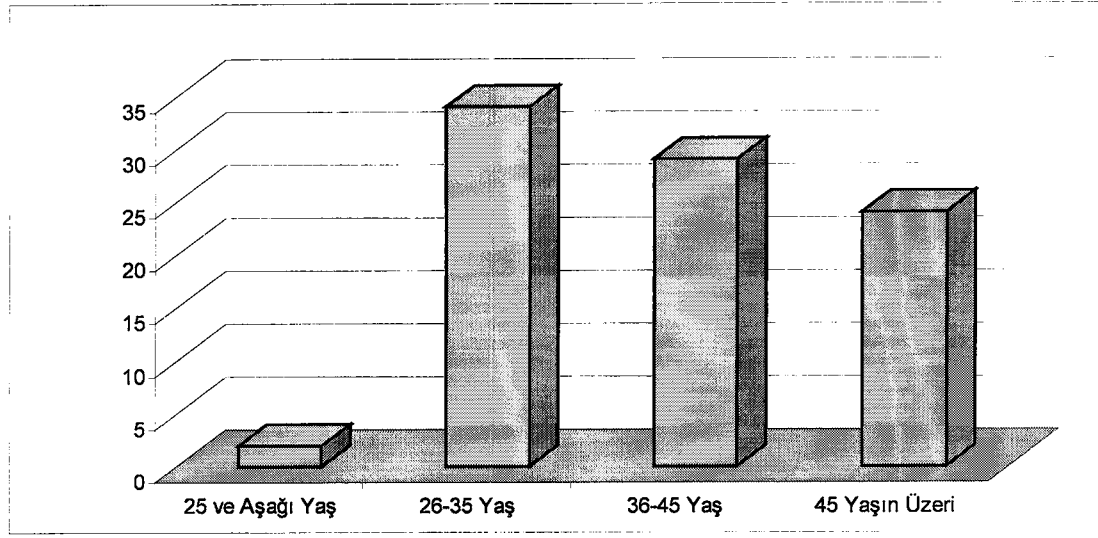
Ankete cevap veren bireylerin %27'si bayan çalışanlardan oluşurken, % 73 gibi bir oranın da erkek çalışanları temsil ettiği görülmektedir.

5. Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları

Ankete cevap veren bireylerin yaş durumlarını ortaya koyan bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte gösterilmiştir.

Tablo 4.5 Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları

Yaş Durumları	Sayı	Yüzde
25 ve Aşağı Yaş	2	2,2
26-35 Yaş	34	38,2
36-45 Yaş	29	32,6
45 Yaşın Üzeri	24	27
Toplam	89	100



Şekil 4.5 Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları

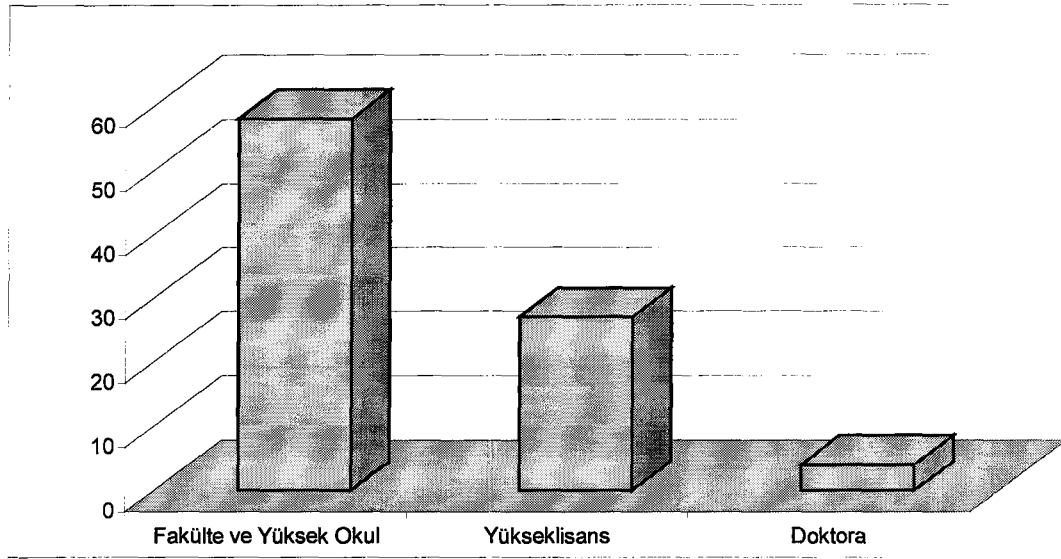
Yukarıdaki tablo ve şekilden de görüldüğü gibi anketi cevaplayanların yaklaşık %71'i 26-45 yaşları arasındaki çalışanlardan oluşmaktadır. 45 yaşın üzerindeki kesim %27 oranında, 25 yaş ve aşağısındaki kesim de % 2,2 oranında yer almaktadırlar.

6. Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyleri

Ankete cevap veren bireylerin eğitim durumlarını gösteren bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte yer almaktadır.

Tablo 4.6 Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyleri	Sayı	Yüzde
Fakülte ve Yüksek Okul	58	65,2
Yükseklisans	27	30,3
Doktora	4	4,5
Toplam	89	100



Şekil 4.6 Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyleri

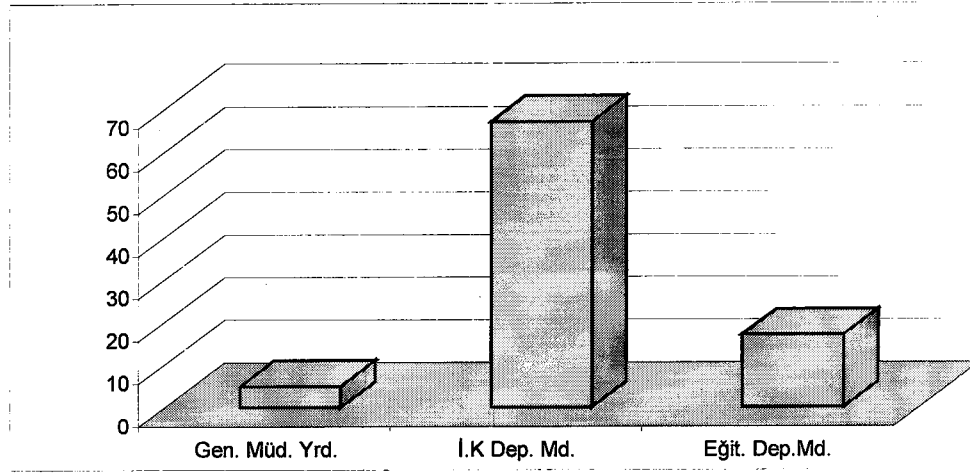
Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, ankete cevap veren çalışanların %65,2'si üniversite,%30,3'ü yüksek lisans ve%4,5'i doktora mezunlarından oluşmaktadır. Bu oranlar araştırmanın doğru sonuçlara ulaşması açısından oldukça önemli bir yere sahiptir.

7.Anketi Cevaplayanların İşletmelerdeki Mevkileri

Anketi cevaplayan bireylerin işletmelerdeki mevkileri aşağıda gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.7. Anketi Cevaplayanların İşletmelerdeki Mevkileri

Mevkiler	Sayı	Yüzde
Genel Müdür Yrd.	5	5,6
İnsan Kaynakları Dep. Md.	67	75,3
Eğitim Departmanı Md.	17	19,1
Toplam	89	100



Şekil 4.7 Anketi Cevaplayanların İşletmelerdeki Mevkileri

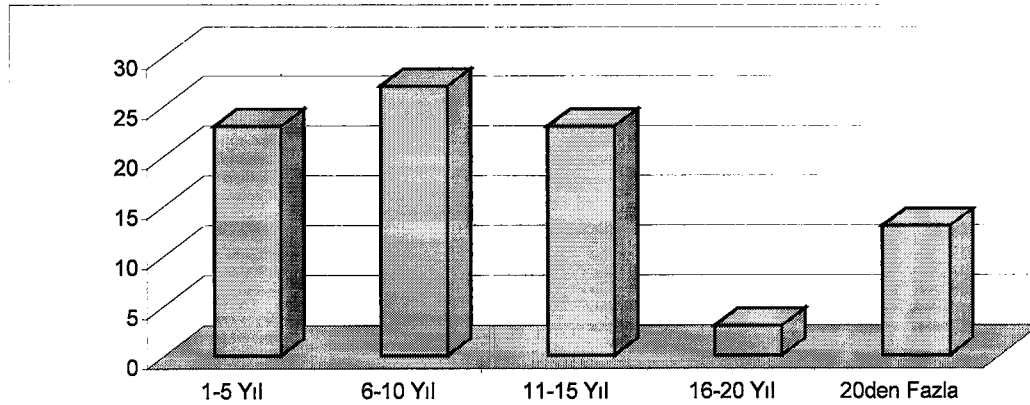
Ankete cevap verenlerin % 75,3' insan kaynakları departmanı yöneticilerinden, %19,1'i eğitim departmanı yöneticilerinden ve %5,6'sı da Genel müdür yardımcılarından oluşmaktadır.

8. Anketi Cevaplayanların Çalışma Süreleri

Ankete cevap veren bireylerin kıdem durumlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo ve grafik yardımıyla gösterilmiştir.

Tablo 4.8 Anketi Cevaplayanların Çalışma Süreleri

Çalışma Süreleri	Sayı	Yüzde
1-5 Yıl	23	25,8
6-10 Yıl	27	30,3
11-15 Yıl	23	25,8
16-20 Yıl	3	3,4
20 Yılden Fazla	13	14,6
Toplam	89	100



Şekil 4.8. Anketi Cevaplayanların Çalışma Süreleri

Ankete cevap veren bireylerden alınan verilere göre işletmelerde çalışan personel arasında en yüksek oran %30,3 ile (6-10 yıl) kıdemi olanlar oluşturmaktadır. Diğer yandan (1-5) yıl ve (11-15) yıl kıdemi olanlar %25'8 lik oranlarla ikinci sırada yer almaktadırlar.

4.4.2. Araştırma Sorularından Elde Edilen Bulgular

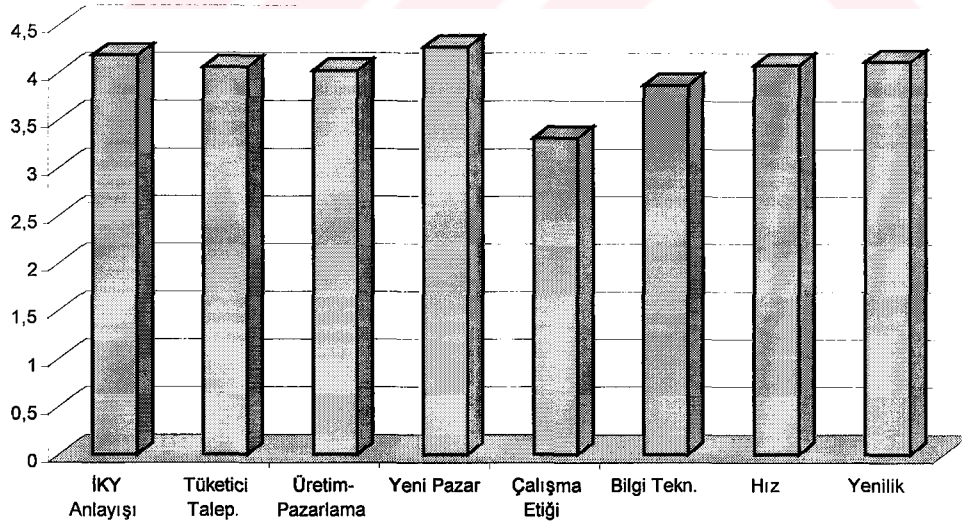
İşletmelerde insan kaynaklarının çalışanların performansları üzerine olan etkilerini incelemeye ilişkin soruları kapsayan bu anketin değerlendirilmesinde ağırlıklı olarak 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

1.İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecinin Nedenleri

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre günümüzde işletmelerin yeniden yapılanma sürecini gerektiren nedenler aşağıdaki tablo ve grafikte yer almaktadır.

Tablo 4.9. Yeniden Yapılanma Sürecinin Nedenleri

Nedenler	Ort.	Std.Sapma
İnsanı Merkeze Alan Yeni Yönetim Yaklaşımları Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	4,1798	0,8990
Değişen Tüketici Talepleri	4,0575	0,7526
Değişen Üretim, Satış Ve Pazarlama Teknikleri	4,0225	0,8254
Kalite Ve Rekabete Dayalı Yeni Pazar Yapısının Ortaya Çıkması	4,2727	1,0364
Sosyal Sorumluluk ve Çalışma Etiği Kavramları	3,3218	0,9941
Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı	3,8764	0,9513
Mal Ve Hizmet Sunumunda Hız Kavramının Önemi	4,0824	0,8892
Yenilik Yaratmanın Bir Zorunluluk Halini Alması	4,1250	1,0262



Şekil 4.9 İşletmelerde Yeniden Yapılanma Nedenleri

Bu soruyla ilgili olarak geliştirilen hipotezlerin sonuçları aşağıda görülmektedir:

H_1 :Günümüzde insan odaklı yönetim, değişen tüketici tercihleri, kalite odaklı üretim, bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanımı ve yenilik yaratma zorunluluğu gibi konular işletmeleri yeniden yapılanma sürecine zorlayan temel nedenler olarak sayılabilir.

Hipotezlerin test edilmesinde tek örnekli t-testi kullanılmıştır. İlgili hipotezlerin tümü 5'li likert ölçeği kullanılarak test edilmiştir. Testlerde ihtimal $\alpha= 0,05$ olarak kabul edilmiştir. Test değeri olarak ortanca 3 kullanılmıştır. Buna göre oluşan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Hipotez (H_0)	N	Ortalama	Std. Sp.	T Değeri*	Sonuç**
İnsanı Merkeze Alan Yeni Yönetim Yaklaşımları ve İnsan Kaynakları Yönetimi İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecini Gerektiren Nedenlerden Birisi Değildir.	88	4,1798	0,8990	12,380	RED***
Değişen Tüketici Talepleri İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecini Gerektiren Nedenlerden Birisi Değildir.	86	4,0575	0,7526	13,106	RED
Değişen Üretim, Satış ve Pazarlama Teknikleri İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecini Gerektiren Nedenlerden Birisi Değildir	88	4,0225	0,8254	11,686	RED
Kalite ve Rekabete Dayalı Yeni Pazar Yapısının Ortaya Çıkması İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecini Gerektiren Nedenlerden Birisi Değildir.	87	4,2727	1,0364	11,520	RED
Sosyal Sorumluluk ve Çalışma Etiği İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecini Gerektiren Nedenlerden Birisi Değildir.	86	3,3218	0,9941	3,020	RED
Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecini Gerektiren Nedenlerden Birisi Değildir.	88	3,8764	0,9513	8,691	RED
Mal ve Hizmet Sunumunda hız Kavramının Önemi İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecini Gerektiren Nedenlerden Birisi Değildir.	84	4,0824	0,8892	11,222	RED
Yenilik Yaratmanın Bir Zorunluluk Halini Alması İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecini Gerektiren Nedenlerden Birisi Değildir.	87	4,1250	1,0262	10,284	RED

* $\alpha=0,05$ ve tablo t değeri 1,645,

** $H_0: \mu=3$ ve $H_1: \mu > 3$

***Tüm değerler için $P<0,001$

Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre yukarıdaki tabloda ortaya konulan sıfır hipotezlerin tamamının reddedildiği görülmektedir. Buradan anlaşıldığına göre işletmelerin yeniden yapılanmasında insan odaklı yaklaşımların, değişen tüketici tercih ve taleplerinin, yeni ve kalite odaklı üretim tekniklerinin, bilgi teknolojisi

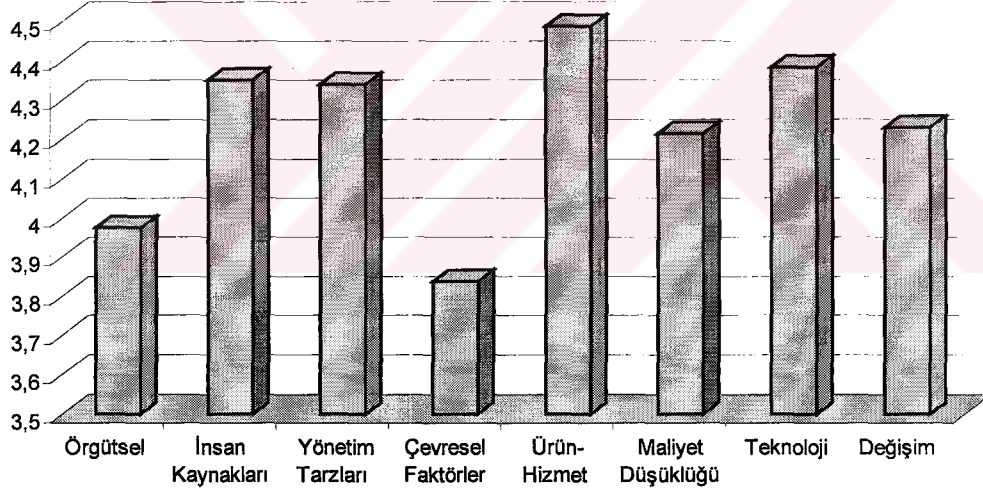
kullanımının ve rekabet avantajı yakalamada yenilik yaratma süreçlerinin önemli etkilere sahip olduklarını söylemek mümkündür.

2. İşletmelerde Rekabet Etkinliğini Etkileyen Faktörler

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre işletmelerin rekabet etkinliği sağlamlasında önemli fonksiyonlara sahip olduğu düşünülen faktörler aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo 4.10. Rekabet Etkinliği Etkileyen Faktörler

Faktörler	Ort.	Std. Sapma
Örgütsel Faktörler	3,9759	0,9367
İnsan Kaynakları	4,3523	0,8975
İşletmenin Yönetim Tarzları	4,3409	0,8007
Çevresel Faktörler	3,8372	0,7493
Ürün ve Hizmet Kalitesi	4,4886	0,8709
Maliyet Düşüklüğü	4,2159	0,8899
Teknolojik Gelişmeler	4,3837	0,8284
Değişime Uyum Sağlama	4,2299	0,8311



Şekil 4.10. Rekabet Etkinliğini Etkileyen Faktörler

Bu soruyla ilgili olarak geliştirilen hipotezlerin sonuçları aşağıda görülmektedir:

H₂: İşletmelerin kurumsal rekabetinde insan kaynakları yanında bir takım örgütsel ve çevresel unsurların etkili olduğunu belirtmek mümkündür.

Hipotez(H ₀)	N	Ortalama	Std.Sapma	T Değeri*	Sonuç**
Örgütsel Faktörler İşletmelerin Rekabet Etkinliğini Etkileyen Faktörler Arasında Yer Almamaktadır.	83	3,9759	0,9367	9,491	RED***
İnsan Kaynakları İşletmelerin Rekabet Etkinliğini Etkileyen Faktörler Arasında Yer Almamaktadır.	88	4,3523	0,8975	14,134	RED
İşletmenin Yönetim Tarzları İşletmelerin Rekabet Etkinliğini Etkileyen Faktörler Arasında Yer Almamaktadır.	88	4,3409	0,8007	15,710	RED
Çevresel Faktörler İşletmelerin Rekabet Etkinliğini Etkileyen Faktörler Arasında Yer Almamaktadır.	86	3,8372	0,7493	10,362	RED
Ürün ve Hizmet Kalitesi İşletmelerin Rekabet Etkinliğini Etkileyen Faktörler Arasında Yer Almamaktadır.	88	4,4886	0,8709	16,034	RED
Maliyet Düşüklüğü İşletmelerin Rekabet Etkinliğini Etkileyen Faktörler Arasında Yer Almamaktadır.	88	4,2159	0,8899	12,817	RED
Teknolojik Gelişmeler İşletmelerin Rekabet Etkinliğini Etkileyen Faktörler Arasında Yer Almamaktadır.	86	4,3837	0,8284	15,489	RED
Değişime Uyum Sağlama İşletmelerin Rekabet Etkinliğini Etkileyen Faktörler Arasında Yer Almamaktadır.	87	4,2299	0,8311	13,801	RED

* $\alpha=0,05$ ve tablo t değeri 1,645,

**H₀: $\mu=3$ ve H₁: $\mu > 3$

***Tüm değerler için P<0,001

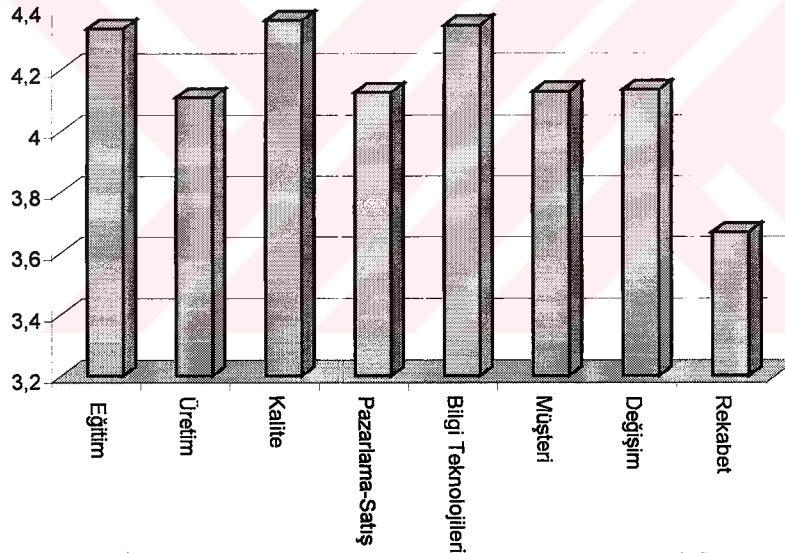
Elde edilen sonuçlara göre yukarıda ortaya konulan bütün varsayımlar reddedilmiştir. Bu da göstermektedir ki günümüzde firmaların rekabet edebilirlik süreçlerini etkileyen önemli kriterler arasında işletmelerin sahip oldukları insan kaynakları ve diğer örgütsel faktörler ile birlikte, maliyet avantajları sağlaması ve çevresel değişimleri algılama ve değişim süreçlerine zamanın da uyum sağlama yeteneklerine sahip olması bulunmaktadır.

3. İşletmeler Açısından Gelecekte Önem Kazanacak Konular

Gelecekte işletmeler için önem kazanacağına inanılan konulara ilişkin elde edilen bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte gösterilmiştir.

Tablo 4.11. İşletmeler Açısından Gelecekte Önem Kazanacak Konular

Konular	Ort.	Std. Sapma
İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi	4,3333	0,9483
Üretim Sistemleri	4,1098	0,7858
Kalite Yönetimi	4,3605	0,7958
Pazarlama ve Satış	4,1264	0,8997
Bilgi Teknolojileri	4,3448	0,8467
Müşteri Yaklaşımları	4,1294	0,9359
Değişim Yönetimi ve Değişime Uyum Sağlama	4,1348	1,0891
Rekabet Yapısının Değişimi	3,6667	1,1975



Şekil 4.11. İşletmeler Açısından Gelecekte Önem Kazanacak Konular

Bu konuya ilişkin geliştirilen hipotez sonuçları aşağıda görülmektedir.

H₃: Gelecekte küresel rekabette işletmeler için değişim yönetimi felsefesine dayalı insan kaynaklarını her yönüyle geliştirmek, çağdaş üretim, pazarlama ve satış tekniklerini kullanmak ve değişen pazar şartlarına rağmen müşteri ilgisini kaybetmemek önemli başarı alanlarını teşkil edecektir.

Hipotez(H_0)	N	Ortalama	Std.Sapma	T Değeri*	Sonuç**
İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi	87	4,3333	0,9483	13,115	RED***
Üretim Sistemleri	82	4,1098	0,7858	12,789	RED
Kalite Yönetimi	86	4,3605	0,7958	15,854	RED
Pazarlama ve Satış	87	4,1264	0,8997	11,678	RED
Bilgi Teknolojileri	87	4,3448	0,8467	14,815	RED
Müşteri Yaklaşımları	85	4,1294	0,9359	11,126	RED
Değişim Yönetimi ve Değişime Uyum Sağlama	89	4,1348	1,0891	9,830	RED
Rekabet Yapısının Değişimi	87	3,6667	1,1975	5,193	RED

* $\alpha=0,05$ ve tablo t değeri 1,645,

** $H_0: \mu=3$ ve $H_1: \mu >$

***Tüm değerler için $P<0,001$

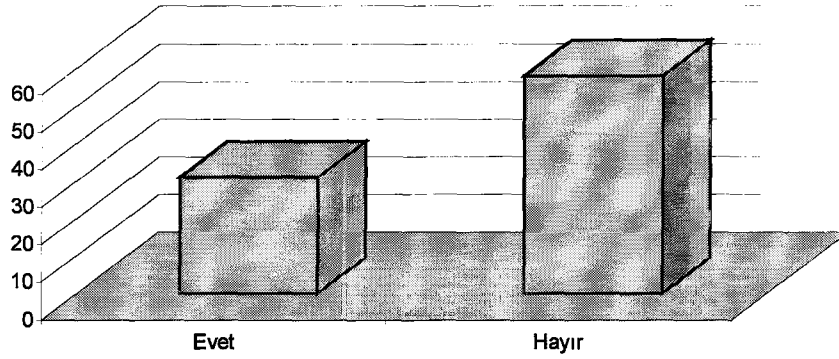
Bu sonuçlar ışığında ankete cevap veren işletmeler açısından insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi, müşteri ilişkilerinin önemsenmesi, örgütsel ve çevresel değişim süreçlerine ilişkin uyum çabaları gelecekte de işletmeler açısından önemli hale gelecek konu başlıkları olacağı görülmektedir.

4. Eğitim Departmanlarına Sahip İşletmelerin Sayıları

Ankete cevap veren işletmeler arasında eğitim departmanına sahip olanlara ilişkin sayısal bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte gösterilmiştir.

Tablo 4.12 Eğitim Departmanlarına Sahip İşletmelerin Sayıları

	Sayı	Yüzde
Evet	31	34,8
Hayır	58	65,2
Toplam	89	100



Şekil 4.12 Eğitim Departmanlarına Sahip İşletmelerin Sayıları

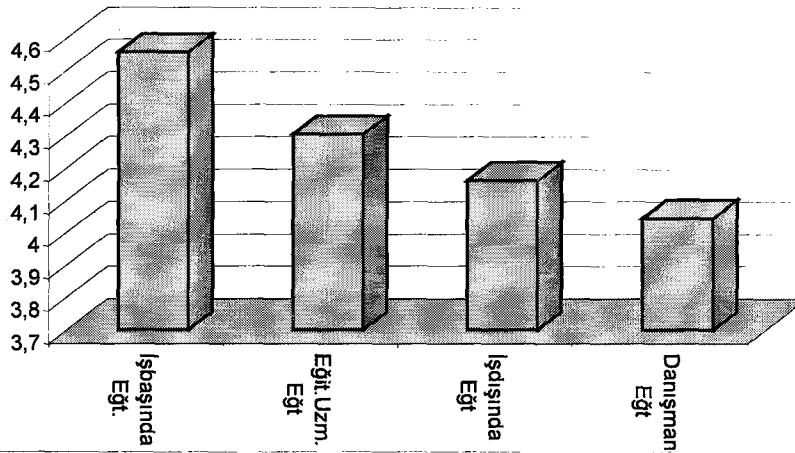
Yukarıdaki tablo ve grafikten araştırmaya katılan işletmelerin %34,8'inin eğitim departmanlarına sahip olmalarına rağmen % 65'2 sinin eğitim departmanlarından yoksun oldukları görülmektedir.

5. Eğitim İhtiyaçlarını Karşılama Kullandıkları Eğitim Programları

İşletmelerin çalışanlarına ilişkin eğitim ihtiyaçlarını karşılamada kullandıkları eğitim programlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Eğitim İhtiyaçlarını Karşılama Kullandıkları Eğitim Programları

Eğitim Yöntemleri	Ort.	Std. Sapma
İşbaşı Eğitim Programları	4,5581	1,3941
Eğit.Uzm. Verilen Eğitim	4,3059	0,9639
İş dışı Eğitim Programları	4,1628	1,0500
İşyeri Danışmalarınca Verilen Eğitim	4,0465	1,0944



Şekil 4.13 Eğitim İhtiyaçlarını Karşılama Kullandıkları Eğitim Programları

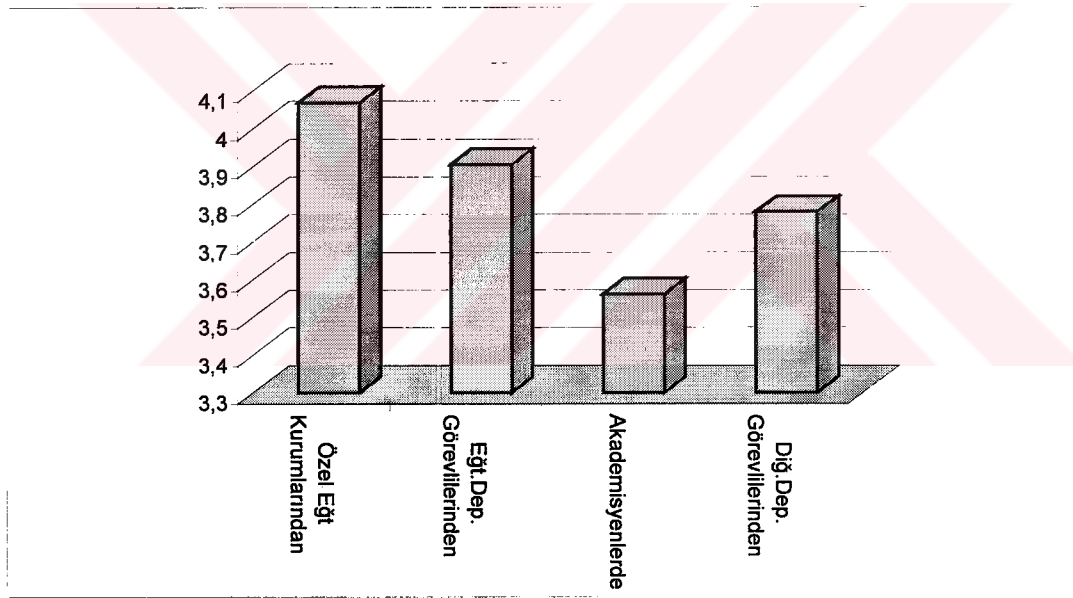
İşletmelerin eğitim programlarını uygulama sürecinde öncelikle tercih ettikleri eğitim programı işbaşında eğitim olarak görülürken, bunu sırasıyla eğitim uzmanları tarafından verilen eğitim, iş dışında çalışanlara verilen eğitim ve işyeri danışmanlarınca verilen eğitimler izlemektedir.

6. Eğitimci Personelin Seçimi

İşletmelerin eğitimcilerin seçim sürecinde tercih ettikleri yöntemlere ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte belirtildiği gibidir.

Tablo 4.14. Eğitimci Personelin Seçimi

	Ort.	Std. Sapma
Özel Eğt Kurumlarından	4,0682	1,1919
Eğt.Dep. Görevlilerinden	3,9048	1,1986
Akademisyenlerden	3,5610	1,1977
Diğ.Dep. Görevlilerinden	3,7791	1,2117



Şekil 4.14 Eğitimci Personelin Seçimi

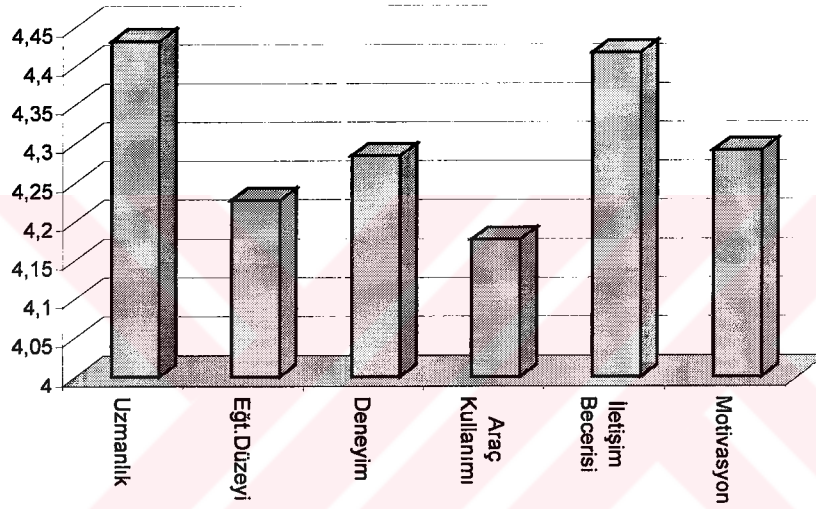
İşletmeler eğitimcilerin seçim sürecinde öncelikle özel eğitim kurumlarından nitelikli eğitimcilerden yararlanmakta oldukları görülmektedir. Bunun yanısıra kendi işletmelerinin eğitim departmanlarında istihdam edilen görevlilerden eğitim sürecinde yararlanmaktadırlar. İşletmelerin en az tercih ettikleri kesimin akademisyenler olduğu ve zaman zaman da farklı departman görevlilerinden eğitim sürecinde yararlandıkları görülmektedir. Özellikle büyük şehirlerde ve sanayi bölgelerinde çalışanların eğitim sürecinde etkili olan özel eğitim şirketlerinin bulunmasının bu sonuçların bu yönde çıkmasında etkili olduğu söylenebilir.

7. Eğitimcilerin Temel Özellikleri

Çalışanların eğitiminde görev alan eğitimcilerin genel özelliklerine ilişkin bilgilere aşağıdaki tablo ve grafikte sayısal olarak yer verilmiştir.

Tablo 4.15 Eğitimcilerin Temel Özellikleri

Özellikler	Ort.	Std.Sapma
Konusunda Uzman Olması	4,4318	0,8683
Eğitim Düzeyinin Uygunluğu	4,2273	1,0026
Deneyimli Olması	4,2841	0,9091
Araç Gereç Kul.Beceri Sahibi	4,1765	0,9281
İletişim Bec.Yüksek Olması	4,4167	0,8532
Yüksek Motivasyon Sahibi Olması	4,2907	0,8097



Şekil 4.15 Eğitimcilerin Temel Özellikleri

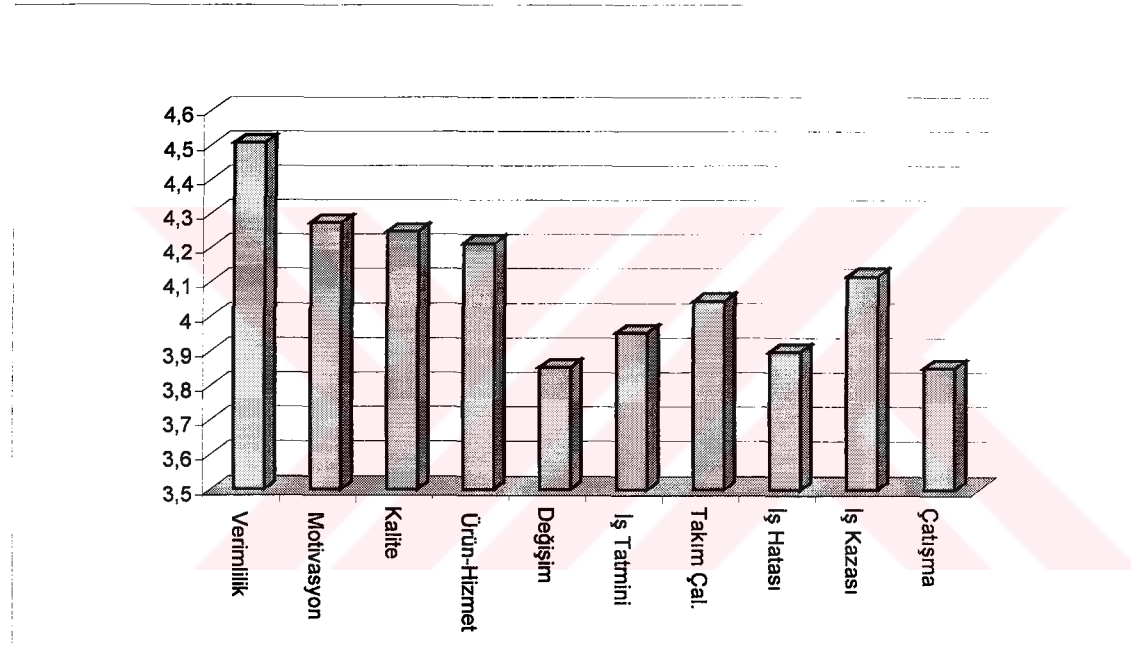
Yukarıdaki tablo ve grafikte açık bir şekilde görülmektedir ki işletmelerin çalışanların eğitimi ile ilgilenen eğitimcilerin seçim sürecinde dikkat ettikleri bir takım kriterler söz konusudur. Bu kriterlerin başında eğitimcilerin eğitim verecekleri konularda uzmanlık düzeyinde bilgi ve yüksek iletişim becerisine sahip olmalarının istendiği görülmektedir. Bunun yanı sıra deneyim, motivasyon, eğitim düzeyinin uygunluğu ve eğitim sürecinde kullanılacak görsel araç ve gereci etkin bir şekilde kullanabilme becerisinin de tercih sürecinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

8. İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitimi İle Ulaşılacak İstenen Amaçlar

İşletmelerde insan kaynakları eğitim ile ulaşılacak istenen amaçlara ilişkin elde edilen bilgiler aşağıda yer alan tablo ve grafikte gösterilmiştir.

Tablo 4.16. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları

Amaçlar	Ort.	Std.Sapma
Çalışanlarına Verimliliğini Arttırmak	4,5056	0,8136
Çalışanların Moral ve Motivasyonlarını Arttırmak	4,2727	0,9557
Kalite Duyarlılığının Arttırılması	4,2472	0,7728
Ürün ve Hizmet Kalitesinin Arttırılması	4,2135	0,8979
Değişim Yönetiminin Sağlanması	3,8539	1,0175
Çalışanların İş Tatmininin Sağlanması	3,9535	0,9930
Takım Halinde Çalışma Alışkanlığının Kazanılması	4,0455	0,8958
İş Hatalarının Azaltılması	3,8989	0,8263
İş Kazalarının Azaltılması	4,1175	0,9930
Çatışma, Yabancılaşma ve Uyumsuzlukların Azaltılması	3,8523	0,9039



Şekil 4.16 İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları

İşletmelerde insan kaynaklarının bilgi, beceri, ve yetenek düzeylerinin geliştirilip arttırılması çoğu kez çalışanlardan kaynaklanan (iş hataları, iş kazaları, makine arızalanmaları, kayıp zamanlar) birtakım olumsuzlukların azaltılarak, etkinliğin ve verimliliğin arttırılması ve memnun, mutlu ve üretken çalışanların yaratılması amacının başarılmasına yöneliktir.

Bu konuya ilişkin olarak geliştirilmiş olan hipotez aşağıda yer görülmektedir.

H₄: Eğitim süreci, bireylerin becerilerini geliştirip ve motivasyonlarını arttırmak suretiyle bireylerden kaynaklanan iş kazalarını, iş hatalarını ve kayıp zamanları en aza indirerek, örgütsel performansı ve çalışanların çabalarını arttırmayı amaçlamaktadır.

Hipotez(H ₀)	N	Ortalama	Std.Sapma	T Değeri*	Sonuç**
İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Amaçlarından Birisi Çalışanların Verimliliğini Arttırmak Değildir.	89	4,5056	0,8136	17,459	RED***
İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Amaçlarından Birisi Çalışanların Moral ve Motivasyonlarını Arttırmak Değildir.	88	4,2727	0,9557	12,493	RED
İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Amaçlarından Birisi Kalite Duyarlılığının Arttırılması Değildir.	89	4,2472	0,7728	15,224	RED
Ürün Ve Hizmet Kalitesinin Arttırılması İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçlarından Birisi Değildir.	89	4,2135	0,8979	3,243	RED
Değişim Yönetiminin Sağlanması İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçlarından Birisi Değildir.	89	3,8539	1,0175	7,918	RED
İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları Arasında Çalışanların İş Tatmininin Sağlanması Yer Almaz	86	3,9535	0,9930	8,905	RED
İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Amaçları Arasında Takım Halinde Çalışma Alışkanlığının Kazanılması Yer Almaz.	88	4,0455	0,8958	3,023	RED
İş Hatalarının Azaltılması İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçlarından Birisi Değildir.	89	3,8989	0,8263	10,262	RED
İş Kazalarının Azaltılması İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçlarından Birisi Değildir.	85	4,1175	0,9930	10,377	RED
Çatışma, Yabancılaşma ve Uyumsuzlukların Azaltılması İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçlarından Birisini Oluşturmaz	88	3,8523	0,9039	8,845	RED

* $\alpha=0,05$ ve tablo t değeri 1,645,

** $H_0: \mu=3$ ve $H_1: \mu > 3$

***Tüm değerler için $P<0,001$

Yukarıda yer alan varsayımların tamamı reddedildiğine göre; işletmelerde eğitim faaliyetinin insanların yetenek ve becerilerinin gelişmesini sağlayarak onların daha az hata yapmalarına neden olmak uretiyle kurumsal verimlilik ve etkinliğe olumlu katkılarda bulunduğu söylenebilir. Ayrıca eğitimin, çalışanların bir takım bireysel (başarma, sorumluluk alma, kendini gerçekleştirme, güvenlik, yükselme v.s) ihtiyaçlarının tatmin edilmesinde önemli etkiye sahip olduğu görülerek, bireysel iş tatmininin ve memnuniyetin ortaya çıkmasına yol açtığı, çatışma, yabancılaşma ve

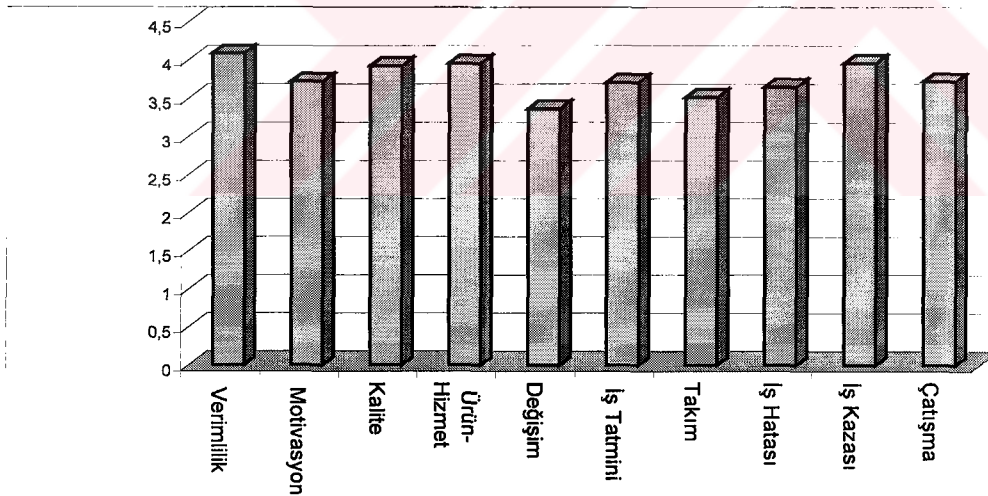
uyumsuzluk gibi sorunların işletme ortamında yaşanmasını engellediği veya makul ölçüler içine çektiği söylenebilir.

9. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçlara Ulaşma Düzeyi

İşletmelerde insan kaynakları eğitimi ile ulaşılacak istenen amaçlara ne derece ulaşıp ulaşılamadığına ilişkin değerlendirmeler tablo ve grafik ortamında gösterilmiştir.

Tablo 4.17 İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçlara Ulaşma Düzeyi

Amaçlar	Ort.	Std.Sapma
Çalışanlarına Verimliliğini Arttırmak	4,0826	0,5631
Çalışanların Moral ve Motivasyonlarını Arttırmak	3,7159	0,7871
Kalite Duyarlılığının Arttırılması	3,9205	0,7147
Ürün ve Hizmet Kalitesinin Arttırılması	3,9545	0,6416
Değişim Yönetiminin Sağlanması	3,3636	0,8993
Çalışanların İş Tatmininin Sağlanması	3,7045	0,7452
Takım Halinde Çalışma Alışkanlığının Kazanılması	3,5114	0,7580
İş Hatalarının Azaltılması	3,6477	0,7278
İş Kazalarının Azaltılması	3,9545	0,6235
Çatışma, Yabancılaşma ve Uyumsuzlukların Azaltılması	3,7159	0,8016



Şekil 4.17 .İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçlara Ulaşma Düzeyi

Bu amaçlara ulaşma derecesine ilişkin hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

H₅: Örgütlerde insan kaynakları eğitimi iş hatalarının azaltılması, iş kazalarının önlenmesi, iş tatmininin sağlanması ve örgütsel uyum ve verimliliğin artırılması konularında önemli yararlar sağlamaktadır.

Hipotez(H ₀)	N	Ortalama	Std.Sapma	T Değeri*	Sonuç**
İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Çalışanların Verimliliğini Arttırma Noktasında Hiçbir Katkı Yoktur.	88	4,0826	0,5631	3,327	RED***
İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Çalışanların Moral ve Motivasyonlarını Arttırma konusunda Katkısı Yoktur.	88	3,7159	0,7871	8,532	RED
İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Kalite Duyarlılığının Arttırılması Konusundaki Katkısı Yoktur.	88	3,9205	0,7147	3,147	RED
Ürün ve Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İnsan Kaynakları Eğitiminin bir Katkısı Bulunmamaktadır.	88	3,9545	0,6416	3,113	RED
Değişim Yönetiminin Sağlanması İnsan Kaynakları Eğitimi ile Başarılabacak Bir Süreç Değildir.	88	3,3636	0,8993	3,793	RED
İnsan Kaynakları Eğitimi Çalışanların İş Tatmininin Sağlanması Sürecinde Önemli Katkılarına Sahip Değildir.	88	3,7045	0,7452	2,766	RED
İnsan Kaynaklarının Eğitimi ile Takım Halinde Çalışma Alışkanlığının Kazanılması söz Konusu Değildir.	88	3,5114	0,7580	6,328	RED
İş Hatalarının İnsan Kaynakları Eğitimi ile Azaltılması Beklenmemelidir.	88	3,6477	0,7278	8,349	RED
İş Kazalarının İnsan Kaynakları Eğitimi ile Azaltılması Beklenmemelidir.	88	3,9545	0,6235	14,362	RED
Çatışma, Yabancılaşma ve Uyumsuzlukların Azaltılması İnsan Kaynakları Eğitimi ile Başarılabacak Bir Süreç Değildir.	88	3,7159	0,8016	8,378	RED

Araştırma sonuçlarına göre yukarıda ortaya konulan bütün hipotezlerin reddedilmesiyle, insan kaynakları eğitimi ile verimli ve etkin örgütsel yapının oluşturulması, bireylerin üretken hale getirilmesi ve çatışma ve uyumsuzluklardan uzak

başarıya güdülenmiş bir sosyal sistemin meydana getirilmesi amaçlarına ulaşıldığını söylememiz mümkündür.

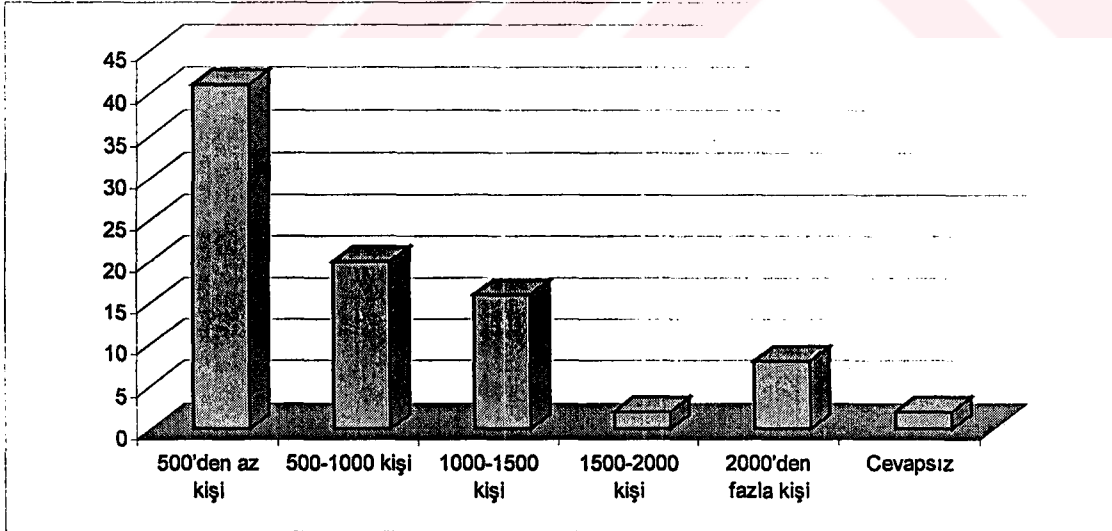
10. 2001 Yılında Eğitim Programlarına Katılan Personel Sayısı

Ankete cevap veren işletmelerde 2001 yılı içinde eğitim sürecine tabi tutulan çalışanlara ilişkin sayısal ifadeler aşağıdaki tablo ve grafikte gösterilmiştir.

Tablo 4.18. 2001 Yılında Eğitim Programlarına Katılan Personel Sayısı

	Personel Sayısı	Yüzde
500'den az kişi	41	46,1
500-1000 kişi	20	22,5
1000-1500 kişi	16	18
1500-2000 kişi	2	2,2
2000'den fazla kişi	8	9
Cevapsız	2	2,2
Toplam	89	100

Anket sonuçlarından elde edilen bilgilere göre 2001 yılı içerisinde 41 tane işletmede 500 kişiden az çalışan eğitim sürecinden geçmiş olup, % 46,1'lik bir oranı teşkil etmektedirler. 20 işletmede 500-1000 kişi arasında eğitime tabi olan çalışanların oranı % 22,5 dir. 1000-1500 kişi arasında çalışanların eğitime tabi olanları %18 lik orana sahip olup, 2000 kişiden fazla çalışanın eğitim gördüğü 8 işletme söz konusudur ve bu toplam içinde % 9 gibi bir oran teşkil etmektedir.



Şekil 4.18. 2001 Yılında Eğitim Programlarına Katılan Personel Sayısı

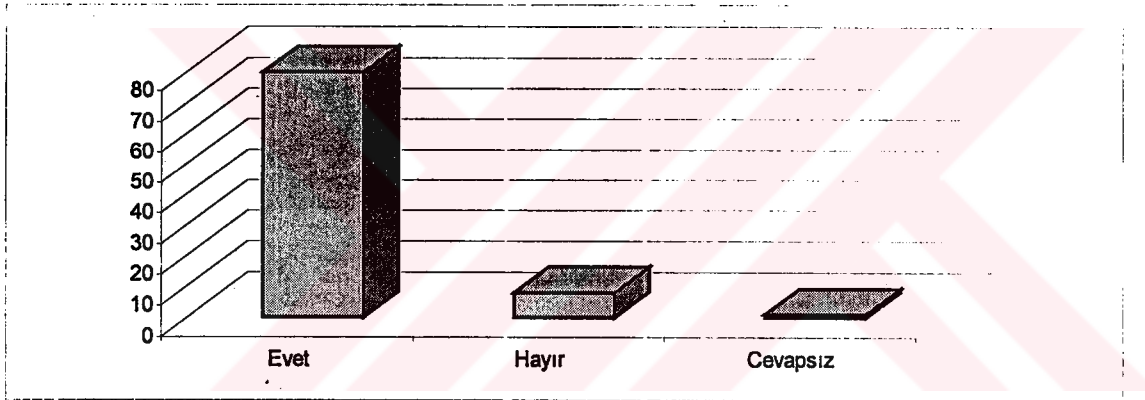
11. Eğitim İhtiyaç Analizinin Tespit Edilmesi

Ankete cevap veren işletmelerin çalışanlarına ilişkin eğitim ihtiyaç analizlerinin gerçekçi olarak tespit edilip edilemediğini ortaya koyan değerler aşağıdaki tablo ve grafikte sergilenmektedir.

Tablo 4.19 Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Gerçekçi Olarak Tespit Edilmesi

	Sayı	Yüzde
Evet	80	89,9
Hayır	8	9
Cevapsız	1	1,1
Toplam	89	100

Anketi cevaplayan işletmelerin %89'9 u çalışanların eğitim ihtiyaçlarını gerçekçi olarak tespit edebildiklerini ifade ederlerken, gerçekçi olarak tespit konusunda sıkıntı yaşayan işletmelerin oranının %9 civarında gerçekleştiği görülmektedir. Bunun yanında da %1,1 oranında bir takım nedenlerden dolayı soruya hiç cevap verilmemiş olduğu gözlenmektedir.



Şekil 4.19 Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Gerçekçi Olarak Tespit Edilmesi

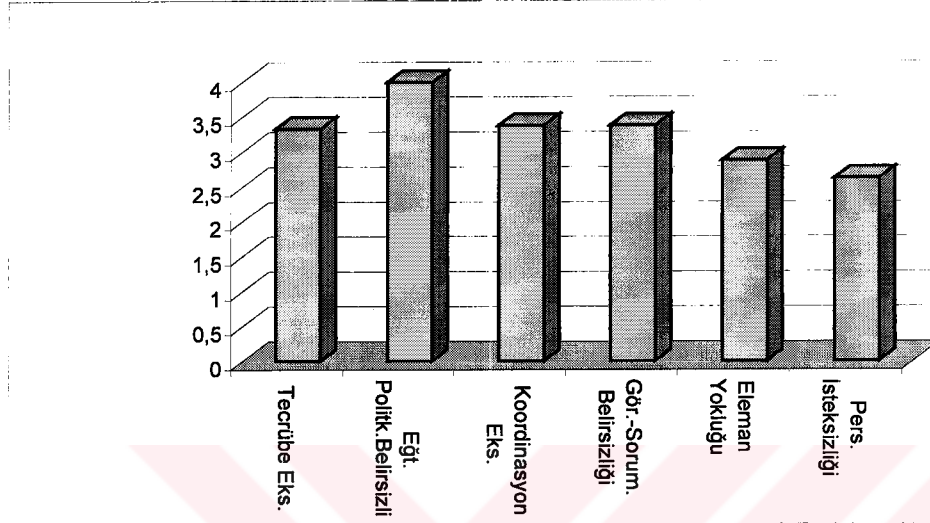
Yukarıdaki soruya hayır cevabını veren işletmelerin buna ilişkin nedenleri aşağıdaki tablo ve grafikte görülmektedir.

Tablo 4.20. Eğitim İhtiyaç Analizinin Tespit Edilememesinin Nedenleri

Nedenler	Ort.	Std. Sapma
Eğitim İhtiyacını Belirleme Sürecine İlişkin Yeterli Tecrübenin Bulunmaması	3,3333	1,1180
Eğitim Politikasındaki Belirsizlik	4	0,5345
Birimlerarası Koordinasyon Eksikliği	3,3750	0,9161
Görev ve Sorumluluk Dağılımının Belirsizliği	3,3750	0,9161
Eleman Yokluğu	2,8750	1,2464
Personelin İsteksizliği	2,6250	1,0607

İşletmelerin %9'unun eğitim ihtiyaç analizlerini gerçekçi olarak tespit edememelerinin nedenlerine ilişkin değerlendirmeleri yukarıda yer alan tabloda sayısal olarak ortaya konmuştur. Buna göre eğitimin ihtiyacının belirlenmesinde temel

sıkıntının başında birimler arası koordinasyon eksikliği ve görev ile sorumluluk dağılımına ilişkin belirsizliğin yer aldığı gözlenmektedir. Ayrıca, yeterli tecrübenin bulunmaması, uzman eleman yokluğu ve personelin bu konuda isteksiz davranması da bu nedenler arasında gösterilmiştir.



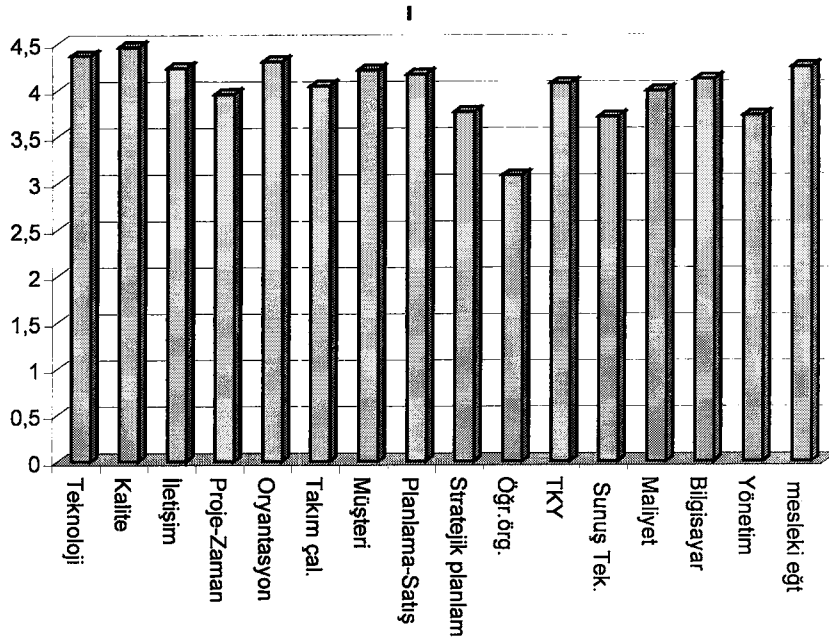
Şekil 4.20. Eğitim İhtiyacının Tespit Edilememesinin Nedenleri

12. İşletmelerde Çalışanlara Verilen Eğitim Konuları

Ankete katılan işletmelerden elde edilen bilgiler ışığında işletmelerin çalışanlarına hangi konularda eğitim verdiğine ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte sayısal olarak ortaya konmuştur.

Tablo 4.21 İşletmelerde Çalışanlara Verilen Eğitim Konuları

Eğitim Konuları	Ort.	Std. Sapma
Teknolojik Yenilikler	4,3704	0,6214
Kaliteye İlişkin Gelişmeler	4,4651	0,7776
İletişim ve Kişisel Gelişim	4,2386	0,9825
Proje ve Zaman Yönetimi	3,9545	0,9458
Oryantasyon (İşe Alıştırma)	4,3068	0,8887
Takım Çalışması	4,0465	0,9690
Müşteri İlişkileri	4,2184	0,9329
Planlama, Satış ve Dağıtım	4,1705	0,9968
Stratejik Planlama	3,7647	1,0981
Öğrenen Örgüt	3,0824	1,2268
Toplam Kalite Yönetimi	4,0698	0,8231
Etkili sunuş Teknikleri	3,7093	0,9563
Maliyet Düşürme Teknikleri	3,9885	0,7849
Bilgisayar Programları	4,1136	0,6509
Yönetim ve İş Psikolojisi	3,7209	0,9659
İşbaşında Mesleki Eğitimler	4,2442	0,6675



Şekil 4.21. İşletmelerde Çalışanlara Verilen Eğitim Konular

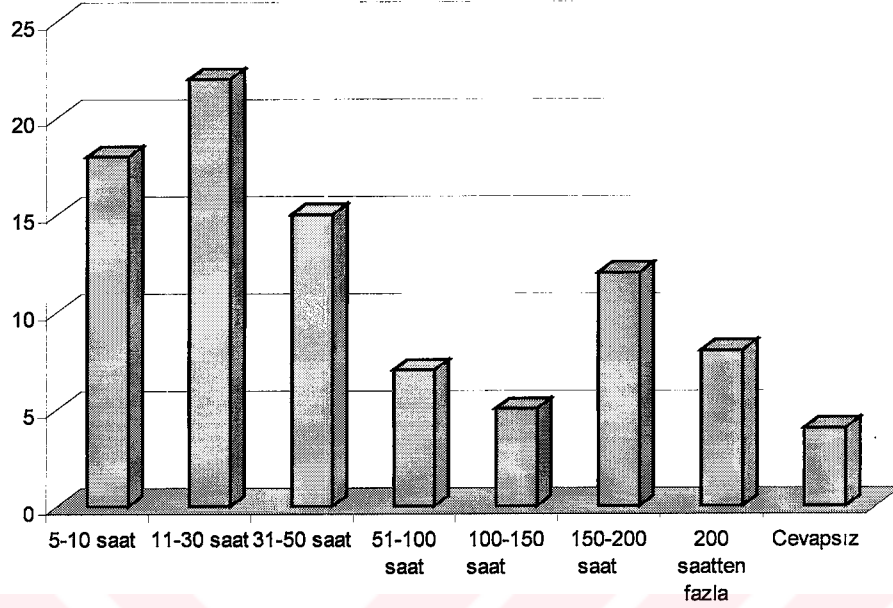
Yukarıda yer alan grafik ve tablodan da anlaşılacağı üzere çalışanlara neredeyse işletmelerin tamamına yakınında kalite yönetimi, yeni teknolojik gelişmeler, toplam kalite yönetimi, oryantasyon, iletişim, müşteri ilişkileri, stratejik planlama, sunuş teknikleri, bilgisayar programlama, yönetim ve maliyet düşürme konularında eğitim verilmekte iken, öğrenen örgütler konusunda işletmelerde çalışanların daha az eğitim sürecinden geçirildikleri görülmektedir.

13. 2001 Yılında Çalışanlara Verilen Toplam Eğitim Süresi

İşletmelerin 2001 yılına ait çalışanlarının eğitimi için verdikleri toplam eğitim saati aşağıdaki tablo ve grafikte gösterildiği gibidir.

Tablo 4.22. 2001 Yılında Çalışanlara Verilen Toplam Eğitim Süresi

Eğitim Saati	Sayı	Yüzde
5-10 saat	18	18
11-30 saat	22	24,7
31-50 saat	15	16,9
51-100 saat	7	7,9
100-150 saat	5	5,6
150-200 saat	12	13,5
200 saatten fazla	8	9
Cevapsız	4	4,5
Toplam	89	100



Şekil 4.22 2001 Yılında Çalışanlara Verilen Toplam Eğitim Süresi

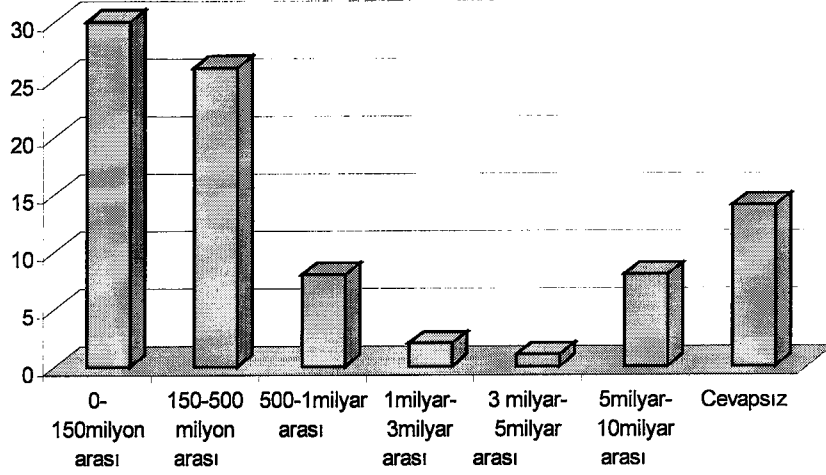
Yukarıdaki tablo ve grafikten de görüldüğü şekliyle işletmelerde 11-30 saat arası eğitim gören iş görenlerin oranı %24,7 oranında gerçekleşirken, 5-10 saat arası eğitim görenler %18, 31-50 saat arası eğitim görenler %16,9, 150-200 saat eğitim görenler %13,5 oranlarında gerçekleşmektedir. Ayrıca 2001 yılında 200 saatten fazla eğitime tabi olan çalışanların oranının % 9 oranında gerçekleştiği görülmektedir.

14. 2001 Yılı Kişi Başına Eğitim Harcama Miktarı

Aşağıdaki tablo ve grafik işletmelerin 2001 yılı kişi başına yaptıkları eğitim harcamalarına ilişkin sayısal değerleri ortaya koymaktadır.

Tablo 4.23. İşletmelerin 2001 Yılına İlişkin Kişi Başına Eğitim Harcama Miktarı

Harcama Miktarı	Sayı	Yüzde
0-150milyon arası	30	33,7
150-500 milyon arası	26	29,2
500-1milyar arası	8	9
1milyar-3milyar arası	2	2,2
3 milyar-5milyar arası	1	1,1
5milyar-10milyar arası	8	9
Cevapsız	14	15,7
Toplam	89	100



Şekil 4.23 İşletmelerin 2001 Yılına İlişkin Kişi Başına Eğitim Harcama Miktarı

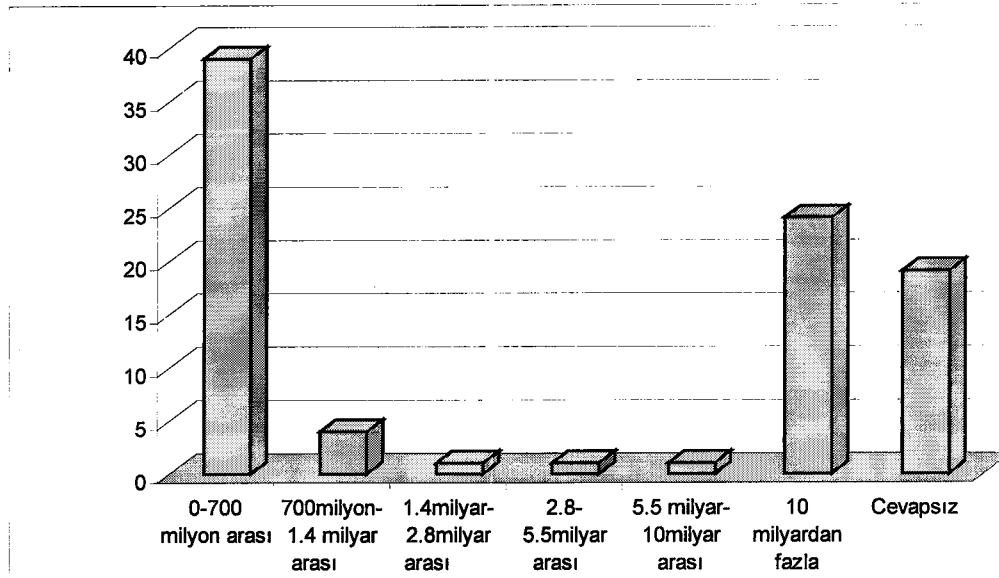
Yukarıda yer alan tablo ve grafikten anlaşıldığına göre işletmelerin 2001 yılındaki eğitim harcamaları konusunda kişi başına 0-500 milyon harcama miktarı ankete katılan tüm işletmelere ait harcama miktarlarının yarısından fazlasını oluşturmakta ve bu oran %62,9 düzeyinde gerçekleşmektedir. Bunun dışında 500 milyon-1 milyar ve 5-10 milyar arasındaki harcama oranları %9'lar düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca 2001 yılına ilişkin harcama düzeyleri hakkında bilgi vermek istemeyen işletmelerin de %15,9 düzeyinde olduğunu belirtmekte yarar vardır.

15. İşletmelerin 2001 Yılına İlişkin Kişi Başına Eğitim Bütçeleri

Aşağıdaki tablo ve grafik işletmelerin 2001 yılına ilişkin toplam eğitim bütçeleri hakkında bilgi vermektedir.

Tablo 4.24. İşletmelerin 2001 Yılına İlişkin Kişi Başına Eğitim Bütçeleri

Bütçe Miktarı	Sayı	Yüzde
0-700 milyon arası	39	43,8
700milyon-1.4 milyar arası	4	4,5
1.4milyar-2.8milyar arası	1	1,1
2.8-5.5milyar arası	1	1,1
5.5 milyar-10milyar arası	1	1,1
10 milyardan fazla	24	27
Cevapsız	19	21,3
Toplam	89	100



Şekil 4.24 İşletmelerin 2001 Yılına İlişkin Kişi Başına Eğitim Bütçeleri

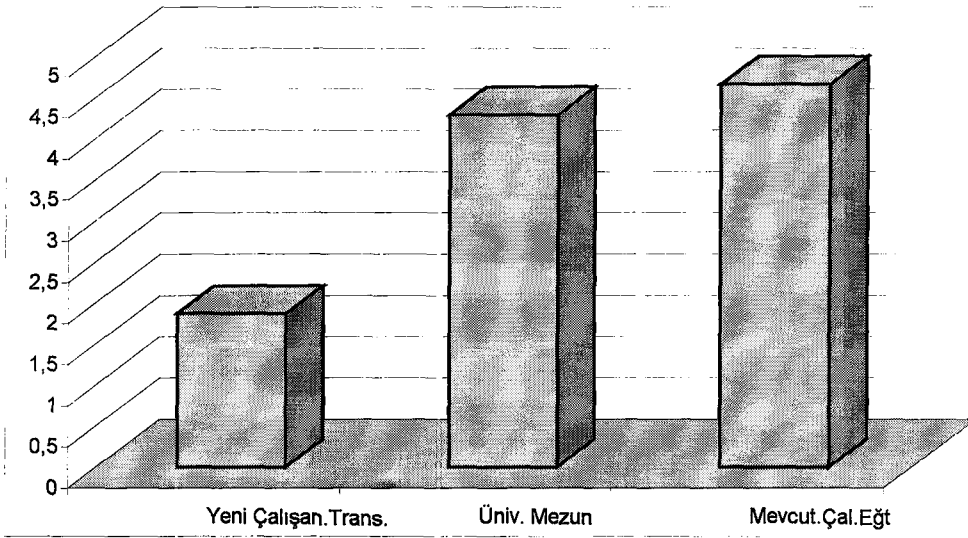
Bütçe rakamları incelendiğinde işletmelerin kişi başına 0-700 milyon TL eğitim bütçesi ayıranların oranının %43,8 civarında 700 milyon TL-1 milyar TL arasında bütçe ayıranların %4,5 oranının da gerçekleştiği görülürken, 1.4 milyar TL-10 milyar TL arasında bütçe ayıranların %1,1 lik oranlara sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra 10 milyar TL'den fazla kişi başına bütçe ayıran işletmelerin %27 gibi bir orana sahip oldukları da araştırma sonuçlarına göre görülmektedir. Araştırma sürecine ilişkin eğitim bütçelerinin öğrenilmesini arzu etmeyen işletme oranı da %27,3 gibi gerçekleşmektedir.

16. İşletmelerin Değişime Uyum Sürecinde İnsan Kaynakları Açısından Yaptıkları Uyum Çalışmaları

Aşağıdaki tablo ve grafik işletmelerin değişime uyum sürecinde insan kaynakları açısından yaptıkları uyum çalışmalarına ilişkin bilgilere yer vermektedir.

Tablo 4.25. İşletmelerin Değişim Karşısında İnsan Kaynakları Açısından Yapılan Uyum Çalışmaları

Çalışmalar	Ort.	Std. Sapma
Dışarıdan Çalışanların Transferi	1,8690	1,2874
Üniversite Mezunlarının İşe Alınması	4,2771	1,0278
Mevcut Personelin Eğitime Tabi Tutulması	4,6477	0,5261



Şekil 4.25 İşletmelerde Değişim Karşısında İnsan Kaynakları Açısından Yapılan Uyum Çalışmaları

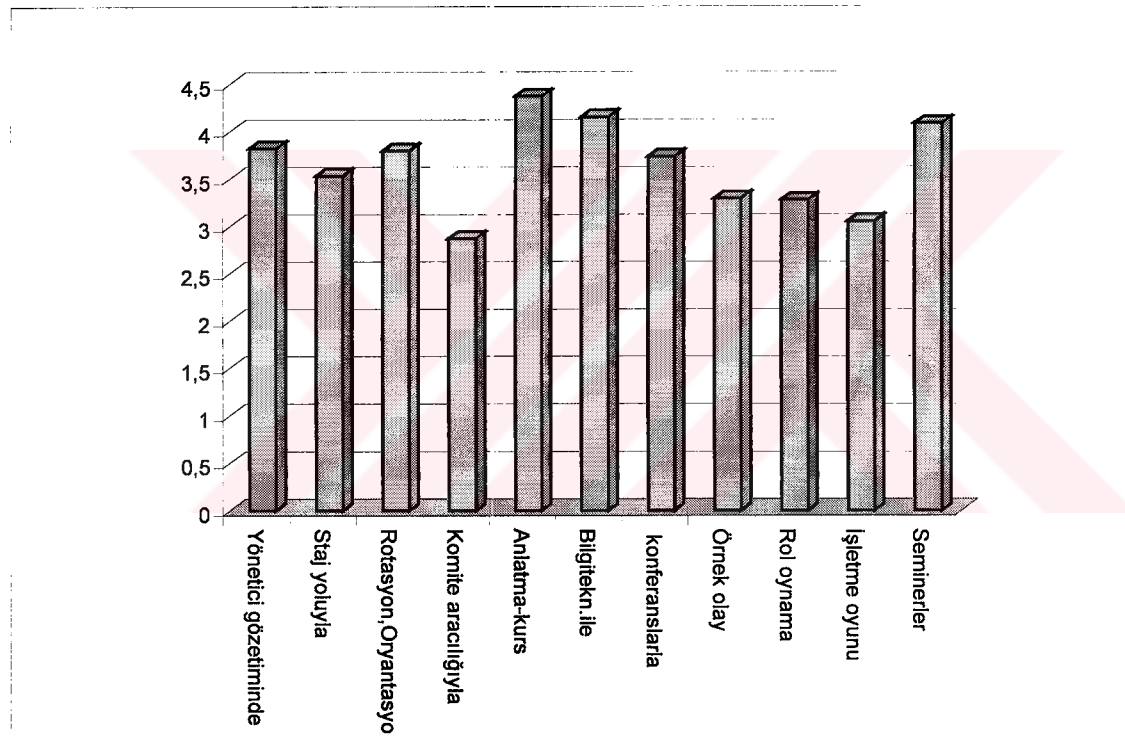
Yukarıda yer alan grafik ve tablo incelendiğinde işletmelerin çalışanların yeni iş ve değişim süreçlerine uyum çabalarının daha çok mevcut çalışanların niteliksel olarak geliştirilmesi üzerinde yoğunlaştığını söylemek mümkündür. Bunun yanında özellikle üniversite mezunlarının istihdamı konusunda da önemli bir hassasiyet bulunurken, dışardan yeni çalışanların transferlerine ilişkin oldukça düşük tercihler de bulunduğu görülmektedir.

17. İşletmelerde Uygulanan Personel Eğitim Metodları

İşletmelerde uygulanan personel eğitim metodlarının hangileri olduğuna ilişkin bilgiler aşağıda yer alan tablo ve grafikte oldukça açık bir şekilde görülmektedir.

Tablo 4.26. İşletmelerde Uygulanan Personel Eğitim Metodları

Metodlar	Ort.	Std. Sapma
Yönetici Gözetiminde Yapılan Eğitim	3,8219	1,4467
Staj yoluyla Yapılan Eğitim	3,5316	1,2283
İş Değiştirme ve İşe Alıştırma Eğitimi	3,7973	0,9790
Komiteler Aracılığıyla Yapılan Eğitim	2,8714	1,2149
Anlatma ve Kurslar	4,3690	0,6904
Bilgi Teknolojileri ile Eğitim(video,internet,multimedya v.s.)	4,1512	0,6777
Tartışmalı Konferanslar	3,7342	1,1844
Örnek Olay Yöntemi	3,2911	1,2725
Rol Oynama Yöntemi	3,2750	1,2424
İşletme Oyunu Yöntemi	3,0533	1,2829
Seminerler Aracılığıyla Eğitim	4,0805	1,0699



Şekil 4.26 İşletmelerde Uygulanan Personel Eğitim Metodları

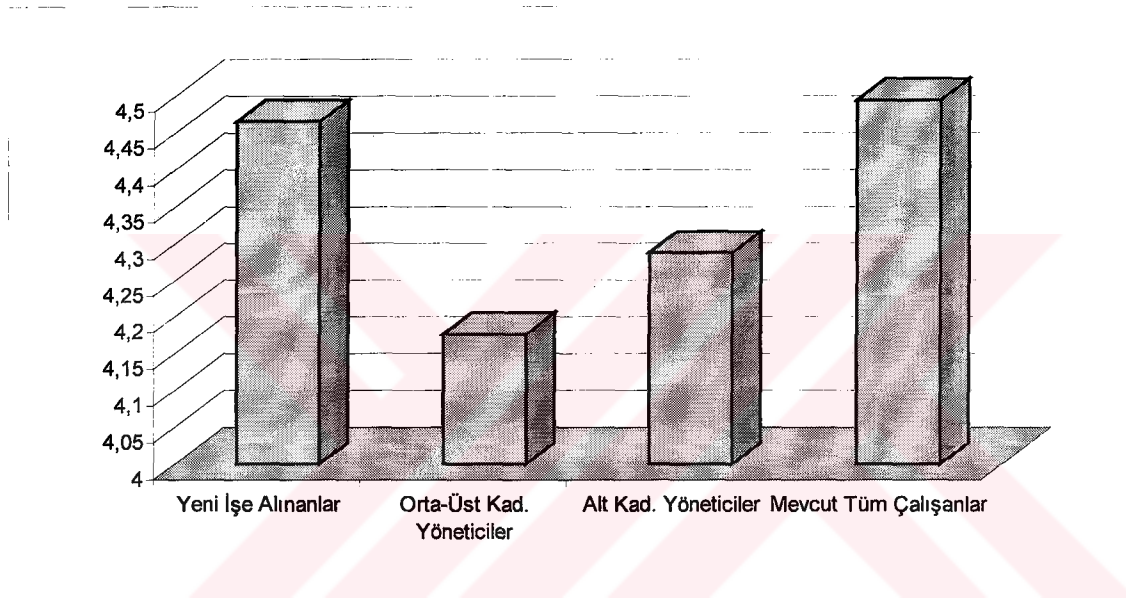
Yukarıdaki tablo ve şekilden de görüleceği üzere işletmelerin çalışanların eğitim sürecinde en fazla rağbet ettikleri eğitim metodları sırasıyla anlatım ve kurslar, bilgi teknolojileri ile eğitim, seminerler, yönetici gözetiminde eğitim, iş değiştirme ve oryantasyon eğitimi, konferans, staj, rol oynama ve örnek olay teknikleri, işletme oyunu ve komiteler aracılığıyla eğitim şeklinde sıralandığını ortaya koymak mümkündür.

18. İşletmelerin Eğitim Sürecinde Öncelik Verdikleri Kesimler

Aşağıdaki tablo ve grafik işletmelerde çalışanlardan hangi gruba eğitim önceliğinin verildiğine ilişkin bilgileri sayısal olarak ortaya koymaktadır.

Tablo 4.27. İşletmelerin Eğitim Sürecinde Öncelik Verdikleri Kesimler

Öncelikler	Ort.	Std. Sapma
Yeni İşe Alınanlar	4,4659	0,5862
Orta-Üst Kad. Yöneticiler	4,1765	0,8335
Alt Kad. Yöneticiler	4,2874	0,7138
Mevcut Tüm Çalışanlar	4,4944	0,5249



Şekil 4.27. İşletmelerin Eğitim Sürecinde Öncelik Verdikleri Kesimler

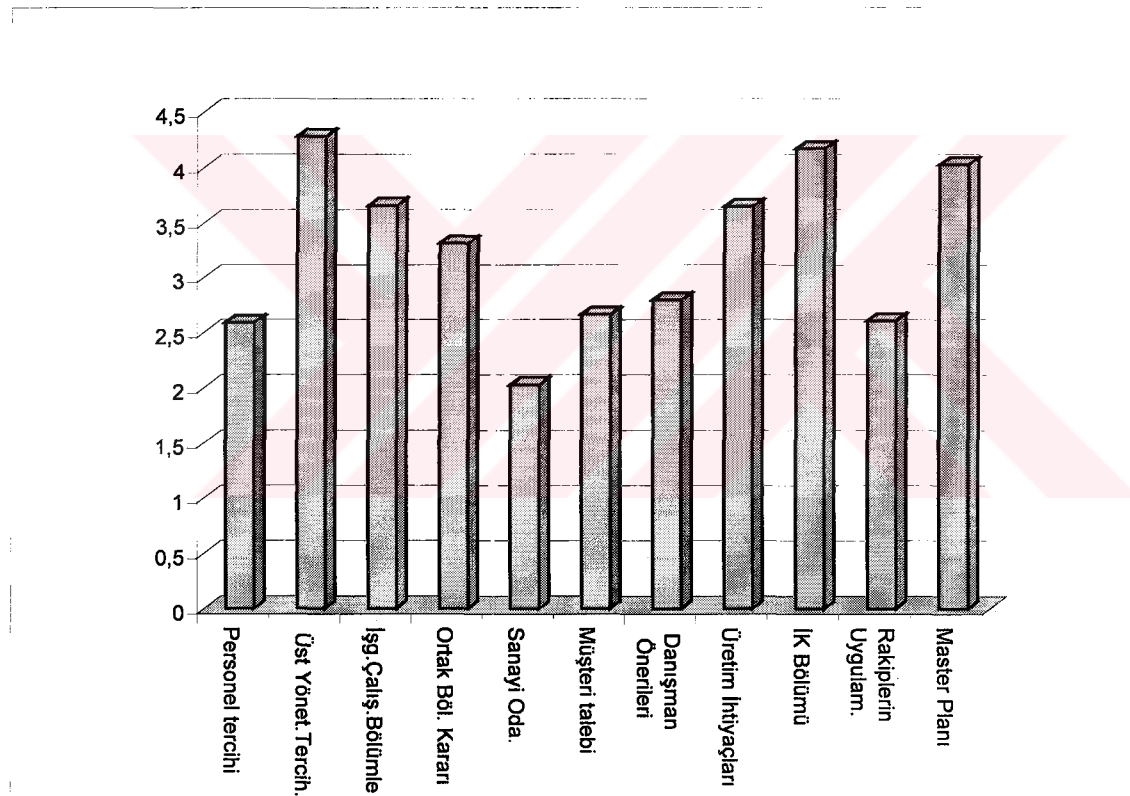
Yukarıdaki grafik ve rakamlar incelendiğinde görülmektedir ki ankete katılan işletmelerin çoğunda sırasıyla mevcut tüm çalışanlara eğitim imkanının tanındığını görmekteyiz. Ayrıca yeni işe alınan çalışanlara verilen eğitim oranının da oldukça yüksek olduğu araştırma sonuçlarının bize verdiği bir yargıdır.

19. Eğitim Programının Belirlenmesine İlişkin Karar Verme Öncelikleri

Aşağıdaki tablo ve grafik işletmelerin eğitim programlarının belirlenmesine ilişkin karar verme önceliklerine ilişkin değerlendirme sonuçlarını ortaya koymaktadır.

Tablo 4.28 Eğitim Programının Belirlenmesindeki Karar Verme Öncelikleri

Öncelikler	Ort.	Std. Sapma
Personelin Bireysel Tercihleri	2,5882	1,2179
Üst Yönetimin Tercihleri	4,2759	0,8309
İşgörenlerin Çalıştığı Bölümler	3,6512	1,1958
Ortaklaşa Belirlenmektedir	3,3095	1,2985
Sanayi Odalarının Tercihleri	2,0241	1,0238
Müşteri Talep ve İhtiyaç Analizleri	2,6628	1,4110
Üniversite Öğretim Üyeleri ve Danışmanların Önerileri	2,7952	1,2173
Üretim İhtiyaçları Doğrultusunda	3,6437	1,1511
İnsan Kaynakları Bölümünün Talebi Doğrultusunda	4,1685	0,9322
Aynı Sektörde Bulunan Rakip Firmaların Uyguladıkları Eğitim Programları Baz Alınarak	2,6047	1,1609
İşletmenin Master Eğitim Planında Belirlenir	4,0233	1,0056



Şekil4.28 Eğitim Programlarının Belirlenmesindeki Karar Verme Öncelikleri

Araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçlara göre işletmede eğitim programının belirlenmesindeki önceliklerde üst yönetimin, işletmenin insan kaynakları departmanının, örgütün geleceğe ilişkin oluşturulan master planlarının, danışmanların önerilerinin, bölümlerin ortak kararlarının ve üretim ihtiyaçlarının önemli rolünün olduğunu söylememiz mümkün iken, personel tercihlerinin, sanayi ve ticaret odalarının

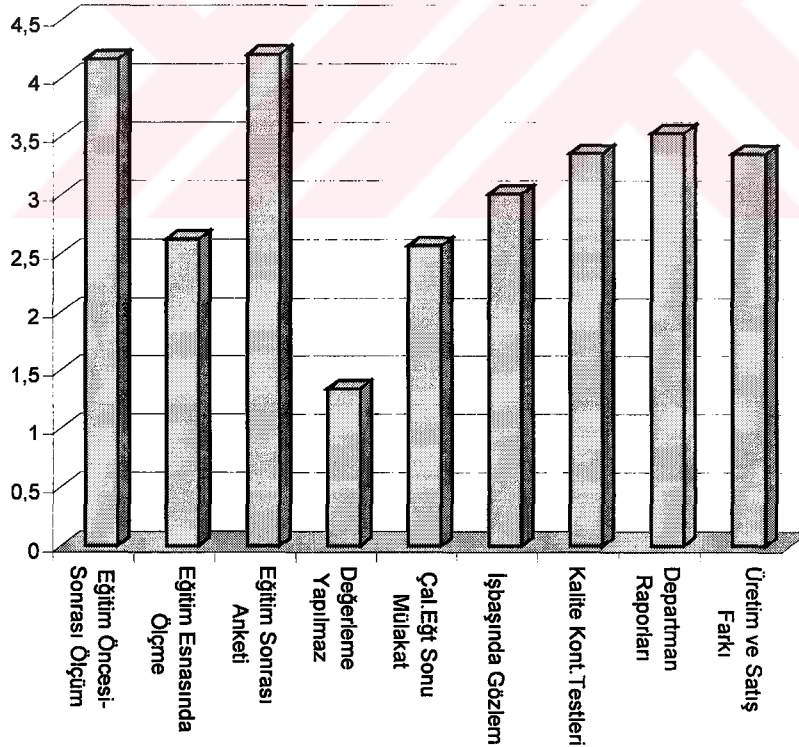
önerilerinin, müşteri talebinin ve rakiplerin eğitim uygulamalarının oldukça düşük düzeyde gerçekleştiği görülmektedir.

20. İşletmelerde Kullanılan Eğitim Değerleme Yöntemleri

Aşağıdaki tablo ve grafikte işletmelerde kullanılan eğitim değerlendirme yöntemlerine ilişkin sayısal bilgiler gösterilmektedir.

Tablo 4.29. İşletmelerde Kullanılan Eğitim Değerleme Yöntemleri

Yöntemler	Ort	Std. Sapma
Eğitim Öncesi ve Sonrası Performans Farklarının Tespit Edilmesi	4,1647	0,8977
Eğitim Esnasında Ölçme (testler)	2,6207	1,9060
Eğitim Sonrası Anketi	4,2048	1,2372
Hiçbir Değerleme Yapılmamaktadır	1,3415	0,8046
Çalışanlarla Eğitim Sonrası Mülakat	2,5663	1,2897
Uzmanlarca İşbaşı Gözlemi Yapılması	3,0119	1,2466
Kalite Kontrol Testleri	3,3605	1,0618
Departman Raporları	3,5301	1,0162
Yıl sonu Üretim Düzeyi ile Satış Miktarı Arasındaki İlişkinin Tespit Edilmesi	3,3537	1,0929



Şekil 4.29 İşletmelerde Kullanılan Eğitim Değerleme Yöntemleri

Anket sürecine katılan işletmelerden alınan bilgiler ışığında işletmelerde eğitim değerlendirme yöntemlerinin büyük çoğunlukla uygulandığını söylemek mümkündür. Özellikle eğitim sonrası ve hem eğitim öncesi hem de eğitim sonrası ölçme ve değerlendirme sürecinin uygulandığı görülmektedir. Bunun yanısıra işletmelerin departmanlardan gelen sonuç raporları ile kalite kontrol testleri ve üretim ve satış arasında ortaya çıkan farkları da bir eğitim sonrası değerlendirme yöntem süreci olarak ele aldığını söylemek mümkündür. Araştırmamızda çok az işletmede değerlendirme yönteminin yapılmadığına ilişkin bir takım kanaatlerin taşındığını görmekteyiz. Ayrıca bazı işletmelerin çalışan ile eğitim sonrası mülakat ve eğitim esnasında ölçme yöntemlerini kullandıklarını da ifade etmek mümkündür.



4.5. Genel Değerlendirme

Bu çalışmada ülkemizde faaliyette bulunan işletmeler açısından insan kaynakları eğitiminin önemi ve küresel rekabet sürecinde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine olan etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında genel bir değerlendirme yapılmak suretiyle bir takım önerilerde bulunmaktadır.

- Araştırmaya katılan işletmelerin % 95,5'i özel % 4,5'i kamu işletmesi özelliği taşımaktadır. İşletmelerde 400-1200 kişi arasında çalışanların oranı %66,3 civarında gerçekleşmektedir.

- İşletmelerde 26-45 yaş arası çalışan sayısı en yüksek orana sahip olup bu oran %70,8'i teşkil etmektedir. İşletmelerde anketi cevaplayan çalışanların eğitim düzeylerine bakıldığında % 65,2'sinin üniversite mezunlarından %30,3'ünün ise yüksek lisans mezunu çalışanlardan oluştuğunu görmekteyiz. Yine işletmelerde ankete cevap veren çalışanların %75,3'ü insan kaynakları departmanlarında çalışmakta olduğu görülmekte ve 6-10 yıl arasında kıdeme sahip olanların oranları % 30,3 ile en fazla orana sahiptir.

-İşletmelerin yeniden yapılanma sürecinin nedenlerine ilişkin değerlendirmelere bakıldığında kalite ve rekabete dayalı yeni pazarların ortaya çıkması, insan kaynakları yaklaşımının önemsenmesi, yenilik, hız ve tüketici taleplerinin önemine ilişkin değerlendirmelerin yer aldığını görmek mümkündür. Örgütlerin yenilik, hız, pazarın değişen yapıları ve insan kaynakları yaklaşımının önemsenmesi konularını yeniden yapılanmanın temel nedenleri olarak görmeleri işletmelerin değişim sürecinin yönüne ilişkin doğru bir takım değerlendirmelere sahip olduklarını göstermektedir.

-İşletmeler küresel ortamda rekabet etkinliğini etkileyen faktörler arasında kalite, teknoloji kullanımı, işletmelerin yönetim tarzları ve insan kaynaklarının etkili yönetimi ve önemini görmektedirler. Bu bakış açısına bakıldığında işletmelerin kalite ve teknoloji kullanımına ilişkin bir takım teknik konularda başarı elde edebilmelerinin aynı zamanda insan kaynaklarının etkinliğinin sağlanması ile mümkün olabileceğini söylemek mümkündür. Örgütler açısından tüketici taleplerini istenilen kalite düzeyinde karşılayabilmek kaliteyi ortaya koyacak teknolojik ve beşeri yapının geliştirilmesine bağlıdır.

-İşletmeler açısından gelecekte önem kazanacak konulara bakıldığında örgütlerin kendi geleceklerini yaratmaları açısından insan kaynakları eğitiminin ve geliştirilmesinin oldukça önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu süreçte kaliteyi yakalamak ve bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanmak yine işletmelerin küreselleşme ağında başarı şanslarını arttırıcı bir faktör olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin bu süreçleri dikkate alarak geleceğe ilişkin projeksiyonlar yapması ve insan kaynağının teknolojik alt yapıya uyumlu ve çağdaş uygulamalarla bilgi, beceri, yetenek ve donanım düzeyinin geliştirilmesi işletmelerin gelecekte başarılı kurumlar arasında yer almalarını sağlayacaktır.

- Araştırma ile ortaya çıkan sonuçlardan birisi de anketlere cevap vermiş olan işletmelerin eğitim departmanlarına sahip olma oranlarının biraz düşük bir seviyede bulunmasıdır.Sonuçlara bakıldığında işletmelerin %65,2'sinin eğitim departmanlarından yoksun olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonucun bu şekilde çıkmasının nedeni günümüzde çalışanlara ilişkin bütün işlemler ve süreçler insan kaynakları bölümlerince üstlenilmektedir.İnsan kaynakları bölümü çalışanların eğitim faaliyetlerini de yürütmektedir. Araştırma sonuçlarından görüldüğü üzere ankete katılan işletmelerin %34,8'inde de sadece insan kaynakları departmanının bulunduğu görülmektedir.

- İşletmelerin çalışanların eğitim ihtiyaçlarını karşılama sürecinde daha çok iş başı eğitim programını tercih ettikleri ve eğitim uzmanlarının yardımı ile eğitim çabalarının yürütüldüğü görülmektedir. İş başı eğitim uygulamalarının tercih edilmesinde sanayi işletmelerinin ağırlıklı olması yanında teorik kısımda bahsedilen iş başı eğitim uygulamalarının avantajlarının etkili olduğu düşünülmektedir.

- İşletmeler eğitimcilerin seçimi konusunda özel eğitim kurumlarından daha çok yararlanmaktadırlar. Bu seçim hem uzmanlaşmanın vermiş olduğu avantajlardan yararlanma hem de daha düşük bir maliyetle daha fazla faydanın elde edilmesi amacıyla yöneliktir. Ayrıca eğitim departmanlarına sahip bazı işletmelerin bu birimlerin yöneticilerinden de eğitim sürecinde yararlandıkları elde edilen sonuçlardan anlaşılmaktadır. Çok fazla teknik olmayan ve rutin işlerin yürütülmesine yönelik bir takım konularda kurum içinden eğitim verilmesi söz konusu olabilmektedir.

-İşletmeler insan kaynakları eğitimi noktasında, başta çalışanların verimliliklerini arttırmak olmak üzere, çalışanların motivasyonları, her alanda kalite yaklaşımları, ürün ve hizmet kalitesi, çalışanların iş tatmini ve takım çalışmaları

konusunda bir takım olumlu gelişmeler sağlamak ve bunun doğal sonucu olarak iş kazalarının, hatalarının, personel devir oranının, çatışma, uyumsuzluk ve yabancılaştırmanın azaltılması amaçlarını taşıdıkları görülmektedir. İşletmeler çalışanların işe ve işletmeye yönelik olarak taşıdıkları his ve duyguları iş ortamında onlara değer vererek olumlu hale getirebilirler. Çalışanların bilgi ve yetenek düzeylerinin geliştirilmesi bireylerin başarıma ve sorumluluk alma kapasitelerini arttırarak, beceri ve yetenek düzeylerinin gelişimine de katkıda bulunur. İşleri daha iyi yapar hale gelen ve yeni teknolojileri kullanabilen bireyler örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasına da önemli katkılarda bulunurlar.

-Araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre işletmelerin eğitim amaçlarına büyük oranda ulaştıkları görülmektedir. Çalışanların motivasyonlarının arttırılması, örgütsel verimliliğin sağlanması, ürün ve hizmet kalitesinde yaşanan gelişmeler, iş hatalarının ve kazalarının azaltılması ve çalışanlarda iş tatminin sağlanmasına ilişkin gelişmeler gerek tablo gerekse grafik ortamında sergilenmektedir. Bilgi ve becerinin geliştirilmesinin hem motivasyonel hem de iş başarısı üzerine olumlu etkileri söz konusudur. Bu başarı düzeyine ilişkin bilgiler araştırma neticesinde yer almasına rağmen önemli olan bu gelişmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Değişim bütün boyutları ile oldukça hızlı bir şekilde yaşanmaktadır. Demode olma kavramının bile anlamını kaybettiği düşünüldüğünde teknoloji, ürün ve hizmetlerde yaşanan değişime paralel bir gelişmenin çalışanların bilgi ve yeteneklerinde de sağlanması zorunluluk arz etmektedir. Bu manada çalışanların yetenekleri ve bilgi düzeyleri de sürekli demode olmaktadır. Örgütlerin beşeri kaynaklarının teknik alanda meydana gelen değişimlere paralellik gösterebilmesi çalışanların sürekli eğitiminden geçmektedir. İşletmelerde başarı eğitim süreci devamlılığı ve etkinliği ile orantılı olarak değişecektir.

-İşletmelerin eğitim ihtiyaç analizinin belirlenmesi noktasında çok fazla güçlüklerle karşılaşmadıkları görülmektedir. Araştırmada eğitim ihtiyaç analizlerinizi gerçekçi olarak yapabilmekte misiniz? sorusuna işletmelerin % 89,9'u evet cevabını vermişlerdir. Eğitim ihtiyaç analizi yapmakta zorlanan işletmelerin oranı ise %1,1 gibi düşük oranlarda yer almaktadır. Eğitim ihtiyaç analizinin yapma noktasında bir takım güçlükler yaşayan işletmelerin en önemli sorunları arasında eğitim politikasının

belirsizliği, koordinasyon, tecrübe ve görev-sorumluluk belirsizliği gibi nedenler öncelikli sıralarda yer almaktadır.

- Yapılan araştırmada işletmelerin değişime uyum sürecinde insan kaynakları açısından yaptıkları uyum çalışmalarına bakıldığında özellikle mevcut çalışanların eğitimine öncelik verildiği görölmektedir. Buna ek olarak yeni personel ihtiyacını üniversite mezunu bireylerin işletmeye kazandırılması yoluyla karşıladıkları gözlenmekte ve bu da işletmelerin formel eğitim sürecini de önemsedikleri sonucunu ortaya koymaktadır. İşletmeler değişime uyum boyutunda yeni çalışanların transferi yöntemi daha az benimsemektedirler. Bu transfer sürecinin hem yeni gelen çalışanların hem de mevcut çalışanlar açısından ortaya koyacağı bir takım sakıncalardan kaynaklandığı söylenebilir.

-Araştırmaya cevap veren işletmelerde uygulanan personel eğitim metodlarına bakıldığında öncelikle anlatım ve kurslar, seminerler, konferanslar ve bilgi teknolojilerinden yararlanma yoluyla eğitim süreçlerinden daha fazla yararlanıldığı görölmektedir. Bunun yanı sıra staj yoluyla eğitim ve yönetici gözetiminde eğitiminde önemli bir yere sahip olduğunu söylememiz mümkündür. Komiteler aracılığıyla eğitim, rol oynama ve işletme oyunu tarzındaki eğitim metodlarından sınırlı işletmelerin bir eğitim yöntemi olarak yararlandıklarını söylemek mümkündür. Bu metodların hem zaman ve emek, hem de gerekli araç gereç ve uzmanlık isteyen bir eğitim metodu olduğu düşünöldüğünde uygulama sürecinde daha az kullanılmasını buna bağlamak mümkündür.

-İşletmelerin eğitim programlarının belirlenmesi sürecindeki önceliklere bakıldığında çalışanlara eğitimin verilmesine ve eğitim programına ilişkin planların hazırlanmasına üst yönetimin, insan kaynakları bölümünün, işletmenin master planlarının, üretim ihtiyaçlarının ve iş görenlerin bizzat çalıştıkları bölümlerin önemli katkılarının olduğunu söylememiz mümkündür. Buna rağmen, sanayi odaları, rakiplerin uygulamaları ve personelin kendi tercihinin çok fazla belirleyici bir nitelik taşımadığı da görölmektedir.

-İşletmelerde kullanılan eğitim değerleme sürecine ilişkin metodlara bakıldığında işletmelerde en fazla kullanıma sahip eğitim değerleme metodlarının eğitim öncesi ve sonrası değerleme, eğitim sonrası anketi, departman raporları, kalite kontrol testleri ve üretim ile satış arasındaki farklardan meydana geldiğini söylememiz

mümkündür. Bunlar arasında özellikle eğitim öncesi ve sonrası değerlendirme yapan işletmelerin sayılarının oldukça yüksek değerlere sahip olduğu tablo ve grafikten de net olarak anlaşılmaktadır. Bunun yanısıra hiç değerlemenin yapılmadığına ilişkin görüşlerin oldukça düşük nispette olduğu görülmektedir. Bu oranın eğitim ihtiyaç analizi yapma sürecinde zorluk çeken işletmeleri de kapsadığı düşünülmektedir.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütler kendilerine hayat veren bir çevre içinde yaşamaktadırlar. Çevresel değişkenler örgütlerin gelecekleri üzerinde belirgin bir etkiye sahiptirler. Çevre örgütlere bir takım fırsatlar sunarken aynı zamanda tehditler de hazırlamaktadır. Açık sistem özelliği taşıyan bütün yapılar ve kurumlar açısından bu tabiatın değişmez bir kuralını oluşturmaktadır. Günümüzde değişim sürecinin artan hızı örgütsel varlığın korunması açısından önemli bir sorun yaratmaktadır. Değişimin hızında, niteliğinde ve yoğunluğunda yaşanan farklılaşmalar bu sorunların katlanarak artmasında önemli bir yere sahiptir. Yaşanan değişim süreci beraberinde yeni kavramlar, uygulamalar, rekabet stratejileri, verimlilik problemleri, teknolojik yaklaşımlar ve mevcut kaynakların geliştirilmesine ilişkin bir takım yeni boyutlar getirmektedir.

Artık rekabetin yeni belirleyicileri hız, esneklik, kalite ve hizmet üstünlüğü olarak karşımıza çıkmaktadır. Miktar ve fiyat olarak istediğini elde eden pazarlar artık artan küresel rekabet ve ekonomik gelişmelere paralel olarak farklılaştırılmış ürünleri ve bunlara en kısa sürede sahip olmayı talep etmeye başlamışlardır. Piyasadaki dinamizmi yakalamanın yolu işletmeler açısından dışarıda yaşanan bu gelişmeleri örgüt içine taşıyabilme, farklılığı yaratabilme ve imkansız başarılabilmek konumuna ulaşmaktan geçmektedir.

Yeni gelişen koşullar insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli yapılanmaları ve çağdaş örgütsel yapılanmaları zorunlu hale getirmektedir. Değişimin bir sonucu olarak bilgi toplumunun ortaya çıkması örgütlerde mevcut çalışanların niteliğinde ve niceliğinde önemli farklılaşmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu anlamda işletmelerde klasik olarak herkesçe bilinen insanın bilgi ve beceri birikimi dışındaki tüm üretim faktörlerinin değişen rekabet koşullarında rekabetçi üstünlük sağlamaya dönük bir girişimde başarı şansı oldukça zayıf görünmektedir.

Sanayi işletmeleri olarak bilinen işletmeler ürettikleri ürünler, istihdam ettikleri işçiler, üretim süreçleri ve kullandıkları teknolojiler bazında demode olma yolunda hızla mesafe almaktadırlar. Sanayi toplumunun çalışanları yeni toplum düzeninde artık merkezi bir yere sahip olmaktan çıkmış ve önem sıralamasında gerilere düşmüştür.

Sanayi toplumunun önemli sembollerinden sayılan beden işçileri olarak da adlandırılan, yarı vasıflı çalışanların gerileyişi ne bir rekabet gücü sorunu, ne hükümet politikalarının bir sonucu ne de iş hayatında yaşanan bir konjonktür sorunudur. Sorun

yapısaldır. Bu sürecin en önemli nedeni toplumların emek yoğun sanayilerden bilgiye dayalı sektörlere geçişinde yatmaktadır.

Bilgi toplumunda entelektüel teknoloji olarak da nitelendirilen bu teknolojiler, çalışanların becerilerinde ve iş yapma biçimlerinde, işin yeniden yapılandırılmasında ürün teknolojileri ve pazarlaması gibi konularda ortaya çıkardıkları önemli değişimlerle bilgi toplumuna geçiş sürecini hazırlayan ana etkenlerin başında gelmektedirler. Yeni tarz ve yöntemlerde düşünme, analiz etme, yönetme ve çalışma biçimlerinin ortaya çıkması bilgi çalışanlarının önemli yönünü oluşturmaktadır. Çalışanların bu yeni süreç karşısında niteliksel olarak geliştirilmesi ve örgüt performansın optimal noktalara ulaştırılabilmesi çalışanların eğitim ve geliştirilmesine bağlıdır. Sosyal bir sistem olan eğitim, bir yandan kişileri toplumdaki genel ve özel rolleri için hazırlarken, diğer taraftan bireylerin toplumun değişen koşullarına uyumlarını da kolaylaştıran bir süreç olmaktadır.

İşletmelerde insan kaynağının eğitimi kavramı, işletmede çalışanların mevcut görevleri ve gelecekte yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için, mesleki bilgi, düşünce, rasyonel kararlar alma, davranış, tutum ve alışkanlıklarında olumlu bir takım değişiklikler yapmayı hedefleyen, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini arttırmaya dönük eğitsel çabaları oluşturmaktadır. Eğitim çalışanın davranışlarında değişiklik yaparak veya yeni davranış ve beceriler geliştirmesini sağlayarak, çalışanın iş başında örgütün amaç ve hedeflerine uygun davranış sergilemesini sağlamaktadır.

Bilginin hızla çoğalması günümüzde eğitimin çok daha büyük önem taşımasına yol açmıştır. Dolayısıyla hangi rolde olursa olsun günümüzün insanı için eğitim yaşanan gelişmelere ve hızlı değişimlere uyum sağlamak amacı ile kullanılan en önemli araçlardan birisidir. Özellikle son 30 yılda yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmeler doğal olarak işletmelerdeki kalifiye elman ihtiyacını arttırmış ve yeni dönemin en önemli gerekleri arasına sokmuştur. Bu manada günümüzde ve gelecekte bilgi artışına paralel olarak yeni bilgilere ulaşma ihtiyacı noktasında eğitim çabalarının önemli bir yere sahip olacağı açıktır. İşletmelerin beşeri sermayelerinin çağın gerektirdiği yeni kavram, uygulama ve gelişmelere hazırlanabilmesi ve örgütsel performansın artırılabilmesi büyük oranda çalışanların yetenek ve niteliklerinin

geliştirilmesine bağlıdır. İşletmeler açısından bu çabaların başarılı olabilmesi çalışanların sürekli eğitimi ile mümkündür.

Çalışmanın saha araştırmasında ortaya konan sonuçlara göre işletmelerin yeniden yapılanma sürecinde küresel rekabet etkinliğini etkileyen unsurların neler olduğuna ilişkin değerlendirmeleri oldukça önemlidir. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi, örgütsel yönetim tarzları, kalite, bilgi teknolojilerinin kullanılması ve süreksizlik çağında yenilik yaratma zorunluluğu araştırmaya katılan kurumsal yapılarca önemsenen konular arasında yer almaktadır. Ancak işletmelerin bu süreçte çevresel faktörlere daha az önem verdikleri gözlenmiştir. İşletmeler açık sistem olmaları nedeniyle çevresel etkilere karşı sürekli duyarlı olmak zorundadırlar. Çevre bir anlamda işletmenin başarısını etkileyen en temel süreçtir. Bu açıdan işletme yönetimlerinin ekonomik, kültürel, sosyal, hukuki ve politik bütün dış çevre değişimlerine karşı duyarlı olmaları gerekmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin sadece %34,8'in de eğitim departmanlarının varlığı dikkat çekmektedir. Bu büyük ölçekli işletmeler açısından önemli bir eksikli olarak görülmektedir. Her ne kadar işletmelerde eğitim faaliyetleri insan kaynakları bölümlerince yürütülmekte ise de eğitim başka bölümlere bağlı olduğu zaman istenen eğitim açığının karşılanması mümkün olamamaktadır. Çünkü bu bölümler eğitim dışındaki diğer insan kaynakları işlevlerini de yerine getirmekte ve eğitim konusundaki uzmanlaşmayı ve duyarlılığı ikinci plana itmektedirler. Bu sayede plansız ve sistemsiz olarak oluşturulan eğitim süreçleri işletmelerde istenilen sonuçları verememektedir. Bu açıdan özellikle büyük ölçekli ve yüzlerce insan çalıştıran örgütlerde uzman elemanların istihdam edildiği eğitim bölümlerinin oluşturulması etkinlik ve eğitimin amaca uygunluğu açısından bir zorunluluktur.

Yine araştırma sonuçlarına göre işletmelerde 2001 yılına ilişkin olarak çalışanlara verilen toplam eğitim sürelerine bakıldığında 5 saat - 30 saat arasında eğitim alan çalışanların oranının toplam oranın % 43'leri oluşturduğu ve diğer oranların daha düşük olduğu gözlenmektedir. Elbette işletmelerin içinde bulundukları sektörler, faaliyetleri ve çalışanların yetenek, beceri ve işlerinin nitelikleri bu oranları etkilemektedir. Ancak bu eğitim süresi toplam işletmelerin neredeyse yarısına yakınıni oluşturması açısından önemlidir. Çalışanlara verilen eğitim konuları incelendiğinde bu eğitim sürelerinin oldukça düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kendilerini

geliştirmeleri ve işlerini daha verimli yapabilmeleri için çalışanlara verilen eēitim konularına göre ērenme sürelerine uygun eēitim sürelerinin verilmesi gerekmektedir.

Araştırma neticesinde ortaya çıkan önemli bir konu da eēitim programlarının belirlenmesinde çalışanların bireysel tercihlerinin çok fazla nemsenmediēine ilişkin bilginin yer almasıdır. İnsan kaynakları yönetimi insan odaklı bir yaklaşımı sergilemektedir. Bu açıdan yöneticiler kadar insan kaynaklarının da kendi yeterlilikleri, yetersizlikleri ve eēitim ihtiyaçlarının bulunup bulunmadıēı konusunda fikirleri önemlidir. Bu açıdan işletmelerin eēitim ihtiyaç analizleri yaparken salt anlamda teknik sonuçlar ve st yönetimin görüşleri yanında çalışanların da görüşlerine önem vermeleri gerekmektedir. Bu araştırmaya katılan işletmelerde görülen önemli bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin ērenen örgütler olabilmesi çalışanlarının ērenen birey olmasına dayanmaktadır. Her gelişmeyi örgütlerin takip edebilmeleri her zaman mümkün olmaya bilir. İşletmelerde gerek çalışanların geliştirilmesi gerekse yeniliklere örgütlerin hazırlanmasında sanayi ve ticaret odaları gibi meslek odalarının da önemli katkılar saēlaması gerekmektedir. İşletmelerde alışanların geliştirilmesi ve etkin bir örgütsel yapının oluşturulması ülke kalkınması açısından oldukça önemlidir. Bu yönüyle meslek teşekküllerine ve odalarına önemli görevler düşmektedir. Eēitimin bireylerin geleceēine müdahale olduēu dřnldēnde eēitimin sürekli hale getirilmesi noktasında işletmelerin ērenen örgüt olma konusunda çaba harcaması gerekmektedir. Bu amaçla bütün işletmelerde çalışanların eēitimi ve geliştirilmesi açısından uygun bir ērenme ortamı yaratılmalıdır.

KAYNAKLAR

- ACAR Nesime, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayınları No: 640, Ankara, 2000
- ACUNER Taner, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.2, S.2, İzmir, Nisan –Haziran 2000,
- AÇIKALIN Aytaç, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayınları, No:7, Ankara, 1996
- ADALI Sacid, **Daha İyi İş görme Açısından Katımlı Yönetim**, TDAV Yayınları No.21, İstanbul, 1986
- AKAT İlter, BUDAK Gönül ve BUDAK Gülay, **İşletme yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994
- AKGEMCİ Tahir, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması” **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Ankara, 1997/4
- AKYAR Fulya, “Yönetici Eğitimi ve Kavramsal Bir Çerçeve”, **İ.Ü. İ.İ.E.Dergisi**, İstanbul, 1981
- AKYÜZ Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayınları, İstanbul, 2001
- ARKIŞ Nurdoğan, “Kalite Kontrol Halkaları”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, C.13, S.2, Nisan- Haziran 1984
- ARMSTRONG Michael, **Human Resource Management Strategy and Action**, Kogan Page, London, 1992
- ARMSTRONG P., DAWSON C., **People In Organizations**, London 1989
- ATAOL, Alpay, **Personel Seçimi ve Geliştirilmesi**, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Teksir, İzmir, 1978
- AYKAÇ Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları, Ankara 1999
- BACANLI Hasan, **Gelişim ve Öğrenme**, 3. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000
- BAHLANDER George, SNELL Scott, SHERMAN Arthur, **Managing Human Resources**, South Western College Publishing, Ohio, 1996
- BALTAŞ Acar, “Motivasyon: İnsan Nasıl Daha İyi Çalışır?”, www.İnsankaynaklari.com

BARANSEL Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Üçüncü Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:257 İstanbul, 1993

BARON R. A., **Behavior In Organizations**, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1983

BAYSAL A. Can, TEKARSLAN Erdal, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri** İkinci Baskı Avcıol Basım Yayım İstanbul 1996

BAYSAL Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:255, İstanbul, 1993

BEACH Dale S, **Personnel, The Management of People At Work**, Second Edition, McMillan Company, NewYork, 1970

BECKER Brian E., HUSELID Mark A., PICKUS Peter S. and SPRATT Michael F. "HR As Source of Shareholder Value: Research and Recommendations", **Human Resources Management**, John Wiley & Sons Inc, vol:36, No.1, Spring 1997

BİNBAŞIOĞLU Cavit, **Eğitim Psikolojisi**, Dokuzuncu Baskı, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1995

BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1997

BOLAY Süleyman Hayri, **Felsefi Doktrinler Sözlüğü**, Beşinci Baskı, Akçağ Yayınları, Ankara, 1990

BOLTON Trevor, **Human Resources Management**, Black Well Publishers, Massachusetts, 1997

BOSTANCI M.Naci, **Kültür ve Değişme**, İkinci Baskı, Hamle Yayınları, İstanbul, 1990

BOZKURT Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1996

BOZKURT Veysel, "Enformasyon Toplumu ve Eğitim", **Çalışma Yaşamında Dönüşümler** (Derleyen: Aşkın Keser) Ezgi Kitabevi Bursa 2002

BUDAK Gülay, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon yapısı Birey-İş Doyumu-Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayınları No:61, İzmir, 1999,

BÜYÜKKARAGÖZ Şavaş, MUŞTA Muammer, YILMAZ Hasan, PİLTEN Önder, **Eğitime Giriş**, Günay Matbaacılık, Konya, 1997

BÜYÜKUSLU Ali Rıza, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1988

CAN Halil , AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dördüncü Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001

CAN Halil,**Organizasyon ve Yönetim**, Beşinci Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999

CANMAN Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995

CASCIO F, Wayne. **Managing Human Resources**, Third Edition, McGraw-Hill.Inc, New York, 1992

CASCIO Wayne F., **Applied Psychology In Human Resource Management**, Fifth Edition Prentice Hall,1997

COWLING A.G, MAILER., C.J.B., **Managing Human Resources**, London, 1988

ÇETİN Müjgan,“Üretim ve Hizmetin Ardındaki Güç İnsan Kaynakları”, **Bilim Teknik Dergisi**, Sayı 342, Tubitak Yayınları, Ankara, 1996

DAVIS Keith,**İşletmelerde İnsan Davranışı**, İkinci Baskı, (Çev:Kemal Tosun ve Diğerleri) İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları No:136, İstanbul,1984

DEMİR Halis, “İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu”,**Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Ankara, 1999/4

DEMİR Nazmiye ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, MPM Yayınları No:635, Ankara, 2000

DERELİ Toker, **Organizasyonda Davranış**, Ar Yayınları, İstanbul, 1981

DESSLER Gary, **Human Resources Management**, Prentice Hall, 1997

DİCLE Atilla,**Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**,ODTÜ Yayınları, Ankara, 1980

DİNÇER Ömer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997

DOĞAN Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstiklal Matbaası, İzmir, 1989

DÖKMEN Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1994

DRUCKER Peter, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev: İrfan Bahçivangil, Gülenay Garbon) Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999

DRUCKER Peter, **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Yayınları, (Çev:Fikret Üçcan) İstanbul, 1996

DÜREN Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

EFİL İsmail, **Yönetim ve Organizasyon**, II. Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1994

ERDEM Ferda, **İşletme Kültürü**, Frederich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara, 1996

ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994

ERDOĞAN İlhan, “İşletmelerde Personel Seçimi, Başarı Değerleme Teknikleri”, **İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları**, No:246 İstanbul, 1991

ERDOĞAN İlhan, “Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem” **İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu**, MPM Yayınları, Ankara, 1990

ERDOĞMUŞ Nihat, “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Kullanılması”, **3.Verimlilik Kongresi Bildirileri**, MPM Yayınları No:599, Ankara, 14-16 Mayıs 1997

EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Üçüncü Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 209 İstanbul, 1989

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996

ERENGÜL Bilge, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997

ERKAN Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Yayınları, İzmir, 1994

ERKUT Haluk, “Verimlilik ve Özendirme”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, S.4, Ankara, 1992

EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996

EROĞLU Feyzullah, “Motivasyon teorisinde Son Gelişmeler ve Erzurum’da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1984

EROĞLU Umut, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce”, www.isguc.org/umut1.htm

ERSEN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İkinci Baskı, Sim Yayınları, İstanbul, 1997

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999

FITZ-ENZ Jack, PHILIPS Jack J, **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001

FROMM Erich, **Sağlıklı Toplum**,(Çev:Y.Salman, Z. Tanrısever) Payel Yayınları No:58, İstanbul, 1982

GANGER Ralph E.,“Computer Based Training Improves Job Performance”,**Personal Journal** 68 No:6, June 1989

GEHEE William Mc, THAYER Paul W., **Training In Business And Industry**, John Wiley & Sons.Inc, NewYork, 1997

GILBERT T.F.,**A Question of Performance-Part The Probe Model**, Training and Development Journal, 1982

GOLDSTEIN Irwin L.,**Training In Organizations**,3rd Edition, Brooks/Cole Publishing Company, California, 1993

GÜZELCİK Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999

HACKMAN Craig R. ve A. Silva, **Gelecek 500: Yarının Organizasyonunu Bu Günden Yaratmak**, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1990

HARRIS David M., DESİMONE Randy L.,**Human Resource Development**,Second Edition, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998

HARRIS Michael,**Human Resource Management**, Harcourt Brace Publishers, Philadelphia, 1997

HARWELL Edward M., **Personnel Management and Training**, Chain Store Publishing Corporation,New York, 1969

HELLRIEGEL Don, JACKSON Susan. E., SLOCUM John W.,**Management**,Eighth Edition, South-Western College Publishing, Ohio, 1999

HİCKS Herbert G,GULLETT C.Ray,**Modern Bussines Management**, McGrawHill Company, 1984

HİLGARD E.R.,ATKİNSON, C.A. ATKİNSON R.L,**Introduction to Psychology**, Harcount Braceovanovich, New York, 1972

HUSSEY D. E., **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997

İRAZ Rıfat, Bilişim Teknolojisi ve Örgütsel Değişim Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama,(Yayınlanmamış Doktora Tezi) S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 1999

KALDIRIMCI Nurettin, “Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram:Psikolojik Sözleşme”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.1, C.1, Kayseri, 1987

KAYNAK Tuğray,**Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İkinci Baskı,Alfa Yayınları, İstanbul, 1995

KLATT Lawrence A, MURDICK Robert G, SCHUSTER Frederick E,**Human Resource Management**, Charles E. Merrill Publishing Company, Ohio, 1985

KOÇEL Tamer, “İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metodlar”, İ.Ü. **İşletme Fakültesi Dergisi** İ.Ü. Fakültesi Yayınları, C.1, S.1, İstanbul, 1972

KOÇ Mustafa,DEMİR Zekeriya,YAVUZER Yasemin, ÇALIŞKAN Mustafa, **Gelişme ve Öğrenme**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001

KOÇEL Tamer,**İşletme Yöneticiliği**, Yenilenmiş Altıncı Baskı,Beta Yayınları,İstanbul, 1998

KURTULMUŞ Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayınları, İstanbul, 1996

KUTAL Gülten, BÜYÜKUSLU Ali Rıza, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimin Teori ve Uygulama**,Der Yayınları,İstanbul, 1996

LARSEN A. Terrence, “Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek” **İnsan Yönetimi** Der: Robert H. Rosen MESS Yayınları İstanbul 1996

LENGER Aykut, “Verimlilik Kavramında Sorunsaldan Çıkış veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Ankara, 1997/4

LEWIS Pamela S.,GOODMAN Stephen H.,FANDT Patricia M.,**Management**,West Publishing Company, Minneapolis, 1995

LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, McGraw-Hill Inc, New York, 1992

MABEY Christopher, SALAMAN Graeme, STOREY John,**Human Resource Management**, Second Edition, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1998

MALCOLM Warren W., **Training For Result A System Approach to the Development of Human Resources In Industry**, Addison –Wesley Publishing Company, Masschusetts, 1987

MASSIE J.L.,**İşletme Yönetimi**,(çev:Şan Özalp ve Diğerleri) Bayteş Yayıncılık, Eskişehir 1983

MATHIS R.L., JACKSON J.H, **Human Resource Management**, Eighth Edition, West Publishing Company, Minneapolis/St.Paul, 1997

MILKOVICH George T,BOUDREAU John, W.,**Personnel/Human Resource Management**, Fifth Edition, Business Publications Inc, NewYork, 1988

MILLER J., DOWER A., INNIS, S. **Improving Quality In Further Education: A Guide for Teachers In Course Teams**, Ware, Herts, Counsaltant at Work, 1992

MORGAN Gareth, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, MESS Yayınları, İstanbul, 1998

MÜFTÜOĞLU M. Tamer, **İşletme İktisadı**, İkinci Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1994

MUHLEMEYER Peter., CLARKE Maxine, "The Competitive Factor:Training and Development as a Strategic Management Task", **Journal of Work Place Learning**, MCB University Press, Volume: 9, Number.1, 1997

NAISBITT John, ABURDENE Patricia, **Megatrends 2000**, Form Yayınları, İstanbul, 1991

NOE Raymond. A, "Trainee attributes and attitudes: Neglected Influences On Training Effectiveness", **Academy of Management Review**, V.4 1986

NOE Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999

NOE Raymond A., HOLLENBECK John R., GERHART Barry, WRIGHT Patrick M, **Human Resource Management**, Second edition, Irwin /McGraw-Hill Massachusetts, 1996

ONARANOğuz,**Çalışma Yaşamında Güdöleme Kuramları**, A.Ü. S.B.F. Yayınları, Ankara, 1981

ÖĞÜT Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001

ÖZALP İnan, "Japon Yönetim Biçimi" A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi Dergisi, C.5, S.2, Kasım 1987

ÖZALP İnan, **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları ve Organizasyon**, Bayteş Yayınları, Eskişehir,1982

ÖZÇELİK Oya ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Faköltesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları No:7, İstanbul, 2000 ss.169

ÖZGENER Şevki,"Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek YönetimUygulamalarına

Yansıtılması", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 2000/2

ÖZMEN Ömür Timurcanday, ARBAK Yasemin, SAATÇIOĞLU Ömür, "Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi", **Üçüncü Verimlilik Kongresi Bildirileri**, MPM Yayınları:599, Ankara, 4-16 Mayıs 1997

ÖZYURT Aysun, İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış –V "Öğrenme İlkeleri ve Öğretim Yöntemleri", **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi Human Resources**, S.5, Mart -1998

ÖZYURT Aysun, "İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış –I Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması", **Human Resources Dergisi**, S.4, İstanbul Şubat - 1998

PALMER Margaret, WINTERS Keneth, **İnsan Kaynakları**, (Çev: Doğan ŞAHİNER) Rota Yayınları, İstanbul, 1993

PEKER Ömer, AYTÜRK Nihat, **Etkili Öğretim Becerileri**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000 ss.293

PFEFFER J., **Competitive Advantage Through People**, MA: Harvard Business School Press, Boston, 1994

PLANTY Early G., SMCORD William, EFFERSON Carlos A., **Training Employees and Managers**, The Ronald Press Company, New York, 1948

PRICE Alan, **Human Resource Management In A Business Context**, International Thomson Publishing, London, 1997

PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, (Çev: Olcay Baykal ve diğerleri) MPM Yayınları No: 476, Ankara, 1992

ROSEN Robert H., **İnsan Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul, 1998

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, Altıncı Baskı, İstanbul, 1991

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**, Bursa, B.İ.T.İ.A. Yayınları No:22 1977

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TOKOL Tuncer, **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001

SADULLAH Ömer ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi** İkinci Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları No:7, İstanbul, 2000

- SAĞLAM Mehmet, **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979
- SANDERS P.,YANOZAS J. N.,“Socialization to Learning”, **Trarining and Development Journal**, 1983
- SARIHAN Halime İnceler, **Teknoloji Yönetimi Rekabette Başarının Yolu**, DesnetYayınları, İstanbul, 1998
- SCARPELLA Vida Gulbinas, LEDWINKA James, **Personne/ Human Resources Management**, PWS-Kent Publishing Company, 1988
- SCHULER Randall S, JACKSON Susan E.,**Human Resource Management Positioning for the 21st Century**, Sixth Edition, West Publishing Company, Minneapolis/St.Paul, 1996
- SERİNKAN Celalettin, “İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, S.4, Ankara, 1996
- SHEA G.F.,**The New Employee: Developing a Productive Human Resource**, Addison-Wesley, Massachusetts, 1981
- SIBSON E.B., **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması**, (Çev: Sinan Artan ve İnci Artan) Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul 1991
- SIDI Viktor, “**21. Yüzyıla Girerken Değişim ve Bilgi Çağı**”, Human Resources Dergisi, Yıl.1, S.7 Mayıs, İstanbul, 1997
- SINK D., SCOTT E, TUTTLE Thomas, **Planing and Measurement In Your Organization of the Future Industrial Engineering and Management**, Georgia Press, 1986.
- ŞENATALAR Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İkinci Baskı, İ.Ü. Kitabevi, İstanbul, 1978
- ŞİMŞEK Levent, “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, S.2, Ankara, 1995
- ŞİMŞEK M. Şerif, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Yedinci Baskı , Nobel Yayınları, Ankara, 2000
- ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş Altıncı Baskı, Günay Ofset, Konya, 2001
- ŞİMŞEK M. Şerif,ÇELİK Adnan, AKGEMCİ Tahir,**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara, 1998
- TAPSCOTT Don, **Dijital Ekonomi** (Çev: Ece KOÇ) Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.Yayınları İstanbul 1996

TAŞKIN Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İkinci Baskı, Kazancı Yayınları, İstanbul, 1997

TEKİN Cem, “Küresel Rekabete Ne Kadar Hazırız”, **Anahtar Gazetesi**, MPM Yayınları, S.127, Ankara, Temmuz 1999

TEKİN Mahmut, GÜLEŞ Hasan K., BURGESS Tom, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 2000

TEKİN Mahmut, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kuzucular Ofset, Konya, 1999

TINAR Mustafa Yaşar, “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler** (Derleyen: Aşkın Keser) Ezgi Kitabevi Bursa 2002

TINAZ Pinar, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, MESS Yayınları, İstanbul, 2000

TOFFLER Alvin, **Şok**, Altın Kitaplar Yayınları İstanbul 1981

TOFFLER Alvin, **Üçüncü Dalga**, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul, 1981

TOLAN Barlas, **Toplum Bilimlerine Giriş**, Dördüncü Baskı, Murat & Adım Yayıncılık, Ankara, 1996

TOLAN Barlas, **Çağdaş Toplumun Bunalmı Anomi ve Yabancılaşma**, İkinci Baskı, A.İ.T.İ.A Yayınları, Ankara, 1981

TONTA Yaşar, “Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi”,
<http://yunus.hun.edu.tr/tonta/yayinlar/biltop99a.htm>

TOSUN Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:232, İstanbul, 1990

TOSUN Kemal, **İşletme Yönetimi Genel Esaslar**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992

TOWNSEND John, **The Instructors Pocketbook**, Beşinci Baskı, Alreford Press, London, 1991

TOZLUYURT E., ŞENEL G., **Toplam Kalite Yönetimi Rota Yayınları**, İstanbul, 1994

TUTUM Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları No:79, Ankara, 1979

TÜRKEL Asuman, **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999

UÇAR Şahin, **Tarih Felsefesi Meseleleri**, Nehir Yayınları, İstanbul, 1997

ULRICH Dave,“İnsan Kaynakları İçin Yeni Dönem”,**Harvard Business Review Power Özel Eki**, İstanbul, Mart, 1998

ULRICH D., LAKE D., **Organizational Capability: Competing From The Inside Out**, New York, John Wiley Sons, 1990

ULUÇINAR Türkel, A., **İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998

UNUTKAN Göksel Ataman, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995

UZUNÇARŞILI Ülkü ,TOPRAK Meral, ERSUN Oğuz, **Şirket Kültürü ve İş Premsipleri**, İTO Yayınları No:2000-4, İstanbul, 2000

ÜNSÜR Ahmet, **Mesleki Eğitim ve Mesleğe Yönelme, (İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi)** Sakarya Üniversitesi Yayınları No:30, Sakarya, 1998

ÜNÜSAN Çağatay, **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**, Şafak Ofset ve Tipo Matbaacılık, Ankara, 1989

ÜRE Ömer YILMAZ Hasan, ARI Ramazan, **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Mikro Yayınları, Konya, 2000

VROOM V.H., **Work and Motivation**, John Wiley and Sons Inc, New York, 1967

WARREN Malcolm W, **Training For Results**, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts, 1995

WERTHER, W .B., DAVIS Keith., **Personnel Management and Human Resources**, Mc Graw Lill Book Company, New York, 1981

WEXLEY Kenneth N. and LATHAM Gary P,**Developing and Training Human Resources in Organizations**, Harper Collins Publisher, New York, 1991.

YALÇIN Selçuk, **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:3354, İstanbul, 1985

YALIN Halil İbrahim, **Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme**, Geliştirilmiş Dördüncü Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2001

YAMAK Oygur, **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Yayınları, İstanbul, 1998

YENAL Oktay,**Ulusların Zenginliği ve Uygarlığı –Eğitim Boyutu**,Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1999

YENERSOY Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997

YENİÇERİ Özcan, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış**, Tutibay Yayınları, Ankara, 1993

YENİÇERİ, Özcan “Yabancılaşma” **Türkiye Günlüğü Dergisi**, Cedit Yayınları, Sayı, 25 Ankara, 1993

YILDIZ Gültekin, Nihat Erdoğan, “Toplulukçu Kültürde Makyavelist Davranış ve Bir Uygulama”, **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, Adapazarı, 1998

YOZGAT Osman, **İşletme Yönetimi**, Altıncı Baskı, M.Ü. Nihad Sayar Yayınları No:396-630, İstanbul 1984

YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Baskı, Gazi Yayınları, Ankara, 1998,

ZIJDERVELD, Anton C. **Soyut Toplum**, (Çev: Cevdet Cerit) Pınar Yayınları, İstanbul, 1985

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, **İş Etüdü**, Dördüncü Baskı, (Çev: Zühal Akal) MPM Yayınları No:29, Ankara, 1991

EK-1: ANKET FORMU

İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama

Sayın yönetici:

Günümüzde yoğunluğunu her geçen gün hissettiren değişim ve küresel rekabet olgusu işletmeler açısından adeta bir ölüm kalım mücadelesine dönüşmüştür. Bu süreçte İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri değişime uyum, değişimi yönetme ve farklılık yaratabilme süreçlerinde saklıdır. Her işletme sosyo-teknik bir sistemdir. Günümüzde işletmeler küresel rekabette başarılı olabilmek ve rekabet üstü bir konuma gelebilmek için bu sosyo-teknik sistem olgusunun bütün imkanlarından yararlanmaya çalışmaktadırlar. Pek çok işletme bütün süreçlerinde son teknolojik yaklaşımları kullanmakta, popüler yönetim yaklaşımlarını kendi firmalarına uyarlamakta ve diğer maddi kaynaklarını en etkin bir şekilde kullanmanın yollarını aramaktadırlar.

Bu sürecin doğal sonucu bütün işletmeleri aynı teknolojiyi, popüler yönetim tarzlarını ve diğer fiziksel kaynaklarını iyi kullanmaları noktasında eşitlemektedir. İşte bu noktada rekabet üstü olabilmek ya da farklılık yaratabilmek çabası ister istemez işletmelerde beşeri sermaye olarak ta nitelendirilen insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmakta yatmaktadır. İşletmelerde entelektüel kapasitenin kullanılması ya da yaratıcı muhayyilenin önemsinmesi güncel yaşamda işletmeler için önemli bir başarı kaynağını oluşturmaktadır. İşletmenin entelektüel sermayesinin kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi çağdaş süreçte yaşanan gelişmeler ışığında bilgi, yetenek ve donanımlarının güncelleştirilmesine bağlıdır. Bu açıdan işletmelerde insan kaynaklarının eğitim ve geliştirilmesi süreci işletmeler için hayli öneme sahip bir konudur. Bu araştırmada özellikle ülkemizde büyük ölçekli olarak tarif edilen işletmelerde var olan insan kaynaklarının eğitimi süreci ve eğitim faaliyetlerinin çalışanların performansları üzerine olan etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma doktora tezi açısından bir akademik çalışma değeri taşımaktadır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım

Arş. Gör. Mehmet İNCE

Selçuk Üniversitesi Karaman

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

KARAMAN

1.İşletmenizin Faaliyette Bulunduğu Sektör Aşağıdakilerden Hangisidir?

- | | |
|--|--|
| 1.(...)Otomotiv Endüstrisi | 10.(...)İlaç ve Sağlık |
| 2.(...)Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik | 11.(...)Elektronik ve Bilgisayar |
| 3.(...)Madencilik ve Taş ocağı İşletmeciliği | 12.(...)Kağıt ve Kağıt Ürünleri, Basım Sanayii |
| 4.(...)Gıda ve İçki | 13.(...)İmalat, Mühendislik, Araştırma ve Geliştirme |
| 5.(...)Orman Ürünleri ve Mobilya | 14.(...)Metal Ana Sanayii, Metal Eşya ve Makine |
| 6.(...)Ulaştırma,Enerji ve Telekomünikasyon | 15.(...)Perakende/Toptan Satış |
| 7.(...)Tekstil, Dokuma, Deri ve Ayakkabı | 16.(...)Sigorta sektörü |
| 8.(...)Finansal Hizmetler | 17.(...)Konaklama (Otel) sektörü |
| 9.(...)İnşaat ve Çimento | 18.(...)Bankacılık sektörü |

2- İşletmenizin Mülkiyet Yapısı Aşağıdakilerden Hangisine girmektedir?

- 1.(...)Özel 2.(...) Kamu 3.(...) Kamu-özel ortaklığı

3.İşletmenizde çalışan eleman sayısı aşağıdakilerden hangisinde temsil edilmektedir?

- 1.(...)400-800 arası 2.(...)801 ile 1200arası 3(...)1201 ile 1600 arası 4.(...)1601 ile 2000 arası

- 5.(...)2001 ile2500 6.(...)2500den fazla

4.Anketi Cevaplayanın cinsiyeti nedir?

- 1.(...)Kadın 2.(...)Erkek

5.Anketi cevaplayanın yaş durumu nedir?

- 1.(...)25 ve aşağısı 2.(...)26-35 arası 3.(...)36-45 arası 4.(...)45'in üzerinde

6.Anketi cevaplayanın eğitim düzeyi nedir?

- 1.(...)İlköğretim 2.(...)Lise ve Dengi Okul 3.(...)Fakülte ve Yüksek Okul

- 4.(...)Yüksek Lisans 5.(...)Doktora

7.Anketi cevaplayanın işletmedeki mevki nedir?

- 1.(...)Genel Müdür 2.(...) İnsan Kaynakları Yöneticisi 3.(...)Eğitim Departmanı Yöneticisi

8. Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışmaktasınız

- 1.(...)1-5 yıl 2.(...)6-10 yıl 3.(...)11-15 yıl 4.(...) 16-20 yıl 5.(...)20yıldan fazla

9. Sizce Günümüzde İşletmelerde Yeniden Yapılanmayı Gerektiren Asıl Neden Aşağıdakilerden Hangisidir? önem derecesine göre belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İnsanı merkeze alan yeni yönetim yaklaşımları ve insan kaynakları yönetimi kavramının önemsenmesi	1	2	3	4	5
Değişen tüketici talepleri ve hareketleri	1	2	3	4	5
Değişen üretim, satış ve pazarlama teknikleri	1	2	3	4	5
Kalite ve rekabete dayalı yeni bir Pazar yapısının ortaya çıkması	1	2	3	4	5
İşletmeler açısından sosyal sorumluluk anlayışının ve çalışma etiği kavramının önemsenmesi	1	2	3	4	5
Enformasyon teknolojilerinin yoğun kullanımı	1	2	3	4	5
Mal ve hizmet üretimi ve tüketiciye sunma noktasında hızın önemi	1	2	3	4	5
Rekabetin önemli elemanlarından yenilik yaratma ihtiyacının bir zorunluluk haline gelmesi	1	2	3	4	5

10.Sizce işletmelerin rekabet etkinliğini etkileyen faktörler nelerdir? Önem derecesine göre sıralayınız.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Örgütsel Faktörler	1	2	3	4	5
İşletmenin insan kaynakları	1	2	3	4	5
İşletmenin yönetim tarzı	1	2	3	4	5
Çevresel faktörler	1	2	3	4	5
Ürün ve hizmet kalitesi	1	2	3	4	5
Birim başına düşen maliyet düşüklüğü	1	2	3	4	5
Teknolojik Gelişmeler	1	2	3	4	5
Çevresel Değişimlere zamanında uyum sağlama	1	2	3	4	5

11.Sizce gelecekte işletmeniz için önem kazanacağına inandığınız konular nelerdir?önem derecelerine göre belirleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İnsan Kaynaklarının eğitim ve geliştirilmesi	1	2	3	4	5
Üretim sistemleri	1	2	3	4	5
Kalite yönetimi	1	2	3	4	5
Pazarlama ve satış	1	2	3	4	5
Bilgi teknolojileri	1	2	3	4	5
Müşteri yaklaşımları	1	2	3	4	5
Değişime uyum sağlama ya da değişim yönetimi	1	2	3	4	5
Rekabet yapısının değişimi	1	2	3	4	5

12.İşletmenizde insan kaynaklarının geliştirilmesini yürüten bir eğitim departmanı var mıdır?

1.(...) Evet 2.(...)Hayır

13.Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını hangi tür programlarla karşılamaya çalışmaktasınız?Belirtiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşyerinde işbaşı eğitim programları ile	1	2	3	4	5
İşyeri eğitim uzmanlarınca verilen eğitim programları ile	1	2	3	4	5
İş dışı eğitim programları aracılığıyla	1	2	3	4	5
İşyerinde danışmanlar aracılığıyla verilen eğitim programları ile	1	2	3	4	5

14. Eğitim Faaliyetlerinizi gerçekleştirecek eğitimcileri nasıl seçmektesiniz?

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Özel eğitim kurumlarından seçilmekte	1	2	3	4	5
Eğitim departmanında görevli eğitimcilerden seçilmekte	1	2	3	4	5
Üniversite öğretim üyelerinden seçilmekte	1	2	3	4	5
Diğer departmandaki görevlilerden seçilmekte	1	2	3	4	5

15. İşletmenizdeki istihdam ettiğiniz eğitimci personelin temel özellikleri nelerdir?

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Konusunda uzman olması	1	2	3	4	5
Eğitim Düzeyinin yaptığı işe uygunluğu	1	2	3	4	5
Deneyimli olması	1	2	3	4	5
Gerekli teknolojik araç ve gereci kullanabilme becerisine sahip olma	1	2	3	4	5
İletişim becerisinin yüksek olması	1	2	3	4	5
İşini yapma konusunda yüksek motivasyona sahip olması	1	2	3	4	5

16. İşletmenizde insan kaynaklarının eğitimi ile ulaşmak istenen amaçlar nelerdir? Önem derecesine göre belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Çalışanların verimliliğini artırmak	1	2	3	4	5
Çalışanların moral ve motivasyonlarını artırmak	1	2	3	4	5
İş kazalarının azalmasını sağlamak	1	2	3	4	5
İşletme organizasyonunda Etkin iletişim düzeninin kurulması, görev ve sorumlulukların öğrenilmesi	1	2	3	4	5
Makine ve teçhizat arızalarının azalması	1	2	3	4	5
Kayıp zamanların azalması	1	2	3	4	5
Çalışanların becerilerinin çeşitlenmesi	1	2	3	4	5
Çalışanlarda kendine güven duygusunun oluşturulması	1	2	3	4	5
Kurumsal kimliğin kazanılmasına yardımcı olunması	1	2	3	4	5
Çağdaş teknolojiye uyum	1	2	3	4	5
Çalışanların kültürel düzeyinin yükseltilmesi	1	2	3	4	5
Kalite duyarlılığının artırılması	1	2	3	4	5
İşletmenin üretim kapasitesinin artırılması	1	2	3	4	5
Çalışanların geliştirilmesi	1	2	3	4	5
Çalışanların iş ile ilgili bilgi ve becerilerinin artırılması	1	2	3	4	5
Değişim yönetiminin sağlanması	1	2	3	4	5
İş gören devir hızının azalması	1	2	3	4	5
İş hatalarının azalması	1	2	3	4	5
Örgütsel iklimin etkinliğinin sağlanması	1	2	3	4	5
Örgütsel sadakat duygusunun geliştirilmesi	1	2	3	4	5
İşteki uyumsuzluk, çatışma ve yabancılaşma olgusunun ortadan kaldırılması	1	2	3	4	5
Takım halinde çalışma alışkanlığının kazandırılması	1	2	3	4	5
Çalışanların işe uyum ve öğrenme zamanlarının kısalması	1	2	3	4	5
Çalışanların iş tatmininin sağlanması	1	2	3	4	5
Müşteri ilişkilerinin iyileşmesi ve müşteri tatmininin artması	1	2	3	4	5
Ürün ve hizmet kalitesinin artması	1	2	3	4	5
Davranış değiştirme	1	2	3	4	5

17.İşletmenizde uygulanan eğitim faaliyetlerinin amaçlarına ulaşma dereceniz nedir? Önem derecesine göre belirtiniz.

	Hiç ulaşamadık	Ulaşamadık	Kararsızım	Ulaştık	Tam olarak ulaştık
Çalışanların verimliliğini artırmak	1	2	3	4	5
Çalışanların moral ve motivasyonlarını artırmak	1	2	3	4	5
İş kazalarının azalmasını sağlamak	1	2	3	4	5
İşletme organizasyonunda Etkin iletişim düzeninin kurulması, görev ve sorumlulukların öğrenilmesi	1	2	3	4	5
Makine ve teçhizat arızalarının azalması	1	2	3	4	5
Kayıp zamanların azalması	1	2	3	4	5
Çalışanların becerilerinin çeşitlenmesi	1	2	3	4	5
Çalışanlarda kendine güven duygusunun oluşturulması	1	2	3	4	5
Kurumsal kimliğin kazanılmasına yardımcı olunması	1	2	3	4	5
Çağdaş teknolojiye uyum	1	2	3	4	5
Çalışanların kültürel düzeyinin yükseltilmesi	1	2	3	4	5
Kalite duyarlılığının artırılması	1	2	3	4	5
İşletmenin üretim kapasitesinin artırılması	1	2	3	4	5
Çalışanların geliştirilmesi	1	2	3	4	5
Çalışanların iş ile ilgili bilgi ve becerilerinin artırılması	1	2	3	4	5
Değişim yönetiminin sağlanması	1	2	3	4	5
İş gören devir hızının azalması	1	2	3	4	5
İş hatalarının azalması	1	2	3	4	5
Örgütsel iklimin etkinliğinin sağlanması	1	2	3	4	5
Örgütsel sadakat duygusunun geliştirilmesi	1	2	3	4	5
İşteki uyumsuzluk, çatışma ve yabancılaşma olgusunun ortadan kaldırılması	1	2	3	4	5
Takım halinde çalışma alışkanlığının kazandırılması	1	2	3	4	5
Çalışanların işe uyum ve öğrenme zamanlarının kısalması	1	2	3	4	5
Çalışanların iş tatmininin sağlanması	1	2	3	4	5
Müşteri ilişkilerinin iyileşmesi ve müşteri tatminin artması	1	2	3	4	5
Ürün ve hizmet kalitesinin artması	1	2	3	4	5
Davranış değiştirme	1	2	3	4	5

18.2001 yılı içerisinde eğitim programlarına katılan toplam personel sayısı nedir?

1.(...)500'den az 2.(...) 500-1000 arası 3.(...) 1000-1500 arası 4.(...)1500-2000 arası

5.(...)2000'den fazla

19. İşletmenizin personel eğitimi programlarını düzenlemeden önce personel eğitimine olan ihtiyaçları gerçekçi olarak tespit edebilmekte misiniz?

1.(...) Evet 2.(...)Hayır

20.19. soruya cevabınız hayır ise bunun nedenleri aşağıdakilerden hangisidir? Önem derecesine göre belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Eğitim ihtiyacını belirleyecek yeterli tecrübenin bulunmaması	1	2	3	4	5
Eğitim politikasındaki belirsizlik	1	2	3	4	5
Birimler arası koordinasyon eksikliği	1	2	3	4	5
İşletmede görev ve sorumluluk dağılımının belirsizliği	1	2	3	4	5
Eleman yokluğu	1	2	3	4	5
Personelin isteksizliği	1	2	3	4	5

21.İşletmenizde çalışanların tabi tutulduğu eğitim konularını lütfen önem derecelerine göre belirtiniz

	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Teknolojik Yenilikler	1	2	3	4	5
Kaliteye ilişkin gelişmeler(ISO 9000-14000 v.s)	1	2	3	4	5
İletişim ve kişisel gelişim	1	2	3	4	5
Proje ve zaman yönetimi	1	2	3	4	5
Oryantasyon (işe alıştırma)	1	2	3	4	5
Takım çalışması	1	2	3	4	5
Müşteri ilişkileri	1	2	3	4	5
Planlama, satış ve dağıtım	1	2	3	4	5
Stratejik planlama	1	2	3	4	5
Öğrenen örgüt	1	2	3	4	5
Toplam kalite yönetimi	1	2	3	4	5
Etkili sunuş teknikleri	1	2	3	4	5
Maliyet düşürme teknikleri	1	2	3	4	5
Bilgisayar programları	1	2	3	4	5
Yönetim ve iş psikolojisi	1	2	3	4	5
İşbaşında mesleki eğitimler	1	2	3	4	5

22. 2001 yılı içerisinde çalışanlarınıza toplam kaç saat eğitim verdiniz? Lütfen belirtiniz.

1.(...)5-10 saat 2.(...)11-30 saat 3.(...) 31-50 saat 4.(...)51-100 saat

5.(...) 100-150 saat 6.(...)150-200 saat 7.(...)200 saatten fazla

23.İşletmenizin personel eğitimi ile ilgili olarak 2001 yılında kişi başına personel eğitimine ilişkin yapmış olduğu harcama miktarı ne kadardır?

1.(...)0-150milyon arası 2.(...)150-500 milyon arası 3.(...)500-1000milyar arası

4.(...)1milyar-3milyar arası 5.(...)3 milyar –5milyar arası 6.(...)5milyar—10milyar arası 7.(...)10milyardan fazla

24.İşletmenizin kişi başına personel eğitimi için 2001 yılında ayırmış olduğu eğitim bütçesi ne kadardır?

1.(...)0-700 milyon arası 2.(...)700milyon-1.4 milyar arası 3.(...)1.4milyar-2.8milyar arası 4.(...)2.8-5.5milyar arası 5.(...)5.5 milyar-10milyar arası 6.(...)10 milyardan fazla

25. İşletmenizin teknolojik değişimler karşısında insan kaynakları açısından yaptığı uyum çalışmaları nelerdir?

	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Dışarıdan nitelikli personelin transfer edilmesi	1	2	3	4	5
Üniversite eğitimi görmüş insanların işe alınması	1	2	3	4	5
Mevcut personelin yeni teknolojiye uyum sağlayacak eğitime tabi tutulması	1	2	3	4	5

26. İşletmenizde düzenlenen personel eğitim programlarında hangi metotlar uygulanmaktadır?

	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Yönetici gözetiminde yapılan eğitim	1	2	3	4	5
Staj yoluyla yapılan eğitim	1	2	3	4	5
İş değiştirme ve işe alıştırma eğitimi	1	2	3	4	5
Komiteler aracılığıyla yapılan eğitim	1	2	3	4	5
Anlatma ve kurslar	1	2	3	4	5
Bilgi teknolojileri ile eğitim	1	2	3	4	5
Tartışmalı konferanslar	1	2	3	4	5
Örnek olay yöntemi	1	2	3	4	5
Rol oynama yöntemi	1	2	3	4	5
İşletme oyunu yöntemi	1	2	3	4	5
Seminerler aracılığıyla eğitim	1	2	3	4	5

27. İşletmenizde eğitim Planlaması yapılırken aşağıdaki kesimlerden hangilerine öncelik verilmektedir ?Önem sırasına göre belirtiniz

	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Yeni işe alınan çalışanlara	1	2	3	4	5
Orta ve üst kademe yöneticilerine	1	2	3	4	5
Alt kademe yöneticilerine	1	2	3	4	5
Mevcut çalışanlara	1	2	3	4	5

28.İşletmenizde eğitim programlarını belirlemede aşağıdakilerden hangisi ön planda yer almaktadır?önem derecesine göre belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Personelin bireysel tercihleri	1	2	3	4	5
Üst yönetimin tercihleri	1	2	3	4	5
İşgörenlerin çalıştığı bölümler	1	2	3	4	5
Ortaklaşa belirlenmektedir	1	2	3	4	5
Sanayi odalarının tercihleri	1	2	3	4	5
Müşteri talep ve ihtiyaç analizleri	1	2	3	4	5
Üniversite öğretim üyeleri ve danışmanların önerileri	1	2	3	4	5
Üretim ihtiyaçları doğrultusunda	1	2	3	4	5
İnsan kaynakları bölümünün talebi doğrultusunda	1	2	3	4	5
Aynı sektörde bulunan rakip firmaların uyguladıkları eğitim programları baz alınarak	1	2	3	4	5
İşletmenin master eğitim planında belirlenir	1	2	3	4	5

29.Eğitim sonuçlarını ölçerken hangi değerlendirme yöntemlerini kullanmaktasınız?

	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Eğitim öncesi ve sonrası performans farklarının tespit edilmesi	1	2	3	4	5
Eğitim esnasında ölçme (testler)	1	2	3	4	5
Eğitim sonrası anketi	1	2	3	4	5
Hiçbir değerlendirme yapılmamaktadır	1	2	3	4	5
Çalışanlarla eğitim sonrası mülakat	1	2	3	4	5
Uzmanlarca işbaşı gözlemi yapılması	1	2	3	4	5
Kalite kontrol testleri	1	2	3	4	5
Departman raporları	1	2	3	4	5
Yıl sonu üretim düzeyi ile satış miktarı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi	1	2	3	4	5