

755527

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması
ve Ekonomisi Anabilim Dalı

HAVA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞINA BAĞLI İNGİLİZCE ÖĞRETİM YAPAN
OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİNİN
UYGULANMASINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞ VE
BEKLENTİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

T. Seyfi SEVİM

DANIŞMANI : Yard. Doç. Dr. Yılmaz TONBUL

İZMİR – 2006

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Hava Kuvvetleri Komutanlığına Bağlı İngilizce Öğretim Yapan Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerinin Görüş Ve Beklentileri ” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

28 / Şubat / 2006

T. Seyfi SEVİM



TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 30/01/2006 tarih ve 462 sayılı kararı ile oluşturulan jüri Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Turgut Seyfi SEVİM'in "Hava Kuvvetleri Komutanlığına Bağlı İngilizce Öğretim Yapan Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerinin Görüş Ve Beklentileri" başlıklı tezini incelemiş ve adayı 13/02/2006 günü saat 13:00'da 45 dk. süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız/düzeltilmesi gerekli olduğuna oybirliğiyle / oyçokluğuyla karar vermiştir.

BAŞKAN

Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA

Başarılı

☒

Başarısız

☐

Düzeltilme (Üç ay süreli)

☐

J. Bektaş
ÜYE

Yard. Doç. Dr. Yelda BEKTAŞ

Başarılı

☒

Başarısız

☐

Düzeltilme (Üç ay süreli)

☐

Yılmaz Tonbul
ÜYE

Yard. Doç. Dr. Yılmaz TONBUL
(Tez Danışmanı)

Başarılı

☒

Başarısız

☐

Düzeltilme (Üç ay süreli)

☐

Not: Yüksek Lisans Tezi Savunma Süresi asgari 45 dakika - azami 90 dakikadır.

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda uygulanmakta olan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının etkililiği ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Araştırma bulgularının zengin bir öğretim ortamının hazırlanmasına materyal sağlayacağı, öğretmenlerde kendilerini yenileme isteği doğuracağı, bu konularda yapılacak çalışmaları motive edeceği, okul yönetimini hizmet içi eğitim konusunda güdüleceği, onlara veri sağlayacağı, okulların eğitimini kaliteli kılma politikası doğrultusunda ve toplumun istediği niteliklere sahip insan gücünün yetiştirilmesinde yardımcı olabileceği beklenmektedir.

Araştırmanın her aşamasında yardımlarını, katkılarını esirgemeyen, beni yönlendiren, araştırmada anketin oluşturulmasına ve verilerin değerlendirilmesi aşamalarında yardımcı olan değerli danışmanım Yard. Doç. Dr. Yılmaz TONBUL'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Araştırmamı hazırlarken bana vermiş oldukları her türlü destekten dolayı arkadaşlarım Arif Bilge, Nihal Köse, ve İlhan Erdinç'e teşekkür ederim.

Araştırmam süresince her türlü desteğini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan eşime ve yüksek öğrenim yapmam konusunda sürekli telkinlerde bulunan komutanlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Turgut Seyfi SEVİM
İzmir, 2006

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	II
TUTANAK.....	III
ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİL LİSTESİ.....	VIII
TABLolar LİSTESİ	VIII

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
Problem Durumu	1
Problem Cümlesi	5
Alt Problemler	5
Araştırmanın Önemi	6
Sayıtlılar	6
Sınırlılıklar	7
Tanımlar	7
Kısaltmalar	8

BÖLÜM 2

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR.....	9
İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Eğitim.....	9
Eğitimin Hedefleri.....	11
Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması.....	12
Eğitim Gereksinimlerinin Saptanmasında Yararlanılan Yöntemler.....	13
Örgütsel Analiz.....	14
Personel Analizi (Kişi Analizi).....	15
İş Analizi.....	16
Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması.....	17

Hizmet İçi Eğitimin Gerekliği.....	18
Hizmet İçi Eğitimin Faydaları.....	19
Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda Personel Geliştirme	20
Subaylara Yönelik Hizmet İçi Eğitim.....	20
Astsubaylara Yönelik Hizmet İçi Eğitim.....	22
Performansın Değerlendirilmesi.....	23
Performans Değerlendirmenin Amacı.....	24
Performans Değerlendirmenin Yararları.....	26
Değerlendiren Açısından Yararları.....	26
Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları.....	27
Performans Değerlendirmenin Örgütsel Yararları.....	28
Performans Değerlendirme Ölçütleri.....	28
Performans Değerlendirmesi Sonuçlarının Kullanılması.....	30
Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Hata ve Sorunlar.....	31
Değerlendirmeye Karşıt Fikirler.....	32
Sistemin Tasarımı ve Yürütölmesine İlişkin Sorunlar.....	32
Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar.....	32
Performans Değerlendiricileri.....	33
Yönetenlerin Değerlendirmesi.....	33
Özdeğerleme.....	33
Takım Arkadaşlarınca Değerleme.....	34
Astlarca Değerleme.....	34
Müşterilerce Değerleme.....	35
360 Derece Değerleme.....	35
Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda Performans Değerlendirme.....	36
Ödüllendirme.....	38
Gereksinme Türleri.....	39
Motivasyonun Önemi.....	41
İçsel Ödüller.....	43
Dışsal Ödüller.....	44
Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda Ödüllendirme.....	45
İlgili Araştırmalar.....	46

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	46
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	53

BÖLÜM 3

YÖNTEM.....	57
Araştırma Modeli	57
Evren-Örneklem.....	57
Ölçme Aracının Geliştirilmesi.....	57
Verilerin Çözümlemesi.....	60

BÖLÜM 4

BULGULAR	68
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	68
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	72
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	75

BÖLÜM 5

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	77
TARTIŞMA.....	77
SONUÇLAR.....	80
ÖNERİLER.....	81
Uygulayıcılara.....	81
Araştırmacılara.....	82
KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	91
Ek-1 Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı'nda uygulanan açık uçlu anketi.....	91

Ek-2 Hv. Astsb. MYO, Hava Lisan Okulu ve Hava Harp Okulu'nda uygulanan anket.....	93
ÖZET.....	98
ABSTRACT.....	101
YÖK DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU.....	104
YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU.....	106

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Performans Değerlendirme Süreci.....	25
Şekil 2.2. 360 Derece Değerleme Şeması.....	36
Şekil 2.3. Gereksinim ve Güdü İlişkisi.....	39
Şekil 2.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	41
Şekil 2.5. Ödül sistemleri modeli.....	42
Şekil 2.6. Başarım-Doyum İlişkisini Gösteren Model.....	43

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Performans değerlendirme sonuçlarının işverenler tarafından kullanıldığı alanlar.....	31
Tablo 2.2. Motivasyon faktörlerinin yönetici ve çalışanlar tarafından Derecelendirilmesi.....	56
Tablo 3.1. Araştırma Kapsamına Alınan Birlikler ve Bu Birliklerde İngilizce Eğitiminde Görev Yapan Personel Sayısı.....	57
Tablo 3.2. Açık Uçlu Soru Anketinde En Çok Değinilen Konular.....	58
Tablo 3.3. Beşli derecelendirme için puan aralıkları.....	59
Tablo 3.4. Faktör Analizi İstatistiğine İlişkin Bulgular.....	61
Tablo 3.5. Maddelerin Alt Boyutlarına göre Dağılımı.....	62
Tablo 3.6. "İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutlarını Değerlendirme Ölçeği" Algı ve Beklenti Boyutu Faktör Çözümlemesi Sonuçları (Geliştirme alt boyutu).....	62

Tablo 3.7.	“İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutlarını Değerlendirme Ölçeği” Algı ve Beklenti Boyutu Faktör Çözümlemesi Sonuçları (Performans Değerlendirme alt boyutu).....	63
Tablo 3.8.	“İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutlarını Değerlendirme Ölçeği” Algı ve Beklenti Boyutu Faktör Çözümlemesi Sonuçları (Ödüllendirme alt boyutu).....	65
Tablo 3.9.	Alt Problemler, Değişkenler, Ölçek Türleri ve Her Alt Problem İçin Kullanılan İstatistik Teknikler.....	66
Tablo 4.1.	Öğretmenlerinin, Çalıştıkları Kurumdaki İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin algı ve beklentilerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları.....	68
Tablo 4.2.	Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Algı ve Beklentilerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları.....	69
Tablo 4.3.	Katılımcıların İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Algı ve Beklentilerin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans analizi.....	70
Tablo 4.4.	Öğretmenlerde İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Algı ve Beklentilerin Kıdem Değişkenine göre Scheffée Anlamlılık Testi.....	70
Tablo 4.5.	İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili alt boyutların uygulamadaki etkililiğine ilişkin algı ve beklentilerin kaynak değişkenine göre –t Testi sonuçları.....	71
Tablo 4.6.	İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili alt boyutların uygulamadaki etkililiğine ilişkin algı ve beklentilerin eğitim değişkenine göre –t Testi sonuçları.....	71
Tablo 4.7.	İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Algı ve Beklentilerin Yurt Dışı Deneyimi Değişkenine Göre –T Testi Sonuçları.....	72
Tablo 4.8.	İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Öğretmen <u>Algılarının</u> Alt Boyutlar Arasındaki İlişki (r) İstatistiği Sonuçları.....	73

Tablo 4.9.	İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Öğretmen <u>Algılarının</u> Alt Boyutlar Arasındaki Etkileşimi Çok Yönlü Varyans İstatistiği Sonuçları.....	73
Tablo 4.10.	İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Öğretmen <u>Beklentilerinin</u> Alt Boyutlar Arasındaki İlişki (r) İstatistiği Sonuçları.....	74
Tablo 4.11.	İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Öğretmen <u>Beklentilerinin</u> Alt Boyutlar Arasındaki Etkileşimi Çok Yönlü Varyans İstatistiği Sonuçları.....	74
Tablo 4.12.	Öğretmen ve Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğini Artırmaya İlişkin önerileri.....	75



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi ve alt problemleri, amacı, önemi, sayıtları, tanımları ve kısaltmaları yer almaktadır.

Problem Durumu

Toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar yeni örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır. Toplumların gelişme düzeyinin, örgütlenmenin boyutları ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Modern toplumlar akılcılığa, verime ve etkililiğe önem vermektedir. Bu nedenle modern toplumların örgüte ve örgütlenmeye önem verdikleri görülmektedir. İnsan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler kuvvetli birer toplumsal araçlardır. Bireylerin çok yönlü ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi bu davranışlar diğer bireylerin davranışıyla ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişiklikler yaparak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardım eder (Onaran, 1971: 114).

Örgüt kelimesinin pek çok tanımı yapılmıştır. Toffler (1991: 113)'e göre örgütler, insan amaçlarının umutlarının ve yükümlülüklerinin bir araya gelmesinden başka bir şey değildir.

Bir örgüt, belirli amaçların bir veya birden fazla kişi/grupla gerçekleştirilmesidir. Örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 1998: 61).

Örgütler belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir. Onlara gerçek niteliklerini kazandıran da bu amaçlarıdır. Örgütün amaçları, kağıt üzerinde saptanmış biçimsel araçlar olabileceği gibi, uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçlar da olabilir (Hasanoğlu, 2005: 45).

Örgütün, insanların bir ya da daha fazla gereksinimlerini gidermek için, insan-madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistem olduğu söylenebilir. Bu sistemde; örgüt amaçlarıyla, işgören (yönetilenler) ve işgördürenlerin (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve gereksinimlerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur.

Örgütlerin girdileri arasında ayrı bir önem teşkil eden insan kaynağı faktörü günümüz değişen rekabet ortamında, yeni ekonomide işletmelerin en büyük rekabet

gücünü oluşturmaktadır. Çünkü çalışanların başarısı işletmenin başarısı olmaktadır. Çalışanların performans düzeyi ne kadar yüksek olursa örgütlerin de verimliliği o ölçüde artmakta, boş geçen süreler azalmakta ve kalite düzeyi de o ölçüde artmaktadır.

Örgütün verimliliği her zaman, yönetimin öncelikli sorunudur. Verimliliğin kaynağı ise bütün boyutları ile örgütteki insan ögesidir (Açıkalın, 1996: 3). Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile var olan enerjisinin olası en büyük kısmının örgüt ortamında etkili kullanılması, örgütsel verimliliğin yöntemi ve temel göstergesidir.

Bir örgütün amaç ve hedeflerini açıklığa kavuşturmak, bu amaç ve hedeflere varılmasını sağlayacak yöntemleri bulmak ve bu yöntemlerin uygulanışını denetlemek, yönetimin görevidir. Hem üretim hem de hizmet sektöründeki organizasyonların paylaştığı bazı genel amaçları Palmer ve Winters (1993: 9) şöyle özetlemişlerdir:

- a. Organizasyonun pazar payını yükseltmek,
- b. Teknoloji açısından sektörün liderliğini üstlenmek,
- c. Optimum işlem düzeyine ulaşmak,
- d. Satış hacmini ve kârı yükseltmek,
- e. Yapılan yatırımlardan yeterli getiri elde etmek,
- f. Masrafları azaltmak ve israfı önlemek,
- g. Çalışanların moralini yükseltmek,
- h. Organizasyonun imajını güçlendirmek.

Yukarıdaki anlatımlar dikkate alındığında, ortak paydanın verimlilik olduğu anlaşılmaktadır. Aldemir (2001: 9), çalışanların verimliliğinin temel göstergelerinin, çalışanların başarımlarını (performanslarını) yükseltmeleri, düşük devamsızlık ve işten ayrılma oranları olduğunu belirtmektedir. İşinden ve işletmesinden doyum sağlayan personelin işletmeye bağlılığının artacağını, daha az gerginlik içinde olacağını ve dolayısıyla daha çok ve üstün kaliteli iş ortaya koyacağını düşünmek bu anlamda yanlış olmayacaktır. Kurumsal verimliliği sağlamak, geliştirmek görevini günümüzde örgütlerin personel yönetimi ya da çağdaş adıyla insan kaynakları yönetimi üstlenmektedir.

Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi ifadeleri aynı süreci anlatmaktadırlar. İnsan Kaynakları Yönetimi ifadesi, 1970'lerde ortaya çıkan ve 1989'da Amerikan Personel Yönetimi Topluluğu'nun (The American Society for Personnel Management), adını İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (The Society for Human Resources Management) olarak değiştirmesiyle kabul edilen çağdaş bir ifadedir (Cherrington, 1995: 5).

İnsan Kaynakları Yönetiminin örgüt içindeki rolü kısaca, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır (Palmer ve Winters, 1993: 27).

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel işlevi ve faaliyetleri; insan kaynaklarını bulmak, seçmek, yerleştirmek, ücretlemek, başarımlarını değerlendirmeleri yapmak, ödüllendirmek, geliştirmek, kariyer planlaması yapmak ve işçi kuruluşları ile ilişkileri yürütmektir.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin (TSK) görev ihtiyaçlarına cevap verecek en uygun insan gücü yapısını nitelik, miktar ve statü bakımından oluşturma, bu yapının şimdiki ve gelecekteki toplam miktar ve nitelik ihtiyacını ortaya koyma; bu ihtiyacı karşılama kaynaklarını ve yöntemlerini belirleme ve planlama faaliyetlerinin tümüne insan kaynakları yönetimi ya da insan gücü politikası adı verilmektedir (TSK Personel Konsepti, (MKS 12-1 A)).

Başarıya yönelen bütün kurumlarda olduğu gibi Türk Silahlı Kuvvetlerinin de gerçek sermayesi insandır. Türk Silahlı Kuvvetlerini gelecekte güçlü bir ordu imajını koruyabilmesi, dünyadaki değişimlere ayak uydurabilmesi ve daha ötesinde değişimi yöneten olabilmesinin sırrı, personelinin içindeki dinamikleri uyandırmayla mümkün olacaktır.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin, dar kapsamda Hv.K.K.'nın, temel görevi, harpte düşmanı mağlup etmek, barışta ise muharebe görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilecek duruma gelmek, diğer bir ifadeyle, harbe hazırlık derecesini her an, en yüksek seviyede tutmaktır.

Kendisine verilen görevleri etkin olarak yerine getirilebilmesi için Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nın,

- a. Mesleki eğitimini tamamlamış ve gerekli olan niteliklerle donatılmış,
- b. TSK'nın hedefleri doğrultusunda başarıya şartlanmış,
- c. Mesleki doyuma ulaşmış, işine ve kurumuna bağlı ve geleceğinden emin bir insan kaynağı ile barışta caydırıcı savaşta etkili savunma gücüne sahip her türlü risk ve tehdit içinde hareket icra edebilen bir personel yapısı oluşturmalıdır.

Belirtilen hedefe ulaşmada temel faktör personelin yönetilebilmesidir. Günümüzün modern anlayışında İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) örgütler için hayati öneme sahiptir. Söz konusu yönetimin en önemli fonksiyonlarından olan personelin değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yönetilmesi, moral ve motivasyonlarının artırılmasına büyük etkisi olan faktörlerdir.

Çağın gereklerini yerine getirme konusunda lider rolünü en iyi şekilde üstlenen Hv.K.K.lığı, İnsan Kaynakları Yönetimi alanın da çağdaş uygulamalarını yakından takip etmek zorundadır. Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nın hedefleri doğrultusunda yeterli seviyede personelin işe alımı, geliştirilmesi, performansını değerlendirip doğru bir ödül politikası uygulayabilmesi, İnsan Kaynakları Yönetiminin doğru bir şekilde uygulamasıyla mümkün olacaktır.

TSK'da uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi alt boyutlarından performans değerlendirme, eğitim ve ödül sistemleri incelendiğinde, bu üç alt boyutta en temel sorunların uygulamadan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Uygulamada etkin bir personel eğitiminin sağlanması, sübjektiflikten uzak bir performans değerlendirme sistemi ve ödüllendirmenin nasıl olabileceğinin araştırılması gereğinden hareketle, öncelikli olarak, personel yönetiminin amacı ve fonksiyonları, performans değerlendirmesine neden ihtiyaç duyulduğu, çağdaş performans değerlendirme yöntemleri, kimlerin performans değerlendirici olabileceği, performans değerlendirme sistemlerinde mevcut olan ve sübjektifliği artıran değerlendirme hataları, performans değerlendirmenin uygulama sıklığının ne olabileceği gibi temel konular incelenmeli ve çağdaş insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme sistemlerinin geldiği noktada önemli derecede kabul gören "360 derece performans değerlendirme" sistemi araştırılmalı ve TSK sistemine uyumu sağlanmalıdır. TSK'da geçmişte ve halihazırda uygulanmakta olan sicil sistemlerinin ve buradan alınan bilgiler doğrultusunda uygulanan personel geliştirme etkinlikleri ile ödül yöntemlerinin etkililiğinin ve eksik yönlerinin araştırılıp ortaya konulması gerekmektedir.

İyi bir performans değerlendirme sistemi oluşturabilmenin temelinde altı temel soruya cevap aranması yatmaktadır. Bunlar, “performansı niçin değerlendiriyoruz”, “değerlendirilecek performans nedir”, “performans nasıl değerlendirilecek”, “kim değerlendirecek”, “ne zaman, ne sıklıkla değerlendirilecek”, “performans sonuçları nasıl bir iletişimle işgörene aktarılacak” sorularıdır. Bu soruların cevapları aynı zamanda “Personel Değerlendirme Sistemi (PDS)”nin başlıca etmenlerini oluşturmaktadır (TSK Personel Konsepti, (MKS 12-1 A)).

Performans değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel ve eksiksiz çalışırsa çalışsın, değerlendirmesi yapılacak konu insan ve değerlendirecek olan da insan olduğundan bir takım değerlendirme hatalarının yapılması kaçınılmaz olmaktadır. Çalışanın performansı yanlış veya subjektif ölçütlere dayanılarak değerlendirildiğinde, bunun sonuçları hem eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarını ve eğitim etkinliklerini, hem de ödüllendirmeyi yanlış yönde etkileyecektir. Ancak bu hatalar, doğru ve bilimsel İKY uygulamaları ile ortadan kaldırılabılır.

Sahip olunan yeni bilgilerin Hv.K.K.lığı İnsan Kaynakları Yönetiminin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yeniden yapılandırma çalışmalarına küçük de olsa bir katkı sağlayacağı değerlendirilen bu araştırmanın soru cümlesi, yukarıda sunulan alanyazının ışığı altında şu biçimde oluşturulmuştur.

Problem Cümlesi

“Hava Kuvvetleri Komutanlığına bağlı İngilizce öğretim yapan okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin uygulamadaki etkililiğine ilişkin İngilizce öğretmenlerinin algı ve beklentileri nelerdir? Bu algı ve beklentiler mesleki değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir ?”

Alt Problemler

Yukarıda belirtilen problem cümlesine dayalı olarak aşağıdaki sorular, araştırmanın kapsamı içinde yanıtlanmaya çalışılacaktır.

1. İngilizce öğretmenlerinin, çalıştıkları kurumdaki İnsan Kaynakları Yönetiminin uygulamadaki etkililiğine ilişkin algı ve beklentileri nelerdir? Bu algı ve beklentiler;
 - a. Kıdem,
 - b. Kaynak,

- c. Eğitim düzeyi,
- d. Yurt dışı deneyimi olup olmaması değişkenlerine göre önemli farklılık göstermekte midir?
- 2. İngilizce öğretmenlerinin, İnsan Kaynakları Yönetiminin alt boyutları olan;
 - a. Geliştirme,
 - b. Değerlendirme,
 - c. Ödüllendirme uygulamalarının etkililiğine ilişkin algı ve beklentileri nasıl bir dağılım, ilişki ve etkileşim göstermektedir?
- 3. Personelin mesleki yeterliliklerinin gelişimine yönelik düzenlenen etkinliklerin yeterlik ve etkililik düzeyini artırmaya yönelik önerileri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Örgütsel etkililiğin birçok değişkeni vardır. Örgütsel etkililiğin artırılması sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin etkili uygulanması, yani personelin iyi eğitilmesi, performansının doğru ölçütlere göre değerlendirilmesi ve buradan çıkan sonuçlarla etkili bir şekilde işe güdülenmesinin, örgütsel etkililiğin artırılmasında en önemli unsurlardan biri olduğu düşünülmektedir.

Günümüzde Hava Kuvvetleri Komutanlığı ileri teknoloji ürünü olan silah sistemlerini kullanmaktadır. Bu silah sistemlerine karşı koyabilecek en önemli unsurlardan biri de yeterince eğitilmiş insan gücüdür. Bu nedenle Türk Hava Kuvvetleri iyi eğitilmiş ve başarıya güdülenmiş insan gücüne sahip olmak durumundadır. Günümüz modern örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin etkin ve doğru uygulanması ile personelin iyi eğitilmesi ve işe güdülenmesi sağlanmaktadır.

Araştırma sürecinde elde edilen bulgular aracılığı ile,

- 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin mevcut durumunun ortaya konarak sistemin etkililiği ile ilgili bilimsel düzeyde değerlendirme yapılabileceği,
- 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin işleyiş sorunlarının belirlenerek etkililiğinin artırılmasına yönelik çözüm önerileri geliştirilebileceği düşünülmektedir.

Sayıtlar

- 1. Ölçme aracına verilen yanıtların içtenlikle verildiği kabul edilmektedir.

Sınırlılıklar

Araştırma, İzmir ili belediye sınırları içerisinde bulunan Hv. Astsb. Meslek Yüksek Okulu ve Hava Lisan Okulu ve İstanbul Yeşilyurt'ta bulunan Hava Harp Okulu ile sınırlıdır.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan terimler aşağıda belirtilen anlamlarda kullanılmıştır.

Astsubay: Özel kanuna göre Silahlı Kuvvetlere katılan astsubay çavuştan kıdemli başçavuşa kadar olan rütbeyi içeren askerdir (Polatcan, 1986: 15).

Birlik: Teşkilat, personel ve malzeme kadrosu ile belirtilmiş ve bir komuta altına konmuş taktik ve idari bir bütün olan askeri topluluktur.

Birinci Sicil Amiri: Türk Silahlı Kuvvetlerinde sicil vermeye yetkili ilk amirdir.

Hizmet İçi Eğitim: Özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz, 1992:3).

İhtisas: Temel hizmetler içinde özel eğitim ve tecrübe ile kazanılan yeteneklerdir.

Kaynak: Bu kelime, kişinin subay naspedilmeden önce bitirdiği okulu (Harp Okulu, Üniversite v.b.) ifade eder.

Performans Değerlendirme: Performans (başarım) değerlendirmesi ise personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir (Aldemir ve Ataol, 2001: 267).

Sınıf: Hizmetlerin yapılması için; eğitim, tecrübe ve diğer yeteneklerin benzerlikleri yönünden yakın ilişkili ihtisaslar veya branşlardan meydana gelen ve askeri personelin test ve mülakat sonuçlarına, beden yeteneklerine, isteklerine ve kadro ihtiyaçlarına göre belirlenen gruplardan birisidir.

Subay: Özel kanuna göre Silahlı Kuvvetlere katılan asteğmenden mareşale kadar olan rütbeyi içeren asker (Polatcan, 1986: 15) olarak tanımlanan kişidir.

Yönerge: Türk Silahlı Kuvvetleri'nde barış ve sefer görevlerinin yürütülmesi için, o göreve ilişkin ilke ve yöntemler ile uygulama yol ve yöntemlerini belirleyen bir dokümandır.

Kısaltmalar

GBE : Görev Başı Eğitim.

Hv.K.K : Hava Kuvvetleri Komutanlığı.

Hv. H. Ok. : Hava Harp Okulu.

HKY: Hava Kuvvetleri Yönergesi

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi



BÖLÜM II

İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde İnsan Kaynakları Yönetiminin alt boyutlarından olan İnsan Kaynağının Geliştirilmesi, Performansının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesine ilişkin yaklaşımlar ile adı geçen üç İnsan Kaynakları Yönetimi alt boyutunun birbirleri ile olan ilişkisi ve etkileşimi üzerinde durulmaktadır.

Bu bölümde ayrıca İnsan Kaynakları Yönetiminin bu üç alt boyutu üzerine yapılmış yurtiçi ve yurtdışındaki araştırmalara yer verilmektedir.

İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Eğitim

Çalışanların yaptıkları işte etkili olmalarını sağlamak, bir örgütteki personel yönetiminin ele almak zorunda olduğu en önemli görevlerden birisidir. İşverenler, örgütsel amaçlara ulaşmak için personelin performansının kalitesine bağlıdırlar (Tyson ve York, 1993: 168).

Genel olarak eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci (Ertürk, 1979: 12) olarak tanımlanmaktadır. “Dünyadaki hızlı gelişmelere uyum sağlamanın en etkin ve temel aracı eğitimidir” (Özyürek, 1981:11). Diğer bir deyişle eğitim “bireyde istenilen davranışı geliştirme sürecidir” (Varış, 1988: 15).

Dar anlamıyla ele alındığında eğitim, bir personele, özel ve hemen kullanabileceği yeteneklerin kazandırılmasıdır. Geniş anlamda ise, genel bilgilerin verildiği, yetenek ve becerilerin geliştirildiği bir süreçtir ve eğitim ile işte başarılı olmak arasında yakın bir ilişki vardır. Eğitimin personel için olduğu kadar, örgüt için de pek çok yararı vardır: Öncelikle daha iyi bir çıktı (mal ya da hizmet) sağlar, hata oranını azaltır, daha çok iş tatmini ve daha az çalışan sirkülasyonu sağlar (Önder, 2000: 34).

Herhangi bir örgütteki eğitimden bahsedildiğinde ise, o örgütün çalışanlarına verilen eğitim anlaşılır. İşe başlayan her çalışanın öğrenmesi gereken pek çok şey vardır. İşe başlayanın yeni iş yerine alışması ve işinde başarılı olmasını doğrudan etkileyecek olan bu öğrenim temelde, örgütteki diğer çalışanlarla etkileşime girmekle başlar. Yeni örgütte insanların birbiriyle nasıl etkileşime girdiği, nelerin yapıldığı ve işlerin nasıl yapıldığına ilişkin var olan durum örgüt kültürü olarak adlandırılabilir.

Diğer bir deyişle örgüt kültürü, örgütte geçerli olduğu kabul edilen varsayımların, değerlerin, normların, sembollerin, uygulamaların tümünü kapsar ve örgütün temel kültürünü temsil eder (Erdem ve İşbaşı, 2001: 33). Örgüt kültürünün zaman içinde edinilmesi, “sosyalleşme” adı verilen bir eğitim sürecini ifade eder. Bu süreç dışında, örgüt yöneticileri, belli hedeflere yönelik olarak çalışanların bazı konularda bilgi ve becerilerini geliştirmek için, planlı eğitim uygulamalar.

Bu yaklaşım, sadece bireyin eğitimi olarak ele alınmamalıdır. Son yıllarda İnsan Kaynakları çalışmalarında, örgütü bir bütün olarak ele alıp, “Öğrenen Örgüt” çerçevesinde daha geniş bir öğrenme yaklaşımının benimsendiği görülmektedir. Genel olarak bu yaklaşıma İnsan Kaynaklarını Geliştirme (İKG) adı verilmektedir (Ergin, 2002: 106).

Geliştirme kavramı, eğitim kavramından biraz daha farklı bir yaklaşımı ifade eder. Eğitimin hedefi bir elemanın bir işi ya da belli görevleri yerine getirme yeteneğini ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geleneksel olarak eğitim, yeni bir elemanı işe alıştırmak, işini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona öğretmek için gerçekleştirilir. Geliştirme ise, elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin bir parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır. Dolayısıyla, eğitim, geliştirmeye temel oluşturur (Palmer ve Winters, 1993: 119-120).

Eğitim programları performans eksikliklerini gidermek için uygulanır. Performans eksikliği mevcut davranış ile arzu edilen davranış arasındaki farka işaret eder. Eğer bir çalışan beklenen seviyede performans göstermiyorsa, performans boşluğu (farklılığı) olduğu anlaşılır. Eğitim programları bu tür farkların kapatılması için önerilir, fakat yine de bütün bu farklılıkların eğitim eksikliğinden kaynaklandığı söylenemez. Performans problemleri; beceri eksikliği, gayretsizlik, etkisiz bir örgüt veya görev yapısı ve yetersiz iş bilgisi veya becerisi gibi bir dizi problemlerden kaynaklanabilir. Eğitim ihtiyacı sadece, performans boşluğunun, yetersiz iş bilgisi ve becerisinden kaynaklandığı durumda ortaya çıkar (Cherrington, 1995: 324). Aşağıda eğitimin hedefleri ve eğitim hedeflerinin saptanması konusunda açıklamalara yer verilmektedir:

Eğitimin Hedefleri

Teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı çağımızda, mal veya hizmet üreten şirketler de kendilerini bu yeniliklere adapte etmek zorunda kalmaktadırlar. Üretimdeki yeni metotlar, yeni geliştirilen makine ve tezgâhlar, bilgisayar teknolojisi ve en önemlisi dışarının rekabet koşulları, bugün hemen hemen bütün şirketleri hizmet içi eğitime mecbur kılmıştır.

Personelin gelişiminin sağlanması gerekliliğindeki diğer bir önemli nokta da personelin kendi gelişme isteği ve kariyer hedefleridir. Yeni ve daha yüksek kariyer hedefleri için çalışanlar kendilerini geliştirebilecekleri gibi, bu aynı zamanda, örgütün de bir sorumluluğudur.

Eğitimin temel amacı, personelin örgütçe istenen standartlara uygunluğunu sağlamaktır. Amaçların belirlenmesi, hizmet içi eğitimin planlamasında ilk basamağı oluşturur. Belirlenen amaçlara göre sırasıyla planlar yapılacak, bu planlara bağlı politikalar belirlenecek, ardından usul ve kurallar saptanacaktır. Amaçlar, hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesinde de bir ölçüt olarak kullanılacaktır (Abella, 1989: 12).

Taymaz (1981: 25) personelin eğitilmesinden ve geliştirilmesinden beklenen yararları şöyle sıralamaktadır:

- a. Verimliliği yükseltmek,
- b. Performansı artırarak, çalışanların güdülenmesini artırmak,
- c. Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içinden sağlamak,
- d. İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikâyetleri ve hataları azaltmak,
- e. Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- f. Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirmek,
- g. Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
- h. Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- i. İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek,
- j. Yöneticilerin denetim ve nezaret yüklerini azaltmak.

Yukarıdaki anlatımların ışığında, örgütlerin gelişen rekabet ortamına ayak uydurmaları, üretimde kaliteyi ve etkililiği yakalamaları, örgüt içi ve çevreyle olan iletişimi geliştirmeleri ve bu yolla hedeflerine ulaşmaları için çalışanlara yönelik bir hizmet içi eğitimin uygulanmasının zorunlu olduğunu söylemek mümkündür.

Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması

Her şeyden önce, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla istendik değişme meydana getirme süreci (Ertürk, 1979: 12) olarak tanımlanan eğitimin öneminin, bir örgütün yöneticileri tarafından yeterince kavranması gerekmektedir. Bilindiği gibi her örgütün temel amacı varlığını sürdürebilmektir. Bunun için en temel koşul kârlılık gibi görünse de, kârlılığı yaratan unsurun, üretilen mal ya da hizmette yüksek kalite anlayışının olduğu kuşkusuzdur. Kârlılığı sağlayan maliyet; kaynakların verimli kullanımı, reklâm v.b. gibi çeşitli unsurların önemi bilinmekle birlikte, tüm bunların üretime dönüşmesinde insan etkeninin de önemli bir değişken olduğu gerçeği unutulmamalıdır.

Örgütlerde yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinin başarısı, eğitim faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlı olduğu söylenebilir. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekte mümkün olacaktır. Örgütler eğitim gereksinimlerini çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

Örgütlerde bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır. Diğer bir deyişle, Performans Yönetimi Sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler.

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülâkatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir.

Örgütteki eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, amaçların belirlenmesinde ilk adımdır ve bunu yerine getirmekle eğitim bölümleri sorumludur (Önder ve 2000: 34). Eğitim gereksinmesi, bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gerekliliktir (Can; Akgün; Kavuncubaşı, 2001: 195). Bir veri toplama süreci olan eğitim ihtiyacının belirlenmesi, programının birim, içerik ve amaçları konusunda karar vermek için gerekli bilgileri sağlar (Kalkandelen, 1979: 67).

Eğitim Gereksinimlerinin Saptanmasında Yararlanılan Yöntemler

Gereksinimler, bireyin kendi değerlendirmesi veya yöneticisiyle tartışması sonucu ortaya koyulabilir. Tercih edilen yöntem, bireyin kendisinin ihtiyaçlarını belirlemesidir. Eğitim belirlemenin amacı, eğitim ihtiyacının var olup olmadığının, kimin eğitime ihtiyacı olduğunun ve hangi görevler için eğitim gerektiğinin saptanması olduğu için, bu sürece hem yöneticilerin, hem eğiticilerin, hem de personelin katılması büyük önem taşır (Çetin, 1999: 56).

Eğitim ihtiyaçlarına dair veriler, yönetici ve çalışma gruplarıyla yapılan tartışmalar yoluyla ve performans değerlendirmeleri ve terfi planları gözden geçirilerek sağlanabilir. Bir eğitim ihtiyaç analizi anketi de verimli bir eğitim planlaması yapmada yardımcı olacak faydalı bilgiler sağlayabilir (Cherrington, 1995: 326).

Bir işletmede görece işgörenlerin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi için yapılacak olan bir inceleme, işgörenlerin düşünsel, psikomotor ve duygusal; çatışma giderici ya da örgüt dışından bir desteğe gereksinimi olup olmadığını açığa çıkaran bir nitelik taşımaktadır (Cooke, 1979: 257-261).

Sağlam bir eğitim programının geliştirilmesi, eğitim ihtiyacı ile ilgili verilerin sistematik olarak toplanması ve yorumlanmasını gerektirir. İyi bir değerlendirme şu analizleri gerektirir: 1) Örgüt hedeflerini ne oranda gerçekleştiriyor, 2) Bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde işgücünün ihtiyaç duyduğu beceriler, 3) Mevcut işgücünün güçlü ve zayıf tarafları. Bu üç meselenin dikkatli bir analizi eğitim yöneticilerine, performans

farklılıklarını elimine edecek, etkili eğitim aktivitelerini oluşturacak gerekli bilgiyi sağlar. Bu üç analiz, örgütsel analiz, iş analizi ve personel analizi olarak adlandırılır (Schneier, Guthrie ve Olian, 1988: 191-205).

Eğitim ihtiyacının analizi, bir eğitim programı geliştirmek için gerekli ön bilgiyi sağlar. Ancak birçok eğitim programı, eğitimcilerin iyi bir ihtiyaç analizi yapmaktansa, doğrudan eğitim programı oluşturmayı ve uygulamayı tercih etmeleri yüzünden başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Ergin, 2002: 107).

Tahmin edileceği üzere, pek çok eğitim gereksiniminin olmasına karşılık eğitim için ayrılan bütçenin sınırlı olması sebebiyle, gereksinimlerde bazı önceliklerin belirlenmesi gerekir. İdeal olanı, gereksinimlerin, örgütün amaçları esas alınmak suretiyle önem derecelerine göre sıralanmasıdır. Zaman, para, eğiticinin temini, karar aşamasında etkili olabilecek etmenlerden bazılarıdır (Önder, 2000: 35).

Verimli bir eğitimde temel gereklilik, işte hayal edilenden ziyade, gerçek ihtiyacın karşılanmasıdır. Bu yüzden etkili bir eğitimin sağlanmasında bu ihtiyaçların analizi en önemli adımdır. Bu analizdeki amaç, gerekli olan performans ile mevcut performans seviyeleri arasında bir eksiklik olup olmadığına karar vermektir. Eğer eksiklikler ortaya çıkarsa, sebepler ve çareleri çeşitlilik gösterebilir ve eğitim, muhtemel çözümlerden sadece birisidir (Tyson ve York, 1993: 172).

Eğitim, daha etkili üretim metotları, iyileştirilmiş ürün/hizmet kalitesi veya düşük işletme maliyeti gibi bazı örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olmalıdır. Yani örgüt, kendi hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı olacak eğitime yatırım yapmalıdır. İhtiyaç belirleme, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde ihtiyaç duyulan belli bazı eğitim aktivitelerinin sistematik bir analizidir (Byars ve Rue, 1991: 206). Aşağıda eğitim gereksinimlerinin saptanmasında kullanılan bazı tekniklere yer verilmiştir:

a. Örgütsel Analiz: Örgütün uzun ve kısa vadeli hedeflerinin ve bu hedeflerin gerçekleşmesini etkileyebilecek etmenlerin belirlenmesi ile başlar (Ergin, 2002: 107). Örgütsel analiz, şirketin iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak ayrıldığını ve eğitim aktiviteleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içerir (Çetin, 1999: 4).

Örgütsel analiz, bir örgütün yaşadığı problemlerin ve bunların örgüt içinde nereye yerleştirildiğinin incelenmesidir. Bir örgütte incelenmesi gereken spesifik alanlar, örgütsel etkililik göstergeleri, personel terfi planlaması ve örgüt iklimidir. Örgütsel etkililik göstergeleri, işgücü maliyeti, üretim etkinliği, kalite, kazalar ve işe gelmeme gibi ölçülerdir. Bu ölçülerin birçok güç tarafından etkilenmesine rağmen, örgüt bunların eğitim eksikliğinden kaynaklandığı ihtimalini göz önünde bulundurmalıdır (Cherrington, 1995: 325).

Personel terfi planlaması gelecekte açılacak olan kadrolarla, bu pozisyonların nasıl doldurulacağı ile ilgilidir. Eğer bu pozisyonlar örgüt içinden doldurulacaksa, çalışanların terfisi için eğitim ihtiyacı doğacaktır. Eğer dışarıdan alım yapılacaksa, örgüt işgücü piyasasını inceleyip kalifiye bir değişim yapmak zorunda kalacaktır (Cherrington, 1995: 325).

Örgüt iklimi analizi, çalışanların örgüt için besledikleri duyguların, düşüncelerin, inançların ve davranışların incelenmesidir. Bünyesinde birçok negatif duygu barındıran örgüt ikliminin, çalışanların performansını artırmak için bir beceri eğitimine veya yanlış anlaşılmaları açıklığa kavuşturmak için bir uyum eğitimine ihtiyacı vardır (Cherrington, 1995: 325).

Örgütsel analizde, işe gitmeme, geç kalma, kaza oranlarına ait kayıtlar, örgüt içindeki problemlerin varlığına delil teşkil eder. Sorun yaşandığında, sorunların eğitim yoluyla kısmen çözülüp çözülmeceğine karar vermek için bu kayıtlar dikkatlice incelenmelidir (Byars ve Rue, 1991: 207).

b. Personel Analizi (Kişi analizi): Kişi analizi, kimin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardım eder. Kişi analizi, (1) Performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi, yoksa motivasyonla ilgili veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklandığını, (2) kimin eğitime ihtiyacı olduğunu, (3) personelin bu görevleri tamamlayabilmeleri için eğitimde ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışların belirlenmesini içerir. Uygulamada örgütsel analiz, kişi analizi ve görev analizi genellikle belirli bir sıra ile yürütülmez. Bununla birlikte, örgütsel analiz eğitimin şirketin stratejik hedeflerine uyup uymadığını ve şirketin eğitime zaman ve para ayırıp ayırmadığını belirlemeyle ilgili olduğu için, öncelikli olarak yürütülür. Kişi analizi ve görev analizi ise genellikle aynı anda yürütülür. Çünkü görevleri ve iş

ortamını anlamadan, performans eksikliklerinin bir eğitim sorunu olup olmadığını belirlemek oldukça güçtür (Çetin, 1999: 55).

Personel analizinin amacı, çalışanların işlerini ne kadar gerçekleştirdiklerinin incelenmesidir. Eğitim, ihtiyacı olanlar içindir. Bütün çalışanları, beceri seviyelerine bakılmaksızın bir eğitim programına almak, örgüt kaynaklarının israfı anlamına gelir ve eğitim ihtiyacı olmayan çalışanlar için hoş olmayan bir durum yaratır. Personel analizi her bir çalışanın becerilerinin çok dikkatli incelenmesini gerektirir. Eğitim yoluyla giderilecek beceri eksikliklerinin ortaya konmasında, her bir kişi bireysel olarak incelenmelidir (Cherrington, 1995: 326).

Örgüt, görev ve kişi seviyesindeki analizlerde kullanılan yaygın olan bir yöntem ise ihtiyaç analizi anketidir. Normal olarak bu, belirli bir işi etkili bir şekilde yapmak için gereken becerilerin listelenmesini ve çalışanlara hangi konuda eğitime ihtiyaç duyduklarının sorulmasını gerektirir (Byars ve Rue, 1991: 207).

c. İş Analizi: Eğitim ihtiyacı analizinin diğer bir aşaması olan iş veya görev analizi, öncelikle performansın düşük olduğu alanlarda, işlerin temel görev ve sorumlulukları ile işi yapan personelin sahip olması gereken nitelikleri inceler. İş analizi sonucu, bir işin nasıl yapılacağını gösteren iş tanımı ve o işi yapacak kişide olması gereken iş gerekleri belirlenir. İş analizi işlerin nasıl yapılacağını gösterdiğinden, mevcut performansın olması gereken performanstan ne kadar farklı olduğunu ortaya koymaya yarar. İş analizinde belirlenen düzey ile işlerin gerçekleşme düzeyi arasındaki fark eğitim ihtiyacını gösterir (Şencan; Erdoğan, 2001 :57).

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, bu ihtiyaçları karşılayacak hedefler oluşturulmalıdır. Ne yazık ki, birçok örgütsel eğitim programının hedefi yoktur. “Eğitim olsun diye eğitim” anlayışı bir alışkanlık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu felsefe ile bir eğitim programının güçlü ve zayıf taraflarını değerlendirmek imkânsızdır. Etkili eğitim hedefleri, eğitim sonunda, örgütün, bölümün veya bireyin ne olacağının bir ifadesi olmalıdır. Eğitim hedefleri şu şekilde sınıflandırılabilir (Byars ve Rue, 1991: 208):

1. Eğitimsel hedefler

- a. Eğitim programında hangi prensip, gerçek ve kavramlar öğrenilecek?
- b. Kime öğretilecek?
- c. Ne zaman öğretilecek?

2. Örgüt ve bölüm düzeyinde hedefler

- Eğitimin, işe gelmeme, gecikme, maliyeti düşürme ve üretim iyileşmesi gibi.
- Örgütsel ve bölüm çıktıları üzerinde etkisi ne olacak?

3. Bireysel performans ve büyüme hedefleri

- Eğitimin, eğitimi alan birey üzerinde davranışsal açıdan ne etkisi olacak?
- Eğitimin bireyin gelişimi üzerinde ne etkisi olacak?

Kısaca özetlemek gerekirse, örgütün etkililiğini artırmak için zorunlu olan eğitim ihtiyaç analizinin, örgütsel analizle başladığı söylenebilir. Diğer bir deyişle etkili bir eğitim ihtiyaç analizinin yapılabilmesi için, örgüt hedeflerinin iyi analiz edilmiş olması gerekir. Düşük performans her zaman eğitim gereksinimlerinden kaynaklanmayabilir. Bunun nedeni motivasyon eksikliği, işyerinin fiziki düzeni veya genel olarak iş dizaynının hatalı olmasından kaynaklanabilir. Düşük performans eğitim gereksinimlerinden kaynaklanmıyorsa, sorunun çözümü için başka yolların aranması gerekebilir. Örgüt ve iş analizi ile örgütün hedefleri doğrultusunda yapılan işin ne tür bilgi ve beceri gerektirdiği saptanır. Bu iki analizin doğru yapılması, eğitim ihtiyaç analizinin doğru sonuç vermesi ile sonuçlanır diyebiliriz. Çünkü örgüt ve iş analizi sonuçları kişi analizi ile karşılaştırılırsa ortaya çıkan fark çalışan bireylerin bilgi ve becerideki eksikliğini gösterir. Böylece eğitim gereksinimlerinin daha sağlıklı bir şekilde ortaya konduğu söylenebilir.

Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması

Bir örgütte çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeye ve bu bağlamda hizmet veya ürün kalitesinin artırılması ve çalışanlara kariyer gelişim fırsatlarının verilmesi gibi hedeflerin yerine getirilmesi amacıyla bir takım planlı eğitim faaliyetleri yürütülür. Planlı ve programlı olarak yürütülen bu faaliyetler Hizmet İçi Eğitim olarak adlandırılır. Hizmet İçi Eğitim, “özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim” (Taymaz, 1992:3) olarak tanımlanabilir.

Bir başka tanıma göre hizmet içi eğitim, “kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği

performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir” (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:195) şeklinde tanımlanmaktadır. Yaygın eğitimin bir alt ögesi olarak kabul edilebilecek Hizmet İçi Eğitim, Özyürek (1981: 13) tarafından, “... kişilerin göreve başladıkları andan emekli oluncaya kadar geçen zaman içinde aldıkları eğitimler...” olarak tanımlanmıştır.

Tutum (1979: 120)’a göre hizmet içi eğitim; kamu görevlilerinin hizmete yatkinliğini sağlamak, verimliliklerini arttırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirme amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulmuş eğitim etkinlikleridir.

Verilen tüm tanımlardaki ortak olan nokta, hizmet içi eğitimin çalışan bireye verilmesi, verilen görevi daha iyi yapmasına yönelik planlı ve programlı bir eğitim olmasıdır. Bir kurumda belirli bir göreve atanan birey işe başladığı günden ayrılıncaya kadar geçen sürede mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime gereksinim duymaktadır (Babadoğan ve Selvi, 1990:152). Bu nedenle hizmet içi eğitim yaşam boyu eğitimin içinde yer alan bir alt süreçtir. Bireyin işini daha iyi yapması, gelişmesi, düşünmesi, mutlu olması, daha üretici olması, yeni veya daha üst bir göreve hazırlanması gibi konular hizmet içi eğitim kapsamına girmektedir (Özdemir, 1994:112).

Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

Teknolojinin hızla geliştiği sosyal ve ekonomik alanlarda yeniliklerin ve dolayısıyla bilginin arttığı, kurumlarda personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimine bırakmaya başladığı (Taymaz, Sunay ve Aytaç, 1997: 13), toplam kalite yönetimi uygulamalarının hız kazandığı bu dönemde, personelde aranan yeterlilikler de değişmektedir. Böyle bir ortamda kurumlarda çalışan personele gerekli yeterlilikleri kazandırmak için yapılan hizmet içi eğitimin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır.

İşin gerektirdiği nitelikler ile personelin sahip olduğu yeterlilikler arasındaki uyumsuzluklar, hizmet içi eğitimin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Hizmet içi eğitim yoluyla personelin örgütün amaçları ve beklentileri doğrultusunda yetiştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Çağımızdaki bilgi patlaması içinde insan gücünün hizmet içi eğitim ile

geliştirilmesi gerekliliği şu şekilde özetlenebilir:

- a. Okul eğitiminin bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkararak yönlendirmeye yeterli olmaması,
- b. Her meslek alanında farklı sorunlarla karşılaşılabilceği ve bu sorunların okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyeceği,
- c. Toplumun ve bu paralellikte iş ortamlarının; kültürel, sosyal ve ekonomik yapısının sürekli olarak değişmesi ve gelişmesi,
- d. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araç getirmesi,
- e. Maliyeti yüksek olan makine ve cihazların kullanılmasına ilişkin yetiştirme programlarının okul ortamında gerçekleştirilememesi (Taymaz, 1992:7) gibi nedenler hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır.

Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Planlı yapılacak her etkinlik için amaçların önceden saptanmış olması zorunludur. Amaç belirlenmeden, ulaşılması istenilen hedef, elde edilmesi arzulanan sonuç belli olmadan yapılacak çalışmalar hakkında karar verilmesi ve sonunda da bir değerlendirme yapılması zordur ve sonuca güvenilemez (Taymaz, 1992: 5). Bu nedenle hizmet içi eğitimin amaçları, hem örgütün politikasına ve amaçlarına hem de personelin gereksinimlerine uygun olarak belirlenmelidir.

Hizmet içi eğitimin birey ve örgüt açısından çeşitli amaçları bulunmaktadır. Personel açısından amaç; bireyi işini daha iyi yapabilecek konuma getirmektir. Örgüt açısından ise; örgütü meydana getiren bireylere görevlerini nasıl yapacaklarına, birlikte nasıl çalışacaklarına ilişkin bilgi vermektir.

Hizmet içi eğitim etkinlikleri, personelin eğitim gereksinimini karşılamak ve kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada emek faktöründen beklenen verimliliği elde etmek üzere planlanmakta ve uygulanmaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitim programlarını düzenleyen kişilerin, programa katılacak personelin eğitim gereksinimlerini belirleyerek programı düzenlemeleri hem personele, hem de kuruma büyük yararlar sağlayacaktır (Wooden ve Baptiste, 1990: 34-36).

Eryılmaz (1996: 285)'a göre hizmet içi eğitim bir bakıma iş başında yapılan bir eğitim olduğu için, astların, amirlerinin gözetim ve denetimi altında işlerini “yaparak” ve “tecrübe” ederek daha iyi öğrenecekleri düşünülmektedir. Bu bakımdan hizmet içi eğitim, hem yöneticiler hem personel hem de örgüt açısından faydalar getirmektedir.

Hizmet içi eğitimin yönetici açısından faydaları; yetişmiş personelin hata yapma oranını minimum seviyeye düşürmesi ve iş verimini arttırması, yöneticinin denetleme imkânını arttırması, yöneticinin işte güçlüklerle karşılaşma oranını azaltması ve gereksiz ayrıntılarla uğraşmasının engellemek (Tortop, 1999: 245) şeklinde sıralanabilir.

Hizmet içi eğitimin personel açısından faydaları ise; yetişmiş olan personelin kendisine olan güvenini arttırarak geleceğe güvenle bakmasını sağlaması, işte yükselme imkânını arttırması, personelin işleri tam zamanında, eksiksiz ve kusursuz yapmalarını sağlaması, yaptıkları işlerin amirleri tarafından beğenilmesi neticesinde çalışma saatlerinin çabuk ve eğlenceli geçmesi, yetişmiş personelin bakış açısını genişletmesi, ortama uyumunu kolaylaştırması, işe yatkınlığının artması ve ona huzurlu çalışma imkanı sağlamasıdır. Hizmet içi eğitimin örgüt açısından faydaları; verimin yükselmesi, makine ve araçların yıpranma oranlarının azalması, üretimdeki hatalı ve fireli malların azalması ve örgütte iş güvenliğinin sağlanması (Tortop, 1999: 245) olarak sıralanabilir.

İşin gerektirdiği nitelikler ile personelin sahip olduğu yeterlikler arasındaki uyumsuzluklar, hizmet içi eğitimin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Hizmet içi eğitim yoluyla personelin örgütün amaçları ve beklentileri doğrultusunda yetiştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanmaktadır. Her açıdan iyi eğitilmiş insanların, çalıştıkları örgütlere de büyük yararlar sağlamaktadır.

Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda Personel Geliştirme

1. Subaylara Yönelik Hizmet içi Eğitim:

Günümüzün gelişmiş silah sistemlerine karşı koyabilecek en önemli ve en etkin silah, yeterince eğitilmiş insan gücü ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle Türk Hava Kuvvetleri bir yandan bugünün ve geleceğin koşullarına uyan tüm teknolojik silah sistemlerine sahip olmaya çalışırken, diğer taraftan da çağımızın Hava Kuvvetlerini oluşturmada en önemli unsur olan insan gücünü yetiştirmeye yönelik eğitim-öğretim ortamları oluşturmaktadır. Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda personelin mesleki

gelişim etkinlikleri Subay Meslek Programları Yönergesi'ne (HKY 164-12 (A)) göre yapılır. Yönergeye göre Subay Meslek Programlarının hedefi aşağıdaki gibidir:

1. Meslek programlarının uygulanmasındaki temel amaç; Hv.K.K.'lığının sefer ve barış kadro görev yerlerinin gerektirdiği miktar ve nitelikteki subay gereksinimini karşılayacak şekilde personel yetiştirerek, ilgili sınıf ve ihtisasta amaca uygun olarak yetiştirilmiş olan subayların mevcudiyetini muhafaza etmektir.
2. Bu amaca ulaşmak için elde edilmesi planlanan hedefler aşağıda belirtilmiştir:
 - a. Personelin Hv.H.Ok. mezuniyetinden, astsubaydan subay yetiştirme eğitiminin tamamlanmasından veya fakülte ve yüksek okul kaynağından temin edilerek subay naspedilmesinden itibaren, yurt içi/yurtdışı kurslarla beraber, sivil öğrenim kurumlarından da alınacak eğitim ve öğretimlerle, subayların; bilgi, yetenek, tecrübe ve yeterlilik gibi niteliklerini en üst düzeye ulaştıracak şekilde, mesleki gelişimlerini sağlamak,
 - b. Görevlerin aksatılmadan sürekliliğini sağlamak amacıyla, Hv.K.K.'lığının ihtiyaç duyacağı hizmet alanlarında uzmanlaşmayı temin ederek, subaylara tali ihtisas kazandırmak ve kazandırılan bilgi ve tecrübenin Hava Kuvvetlerinin amaçları doğrultusunda kullanımını gerçekleştirmek,
 - c. İmkanlar nispetinde daha çok miktarda subayın, kıt'a ve karargah görevlerini ehliyetle yerine getirecek şekilde yetiştirilmesini sağlamak ve subayları, ihtiyaç halinde rütbelerinin karşılığında daha yüksek görevleri icra edebilecekleri düzeye getirmek,
 - d. Yüksek sorumluluk gerektiren mevkilere atandırılacak nitelikte komutanlar yetiştirmek, bu amaçla seçilen subayların komutanlık ve liderlik niteliklerini geliştirmek,
 - e. Subayları, ihtisaslarının gerektirdiği genel ve mesleki bilgi ile donatarak, kadro görev yerlerinin gerektirdiği niteliklere ulaştırmak,
 - f. Kurs, staj ve diğer öğrenimler kapsamında verilecek olan zorunlu ve zorunlu olmayan eğitimlerin sistematik bir yapıya kavuşturularak, belli bir plan ve otomasyon programı çerçevesinde yürütülmesini temin ederek, Hv.K.K.'lığı adına emek, para ve zaman tasarrufu sağlamaktır.

Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda mesleki gelişim evreleri ve bu evrelerde alınan eğitimler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- a. Temel Mesleki Gelişim evresi.
- b. İleri Mesleki Gelişim evresi.
- c. Nihai Mesleki Gelişim evresi.
- d. İleri Komutanlık ve Yöneticilik evresi.
- e. Yüksek Sevk ve İdarecilik evresi.

Bu evrelerin her biri değişik rütbe ve kıdemlerde gerçekleştirilmektedir. Bu gelişim evrelerinde Hava Kuvvetleri Komutanlığı personelinin yönergeler gereğince askeri ve sivil kurumlarda, yüksek lisans ve doktora eğitimlerini almaları ve personelin kendi alanları ile ilgili yurt içi ve yurt dışı kurslara katılma olanakları sağlanır. Binbaşılık rütbesinden itibaren kurmay subaylar, Silahlı Kuvvetler Akademisine, sınıf subaylarından uygun görülenler ise, Komutanlık ve Karargâh Subaylığı (KOMKARSU) öğrenimine gönderilir. Ayrıca, nitelikleri bakımından yeterli görülen binbaşılardan, dost ve müttefik ülkelerin Silahlı Kuvvetlerinde mesleki bilgi, görgü ve deneyimleri artırılır. Bunun dışında, Hava Kuvvetleri Komutanlığı personelinin, çalıştıkları görevde daha etkin ve verimli olabilmeleri açısından, lisan kursu, yer emniyet kursu, teknik öğretmen kursu, bilgisayar kullanım kursu, akademiye hazırlık kursu, eğitim yöneticisi yetiştirme kursu ve ölçme değerlendirme kursu gibi kurslara planlanıp eğitim almaları sağlanır.

2. Astsubaylara Yönelik Hizmet İçi Eğitim:

Asli görevi yurt savunması olan Türk Hava Kuvvetleri'nin verilen görevleri eksiksiz yerine getirebilmesini sağlayacak insan gücünün yetiştirilmesi amacıyla uygulanan farklı hizmet içi eğitim programlarından biri de "Görev Başı Eğitim"dir. Astsubay meslek içi eğitiminin önemli bir unsuru olan Görev Başı Eğitimi (GBE); bir astsubayın ihtisası ile ilgili görevi yerine getirirken, birinci sicil amiri, nezaretçi ve eğiticinin sorumluluğu altında, kendi kendine çalışarak bilgi edinmesi ve işi yaparak öğrenmesi amacı ile uygulanan planlı, programlı bir eğitimidir.

Özellikleri anılan personel profilinin yetiştirilmesine yönelik eğitim-öğretim etkinlikleri bir program dahilinde Hv.K.K.'lığı Astsubay Meslek İçi Eğitim Yönergesi çerçevesinde yürütülmektedir. Astsubaylara yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerinin en genel amacı; "Sınıf Okullarından mezun olarak Hava Kuvvetleri Teşkilatına katılan astsubaylardan, teşkilat amaçlarına en uygun ve en etkin bir şekilde yararlanabilmek

için, hazırlanan plan ve programlar çerçevesinde, bilgi, beceri ve deneyimlerini arttırmaktır” (Hv.K.K.lığı, 1984: 10).

Hava Kuvvetleri Komutanlığı Astsubay Meslek İçi Eğitim Yönergesi’ne göre astsubaylara yönelik uygulanan hizmet içi eğitimler, zorunlu ve zorunlu olmayan eğitimler olarak iki bölüme ayrılmıştır:

- a. Zorunlu Eğitim: Astsubayların, sınıf ve ihtisası ile ilgili hizmet ve görevleri, asgari düzeyde yerine getirebilmesi için, o alanda; mutlaka tabi tutulması gereken eğitimlerdir.
- b. Zorunlu Olmayan Eğitim: Astsubayların, sınıf ve ihtisası ile ilgili alanda, o sınıf ve ihtisasın görevlerini daha iyi yapabilecek nitelikleri kazanmasını sağlayan, plan ve ihtiyaçlar gereği kadar astsubayların tabi tutuldukları eğitimlerdir (Hv.K.K.’lığı, 1984:2-5).

Performansın Değerlendirilmesi

Performans konusunun bütün örgütler için çok önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Bundan dolayı performansın ne olduğu ve nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda bir çok araştırma (Goldstein, 1993 ve Robinson, 1998) yapıldığı görülmektedir.

İnsan kaynakları uygulamaları arasında, gerek değerlendiren, gerekse değerlendirilenlerin, performans değerlendirmeye fazla sıcak bakmadıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Ergin (2002: 136), yöneticilerin bu işten fazla keyif almadıklarını, çalışanların ise gereğine inanmadığını, bundan dolayı da, örgütün değerlendirme politikası ve uygulamalarının bekçileri olarak görülen insan kaynakları yöneticilerinin, hem bu konunun arkasında durmak hem de yaptıkları işin itibarının zedelenmesini izlemek zorunda kaldığını belirtmektedir.

Performans (başarım) değerlendirmesi kavramını açıklamadan önce performansın, başarı kavramı ile ilintili olması bakımından başarı ve performans ilişkisinin anlatılması gerekmektedir. Can, Akgün ve Kavuncubaşı (2001: 170)’nın tanımına göre, “Başarı, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi” dir. İşletmelerin çoğunluğu için personelin en önemli özelliği işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Personel başarımından anlaşılan, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek başarım gösteren personel görev ve sorumluluklarını

başarıyla yerine getiren kişidir; böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur. Performans (başarım) değerlendirmesi ise personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir (Aldemir ve Ataol, 2001: 267).

Performans Değerlendirmenin Amacı

Başarı Değerlendirmesi, personelin kendinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 170).

Performans değerlendirmenin temel amacı, insan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı olabilmesi, ama aynı zamanda mutlu ve iş tatminine sahip olması için gereken değerlendirmedir. Bu değerlendirme ile çalışanın iş ortamındaki çalışma ve çabaları gözden geçirilerek başarısı belirlenmeye çalışılır. Tüm bu süreçte kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden en uygununun seçilmesi, ulaşılabilecek sağlıklı sonuçlar açısından önemlidir (Fındıkçı, 2000: 318).

Geleneksel olarak başarımların değerlendirilmesi, personel hakkında yönetsel kararlar verebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Ücret artışı, terfi, işten çıkarma, tenzil, transfer gibi yönetsel konularda karar vermek durumunda olan yöneticiler, başarımların değerlendirilmesi yapmak ve bu bilgileri kullanmak durumundadırlar. Yönetsel kararların başarımların değerlendirilmesine dayalı olarak alınması başarımların değerlendirilmesinin personelin gözünde kıymetlenmesine yol açar (Aldemir, 2001: 272).

Can ve arkadaşlarına göre (2001: 170) başarımların değerlendirilmesi çalışmalarının örgüt için stratejik öneme sahip aşağıda verilen amaçlara hizmet ettiği söylenebilir:

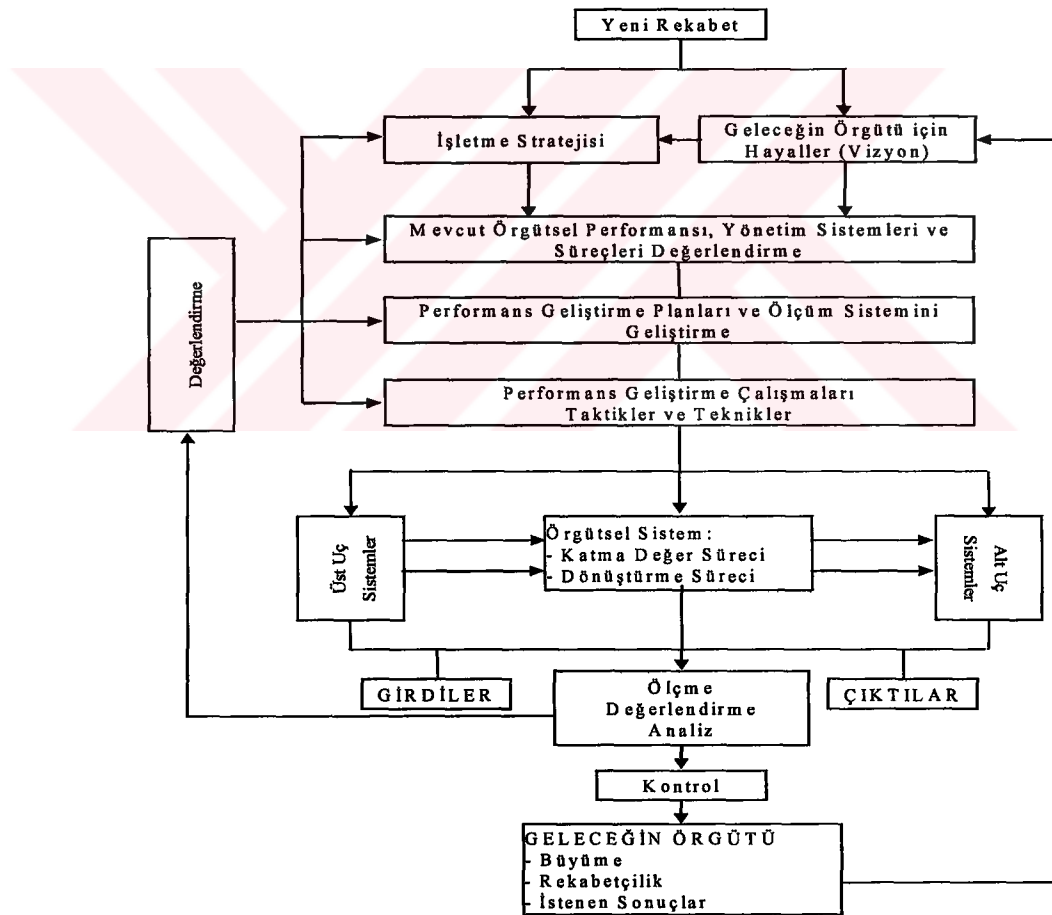
- Başarı değerlendirilmesi personelin örgüte yaptığı görece katkısını belirlemektedir,
- Başarı değerlendirilmesi sürekli başarı yönünde personeli isteklendirir; personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerin tamamlanmasını sağlar,
- Başarı değerlendirilmesi sonuçları, personelin başarısına paralel bir ücret ve ödül almasını sağlar,
- Başarı değerlendirilmesi ile daha fazla sorumluluk içeren işler için gerekli personeli belirlemede ve personeli o iş için hazırlamada yardımcı olur,
- Başarı değerlendirilmesi ile mevcut insan gücü kaynakları incelendiğinden, elde

edilen sonuçlar ya da veriler insan gücü planlamasında kullanılabilir,

Barutçugil'e (2002: 181) göre ise performans değerlendirmenin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek.
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek.
- Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak.
- Yönetim becerilerini geliştirmek.
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak.

Buraya kadar anlatılan performans değerlendirme sürecinin işleyişi şekil 2.1.'de şematik olarak gösterilmektedir (Akal, 1998: 52).



Şekil 2.1. Performans Değerlendirme Süreci (Tura, Performans Değerlendirme).

Şekil 2.1 incelendiğinde, örgütlerde performans geliştirme ve değerlendirme sistemi, örgütün genel stratejisi ve vizyonu doğrultusunda, örgütün ve çalışanlarının mevcut performansları ölçülerek oluşturulması gerektiği söylenebilir. Şekilde dikkat çeken başka bir durum da, hizmet içi eğitim gibi çalışanları geliştirmeye yönelik etkinliklerin, yapılacak değerlendirmeler sonucu mevcut durum ile örgütün hedefleri arasında bulunan fark ortaya konularak gerçekleştirilmesinin gerekliliğidir. Bunun ise örgütsel performansı artıracığı düşünülmektedir.

Aşağıda performans değerlendirmenin örgütsel yararları, süreçte yer alan değişik taraflar açısından incelenmektedir.

Performans Değerlendirmenin Yararları

Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon açısından yararları aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları: Canman (1993: 35)'a göre performans değerlendirmenin yönetici açısından yararları aşağıdaki gibidir:

- İletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi.
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi.
- Var olan ve potansiyel sorunların ortaya konması.
- Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması.
- Yetki devrini artıran alanların bulunması, öğrenilmesi.
- Düzeltici önlemler için bolca fırsat.
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme.
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak.

Değerlendiren açısından performans değerlendirmenin yararları Crane (1979: 416)'e göre ise şöyledir:

- Gelecekte yapılacak görevlendirmeler, yükselme olanakları ve ödüllendirme için veri sağlar.
- Yöneticilerin, çalışanın davranışlarını gerçek sonuçlarla ilişkilendirmesini sağlar.
- Eğitim gereksinimi ve eğitimin etkililiği hakkında veri sağlar.
- Ödül sisteminin etkililiği hakkında veri sağlar.

Görüldüğü gibi performans değerlendirmesi yöneticiye, çalışan bireylerin performans durumları, eğitim gereksinimleri, sağlıklı bir ödül politikası oluşturmak için veri ve örgüt içi iletişimin iyileştirilmesi gibi konularda pek çok değerli bilgi sunmaktadır.

Aşağıda performans değerlendirmesinin işgörenler için yararlarına yer verilmektedir.

2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları: Canman (1993: 36), performans değerlendirmenin astlar açısından yararlarını şöyle sıralamıştır:

- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi.
- Kendine güven duygusunun artması.
- Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı.
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı.
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi.
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi.

Barutçugil (2002: 186)'e göre ise performans değerlendirmenin çalışanlara sağladığı yararları aşağıdaki gibidir:

- Çalışana içinde bulunduğu durumu tanıma olanağı verir.
- Yaptığı işin niteliğini tanıtır.
- Gelişmesine yön verici bilgiler iletilir.
- Yaptığı iş üzerinde yetişme olanağı yaratır.
- Örgütte yükselme yolları gösterir.

Astlar açısından ise performans değerlendirmesi, yukarıda anlatıldığı gibi, çalışanların kendilerini daha iyi tanımalarını ve kendi performansları ile örgütün hedefleri arasında bir değerlendirme yapmalarını sağlayacaktır.

Bilimsel veriler paralelinde yapılan bir performans değerlendirmesinin örgütsel hedeflere ulaşmada örgüte sağladığı yararlar da vardır. Performans değerlendirmesinin örgütsel yararları aşağıda verilmektedir.

3. Performans Değerlendirmesinin Örgütsel Yararları: Yine Canman (1993: 36)'a göre performans değerlendirmenin örgüt açısından yararlarını şöyledir:

- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi.
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi.
- Karlılığın artırılması.
- Verimin ve hizmet kalitesinin artırılması.
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması.
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelinmesi.
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi.

Yukarıdaki anlatımdan da anlaşılacağı gibi, performans değerlendirmenin yönetici, çalışan ve örgüt açısından pek çok yararları vardır. Örgüt ve çalışan performansı ile ilgili gerçek durumun ortaya konulması ve örgütün gelecek planlarına ulaşmasında geliştirilecek eğitim sistemi ve stratejilerin gerçekleştirilmesine yardımcı olacak verilerin sağlanabilmesi için, bilimsel araştırmalar ışığında yapılacak bir performans değerlendirme işleminin yararlı olacağı söylenebilir.

Performans Değerlendirme Ölçütleri

Başarılı bir Performans Değerlendirmesinin yapılabilmesinin kuşkusuz pek çok koşulu vardır. Bu koşullardan biri de, Performans Değerlendirme ölçütlerinin sağlıklı belirlenmesidir. Ölçütlerin doğru belirlenmediği durumlarda ölçüm sonuçlarının geçerliği düşük olma olasılığı yüksektir

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olmasının gerekli olduğu söylenebilir. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan ölçütlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.

Sabuncuoğlu (2000:163) ölçütlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktaları ve ölçütlerin sayısal değerlemesini aşağıda verildiği gibi özetlemektedir:

- Ölçütler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı ölçütler kullanılmalıdır.

- Ölçüt seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Ölçütler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Ölçüt sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Her ölçüt sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Örneğin iş bilgisi için bu değerlendirme; “çok iyi”, “iyi, orta”, “yeterli”, “yetersiz” şeklinde olabilir. Bu derecelendirme iş yeteneği için de kullanılabilir.

Sabuncuoğlu (2000: 163) Ölçütlerin sayısal değerlemesinin yanlıgılara yol açabileceğini söylemektedir. Örneğin, 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tabi tutulması çok iyi karşılanmamaktadır. Bu temel ölçütler kendi içinde alt ölçütlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin bireyin özellikleri, temel ölçütlerinin alt ölçütleri olarak alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vb. gibi. Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek ölçütlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve isteklendirme yetenekleri gibi ölçütler seçilebilir.

Genel çizgileriyle değerlendirmeye temel olan ölçütler dört grupta toplanabilir:

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Özetlemek gerekirse, yönetici veya çalışan olsun, bir örgütteki her birey, o örgütte kendi bilgi ve becerilerine uygun olarak bir iş gerçekleştirmektedir. Her bir bireyin performansının örgütün toplam performansını etkileyeceği ve ürün veya hizmet kalitesine etki edeceği düşünüldüğünde, hem yöneticilerin hem de çalışanların

performansının değerlendirilmesinin örgüt için yararlı olduğu söylenebilir. Ancak, her çalışanın kendi işi ile ilgili performans ölçütleri geliştirilmesinin, daha gerçekçi sonuçlar vereceği söylenebilir.

Performans Değerlendirmesi Sonuçlarının Kullanılması

Performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili çok önemli bir konu da, sözü edilen yöntemlerle ulaşılan bilgilerin işe yarar biçimde kullanılmasıdır. Maalesef kimi kurumlarda büyük emekler harcanarak yapılan, önemli bir zaman harcanan performans değerlendirme formlarının sonuçlarının kullanılmadığı görülmektedir. Oysaki ulaşılan sonuçlar, kariyer yönetimi, ücret ayarlaması, çeşitli maddi ve manevi ödüllerin belirlenmesinde etkili olmalıdır (Fındıkçı, 2000: 319).

Performans değerlendirme sonuçlarının hem örgüt hem de çalışanlar için yararlı olduğu söylenebilir. Scarpello ve Ledvinka (1988: 649)'ya göre çalışanlar, genellikle işlerinde ve kariyerlerinde başarılı olmak istediklerinden, kendilerinden ne beklediğini ve bu beklentileri ne oranda karşıladıklarını bilmek isterler. Çalışanlar aynı zamanda, performanslarının, ücret ayarlaması, işte yükselme ve diğer maddi çıktılar konusunda yönetsel kararları etkilemesini isterler. Etkili bir performans değerlendirme insan kaynağının daha etkili kullanımı sonucunu getirir.

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen; kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için yüreklendirmektir. Performans değerlendirmede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esastır. Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi, sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan birçok veri, kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalırız (Fındıkçı, 2000: 337).

Performans değerlendirmesi sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Önemli olan sonuçların, İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara mutlak yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır. Performans değerlendirmesi sonuçlarının kullanılabileceği bazı alanlar aşağıdaki gibidir (Fındıkçı, 2000: 337-338...):

- a. Ücret yönetimi.
- b. Kariyer yönetimi.
- c. Stratejik planlama.
- d. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi.
- e. Rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme.
- f. Sözleşme yenileme veya işten çıkarma.

Benzer araştırmalar da performans değerlendirme sonuçlarının kullanımına ilişkin benzer sonuçları ortaya koymaktadır. Tablo 2.1’de işverenlerin performans değerlendirmesini genellikle hangi alanlarda kullandığı görülmektedir.

Tablo 2.1. Performans değerlendirme sonuçlarının işverenler tarafından kullanıldığı alanlar (Scarpello ve Ledvinka, 1988: 650).

KULLANILAN ALAN	ORAN
Teşvik primi	% 63 – 85
Danışma	% 57 – 82
İşte yükseltme (terfi)	% 50 – 83
Alıkoyma / işten çıkarma	% 58 – 69
Eğitim ve geliştirme	% 44 – 62
İşgören bilgi sistemleri	% 27 – 30
İşgücü planlaması	% 23 – 27
Seçim süreci	% 12 - 30

Tablo 2.1’de de görüldüğü gibi, işverenler performans değerlendirme sistemini; çoğunlukla işte yükseltme, teşvik primi, işten çıkarma, performans danışmanlığında yardım ve eğitim-gelişim alanlarında kullanmaktadırlar.

Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Hata ve Sorunlar

Performans değerlendirmelerinde zaman zaman çeşitli hatalar yapılmaktadır. Bu hatalar düşük performansla çalışan ile yüksek performansla çalışan bireyler arasında nesnel bir ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Performansı, olduğundan daha düşük değerlendirilen çalışanların örgüte karşı olumsuz duygular besledikleri, performansı

olduğundan daha yüksek değerlendirilen çalışanların ise hak etmedikleri statü ve ödülleri aldıkları söylenebilir.

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan hata ve sorunlar Barutçugil'e (2002: 229–230) göre şöyle özetlenebilir:

1. **Değerlendirmeye Karşıt Fikirler:** Çalışanlar eğer değerlendirmenin en iyi derecelerinden biri ile değerlendirilmezlerse, iş akışını etkileyebilecek olumsuz bir zihinsel tutum içine girmektedirler.
2. **Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar:** Kullanılan ölçütler çok önemlidir. Ölçütlere göre örneğin, yalnızca eylemlere önem verip sonuçları daha az önemsemek veya kişisel özelliklere önem verip performansları gözardı etmek değerlendirmenin doğru sonuçlanmasını engelleyebilir.
3. **Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar:**
 - a. **Değerlendirme standartları sorunları:** Bu sorunlar, farklı yöneticilerin bazı değerlendirme standartlarını farklı yorumlamalarından kaynaklanır.
 - b. **Hale Etkisi:** Bu sorun değerlendiricinin, performansını değerlendirdiği kişinin genel imajına dayanarak karar vermesinden kaynaklanır.
 - c. **Ortalama eğilim hatası:** Ortalama eğilim hatası, çalışanların çoğunluğunun performans değerlendirmesinde orta değere yakın değerlendirilmesi anlamına gelir.
 - d. **Kişisel tercihler ve önyargılardan doğan hatalar:** Kişisel tercihler, ırk, cinsiyet, yaş gibi önyargılar ya da değerlendiricinin çalışandan hoşlanıp hoşlanmaması performans değerlendirmelerinde hatalara yol açmaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinin tüm yararlarına karşın kimi yöneticiler ve çalışanlar tarafından pek kabul görmemektedir. Çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirmesi sisteminin uygulanması aşamasında, şirket içinde sorunlarla ve dirençle karşılaşılabilir. Bu süreçte yaşanan sorunların bir kısmının, değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden oluştuğu, bir kısmının ise, değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklandığı görülmektedir (Bayar, 2005: 67).

Yukarıda anlatılan performans değerlendirmesinde yapılacak hatalar, kimi zaman çalışanın performansını ters yönde etkileyeceği, kimi zaman da yöneticilerin, çalışanlar hakkında gerçek bilgiye ulaşmalarını engelleyeceğinden, örgütün planlanan hedeflerine ulaşmasını da engelleyecektir.

Performans Değerlendiricileri

Performans değerlendirmenin kim tarafından yapılacağı, birçok kurumda değişiklik göstermektedir. Aşağıda buna ilişkin açıklamalara yer verilmektedir:

a. Yönetenlerin değerlendirmesi: Günümüzde pek çok kurumda tercih edilen Performans Değerlendirme yöntemidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme, sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici, işinde başarılı bir işgöreni, aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeni ile duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle, birden çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 166-7).

Diğer yandan Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright (1996: 221), performansa ilişkin bilginin alınacağı kaynak olarak yöneticinin düşünüldüğü modellerde, bazı durumlarda sorunların yaşanabileceğini vurgulamaktadır. Örneğin yöneticinin, çalışanın performansını izleyeceği yeterli fırsatı olmayabilir. Bu, yöneticinin, çalışanın yanında bir gün geçirmesini gerektirir. Yine de böyle durumlarda, yönetici, çalışanın en iyi performans halini görecektir. Yöneticinin yakınlarda olduğu bir durumda, performansın doğru bir şekilde yansıtılacağı şüphelidir.

b. Özdeğerleme: Kişinin kendi kendini değerlendirmesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlendirmek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni, kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 167).

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeye örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen

noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 167). Özdeğerleme, çok sık kullanılmamasına rağmen, yine de değerli olabilir. Bireylerin, kendi davranışlarına izlemeye ilişkin yeterince fırsatı olduğu açıktır. Özdeğerlemede tek sorun, değerlendirmenin abartılması yönündeki eğilimdir. Bu sorunun iki kaynağı vardır: (1) Eğer değerlendirmeler yönetsel bir karar için kullanılacaksa (ücret artışı gibi), değerlendirmeyi kendi lehine abartması bireyin kendi avantajıdır. (2) Sosyal Psikolojide, bireylerin, kendi düşük performansını açıklamak için birçok dışsal sebebi ortaya sürdüklerine dair pek çok kanıt vardır. Yöneticinin, performansa ilişkin sık sık geri bildirim yapması, özdeğerlemenin daha az şişirilmesini sağlamasına rağmen, bu değerlendirmenin yönetsel amaçlarla kullanılması önerilmez (Noe vd., 1996: 222).

c. Takım arkadaşlarınca değerlendirme: Bir diğer yaklaşım, çalışma arkadaşlarının değerlendirmeleridir. Bu yaklaşım çeşitli şekiller alabilmektedir. Örneğin, grup içinde aday gösterme, birbirini değerlendirme, ya da belli özelliklere göre gruptaki kişileri sıraya dizme gibi uygulamalar yapılmaktadır. (Ergin, 2002: 138).

Çalışma arkadaşları, iş gereklilikleri konusunda uzman bilgisine sahiptirler ve günlük faaliyetleri gözlemlenmede daha fazla fırsatları vardır. Ayrıca, çalışma arkadaşları, bireyin performansının genel bir resminin elde edilmesinde önemli olabilecek değerlendirme sürecine farklı bir bakış açısı getirebilirler (Noe vd., 1996: 222).

Ancak, bu konudaki en büyük sorun, bu tür değerlendirmelerin geçerlik, güvenilirlik ve yanlılıklardan ne derece arınmış olduğu sorunu etrafında şekillenmektedir (Ergin, 2002: 138). Takım arkadaşlarının değerlendirmesinde, arkadaşlıkların değerlendirmeyi artırma yönünde etkilemesi bir dezavantajdır. Diğer bir dezavantaj ise değerlendirmeler yönetsel kararlar almada kullanıldığında, hem değerlendiren hem de değerlendirilen olmanın verdiği rahatsızlıktır. Fakat bu değerlendirmeler gelişim amaçlı kullanıldıklarında, takım arkadaşları daha olumlu tepkiler vermektedirler (Noe vd., 1996: 222).

d. Astlarca değerlendirme: Astlar, yöneticiler değerlendirildiğinde, performans bilgisi almak için çok değerli bir kaynaktırlar. Performans değerlendirmede son yıllarda kullanılan ilginç yöntemlerden biri de, astların değerlendirmeleridir. Yöneticilerin değerlendirilmesi sırasında kullanılan bu yöntemin özellikle büyük kuruluşlarda iyi

sonuç verdiği bilinmektedir. Bunun başlıca nedeni, pek çok eleman bir yöneticiyi değerlendirdikten sonra, hesaplama yapılırken bu değerlendirmelerin ortalamasının alınmasıdır. Ortalamalarla çalışmak da bizleri çoğu zaman yanlışlıklara karşı korumaktadır (Ergin, 2002: 138).

e. Müşterilerce değerlendirme: Çalışan kişilerin değerlenmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlendirmesine bir form aracılığıyla sunulabilir. Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçlarıyla tam olarak uyuşmasa da, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir.

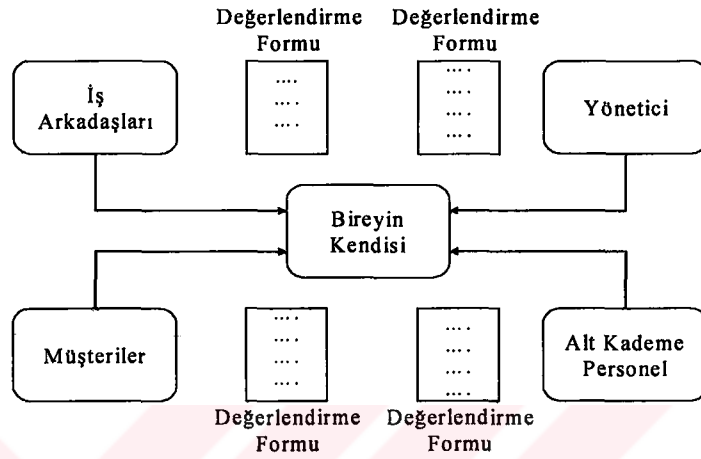
f. 360 derece performans değerlendirmesi: Son yıllarda değerlendirme konusundaki en popüler yaklaşım hiç kuşkusuz 360 derece geri bildirim konusudur. Buradaki temel yaklaşım, değerlendirmenin çalışma arkadaşları, yöneticiler, müşteriler gibi mümkün olan bütün kaynaklardan toplanması anlayışıdır. Ancak yine de bu süreç birincil amirin sorumluluğunda sürdürülmektedir. Ödül sistemlerini de denetledikleri için, en etkili geri bildirim kaynağı yöneticiler olmaktadır. Özellikle de performansı doğrudan gözleme olanağı bulunan birinci basamak yöneticiler, değerlendirme sürecinin en önemli kaynağı olmaktadır (Ergin,2002: 137).

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlendirmede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yönetici de değerlendirmede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1994: 169).

360 derece dönüt yaklaşımı, yöneticilere, etki alanları içerisinde kendileriyle ilgili veriler toplama olanağı vermektedir. Eğitim yetkilileri böylece örgütün hedefleri, stratejisi, inançları ile ilişkili davranışları ve normları birden fazla kaynaktan topladıkları verilerle ölçebilmektedir. Burada dönütün değerlendirme amaçlı değil, geliştirme amaçlı kullanılması, verilerin etki alanına giren kişilerden toplanması ve sürecin güven vermesi gerekmektedir (Dyer, 2001: 35-36).

Örgütlerin İKY sistemi zayıf ve yetersiz ise 360 Derece değerlendirme yöntemi bu organizasyonlara pek bir şey kazandıramaz. Ayrıca; örgütte belirlenen hedeflerden ziyade, örgütün performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanılmak zorunluluğu vardır.

360 Derece Performans Değerlendirme Modelinin işleyişi şekil 2.2.'de gösterildiği gibidir.



Şekil 2.2. 360 Derece Değerlendirme Şeması (Sabuncuoğlu, 2000: 169).

Şekil 2.2'de de görüldüğü gibi, 360 derece performans değerlendirme modelinde, değerlendirme sürecine sadece yöneticiler değil, sistem içerisinde var olan yönetici, iş arkadaşları, diğer personel ve müşteriler katılmaktadır.

Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda Performans Değerlendirme

Türk Silahlı Kuvvetlerinde performans değerlendirme işlemleri sicil üstlerince personele sicil notu verilmesi şeklinde gerçekleştirilir. Sicil işlemleri 22 Aralık 1998 tarihinde 23566 sayılı resmi gazetede yayımlanan "Türk Silahlı Kuvvetleri Sicil Yönetmeliği" ne göre yapılır. Bu yönetmeliğe göre; 10 niteliğe not verme yerine niteliklerin altındaki ölçütleri işaretleyerek sicil vermeye 1999 yılı sicilleri ile başlanmıştır. Bu yönetmelikte personelin sicil almasındaki gerekçeler de şu şekilde açıklanmıştır: Sicil, personelin yeteneklerini, görevdeki başarı derecelerini saptamaya ve dolayısıyla her işi yeterli olana verebilmeye; yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkarmaya ve bu suretle Silâhlı Kuvvetlerin komuta zincirini düzenlemeye yarar. Ayrıca bu belgeler, şahsa ve eğitim sistemine geri bildirim sağlar.

Türk Silahlı Kuvvetleri sicil belgelerindeki nitelikler şunlardır (TSK Sicil Yönetmeliği):

- a. **Temel nitelikler bölümü:** Bu bölüm, her subayda mutlaka olması gerektiği değerlendirilen nitelikleri içermektedir.
- b. **Genel ve görev icra nitelikleri bölümü:** Bu bölümde, her subayda değişik derecelerde bulunan genel nitelikler ile subayın bulunduğu görev yerindeki performansını değerlendirecek görev icra nitelikleri yer almaktadır. Bu nitelikler, nota dönüştürülerek subayın kendi emsalleri içinde ayırt edilmesine imkân sağlanır.
- c. **Özel ve ayırt edici hususlar bölümü:** Bu bölümde, her subayda bulunan değişik özellikler değerlendirilir ve subayın gelecekteki görevlendirmelerinde diğer niteliklerle birlikte dikkate alınır. Bu bölümdeki nitelikler; Genelkurmay Başkanlığı, Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığınca tespit edilecek esaslar doğrultusunda seçim veya atamalara yönelik olarak değerlendirilir.

Türk Silahlı Kuvvetleri Sicil Yönetmeliğine göre, sicil belgesinin düzenleme esasları, niteliklerin açıklamaları ve standartları, “Türk Silâhlı Kuvvetleri Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu”nda gösterilir. Bu esaslar, sınıf okulları müfredat programlarına alınarak, personelin bu konuda eğitilmesi sağlanır. Ayrıca sicil belgelerinin doğru olarak doldurulması, kıt’a komutanları ile karargâh ve kurum amirlerinin temel sorumluluklarından biridir. Bu maksatla, bu yerlerde konferans türü tanıtıcı ve öğretici eğitimler icra edilir.

Subayların, o sicil yılı içerisinde durumlarını öğrenmeleri, eksikliklerini gidermeleri ve iyi olan yönlerini geliştirmeleri maksadıyla aşağıdaki esaslara göre geri bildirim yapılır:

- a. **Birinci sicil üstünden şahsa:** Birinci sicil üstleri sicil belgesini düzenledikten sonra, subayların görev performansına yönelik, sicil belgesindeki 4 nitelikleri, kendilerine “Kişiye Özel” olarak karşılıklı konuşma ile açıklanır. Birinci sicil üstü, söz konusu subayın iyi olan yönlerini söyler. Kendisini daha da geliştirmesi ve hatalarını düzeltmesi için önerilerini bildirir ve gelişme olup olmadığını devamlı takip eder.
- b. **Merkezden şahsa:** Genel ve görev icra nitelikleri bölümünde herhangi bir niteliği veya bazı nitelikleri üst üste beş yıl ve daha fazla süreli en düşük puan alan subayların kimlikleri tespit edilir ve merkezden direkt olarak şahıslara Kuvvet Komutanlıkları ve

Jandarma Genel Komutanlığı Personel Başkanlıklarınca “Kişiyi Özel” olarak yazılacak bir yazıyla personel ikaz edilir ve birinci sicil üstü bilgilendirilir.

Araştırmamızın daha önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi, Performans değerlendirmesi yapmanın en önemli sebeplerinden birisi de eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olmasıdır. Performans değerlendirmesi sonuçlarına göre personeldeki bilgi ve beceri eksikliği ortaya konulacak, bu ise zaten yüksek bir maliyeti olan hizmet içi eğitimin daha doğru ve daha etkin yapılmasına olanak sağlayacaktır.

Ödüllendirme

İnsanların örgütlerle etkileşimlerinin, insanlık tarihinin kendisi kadar eski olduğu kabul edilmektedir. Bu anlamda avlanarak yaşamlarını sürdüren ve artı değer üretme gereksinimi duymayan klan üyeleri ile küresel düzeyde bir üretimi gerçekleştiren uluslararası örgütler arasındaki en büyük benzerlik, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde işlerini istekle ve örgüt amaçlarıyla bütünleşerek yapan insanların örgüt için taşıdığı önemdir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmak, elemanlarını ellerinde tutmak, güdülemek için değişik ödüller kullanmaları durumunda, bu ödüllerin, işlerin doyumlulu ve istekli yapılmasına yol açan bir iklim oluşturacağı söylenebilir (Tonbul, 2002: 36).

Özellikle çalışanın yaratıcılığını açığa çıkarmayı hedefleyen TKY felsefesine göre yönetilen işletmelerde, çalışanları işe güdülemek başlı başına bir sorun olarak karşımıza gelmektedir. Çalışanın işine ve işletmeye bağlılığını sağlamak adına yapılması gereken bir dizi faaliyet bulunmaktadır. Bu faaliyetlerden birisi, belki de diğerlerine yaptığı katkı nedeni ile en önemlisi teşvik ve ödül yönetimidir (Aldemir, vd., 2001: 359).

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Astların etkin bir şekilde çalışması için onları motive etmelidir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar (Akat, 1984: 175).

Klasik yönetim kuramcıları insanı ekonomik bir varlık olarak göstermekte ve kendilerine en fazla kazancı sağlayacak işi yapacaklarını söylemekteydiler. Bu nedenle parça başı ücret sistemi gibi kişiyi isteklendirecek yolları öneren klasikler, ekonomik araçların örgütün elinde olması nedeni ile, çalışanların dışarıdan güdülenen ve kontrol

edilen pasif yaratıklar olduğunu öne sürmekteydiler. Yönetim biliminde “havuç ve sopa” yaklaşımı diye adlandırılan bu yaklaşıma göre; çalışanlar havucu elde etmek için çaba harcayacaklar ve yönetimin sopasına (kontrolüne) ses çıkarmayacaklardır. Ancak zamanla bu görüşün o kadar basit olmadığı görülmüş, neoklasiklerce başlayan çalışmalar, kişilerin davranışlarının nedenlerini bulma ve kişiyi daha etkili ve istekli bir biçimde örgütsel amaçlara yönlendirme çarelerini arama üzerinde odaklanmaya başlamıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 304).

Oysa modern yönetim yaklaşımlarında, çalışanları daha etkin ve istekli çalışmaya yönlendirmenin en önemli yolunun, onları güdülemek olduğu anlaşılmıştır. Her insanda gereksinimler farklı olduğu gibi güdülenme seviyeleri de farklılık göstermektedir. Yönetimin görevi, işgören güdülerini, iş başarımına yapıcı bir biçimde yöneltmek üzere belirlemek ve harekete geçirmektir (Davis, 1984: 52).

Güdüler insanı harekete geçiren güçlerdir. Bir gereksinim gizli de olabilir, ancak güdü olabilmesi için uyarılması gerekir. Yemek yeme isteği, korunma, giyinme istekleri, sevilme-sayılma isteği... vb. gibi gerek sosyojenik, gerekse biyojenik güdüler insan davranışlarını yönlendirirler (İnceoğlu, 1985: 38).



Şekil 2.3. Gereksinim ve güdü ilişkisi (Aldemir, 1993: 88).

Şekil 2.3’te görüldüğü gibi, güdüye temel oluşturan faktör gereksinimdir. Gereksinim olmadıkça güdünün de olamayacağını söylemek mümkün. Bu nedenle gereksinimleri bilinen insanların belli bir amaç doğrultusunda güdülenebileceğini söyleyebiliriz.

Aşağıda, ödüllendirme ile yakından ilişkisi bulunan gereksinme türleri ve Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisine yer verilmektedir.

Gereksinme Türleri

Gereksinimleri çeşitli biçimlerde sınıflandırmak mümkündür. Basit, ancak önemli bir sınıflamaya göre, gereksinimler, (1) temel fizyolojik ya da birincil gereksinimler ve (2) sosyal ve psikolojik, yani ikincil gereksinimler olarak iki grupta toplanabilir. Fizyolojik gereksinimler arasında besin, su, seks, uyku, soluk almak ve normal bir ısı

gibi gereksinimler yer alır. Bu gereksinimler yaşamın temel fizyolojisinden kaynaklanırlar ve türlerin yaşaması ve korunması açısından önemlidirler. Bu nedenle tüm insanlar arasında evrenseldirler. İkincil gereksinimler, bedenin fiziksel gereksinimlerinden çok, zihinsel ve ruhsal gereksinimlerini temsil ederler, bu nedenle, daha karmaşıktırlar. Bu gereksinimlerin çoğu, kişi olgunlaştıkça ortaya çıkar. Rekabet, öz-saygı, görev duygusu, kendini gösterme, ait olma, sevmek ve sevilme gereksinimleri, ikincil zihinsel ve ruhsal gereksinimlere örnek olarak gösterilebilir. Yöneticilerin güdüleme çabalarını karmaşıklaştıran, ikincil gereksinimlerdir. Yönetimin hemen her hareketi ikincil gereksinimleri etkiler; bu nedenle yönetim planlamasında, her önerilen eylemin işgörenlerin ikincil gereksinimleri üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulmalıdır (Davis, 1984: 53-54).

İşe güdüleme konusundaki kaynakların hemen hepsi, insanların ihtiyaçlarını dikkate alan modellerle başlar. İhtiyaçlar, kişinin doğuştan sahip olduğu ya da sonradan kazandığı bazı eğilimlerin, onların belli şeyleri aramalarına ya da bazı şeylerden kaçınmalarına yol açtığını ileri sürer. Bu eğilimlere ihtiyaç ya da güdü denir ve kişinin performansının temel belirleyicilerinden biri olduğu kabul edilir. İnsanların ihtiyaçlarının nasıl sınıflandırıldığına bağlı olarak farklılık gösteren çeşitli kuramlar vardır. Örneğin, Maslow'un ünlü ihtiyaçlar hiyerarşisi bu gruba girer. Bilindiği gibi Maslow insan ihtiyaçlarını beş aşamalı bir yapı içinde düşünür. Bunların en başında fizyolojik ihtiyaçlar vardır. Daha sonra sırasıyla, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları vardır (Ergin, 2002: 163-164).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şekil 2.4.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Aldemir, 1993: 96).

Hava Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi temelinde fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimlerinin belli oranlarda karşılandığını söylemek mümkündür. Bunlar; bir temel ücret, iyi çalışma koşulları, sosyal güvenlik ve sağlık sigortası, iş güvenliği ve sosyal etkinlikler olarak sıralanabilir.

Motivasyonun Önemi

Çalışanın motivasyonu İnsan Kaynakları Yönetiminde en önemli kavramlardan birisidir. Motivasyon, işgörenin morali, çıktısı, devamsızlığı, çabası, işi bırakması, bağlılık ve başarısında kendisini gösterir. Neden bazı çalışanlar başarılı olmak ve yüksek sorumluluk almak isterken diğerleri pasif ve açık bir şekilde dostça olmayan davranışlar içine girerler? Bu ve bunun gibi sorular yöneticiler ve İnsan Kaynakları uzmanları tarafından sıkça sorulmaktadır. Ne yazık ki bunun kısa bir yanıtı yoktur. Genellikle, "Motivasyon, çalışanın bir takım özel tavırlar sergilemesini sağlayan içsel bir durum veya çalışanın belli bir şekilde davranmasına neden olan faktörlerdir." (Stone, 1998: 394) şeklinde tanımlanır.

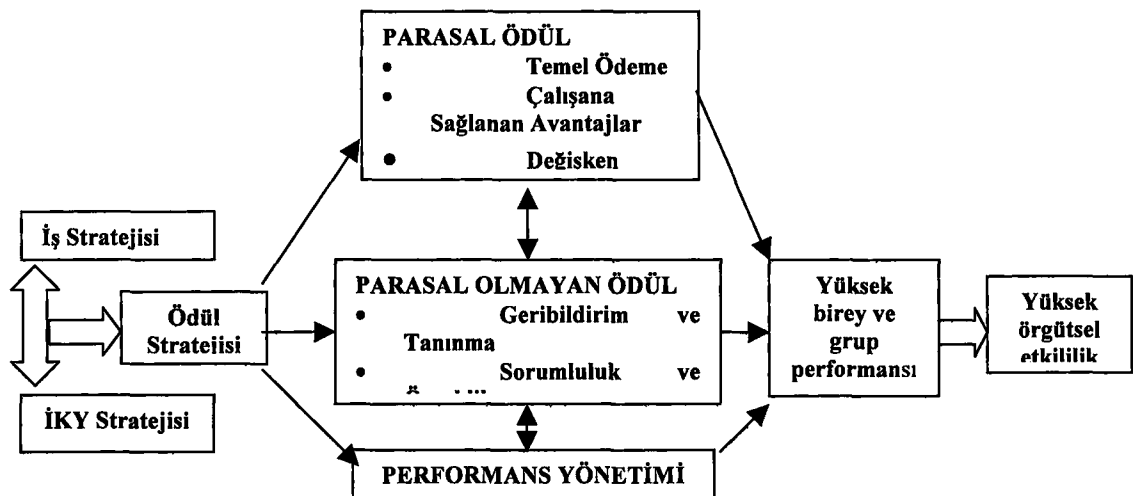
Günümüzde giderek artan sayıda örgüt, kadrolarındaki çalışanlara işe ve ünvana bağlı olarak belirlenmiş ücretler ödeme uygulamasını yeniden gözden geçirmektedir. Bu örgütler, en iyi insanlarını ellerinde tutmayı, kaybetmemeyi ve ortak çıkarlara en uygun şekilde bilgiyi ve performansı arttırmayı sağlayan ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmak ve kullanmak istemektedirler (Barutçugil, 2002: 241).

Lowry (2002: 148)'ye göre, örgütsel bir ödül dizaynı, yüzeysel bakıldığında kolay gözükmemektedir, ancak bütün çalışanlara uygunluk gösteren yeterli bir ödül sistemini yaratmak çoğunlukla zordur. Bu zorluk iki yönlüdür:

- Çalışanların içsel ve dışsal ödüllerle ilişkili bazı beklentileri vardır. Ödüller çalışanlar için önemli bir gelir kaynağı, satın alma gücü ve sosyal zenginlik anlamına gelir. Bu nedenle çalışanlar, ödülleri mümkün olduğunca çoğaltmaya ve büyütme çalışırlar.
- Örgütlerin, ödül sistemlerinin mâliyeti ve bu sistemlerin kârlılığı üzerine büyük kaygıları vardır. Bu nedenle yöneticiler, ücret mâliyetini kontrol ederken, sürekli bir şekilde kaliteyi ve üretkenliği yükseltmeyi hedeflerler.

Ödülün, çalışan bireyleri motive eden ve performanslarını iyileştirmeleri ve yönetim tarafından arzulanan davranışlarını geliştirilmelerini özendiren güçlü faktörlerden birisi olduğu söylenebilir. Lowry (2002: 149)'ye göre ödül sistemi, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardım edecek çalışanların, örgütte kalmasını sağlamada önemli bir araçtır. Ödül sisteminin, örgütsel değişim programlarının başarısında ve örgütsel performansın gelişmesinde önemli bir etkisi olabilir. Ödül sistemleri genellikle “doğrudan” ya da “dışsal” ödüller olarak adlandırılan parasal ödüller, veya “içsel” ödüller olarak adlandırılan parasal olmayan ödüllerden oluşur.

Şekil 2.5’de ödül sistemleri modeli verilmektedir.



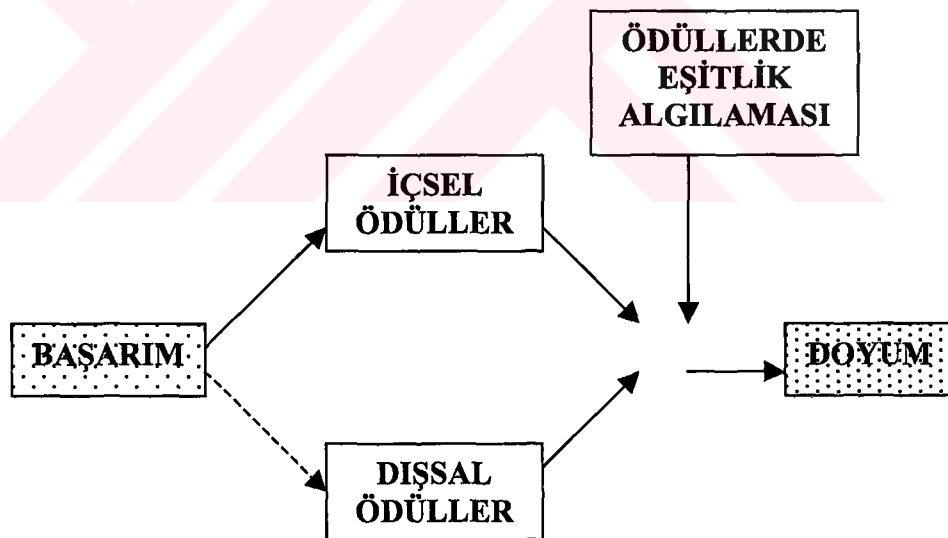
Şekil 2.5. Ödül sistemleri modeli (Lowry, 2002: 149).

Şekil 2.5’de görüldüğü gibi, ödül sistemleri parasal ve parasal olmayan ödüllerden oluşmaktadır. Bazı çalışanlar parasal ödülleri, bazı çalışanlar ise parasal olmayan ödülleri önemli bulabilirler. Parasal ödüller ile parasal olmayan ödüller arasında bir denge oluşturulmasının hem çalışanı güdülemede, hem de örgütün hedeflerine etkin ve düşük maliyetle ulaşabilmesini mümkün kılacağı söylenebilir.

İçsel Ödüller

Doyum, genellikle pek çok ödülün bir karışımıdır. Bazı araştırmalar (Lowry, 2002) hem içsel, hemde dışsal ödüllerin önemli olduğunu ve bunların birbirinin yerine geçemeyeceğini göstermiştir. Yani, çok sıkıcı ve monoton bir iş için çok iyi ücret alan kişilerin, içsel ödüller elde etmedikleri için yaşadıkları sıkıntıları, çok ilginç ve zor bir iş için az ücret alanlar da yaşayabilirler. İçsel ve dışsal ödüller, örgütten gelen para, bazı yan avantajlar ya da yönetim ve arkadaşlar tarafından tanınmak dışsal ödüller olarak tanımlanır. Buna karşılık, içsel ödüller, yapılan görevin kendisiyle ilişkilidir. Örneğin, zor bir görevi başarma, bir etki yapma ya da bir yenilik getirme bu gruba girer (Selamet, 2005).

Şekil 2.6.’da başarımla doyum arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Şekil 2.6. Başarımla Doyum İlişkisini Gösteren Model (Lawler ve Porter, 1967: 165).

Şekil 2.6. incelendiğinde başarımla dışsal ödüller arasında kesik çizgi görülmektedir. Dışsal ödüller, örgüt tarafından kontrol edilen ödüllerdir ve bu ödüllerin başarıma etkisi daha azdır. Ödemeler, terfiler, statü ve güvenlik dışsal ödüller olarak tanımlanabilmektedir. Bağlantının zayıf olmasının nedeni başarımla doğrudan ilgili

olmamasıdır. Çalışan kişi kendisine sunulan ödülleri iş başarımı sonucunda elde ettiğini ve ödülleri hak ettiğini algılamalıdır. Bu nedenle iş doyumunun oluşması için ödüllerde eşitlik algılaması şekilde görüldüğü gibi, iş doyumunu etkilemektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 149).

İçsel ödüller bir işin ya da projenin tamamlanması veya bazı performans ölçütlerinin karşılanması sonucunda hissedilen başarı duygusu veya övgüyü içerir (Stone, 1998: 416).

İçsel ödüller, işin kendisinden kaynaklanan, tamamlama, başarıma, özerklik ve gelişme olanağı sağlayan ödüllerdir. Bazı bireyler için bir işe başlama ve bitirme becerisi önemlidir. İşin tamamlanmış olması burada ödül olarak algılanmaktadır. (Gibson , Ivancevich ve Donelly, 1988: 191).

İçsel ödüllendirme, daha dengeli ve uzun sürelidir ve başarımla doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. İçsel ödüllenenin en iyi örneği, bir işi başarmaktan dolayı duyulan hazdır. Bu nedenle, kendini gerçekleştirme gereksinimini veya daha üst gereksinimleri karşılayan her ödül, içsel ödül olmaktadır (Lawler ve Porter, 1967: 167).

Yukarıdaki anlatımlardan da anlaşılacağı gibi, yapılan araştırmalar, çalışanları güdülemede içsel ödüllerin daha etkili olduğunu söylemek mümkündür. Ancak her bireyin farklı unsurları içsel ödül olarak algılaması, ödül sisteminin bu bölümü ile ilgili standartların geliştirilmesinde örgütler açısından zor olabilir.

Dışsal Ödüller

Dışsal ödüller ise parasal ve parasal olmayan ödüller olabilir. Mathis ve Jackson (2000: 416)'a göre parasal ödüller aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- a. **Temel Ödeme:** Bir çalışanın aylık ya da ücret olarak aldığı en temel ödemedir. Bu ödeme saatlik, haftalık, aylık veya yıllık olarak kararlaştırılan garanti ödemedir.
- b. **Değişken Ödemeler:** Performansın gerçekleştirilmesi ile doğrudan ilişkili bir ödeme türüdür. Temel ödemenin kalıcı bir parçası haline gelmez. Son zamanlarda değişken ödemelere, çalışan beklentileriyle örgüt stratejilerini dengeleme aracı olarak çok fazla önem verilmektedir. Değişken ödemelerin en yaygın türü primlerdir.

- c. **Çalışana Sağlanan Avantajlar:** Birçok örgüt dolaylı olarak çok sayıda dışsal ödül kullanmaktadır. Bunlar düzenli ödemeler olmayıp, özel sağlık sigortası, tatil ödemeleri, şirket arabası, çocuk bakım hizmetleri gibi dolaylı olarak verilen ödüllerdir.

Parasal olmayan ödülleri ise Lowry (2002: 150) şöyle sıralamaktadır:

- a. **İş doyumu:** İş sürecinde ve işin çıktısından kaynaklanan iş doyumu, bekli de içsel ödül türlerinin en önemlilerinden birisidir.
- b. **Geribildirim ve Tanınma:** Bu tür bir ödüllendirmeye örgütlerde daha az vurgu yapıldığı görülmektedir, ancak geribildirim ve tanınma, herhangi bir ödül paketinin en önemli kavramlarıdır. Çalışanlar, iyi işin olumlu karşılandığını bilmeye gereksinim duyarlar.
- c. **Sorumluluk ve Özerklik:** Bazı çalışanlar, işlerinde sahip oldukları sorumluluk ve özerkliği içsel bir ödül olarak değerlendirirler.

Barutçugil (2002: 248)'e göre parasal olmayan ödüller daha etkilidir. Gösterilen performansa bağlı olarak tüm yöneticiler tarafından kolaylıkla uygulanabilecek parasal olmayan ödüller şunlardır:

- a. Yöneticinin, iyi bir iş yapan çalışanı kişisel olarak kutlaması.
- b. Yöneticinin iyi performans gösterenlere kişisel notlar yazması.
- c. Yöneticinin iyi performans gösteren çalışanlara, bir toplantı sırasında takdir ve teşekkürlerini belirtmesi.
- d. Yöneticinin moral artırıcı ve kutlama amaçlı toplantılar düzenlemesi ve yüksek performanslı çalışanları onurlandırması.

Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda Ödüllendirme

Türk Silahlı Kuvvetlerinde görevli personel; moral, motivasyon, göreve bağlılık, personel arasında yarışma duygusunun yerleştirilmesi ve görevde etkinliğin artırılması amacıyla değişik şekillerde ödüllendirilirler. Ödüllendirme işlemleri Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda, HKY 56-6 (A) Ödül Yönergesine göre yapılır. Yönergeye göre personele verilen parasal ödüller aşağıdaki gibidir:

- a. Üstün Hizmet Ödülü.
- b. Cesaret ve Feragat Ödülü.

- c. Fikri Gayret Ödülü.
- d. Askeri Okul Bitirme (Mezuniyet) Başarı Ödülü.

Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda personelin başarısını ödüllendirmek amacıyla parasal olmayan ödüller de kullanılır. Bunlardan birisi; HKY 53-7 (B) Şerit Rozet Yönergesi'ne göre, uygun görülen personel, başarısını tespit ve teşvikini sağlamak amacı ile Şerit Rozet ile ödüllendirilir ve personel, aldığı şerit rozeti kıyafetine takar. Diğer bir parasal olmayan ödül ise yazılı takdirdir. Personelin çalışma performansına, disiplin, moral durumuna, işteki verimliliğine göre, emsallerine göre daha başarılı olan personel, âmirleri tarafından gerek duyulduğu zaman takdir edilebilir.

İlgili Araştırmalar

Aşağıda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin üç temel alt boyutu ile ilgili yurt içinde ve dışında yapılmış araştırmalar aşağıda tarih sırasına göre verilmektedir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Oğuz (2002: 94-96)'un performans değerlendirmenin ölçütleri, kimler tarafından ve ne zaman yapılacağı, değerlendirmede dikkate alınması gereken konular ve değerlendirmenin kullanılacağı yerlere ilişkin Ankara ili Büyük Şehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan yedi merkez ilçede (Çankaya, Keçiören, Yenimahalle, Altındağ, Mamak, Sincan, Etimesgut) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okulları ve bu okullarda görevli okul yöneticileri, sınıf öğretmenleri ile Ankara bölgesinde görev yapan ilköğretim müfettişleri kapsamında yaptığı araştırmasının bulguları şu şekildedir; araştırmaya katılanların yarısından fazlası performans değerlendirmenin kurullar tarafından yapılmasını istemiş ve performans değerlendirmesinin yılda bir yapılması desteklemiştir. Müfettişler ise, okulda uygun ortam oluşturma, eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri izleme ve okulda ders araç-gereçlerinin kullanımı konusunda ölçütlerin değerlendirilmeye alınmasını istemişlerdir. Yöneticiler, performansı düşüren etkenler içinde, alanla ilgili bilimsel yayınları takip edememe, ücretlerin performansa göre ayarlanmaması ve yöneticinin iş analizinin yapılmamasını önemli görürken; müfettişler, eğitim politikasının sık sık değişmesini, yöneticinin hizmet içi eğitiminin yetersizliğini ve yöneticinin iş analizinin yapılmaması üzerinde durmuşlardır. Yöneticiler kendilerinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin de düşüncelerinin alınmasını, yaptıkları bilimsel yayınların değerlendirmeye katılmasını

istemiş ve kendi kendini değerlendirme yaklaşımına olumlu bakmışlardır. Müfettişler, yöneticinin değerlendirilmesinde, alınan hizmet içi eğitimlerin de dikkate alınmasını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanlar, değerlendirme sonuçlarının yurt dışı görevlendirmede, yükselmede ve ücretle ödüllendirilmesinde kullanılması konusunda görüş bildirmişlerdir.

Çoban (2001: 174-175)'ın Türk Silahlı Kuvvetlerinde 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanılmasına yönelik, Kara Kuvvetleri Komutanlığı personeli ve bu kuvvet içerisinde görev yapan Deniz, Hava ve Jandarma Genel Komutanlığı personeli içinde yaptığı araştırmasında; açık sicil sistemi uygulanması durumunda devamlı ve altı ayda bir geri besleme isteği dikkat çekmektedir. Bu, alt ve orta kademe liderlerin sicil üstleri ve amirleri tarafından değerlendirilmekten çekinmediklerini göstermektedir. Açık sicil sistemini isteme oranı ile 360 derece yöntemine taraftar olma doğru orantılıdır. 360 derece yönteminin uygulanması durumunda sicilleri etkileme derecesi, yani performans değerlendirme veya geri besleme olarak uygulanmasının sorgulanmasında herhangi bir eğilime rastlanmamıştır. 360 derece yönteminin uygulanması durumunda astsubay ve yukarısı sisteme dâhil edilmeli ve yapılacak bir uygulamada, 360 derece eşit ağırlıklı ya da üstlerin ve astların yaptıkları değerlendirmelerin ağırlıklı olması gerekliliği vurgulanmıştır. Geri besleme sonucunda eksik konuların eğitimi için bir plan dahilinde , kurslar ve benzeri eğitimlerin verilmesi gerekliliği vurgulanmış ve 360 derece yönteminin uygulanması halinde, birlik-beraberlik ruhu ve iletişimin gelişeceği görüşüne yüksek düzeyde katılım olmuştur.

Öztürk (1999: 130-133)'ün Türk Silahlı Kuvvetlerindeki mevcut sicil sistemini geçerlilik, güvenilirlik, tarafsızlık ve somutluk yönlerinden test etmeye çalıştığı araştırmasına göre; performans değerlendirmesi tamamen sicil üstünün kanaat ve inisiyatifine göre yapılmaktadır ve yeni sistemin somutlaştırılması gerekmektedir. Sicil üstlerinin dürüstlüğüne güvenilmekte ancak üstler, sicil verirken kişisel önyargılarından fazlasıyla etkilenmekte oldukları düşünülmektedir. Ayrıca, performansı değerlendirilenler, iş performansını bilmek ve geleceğe ilişkin kararlarını belirlemek istemektedirler. Yeni sicil sisteminin önerdiği *Anket Tipi Sicil* yöntemi, sicil amirinin niteliklere doğrudan not vermesi yerine, astının niteliklerine uygun olduğunu düşündüğü şıkkı işaretlemesi yoluyla, sistemin önyargılı değerlendirmeye karşı

korunmasına katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir. Araştırmaya göre yeni sicil sisteminin eski sisteme göre birçok yönden performans ve motivasyonu artırıcı üstünlükleri vardır fakat bazı yönlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Erken (1990: 240-243)'in Ankara ili merkez ilçelerinde Ortaöğretimde görevli öğretmenler üzerinde yapılan araştırmasında; öğretmenlerin, “Sorumluluk duygusu”, “Göreve bağlılık”, “İş heyecanı”, “Mesleki bilgi”, Yazılı ve sözlü ifade yeteneği”, “Kendini geliştirme gayreti”, “İntizam ve dikkat”, “Tarafsızlık”, “Disipline riayet” ve “İnsan ilişkileri” gibi ölçütlerin değerlendirmede kullanılmasına karşı olmadıkları, mevcut sicil değerlendirme sistemi ile öğretmenlerin kişiliklerinin değerlendirilmediği görüşünün öğretmenlerde yaygın olduğu, özellikle ders dışı görevlerin yerine getirilmesinde, derse hazırlık ve sınıf hâkimiyeti yönünde değerlendirmeye taraf oldukları, alan bilgisinin değerlendirilmesi ile ilgili farklı görüşlerin ortaya çıktığı ve özellikle bazı branşların değerlendirilmesinin mümkün olmadığı görüşünün yaygın olduğu, öğretmenlerin, iş tecrübeleri arttıkça, mevcut değerlendirme sistemine daha olumsuz baktıkları, güvenilirlik, nesnellik, üst görevlere atanma, öğretmenin kendini yenilemesi gibi konularda, sicil değerlendirmesine kuşku ile baktığı, ikinci sicil amirinin değerlendirmesinin, birinci sicil amirinin etkisinde kaldığını ve sübjektif olduğunu düşündükleri, yeni bir değerlendirme sistemi istedikleri ve bu değerlendirmelerin açık yapılmasını ve sonuçların bildirilmesini istedikleri, performans değerlendirme sonuçlarına göre hizmet içi eğitim programlarının oluşturulmasını istedikleri ve yöneticilik yapmış öğretmenlerde hizmet içi eğitime karşı isteksizlik olduğu görülmektedir.

Aşağıda personelin eğitilmesi-geliştirilmesine yönelik yurt içinde yapılan araştırmalara yer verilmektedir.

Gökçegöz (1998: 134)'ün araştırmasında, Emniyet örgütünde uygulanan hizmet içi eğitim programlarının türleri, temel amacı, programlardaki konuların içeriği, katılım şekli, programların süresi, sınıf mevcutları, öğretim görevlilerinin niteliği, kullanılan öğretim yöntemlerinin niteliği ve eğitim tesislerinin özellikleri gibi alt boyutların incelenmesi amaçlanmıştır. Tarama modelinde yürütülen ve Emniyet Genel Müdürlüğü merkez birimleri ile Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde görevli 391 personelden oluşan araştırma sonuçlarına göre; hizmet içi eğitime katılacak personelin kendi birimlerince

belirlenmektedir. Araştırmada ayrıca, hizmet içi eğitim programlarının temel amacının personeli daha verimli hale getirmek olduğu ve bu programların daha çok anlatım yöntemi ile işlenmekte olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Tonbul (1996: 125) araştırmasında, Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi tarafından eğitim yöneticilerine yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim programlarının etkililiğine ilişkin eğitim yöneticilerinin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. 1990-1995 yılları arasında en az bir kez eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitim programına katılmış 101 müdür ve 79 müdür yardımcısından oluşan örneklem grubuna uygulanan anket neticesinde elde edilen bulgular şu şekildedir: Eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim programlarının etkililiği hakkında ortanın biraz üstünde bir algıya sahip bulunmaktadır. Müdür ve müdür yardımcıları arasında hizmet içi eğitim programlarının etkililiğine ilişkin algılarında müdürlerin lehine anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim programlarının etkililiğine ilişkin algıları onların; müdür ya da müdür yardımcısı oluşlarına, öğrenim düzeylerine, programlara katılım sayılarına göre farklılıklar göstermektedir. Eğitim yöneticilerinin “insana ilişkin beceriler” boyutuna ilişkin algıları “teknik beceriler” ve “kavramsal beceriler” ‘e oranla daha olumlu bulunmuştur.

Güzelırmak (1996: 71–72) araştırmasında, göreve yeni atanan ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim yönetimi alanında yetiştirilmeleri için uygulanan hizmet içi eğitim kursunun değerlendirilmesini amaçlamıştır. Söz konusu kursa katılan 100 ilköğretim okulu müdürünün örneklem olarak alındığı ve tarama modelinde yürütülen araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: İlköğretim okulları yönetmeliğine ilişkin uygulamada karşılaşılan sorunların, kurs ortamında tartışılarak bilgi alış-verişine gidilmektedir. Hizmet içi eğitim programlarına katılacak personelin seçiminde hedef grubun daha dikkatli seçilmektedir. Kanun, tüzük, yönetmelik, program ve uygulama genelgelerinde yapılan değişiklikler konusundaki gelişmeler, personele zamanında aktarılmaktadır. Hizmet içi eğitim ortamlarının hazırlanması, yerinin ve zamanının seçilmesinde daha titiz davranılması gerektiği vurgulanmaktadır.

Battal (1994: 134)’ın Ankara radyosu, Ankara, İstanbul ve İzmir TV teknik personeline yönelik araştırması, hizmet içi eğitim gereksiniminin belirlenmesi, eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi olmak

üzere beş alt bölümden oluşmaktadır. Araştırma bulguları kısaca; hizmet içi eğitim gereksiniminin belirlenmesi konusunun yeterli düzeyde dikkate alınmadığı, eğitim programlarının TRT'nin uzun dönemli amaçlarına yeterli düzeyde yönelik olarak hazırlanmadığı, eğitim programlarının uygulanmasında; yurt dışında yapılan eğitimlerin yeterli ve yararlı seviyede olduğu, ancak sosyal etkinliklere yeterince yer verilmediği, eğitim programlarının değerlendirilmesi boyutunda; teknolojik gelişmelerin eğitim programlarına yeterince yansıtılmadığı ve eğitim programlarının geliştirilmesi konusunda; eğitimle kazanılan yeterliliklerin uygulamadaki başarı derecesini belirlemek için izleme değerlendirmesi yapılmadığı sonucunu vermektedir.

Aydoğan (2002: 22)'ın MEB İlköğretim Okulları yönetici ve öğretmenlerinin personel geliştirmeye ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçladığı, Kayseri Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan 121 resmi ilköğretim okulunda görev yapan, ilköğretim okulu müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlere yönelik yaptığı araştırmasına göre; uygulanan hizmet içi eğitim programlarına ilişkin genelde olumsuz görüş bildirilmiştir. Yöneticiler ve öğretmenler hizmet içi eğitim programlarının amaçlarının orta düzeyde yeterli olduğunu ve bu eğitim etkinliklerinden yeterince memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında, erkek ve kadın deneklerin birbirinden farklı gelişme istedikleri madde “duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenmişliği önleme” maddesidir. Hizmet yılı 16-25 yıl arası olanların, belirtilen konularda ya da alanlarda diğer gruba göre daha fazla gelişme isteğinde bulundukları görülmüştür. Öğrenim düzeyi açısından oluşturulan alt grupların görüşleri arasında farklılık görülmemiştir. Başka bir ifadeyle her eğitim düzeyi, gelişme isteğinde bulunmuştur. Yöneticilerle ilgili bölümde ise, hizmet yılı fazla olanların, diğer gruba göre, yöneticilerin daha fazla gelişmesini istedikleri gözlenmiştir.

Altun (2001: 47)'un Kuleli Askeri Lisesi'nde görev yapan öğretmenlerin eğitim gereksiniminin ne düzeyde olduğunu ortaya koymak için Kuleli Askeri Lisesi'nde görev yapmakta olan öğretmenlerle yaptığı araştırmasında, öğretmenlerin hizmet içi eğitim gerekliliğine ne derece inandıklarını, kendi alanlarındaki hizmet içi eğitim ihtiyaçları ile öğretmenlik meslek bilgisi açısından hizmet içi eğitim gereksinimlerinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik bir anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre; hizmet içi eğitimin gerekliliğine ilişkin, öğretmenlerin yaklaşık %50'si hizmet içi

eğitimi gerekli görmektedir. Alan bilgisi yeterliliği ile ilgili olarak, meslek tecrübeleri az olan öğretmenler kendilerini diğer öğretmenlere göre yetersiz görmektedirler.

Çiftçi (1999:133)'nin Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) Genel Müdürlüğü çalışanlarının katıldıkları hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında; eğitimlere katılan bireylerin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmada, betimleme survey yöntemi kullanılmış olup, araştırmanın örneklemini 1998 yılında TPAO Genel Müdürlüğünde düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılan idari ve teknik personel oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; idari ve teknik personelin genelde düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinden memnun olduğu, ilgili birimler arasında etkin bir koordinasyonun kurulduğu, çalışanların katıldıkları hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Özyurt (1993: 262) tarafından yapılan araştırmasında, hizmet içi eğitimde kazanılanların işte kullanım düzeyini belirlemek ve olası değişkenlerin etkileşimini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Özyurt'un, araştırma bulgularına göre; kursta kazanılanların işte kullanılmakla birlikte, eğitilenlerin yarısına yakın bir kısmının bazı görev alanlarında çalıştırılmamalarından dolayı kursta kazandıklarını işte hiç kullanmadıkları, kursiyerlere ilişkin değişkenlerle bazı görev alanlarıyla ilgili kursta kazanılanların işte kullanımı arasında önemli bir ilişki olduğu, yönetici tutum ve davranışlarıyla bazı görev alanlarıyla ilgili kursta kazanılanların işte kullanımı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Aşağıda personelin ödüllendirilmesine ilişkin yurt içinde yapılan araştırmalara yer verilmektedir.

Demirkazık (2003:67)'in 2002-2003 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ve tesadüfi küme örnekleme yoluyla seçilmiş olan öğretmenlere yönelik yaptığı araştırmasına göre; okul müdürleri, öğretmenleri ödüllendirilmede nesnel davrandıkları görüşüne, öğretmenler ise okul müdürlerinin bazı durumlarda nesnel olmadıkları görüşüne sahiptirler. Öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin, atanma biçimleri, yöneticilikte geçirilen süre, katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, yönetim ve

teftiş konusunda yayın okuyup okumamaları ve takdir belgesi teklif edip etmemeleri değişkenlerine göre anlamlı fark yoktur.

Tepebaş (1999:144)'ın araştırmasında, farklı özelliklerdeki çalışanların ödül tercihleri arasında farklılıklar olduğu saptanmıştır. 179 erkek ve 31 kadın olmak üzere toplam 210 denek arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre; kadın çalışanlar tüketilebilir ödülleri tercih ederken, erkek çalışanlar kullanılabilir ödülleri tercih etmişlerdir. Eğitim düzeylerine göre, tüm ödül kategorilerinde, ödül tercihleri konusunda bir farklılığa rastlanmıştır. Bu farklılaşma özellikle eğitim seviyesi yükseldikçe, tüketilebilir, kullanılabilir, takas araçları tercihinde azalma, diğerlerinde ise artması yönündedir. Sosyal ödüllerin hep ilk sırada, kullanılabilir ödüllerin son sırada yer aldığı görülmektedir. Çalışanların aynı ödül kategorisi içerisinde yer alan bazı ödülleri çok fazla tercih etmeleri, buna karşılık bazı ödül türlerine karşı kararsız kalmaları hatta bazen olumsuz yaklaşımlarıdır.

Sabancı (1999: 235)'nın Ankara Büyük Şehir Belediyesi sınırları içerisindeki 8 merkez ilçede (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle) bulunan 288 ilköğretim okulu müdürü, 1088 müdür yardımcısı, 11598 öğretmen ve Ankara ilinde görev yapan 185 ilköğretim müfettişi ile yaptığı araştırmasında bulunan sonuçlara bakıldığında; öğretmenlere göre teşekkür, takdir, hizmet şeref belgeleri ve aylık ödülünün değerli olmadığı görülmektedir. Bu ödüllerin öğretmenlerin gösterdikleri çabaları karşılamadıkları sonucuna varılmıştır. Öğretmenleri örgütte tutma, iş davranışlarını yüksek performansa yöneltme ve sorumluluk üstlenmelerini sağlama gibi örgütsel amaçlarla belirlenen bu ödüller, amaçlanan düzeyde güdüleyici bulunmamaktadır. Öğretmenlere göre terfi ödülü, beklentileriyle örtüşmektedir ancak gereksinimlerini doyurma bakımında yeterli değildir. Sonuç olarak terfi ödülü güdüleme açısından etkili bir ödül türü olarak değerlendirilmemiştir. Müdür yardımcılarına göre, uygulanan ödüller önemli olmakla birlikte, gereksinimlerini karşılama ve iş doyumu sağlama bakımından yetersizdir. Alınan ödülün başkalarının aldığı ve diğer örgütlerin sunduğu olanaklarla karşılaştırılması sonucu oluşan adalet algısı da davranış üzerinde etkilidir. Kıdeme göre öğretmenler, müdür yardımcıları, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri; ödüllere verilen önem, ödüllerin bireysel gereksinimleri karşılama ve iş doyumu sağlama düzeyi bakımından farklı görüştedir. Ödül sisteminin önem derecesi ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi öğrenim

durumuna göre farklı düzeyde algılanmaktadır. Genel olarak öğrenim düzeyi yükseldikçe ödüllere verilen değer ve ödüllerin gereksinimleri karşılama düzeyleri azalmaktadır. Aldıkları ödüller öğretmenlerin görüşlerinde bir fark oluşturmamış ancak müdür yardımcılarının, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerinde, gerek ödüllerin önem derecesi, gerekse gereksinimleri karşılama ve iş doyumu sağlama düzeyi bakımından farklılıklar bulunmuştur.

Bovete (1993: 258-264)'nin işletmelerde oluşturulacak ödül sistemlerinde çalışanların ödül tercihlerinin dikkate alınması yönünde, bankacılık sektöründeki bir kurumun çalışanlarında yaptığı araştırmasında, kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre tüketilebilir ödülleri daha fazla tercih ederken, erkek çalışanlar, kullanılabilir ödülleri tercih ettikleri, çalışanların yaşları düştükçe, doğal ödül grubu tercihlerinin arttığı, eğitim düzeyi, ödül tercihinde önemli bir farklılık yaratmadığı ve orta ve üst kademe yöneticilerin ödül tercihleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonuçlarına varılmıştır.

Yurt Dışında yapılan Araştırmalar

Janez (1995)'in araştırmasına göre; işgörenler ve yöneticiler, yöneticilerin performans değerlendirme becerilerinin yüksek olması hususunda görüş birliği içerisinde olmuşlardır. Araştırmaya göre performans değerlendirme uygulaması, örgütlerde yöneticilerin en önemli görevlerinden biri olarak görülmektedir. Ayrıca, yöneticiler, astlarını iş performanslarına göre ayırt etmeyi reddetmiş, örgütlerde değerlendirme ölçütlerinin açık ve anlaşılır olmaması sorunu en sık karşılanan sorunlardan olduğu ve performans değerlendirmenin, performansa göre ücret ayarlaması yapmaya ve bir eğitim programını geliştirmeyi destekler nitelikte olması gerektiği ifade edilmiştir.

Boyd (1989)'un yapmış olduğu araştırmasına göre, öğretmen değerlendirmeleri Öğretmenin rekabetçi yanını ölçmek ve mesleki gelişimi güçlendirmek için dizayn edilir. Araştırmaya göre öğretmen değerlendirme sistemi öğretmenlere; sınıf gereksinimleri hakkında yararlı bir geri bildirim sağlamalı, yeni öğretim tekniklerini öğrenmeleri için fırsat vermeli ve sınıflarında yapacakları değişime ilişkin yönetici ve diğer öğretmenlerin danışmanlığını sağlamalıdır. Bu hedefleri gerçekleştirmek için, değerlendiriciler spesifik standartlar uygulamalı. Bu standartlar; öğretim becerileri ile

ilişkili ve mümkün olduğunca nesnel olmalı, değerlendirme başlamadan önce öğretmene net bir şekilde anlatılmalı ve değerlendirmeden sonra kontrol edilmeli ve öğretmenlerin mesleki gelişimi ile bağlantısı kurulmalıdır. Araştırmada ayrıca değerlendirme sonuçlarının, öğretmenlere zayıf ve güçlü yönleri ile ilgili bir geribildirim sağladığı vurgulanmaktadır. Değerlendiriciler; olumlu ve ılımlı yönde geri bildirim yapmalı, öğretmen için anlamlı olan düşünce ve öneriler sunmalı, değerlendirmenin amacına ulaşması için gerekli resmiyeti sağlamalı, övgü ile eleştiri arasında bir denge ve yeterli geribildirim sağlamalıdır.

Janez (1995)'in araştırmasının ödül yönetimi ile ilgili bulgularına göre; performans değerlendirmesi, çalışanların, örgüte kazandırdıklarının ölçülerek ödüllendirilmesini destekler nitelikte bulunmuştur. Ödül yönetimi uygulamalarının, iş ve çalışanların motivasyonunu artırarak örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde yardımcı olacak sistem, politika ve stratejilerin geliştirilmesi sürecinde oldukça işlevsel olduğu düşünülmektedir. Araştırmada ayrıca, örgütlerin sürekliliği ile, ödüllendirme sistemini sürekli geliştirilmesi arasında olumlu yönde ve güçlü bir ilişkinin olduğu ve çalışanların ödüle verdikleri değer, ödülün türü (içsel-dışsal) ve niceliğine (parasal değeri) göre önemli farklılık gösterdiği sonuçlarına varılmıştır.

Aşağıda personelin eğitilmesi-geliştirilmesine yönelik yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmektedir.

Kisner (1998)'in araştırmasına göre; personelin eğitim gereksiniminin karşılanmasında yönetici ve öğretmen algılarında farklar bulunmuştur. Yöneticiler, uzman öğretmenlerce takip edilen ve dışarıdan bulunan danışmanların çok iyi olacağını düşünmüşler, öğretmenler ise tercihlerinin, dışarıdan bulunan danışmanlar tarafından takip edilen uzman öğretmenler olduğunu belirtmişlerdir. Bu, öğretmenlerin, tecrübeli meslektaşlarından, öğretim stratejileri hakkında yardım almak istediklerini göstermektedir. Çalışma ayrıca, öğretmenlerin öğretim stratejileri hakkında yeni bilgilere ulaşmak istedikleri ve meslektaşları ile kendi binaları içinde çalışmak istedikleri konusunda bir fikir vermektedir. Bu ise göreve yeni başlayacaklardan çok, hali hazırda başlamış olanlara daha fazla önem verilmesi anlamına gelmektedir.

Abdal-Haqq (1996)'in araştırmasına göre; öğretmenler ve araştırmacılar, etkili bir mesleki gelişim uygulamasının karşısındaki en büyük sorunun zaman yokluğu olduğunu

belirtmektedirler. Araştırmaya göre öğretmenler, yeni kavramları anlamak, yeni beceriler öğrenmek, yeni davranışlar geliştirmek, araştırmak ve tartışmak, yeni yaklaşımlar denemek ve bunları uygulamaya sokmak ve mesleki gelişim planı yapmak için zamana gereksinim duyduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya göre etkili bir mesleki gelişim; eğitimi, uygulamayı ve geribildirimini, bireysel ve grup araştırmalarını uygulamaya geçirme fırsatları içermeli, okul temelli ve öğretmenin işi ile ilgili olmalı, öğretmenlerin, meslektaşları ile etkileşimine olanak vermeli, öğretmenlerin mesleki gelişiminin kısmen göstergesi konumunda olan öğrenci öğrenimine odaklı olmalı, öğretmen inisiyatifini cesaretlendirip desteklemeli, öğretme ve öğrenmeye yapıcı yaklaşımlar sağlamalı, öğretmenleri profesyonel ve yetişkin öğreniciler olarak tanımalı ve yeterli zaman sağlamalı ve aktiviteler öğretmenler için erişilebilir olmalıdır.

Aşağıda personelin ödüllendirilmesine yönelik yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmektedir.

Stone (1998: 397)'un insan kaynağını çalışmaya motive etmede kullanılan araçların etkililiğinin bir değerlendirilmesi amacı ile yaptığı bir çalışmada, yöneticilerin ve çalışanların on motivasyon faktörünü ayrı ayrı derecelendirmeleri istenmiştir. Yöneticiler ücret ve iş güvenliğini çalışanı motive eden faktör olarak görmüş ve yüksek değerlendirmişlerdir. İlgi çekici bir iş, teşekkür ifadeleri ve çalışanlara bilgi verme gibi faktörleri ise düşük değerlendirmişlerdir.

Tablo 2.2’de araştırma kapsamına alınan motivasyon faktörlerinin yönetici ve çalışanlar tarafından nasıl derecelendirildiği verilmektedir.

Tablo 2.2. Motivasyon faktörlerinin yönetici ve çalışanlar tarafından derecelendirilmesi.

VÖNETİCİ DERECELENDİRMESİ	ÇALISANIN DERECELENDİRMESİ
1. Teşvik primi	1. İlgi çekici bir iş
2. İş güvenliği	2. Yönetimin sergilediği memnuniyet.
3. Gelişme olanakları	3. Çalışanın bilgilendirilmesi
4. Çalışma koşulları	4. İş güvenliği
5. İlgi çekici bir iş	5. Teşvik primi
6. Çalışana bağlılık	6. Gelişme olanakları
7. Disiplin	7. Çalışma koşulları
8. Yönetimin sergilediği memnuniyet	8. Çalışana bağlılık
9. Kişisel sorunlara yardım	9. Disiplin
10. Çalışanın bilgilendirilmesi	10. Kişisel sorunlara yardım

Tablo 2.2. incelendiğinde çalışanların motivasyonuna yönelik on faktörün yönetici ve çalışanlar tarafından farklı değerlendirildiği görülmektedir.

Yukarıda verilen yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalarda da görüldüğü gibi, farklı kurumlarda çalışan insanlar, kurumlarında etkililiğin ve verimliliğin artırılması için sağlıklı bir performans değerlendirmenin yapılması zorunluluğuna, 360 derece performans değerlendirmesinin ve nesnel değerlendirmelerin yapılabilmesi için yöneticilerin önyargılardan arınması gerekliliğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, bu değerlendirmelerin hizmet içi eğitim ve personelin ödüllendirilmesi etkinliklerinde de kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma modeli, evren, örneklem, veri kaynakları ve veri toplama teknikleri ile verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Araştırma Modeli

Hv.K.K.'lığında uygulanmakta olan İnsan Kaynakları Yönetiminin etkililiğini değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırma, problem ve alt problem bölümünde ele alınan değişkenler açısından tarama (survey) modelinde yürütülmüştür. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar (Karasar, 1991).

Evren-Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2004-2005 eğitim öğretim döneminde Hv.K.K.'lığına bağlı İngilizce eğitim yapan okullarda öğretmen ve eğitim yöneticisi olarak görev yapan toplam 192 personel oluşturmaktadır. Evrenin tümü örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırma kapsamına alınan birlikler ve bu birliklerdeki personelin dağılımı ve ölçme araçlarının geri dönme oranı Tablo 3.1'de verilmektedir.

Tablo 3.1. Araştırma Kapsamına Alınan İngilizce Eğitimi Yapan Birlikler ve Personel Sayısı.

Birlik Adı	Birliğin Yeri	Personel Sayısı	Dönen Anket
Hv. Astsb. M.Y.O. ve Tek. Eğt. Mrk. K.'lığı	İzmir	95	92
Hava Lisan Okulu K.'lığı	İzmir	48	38
Hava Harp Okulu K.'lığı	İstanbul	49	41
Toplam		192	171

Ölçme Aracının Geliştirilmesi

Araştırma probleminin çözülebilmesinde gereksinim duyulan verilerin toplanması için araştırmacının kendisi tarafından "İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

Değerlendirme Ölçeği” adlı ölçme aracı geliştirilmiştir. Ölçme aracının geliştirilmesi sürecinde şu aşamalar izlenmiştir.

- 1- Alanyazın taranmış ve alt problemlerde belirtilen bağımlı değişkenlerin kapsamı belirlenmiş, bu kapsama giren bilgilerin neler olması gerektiği saptanmıştır.
- 2- Örneklem kümesinden 50 kişiye 4 maddelik açık uçlu sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Verilen yanıtlar içerik analizi tekniği ile çözümlenmiş, algı ve beklentilerin ağırlıklı olarak nerede yoğunlaştığı belirlenmiştir. Açık uçlu soru anketinde sıkça ifade edilen görüşler toplanarak, İnsan Kaynakları Yönetiminin üç alt boyutuna yönelik 32 soruluk bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Ölçme aracının geliştirilmesi sürecinde açık uçlu sorular ve verilen yanıtların ağırlıklı hangi konularda toplandığı aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.2 Açık Uçlu Soru Anketinde En Çok Değinilen Konular.

SORU	DEĞİNİLEN KONU	SAYI
1. Kurumunuzda çalışanların mesleki gelişimlerinin ne düzeyde önemsendiğini düşünüyorsunuz?	Yeterince önemsenmiyor	18
	Lisansüstü eğitimde zorluklarla karşılaşılıyor	5
	Yurt dışı kurs imkânları sınırlı ve gelişimden çok ödül şeklinde değerlendiriliyor.	7
	Personelin sınıfına göre farklılıklar gösteriyor	8
2. Personelin mesleki yeterliliklerinin gelişimine yönelik düzenlenen etkinliklerin yeterlik ve etkililik düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz? Söz konusu etkinliklerin daha yeterli ve etkili olması hususunda neler önerirsiniz?	Mesleki gelişime yönelik etkinlikler yetersiz ve etkililiği düşüktür.	22
	Mesleki gelişime yönelik etkinliklere katılım iş yoğunluğu nedeniyle sınırlı	8
	İyi bir eğitim ihtiyaç analizi yapılmadığı için etkinliklerin hedefe yönelik değil ve etkililiği düşüktür.	11
	Üniversite ve diğer kurumlarla ilişki kurulmalı	6
3. Kurumunuzda yürütülen performans değerlendirme uygulamalarının -nesnellik, tarafsızlık, hedefe dönüklük, bireyi ve kurumu geliştirme ilkeleri bakımından nasıl değerlendiriyorsunuz?	Performans değerlendirme uygulamalarının tarafı olduğunu düşünüyorum.	11
	Sicil sistemi kurumu ve bireyi geliştirmeye yönelik olmalı.	7
	Astlar da üstlerinin performansını değerlendirebilmeli.	9
	Performansı değerlendirenler bu konuda eğitim almalı ve personeli daha yakından tanımalılar.	8
4. Kurumunuzdaki ödül ve özendirme uygulamalarının (ödüllendirme ölçütlerinin nesnelliği, tutarlılığı; ödüllerin yeterliliği, alanlar üzerindeki etkisi, teşvik stratejilerinin yeterliliği vb.) etkililiği hakkında neler düşünüyorsunuz?	Daha objektif olmalı	22
	Daha etkili kullanılmalı; zamanlama ve ödülün ne oluğu çok önemli.	7

- 3- Ölçme aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde görüş ve beklenti boyutunda beşerli likert tipi seçenekler verilmiştir. Bunlar görüş bölümünde: “Hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tümüyle katılıyorum”, beklenti bölümünde ise “Hiç uygulanmamalı, uygulanmamalı, kararsızım, uygulanmalı ve tümüyle uygulanmalı” biçimindedir.

Tablo 3.3’te beşli derecelendirme için verilen seçenekler ve puan aralıkları verilmektedir.

Tablo 3.3. Beşli derecelendirme için puan aralıkları.

Seçenekler	Verilen Puan	Puan Aralığı
Hiç katılmıyorum	1	1,00 - 1,79
Katılmıyorum	2	1,80 - 2,59
Kararsızım	3	2,60 - 3,39
Katılıyorum	4	3,40 - 4,19
Tümüyle katılıyorum	5	4,20 - 5,00

Puan aralığı hesaplanırken aşağıdaki formülden yararlanılmıştır:

$$\text{Puan aralığı} = \frac{\text{En yüksek puan} - \text{en düşük puan}}{\text{Grup sayısı}}$$

$$a = \frac{5 - 1}{5} = 0,80 \text{ olmaktadır.}$$

Yukarıdaki hesaplamalar tek bir madde dikkate alınarak yapılmıştır. Ölçme aracında 32 madde olduğu dikkate alındığında, her bir katılımcının alabileceği puan aralığının 32 ile 160 arasında değişeceği görülmektedir. İstatiksel çözümlemelerde toplam puanlar üzerinden işlemler yapılmış, yorumlamada ise puan aralıkları formülü dikkate alınarak açıklama yoluna gidilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırma sürecinde kullanılan ölçekten elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 11 paket programı ve bu programın kullanım esaslarını içeren kaynaklardan (Büyüköztürk, 2002; Tavşancıl, 2002) yararlanılarak çözümlenmiştir.

Verilerin çözümlenmesi amacıyla; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde, ortalamalar arası farkı bulmak için ise t-testi, varyans analizi ve farklılığa neden olan grupların belirlenmesinde Scheffé anlamlılık testi gibi istatistiksel teknikler kullanılmış, her birinin kullanıldığı bölümlerde ilgili bulgular ele alınırken açıklanmıştır. Anlamlılık hesaplamalarında güven düzeyi olarak 0,5 alınmıştır.

Aşağıda ölçme aracı ile ilgili faktör çözümleme sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 3.4'te öz değeri 1'den büyük ve faktör dağılımı 3 grupta toplanmak üzere yapılan faktör analizi istatistiğinin algı ve beklenti kısımlarına ilişkin bulgular verilmektedir.



Tablo 3.4. Faktör Analizi İstatistiğine ilişkin Bulgular.

Faktör Yükleri						
Madde	Algı (Özdeğer: 20,905)			Beklenti (Özdeğer: 11,939)		
1.	0,645	0,311	0,421	0,428	0,121	0,241
2.	0,697	0,487	,0213	0,589	0,326	0,256
3.	0,756	0,483	0,525	0,655	0,421	0,235
4.	0,786	0,484	0,128	0,545	0,145	0,235
5.	0,342	0,856	0,401	0,214	0,657	0,147
6.	0,466	0,212	0,818	0,412	0,231	0,625
7.	0,356	,703	0,454	0,452	0,664	0,124
8.	0,565	0,362	,841	0,141	0,235	0,693
9.	0,757	0,321	0,478	0,704	0,243	0,142
10.	0,566	0,124	,737	0,421	0,523	0,752
11.	0,478	0,521	,852	0,412	0,326	,818
12.	0,231	0,421	,860	0,412	0,321	0,625
13.	0,453	,839	0,652	0,413	0,631	0,245
14.	0,653	0,487	,903	0,354	0,342	0,689
15.	0,752	0,332	0,254	0,463	0,123	,0241
16.	0,233	,778	0,410	0,214	0,550	0,321
17.	0,773	0,487	0,522	0,591	0,219	0,318
18.	0,418	,771	0,542	0,417	0,734	0,328
19.	0,562	0,457	0,816	0,356	0,178	0,686
20.	0,706	0,452	0,312	0,662	0,398	0,278
21.	0,236	0,421	,906	0,233	0,314	0,549
22.	0,721	0,456	0,365	0,682	0,218	0,387
23.	0,601	0,888	0,253	0,239	0,689	0,312
24.	0,817	0,121	0,253	0,552	0,268	0,453
25.	0,458	,822	0,589	0,324	0,610	0,420
26.	0,748	0,457	0,523	0,711	0,397	0,283
27.	0,807	0,457	0,365	0,673	0,423	0,463
28.	0,654	0,458	,836	0,321	0,125	0,688
29.	0,478	0,571	,886	0,345	0,258	0,640
30.	0,632	0,457	,853	0,421	0,231	,603
31.	0,755	0,128	0,462	0,731	0,234	0,128
32.	0,802	0,419	0,324	0,653	0,234	0,412

Tablo 3.4'te 3 alt ölçeğin faktör yükleri dağılımı görülmektedir. Faktör yükleri içerisinde en yüksek değeri alan maddelerin ilgili alt boyut altında toplanması yoluna gidilmiştir. Tablo incelendiğinde, her maddede en yüksek faktör yükü ile diğer faktör yükleri arasında belirgin farklılık görülmektedir. Bu durum Nunnally ve Bernstein'in (1994) "bir maddenin açıklayıcılığı yüksek faktör yükü ile diğer faktör yükleri arasında

en az 0,20 düzeyinde farklılık olmalıdır” saptamasına uygunluk göstermektedir.

Tablo 3.4 sonuçlarına göre ölçme aracındaki maddelerin dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 3.5. Maddelerin Alt Boyutlara Göre Dağılımı.

Alt Boyutlar	Maddeler	Madde Sayısı
1. Personelin geliştirilmesi	1, 2, 3, 4, 9, 15, 17, 20, 22, 24, 26, 27, 31, 32	14
2. Performans değerlendirmesi	5, 7, 13, 16, 18, 23, 25, 28, 29, 30	10
3. Ödüllendirme	6, 8, 10, 11, 12, 14, 19, 21	8
Toplam		32

Tablo 3.5’de görüldüğü gibi ölçme aracı 32 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlara bakıldığında “personelin geliştirilmesi” 14 madde, “performansın değerlendirilmesi” 10 madde ve “ödüllendirme” alt boyutlarının 8 madde ile temsil edildiği görülmektedir.

Tablo 3.6. “İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutlarını Değerlendirme Ölçeği”
Geliştirme Alt Boyutu Algı ve Beklenti Faktör Çözümlemesi Sonuçları.

Sıra No:	Ölçek No:	Algı : Güvenirlilik (Alpha): .955 Öz değer : 8,8	Faktör Yüğü	
		Beklenti : Güvenirlilik (Alpha): .87 Öz değer: 5,5		
		Geliştirme Alt Boyutu	Algı	Beklenti
1	1	Öğretmenlerin bireysel gelişimlerinin desteklenmesi	0,645	0,428
2	2	Mesleki gelişim etkinliklerinin (seminer, panel, konferans, münazara v.b.) çeşitlilik göstermesi	0,697	0,589
3	3	Mesleki gelişim etkinliklerinin verimliliğine ilişkin, etkinliğe katılanlardan geri bildirim alınması	0,756	0,655
4	4	Personelin lisansüstü eğitim almalarının desteklenmesi	0,786	0,545
5	9	Mesleki gelişim etkinliklerinin belirlenmesinde bireysel gereksinimlerin dikkate alınması	0,757	0,704
6	15	Mesleki gelişimde bireylerin istek ve beklentilerinin göz önünde bulundurulması	0,752	0,463
7	17	Mesleki gelişime yönelik etkinliklerin çeşitlilik göstermesi	0,773	0,59

8	20	Öğretmenlerin, alanlarıyla ilgili gelişmeleri izlemeleri için belirli aralıklarla yurt dışına gönderilmesi	0,706	0,662
9	22	Mesleki gelişim programlarının geleceğe yönelik olarak doğru zamanda verilmesi	0,721	0,682
10	24	Hizmet içi mesleki seminerlerin alanlarında uzman kişilerce verilmesi	0,817	0,552
11	26	Çalışma koşullarının mesleki gelişim etkinliklerine katılımı destekleyecek yönde düzenlenmesi	0,748	0,711
12	27	Personelin mesleki gelişim etkinliklerine katılımı amacıyla yurt dışı kurumlarla işbirliğinin sağlanması	0,807	0,673
13	31	Eğitim İhtiyaç Analizinin yapılması	0,755	0,731
14	32	Personelin mesleki gelişim etkinliklerine katılımı amacıyla, üniversite ve diğer yurt içi kurumlarla işbirliğinin sağlanması	0,802	0,653

Tablo 3.6 incelendiğinde personelin geliştirilmesi alt boyutunda en düşük algı seviyesi ölçeğin 20. maddesi (0,706), en yüksek algı seviyesi ölçeğin 27. maddesidir (0,807). Beklentide ise en düşük seviye 1. madde (0,428), en yüksek seviye ise 0,731 ile 31. maddedir.

Tablo 3.7. “İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutlarını Değerlendirme Ölçeği” Performans Değerlendirme Alt Boyutu Algı ve Beklenti Faktör Çözümlemesi Sonuçları.

Sıra No:	Ölçek No:	Algı : Güvenirlilik (Alpha): .96 Öz değer: 7,22	Faktör Yüğü	
		Beklenti : Güvenirlilik (Alpha): .86 Öz değer: 4,6		
		Performans Değerlendirme Alt Boyutu	Algı	Beklenti
15	5	Performansı değerlendirenlerin bu konuda eğitim almış olması	,856	,657
16	7	Performans Değerlendirme ölçütlerinin kurumun hedeflerini geliştirmeye yönelik olması	,703	,664
17	13	Performans Değerlendirme ölçütlerinin istenilen davranışları ölçmede yeterli olması	,839	,631
18	16	Performans Değerlendirme ölçütlerinin nesnel olması	,778	,550
19	18	Performans değerlendirmede bireyin geliştirilmeye açık yönlerinin belirlenmesi	,771	,734

20	23	Performans Değerlendirme sonuçlarının personele iletilmesi	,888	,689
21	25	Performans Değerlendirme ölçütlerinin taraflar (değerlendiren-değerlendirilen) açısından açık olması	,822	,610
22	28	Performans değerlendirmede kurumun geliştirilmeye açık yönlerinin tespit edilmesi	,836	,688
23	29	Performans Değerlendirmesi sonuçlarının eğitim ihtiyacının tespitinde kullanılması	,886	,640
24	30	Performans Değerlendirme ölçütlerinin içeriğinin bireyi geliştirmeye yönelik olması	,853	,603

Tablo 3.7’da görüldüğü gibi performansın değerlendirilmesi alt boyutunda en düşük algı seviyesi ölçeğin 7. maddesi (0,703), en yüksek algı seviyesi ölçeğin 23. maddesidir (0,888). Bu alt boyutta en düşük beklenti seviyesinin 16. madde (0,550), en yüksek seviyenin ise 18. madde (0,734) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8. “İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutlarını Değerlendirme Ölçeği”
Ödüllendirme Alt Boyutu Algı ve Beklenti Faktör Çözümlemesi Sonuçları.

Sıra No:	Ölçek No:	Algı : Güvenirlilik (Alpha): ,94 Öz değer: 5,8	Faktör Yüğü	
		Beklenti : Güvenirlilik (Alpha): ,79 Öz değer: 3,35		
		Ödüllendirme Alt Boyutu	Algı	Beklenti
25	6	Ödüllendirme uygulamalarında tarafsız olunması	,818	,625
26	8	Ödölün liyakat esasına göre verilmesi	,841	,693
27	10	Ödöl uygulamalarının istenilen davranışları pekiştirmesi	,737	,752
28	11	Ödüllendirme uygulamalarının öğretmen doyumunu artırması	,852	,818
29	12	Ödöl türlerinin performans düzeylerine göre çeşitlilik göstermesi	,860	,625
30	14	Ödüllendirmede yükselme olanaklarının kullanılması, ödölün yükselmeye olumlu etkisinin olması	,903	,689
31	19	Ödüllendirme ilkelerinin uygulamada tutarlılık göstermesi	,816	,686
32	21	Ödöl uygulamalarının kurumsal hedefleri desteklemeleri doğrultusunda öğretmenleri güdülemesi	,906	,549

Tablo 3.8 incelendiğinde ölçeğin Ödüllendirme alt boyutu ile ilgili soruların da en düşük algı seviyesi 10. maddede 0,737, en yüksek algı 21. maddede 0,906 gerçekleşmiştir. Beklentide ise en düşük seviye 21. maddede 0,549, en yüksek seviye ise 8. maddede 0,693 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3.9’de Alt Problemlerde kullanılan istatistik çözümleme teknikleri verilmektedir.

Tablo 3.9. Alt Problemler, Değişkenler, Ölçek Türleri Ve Her Alt Problem İçin Kullanılan İstatistik Teknikler

Alt Problemler	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Ölçek Türü		Yararlanan İstatistik Teknik
			Bağımlı	Bağımsız	
1. Alt Problem	İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaların etkililiğine ilişkin algı ve beklentiler	Kıdem	Eşit aralıklı	Sıralama	Tek Yönlü Varyans Analizi, Scheffé Anlamlılık Testi
		Kaynak	Eşit aralıklı	Sınıflayıcı	-t Testi
		Eğitim Düzeyi	Eşit aralıklı	Sınıflayıcı	-t Testi
		Yurtdışı Deneyimi	Eşit aralıklı	Sınıflayıcı	-t Testi
2. Alt Problem	İnsan Kaynakları Yönetiminin alt boyutları (a) Geliştirme (b) Değerlendirme ve (c) Ödüllendirme uygulamalarının etkililiğine ilişkin algı ve beklentilerin dağılımı, korelasyonu ve etkileşimi				Frekans dağılımı, t istatistiği, MANOVA
3. Alt Problem	Personelin mesleki yeterliliklerinin gelişimine yönelik düzenlenen etkinliklerin yeterlik ve etkililik düzeyini artırmaya yönelik öneriler	Görev (Yönetici/Öğretmen)	Sınıflayıcı	Sınıflayıcı	Frekans Dağılımı

Şekil 3.9’de görüldüğü gibi, birinci, ikinci ve üçüncü alt problemlerin çözümlenmesinde TekYönlü Varyans Analizi, Scheffée Anlamlılık Testi, -t Testi, Frekans dağılımı, r istatistiği, MANOVA ve frekans dağılımı teknikleri kullanılmıştır.



Araştırmanın birinci alt problemi “İngilizce öğretmenlerinin, çalıştıkları kurumdaki İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili alt boyutların uygulamadaki etkililiğine ilişkin algı ve beklentileri nelerdir? Bu algı ve beklentileri;

(a) Kıdem, (b) Kaynak, (c) Eğitim düzeyi ve (d) Yurt dışı deneyimi olup olmaması değişkenlerine göre önemli farklılık göstermekte midir?” biçiminde idi. Aşağıda bu alt probleme ilişkin bulgulara ve yoruma yer verilmektedir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerinin, Çalıştıkları Kurumdaki İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Algı ve Beklentilerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları.

Görüşler	N	$\bar{X}$	ss
Algı	171	86,76	36,20
Beklenti	171	149,59	10,45

Tablo 4.1 incelendiğinde İngilizce öğretmenlerinin kendi kurumlarındaki insan kaynakları yönetimi alt boyutlarının uygulamadaki etkililiğine ilişkin görüşlerinin algı boyutunda daha düşük olduğu görülmektedir. Ortalamalar madde sayısı dikkate alındığında (32 madde) algı boyutunda “kararsızım” ($\bar{X} = 2,5$), beklenti boyutunda ise “tümüyle uygulanmalı” ($\bar{X} = 4,7$) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2’de öğretmenlerinin, çalıştıkları kurumdaki insan kaynakları yönetimi ile ilgili alt boyutların uygulamadaki etkililiğine ilişkin algı ve beklentilerin kıdem değişkenine göre aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımları verilmektedir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Algı ve Beklentilerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları.

	Kıdem	N	$\bar{X}$	ss
Algı	1-5 yıl	45	99,57	36,82
	6-10 yıl	63	76,22	35,56
	11-15 yıl	36	80,31	35,30
	16 yıl ve üstü	27	98,59	36,25
	Toplam	171	86,26	36,20
Beklenti	1-5 yıl	45	149,44	9,92
	6-10 yıl	63	149,65	9,67
	11-15 yıl	36	152,83	9,47
	16 yıl ve üstü	27	145,74	13,16
	Toplam	171	149,59	10,45

Tablo 4.2 incelendiğinde kıdem değişkenine göre öğretmen algılarının 1-5 yıl ve 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerde “kararsızım”¹ ($\bar{X}$ =99,57; 98,59), 6-10 ($\bar{X}$ =76,22) ile 11-15” ($\bar{X}$ =80,31) yıl kıdeme sahip öğretmenlerde ise “katılmıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Burada mesleğe yeni başlayan ve meslekte 16 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin diğer gruplara göre daha yüksek bir ortalama puana sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi ile ilgili alt boyutların uygulamadaki etkililiğine ilişkin öğretmen beklentileri “tümüyle katılıyorum”($\bar{X}$ = 149,59/32= 4,7) düzeyindedir. Kıdemler arasındaki ortalama puanların birbirine yakın olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.3’te ortalamalar arasında çıkan farkın $P \leq 0.05$ düzeyinde anlamlı olup olmadığını sınamak için yapılan –F testi sonuçları verilmektedir.

¹ Bkz. Tablo 3.3.

Tablo 4.3. Katılımcıların İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamaların Etkililiğine İlişkin Algı ve Beklentilerin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.

Görüş	Kaynak	KT	Sd	KO	F	Önem Denetimi
Algı	GA	19669,14	3	6556,38	5,39	$P=,001$
	Gİ	203148,02	167	1216,45		$P\leq 0.05$
	Toplam	222817,17	170			Fark Önemli
Beklenti	GA	784,34	3	261,44	2,45	$P=.065$
	Gİ	17790,81	167	106,53		$P\geq 0.05$
	Toplam	18575,15	170			Fark Önemsiz

Tablo 4.3 incelendiğinde öğretmenlerin kıdem değişkeni bakımından algı düzeylerinde ($P=,001$) önemli bir fark bulunduğu, beklentilerinde ise $P\leq,05$ anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Öğretmenlerde algı düzeyinde ortaya çıkan bu farkın hangi kıdemler arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffée Anlamlılık Testi sonuçları Tablo 4,4'te verilmektedir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerde İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamaların Etkililiğine İlişkin Algı ve Beklentilerin Kıdem Değişkenine Scheffée Anlamlılık Testi.

Görüşler	Kıdem	6-10 yıl
Algı	1-5 yıl	*

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi kıdem değişkeni bakımından öğretmen algıları arasında ortaya çıkan farkın kaynağı 1-5 yıllıklar ile 6-10 yıllıklardır.

Tablo 4.5'te öğretmenlerin, çalıştıkları kurumdaki insan kaynakları yönetimi ile ilgili alt boyutların uygulamadaki etkililiğine ilişkin algı ve beklentilerin kaynak değişkenine göre -t Testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 4.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Algı ve Beklentilerin Kaynak Değişkenine Göre -t Testi Sonuçları.

Görüş	Kaynak	N	$\bar{X}$	ss	Sd	-t değeri	Önem Denetimi
Algı	Harp Okulu	23	87,78	24,66	169	1,45	P=,83
	Üniversite	148	86,60	37,74	2		P≥0.05
	Toplam	171	87,19	31,02	171		Fark Önemsiz
Beklenti	Harp Okulu	23	146,44	11,10	169	-1,56	P=,94
	Üniversite	148	150,08	11,30	2		P≥0.05
	Toplam	171	148,26	11,20	171		Fark Önemsiz

Tablo 4.5 incelendiğinde öğretmenlerin uygulamaların etkililiğine ilişkin algı ve beklentilerinin kaynak değişkeninde $P \geq 0,05$ düzeyinde önemli bir fark göstermediği anlaşılmaktadır. Katılımcılarda lisans eğitimleri dikkate alındığında harp okulu veya üniversite çıkışlı olmalarına bağlı olarak algı ve beklentilerinde birbirine yakın ortalamalar bulunmuştur.

Tablo 4.6’da öğretmenlerinin, çalıştıkları kurumdaki insan kaynakları yönetimi ile ilgili alt boyutların uygulamadaki etkililiğine ilişkin algı ve beklentilerin eğitim değişkenine göre -t Testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 4.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Algı ve Beklentilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre -t Testi Sonuçları

Görüş	Kaynak	N	$\bar{X}$	ss	Sd	-t değeri	Önem Denetimi
Algı	Lisans	140	83,12	35,86	169	2,8	P=,63
	Yük. Lisans	31	103,19	33,85	2		P≥0.05
	Toplam		93,15	34,86	171		Fark Önemsiz
Beklenti	Lisans	140	149,86	10,43	169	0,7	P=,49
	Yük. Lisans	31	148,38	10,62	2		P≥0.05
	Toplam		149,12	10,56	171		Fark Önemsiz

Tablo 4.6 incelendiğinde öğretmenlerin uygulamaların etkililiğine ilişkin algı ve beklentilerinin eğitim değişkenine göre $P \geq 0,05$ düzeyinde önemli bir fark göstermediği anlaşılmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi yüksek lisans mezunu öğretmenlerin uygulamaların etkililiğine ilişkin algıları daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.7 İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Algı ve Beklentilerin Yurt Dışı Deneyimi Değişkenine Göre –T Testi Sonuçları.

Görüş	Kaynak	N	$\bar{X}$	ss	Sd	-t değeri	Önem Denetimi
Algı	Evet	96	77,32	32,79	169	3,47	$P=,00$
	Hayır	74	90,0	37,19	2		$P \leq 0.05$
	Toplam	171	83,66	34,99	171		Fark Önemli
Beklenti	Evet	96	150,19	10,27	169	,213	$P=,36$
	Hayır	74	148,70	10,71	2		$P \geq 0.05$
	Toplam	171	149,46	10,49	171		Fark Önemsiz

Tablo 4.7 incelendiğinde öğretmenlerin uygulamaların etkililiğine ilişkin algıların Yurt Dışı Deneyimi değişkenine göre $P \leq 0,05$ düzeyinde önemli bir fark gösterdiği anlaşılmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi yurt dışı deneyimine sahip öğretmenlerin uygulamaların etkililiğine ilişkin algıları daha düşük bulunmuştur.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın İkinci alt problemi “İngilizce öğretmenlerinin, İnsan Kaynakları Yönetiminin geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme alt boyutlarının uygulamadaki etkililiğine ilişkin algı ve beklentileri nasıl bir dağılım, ilişki ve etkileşim göstermektedir?” biçiminde idi.

Tablo 4.8 ve 4.9’da alt boyutlara ilişkin öğretmen algılarının korelasyon (r testi) ve etkileşim (MANOVA) tablosu sonuçları verilmektedir.

Tablo 4.8. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algılarının Alt Boyutlar Arasındaki İlişki (r) İstatistiği Sonuçları.

Alt Boyutlar			Geliştirme	Değerlendirme	Ödüllendirme
	$\bar{x}$				
Geliştirme	2,6	r	1	,945	,919
		p	*	,00	,00
Değerlendirme	2,5	r	,945	1	,911
		p	,00	*	,00
Ödüllendirme	2,6	r	,919	,911	1
		p	,00	,00	*

Tablo 4.8 incelendiğinde geliştirme ($\bar{x}=2,6$), değerlendirme ($\bar{x}=2,5$) ve ödüllendirme ($\bar{x}=2,6$) alt boyutlarında olumlu yönde ve güçlü bir ilişki bulunduğu, her alt boyut kapsamına giren ölçek maddelerine verilen yanıtların, ilgili alt boyut içerisinde $P<0.01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. İlişki katsayısının her üç alt boyutta da +1'e yakın olması, insan kaynakları yönetimi alt boyutların uygulamadaki etkililiğinin düşük bulunmasını yorumlamayı kolaylaştırdığı söylenebilir.

Tablo 4.8'de alt boyutlar arasındaki ilişki düzeyinde (olumlu, güçlü) ortaya çıkan bulgunun, alt boyutlar arasındaki etkileşimi nasıl etkilediğine ilişkin istatistiklere ulaşmak amacıyla yapılan Çok Yönlü Varyans (MANOVA) istatistiği Tablo 4.9'da verilmektedir.

Tablo 4.9. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algılarının Alt Boyutlar Arasındaki Etkileşimi Çok Yönlü Varyans İstatistiği Sonuçları.

Kaynak	Alt Boyutlar	KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Kaynak	Geliştirme	185,636	3	1,929	96,217	,00
	Değerlendirme	207,481	3	4,152	49,973	,00
	Ödüllendirme	201,390	3	6,804	29,60	,01
Etkileşim	Geliştirme	2,150	1	,00	8,227	,007
	Değerlendirme	1,28	1	,00		
	Ödüllendirme	,120	1	,0120		

Fark Önemli

Tablo 4.9 incelendiğinde geliştirme, değerlendirme, ödüllendirme alt boyutlarının etkileşim değerlerinin $P \leq 0.01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Öğretmenler, Tablo 4.8’de görüldüğü gibi insan kaynaklarının uygulamadaki etkililik düzeyini düşük değerlendirmişlerdir.

Tablo 4.10 ve 4.11’de alt boyutlara ilişkin öğretmen beklentilerinin korelasyon (r testi) ve etkileşim (MANOVA) tablosu sonuçları verilmektedir.

Tablo 4.10. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin Alt Boyutlar Arasındaki İlişki (r) İstatistiği Sonuçları.

Alt Boyutlar			Geliştirme	Değerlendirme	Ödüllendirme
	$\bar{x}$				
Geliştirme	2,6	r	1	0,817	,832
		p	*	,00	,00
Değerlendirme	2,5	r	,817	1	,795
		p	,00	*	,00
Ödüllendirme	2,6	r	,832	,795	1
		p	,00	,00	*

Tablo 4.10 incelendiğinde geliştirme ($\bar{x}=4,7$), değerlendirme ($\bar{x}=4,7$) ve ödüllendirme ($\bar{x}=4,6$) alt boyutlarında olumlu yönde ve güçlü bir ilişki bulunduğu, her alt boyut kapsamına giren ölçek maddelerine verilen yanıtların, ilgili alt boyut içerisinde $P \leq 0.01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.11. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin Alt Boyutlar Arasındaki Etkileşimi Çok Yönlü Vayans İstatistiği Sonuçları.

Kaynak	Alt Boyutlar	KT	SD	KO	F	Önem Denetimi	
Kaynak	Geliştirme	19,09	3	,543	65,639	,000	
	Değerlendirme	19,36	3	,553	41,273	,000	
	Ödüllendirme	46,36	3	1,325	1,05	,000	
Etkileşim	Geliştirme	1,781	1	,108	43,25	,082	Fark Önemsiz
	Değerlendirme	,904	1	7,53	31,68		
	Ödüllendirme	1,701	1	1,701	,931		

Tablo 4.11 incelendiğinde geliştirme, değerlendirme, ödüllendirme alt boyutlarının etkileşim değerlerinin $P \leq 0.01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Öğretmenler, Tablo 4.10’da görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililik düzeyine ilişkin yüksek ($\bar{X}=4,7$) beklenti geliştirmiştir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 4.12’de öğretmen ve yöneticilerin, çalıştıkları kurumlardaki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının etkililiğini artırmaya ilişkin önerileri verilmektedir.

Tablo 4.12. Öğretmen ve Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Alt Boyutların Uygulamadaki Etkililiği Arttırmaya İlişkin Önerileri.

ÖNERİLER	Öğretmen		Yönetici	
	n	%	n	%
Yurtdışı kurslara katılma olanakları artırılmalı	15	10,9	5	12,1
Mesleki gelişimin artırılması amacıyla diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği sağlanmalı ve yüksek lisans, doktora, seminer, konferans v.b. eğitim aktiviteleri organize edilmeli	11	8	1	2,4
Kurumun stratejik kariyer planlaması olmalı	18	13,1	12	29,2
Personelin mesleki gelişimi daha fazla önemsenmeli ve etkililiği artırılmalı	35	25,5	5	12,1
Performans değerlendirme sistemi tarafsız ve bilimsel ölçütlere dayanmalı	18	13,1	4	9,7
Performans değerlendirme sistemi göstermelik olmaktan çıkarılıp bireyin ve kurumun geliştirilmesi hedeflenmeli	9	6,5	2	4,8
Performans Değerlendirme sürecine astlar da katılmalı	7	5,1	2	4,8
Personelin ödüllendirilmesinde daha objektif olunmalı	17	12,4	6	14,6
Kullanılan ödül türlerinin, bireyin performansını artırmaya yönelik etkili olması sağlanmalı	7	5,1	4	9,7
TOPLAM	137		41	

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi İngilizce öğretmenlerinin ve yöneticilerin çalıştıkları kurumdaki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının etkililiğine ilişkin önerileri dokuz temel noktada yoğunlaşmaktadır. Bunlar İnsan Kaynakları Yönetiminin daha

etkin uygulanması ve kurum ve personelin etkinliğinin ve işteki memnuniyetin artırılmasına yönelik önerilerdir. Maddeler içerisinde öğretmenlerin en fazla öneride bulunduğu konunun % 25,5 ortalama ile “personelin mesleki gelişiminin daha fazla önemslenmesi ve etkililiğinin artırılması” olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ortalama olarak en az birleştikleri konular ise % 5,1 ile “Performans Değerlendirme sürecine astlar da katılmalı” ve “Kullanılan ödül türlerinin, bireyin performansını artırmaya yönelik etkili olması sağlanmalı” maddeleri olmuştur. Yöneticilerde ise “Mesleki gelişimin artırılması amacıyla diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği sağlanmalı ve yüksek lisans, doktora, seminer, konferans v.b. eğitim aktiviteleri organize edilmeli” maddesine % 2,4 ile sadece 1 yönetici katılmıştır. Yöneticilerde en çok önerilen madde ise % 29,2 ile “Kurumun stratejik kariyer planlaması olmalı” maddesidir. Bu maddeye öğretmenlerde de katılımın yüksek olduğu görülmektedir.



BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularının tartışılmasına, araştırma sürecinden elde edilen bulgulara ve yararlanılan kaynaklara göre ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar çerçevesinde araştırmanın amacına uygun olarak uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmektedir.

TARTIŞMA

Öğretmenlerinin, çalıştıkları kurumdaki İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili alt boyutların uygulamadaki etkililiğine ilişkin algı ve beklentilerin aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımlarına bakıldığında, İngilizce öğretmenlerinin, insan kaynakları yönetimindeki alt boyutların uygulanma düzeyini düşük değerlendirdiği, boyutların uygulanmasına ilişkin ise yüksek beklenti geliştirdikleri söylenebilir.

Öğretmenlerde, İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili alt boyutların etkililiğine ilişkin algı ve beklentilerin kıdem değişkenine göre yapılan Scheffée Anlamlılık Testi sonuçlarına bakıldığında, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerde algı düzeyinin biraz daha yüksek ($\bar{X} = 2,9$) bulunmuş olması, onların mesleğe ve kuruma karşı geliştirdikleri olumlu duyguların yüksek olması ile açıklanabilir. İlerleyen yıllarda uygulamaların etkililik düzeyine ilişkin algıların düştüğü ($\bar{X} = 2,2$) ve mesleğin son yıllarında ise yeniden yükseldiği ($\bar{X} = 2,9$) görülmektedir. Meslekte tükenmişlik alanında yapılan araştırmalar (Demir; Elma, 2003: 86), bireyin yaşı ve meslekte çalışma süresi ile tükenmişlik arasında ters yönde bir ilişki olduğunu, genel olarak meslekteki ilk beş yıldan sonra tükenmişliğin yaşanma olasılığının azaldığını ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları bu görüşleri belirli düzeyde destekler niteliktedir. Ancak bu araştırmada mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin uygulamaların etkililiğine ilişkin algıların başlangıçta yüksek olduğu, sonraki 10 yıl süresince düşüş kaydettiği ve mesleğin son yıllarında da yeniden yükselişe geçtiği görülmektedir. Ortaya çıkan bu bulgular, mesleğe ilk yıllarda yüksek beklentilerle gelen insanların ilerleyen yıllarda uygulamaları yeterli görmediklerini düşündürmektedir.

Öğretmenlerin uygulamaların etkililiğine ilişkin algı ve beklentilerinin eğitim değişkenine göre önemli bir fark göstermediği anlaşılmaktadır. İngilizce öğretmenlerinin genellikle İngilizce bölümünde, yani edebiyat ya da metodoloji alanında yüksek lisans yapmaktadırlar. İngilizce öğretmenlerinin pek azı İnsan Kaynakları Yönetimi alanında eğitim almıştır. Bu yüzden lisans mezunu öğretmenlerle yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında önemli bir algı farkının olmadığı düşünülmektedir.

Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda görev yapan İngilizce öğretmeni ve yöneticilerden, yurt dışında görev veya kurs sebebiyle bulunanların, gittikleri ülkelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının kendi ülkelerindekine kıyasla daha bilimsel ve etkin kullanıldığına tanık oldukları ve kendi kurumlarındaki uygulamaları düşük değerlendirdikleri düşünülmektedir.

Alt boyutların, birbiri ile tutarlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Zira geliştirmenin ön koşulu ölçmektir. Ölçülen davranış ve tutumlar geliştirilebilir ve ödüllendirilebilir. Öte yandan değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri de geliştirme etkinliklerinin sürekliliğine bağlıdır. Bu bakımdan İnsan Kaynakları Yönetimi alt boyutlarından birinde yaşanan veya yaşanacak olan bir olumsuzluğun, diğer alt boyutlardaki etkililiği de düşüreceği söylenebilir.

Yine alt boyutlar arasındaki korelasyon (r) katsayısının pozitif olduğu bulgusu dikkate alındığında, öğretmenlerin kurumdaki geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme alt boyutlarının uygulamada bir uyum göstermediği konusunda görüş birliği içerisinde oldukları söylenebilir.

İlişki katsayısının her üç alt boyutta da +1'e yakın olması, öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi alt boyutlarını doğru ve yerinde uygulanması isteklerini doğrular niteliktedir. Yine alt boyutlar arasındaki korelasyon (r) katsayısının pozitif olduğu bulgusu dikkate alındığında, öğretmenlerin kurumdaki geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarının bir uyum içerisinde uygulanması gerektiği konusunda görüş birliği içerisinde oldukları söylenebilir. Uygulamaların etkililiğini artırmak bakımından her üç alt boyutun da dikkate alınması gerektiği söylenebilir.

Arslan (2002: 113-116) tarafından, performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim etkinliklerinde kullanılması yönünde yaptığı araştırma sonuçları da göstermektedir ki, işletmelerin % 56,70'inde çalışanların performansları bilimsel bir

esasa dayanmadan yönetici gözlemlerine dayalı olarak değerlendirilmektedir. Performans değerlendirmesinin bir sistem içinde yapıldığı örgütlerin önemli bir kısmının büyük ölçekli veya yabancı ortaklı şirketler olduğu görülmektedir. Araştırmaya göre, bu örgütlerde performans değerlendirme sonuçları (1) Çalışanların ücretlerini belirlemek, (2) Terfi edecek kişileri belirlemek ve (3) Çalışanların hizmet içi eğitim gereksinimlerini ortaya koymakta kullanılmaktadır. Söz konusu örgütlerde performansı yüksek ölçülen çalışanların, terfi ettiklerinde gereksinim duyacakları eğitimin kendilerine verilmesi sağlanırken, düşük performansın ortaya çıkması halinde ise bu çalışanların da performansının yükseltilmesi için eğitim planlaması yapılmaktadır.

Bu araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi, bilimsel esaslara uygun olarak yapılan performans değerlendirmesi, personelin ödüllendirilmesi anlamına da gelen işte yükselmesinde ve eğitim gereksiniminin giderilmesinde kullanılmaktadır. Bu şekilde yapılan ve sonuçları İnsan Kaynakları Yönetiminin diğer alt boyutlarla uyumlu olarak kullanılan bir performans değerlendirmesinin her kurum için olumlu sonuçlar doğuracağı söylenebilir.

Öğretmen ve yöneticilerin geliştirdikleri önerilere baktığımızda, onların görev yaptıkları kurumlarda personelin geliştirilmesi için planlanan etkinlikleri yeterli bulmadığını, kullanılan ödül türlerinin performansı artırmaya yönelik olmadığını, performans değerlendirme sürecine astlarında katılmasının gereğine inandıklarını ve öğretmen ve yöneticilerin geleceğe yönelik bir kariyer beklentisi olduğunu görmekteyiz.

Yukarıda anlatılan bulgular da göstermektedir ki Hava Kuvvetleri Komutanlığı personeli kendi kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi alt boyutlarının daha etkin uygulanması gereğine inanmaktadırlar. Performans değerlendirme uygulamalarındaki hataların en aza indirilmesi ve nesnelliğin sağlanması gerekmektedir. Performans değerlendirmesi gerçekte çalışanların görevlerini yerine getirirken gösterdikleri performansı ölçmelidir. Bundan alınan sonuçlar personelin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesine yardımcı olacak, kurumun hedeflerine ulaşmasında yeni düşüncelerin doğmasına ve gelişmesine olanak sağlayacaktır. Bu sonuçlar ayrıca, performansı düşük personelin de belirlenmesine olanak sağlayacaktır. Böylece yüksek performanslı çalışanların ödüllendirilmesi, düşük performanslı çalışanların ise işe güdülenmeleri konusunda yöneticilere veri sağlayacaktır. Diğer bir deyişle, İnsan Kaynakları

Yönetiminin alt boyutları olan performans değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirme uygulamalarının birlikte yürütülmesi, birbirine veri sağlaması ve bu verilerin yapıcı bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

SONUÇLAR

- 1- Öğretmenlerin kendi kurumlarındaki insan kaynakları yönetiminin uygulamadaki etkililiğine ilişkin görüşlerinin algı boyutunda “kararsızım” ($\bar{X} = 2,5$), beklenti boyutunda ise “tümüyle uygulanmalı” ($\bar{X} = 4,7$) düzeyinde bulunmuştur.
- 2- Öğretmenlerin kıdem değişkeni bakımından algı düzeylerinde önemli bir fark bulunmuştur, beklentilerinde ise bulunmamıştır. Algı düzeyinde kıdem değişkeninde görülen farkın kaynağını 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle 6-10 kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır.
- 3- Öğretmenlerin lisans eğitimleri dikkate alındığında harp okulu veya üniversite çıkışlı olmalarına bağlı olarak algı ve beklentilerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır.
- 4- Öğretmenlerin “Eğitim Düzeyi” değişkenine göre algı ve beklentilerinde önemli fark bulunmamıştır.
- 5- Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarındaki etkililiğe ilişkin algıların “Yurt Dışı” Deneyimi değişkenine göre $P \leq 0,05$ düzeyinde önemli bir farklılık göstermektedir. Yurt dışı deneyimine sahip öğretmenlerin uygulamaların etkililiğine ilişkin algıları daha düşük ($\bar{X} = 2,2813$) bulunmuştur. Yurt dışı deneyime sahip öğretmenler ile bu tür bir deneyime sahip olmayan öğretmenler arasında beklenti seviyesinde önemli bir fark bulunmamıştır.
- 6- Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetiminin geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme alt boyutlarının etkililiğine ilişkin algı ve beklentileri arasında olumlu, güçlü yönde bir ilişki ve anlamlı bir etkileşim bulunmuştur. Öğretmen algılarına göre uygulamalarda geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme alt boyutları arasında bir uyumsuzluk bulunmaktadır. Öğretmen beklentilerine göre uygulamalarda geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme alt boyutları uyum içerisinde yürütülmelidir.

- 7- İngilizce öğretmenlerinin çalıştıkları kurumdaki İnsan Kaynakları Yönetiminin etkililiğini artırmaya yönelik önerileri (a) “personelin mesleki gelişiminin daha fazla önemsenmesi ve etkililiğinin artırılması; (b) Kullanılan ödül türlerinin, bireyin performansını artırmaya yönelik olması ile (c) Performans değerlendirme sürecine astların da katılması biçiminde olmuştur.

ÖNERİLER

A- Uygulayıcılara

- 1- Öğretmenlerin kendi kurumlarındaki insan kaynakları yönetiminin uygulamadaki etkililiğine ilişkin görüşlerinin algı boyutunda düşük bulunması, örgütsel etkililiği olumsuz yönde etkileyebilir. Hizmet kalitesi günümüzde hizmeti üretenden çok, tüketen algısına bağlı olarak şekillendiğinden, yöneticilerin kendi uygulamalarına ilişkin sık sık geribildirim alması gerekmektedir.
- 2- Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerde öğretmenlerin kendi kurumlarındaki insan kaynakları yönetiminin uygulamadaki etkililiğine ilişkin görüşlerinin algı boyutunda yüksek iken, ilerleyen yıllarda (6–15 yıl) düştüğü görülmektedir. Tükenmişlik duygusunu çağrıştıran bu durum, uygulayıcılar tarafından dikkate alınarak, geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarının özellikle kıdemin ilerlediği yıllarda daha dikkatle ele alınmasını gerektirmektedir.
- 3- Yurt dışı deneyime sahip olan öğretmenler, kendi çalıştıkları kurumdaki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının etkililiğini düşük algılamaktadırlar. Bu bize yurt dışındaki personelin gelişimi, performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi uygulamalarının bizdeki uygulamalardan farklı olduğunu göstermektedir. Yurt dışındaki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına bakılarak farklı uygulamalar geliştirilmesi gerekmektedir.
- 4- Öğretmenler çalıştıkları kurumda performans değerlendirme sonuçları ile geliştirme etkinlikleri arasında tutarsızlık görmektedirler. Personeli geliştirme

etkinlikleri planlanırken, performans değerlendirmesi sonuçlarının dikkate alınması, ödüllendirme ölçütlerinin bu anlayışa göre düzenlenmesi gerekmektedir.

5- Türk Silahlı Kuvvetleri personelinin, İnsan Kaynakları Yönetiminin etkililiğinin artırılmasına ilişkin (1) Personelin mesleki gelişimi daha fazla önemsenmeli ve etkililiği artırılmalı, bunun için;

- (a) Mesleki gelişim etkinliklerinin (seminer, panel, konferans, münazara v.b.) çeşitlilik göstermesi
- (b) Personelin mesleki gelişim etkinliklerine katılması amacıyla, üniversite ve diğer yurt içi kurumlarla işbirliğinin sağlanması
- (c) Çalışma koşullarının mesleki gelişim etkinliklerine katılımı destekleyecek yönde düzenlenmesi
- (d) Mesleki gelişime yönelik etkinliklerin çeşitlilik göstermesi
- (e) Mesleki gelişimde bireylerin istek ve beklentilerinin göz önünde bulundurulması
- (f) Mesleki gelişim etkinliklerinin verimliliğine ilişkin, etkinliğe katılanlardan geri bildirim alınması sağlanmalıdır.

(2) Kullanılan ödül türlerinin, bireyin performansını artırmaya yönelik etkili olması sağlanmalı ve (3) Performans Değerlendirme sürecine astlar da katılmalı, gibi önerilerinin dikkate alınması ve gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

B- Araştırmacılara

1. Öğretmenlerin kendi kurumlarındaki insan kaynakları yönetiminin uygulamadaki etkililiğine ilişkin görüşlerinin algı boyutunda düşük bulunmuştur. Bu alanda başka araştırma bulgularına gereksinim duyulmaktadır. Çalışanların algı düzeylerinde görülen düşüklüğün nedenleri (örgütsel, yönetsel, kişisel vb.) araştırılabilir.
2. Türk Silahlı Kuvvetlerinde, ilerleyen kademelerde tükenmişliğin sebepleri ve bu sebeplerin ortadan kaldırılmasının yolları araştırılabilir.

3. Yurt dışındaki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları araştırılıp bu uygulamaların bizim kurumlara uyarlanması için yapılacak bir araştırma hem Türk Silahlı Kuvvetlerinde hem de diğer kurumlardaki İKY uygulamalarının etkililiğini artırması anlamında yol gösterici olabilir.
4. Türk Silahlı Kuvvetlerinde mevcut performans değerlendirme sistemi ve personeli geliştirme etkinliklerinin uyumluluğu ve buna uyum bir ödül stratejisi araştırılıp öneriler geliştirilebilir.
5. Türk Silahlı Kuvvetlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerinin uygulanmasındaki ortaya çıkan tatminsizliklerin sebepleri araştırılabilir ve personelin önerileri doğrultusunda geliştirilen bir performans değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirme sisteminin, mevcut sisteme nasıl uyarlanacağı konusu incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Abdal-Haqq, İ. (1996). Making time for teacher professional development, ERIC Identifier: ED400259.
- Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*. No: 7. Ankara: Pegem Yayınları.
- Akal Z., (1998). İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri. *Ankara: MPM Yayınları, No:473*.
- Akat, İ. (1984). *İşletme yönetimi*. İzmir: Ege Yayıncılık.
- Abella, K.T. (1989). *Building succesful training program*. New York: Addison Wesley Publishing Co.
- Aldemir, C. (1993). *Örgütler ve yönetimi*. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Aldemir, C. ve Ataol, A. (2001). *Personel yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Altun, M. (2001). *Kuleli Askeri Lisesi'nde Görev Yapan Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Hangi Düzeydedir*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, F. (2002). *Performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydoğan, İ. (2002). *MEB ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin personel geliştirmeye ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, A.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Babadoğan, C. ve Selvi, K. (1990). *Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü Ekspert Kursu İzleme Değerlendirmesi Araştırması*, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Battal, H. (1994). *TRT kurumunda teknik personel yetiştirme sürecinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayar, B. (2005, Eylül). *Performans değerlendirme sürecinde yaşanan sorunlar ve direnç*. www.insankaynaklari.com.

- Bovete, L. (1993). *Bireysel ödül tercihlerine dayalı bir teşvik sistemi modeli ve bir hizmet kuruluşunda ödül tercihlerine ilişkin bir vaka araştırması örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boyd, R. (1989). Improving teacher evaluations, ERIC Digest: 111.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Veri analizi kitabı/SPSS uygulamaları*. Ankara: PEGEM Yayınları.
- Byars, L. L. ve Rue, L. W. (1991). *Human resource mamnagement*. New York: Richard D. Irwin Inc.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, A.D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye 'de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara.
- Canman, A.D. (1995). *Çağdaş personel yönetimi*. Ankara: TODAİ Yayınları.
- Cherrington J. D. (1995). *The management of human resources*. New Jersey: Eaglewood Clifs 07632.
- Cooke, K. (1979). *Public personnel management: A model for the identification of training needs*. USA: July-August, V.8 No: 4.
- Crane, D.P. (1979). *Personnel*. USA: Wadsworth Publishing Company.
- Çetin, C. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Çiftçi, Ö. (1999). *TPAO genel müdürlüğü çalışanlarının katıldıkları hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çoban, C. (2001). *Performans değerlendirme ve TSK örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Davis, K. (1984). *Human Behavior at Work Organizational Behavior*. çev.Tosun, K. İstanbul Üniversitesi Yayınları No:3028, İstanbul.
- Demirkazık, N. (2003). *Ortaöğretim kurumlarında görevli okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin*

- görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Dyer, M. Karen (2001). The power of 360 – Degree feedback. *Educational Leadership*, Volume 58. Number 5.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J.Ö. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Erken, V. (1990). *Öğretmenlerin sicil sistemini değerlendirmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, S. (1979). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Eryılmaz, B. (1996). *Kamu yönetimi*. İstanbul.
- Eslek, S. (1996). *Belediye görevlilerinin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, SBE, İzmir.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Gibson, I.J., Ivancevich, J.J ve Donnelly, J. (1988). *Organization, behaviour, structure, process*. Illinois: BPI Irwin.
- Goldstein, I.L (1993). *Training in organisations*. CA: Pasific Grove. Brooks/Cole.
- Gökçeğöz, F. (1998). *Emniyet örgütünde hizmet içi eğitim etkinlikleri ve bu etkinliklere ilişkin görüşler ve öneriler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Görün, M. (1998). *Türk belediyeciliğinde hizmet içi eğitim ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, 18 Mart Üniversitesi SBE, Çanakkale.
- Güzelırmak, H. G. (1996). *İlköğretim okulu müdürlerine yönelik hizmet içi eğitim uygulamasının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hasanoğlu, M. (2005, Eylül). Kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 52. <http://www.sayistay.gov.tr>.
- Hava Kuvvetleri Komutanlığı (1984). *Astsubay meslek içi eğitim yönergesi*. Ankara.
- Hesapçıoğlu, M. (1994). *Öğretim ilke ve yöntemleri: Eğitim programları ve öğretim*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

HKY 164–12 (A). *Subay meslek programları yönergesi*.

HKY 53–7 (B). *Şerit rozet yönergesi*.

HKY 56–6 (A). *Ödül yönergesi*.

İnceoğlu, M. (1985). *Güdüleme yöntemleri*. Ankara: A.Ü Siyasal Bilgiler Fak. ve Basın-Yayın Y.O Basımevi.

Janez, J. (1995). The human resource cycle as basis of human resource development system, ERIC.

Kalkandelen, A. H. (1979). *Hizmet içi eğitim el kitabı*. Ankara.

Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara.

Kaya, O. (1998). *İlköğretim kurumlarında sicille değerlendirme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kinser, J. (1998). *Professional development needs assessment survey of inservice clients of the centre for vocational professional personnel development*. US: Pennsylvania State University.

Küçükahmet, L. (1992). *Hizmet içi eğitim: Teori ve uygulamaları*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fak. Matbaası.

Long, P. (1986). *Performance appraisal revisited*. London: Institute of Personnel Management.

Lawler, E. ve Porter, L. (1967). *The effect of performance on job satisfaction*. New York: Crowell Co.

Lowry, D. (2002). *Human resources management*. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.

Mathis, R.L. ve Jackson, J.H. (2000). *Human resource management*. USA: South-Western Publishing.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (1996). *Human resource management*. USA: Irwin/McGraw-Hill.

Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, INC.

Oğuz, E. (2002). *İlköğretim okulu yönetici performansının değerlendirilmesine ilişkin görüşler ve öneriler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Onaran, O. (1971). Örgütlerde karar Verme. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Yay., No: 321*.

- Önder, B. (2000). *Kamu Yayın Kurumlarında Personel Yönetimi*. TRT eğitim Dairesi Başkanlığı, ANKARA.
- Özdemir, S. (1994). Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitiminde Üniversitelerden Beklenen Roller. *YÖK/WB Endüstriyel Eğitim Projesi, Hizmet İçi Eğitim Konferansı, Ankara*.
- Öztürk, E. (1999). *Türk silahlı kuvvetlerinde mevcut ve taslak olarak hazırlanan yeni personel değerlendirme sisteminin personelin performans ve motivasyonu üzerindeki etkilerini ortaya koymaya yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Özyurt, A. (1993). *Hizmet içi eğitimde kazanılan yeterliklerin iş başında kullanımı (PTT hizmetleri memur temel kursu örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özyürek, L. (1981). Öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim programlarının etkinliği. *A. Ü. Yayını, No:102*.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayını.
- Peker, Ö. (1998). Yönetimi geliştirmenin sürekliliği. *Ankara: TODAİE Yayınları, No: 258*.
- Polatcan, İ. (1986). *Türk silahlı kuvvetleri iç hizmet kanunu ve yönetmeliği*. İstanbul.
- Robinson, D.G. ve Robinson, J.C. (1998). *Moving from training to performance*. California: Berret-Koehler Inc.
- Sabancı, A. (1999). *İlköğretim Okullarındaki Ödül Sisteminin Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel yönetimi: Politika ve yönetsel teknikler*. Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Scarpello, V.G. ve Ledvinka, J. (1988). *Personnel / human resource management*. USA: Kent Publishing Company.
- Schneier, C. E. ve Guthrie, J. P. ve Olian, J. D. (1988). *A Practical Approach to Conducting and Using the Training needs Assessment*. Public Personnel Managament 17.

- Selamet, E. (2005, Eylül). http://www.psikologum.com_/forum/forum_konu.asp?forum_id=1062.
- Stone, R.J. (1998). *Human resources management*. Australia: John Wiley&Sons Ltd.
- Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve işdoyma analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2*.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel yayıncılık, No: 399.
- Taymaz, H. (1981). *Hizmet içi eğitim kavramları, ilkeleri, yöntemler*. Ankara.
- Taymaz, H. (1992) Hizmet içi eğitim: Kavramlar, ilkeler, yöntemler. *Ankara Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayını, No: 3, İkinci Baskı*.
- Taymaz, H., Sunay, Y. ve Aytaç, T. (1997). Hizmet İçi Eğitimde Koordinasyon Sağlanması Toplantısı. *Ankara: Millî Eğitim (Eğitim-Kültür-Sanat), Sayı:133, [57-60]*.
- Tepebaş, M. (1999). *Motivasyon teorilerinde ödüllendirme ve organizasyonlarda ödül sistemleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Toffler, A. (1991). *Gelecek korkusu şok (Çev. Selami Sorgut)*. İstanbul.
- Tonbul, Y. (1996). *Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim programlarının etkililiğine ilişkin algıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tonbul, Y. (2002). *İlköğretim okulu ve yöneticilerine dönük ödüllendirme uygulamalarının etkililiği ve öğretim performansına dayalı öğretmen ödüllendirme yaklaşımı önerisi (İzmir örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- TSK Personel Konsepti (MKS 12-1 (A)), Gnkur.Basımevi, Ankara, 2000, s.1-4
- Tura, K., *Performans Değerlendirme, Proje 2*, Kocaeli Üniversitesi.
- Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. Ankara: TODAİ Yayını.

Türk Silahlı Kuvvetleri Sicil Yönetmeliği. 22 Aralık 1998 tarih ve 23566 sayılı resmi gazete.

Tyson, S. ve York, A. (1993). *Personnel management*. England: Clays Ltd. St. Ives Plc.

Varış, F. (1988). Eğitimde program geliştirme-teori ve teknikler. *Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 157.*

Wooden, S. ve Baptiste, N. (1990). **S.U.C.C.E.S.S.** : Full Pre/In-Service training requires planning. *Day Care and Early Education*. 18, [34-36].



EK-1

YÖNERGE

Günümüzde küreselleşen rekabetçi ekonomik koşullar nedeniyle, örgütler, klasik yönetim anlayışı ve uygulamalarından hızla uzaklaşarak, daha modern ve etkililiği attırmaya yönelik bilimsel yöntemleri kabul etmek zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda, örgüt yönetimlerinin, profesyonel bir İnsan Kaynakları Yönetimi'ni desteklemeleri ile birlikte, işe alımdan personelin geliştirilmesine, ödül sistemlerinden, çalışanların hukuksal haklarının korunması ile ilgili süreç ve işlemlerde önemli gelişmeler gözlenmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amacı, örgütsel etkililiği sağlamaktır. Yani, örgütün üretkenliğini ve verimliliğini arttırmaktır. Bir örgütün, üretim sürecindeki sahip olduğu en değerli ögenin insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde, söz konusu kaynağa yapılan yatırımın önemi daha da anlaşılabacaktır. Bu anlamda personeli işe alma, geliştirme, değerlendirme, özendirme ve ödüllendirme uygulamalarının örgütsel hedeflerle tutarlılık göstermesi gerekmektedir. Çalışanların örgütle bütünleşmeleri, güdülenmeleri ve kendilerini yenilemelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin hedeflere dönük uygulanmasının önemli olduğu görülmektedir.

Diğer bütün örgütlerde olduğu gibi, Türk Hava Kuvvetlerinde de belirlenen hedeflere en etkin ve verimli bir şekilde ulaşmanın en önemli unsurlarından biri de şüphesiz ki insan kaynağının seçiminden, geliştirilip değerlendirilmesine ve ödüllendirilmesine kadar geçen sürecin, İnsan Kaynakları Yönetimine dayandırılarak gerçekleştirilmesidir.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında araştırmanın amacı şöyle belirlenmiştir: Türk Hava Kuvvetlerinde İngilizce öğretim yapan okullarda personelin bilgi ve becerisinin geliştirilmesine, performanslarının değerlendirilmesine ve ödüllendirilmelerine ilişkin uygulamaların irdelenmesi ve etkililiğinin artırılmasına yönelik öneriler geliştirmek.

Aşağıda bu amaçlara uygun olduğu düşünülen 4 açık uçlu soru bulunmaktadır.

Turgut Sevim SEVİM

Hv. Öğ. Yzb.

Hv. Astsb. MYO

1. Kurumunuzda, çalışanların mesleki gelişimlerinin ne düzeyde önemsendiğini düşünüyorsunuz? Önerileriniz nelerdir?
2. Personelin mesleki yeterliliklerinin gelişimine yönelik düzenlenen etkinliklerin yeterlik ve etkililik düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz? Söz konusu etkinliklerin daha yeterli ve etkili olması hususunda neler önerirsiniz? Önerileriniz nelerdir?
3. Kurumunuzda yürütülen performans değerlendirme uygulamalarını -nesnellik, tarafsızlık, hedefe dönüklük, bireyi ve kurumu geliştirme ilkeleri bakımından- nasıl değerlendiriyorsunuz? Önerileriniz nelerdir?
4. Kurumunuzdaki ödül ve özendirme uygulamalarının (ödüllendirme ölçütlerinin nesnelliği, tutarlılığı; ödüllerin yeterliliği, alanlar üzerindeki etkisi, teşvik stratejilerinin yeterliliği vb.) etkililiği hakkında neler düşünüyorsunuz? Önerileriniz nelerdir?



EK-2**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ
YÖNERGE**

Bu ölçme aracı, “Hava Kuvvetleri Komutanlığına Bağlı İngilizce Öğretim Yapan Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi alt boyutlarının Uygulanmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” konulu Yüksek Lisans Tezine gerekli verileri toplamak için hazırlanmıştır. Bu amaçla elde edilen veriler, Hv.K.K.lığı İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarına katkı sağlayacaktır.

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm size ait kişisel bilgileri, ikinci bölüm ise İnsan Kaynakları Yönetiminin uygulanmasına ilişkin görüşlerinizi belirteceğiniz bilgileri içermektedir.

Araştırmanın amacına ulaşması, ölçekte belirteceğiniz yargıların doğru ve samimi olmasına bağlıdır. Ölçek üzerine kimlik açıklayıcı herhangi bir bilgi yazmanız gerekmemektedir. Toplanan veriler, bilimsel amaçlar dışında başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

İLETİŞİM ADRESİ :

Hv.Snf.Ok.ve Astsb. MYO
Gaziemir/İZMİR
seyfisevim@yahoo.com
Tel: 5182

Turgut Seyfi SEVİM
Hava Öğretmen Yüzbaşı
Ege Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM**KİŞİSEL BİLGİLER**

AÇIKLAMA : Lütfen uygun seçeneğin önündeki boşluğa (X) işareti koyunuz veya ilgili boşluğa istenileni yazınız. Her madde için tek seçenek işaretleyiniz.

A. Mezun olduğunuz kaynak :

1. () Hava Harp Okulu

2. () Üniversite

B. Mesleki deneyiminiz :

1. () 1-5 yıl

2. () 6-10 yıl

3. () 11-15 yıl

4. () 16-20 yıl

5. () 22 yıl ve daha fazla

C. En son bitirdiğiniz eğitim programı :

1. () Ön lisans

2. () Lisans

3. () Lisansüstü

D. Kurumunuz tarafından sağlanan yurt dışı deneyimi :

1. () Evet

2. () Hayır

ÖZET

Bu araştırma Hava Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde İngilizce eğitimi veren okullarda öğretmenlerin ve yöneticilerin, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına ilişkin algı ve beklentilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan betimsel bir çalışmadır.

Ölçme aracı oluşturulmadan önce bir açık uçlu soru anketi hazırlanmış ve personelin İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin görüşlerinin hangi noktalar üzerinde yoğunlaştığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu anket sonucunda frekansı en yüksek olan konular ankete alınmış ve geçerlilik-güvenirlilik testi yapıldıktan sonra uygulanmıştır. Ankette, İnsan Kaynakları Yönetimi alt boyutlarından üçü olan Performans Değerlendirme, Personelin Eğitimi ve Ödüllendirmeye ilişkin toplam 32 soru bulunmaktadır.

İstanbul ve İzmir illerinde bulunan okullardan ulaşılan öğretmen ve yöneticilerden toplam 171 anket geri dönmüştür.

Araştırma İnsan Kaynakları Yönetimi alt boyutlarından, Personelin Geliştirilmesi, Performansın Değerlendirilmesi ve Ödüllendirme ile sınırlandırılmıştır. Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda görev yapan İngilizce öğretmenleri ve okul yöneticilerinin algı ve beklentilerini ölçmek amacıyla hazırlanan veri toplama aracı ile elde edilen veriler, SPSS paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın verilerinin analizinde Ortalama, Standart Sapma, Frekans ve Yüzde, T-Testi ve Varyans Analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar maddeler düzeyinde tartışılarak sürecin işleyişi ile ilgili olumlu ve aksayan yönler yorumlanmıştır.

Genel olarak personelin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının düşük, beklentilerinin ise yüksek olduğu görülmüştür. Alt problemlerden kıdem, kaynak ve yurt dışı deneyimi değişkenlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuş ancak eğitim değişkenine göre algı düzeyinde anlamlı bir fark görülmemiştir.

Araştırma bulguları aşağıdaki gibidir:

1. İngilizce öğretmenleri, insan kaynakları yönetiminin uygulanma düzeyini düşük değerlendirmekte, alt boyutların doğru bir şekilde uygulanmasına ilişkin ise yüksek beklenti geliştirmektedir.
2. Öğretmenlerin kıdem değişkeni bakımından algı düzeylerinde önemli bir fark bulunmuştur, beklentilerinde ise bulunmamıştır. Algı düzeyinde kıdem

değişkeninde görülen farkın kaynağını 1–5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle 6-10 kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

3. Öğretmenlerin lisans eğitimleri dikkate alındığında harp okulu veya üniversite çıkışlı olmalarına bağlı olarak algı ve beklentilerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır.
4. Öğretmenlerin “Eğitim Düzeyi” değişkenine göre algı ve beklentilerinde önemli fark bulunmamıştır.
5. Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetiminin uygulamadaki etkililiğine ilişkin algılarının Yurt Dışı Deneyimi değişkenine göre önemli bir fark gösterdiği anlaşılmaktadır. Yurt dışı deneyimine sahip öğretmenlerin uygulamaların etkililiğine ilişkin algıları daha düşük bulunmuştur. Yurt dışı deneyime sahip öğretmenler ile bu tür bir deneyime sahip olmayan öğretmenler arasında beklenti seviyesinde önemli bir fark bulunmamıştır.
6. Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetiminin geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme alt boyutlarının etkililiğine ilişkin algı ve beklentileri arasında olumlu, güçlü yönde bir ilişki ve anlamlı bir etkileşim bulunmuştur.
Öğretmen algılarına göre uygulamalarda geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme alt boyutları arasında bir uyumsuzluk bulunmaktadır.
Öğretmen beklentilerine göre uygulamalarda geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme alt boyutları uyum içerisinde yürütülmelidir.
7. İngilizce öğretmenlerinin çalıştıkları kurumdaki İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili alt boyutların etkililiğini artırmaya yönelik önerileri genel olarak (a) “personelin mesleki gelişiminin daha fazla önemszenmesi ve etkililiğinin artırılması; (b) Kullanılan ödül türlerinin, bireyin performansını artırmaya yönelik olması ile (c) Performans değerlendirme sürecine astların da katılması yönünde olmuştur.

İngilizce öğretmenleri ve yöneticiler çalıştıkları kurumdaki İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili üç alt boyutun etkililiğini artırmaya yönelik şu önerileri vermişlerdir:

- a. Yurtdışı kurslara katılma olanakları artırılmalı.

- b. Mesleki gelişimin artırılması amacıyla diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği sağlanmalı ve yüksek lisans, doktora, seminer, konferans v.b. eğitim aktiviteleri organize edilmeli.
- c. Kurumun stratejik kariyer planlaması olmalı.
- d. Personelin mesleki gelişimi daha fazla önemsenmeli ve etkililiği artırılmalı.
- e. Performans değerlendirme sistemi tarafsız ve bilimsel ölçütlere dayanmalı.
- f. Performans Değerlendirme sürecine astlar da katılmalı.
- g. Personelin ödüllendirilmesinde daha objektif olunmalı.
- h. Kullanılan ödül türlerinin, bireyin performansını artırmaya yönelik etkili olması sağlanmalı.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler, Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminin, verimliliğin artırılması için, daha bilimsel ve objektif uygulanmasını önermişlerdir.



ABSTRACT

This research is a descriptive study in order to determine the perceptions and the expectations of the teachers and the managers related to the applications of Human Resources Management in the schools where the education of English Language is given in the Turkish Air Forces.

Before the real questionnaire was prepared, a questionnaire with open-ended questions was prepared to obtain the first consideration of the personnel and to decide where those considerations are mostly accumulated. After the application of this questionnaire, the subjects with the highest frequency were added to the main questionnaire and after the reliability test, it was applied. The questionnaire totally had 32 questions which were related to the three principles of The Human Resources Management, Performance Evaluation, Training of the Personnel and Rewarding.

Totally 171 questionnaires could be received from the teachers and the managers working in the schools in İstanbul and Izmir.

The research is limited with the training and performance evaluation of the personnel, and rewarding. Likert type evaluation scale form was applied to the participants to express their opinions about the three principles of The Human Resources Management. The questionnaire had 32 items. Results were analyzed by SPSS statistics program. Arithmetic Mean, Standard Deviation, Frequency, Percentage, T-Test and Analysis of Variance were used to analyze the data. The data were evaluated and discussed at item level to clarify the positive and negative aspects of the process.

In general, the perceptions of the personnel related to the Human Resources Management were found low and the expectation was found high. Meaningful differences among the variants of work experience, graduation and the experience of a duty abroad, but according to the variant of education no meaningful difference was found at the level of perception.

The results of the research are as follows:

1. The English teachers evaluate the application level of the Human Resources Management to be insufficient, and have high expectation for the application of the principles.

2. A meaningful difference was found at the perception of teachers in terms of work experience, however no difference was found at expectation. The perception difference for the variant of experience is among the teachers with an experience of 1-5 and 6-10 years.
3. No meaningful difference was found in teachers' perception and expectation regarding their graduation of a University and Military Academy.
4. Regarding the level of education, no meaningful difference was found in the perception and expectation of the teachers and managers.
5. It is obvious that according to the variant of an experience abroad, the perception of teachers shows a meaningful difference. The perceptions of teachers with an experience abroad were found lower. They don't show any difference at the expectation.
6. Between the teachers' perception and expectation about the development, evaluation and rewarding principles of Human Resources Management, a positive and strong relation, and a considerable interaction were found. According to the teachers, the applications of three principles of HRM are discordant, and they suggest that the principles of HRM should be applied together in an harmony.
7. English teachers and managers have put forward the following suggestions in order to increase the effectiveness of the three principles of the Human Resources Management:
 - a. The opportunities of participating in the courses abroad should be increased.
 - b. In order to provide a professional development, a cooperation with the other institutions should be provided, and educational activities like Master's Degree, Ph.D., seminar, conferences etc. should be organized.
 - c. The organisation should have a strategic career planing.
 - d. A broader importance should be given to the professional development of the personnel, and its effectiveness should be increased.
 - e. The performance evaluation system should be objective and scientific.
 - f. Subordinates should also participate in the process of performance evaluation.
 - g. It is required that the managers be more objective in rewarding the personnel.

- h. The kinds of rewards should be effective for the purpose of increasing the individual's performance.

The teachers and the managers who have participated in the research have suggested that the principles of the Human Resources Management be applied more scientifically and more objectively in order to increase the effectiveness in The Turkish Air Force.



YÜKSEK ÖĞRENİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN
Soyadı: SEVİM
Adı: Turgut Seyfi

Merkezimizde Doldurulacaktır

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe: Hava Kuvvetleri Komutanlığına Bağlı İngilizce Öğretim Yapan Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerinin Görüş Ve Beklentileri

Yabancı Dil: İNGİLİZCE

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans	Doktora	Doçentlik	Tıpta Uzmanlık	Sanatta
Yeterlilik	[+]	[]	[]	[]

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ :

Üniversite : EGE ÜNİVERSİTESİ

Fakülte : EĞİTİM FAKÜLTESİ

Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Diğer Kuruluşlar :

Tarih: 13-02-2006

TEZ YAYINLANMIŞSA :

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi:

ISBN:

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : TONBUL, YILMAZ

Ünvanı : Yard. Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI: 116

TEZİN KONUSU (KONULARI) : Hava Kuvvetleri Komutanlığına bağlı İngilizce öğretim yapan okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin uygulamadaki etkililiğine ilişkin İngilizce öğretmenlerinin algı ve beklentileri nelerdir? Bu görüşler mesleki değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER :

- 1- Performans Değerlendirme
- 2- Personelin Geliştirilmesi
- 3- Personelin Ödüllendirilmesi
- 4- Hava Kuvvetleri Komutanlığı
- 5-

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER: (Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'ları kullanınız.)

- 1- The Evaluation of Performance
- 2- Training the personnel
- 3- Reward management
- 4-
- 5-

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

1-Tezimden Fotokopi Yapılmasına izin veriyorum

[]

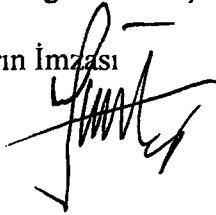
2-Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

[+]

3-Kaynak göstermek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir

[]

Yazarın İmzası



Tarih : 25-02-2006