

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ÇALIŞANLARIN
ALGILANAN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİSİ:
SOMALİ-TÜRKİYE İLETİŞİM İŞLETMELERİ
KARŞILAŞTIRILMASI**

**Hazırlayan
Burhan Abdullahi HUSSEİN**

**Danışman
Doç.Dr.Ebru AYKAN**

Yüksek Lisans Tezi

**Ağustos, 2016
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ÇALIŞANLARIN
ALGILANAN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİSİ:
SOMALİ-TÜRKİYE İLETİŞİM İŞLETMELERİ
KARŞILAŞTIRILMASI**

**Hazırlayan
Burhan Abdullahi HUSSEİN**

**Danışman
Doç. Dr. Ebru AYKAN**

Yüksek Lisans Tezi

**Ağustos, 2016
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Burhan Abdullahi HUSSEİN



YÖNERGEYE UYGUNLUK

“İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Algılanan Performansları Üzerine Etkisi: Somali-Türkiye İletişim İşletmeleri Karşılaştırılması” adlı Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Burhan Abdullahi HUSSEİN

Danışman

Doç.Dr. Ebru AYKAN

İşletme Anabilim Dalı

Prof. Dr. Osman UNUTULMAZ

Doç. Dr. Ebru AYKAN danışmanlığında **Burhan Abdullahi HUSSEİN** tarafından hazırlanan "**İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Algılanan Performansları Üzerine Etkisi: Somali-Türkiye İletişim İşletmeleri Karşılaştırılması**" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü **İşletme** Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

.12../08../2016

JÜRİ:

Danışman : Doç. Dr. Ebru AYKAN

Ebru AYKAN

Üye : Prof. Dr. A. Asım AKDOĞAN

Asım AKDOĞAN

Üye : Doç. Dr. Karhan KARACASU

Karhan KARACASU

ONAY:

Bu tezin kabulü enstitü yönetim kurulunun 27/08/2016 tarih ve 20 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Celaleddin ÇELİK

Celaleddin ÇELİK

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamın içerisinde başından sonuna kadar beni sürekli ve eksiksiz bir şekilde destekleyen ve değerli fikirleri, tecrübe, bilgi ve düşüncelerini paylaşan Hocam Doç.Dr. Ebru AYKAN’a en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca, benden hiçbir yardımı esirgemeyen değerli jürilerim Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN ve Doç.Dr. Korhan KARACAOĞLU’na teşekkürlerimi sunarım.

Her zamanki olduğu gibi sürekli bana destek veren sevgili eşim, annem, ailem ve beni yalnız bırakmayan tüm hocamlarım, kardeşlerim ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Burhan Abdullahi HUSSEİN

Kayseri, Ağustos 2016

**İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ÇALIŞANLARIN ALGILANAN
PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİSİ: SOMALİ-TÜRKİYE İLETİŞİM
İŞLETMELERİ KARŞILAŞTIRILMASI**

Burhan Abdullahi HUSSEİN

**Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi, Ağustos 2016
Danışman: Doç. Dr. Ebru AYKAN**

ÖZET

Bu çalışma;iletişim işletmelerinde uygulanan İnsan kaynakları eğitiminin çalışanlarınalgılanan performansları üzerindeki etkisini belirlemek ve Somali ve Türkiye'deki iki işletmede bu ilişkileri karşılaştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu çerçevede araştırma Somali'de Galkio şehrinde (Golis Telekom) ve Türkiye 'de Kayseri şehrinde (Türk Telekom) faaliyette bulunan iletişim işletmelerindeki toplam 240 çalışan üzerinde yapılmıştır. Elde edilen veriler incelediğinde insan kaynakları eğitimi ile çalışanların algılanan performansları arasında anlamlı ilişkinin bulunduğu veinsan kaynakları eğitiminin çalışanlarının algılanan performansları üzerine anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Eğitimi, Çalışanların Algılanan Performansları

**THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE TRAINING ON EMPLOYEE
PERCEIVED PERFORMANCES: COMPARISON OF SOMALIA-TURKIYE
TELECOMMUNICATION BUSINESS**

Burhan Abdullahi HUSSEIN

Erciyes University, Institute of Social Sciences

M. Sc. Thesis, August 2016

Advisor: Assoc. Prof. Ebru AYKAN

ABSTRACT

The main purpose of this study is to research the effect of human resource training on employee perceived performances, in comparison of the relationship between two telecommunication business from Somali and Turkiye. In this regard, in total of 240 survey questionnaires were sent both businesses, Somalia-Galkio city (Golis Telecom) and Turkiye-Kayseri city (Türk Telecom) and subsequently, the data collected were analysed and it has been found that there is statistical meaningful effect of human resource training on employees perceived performance.

Key Words: Human Resource Training, Employee Performance

İÇİNDEKİLER

İNSAN KAYNAKLARIN EĞİTİMİNİN ÇALIŞANLARIN ALGILANAN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİSİ: SOMALİ-TÜRKİYE İLETİŞİM İŞLETMELERİ KARŞILAŞTIRILMASI

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK.....	ii
KABUL ONAY.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	5
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	7
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	9
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler	11
1.5.1. İç Çevre Faktörleri.....	11
1.5.2. Dış Çevre Faktörleri	14
1.6. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	15
1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	18

1.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı	18
1.7.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları	19
1.7.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler	20
1.7.2. İnsan Kaynağının Seçimi.....	22
1.7.3. Performans Değerlendirme.....	26
1.7.3.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları	27
1.7.3.2. Performans Değerlendirmesini Etkileyen Faktörler	28
1.7.3.3. Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar	29
1.7.4. Kariyer Planlaması	30
1.7.5. Ücret Yönetimi	31
1.7.5.1. Ücret İle İlgili Kavramları	32
1.7.5.2. Ücret Yönetiminin İlkeleri.....	33
1.7.5.3. Ücretin Oluşumunu Etkileyen Faktörler.....	35
1.7.5.4. Ücretlendirme Sistemleri	36
1.7.6. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	37

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ

2.1. Eğitim Kavramı.....	41
2.2. İnsan Kaynakları Eğitiminin Önemi	42
2.3. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları	43
2.4. İnsan Kaynakları Eğitiminin Temel İlkeleri	46
2.5. Eğitim Süreci Planlamasının Aşamaları	48
2.5.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	48
2.5.2. Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması.....	53
2.5.2.1. Amaçların Belirlenmesi	53
2.5.2.2. Eğitim Programının Kapsamının Belirlenmesi.....	54
2.5.3. Uygulanacak Eğitim Yöntemlerinin Seçimi.....	57

2.5.3.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri	58
2.5.3.2. İşdışında Eğitim Yöntemleri	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI

3.1. Performans Kavramı	69
3.2. Performans Boyutları	71
3.3. Performansı Belirleyen Faktörleri.....	74
3.4. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Performans İlişkisi - Literatür Taraması.....	75

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİMİN ÇALIŞANLARIN ALGILANAN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SOMALİ-TÜRKİYE İLETİŞİM İŞLETMELERİ KARŞILAŞTIRMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	79
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	80
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	80
4.3.1. Araştırmanın Örneklemi.....	80
4.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	81
4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	82
4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	84
4.4.1. Katılımcıların Cinsiyeti	84
4.4.2. Katılımcıların Yaş Durumları.....	85
4.4.3. Katılımcıların Medeni Durumları.....	86
4.4.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	87
4.4.5 Katılımcılarının Çalışma Süreleri.....	88
4.5 Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	89
4.5.1. Araştırmanın Tanımlayıcı Bulguları	89

4.5.2. Çalışanların Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev Performansları, Bağlamsal Performansları ve Toplam Performansları Arası İlişkilere İlişkin Bulgular	90
4.5.2.1. Gölis Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyinin Algıladıkları Görev, Bağlamsal Toplam Performansları Arasındaki İlişki.....	91
4.5.2.2. Türk Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Arasındaki İlişki.....	91
4.5.3. Çalışanların Aldıkları İK Eğitim Düzeyinin Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Üzerindeki Etkileri	92
4.5.3.1. Gölis Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi ve Algıladıkları Görev, Bağlamsal Toplam Performansları Üzerindeki Etkileri.....	92
4.5.3.2. Türk Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi ve Algıladıkları Görev, Bağlamsal Toplam Performansları Üzerindeki Etkileri.....	93
4.5.4. Gölis ve Türk Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performanslar Arası Farklılıklara İlişkin t Testi sonuçları	94
4.6. Sonuç ve Öneriler.....	96
KAYNAKÇA	101
EKLER.....	110
EK-1: Anket Formu-Türkçe	110
EK-2: Anket Formu-İngilizce	114
EK-3: Özgeçmiş	114

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Personel Yönetimi (PY) Arasındaki Farklılıklar	17
Tablo 2.	Temin Kaynakları Avantajları ve Dezavantajları.....	24
Tablo 3.	İş Kazalarının Nedenleri.....	38
Tablo 4.	Meslek Hastalıkların Nedenleri.....	39
Tablo 5.	İşletmelerde Eğitim İhtiyacını Belirleme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	49
Tablo 6.	Personel Eğitim Yöntemleri ve Amaçları (Görev Yerlerine Göre).....	67
Tablo 7.	Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar	73
Tablo 8.	Ölçeklerin Güvenirliliği Cronbach Alpha (α) Katsayıları.....	81
Tablo 9.	Katılımcılarının Cinsiyeti Tablosu	84
Tablo 10.	Katılımcıların Yaş Durumları Tablosu.....	85
Tablo 11.	Katılımcılarının Medeni Durum Tablosu	86
Tablo 12.	Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Tablosu	87
Tablo 13.	Katılımcılarının Çalışma Süreleri Tablosu.....	88
Tablo 14.	Golis Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performans Düzeyleri.....	89
Tablo 15.	Türk Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performans Düzeyleri.....	90
Tablo 16.	Golis Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi	91
Tablo 17.	Türk Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi	92
Tablo 18.	Golis Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyinin Çalışanların Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Üzerindeki Etkisi.....	93

Tablo 19. Türk Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi Çalışanların Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Üzerindeki Etkisi.....	94
Tablo 20. Golis ve Türk Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Arasındaki Farklılıklar	95



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Eğitimİhtiyacını Belirlemenin Nedenleri ve Sonuçları	52
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....	83
Şekil 3. Katılımcıların Cinsiyeti	84
Şekil 4. Katılımcıların Yaş Durumları	85
Şekil 5. Katılımcıların Medeni Durumları	86
Şekil 6. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	87
Şekil 7. Katılımcıların Çalışma Süreleri	88



GİRİŞ

Kuşkusuz büyük ölçekli işletmeler dünya çapında başarı elde etmeyi ve rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedeflemektedir. Bunu yapabilmek için de işletmeler kalifiye insan kaynaklarını bulmak, kadrolamak ve etkin bir şekilde çalıştırmak zorundadırlar. İşletmeler çalışanlarını işletmede tutabilmek, bağlılık ve sadakat duygusu yaratabilmek için çalışanlarını yakından takip etmek durumundadırlar. Bunu yaparken, yöneticiler insan kaynakları yönetiminin tüm ana fonksiyonlarına özel ilgi göstermek zorundadırlar. Çünkü bu fonksiyonlar organizasyonel, sosyal ve ekonomik alanlarda birbirine bağlı rol oynarlar. Özellikle işletmelerin organizasyonel hedeflere ulaşması ve piyasada başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi açısından insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları önem taşımaktadır.

Günümüzde örgütler ekonomik, teknolojik, sosyal, demografik ve yasal değişimler içerisindeyler. Bu değişimlere uyum ve değişimin yönetilmesi işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin ve küresel rekabette başarı elde edebilmelerinin temelini oluştururken, değişim karşısındaki uyumsuzluk ve değişime olumlu tepki verememe, örgütlerin varlıklarının sona ermesine neden olmaktadır. Özellikle sanayi ağırlıklı bir dönem sona erip yerini "bilgi" kavramını öne çıkaran yeni bir döneme bırakması örgütlerin ellerinde kullandıkları üretim araçlarının da önem düzeylerini değiştirmiştir. Günümüzde örgütler açısından bu yeni dönemi karşılamak farklı üretim araçlarını öne çıkarmayı gerekmektedir. Bu yeni üretim aracı bütün boyutları ile örgütün beşeri yönünü temsil eden insan kaynaklarını işaret etmektedir. Değişim ve rekabet, geçmişin örgüt piramidinin en alt kesimini oluşturan insan kaynağını, günümüzde örgütsel vizyonun oluşturulmasında, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında örgütsel piramidin en üst noktalarına taşımıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ve bilgi toplumunda insan kaynakları ve onun sahip olacağı bilgi, kurumların rekabet gücü açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bilgi toplumunun en önemli elemanı ve katma

değer yaratan unsuru olan bilgi işçileri günümüzde ve gelecekte örgütlerin sahip olacakları rekabet avantajlarının sağlayıcısı olacaklardır. Küresel rekabet ortamında başarı kulvarında yer almak isteyen örgütler beşeri sermayelerinin değerliliklerini ve örgütsel katkılarını arttırmak zorundadırlar. Günümüzde modern örgütlerin başarısını arttıran en önemli üretim gücü olarak görülen insan gücü bir işletmenin gücünü de belirleyen temel etmenlerden birisini oluşturmaktadır. Bu yüzden bütün işletmelerde çalışanların eğitimi ve geliştirilmelerinin özel bir önemi bulunmaktadır. Değişimin etkili bir şekilde yönetimi için çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin beşeri kaynağını oluşturan insan kaynaklarının bilgi, beceri, yetenek ve çalışma düzeylerinin yükseltilmesi insankaynaklarının etkinliğinin ve performansının arttırılmasına da önemli katkılar sağlamaktadır. Bu amaçla bu çalışma bireysel ve örgütsel performansın arttırılmasında eğitim çabalarının önemine işaret etmektedir.

Bu çalışmada işletmelerde çalışanların almış oldukları İK eğitimlerin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çalışma teori ve saha araştırmasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Teorik kısım oluşturulması aşamasında, konuyla ilgili bilimsel kitap, dergi ve makale gibi eserlerden yararlanılmıştır. Çalışmanın saha araştırması bölümünde iletişim işletmelerinde faaliyet gösteren (Somali-Golis Telekom ve Türkiye-Türk Telekom) çalışanlar örneklem alınarak, insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine olan etkilerine ilişkin bir anket çalışmasının değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın teorik kısmının birinci bölümünde öncelikle insan kaynakları yönetimi hakkında kavramsal ve teorik çerçevede bilgiler sunulmaktadır. İkinci bölümde insan kaynakları eğitimi ve geliştirme konusu üzerine durulmuştur. Üçüncü bölümde performans kavramı ve insan kaynakları eğitiminin çalışanların performanslarına yönelik etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tezin dördüncü bölümünde ise gerçekleştirilmiş olan saha araştırması, metodoloji ve sonuçları ile birlikte incelenmiş, bir takım analizlere ve bulgulara yer verilmiştir. Nihayet çalışma sonuç ve öneriler bölümü ile bitirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Uzun yıllardan beri tüm işletmelerin ortaklaşa paylaştıkları gerçek bir sorun, değişen oranlarda da olsa, üretmek istedikleri ürün ve hizmetler için gerekli malzemelerin, sermayenin ve emeğin sağlanması ve uygun bileşimler içerisinde kullanılması olmuştur. Üretimin bu üç temel faktörünün en önemlisi ve hiç kuşkusuz en zor kontrol edileni emek faktörüdür. Emek faktörü literatürde önce iş ya da insan gücü, personel ya da insan kaynakları olarak isimlendirilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından çok farklıdır. Şirketlerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetim felsefeleri geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok aşamadan geçmiş ve en sonunda bugünün modern İKY oluşmuştur (Armstrong, 2012, s.4). Bunun birlikte İKY terimi, son 20 yıldır daha yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bundan önce bu çalışma alanı genellikle "Personel Yönetimi (PY)" olarak bilinmekte idi. 1920'lerde (en azından Amerika'da) net bir şekilde tanımlanmış bir alan olarak ortaya çıkan PY, büyük ölçüde çalışanların işe alınması, değerlendirilmesi, eğitimi, ücretlendirilmesi gibi temel fonksiyonlar ile ilgilenirdi (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.2)

İnsanlar örgütleri amaçlarına ulaştıracak bir araç olarak görmekte iken, aynı zamanda örgütlerin de amaçlara ulaşma yolunda çalışanlarından beklentileri bulunmaktadır. Yani örgütler ve bireyler beklentileri yönünde karşılıklı olarak belirli sınırlar dâhilinde konumlanmışlardır (Kaptangil, 2012, s.26). Günümüzde insanların etkili ve verimli olarak yönetebilmek için, onları özendirici ve harekete geçirici, insan doğasına ve beklentilerine uygun yöntemler geliştirilmiştir. Bu nedenle, insan yönetiminde başarılı olmak için önce, insanı tanımak, yönetilen insanların doğal yapısındaki çelişkileri ve

özellikleri bilmek gerekir (Barutçugil, 2004, s.30). Bugün için örgütün başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, örgütün insan kaynakları olduğu kabul edilmektedir (Kaptangil, 2012, s.26). Bilgi toplumunda bilgi kavramını yaratan bireydir. Dolayısıyla işletmelerde yaratıcılık ve yenilik kavramları bireylerin düşüncelerinin ve eylemlerinin bir sonucu olarak oluşacaktır. İnsan işletmeler için bir maliyet kalemi değil, yatırım konusu olan değerli bir kaynak olarak görülmelidir. Çalışana sürekli yatırım yapılarak, örgütsel amaçları gerçekleştirmek yolunda bireylerin yetenek ve niteliklerini geliştirecek eğitim imkânı sağlanırsa, bireyler örgütün değerini arttıran sürecin bir parçası haline gelmektedirler (Açıkalın, 1996, s.3). İnsan kaynaklarından en uygun ölçüde yararlanma tutarlı politikaların geliştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. İnsanları motive eden ihtiyaçlardan en önemlileri bağlılık duygularının tatmin edilmesi ve bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacının giderilmesidir. Bu ihtiyaçların tatmin edilmesine yönelik girişimler kişinin yaratıcılığını ve enerjisini gösterebilmesine imkân tanıyacak ve çalışanların performanslarını olumlu etkileyecektir (Armstrong, 2012, s.3).

İşletmenin verimliliğin sağlanması yönetimin en önemli faaliyetleri arasında yer almaktadır. Örgütsel verimliliğin ve etkinliğin sağlanmasının temel kaynağı da bütün boyutları ile değerlendirilmesi gereken insandır.

Teknoloji ve makine insan aklının bir ürünüdür ve sadece insanlar tarafından etkili bir şekilde kullanılmaktadır. Örgütlerde herhangi bir verimlilik programının başarısı, insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı gerekli kılmaktadır. İşletmelerde insan kaynağının işletmenin en önemli kaynağı olduğu düşüncesi bir klişe olmaktan çıkmaktadır. İşletmeler açısından insan kaynakları nedensel güçtür çünkü insan yenilikçi fikirlerin, yaratıcılığın kaynağını teşkil etmektedir. Örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi örgütleri meydana getiren çalışanların yönetsel etkinliğine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır. Küresel rekabet ortamında rekabet üstü olabilmek için örgütteki insan kaynağının yakından tanınması, örgütlerin ivedilikle üzerinde durmaları gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Acuner, 2000, s.2). Bu kapsamda, çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları kavramı, tanımı, amaçları, önemi, İKY'nin ilkeleri, İK'yi etkileyen faktörler, İK Fonksiyonları yer almaktadır. Özellikle, bu kısımda, İK Eğitimi kavramı, amaçları, önemi, eğitiminin temel ilkeleri ve eğitim metotları açıklanmakta ve İK eğitimin çalışanların performansları üzerindeki etkisi kısaca incelenmektedir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İKY, sürekli gelişen ve geçiş süreci yaşayan bir kavramdır. Bu yüzden herkesçe kabul gören bir tanımının yapılabilmesi zordur, özellikle de geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir terminolojinin bulunmadığı kabul edilmektedir (Mathis ve Jakson, 1997, s.25). Aşağıda bazı İKY tanımları özetlenmektedir:

- İKY, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanmaktadır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.3).
- İKY, örgütsel etkililiğin sağlanabilmesi için yönetenlerle yönetilenler arasında güvenli ve etkili bir uyum sağlamayı amaçlayan örgütün bir fonksiyonudur. Bir başka ifade ile İKY'yi örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturulması, planlaması, örgütlemesi, yönlendirmesi ve denetlenmesi faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür (Yüksel, 1998, s. 10)
- İKY, istihdam sözleşmesinin bir parçası olarak insanların bir yetki dâhilinde faaliyetlerini koordine etmeye katkıda bulunan davranışlar, yetenekler, bilgiler ve çabaların yönetilmesidir (Armstrong, 2012, p. 4).
- İKY, PY'ye çağdaş bir bakış açısı kazandırmıştır. İKY, "insan" ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İKY, PY'nin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2007, s.16).

Yukarıda da ifade edildiği gibi İKY, örgütün, insan boyutu ile ilgili olan kısmı ile ilgilenmektedir. Örgütteki fonksiyonların yerine getirilmesinde destek birimidir. İnsan kaynakları yönetiminin rolü, mal ve hizmet üretimine direkt katılanlara ya da hat çalışanlarına insan kaynakları yönetimi konularında yardım sağlamaktadır (Gök, 2006, s.21). Bu kapsamda bu çalışmada, İKY'yi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da

uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanmaktadır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s. 3).

Bu tanımların çokluğu İKY'ye verilen önemden kaynaklamaktadır. Günümüzde bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeteri derecede etkin olmaz ise, başarılı olma ihtimali de o oranda düşmektedir. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve kalite hedeflerine ulaşmak mümkün değildir. Bundan dolayı İKY; verimliliği artırmak ve iş yaşamının temel niteliğini yükseltmek temel amaçlarını taşımaktadır. İnsan kaynakları bu yönüyle, işgücü yanında çeşitli kriterleri de kullanarak gerek verimlilik gerekse de çalışma yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmeler elde etmeye çalışmaktadır (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2007, s.16).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Bütün dünyada yaşanan küreselleşme eğilimi beraberinde gerek ülkeler gerekse işletmeler arasında güçlenen bir rekabet yaratmıştır. Bu amaçla her işletme ya da ülke kendi rekabet gücünü geliştirmek amacıyla bir takım verimlilik arttırıcı önlemler arayışındadır.

Örgütler amaçlarına insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemler aracılığıyla ulaşmaktadır. İşletmelerde insan gücü üretimin ön koşuludur. Örgütün fiziksel ve teknolojik kaynaklarını üretim sürecinde üretim faktörü olarak kullanmak çok kolaydır. Çünkü bunlar maddenin bağımlı olduğu kanun ve ilkelere dayanmaktadır ve bunları bildikten sonra onlardan kolaylıkla yararlanmak mümkündür. İnsan ise akıl, duygu, his, zekâ, ihtiras, heyecan gibi psikolojik ve sosyal nitelikli bir takım özelliklere sahiptir. Bu açıdan insanların örgütsel amaçlara kanalize edilebilmeleri ve üretim kaynağı olarak etkinliklerini ortaya koyabilmeleri oldukça zor bir süreçtir (Açıkalın, 1996, s.10).

Örgütlerde bütün teknolojik üstünlükler ikame edilebilir bir niteliğe sahipken, insan kaynaklarının ikame edilmesi mümkün değildir. Günümüzde örgütlerin sahip oldukları çalışanların dışındaki bütün kaynakları, satın alınabilir, ikame edilebilir ve çeşitli şekillerde temin edilebilir bir özelliğe sahiptir (Ertürk, 2011, s.12). Bütün gelişmiş ülkeler ve büyük işletmeler ürünlerini aynı kalite ve hızda tasarlayabilir, üretebilir ve dağıtabilirler. Çalışanların becerileri dışında bütün üretim faktörleri dünyanın herhangi

bir yerinde kurulabilir. Sermaye özgürce uluslararası sınırları aşabilir ve son teknolojiler, bilgisayarla, uyduların yarımı ile bir ülkeden diğerine aktarılabilir. Daha doğrusu sermaye, bilgi, hammadde ve teknoloji temin edilebilmektedir. Ancak insan sermayesini kısa zamanda kalifiye hale getirmek ve onun yeteneklerinden etkin bir şekilde faydalanabilmek mümkün olamamaktadır(Ertürk, 2011, s. 12).

Örgütlerde insan kaynakları, deneyim, beceri, hâkimiyet, yetenek, bilgi, ilişkiler, risk alma ve örgütsel zekâ ile karakterize edilen bir kavramdır. Gerek organizasyonların verimliliğinin sağlanması gerekse performans düzeylerinin arttırılabilmesi doğrudan doğruya çalışanların katma değerlerinden yararlanmak ile mümkündür. Örgütün verimliliği, her zaman yönetimin öncelikli sorunlarını oluşturmıştır. Verimliliğin kaynağı ise bütün boyutları ile örgütteki insan ögesidir. Çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile var olan enerjinin, örgütsel ortamda etkili kullanılması, örgütsel verimliliğin yönetimi ve temel bir göstergesidir. Bugünün örgütlerinde bilgi toplumunun insanı, sürekli olarak katma değer oluşturmak, süreçlerle eş zamanlı olarak çalışmak durumundadır. İnsan bu suretle örgütsel değişimin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Bunu başarabilmek için değişimi yönetmeye yarayan liderlik becerilerini sürekli olarak geliştirmektedir (Aykaç, 1999, s.22). Çalışanlar bu yönüyle diğer örgütsel kaynakları en etkin bir şekilde kullanmakta ve örgütsel performansın sağlanmasında sinerjik bir etki yaratmaktadır.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Örgütlerin büyümelerinde, rekabet avantajı sağlamanın ve bunu sürdürebilmenin önemli bir rolü vardır. Organizasyonlar rekabet avantajı sağlama ve sürdürebilmeyi gerçekleştirecek yollar izlemelerine karşın, insan kaynakları yönetimi bu konuda daha ileri bakış açıları gerektirmektedir. Günümüzde birçok organizasyon insan kaynaklarının stratejik önemi üzerinde durmaktadır. Bu stratejik önem, insan kaynakları yönetiminin organizasyondaki amaçlarını belirlenmesine yardımcı olduğu gibi, diğer tüm sistemlerin kurulmasında da etkin bir rol oynamaktadır. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin temel amacı, iş ahlakına sahip ve sosyal sorumluluk taşıyan bireylerin yaratıcılıklarını, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine kanalize etmektedir. Bunu yaparken İKY insan kaynağının en etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak ortamı da temin etmeye çalışmaktadır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013,s.15).

Amaçlar işletmenin küresel pazarda rekabet avantajı gerçekleştirmesini, çalışma yaşamında niteliksel iyileştirmeler sağlamasını ve ayrıca kaliteli üretim ve hizmet olgusunun oluşmasını sağlamaktadır. Amaçlar bir bakıma fiili durumun değerlendirilmesini sağlayan standartlardır. Bu amaçlar toplum, örgüt, insan kaynakları ve bundan etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır (Akyüz, 2001,s.52).

Bütün bunların ışığında İKY'nin amaçlarını şu şekilde ortaya koymak mümkündür (Akyüz, 2001, ss. 52-53, Eren, 2003,s.37, Barutçugil, 2004, s.39, Armstrong, 2012,s. 15):

- İşletme yapısı içerisinde karşılıklı güveninin oluşturulması ve çalışanların işletmeye bağlılıklarının artırılması,
- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşabileceği konusunda yönetimin bilinçlendirilmesi,
- Örgütsel değişimin başarılması ve çalışanlarla üst yönetim arasındaki sağlıklı iletişim kurulmasını temin edilmesi,
- İşletmenin hedeflerine uygun insan kaynakları politikalarını saptanması için gerekli araştırmaları yapılması, bilgilerin ve önerilerin üst yönetime sunulması, (Yılmazler, 2013, s.34),
- İşletmenin iş gereklerine uygun nitelikteki çalışanlarının işletmeye kazandırılması,
- Çalışanların yaratıcı yeteneklerini sergileyebilecekleri bir örgütsel iklimin oluşturulması,
- Örgütsel başarının sağlanmasında beşeri sermayenin sinerjik etkisinden yararlanılmasının sağlanması,
- Toplumun ihtiyaçlarını karşılama konusunda ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olunması,

- Örgütün ihtiyaçlarına uygun şekilde insan kaynakları bölümünün katkısını sürdürülmesi,
- Çalışanların bireysel amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlanması,
- İş yaşamının kalitesinin artırılmasına ve endüstriyel demokrasinin gelişmesine katkı sağlanması,
- Çalışanların kariyer gelişimlerine imkân hazırlanması,
- İK ile ilgili yeniliklerin izlenmesi ve gerektiğinde uygulanması (Yılmazler, 2013, s. 34) olarak sıralanabilmektedir.

Yukarıdaki ifadelerin sonucunda İKY'nin iki temel amacı bulunduğu söylenebilmektedir: Bunlardan birincisi; bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, ikincisi ise; organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İlkeler, belirli işlerin standartlar çerçevesinde yürütülmesini sağlayan kurallar bütünü olarak ifade edilmektedir. İlkeler belirli bir zaman sürecinde deneyimler sonucu oluşmaktadır (Yüksel, 1998, s.27). Ancak her ilkenin mutlak doğruluğu ya da yer ve zaman koşulu aranmaksızın geçerliliği savunulmaz. Özellikle konusu insan ya da sosyal bilimler ise deterministik yaklaşımların kesinlikle yeri yoktur. İşletmeler açısından insan kaynakları yönetimi ilkeleri, görev ve faaliyetlerin bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesini sağlamaktır. İKY alanında geliştirilen bazı genel ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 1996, s.43)

- İnsana Saygı İlkesi

İKY'nin başta gelen ilkesi insana saygıdır. İnsana saygı alınan kararlarda, çalışmalarda ve örgüt içi ilişkilerde insana güven ve değer verilmesi esasına dayanmaktadır. İKY'ye göre insan örgütsel problemlerin çözümünde deneyimlere, fikirlere ve önemli katkılara sahiptir. İnsan, sadece kas gücünden ibaret bir varlık değildir, duyguları, değerleri, kültürü ve onuru olan bir varlıktır. Dolayısıyla İKY'nin örgüte kazandırılması aşamasından, çalışanların eğitimine, performans değerlendirme aşamasına ve kariyer

çalışmalarına kadar her alanda insanın bu yönü üzerinde ısrarla durmaktadır. İKY'nin varlık sebebi ve konusu insana odaklanma ve onun örgütsel ilişkilerinin düzenlenmesi süreci ile ilgilidir (Fındıkçı, 1999, s.59).

- Açıklık İlkesi

İşletmedeki insan kaynakları politikası büyük ölçüde açıklık ilkesinden etkilenmektedir. İşletmelerde çalışanlar günümüzde sadece kendilerine verilen görevleri yerine getiren bireyler olmaktan çıkmış, örgütsel amaçların belirlenmesi, işin yapılma biçimi ve sonuçlarına ilişkin bilgileri de talep eder duruma gelmiştir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013,s.18). Özellikle örgütsel iletişimin yoğun olduğu örgütlerde bireyler bilgilere ulaşmak suretiyle kendilerini işin bir halkası olarak görmekte ve çalışanlarda yabancılaşma, iş tatminsizliği gibi olumsuz duyguların ortadan kalkmasına neden olmaktadır. İKY'nin amacı, çalışanların destek ve katkısını sağlamak olduğuna göre işletmede çalışanları ilgilendiren her konuda çalışanlara bilgi verilmesi ve çalışanların görüşlerinin alınması, örgüt ikliminin iyileştirilmesi ve çalışanların motivasyonunun sağlanmasında etkili olmaktadır (Erdoğan, 1994, s.294).

- Tarafsızlık İlkesi

İKY çalışmaları sürekli bir biçimde insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi içermektedir. Bu çalışmalar yürütülürken yönetimin insanları tarafsız bir biçimde değerlemesi bir zorunluluktur. Bu anlamda tarafsızlık ve adalet kavramları örgüt ve insan ilişkileri açısından güvenin temel taşlarını oluşturmaktadır (Yüksel, 1998,s.27). Tarafsızlık yönetimin astlarına karşı tutumu kapsamında da ele alınmalıdır. Her tür örgütte yöneticiler çalışanlarının birey olarak görüş ve düşüncelerinden dolayı onlara yönelik yanlı tavırlar içinde bulunmamalıdır. İKY'nin taraf olacağı tek şey, örgütün ihtiyaçları ile çalışanların işe uygunluğu ve nitelikleri arasında ilişki ve performans değerlemede, performansı yüksek olan çalışanların ödüllendirilmesi noktasında ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı, 1999, s.60).

- Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi işletmede çalışanlar arasında dil, din, ırk ve siyasi düşünce bağlamında varolan farklılıkların belirleyici olmaması anlamına gelmektedir. Özellikle işletmelerde

işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanımak, personelin beceri, bilgi, teknik donanım, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca kriterlere yer verilmemesini içermektedir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.18). İKY'ye göre bu durum insan kaynağının optimal kullanımını engelleyecek ve örgütsel amaçlara ulaşma süresini uzatacaktır.

- Bilimsellik İlkesi

Çağımızda İKY çalışmalarına ilişkin bilgi ve beceriler oldukça gelişmiştir. Bütün bu çalışmaların bilimsel olarak irdelenmesi ve örgüte bilgi olarak kazandırılması İKY'nin önem verdiği konular arasında yer almaktadır. Bilimsellik İKY çalışmalarını yönlendiren ve belirleyen önemli bir ilkedir (Mercin, 2005, s.131).

Sonuç olarak, örgütlerde, İK departmanları yukarıda sıralanan ilkeler ışığında yönetilmektedir. İK bölümünün çalışanları ile diğer örgüt çalışanlarına eşit ve tarafsızlık biçimde davranılmalı, İK fırsatları, eğitim, performans değerlendirme, terfi tüm çalışanların için açık ve eşit olarak sunulmalıdır.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları fonksiyonlarının hem dış hemde iç ortamla ilişkili olması, İKY'yi olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilen faktörleri de beraberinde getirmektedir. Bu faktörler genellikle iç çevre ve dış çevre faktörleri olarak isimlendirilmektedir. Aşağıda İKY'yi etkileyen iç ve dış çevre faktörleri açıklanmaktadır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.18) .

1.5.1. İç Çevre Faktörleri

Örgütlerde insan kaynaklarını etkileyen iç çevre faktörleri bireyin özellikleri, bireyler arasındaki ilişkiler, işin özellikleri ve örgütün özellikleri kapsamında değerlendirilmektedir. Bu faktörler aşağıda özetlenmektedir:

- **Bireysel Nitelikler:** Herhangi bir örgütte bulunan veya ileride bulunabilecek bireylerin bazı nitelik ve özellikleri İK'nın yönetim işlev ve uygulamalarının etki ve nedenlerini anlayabilmemiz açısından önemlidirler. İKY açısından bu niteliklerin en önemlileri ihtiyaçlar, değerler, beklentiler, algılama ve

motivasyondur (Yılmaz, 2013, s. 68). Örgütlerde İK yöneticilerinin mutlaka dikkat etmesi gereken ihtiyaçlar ve değerler önem sırasına göre şu şekilde belirtilebilir; başarı ihtiyacı, geri besleme, özerklik ve tutarlık, adalet, maddi rahatlık ve konforlu çalışma ortamıdır (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2007, s. 43). Söz konusu bu ihtiyaçlar ve değerler karşılanmadığı zaman bireyler negatif sonuçlara yol açabilecek şekilde, işi kötü ve yanlış yapmak, ürüne zarar vermek, mal çalmak, ters davranmak ve bunu yöneticiye bildirmemek gibi olumsuz davranışlar gerçekleştirebilmektedirler (Ertürk, 2011,s.9). İKY ayrıca insanların beklentilerini de dikkat almak zorundadır. Bireylerin örgütlerinden ne almaları gerektiği üzerine düşüncelerin içeren beklentiler, ihtiyaçlar gibi karşılanmadığında, örgüt için oldukça olumsuz bir durumla karşılaşılabilir (Çetin ve Özcan, 2014, s.16). Ek olarak, İKY örgütsel davranışı anlayabilmek için örgüt içindeki algılama ve motivasyon sorunları çözmek zorundadır. Çünkü örgütlerde bireylerin tutum ve davranışlarını anlamak için sadece somut olarak görülen duruma bakmak yeterli olmamaktadır; söz konusu bu durumun birey tarafından nasıl algılandığının da belirlenmesi gerekmektedir. Bu süreçte İK yöneticisi motivasyon tekniklerinden yararlanarak kişilerin algılama şeklini değiştirebilmektedir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013,s.27).

- **Bireylerarası İlişkiler:**Örgütlerde bulunan formel ve formel olmayan normlar aracılığıyla takım üyelerin davranışları belirlenir. Gruplar, onları oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını, beklentilerini karşıladığı ölçüde bireylerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Bu tür bağlı grupların amaç ve hedefleri örgüt amaç ve hedefleriyle uyumlu ise grup, birey verimliliğini ve tatminini artırarak örgüt verimliliğine olumlu bir katkı sağlar (Bingöl, 2014, s.67). Ancak bağlı bireylerin oluşturduğu grubun amaçları örgüt amaçları ile uyumuyorsa bu tür grupların bozucu hatta yıkıcı etkisi olacaktır. Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar olduğu gibi biçimsel ve biçimsel olmayan önderler de vardır. Biçimsel önderler, örgüt yapısı içinde yönetim sorumluluğu verilmiş olan yöneticiler ve gözetimcilerden oluşur. Gözetimci terimi, başkalarını yönetmeyen kişilerin yönetiminden sorumlu olan ve şef, ustabaşı, formen gibi unvanlarla görev yapan kişileri ifade etmektedir (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2007,s.45).

- **İş Özellikleri:** İKY açısından işlerin dört özelliğine dikkat etmek gerekmektedir:
 - *İş güvencesi:* İş güvencesi bir işin kaybedilme olasılığı şeklinde tanımlanabilmektedir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013,s.30). Günümüzde teknolojinin sürekli gelişmesi, birçok sektörde iş güvencesini yok etmektedir. Buna karşılık sürekli olarak işini kaybetme riski taşıyan çalışanlar, bunu giderebilmek ve kendilerini daha güvende hissedebilmek için performanslarını geliştirmeye, verimliliklerini artırmaya ve davranışlarına her zamankinden daha fazla dikkat etmeye çabalamaktadırlar.
 - *İş yükü:* Bu kavram ilgili literatürde niceliksel ve niteliksel olarak iki şekilde incelenmektedir. Niceliksel iş yükü ile işin tamamlanması için verilen süre arasındaki dengesizliği ifade etmektedir. Bu durumda çalışan işini bitirmek için iş saatleri dışında da çalışmak zorunda kalacaktır. Bunun tersine iş için verilen sürenin fazla olması da niceliksel iş yükünün hafif olmasına yol açacaktır. Niteliksel işgücü ise çalışanların iş gerekleri ve yeterlikleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Barutçugil, 2004, s.84).
 - *Görev nitelikleri:* İş ve işi oluşturan görevlerin bazı niteliklerine İKY tarafından dikkat edilmelidir. Bunlar görev çeşitliliği, özerklik, önem ve anlamlılık, kimlik ve geri beslemedir. Bazı işlerin maddi getirisi düşüktür, ancak işin kimliği, önemi gibi niteliklerin sağladığı tatmin maddi tatminsizliği bir ölçüde telafi edebilir (Ünsulan ve Şimşekerler, 2008,s.51).
 - *İş koşulları ve ortamı:* İş görenlerin doğrudan etkilendiği, işin yapıldığı fiziksel ve psiko-sosyal ortam koşulları da İKY'nin iç çevresi içerisinde etkili olmaktadır (Aldemir, Ataol ve diğer, 2001, s.12)
- **Örgütsel Özellikler:** İKY'nin işlev ve çalışmalarını doğrudan etkileyecek önemli örgütsel özellikler şunlardır:
 - *Üst yönetim:* İKY'nin örgütte hangi rolü oynayacağı, üst yönetimin İKY'ye verdiği öneme, bu konudaki bilincine bağlıdır (Ertürk, 2011,s.10).
 - *Örgüt büyüklüğü:* Örgütün büyüklüğüne göre İK birkaç kişi ile yürütülebilir, bölümlere ayrılabilir hatta uzmanlık alanları oluşturulabilir (Genç, 2014, s. 108).

- *İş kolunun türü:* Özellikle bankacılık, turizm gibi hizmet kollarında nitelikli eleman talebi ile birlikte İKY'nin bazı işlevleri önem kazanmış ve daha fazla kaynak ayrılmaya başlanmıştır (Yüksel, 2004, s.48).
- *Farklılaşma derecesi:* Farklılaşma derecesi bir örgütteki faaliyetlerin farklılığını (örn. imalat ve ticaret gibi) ifade etmektedir. Farklı faaliyetler İKY işlev ve uygulamalarının da farklılaşmasını gerektirmektedir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.39).

1.5.2. Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre faktörleri dış işgücü, dış kaynaklar, düzenleyiciler ve rakiplerden oluşmaktadır (Kaynak, 1996, s.11). Bu faktörler aşağıda kısaca özetlenmektedir:

- **Dış işgücü:** İşgücü piyasası, işletmelerin kendine gerekli olan işgücünü bulduğu, işgücü piyasasını oluşturan kişilerin de kendilerine uygun işletmeler buldukları ortamları ifade etmektedir. İşgücü piyasası özellikle insan kaynaklarının aday toplama ve ücret düzeylerinin oluşturulması işlevlerinde önemli bir etkiye sahiptir (Çetin ve Özcan, 2014, s.15).
- **Dış Kaynaklar:** Dış kaynaklar terimi örgüte ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını sağlayan arz kaynaklarını ifade eder. Okullar, üniversiteler, sendikalar, resmi ve özel kuruluşlardan oluşur (Rosman, 2013, s.87).
- **Rakipler:** Rakipler terimi ile işgücü piyasasındaki aynı nitelikli elemanlara talepte bulunan diğer örgütler kast edilmiştir. Genelde, nitelikli eleman sıkıntısı vardır. Dolayısıyla bu elemanları örgüt, bünyesine çekebilmek için çeşitli politikalar yürütülmektedir(<http://smallbusiness.chron.com>, erişim tarihi: 27.12.2015). Günümüzde üretimin esnekleşmesi, pazarın küreselleşmesi, tüketici davranışlarının homojenleşmesi, üretim faktörlerinin dünya ölçeğinde üretim, dağıtım ve tüketime sunulması, ucuz fakat kaliteli ürünlere olan talebin, tercihin evrenselleşmesi vb. gelişmeler yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bu bakımdan, rakip firmaların analiz edilerek, onların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması geliştirilecek stratejilerin daha iyi olması bakımından önem taşır (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s.28)

- **Yasalar ve düzenleyiciler:** Değişen ekonomik ve demografik koşulların yanı sıra değişen yasalar da (emeklilik, engellilerin işe alınması ve benzeri) işletmeleri personel planlaması yapmak zorunda bırakmaktadır ve işletmelerde yasal değişiklikleri izleyip önceden gerekli önlemleri almaktadır (Aldemir, Ataol ve diğer, 1996, s.39).

Günümüzün bilgi çağında meydana gelen hızlı gelişmeler, yeni teknolojiler ve çevresel faktörler İKY' nin önemini arttırmıştır. Yoğun rekabetin yaşandığı dünyamızda örgütler hayatlarını devam ettirebilmek için İKY'yi etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. İşletmeler bazen yavaş bazen de hızlı olarak faaliyetlerini çevredeki değişmelere göre ayarlamak zorundadır. Bunun için de işletmenin yakın ve uzak çevresinde meydana gelen olayları iyi tahlil etmesi, buralardaki değişiklikleri vaktinde görüp gerekli tedbirleri alması gerekmektedir.

1.6. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel Yönetimi (PY), iş görenlerle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali, hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup; İKY'nin önemli bir alt çalışma alanını oluşturur (Fındıkçı, 2001, s.9). Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen PY, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır (Yüksel, 2000, s. 9). Bu şekliyle PY, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında İKY kavramının ifadelendirilmesi, içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İKY kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece PY kavramının yerine kullanılmış (Selamoğlu, 1998, s.571), müteakiben İKY, PY anlayışına birtakım yenilikler getirmiştir. PY sürecinde, çalışanlarla ilişkileri geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde iş görenlerin katılımına başvuran, değerlerde çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu dönüşümle birlikte, klasik PY anlayışının yerini modern bir yönetim yaklaşımı almıştır (Keser, 2002, s.43). Zaman zaman, İKY ile PY kavramlarının kullanımında eşanlamlı telaffuzlarda bulunulmuş olmasına karşın; uygulamada aralarında önemli farklar

bulunduğu görülmüştür. İKY, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının hazırlanması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2001, s.9). İKY işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularda faaliyetlerde bulunmasına karşılık PY, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir (Tokol, 2001, s.209). İKY, geleneksel PY’den farklı olarak, daha kapsamlı ve örgütün ve İK potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlamaktadır. Ancak, İKY ile PY’nin taban tabana zıt kavramlar olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. Hatta bazı kaynaklarda, PY’nin içeriğinin ne olması gerektiği konusunda verilen bilgilerle, İKY arasında büyük benzerlikler olduğu görülmektedir (Dresang, 1991, s. 4). 1910-1930 döneminde İK uygulamaları bir ölçüde personel departmanları tarafından yürütülen işlemlerden oluşuyordu. Bu departmanın ana görevi, çalışanların kayıtlarını tutmaktır. Bu kayıtlar da yalnızca işe giriş ve çıkışlar, işe başlama belgeleri, çalışma saat ve süreleri, sağlık, ücret ödemeleri ve performans raporlarından oluşuyordu (Eren, 2003, s.40). PY’nin yerini İKY’ye bırakması ve bu yeni kavramın giderek daha geniş kapsamlı bir role sahip olması işletmelerin rekabet güçlerini arttırma zorunluluğu ve çalışanların haklarına ilişkin toplumsal beklentilerde yaşanan değişimlerin bir sonucu olmuştur. Bunların ışığında İKY ile PY arasındaki farklılıklar Tablo. 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Personel Yönetimi (PY) Arasındaki Farklılıklar

	İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi
Organizasyon İçindeki Tutumu	Üst yönetim kademesinde	Genelde üst yönetimin altında, bazı durumlarda muhasebeye bağlı
Karar Alma ve Yetki	Stratejik ortak, dolayısıyla stratejik kararların alınmasında eşit paya sahip. Emir komuta yetkisi	Daha çok sorulduğunda görüş bildirme ve operasyonel nitelikli sınırlı karar alabilme. Kurmay yetki
Misyonu	Organizasyonun rekabet edebilirliğine doğrudan katkıda bulunmak	Personel ile ilgili faaliyetlerde başarılı olarak organizasyonun bu alandaki ihtiyacını karşılama
Faaliyet Derinliği	Tüm yönetim kademeleri ve çalışanları kapsar	Daha çok çalışanlara yöneliktir
Yönetimin Rolü	Dönüştürücü önderlik	Transaksiyonel önderlik
Temel yöneticiler	İş idarecileri ve emir komuta yöneticileri	Personel uzmanları
İletişim	Doğrudan/açık	Dolaylı
Standartlaşma	Düşük	Yüksek
Değer verilen yönetsel beceriler	Kolaylaştırıcılık	Müzakere becerisi
Seçim	Bütünleşik, temel görev	Ayrı, marjinal bir görev
Ücret	Performans ilişkili, varsa da çok az sabit kademe	İş değerlendirme, çoklu sabit kademeler
Çalışma koşulları	Uyumlaştırılarak saptanır	Ayrı ayrı müzakereler sonucu saptanmaktadır
Çalışma ilişkileri	Bireysel sözleşmeler	Toplu sözleşmeler
İş sınıfları ve kademeleri	Az	Çok
İş tasarımı	Takım çalışması	İşin bölünmesi
Çatışma ve uyumsuzluk yönetimi	İklim ve kültür yönetimi tarzında	Geçici bir ateşkes sağlanır
İletişim	Artırılmış bilgi akışı	Kısıtlanmış bilgi akışı
Yetiştirme-geliştirme	Öğrenen organizasyonlar	Programlara denetim ulaşım
Müdahalelerin ortak noktaları	Geniş kapsamlı kültürel, yapısal ve personel stratejileri	Mevcut personel süreçleri

Kaynak:Ömer Sadullah, ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6.baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2013, s. 4.

Sonuç olarak, yukarıda da ifade edildiği gibi, PY ve İKY arasında; insana bakış, denetleme-değerlendirme, disiplin, geliştirme yetiştirme, yönetim biçimi, yetki-sorumluluk, iletişim, seçme, yerleştirme ve insan ilişkileri boyutlarında farklılık olduğu görülmekle birlikte İKY'nin, PY'den daha insancıl bir yaklaşım sergilediği görülmektedir.

1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Örgütlerde İKY fonksiyonlarını yerine getirme görevi üst yönetimlerin sorumluluğuna bırakılmıştır. Üst yönetimler örgütlerde politikaları ve hedefleri saptayan ve bunları gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesinden sorumlu olan organlardır. Örgüt faaliyetlerinin başarısı bu grubun söz konusu faaliyetlere verdikleri öneme göre değişmektedir. İKY'nin fonksiyonları; insan kaynakları planlaması, insan kaynağının seçimi, eğitimi ve geliştirmesi, kariyer planlaması, ücret yönetimi ile işçi sağlığı ve iş güvenliği başlıkları altında incelenmektedir (Ünsalan ve diğerleri, 2008, s.59)

1.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı

İK yöneticileri, örgütün yeterli ve istenilen nitelikte çalışanın gereken zamanda sağlanabilmesi için örgütün mevcut potansiyeli, gelişim süreci ve amaçlarını göz önünde bulundurularak bir plan yapmak durumundadır (Aykaç, 1999, s.93). İnsan Kaynakları Planlaması (İKP), örgütün sahip olduğu kaynakların sistematik bir analize dayanarak gelecekteki İK ihtiyaçlarının tahmini, her iki aşamada İK'nın etkin olarak kullanılmasına özen gösterilmesi ve bu tahminlerin İK arzına uygunluğunun sağlanması için gerekli olan planlamanın yapılmasıdır (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s.73). İKP, “doğru sayıda uygun kişinin doğru işte doğru zamanda bulundurulmasını sağlayacak şekilde örgütün İK ihtiyacını belirleme”; “iç ve dış işgücü arzıyla, örgütün belirli bir zaman çerçevesinde öngördüğü işgören açıklarının uyumlaştırılması” ya da “gelecekteki İK ihtiyacının sistemli şekilde değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için atılması gereken adımların belirlenmesi” süreci olarak tanımlanabilmektedir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s. 89). İKP, bir bütün olarak firmanın amaçlarını, stratejik planlarını ve bunlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için gelecekte ne kadar sayıda ve hangi nitelikte işgörene gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğine yönelik bir girişim olarak da tanımlanmaktadır (Bingöl, 2014, s. 168).

İKP, değişen politik, ekonomik, akademik alanlardaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasıdır. İKP çerçevesinde kurumdaki mevcut çalışanlara ilişkin detaylı bilgilerin toplanması, iş analizi, görev tanımları, statü ve ünvan bilgileri, performans değerlendirmeleri, eğitim programları, ücret ve ödül sistemleri ve benzeri çalışmaların yapılması gerekmektedir (Fındıkçı, 2001, s. 14).

Yukarıda ifade edilen tanımlar kapsamında, İKP, İK'nın sistematik şekilde analiz edilmesi, İK ihtiyaçlarının ve arzının tahmini, işletmelerin karşılaştığı kısıt ve istisnaları dâhilinde İK arz ve talebinin dengelenmesi, işletmenin İK amaç ve politikalarına uygun eylem planlarının hazırlanarak uygulamaya konulması aşamalarından oluşmaktadır.

Bir organizasyon ancak kendi gücünün farkında ise bu gücü nasıl kullanabileceğini ve hedeflerine nasıl ulaşabileceğini bilebilir. Organizasyonun kendi gücünün farkında olabilmesi için gerek ve şart olan İKP'nın en başta yapılması gerekmektedir. İKP organizasyonun takip edeceği diğer aşamaların temel taşıdır. İKP ne kadar iyi yapılırsa, organizasyonun temeli de o kadar sağlam olmaktadır (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s. 74). İKP, kısaca işletmenin gereksinim duyduğu işgücünü öngörümleme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri düzenleme sürecidir.

1.7.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

İşletmeler İKP ile en yüksek verimin sağlanması için, optimum sayıda işgücünün istihdamını amaçlamaktadır. İKP amaçları aşağıda sıralanmaktadır (Yılmaz, 2010, s.61):

- Personel gereksinimlerini sağlamak,
- Boş olan kadroları doldurmak,
- İK'nın özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak (Ünsalan ve Şimşekler, 2008, s.61),
- Dış ve iç çevre faktörlerine uyum sağlamak,
- Mevcut personelin envanterini çıkarmak (Yılmaz, 2013, s. 67),
- İşletme amaçları doğrultusunda hareket etmek,

- Personelin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Mevcut İK'nin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri en akılcı biçimde kullanmak, çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırmak, maliyetlerini düşürmek ve organizasyonun gelecekteki İK ihtiyacını tam ve zamanında karşılamak (Barutçugil, 2004, s.245),
- Sayı, nitelik, yer ve zaman olarak "olması gereken" ve "olan işgören" eşitliğini sağlamak, yani işgücü eksikliği veya fazlalığına yol açmadan örgütün amaç ve planlarını etkin biçimde gerçekleştirmesini sağlamaktır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s. 91).

1.7.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

İKP’de, yönetimin iyi bir İKP oluşturabilmesi için her şeyden önce planlamayı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek olan örgüt dışı ve örgüt içi faktörleri çok iyi analiz edebilmesi gerekmektedir. Aşağıda kısaca İKP'yi etkileyen iç ve dış faktörler özetlenmektedir (Yılmaz, 2013, s. 68).

1.7.1.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Dış Faktörler

İKP'yi etkileyen dış faktörler kısaca şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Ekonomik koşullar: Enflasyonun sürekli yüksek olduğu dönemlerde enflasyona paralel olarak iş gücü maliyetlerinin artması, işletmeleri en uygun İKP’sı yapmaya yönlendirmektedir (Ertürk, 2011, s. 64).
- Demografik faktörler: İKP'yi etkileyen en önemli çevresel faktörlerden birisi de işgücünün yaş, cinsiyet, eğitim gibi özellikleridir. Genç kuşağın nüfusça fazla olması gelecek yıllarda büyük bir işgücü kitlesinin iş arama durumunda olması anlamına gelmektedir ki; bu durumda işletmelerin işgücü bulma konusunda sıkıntı yaşamayacaklarını düşündürmektedir (Aldemir, Ataol ve diğer, 2001, s. 40).
- Yasal değişimler: Hükümetin çalışma yaşamı ve istihdama ilişkin düzenlemeleri de personel planlaması sürecinde dikkate alınmalıdır, özellikle çalışma süresi, çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği, emeklilik gibi konuları da İKP dikkate alarak hazırlık yapması gerekmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 98).

- Teknolojik yenilikler: Hammade kıtlığı ve işgörenlerin eğitim düzeyiyle, sahip oldukları becerilerdeki değişimler de planlama sürecini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Ünsalan ve Şimşekerler, 2008, s. 63).

1.7.1.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen İç Faktörler

Örgütün, güçlü ve zayıf yönleri çerçevesinde şekillenen İKP’da içsel faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

- Örgütsel strateji: Günümüzde artan rekabet ortamında İKY örgütün uyguladığı stratejik yönetimin önemli bir uygulama alanı hale gelmiştir. Bireysel düzeyde yürütülen İK etkinliklerin (işgören bulma, seçme, uyumlaştırma, eğitim, başarı, değerlendirme, kariyer yönetimi, iş değerlendirme, ödüllendirme, işten ayırma vb.) artık örgütsel strateji doğrultusunda tasarlanarak yürütülmesi gerekmektedir (Ertürk, 2011, s. 65).
- İşlerin ve yedeklerin incelenmesi: İşletmenin güçlü yönleri ve zayıf yönlerini değerlendirmek, bir iş yerinde yapılan incelemeler için başlangıç noktasıdır. İşlerin kapsamlı bir analizi, gelecekte ihtiyaç duyulacak olan işleri öngörmek için bir temel oluşturmaktadır ve inceleme sırasında sorulacak sorulara verilecek yanıtlardaki verilerin çoğu çalışanlarda ve örgütün veri tabanlarında olmalıdır (Çetin ve Özcan, 2014, s. 46).
- İK Envanteri: İşletmede çalışan herkesin adı-soyadı, görev yaptığı birim, yaşı, ünvanı, kişilik özellikleri, becerisi, yetenekleri, deneyimi, eğitim düzeyi ve diğer özellikleri hakkında bilgiler yazılı bir form şeklinde hazırlanır. İK envanteri sadece İK talebinin karşılanmasında değil, aynı zamanda kariyer planlaması, yönetici geliştirme ve diğer yönetsel karar ve süreçlerde de kullanılmaktadır (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s. 79).

Sonuç olarak, rekabetin artması İKP’ye verilen önemi de artırmıştır. Özellikle, İKP hazırlanmasında, etkili olan İKP etkileyen faktörlerin dikkate alınması, işletmeleri rakipleri karşısında daha güçlü konuma getirebilecektir.

1.7.2. İnsan Kaynağının Seçimi

Büyük işletmelerde personelin sağlanması ve işe yerleştirilmesi işlevinin önemli bir bölümü, personel dairesine bağlı uzmanlar tarafından yerine getirilmektedir. Küçük işletmelerde ise her müdür kendi bölümünde çalışacak elemanları seçmekte, bunlarla görüşmeler yapmakta ve bir uzmanın yardımı olmaksızın işe yerleştirmektedir (Yalçın, 1991, s. 59)

İş gören bulma, İKP sonucunda ortaya çıkan işgören açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip işgören adaylarını araştırma ve örgüte kazandırabilme faaliyetlerdir (Ünsalan ve Şimşekerler, 2008, s. 88). İş gören seçimi aday araştırma ve bulma çabaları sonucu oluşturulan aday grubu içerisinde hangilerinin işe alınacağına karar verme faaliyetlerinden oluşan ve bir dizi aşamayı içeren süreçtir (Çavdar ve Çavdar, 2010, s.85). Geleneksel seçim süreci, iş profilinin çıkarılması, başvuru formu, testler, görüşme, referans araştırması, işe alım kararı, sağlık kontrolü, teklif verme ve işe yerleştirme şeklindedir (Geylan, Tonus ve diğerleri, 2013, s. 61).

İşletmelerde seçilecek personelin örgüt verimliliğine katkı sağlayıp sağlayamayacağı son derece önemlidir. Bunun neticesinde personel seçim sürecinin çok dikkatli davranılarak yerine getirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır (Koçel, 2003, s.128). Objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci işletmeye karşı güven yarattacağı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 97).

Doğru elemanın seçiminin gerçekleştirilmesi için önce çalışanın yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Bu da bir iş analizi gerektirmektedir. Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı, işi yapacak olan kişinin bu işleri başarabilecek niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir (Barutçugil, 2004, s. 257).

İşletmenin kurumun ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip personeli temin etmesinde temelde iki ana kaynak bulunmaktadır. Bunlar:

- İç kaynaklar: İşletmede mevcut bulunan personel, kurumunun ihtiyaç duyduğu personel açığının kapatılmasında kullanılabilecekse başvurulabilecek bir

kaynaktır. Bu durumda personelin kurumdaki pozisyonu değiştirilerek yeni eleman almadan kurumda çalışan kişilerden, potansiyellerinden daha fazla yararlanabilmek mümkün olabilmektedir (Ertürk, 2011, s. 91).

- Dış kaynaklar: Boşluklar iç kaynaklarla doldurulsa bile birtakım işlerin boşalması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, işletmeler dış kaynaklara da başvurmak zorunda kalmaktadır. Özellikle işletme yeni kuruluyorsa ya da yeni yatırımlar nedeniyle genişliyorsa dış kaynaklardan büyük ölçüde eleman sağlamaya yönelmektedir. Eleman ihtiyacını giderirken ilanlar (gazete, mesleki dergi vb.), iş ve işçi bulma kuruluşları, akraba ve yakınların işe alınması, işyerinde çalışanların tavsiyeleri, öğretim kuruluşları, işyerinde yapılan kişisel iş talepleri (mektupla veya bizzat), sendikalar, ek görev yapmak isteyen veya geçici bir süre için iş talep edenler gibi dış kaynaklara başvurulmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.117).

Çoğu işletme personel temininde iç ve dış kaynak bulma yöntemlerini birlikte kullanmaktadır. Hızlı bir şekilde değişen bir çevrede ve rekabetçi koşullar altında faaliyet gösteren işletmeler dış kaynaklara daha çok ağırlık vermenin yanında iç kaynaklarını da geliştirmeye ihtiyaç duyabilmektedir. Ancak yavaş değişen çevresel koşullarda faaliyet gösteren örgütler için iç kaynaklardan terfi ettirme daha uygun olabilmektedir (Geylan, Tonus ve diğerleri, 2013, s. 61). Aşağıda Tablo 2'de iç ve dış temin kaynaklarının avantaj ve dezavantajları görülmektedir.

Tablo 2. Temin Kaynakları Avantajları ve Dezavantajları

Temin Kaynakları	Avantajları	Dezavantajları
İç Kaynaklar	*Terfi ettirilen kişinin morali yüksek olur. *Firma, adayların yeteneklerini daha iyi değerlendirebilir. * Bazı işler için işe alım masrafları daha düşüktür. *Süreç, iyi performans için bir motivasyon aracıdır. *İşletme çalışanların işe alımını yalnızca başlangıç aşamasında yapar.	*Örgüte taze kan gelmesini engelleyebilir. *Terfi edemeyen çalışanların morali bozulabilir. *Çalışanlar terfi edebilmek için "Politik" kavgalara karışabilir. *Bir yönetim geliştirme programına ihtiyaç vardır.
Dış Kaynaklar	*Yeni "kan", yeni bakış açısı getirir. *Yeni çalışanları eğitmek daha ucuza mal olur ve daha az zaman alır. *İşe yeni alınan kişinin şirkette "politika destekçiler" grubu olmaz. *İşe yeni alınan kişi, yeni endüstri anlayışları getirebilir.	*İşletmeye ya da işe uygun biri seçilemeyebilir. *Süreç, İşletme içinde gerçekleşmişse bu iş için seçilmeyen kişilerin morallerinin bozulmasına yol acar. *İşe yeni alınan kişinin işe alışması ve oryantasyon süreci uzun olabilir.

Kaynak: Çetin, C. ve E. Dinç Özcan, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2014, s. 60.

İşgören seçim sürecinin herhangi bir aşamasında işgörenin başvurusu, istenilen standartları yerine getiremediğinden dolayı red edilebilmektedir. Geleneksel seçim süreci; adayların kabul edilmesi, ilk görüşme, testler, personel bölümü tarafından seçim kararı, bağlı bulunduğu bölüm yöneticisinin seçim kararı, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme şeklindedir. Bu süreçteki her aşamanın sonunda adayın reddedilmesi mümkündür (Aldemir, Ataol ve diğer, 1996, S. 83). Adayların sayısı ve nitelikleri, işletmenin büyüklüğü ve izlediği personel politikasına göre, bu aşamaların düzeni ve sayısı, işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Yukarıda bahsedilen bazı süreç ve terimler aşağıda özetlenmektedir:

- İş tanımı ve iş gerekleri: İş tanımı, bir işteki görevlerin, özelliklerin ve sorumlulukların belirtilmesidir. İş gerekler ise, işi gerektiği biçimde yapacak kişide aranan asgari niteliklerin, koşulların belirlenmesidir (Yalçın, 1991, s. 60).
- İş değerlendirme: Bir işyerinde veya bir iş kolunda bir işin, diğer işlere oranla sistematik ve sıralı bir süreç içinde değerinin saptanmasıdır. İş değerlendirmesinin amacı işler arasında belirli karşılaştırma ölçülerinin kullanılması yoluyla işler arasında dengeli bir ücret dağılımı kurabilmektir (Aldemir, Ataol ve diğer, 2001, s. 68).
- Başvuruların kabulü: Bu aşamada, açık pozisyonun gerekli kıldığı önemli iş şartları ve temel vasıflar üzerinde durulmalı ve bunların açıkça karşılayamayacak olan özgeçmişler (CV) zaman kaybetmeden elenmelidir (Yılmaz, 2013, s.121).
- Ön görüşme: Aynı zamanda, bir tür " nezaket görüşmesi" dir ve adayların elenmesi ile sonuçlansın veya sonuçlanmasın, bir tür halkla ilişkiler faaliyeti olarak değerlendirmektedir ve "müşteri (aday) odaklı bir yaklaşımla" yürütülmesi gereken bir seçim aşamasıdır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.135).
- Testler: İşgören seçiminde testlerin (yetenek test, başarı test, kişilik test vb.) kullanılmasının birçok nedeni bulunmakadır; öncelikle testler adayları analizde çok yönlü ölçüm yapmakta ve ölçümü tüm adaylar için standart hale getirilmiş değişkenlerle gerçekleştirmektedir. Bu yöntem, adayın kendisi tarafından verilen bilgilerden ve görüşme formları ile elde edilen sonuçlardan çok daha fazla bilgi sağlamaktadır (Çetin ve Özcan, 2014, s. 68).
- Referanslar: Bir adayı işe almadan önce, verdiği bilgilerin doğru olup olmadığının araştırılması çok önemlidir. Bu konuda yararlanabilecek kaynaklar, adayın verdiği referanslar, okuduğu okullar ve daha önce çalıştığını belirttiği işyerleridir (Barutçugil, 2014, s.274).
- Sağlık muayenesi: Bazı işletmeler bu evreyi başlarda ele almayı tercih ederler. Bu muayeneler masraflıdır. Özellikle başvuranların sayısı çok olduğunda bu muayenenin işe alma prosedürünün sonuna konulması yerinde olur. Bu son evrede başvuranların sayısı seçme sonunucu oldukça azalmış kimlerin işe alınacağı hemen hemen belli olmuştur (Yalçın, 1991, s.73).

- Seçim kararı: Seçilen adaylara işe alındıklarının bildirilmesidir. Bu bildirim, işletme tarafından adaya yapılan bir işe alma teklifidir. İş gören seçimi, bu teklifin kabulü ve işe yerleştirme ile tamamlanacaktır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.154)
- İşe yerleştirme: İşe alınmasına karar verilen iş gören işletmeye alınır ve belirli bir süre deneme çalışması için işe yerleştirir. Bu deneme süresi işverene, yeni giren iş görenin yetenek düzeyini ve işletmeyle bütünleşmesini öğrenme olanağı sağlar (Yılmaz, 2010, s.110).

Sonuç olarak, günümüzde, işgören temini ve seçimi işlevi, İKY'nin temel ve belirgin işlevlerinden birisidir. Örgütsel hedeflerin ve başarıların gerçekleştirilmesinde, örgütlerin sürekliliğin sağlanmasında ve rekabet gücünün artırılmasında insan faktörü son derece önemli bir faktördür. Bu nedenle nitelikli ve örgüt için en uygun işgörenin işe alım süreci, günümüzde önemli bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe alım süreci, işgören temini, personel seçimi ve sosyalizasyon aşamalarından oluşan uzun bir süreçtir.

1.7.3. Performans Değerlendirme

İKY'nin temel konularından birisi de İK'nın değerlendirilmesidir. Bir örgütün, belirlenen amaçlara ulaşılabilmesinde işletmede çalışan işgücünün görevlerini yerine getirmesi oldukça önemlidir ve performans değerlendirme İKY'nin en önemli işlevleri arasındadır. Ancak bu konu, önemli olduğu kadar da zordur. Bu zorluk performans değerlendirmenin subjektifliğinden (kişiden kişiye göre değişebilirliğinden) kaynaklanmaktadır (Fındıkcı, 2001, s.297). Başka bir ifade ile performans değerlendirme, çalışanların işyerindeki başarılarının, tutum, davranış ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçülere göre belirlenmesi faaliyetidir (Yılmaz, 2013, s.108).

İşgören işe alınırken, sahip olduğu bilgi beceri, yetenek vb. yönleriyle değerlendirilirken işe alındıktan sonra ise; işgörenin iş başındaki performansı değerlendirmeye tabi tutulur. Böylece işgörenin, örgütteki o anki durumu, gelişimi, elde edeceği ödüller bu performans değerlendirmesi sonucunda belirlenir (Ünsalan ve Şimşekler, 2008, s.124).

Performans değerlendirmesi, çalışanların veya personelin işindeki başarısını değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirmesi, işi değil, iş yapan personeli ve onun başarısını

veya işteki başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir. Personelin işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılı şekilde ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin firmanın başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s.209)

Performans değerlemenin önemli bir amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamasıdır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olmaktadır (Gök, 2006, s. 41).

Değerlendirme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararlarının alınmasında yararlanılır. Ancak ana amaçları değerlendirme ve geliştirmenin yanında söz konusu sistem, değerlendiren ile değerlendirilen arasında iyi bir iletişimi, işbirliğini ve danışmayı da içermektedir. Değerlendirme faaliyetlerinde elde edilen sonuçlar, çalışanların eğitimi ve motivasyonu konusundaki kararlara yol gösterecek, terfi edecek personelin belirlmesine yardımcı olacak ve kuruluşlarda İK'nın etkin kullanımı sağlamak bu şekilde daha kolay olabilecektir (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2011, s.280).

1.7.3.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, genişletilmesi ve uygulanmasında dikkate alınan temel amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s.211).

- Performans değerlemesiyle elde edilen bilgileri, işletmede görevli tüm yönetici ve çalışanlara geribildirim yoluyla aktarmak suretiyle onların performansının iyileşmesine katkıda bulunmak,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve daha önce uygulanmış olan eğitim programı sonuçlarını değerlendirmek,
- Çalışanın maaşını belirlemede ve yükselme durumlarını saptamada ölçüt almak (Yılmaz, 2010, s.96),
- İş tasarımındaki yanlışlıkları ortaya çıkarmak (Ünsalan ve Şimşekerler, 2008, s.125),
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için çalışan ile üstü (değerlendirilen ile değerlendiren)

arasında etkin bir iletişim sürecini gerçekleştirilmek (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.215),

- Terfi, nakil, işten çıkarma ve benzer konularda objektif olma konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- İKP, iş analizi ve diğer İK bilgi sistemindeki hatalı bilgileri tespit ederek işe alma, eğitim, değerlendirme ve diğer İK kararlarında hata yapılmasına engel olmak,
- Çalışanların iyi veya kötü performans veya başarımlarını tespit ederek kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizlik gidermek,
- Performans değerlendirmesi sonuçları, personelin başarısında paralel bir ücret ve ödül almasını sağlamak (Can ve Kavuncubaşı, 2005,s.170),
- Performans değerlendirme amacı, çalışanların veya işgörenlerin geliştirme ve yetiştirme programlarının hazırlanması için gereken verilerin toplanması ve ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesini sağlamaktır. Bu programlar çeşitli eğitim kurs, seminer vb. yetiştirme ve geliştirmelere temel teşkil etmektedir (Ertürk, 2011, s.168).

Yukarıda da görüldüğü üzere performans değerlendirme bir işletmede bireylerin iş tanımlarından, motivasyonlarına kadar birçok unsur üzerinde etkili olmaktadır.

1.7.3.2. Performans Değerlendirmesini Etkileyen Faktörler

Örgütlerde performans değerlendirmesini etkileyen en önemli faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir (Aldemir, Ataol ve diğer, 2001, s.269):

- Yasalar: Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi ve toplu sözleşme düzenleri başarımların değerlendirilmesini doğrudan etkileyen faktörlerdir.
- Strateji: Performans sistemleri firmanın stratejisiyle uyumlu olmalıdır. Bu çerçevede, sistem, stratejiyi açık ve güçlü bir şekilde bireylere iletmeye yardımcı olmalı ve stratejiyi pekiştiren davranışlar üzerinde durulmalıdır (Bingöl, 2014, s.378).
- İşin niteliği, kişilerin davranışları ve sendikalar: Uygulamada daha çok yöneticiler biçimsel değerlendirmeye tabi tutulurken, çalışanlar ilk amirin kanaatiyle değerlendirilmektedir. Çalışanların tutum ve davranışları açısından ele alındığında bazı çalışanların değerlendirilmelerine daha fazla önem

verilebilmektedir. Özellikle değerlendirilmesine önem verilen çalışanlar, değerlendirme iyi yapılmadığında, moral kaybına uğratmakta, verimlilikleri düşmekte ve işten ayrılmaları artmaktadır. Ayrıca sendikalar da performans değerlendirme de etkili olabilmekte, yapılan sözleşmelerle biçimsel olmayan değerlendirmeleri engellemeye çalışmaktadırlar (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2007, s. 284).

- Değerlemeyi kimin yapacağı: Bu konu performans değerlendirmesinde çok önem arz etmektedir. Değerlemeyi çalışanın ilk amiri, ilk amiriyle birlikte ikinci ve üçüncü amirleri, iş arkadaşları, astları, dışarıdan gelen uzmanlar ya da kendisi yapabilmektedir (Yılmaz, 2013, s.109).

1.7.3.3. Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar

Örgütlerde gerek örgütten gerekse sistemden kaynaklanan nedenlerden dolayı, başarı/performans değerlendirmesi sürecinde birçok hata yapılmaktadır. Bu hatalardan en yaygın olanları aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

- Halo etkisi: Seçim görüşmelerinde seçilecek kişilerle ilgili bilinenle, görüşmeciyi etkisi altına aldığı gibi personel değerlendirilmesinde de yöneticiyi etkisi altına alabilir. Yönetici değerlendirdiği personel hakkında değerlendirme öncesi olumlu veya olumsuz düşüncelere sahipse, bu düşünceler muhtemelen değerlemeye yansımaktadır (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2007, s.285).
- Farklılık etkisi: Değerlendiricilerin çalışanları bireysel performans değerlendirme kriterlerine göre değil de, birbirleriyle olan ilişkilerine göre değerlendirme yapmalarıdır (Yılmaz, 2010, s.102).
- Benzerlik hatası: Bazı değerlendiricilerin, çalışanın yaşam öyküsü, davranışları, kişilik yapısı gibi nedenlerle kendilerine benzettikleri için yüksek puan verme eğiliminin olmasıdır (Yılmaz, 2013, s.114).
- Pozisyondan etkilenme: Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin bulundukları pozisyonlardan etkilenerek işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, diğerlerini düşük performans düzeyinde değerlendirmeleridir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s. 239).

Sonuç olarak, günümüzde performans değerlendirme, neredeyse bütün örgütler tarafından tüm dünyada kullanılmaktadır. İşletmelerin, performans değerlendirmede kullandıkları araçlar ve saptadıkları hedefler birbirlerinden farklı olabilmektedir. Ancak sonuçta, performans değerlendirme, örgütlerde belli bir zaman dilimi içerisinde işgören davranışları ve başarılarının, ölçüm ve değerlendirmelerinin yapıldığı bir süreç olarak uygulanmaktadır. Bu sürecin uygun bir şekilde tasarlanması ve uygulanması, ödüllendirme, terfi ya da tenzil ve işten çıkarma ya da geri çağırma veya transfer uygulamaları gibi örgüt kararlarının verilmesinde kolaylık sağlama; işgörenin geliştirilmesinde yöneticilere yardımcı olma; işgörenin kariyer seçiminde yol gösterme, işgörenin kendi zaman ve çabasını yönetmesine ilişkin bireysel kararlarını almasında yardımcı olma gibi bir takım avantajlar sağlamaktadır (Gök, 2006, s.40).

1.7.4. Kariyer Planlaması

Kariyer, seçilen bir iş kolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deneyim ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmek olarak tanımlanmaktadır (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 1999, s.192). Bu tanım ışığında, kariyer planlaması; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilmektedir (Yılmaz, 2013, s. 144).

Kariyer planlama; kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi, organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması, kariyer planlarının hazırlanması ve planların uygulanması süreçlerini içerir. Kariyer planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve kararalma sürecidir (Çetin ve Özcan, 2014, s. 126). Kariyer planlama, çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlayacak, geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendini işine adan çalışanlar yaratma düşüncesindedir (Barutçugil, 2004, Ss.320-321).

Kariyer planlaması, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sunduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını

hedeflemektedir. Etkili bir kariyer planlama-geliştirme sistemi dört temel aşamada ele alınabilmektedir. Bunlar; İKP, bireysel değerlendirme, eşleme ve geliştirmedir. Tüm bu aşamaları gerçekleştirebilmek için kariyer danışmanlığı işlevini yürüten uzman ya da uzmanlara gereksinim vardır. Böyle bir hizmet, kurum dışından uzmanlardan alınabilse de, kariyer geliştirme ve planlamanın diğer İKY fonksiyonlarıyla iç içe bir süreç olduğu düşünüldüğünde, kurum içinden uzmanların daha etkili olacağı söylenebilmektedir (Can, 2002, Ss. 14-15).

Kariyer planların uygulanması, kariyer geliştirmeyi gerekli kılmaktadır. Kariyer geliştirme, bir kişinin kariyer planlarını uygulayabilmek için gerçekleştirdiği ilerlemelerdir. Bu faaliyetler, İK bölümünün sorumluluğunda desteklenebileceği gibi, bireylerin bölümlerden bağımsız olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler de olabilmektedir (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s.202).

Sadece varacağı limanı bilen gemiler, kendilerine bir istikamet ve yön çizebilirler. Bir işgörenin varmak istediği liman terfi ise, bunu elde etmesi için takip etmesi gereken yol da işgörenin kariyer planlamasıdır. Hedefin kendisi işgörende tatmin meydana getiriyor ise, hedefe ulaştıran yollar da işgörene tatmin sağlayabilecektir. Hedef belirsizliği, çalışanda tatminsizlik meydana getirdiği gibi (Barutçugil, 2004, s.302), belirli olan hedefler de iş tatminine olumlu yönde fayda sağlayacaktır.

Çalışanlar kariyer planlaması sayesinde gelecekte örgütün karar mekanizması veya yönetim kadrosunda yer alabileceğini düşünüyorsa ve bu konuda istekli ise iş tatmini elde edilmiş olacaktır.

1.7.5. Ücret Yönetimi

İnsanların çalışmak istemelerinin önemli bir nedeni, emekleri karşısında alacakları ücret ve diğer ödemelerdir. Ücret, bireylerin hem kendilerinin hem de ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamada bir araç olmakla birlikte bireylerin tanınma, statü kazanma gibi ve sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında da önemli bir faktördür (Yılmaz, 2013, s. 185). Bu nedenle, her personel çalıştığı kuruluşa yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle belli katkılarda (üretimde) bulunmakta ve bunun karşılığında ise adil bir ücret beklemektedir (Aldemir, Ataol ve diğer, 1996, s. 233). Ücret, emeği mukabili çalışan insanın bedeni ve fikri emeğinin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir. Bu sebeptendir ki ücret, bir

memlekette işgücünü oluşturan büyük bir vatandaş kitlesinin, aileleriyle birlikte hayat seviyesini tayin eder (Zaim, 1997, s.196).

Ücret, "karşılık, bir iş karşılığı verilen şey, kira, seva, ödül, ücret, ücretle çalışan" gibi anlamlara gelen Osmanlı Türkçesi'ndeki "ecir" sözcüğünden türemiş olup; kısaca "emeğin bedeli" veya "çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlar" olarak tanımlanabilmektedir(Sadullah, Uyargil ve diğerleri, s.351). Başka bir tanıma göre, ücret, düşünsel ve/veya fiziksel emeğini katan iş gücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve/veya nakdi değerdir (Geylan, Tonus ve diğerleri, 2013, s.162). Ücret, hem örgüt, hem de personel açısından önem taşımaktadır; örgüt açısından, ücret önemli bir maliyet ögesidir ya da örgütün giderlerinin en büyük oranı çalışanlara ödenen ücrettir. Personel açısından ise ücret, personel ve onun bağımlılarının (ailesi veya geçindirmekle sorumlu olduğu kişiler grubu) hemen hemen tüm gereksinimlerini karşılamada temel araç olma özelliği taşımaktadır (Canan ve diğerleri, 2005, s.236).

1.7.5.1. Ücret İle İlgili Kavramları

Ücret, çeşitli bileşenlerden oluşan bir toplamı veya bütünü ifade etmektedir ve aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

- Temel ücret: Çalışanların aldığı en temel ücret genel de "asıl maaş"tır. Birçok örgüt bu ücretleri saatlik ücret veya aylık maaş şeklinde vermektedir (Çetin ve Özcan, 2014, s.174).
- Değişken ücret: Esas olarak iş görenlerin performansına ve katkısına göre verilen ücret, teşvikli (özendirici) ücret'tir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.354).
- Asgari ücret: İşçilere normal bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, aydınlatma, ulaşım, kültür ve eğlence gibi zorunlu gereksinimlerini cari fiyatlar üzerinden karşılamaya yetecek kadar olan bir ücrettir (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2007, s.282).
- Ücret araştırması: Belirli bir bölgeye, sektör ya da iş/meslek grubunda çalışanlara ödenen ücret ve maaşların araştırılmasıdır (Barutçugil, 2004, s.446).

- Ücret yönetimi: İş değerlemesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, kârın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konuları içermektedir (Aldemir, Ataol ve diğer, 2001, s.325).
- Ücret sistemleri:Örgütü iş görenler için çekici kılan, çalışanların örgütteki sürekliliğini ve motivasyonunu sağlayan, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan ve bu hedefleri destekleyen bir süreçtir (Gök, 2006, s.46).

Ücretle ilgili programlar hem işgörenler hem de örgüt açısından amaçları gerçekleştirmek için hazırlanır (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s.268). Bu amaçlar arasında, personelin, güvenlik ve kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak (Geylan, Tonus ve diğerleri, 2013, s.168), performans, terfi, nakil veya değişen koşullara göre uygun ücret değişikliklerini gerçekleştirmek ve iş görenlerin performanslarını sürekli olarak iyileştirmeleri ve örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için mücadele etmeleri yönünde motive etmek (Bingöl, 2014, s.419), nitelikli personeli işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve personeli güdüleyebilmek (Aldemir, 2001, s.328), çalışanlara hak ettiği ücretin ne üstünde ne altında bir ödeme yapısı oluşturarak, maliyetlerini kontrol altına almak (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s.268), yasal ve çevresel düzenlemelere uymak ve ücretlendirme yoluyla örgütün başarısına ve rekabet üstünlüğü kazanmasına katkı sağlamak olarak sayılabilmektedir. Kısaca, iç ve dış çevre taleplerine uygun ve rekabet üstünlüğü sağlayacak (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.370) bir ücret yönetimi sistemini kurmak işletmelerin ücret yönetimi programlarını oluşturmaktadır.

1.7.5.2. Ücret Yönetiminin İlkeleri

Ücretlendirmede izlenmesi gereken ilkeler şu şekilde özetlenebilmektedir (Çetin ve Özcan, 2014, s.174):

- Eşitlik ilkesi: Kısaca, eşit işe eşit ücret verilmesidir. Diğer bir ifadeyle, yapılan işin ve işi yapan kişinin kapasitesi belirlenerek eşit işe benzer ücret ödenmesidir (Yılmazer, 2013, s.185).

- Tarafsızlık: Ücret, tarafsız olarak, bütün çalışanlara hak ettiği ölçüde verilmelidir, hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmayacak şekilde "nesnel" olmalıdır (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s. 269).
- Dış denge ilkesi: Hakça karşılaştırma ilkesi olarak da bilinir. Kamu kesiminde ödenen ücretlerin özel kesimde ödenen ücretlerle karşılaştırılmasını ifade eder. Bu bağlamda, kamu kesiminde ödenen ücretler, özel kesimde az çok benzeri olan hizmetlere ödenen ücretlerle karşılaştırılmaktadır (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2009, s.259).
- Açıklık ilkesi: Uygulanan ücret düzeni, örgütte bulunan her personel tarafından kolayca anlaşır nitelikte olmalıdır. Deneyimler, karmaşık ücret hesaplama biçimlerinin, personelde güvensizlik yarattığını göstermektedir. Bu nedenle ücretlendirme konusunda tüm personele işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmeli ve onların bu konudaki görüş ve önerilerinde açık bir politika izlenmelidir (Can ve diğerleri, 2005,s.239).
- Esneklik ilkesinin: Ücret politikası değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmasıdır (Yılmaz, 2010, s. 166).
- Bütünlük ilkesi: İşletmede, beyaz yakalıları olarak bilinen ve düşünsel emeklerini ortaya koyan çalışanlar ile mavi yakalıları olarak tanımlanan bedensel emekleri ile işletmede çalışanlar arasında herhangi bir sınıf farkı gözetilmeksizin tüm çalışanları kapsayan bir ücret politikası izlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Çetin ve Özcan, 2014, s.175).

Ücret yönetimi, İKY'nin en önemli işlevlerinden birisidir. Ücret, diğer İK işlevlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. İK yöneticileri ücret ile ilgili konuları saptarken yukarıda bahsedilen ilkeleri kullanmaktadırlar. Ücret yönetimi eşit, tarafsız ve açık olmalıdır. Tüm çalışanlara, kendi bilgi, beceri, yeteneği ve pozisyonuna göre ücret verilmelidir. Belirli ilkelere bağlanmış, dengeli bir ücret sistemi, çalışanların işe olan isteklerini artırmaktadır. Kısaca, adil ve tatmin edici bir ücret yapısı oluşturmak bir işletmenin en önemli ve en zor çalışmalarından birini oluşturmaktadır ve doğru çalışanların işletmede yer alması ve daha motive şekilde çalışmalarını sağlayan en önemli etkenlerden biridir (Serbest, 2005, s.104).

1.7.5.3. Ücretin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Ücretlerini oluşumunu etkileyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Aldemir, Ataol ve diğer, 1996, s.237):

- **Yasalar:** Devlet çıkardığı yasa, yönetmelik ve denetim gücüyle işletmelerin vereceği ücret düzeyini doğrudan veya dolaylı etkiler. Dolayısıyla, işletmeler, devletin getirdiği çeşitli kurallara, çalıştırdıkları iş görenler ve onların uyguladıkları ücretlendirme sistemi bakımından uymak zorundadır. Asgari ücret, iş gören sigortası, emeklilik gibi hakların düzenlenmesi devletin doğrudan etkisine örnektir (Yılmaz, 2013, s. 187).
- **Sendikalar:** Ücret düzeyinin belirlenmesinde özellikle sendikalı personel çalıştıran kuruluşlarda sendikaların çok önemli bir rolü vardır. Bu yol yalnız toplu pazarlık yoluyla ücret artışlarını sağlamak değil aynı zamanda iş analizi, iş değerlemesi, ücret araştırmaları gibi aşamalarda da geçerlidir (Aldemir, Ataol ve diğerleri, 2001, s. 330).
- **Ekonomik dalgalanmalar:** Büyüme ve kriz dönemleri, çoğu organizasyonda ücretler üzerinde etkisini doğrudan gösterir. Ekonominin büyüdüğü, yeni firmaların kurulduğu dönemlerde çalışanın pazarlık gücü yükseldiği için ücretler daha hızlı artarken, işsizliğin yoğunlaştığı dönemlerde ücretler sabit kalmakta ve hatta gerilemektedir (Barutçugil, 2004, s.449).
- **İş gücü piyasasındaki arz-talep dengesi:** İş gücü piyasasındaki arz ve talep arasındaki dengenin bozulması, ücret düzeylerini artırmakta ya da düşürmektedir (Geylan, Tonus ve diğerleri, 2013, s.170).
- **Örgütün büyüklüğü, örgütün amaçları, politikaları ve stratejileri:** Örgüt büyüdükçe ücret düzeyi de yükselmektedir. Örgütler, sektördeki ücret düzeyinin şekillerinden herhangi birini strateji olarak benimsemiş olabilirler. Ödeme stratejilerinin seçimi kuşkusuz işletmenin ödeme gücünden de etkilenmektedir (Yüksel, 2004, s.223).

Ücret konusunun İKY ve diğer işlevleri açısından önemli olmasını nedeni, ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olmasıdır. Bahsedildiği gibi,

ücret, işgören açısından önemli bir gelirdir, işveren açısından ise maliyettir. Bu nedenle, ücret yapısı oluşturulurken, ücret politikaları ve ücret düzeyleri belirlenirken ücretin birçok faktörünün dikkate alınması gerekmektedir.

1.7.5.4. Ücretlendirme Sistemleri

Ücretlerin hesaplanma ve ödenme şeklinde farklılıklar, çeşitli ücret sistemlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Ücretleri hesaplama sistemlerine göre; birey odaklı, bilgi ya da beceri odaklı ve takım odaklı ödeme şeklinde sınıflandırmak mümkündür (Gök,2005, s.47). Birey odaklı ödeme, performansa dayalı ödeme uygulamalarına dayanmaktadır. Bu uygulamalardan birincisi, performans değerlendirme odaklı sistemi içermektedir. Başarı (performans) temeline göre artış, dönemlik performans değerlendirme sonuçlarına göre iş görenlere farklı ücret zamları yapılmasını ifade eder. İş görenlerin performansları ile temel ücretleri arasında doğru ilişkilerin kurulmasını ve aynı işi yapan iş görenlerin başarılarına göre farklı ücret almaları, adil ücretlendirmenin bir gereği olarak görülmektedir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s. 412). İkincisi ise teşvik odaklı sistemi içermektedir. Teşvik odaklı sistemde kişi için, somut ve ölçülebilir bir hedef belirlenmekte ve kişinin bu hedefe başarıyla ulaşması durumunda elde edeceği ödül önceden saptanmaktadır (Gök, 2006, s. 47).

Çalışanları katılımcı bir sistemle ödüllendiren diğer bir yaklaşım beceri/bilgiye odaklı olarak bir ücretin ödenmesidir. Bu kavramın özü, çalışanların organizasyona getirdikleri ya da çalıştıkları süre içinde geliştirdikleri bilgi ve becerilere göre ücretlendirilmesidir. Bu ücret yapısını belirlerken daha fazla nesnellik sağladığını, öğrenmeye ve kişisel gelişime ağırlık verildiği vurgulamaktadır (Barutçugil, 2004, s.457).

İş görenlerin tek tek değerlendirmesi yerine çalışma gruplarının bir bütün olarak ele alınması (özellikle bireysel çıktıların ölçülmesinin zor olduğu, üretimde bulunabilmek için işbirliği zorunlu olduğu) esasına dayanmaktadır. Grup ücret sistemleri bireysel ücret sistemlerine kıyasla daha az kullanılmaktadır (Aldemir, Ataol ve diğerleri, 2001, s.353).

Sonuç olarak, ücret ve maaş yönetimi, İKY'nin en önemli işlevlerinden birisidir. Etkili İKY, tatmin edici parasal ödül yönetimini gerektirmektedir. Çünkü ücret ve maaş veya ödül yönetimi, İKY'nin diğer işlevleriyle doğrudan ilişkilidir. Ücret yönetimini faaliyet

ve uygulamalarının etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için duyarlı bir ödeme programının ve politikalarının oluşturulması gerekir. Diğer yandan, ücret politikası uygulamayan işletmelerde iş tatmininde azalma ve sık sık iş gören alma zorunluluğu ortaya çıkacaktır. Performans artışıyla ücret artışı arasında ilişki olması, iş görenleri işe ve işletmeye bağlayıcı faktörlerin başında gelmektedir. Verimlilik ve ücretler arasında ilişki incelendiğinde işgücü verimliliğinin önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Parasız, 2004, s.4).

1.7.6. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

Örgütlerde istenilen özelliklere sahip bireylerin belirlenmesi, işe alınması, yerleştirilmesi, oryantasyonlarının yapılması ve kendilerine yeterli ücret ödenmesi ile gelişen İKY işlevleri çalışanın, fiziksel gücünün, yeterlik ve becerisinin ilk günkü gibi yüksek düzeyde korunması ve devam ettirilmesi için bir diğer İKY işlevi olan işçi sağlığı ve iş güvenliğinin de sağlanmasını gerektirmektedir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği tanımlarına bakıldığında; işçi sağlığı, bir kişinin, normal, beşeri faaliyetini engelleyen hastalık, yaralanma, zihinsel ve duygusal bir sorununun bulunmamasını ifade ederken (sağlık veya normal davranışın tam olarak ne olduğu sorusu, yoruma açıktır (Bingöl, 1998, s. 425), iş güvenliği, iş kazalarını, meslek hastalıklarını, yangınları ve sanayileşme hastalığı olarak bilinen insan bunalımlarını ortan kaldırmak ya da azaltmak amacıyla yapılan çalışmaların tümünü içermektedir (Yılmaz, 2013, s.209). İş güvenliği, işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılabilmesini amaçlarken, işgören sağlığı ise; çalışanların yaptıkları işlerden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesini amaçlamaktadır (Ünsalan ve Şimşekler, 2008, s. 151). Kısaca, iş sağlığı ve güvenliği, işyerlerinde işin yürütülmesi sırasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır (Yüksel, 2004, s. 235).

İş güvenliği işyerlerinde sadece işçinin korunmasını değil, aynı zamanda işyeri ekipmanlarının zarar görmesini ve/veya işgücü kayıplarının engellenmesine de (Serbest, 2005, s.119) imkân sağlamaktadır. İşgören sağlığı ve iş güvenliğinin taşıdığı önem işçi ve işveren açısından farklılık göstermektedir (Bingöl, 2014, s. 586). İşgören açısından önemine bakıldığında iş kazası ve meslek hastalıklarından direkt ve en çok

etkinlenlerini işgörenler olduğu görülmektedir. Bu iş kazasının sonucu olarak, ücret gelirinden başka geliri bulunmayan işgörenin bakmakla yükümlü olduğu ailesi ekonomik sıkıntıya düşmekte; zaman zaman işgörenin eski sağlığına kavuşamama ihtimali söz konusu olduğunda, işgörenin moralinin de bozulduğu görülmektedir. Sağlık önemleri alınmış bir işyeri ortamında çalışmak, işçinin moralini yükseltmekte ve üretim sürecine sağlıklı katılan işçi ile de işletme daha verimli çıktılara kavuşabilmektedir (Çetin ve Özcan, 2014, s. 1990). İşveren açısından ise, çalışma ortamının iyileştirilmesi, iş güvenliğinin sağlanması, işin akışını durduran insan, malzeme, ürün ve zaman kaybına neden olan koşulların ortadan kalkmasını ya da minimize edilmesini doğurur; böylece, yüksek verimlilik ve etkinliğin elde edilmesi, maliyetin düşmesini ve ürün düzeyinde de artışı sağlamaktadır (Yılmaz, 2013, s. 210).

Örgütlerde güvenlikten söz edilince öncelikle iş kazaları akla gelmektedir. İş kazası, işyerinde belirli bir zarara ya da yararlanmaya yol açan olay olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2014, s.599). Başka bir tanımda iş kazası, her tür iş ve endüstride istihdam sonucu oluşan, bireysel yaralanma, maddi hasar ve/veya üretim akışında aksamaya yol açan istenmeyen olaylar olarak ifade edilmektedir (Serbest, 2005, s.119). İşgörenin yaptığı işten dolayı sağlığının bozulması sonucu oluşan hastalıklar ise meslek hastalığı olarak tanımlanmaktadır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.467). İş kazaları ve meslek hastalıkları çeşitli nedenlerden dolayı oluşabilmektedir. Aşağıda Tablo 3'te iş kazalarının Tablo 4'te ise meslek hastalıklarının nedenleri özetlenmektedir.

Tablo 3. İş Kazalarının Nedenleri

Temel Sebepler	Hatalı yönetim, Güvenlik politika ve kararları, Kişisel faktörler (yaş, eğitim, tecrübe, sinirli olma, kıskançlık...), Çevresel faktörler (çalışma koşulları, işin zorluk derecesi, monotonluk ...)
Dolaylı Sebepler	Güvenli olmayan hareket ve ortam
Doğrudan sebepler	Enerji ve tehlikeli malzemenin planlanmamış kullanımı

Kaynak:Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 9.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2014, s. 600.

İş kazalarına yol açan nedenlerin başında işin niteliği ve türü gelmektedir. Diğer taraftan, enerji ve tehlikeli maddelerin planlanmamış şekilde kullanımı da, iş kazalarının meydana gelmesinde rol oynamaktadır.

Tablo 4. Meslek Hastalıklarının Nedenleri

Nedenler	Başlıca Hastalıklar
Arsenik	Akciğer ve lenf kanseri
Asbest	Akciğer kanseri ve diğer organ kanseri
Benzen	Lösemi ve anemi
Biklorametilerot	Akciğer kanseri
Kömür tozu	Karaciğer hastalıkları
Pamuk tozu	Kronik bronşit ve amfizemi
Kurşun	Çeşitli böbrek hastalıkları
Radyasyon	Troid, kemik ve ciğer kanserleri, genetik hastalıklar
Vinil Klorit	Karaciğer ve beyin kanserleri

Kaynak: Hüseyin Özgen ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi, 2001, s.292.

İş yerinde meydana gelen meslek hastalıklarını önlenmek için işyerlerinde işçi sağlığı ve iş güvenliği tedbirleri dikkate alınmalıdır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği tedbirlerini alan işletmelerde iş kazaları ya da meslek hastalıklarının ortadan kalktığı ya da azaldığı görülmektedir.

Sonuç olarak, işçi sağlığı ve iş güvenliği hem çalışanlar hem de işverenler açısından önem arzeden ve gerek insani boyutu, gerekse ekonomik boyutu olan bir İKY işlevidir. İşverenler açısından daha fazla çıktı ve daha yüksek etkinliği ifade eden bu işlev, işgören açısından ise sağlığın korunması ve iş ve işten kaynaklanan tehlikelerin önlenmesi, diğer yandan iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ

Günümüzde, tüm dünyada büyük ya da küçük her organizasyon eğitimin anlamını ve performansa katkısını bilmekte ve çalışanların eğitimi için giderek artan düzeylerde çaba göstermektedir. İşgörenlerin işe alınması, işe alıştırılması ve çalışmaya güdülenmesinden sonra yapılacak faaliyet iş görenin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. İşgören seçimi ne kadar iyi bir şekilde gerçekleştirilmiş olursa olsun seçme işlemini pek çok sosyo-psikolojik faktörler etkilediğinden her zaman istenilen iş göreni seçmek mümkün olmamaktadır (Yılmaz, 2010, s.117). Günümüz yöneticileri işçilerin iyi koşullar altında çalışarak işlerinde doyum sağladıkları zaman daha etkin oldukları bilinci içindedir ve işverinin işçilerine karşı tutum ve davranışları ne olursun hiçbir eğitim programı; eğer katılanlar belirli bir işi yapmayı veya öğrenmeyi arzu etmezler ise başarılı olamamaktadır (Yalçın 1991, s. 85). Çalışanlardan daha etkin bir biçimde yararlanmak için sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. Çalışanların geliştirilmesi, iş becerilerini artıracak eğitim programlarının hazırlanması, iş başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık sağlanmasıyla olabilecektir. Ayrıca teknolojinin gelişme hızının artması, makineleşme ve otomasyonun kullanımındaki gelişmeler, eğitimin önemini daha da artırmıştır (Yüksel, 2004, s. 198). Özellikle 21. yüzyılda mesleki-eğitime duyulan gereksinim, insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, her yeni kuşağın beklenti ve ihtiyaçlarının değişiklik göstermesi, iletişim olanaklarının gelişmesi, artan ihtiyaçlara yanıt verilebilmesi amacıyla daha ileri teknoloji kullanılması, otomasyon ve aşırı uzmanlaşmaya gidilmesi gibi nedenlerle artırmaktadır. Bu bakımdan günümüzde işletmeler, işgörenlerin başarılarını geliştirmenin ya da artırmanın önemini kavramış bulunmaktadır. Bunlara karşın, eğitim, ulaşılması gereken bir hedef olmayıp sadece işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan birisini oluşturmaktadır (Bingöl,

1990, s.147).Bu kapsamda, çalışmanın bu bölümünde öncelikle eğitim kavramı açıklanmakta, daha sonra İK eğitiminin önemi, amaçları, temel ilkeleri ve son olarak eğitim planlaması ve aşamaları özetlenmektedir.

2.1. Eğitim Kavramı

Eğitim, örgütün rekabet gücünü arttırmak için kullanılan İK uygulamalarının başında yer almaktadır. Eğitim ve geliştirme olmadan, çalışanların iş için gerekli yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini ve deneyimlerini güncellemek ve onların organizasyonel sonuçları etkileyecek şekilde, performanslarını artırmak mümkün değildir (Uyargil, Sadullah ve diğerleri,2010, s.162). Eğitim kavramının tanımlarına bakıldığında pek çok farklı tanım görülmektedir. Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada örgüt tarafından planlanmış bir çaba olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve Özcan, 2014, s. 81). Eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre, insan davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizgesi olarak da ifade edilmektedir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s. 165). Başka bir tanıma göre, eğitim, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir (Yılmaz, 2013, s.132). Yetiştirme kavramına bakıldığında, belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışlarının kazandırılması süreci olarak (Geylan, Tonus ve diğerleri, 2013, s.86) eğitim kavramından farklılık göstermektedir. Bir üst kademeye yükselecek personele o kademede yapacağı işin gereklerini öğrenmek, yeni alınan bir makinenin nasıl çalışacağını öğretmek, yetiştirme faaliyetlerine örnektir. Geliştirme ise, çalışanların mevcut kapasitelerin, bilgilerin ve becerilerinin iyileştirilmesidir (Tortop, 1999, s. 236). Eğitim ve geliştirmeyi bir arada tanımlandığında, bir bireyin işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini arttırarak, şimdiki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki eylem olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2014, s. 280).

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında, eğitim ve geliştirme kavramlar ile çalışanların mevcut bilgilerinin, becerilerinin, yeteneklerinin ve davranışlarının daha iyileştirilmesi ifade edilmektedir ve özellikle bu yüzyılda yaşanan ve gelecekteki yaşanacak işletmeler arası rekabetin sonucunu belirleyen unsur, büyük bir ihtimalle insan olacaktır. Bu nedenle işletmelerin insana ve onun gelişmesine yaptıkları yatırım her geçen gün artmaktadır. Eğitim, çalışanın davranışlarında değişiklik yaparak ve/veya yeni davranış

ve beceriler geliştirmesini sağlayarak, çalışanın iş başında örgütün amaç ve hedeflerine uygun davranış sergilemesini sağlamasıdır.

2.2.İnsan Kaynakları Eğitiminin nemi

Günümüzde eğitimin en önemli rekabet ve g avantajı kaynağı olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Müşteri talep ve beklentilerindeki değişmeler, ürün ve hizmet kalitesindeki artışlar ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma istekleri eğitimin geçmişe göre daha önem kazanmasının başlıca nedenleri arasında sayılabilmektedir. Hızla değişen ve gelişen dünyada, bilgiler önceki yüzyıllarda görülmeyen bir biçimde artmakta ve değişmektedir (Tortop, 1999, s.235). Çalışanlar açısından ise eğitim, çalışanların belirli işleri yapabilmek için gerekli becerileri geliştirmeleri, kendilerine güvenme ve yaptıkları işten tatmin olma noktalarında önem kazanmaktadır. Bununla birlikte, iyi bir şekilde düzenlenmiş bir İKY eğitim sistemi çalışanların moralini artırmakta da önemli rol oynamaktadır (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2007, s. 184).

Örgütsel açıdan eğitim faaliyetinin önemi, sahip olunan insan kaynağında fark yaratarak, çalışanların moral ve motivasyonlarının artmasını sağlamak, verimliliği artırmak, rekabet ortamında işletmeye g kazandırmak noktalarında kendini göstermektedir (Uyargil, Sadullah ve diğerleri,2010, s. 162). Etkili bir eğitim programı, güven ve ait olma duygusu yaratarak, yeni işgörenlerin uyum sorunlarını azaltmakta ve böylece işgörenlerin daha hızlı öğrenmeleri ile işlerini daha iyi yapabilmelerine imkân sağlamaktadır (Bingöl, 2003, s. 201).

Eğitim, insanların belirli bir amaç için bilgi ve beceriler kazanmalarını, mevcut bilgi ve becerilerini artırmalarını sağlayan sistemli bir süreç olup, aynı zamanda eğitim, inanç, tutum ve davranışlarda da gelişme sağlayan bir eylemdir (Bingöl, 2014, s.281). Aksi takdirde işçinin yapacağı hatalar üretimi büyük ölçüde aksatmakta; pahalı makine veya ekipmana zarar vermekte ve kendisi için de kazaya uğrama ihtimalini arttırmaktadır. Eğitim ve yetiştirme etkinliği arttırma açısından olduğu kadar iş kazalarının azaltılması veya önlenmesi, iş güvenliğinin sağlanması açılarından da büyük önem taşımaktadır (Yalçın, 1994, s. 82).

Bilim ve teknoloji alanlarındaki hızlı gelişmeler, insanları bu gelişmeleri yakından izlemeye zorunlu kılmaktadır. Belirli eğitim kurumlarını bitirmiş bireylerin edindikleri bilgiler bütün ömürleri boyunca yeterli olmamaktadır. Başarılı olmak isteyen bireyler yenilikleri ve gelişmeleri izlemek durumundadır (Tortop, 1985, s.182).

İnsanların davranışlarında meydana gelecek olumlu yöndeki değişimler vasıtasıyla örgütsel performansı artırmak ve böylece örgütün değişme ve gelişmelere uyum sağlamasını kolaylaştırmak eğitim çalışmalarının en önemli amaçları arasında yer almaktadır (Çetin ve Özcan, 2014, s. 83). Sonuç olarak İK eğitimin sağladığı yararlar iki ana grupta toplanarak özetlenebilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006, s.78; Ertürk, 2011, s. 124: Ayan, 2013, s. 155; Bingöl, 2014, s. 283): İşletme açısından bakıldığında;verimliliği artırmakta ve /veya verimlilik bilincini yükseltmekte, personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini artırmakta, işçi-işveren ilişkisini geliştirmekte, örgütsel politikaların benimsenmesini ve tam olarak uygulanmasını sağlamakta, üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürmekte, personelin değişime olan direncini azaltmakta, örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırmakta, örgüt içi iletişimi güçlendirmekte ve makine ve teçhizatın bakım masraflarını düşürmektedir. İşgören açısından bakıldığında ise kendine güven ve başarıma duygusunu geliştirmekte, iletişim yeteneğini ve önderlik bilgisini artırmakta, iş tatminini yükseltmekte, kişisel amaçların gerçekleştirilmesini ve kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesini sağlamakta, yeni sorumluluklar alma korkusunu gidermekte, ait olma duygusunu artırmakta, kariyer gelişimi sağlamakta ve performansı yükseltmektedir. Bu noktadan hareketle, işletmelerde eğitim işlevi ile performans iyileştirme, çalışanların beceri ve bilgilerini güncelleme, örgütsel sorunların çözümü, çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olma ve işletmeye yeni giren çalışanların oryantasyonları gibi faaliyetler etkin hale getirilebilmektedir (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2007, s.185).Eğitim fonksiyonun nicelik ve nitelik bakımından verimliliği artırması, iş kazalarını azaltması, denetimi azaltması ve çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi noktalarında işletmeler için önemli bir fonksiyon özelliği taşımaktadır.

2.3. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları

Eğitim kavramı, iş ile ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştıran işletme tarafından planlanmış çabayı ifade etmektedir. Bu yetkinlikler başarılı iş

performans için gerekli olan bilgi, beceri veya davranışları içermektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitimin amacı, eğitim programlarının temelindeki, bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olmasının sağlanması ve onların günlük faaliyetlerinde bunları kullanmalarını sağlamaktır (Çetin ve Özcan, 2014, s.83). İK eğitimin diğer amaçları arasında işletmelerde her kademedeki görev alan çalışanların çeşitli eğitim programlarına göre yetiştirilmeleri, onların yaptıkları ve ileride yapacakları işleri gereklerine uygun bir biçimde hazırlamak da sayılabilir. Bu faaliyetler işletmelerde verimliliğin artmasını yardımcı olmakta, çalışanların başarı düzeylerinin artmasını sağlamak suretiyle, belirli bir zamanda, belirli şartlar altında çalışanların yapmış oldukları iş miktarında ve niteliğinde bir takım iyileştirmeler sağlamaktadır (Yalçın, 1991, s.86).

Ayrıca eğitim faaliyeti ile iş ve işletme ile ilgili bilgiler işletmeye yeni katılan çalışanlara aktarılmaktadır. Bu çerçevede işletmenin tarihi, genel amaçları ve politikaları, ürünleri, çalışanlara sağlanan hizmetler, çalışma koşulları ve her bir işin önemi konusunda onları aydınlatmak ve ayrıca başlangıçta onlara sorumluluklarını ve haklarını bildirmek eğitim işlevinin amaçları arasında yer almaktadır (Bingöl, 2014, s.276).

İş kazalarını azaltarak, işçi sağlığı ve iş güvenliğini korumak, malzeme ve hammadde israfını önlemek ve hata oranlarını azaltarak, buna bağlı olarak bakım ve onarım giderlerini düşürmek, çalışanların işe uyumu sağlayarak işgücü devrini azaltmak, çalışanların güven duygusunu geliştirmek ve işe karşı motive olmalarını sağlamak, çalışanların arasındaki iletişimi güçlendirerek çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti arttırmak ve örgütün amaçlarıyla bireysel amaçları uyumlaştırmak eğitim işlevinin amaçları arasında yer almaktadır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s. 169). Örgütteki eğitim programının bir parçası olarak kabul edilen işe alıştırma veya yönlendirme işlevinin ana amaçlarından biriside, yeni işgöreni yalnızlık ve beceriksizlik duygusundan kurtarmak ve kişinin kendisini evindeymiş gibi hissetmesini sağlamak ve onda "biz" duygusu yaratmaktır (Bingöl, 1998, s.179).

İş eğitim programı bir plan dâhilinde ve işin kaliteli bir şekilde yapılacağı hususunda tam ehliyetle personelin asıl işleriyle ilgili diğer muhtelif işlerde bilgi sahibi olmalarını sağlar ve iyi eğitimin neticelerinden biri de çalışanların moralini yükseltmesidir.

Morali yüksek çalışanların yeni durumlara uyma ve yenilikleri kabul etme kabiliyetleri fazla olmaktadır (Telimen, 1978, s. 171). Çalışanlar kendilerine uygulanan yetiştirme ve geliştirme programı ile son derece ilgilenmekte ve personel daha fazla bilgi sahibi olup yeterlik kazandıkça işletmeye daha yararlı olmaktadır. Bu durum kendisindeki güven ve önem duygusunun da kuvvetlenmesine yol açmaktadır (Yalçın, 1994, s. 85).

Eğitim fonksiyonu çalışanlara genel kültür, teknik ve meslek bilginin kazandırılması yanında çalışanların örgüt ile bütünleştirmelerine, örgütsel sadakat duygularının gelişmesine, işbirliği ve toplumsal kaynaşma süreçlerinin gelişmesine de katkıda bulunma gibi bir özelliğe sahiptir (Bingöl, 1997, s.178). Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçları aşağıda özetlenmektedir (Can ve diğerleri, 2005, s.192; Uyargil, Sadullah ve diğerleri, 2010, s.167; Ünsalan ve Şimşekerler, 2008, s.101):

- Hizmet ya da mal üretimini arttırmak,
- Verimliliği yükseltmek,
- Kaliteyi iyileştirmek,
- Çalışanlara işle ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandırmak veya mevcut olanları geliştirmek,
- Malzeme ve hammadde israfını önlemek ve hata oranlarını azaltarak, buna bağlı olarak bakım ve onarım giderlerini düşürmek,
- Örgüt içinde çatışma ve örgütsel yabancılaşma duygusunun ortadan kaldırılmasına katkı bulunmak,
- İşgören devir hızını düşürmek,
- İşgörenin moralini yükseltmek ve davranışlarında iyileşme sağlamak,
- Yöneticilerin denetim ve nezaret yüklerini azaltmak,
- Örgüt etkinliğini artırmak,
- İş kazalarının azaltarak, işçi sağlığı ve iş güvenliğini korumak,

- Çalışanların donanımlarını arttırarak, kariyerlerinde ilerlemelerine olanak tanımak,
- Çalışanları güven duygusunu geliştirmek.

Sonuç olarak, yukarıda belirtilen amaçlar çerçevesinde; işgörenler açısından örgüte ve işe karşı olumlu bir tutum yaratılırken, şirkete bağlılık duygusu geliştirilir ve işlerini öğrenmeleri kolaylaştırılır, örgüt açısından; personel devir oranında düşme görülür, zaman ve emekten tasarruf edilir, yakınmalar azalır ve bunlar dışında; yeni işgörene ait bilgilerin ilgili bölümlere sistemli bir biçimde aktarılabilmesi; yanlış anlamaların ve anlaşmazlıkların önlenmesi; yeni işgörenin daha önceki deneyimlerinin olumlu yönlerini yeni iş arkadaşlarına ve çalışma ortamında aktarılması (Bingöl, 2003, s.202) sağlanmış olur.

2.4.İnsan Kaynakları Eğitiminin Temel İlkeleri

Eğitim alanında izlenmesi gerekli olacak temel ilkeler ve geçerli olabilecekleri ilkeler şunlardır:

- Eğitim sürekliliği: İşgören eğitiminin veya geliştirme uğraşlarının başarıya ulaşabilmesinin öncelikli şartı bu faaliyetlerin sürekli olmasıdır ve insan ihtiyaçları sürekli olarak değiştiği için bu yeniliklere cevap verebilmek için eğitim faaliyetlerinin de sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Günlük yaşamda karşılaşılan değişiklikler ve gelişmeler ekonomik, teknik, psiko-sosyal ve hatta matematiksel alanda bilgilerin yenilenmesini zorunlu kılar ve bu nedenle, işletme yaşamında yöneticiler ve işgörenlerin her türlü değişme ayak uydurabilmesi için çeşitli eğitim programlarına katılarak kendisini sürekli yenilmesi gerekmektedir (Yılmazer, 2013, s.134).
- Eğitim-yarar ilişkisi: Eğitimin amacı, işin yapımı açısından belirli hedeflere ulaşmaktadır ve bu hedefler, belirli bir işin daha iyi yapılabilir hale gelmesini ve yeni bir işi öğrenme aşamasından sonra eğitim gören kişiye sağlanacak yararları da kapsar. Bu yararlar daha iyi bir işe geçmek ve ücret artışı sağlamak şeklinde olabilmektedir (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2007, s.185).
- Öğrenmeye güdülenmesi: Örgütte görevli kişinin yaşı ne olursa olsun, öğrenme süreci sonunda bir gereksinimin giderileceğine inanması gerekmektedir.

Öğretim süreci sonunda kişiye, örgütte ulaşabileceği düzey, çevresiyle ilişkilerindeki iyileşme, işini daha kolay ve başarılı biçimde yerine getirmesi gibi sonuçlar tanıtılmalı, açıklanmalıdır (Aldemir, Ataol ve diğer, 1996, s.124).

- Fırsat eşitliği: İşletme içinde çalışan bütün işgörenlerin eğitim etkinliklerinden eşit şekilde yararlanmasıdır. Bazı işletmelerde eğitim etkinliklerinden belirli kademelerdeki kişiler daha fazla yararlanabilmektedir. Ayrıca her işgörenin eğitime katılma zamanı birbirinden farklı olabilir ve eğitim ihtiyacı olan herkes eğitim olanağından eşit biçimde yararlandırılmalıdır (Ertürk, 2007, s.122).
- Eğitim faaliyetinin planlı olması: Eğitimin planlı olarak gerçekleştirilmesi, çalışanların ve örgütün başarısını artırır. Eğitim faaliyetlerinin rastgele yapılması, beklenen yararın sağlanamaması dışında, bazen maliyetleri yükselterek örgüte zarar getirebilir ve belli bir plan ve programa uygun olarak yapılan eğitim, örgütsel etkinliğe ve verimliliğe olumlu katkı sağlamaktadır (Uyargil, Sadullah ve diğerleri, 2010, s. 170).
- Eğitimcilerin niteliği: Eğitim faaliyetlerinin başarıyla yönetilmesinde en önemli faktörlerden biri de bu görevi yerine getirenlerin becerikli ve yetenekli kişiler olmasına bağlanmakta ve gerçekten pek çok eğitim programının etkinliği, her şeyden önce iyi yetiştirilmiş, yetenekli eğitimcilerin görevlendirilmesiyle ölçülmektedir (Yılmazer, 2010, s.119).
- Eğitime katılım: İşletmelerin başarıları, işletmede eğitime tabi tutulan bireylerin yaratacağı toplam etkilığe bağlı olduğu için ilgili bütün çalışanların eğitim faaliyetlerine etkili katılımının sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde başarılı olmak ve eğitimin yararlılığı ilkesinden gerçek manada faydalanmak mümkün olmayacaktır (Özçelik, 2000, s.174).
- Geribildirim: Öğrenmenin yaşamsal bir parçasıdır. Geribildirim, öğrenme sonucunda elde edilen bilgi ve becerilerin yerine getirilmesi ile ilgilidir ve davranış değişikliğinin ortaya çıkıp çıkmadığının değerlendirilmesini içermektedir (Aldemir, Ataol ve diğer, 2001, s. 159). Başka bir ifadeyle, geri besleme öğrenme sonucunda elde edilen bilgi ve becerilerin yerine getirilmesine ilişkin bilgilendirmedir. Bu çalışanların ne öğrenmeleri gerektiği konusunda kendilerine hedef belirlemelerinde yardımcı olacaktır (Tınaz, 2000, s.30).

Sonuç olarak, etkin bir eğitim plan ve programının uygulanabilmesi için uyulması gereken ilkeler bulunmaktadır. Eğitim programları bu ilkeler çerçevesinde gerçekleştiriliyorsa hem çalışanlara hem de örgüte büyük katkı sağlamaktadır.

2.5.Eğitim Süreci Planlamasının Aşamaları

Eğitim süreci planlaması bir takım aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamaları aşağıdaki gibi ortaya koymak mümkündür (Ünsalan ve Şimşekerler, 2008, s.103).

2.5.1.Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Eğitim programlarının hazırlanmasından önce eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyacı, bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gerekliliği ifade etmektedir. Bir tür veri toplama süreci olan eğitim ihtiyacının belirlenmesi, programının birim, içerik ve amaçları konusunda karar vermek ve uygulamak için gerekli bilgileri sağlamaktadır (Can ve diğerleri, 2005, s.192). Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi işletmelerin eğitimden bekledikleri yararları elde edebilmeleri için son derece önemli bir konudur. Bir işletmede görevli işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için yapılacak olan bir inceleme, işgörenlerin düşünsel, psikomotor ve duygusal desteğin yanı sıra çatışma giderici ya da örgüt dışından bir desteğe ihtiyaçları olup olmadığını da açığa çıkaran bir nitelik taşımaktadır (Aldemir, Ataol ve diğerleri, 1996, s.129). Eğitim ihtiyacı analizinin başarılı olabilmesi için iş hakkında tam ve doğru bilgi edinilmesi gerekir ve işletmenin İK etkinliğinin artırılabilmesi için eğitim faaliyetlerinin, ihtiyaçları karşılayabilecek yönde düzenlenmesi ve uygulaması gerekmektedir (Barutçugil, 2004, s.298). Eğitim ihtiyacının belirleyecek pek çok yöntem bulunmaktadır. İşgöreni gözleme, teknik el kitapları ve diğer belgeleri okuma, danışmalar ile görüşme, eğitim açığının tespitine yönelik hazırlanmış anketleri doldurmalarını isteme bu yöntemlerden bazılarıdır. Ayrıca eğitim ihtiyacı (Yılmaz, 2013, s.133);

Eğitim ihtiyacı= Olması gereken eğitim ihtiyacı – Mevcut durum

-İşletme hedefleri	-İşletme performans
-İş standartları	-Gerçekleşen iş
-Başarı standartları	- Mevcut başarı

Formülü yardımı ile de hesaplanabilmektedir. Eğitim ihtiyacının belirleyecek yöntemlerin avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Aşağıda Tablo 5’de bu yöntemler ve avantaj ve dezavantajları özetlenmektedir.

Tablo 5. İşletmelerde Eğitim İhtiyacını Belirleme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Yöntem	Avantajlar	Dezavantajlar
Gözlem	-İş ortamına ilişkin bilgi sağlar -İşin en az düzeyde kesilmesini sağlar	-Üst gözlemcilere ihtiyaç duyar. -Personelin davranışı gözlemlenirse değişebilir
Anketler	-Ucuzdur -Çok sayıda kişiden bilgi toplanır -Bilgi kolayca özetlenir	-Zaman alır -Düşük geri dönüş oranların ve uygun olmayan cevaplar görülebilir -Ayrıntılar eksik kalır
Teknik el kitapları ve kayıtları okuma	-Prosedür üzerine iyi bir bilgi kaynağıdır. -Objektiftir -Yeni işler ve yaratılmakta olan işler için iyi bir görev bilgisi kaynağıdır	-Teknik dili anlaşılmayabilir -Materyaller eksik olabilir
Konularında uzman kişilerle görüşme	-Eğitim ihtiyaçlarının ayrıntılarını ve sorunların neden ve çözümlerini açığa çıkarmak için uygundur -Beklenmedik meselelerle ilgilenebilir -Sorular değiştirebilir	-Zaman alıcıdır -Analiz edilmesi zordur -Beceri sahibi görüşmeciye ihtiyaç duyulur -Konu uzmanları için tehdit edici olabilir -Planlaması zordur -Konu uzmanların sadece duymak istediğini düşündükleri bilgileri verirler

Kaynak:Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azimve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi, 2001, s.143.

Yukarıda ifade edildiği gibi her yöntemin kendine has avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu nedenle hiçbir yöntem diğerinden üstün değildir ve bu yöntemler genellikle birlikte kullanılmaktadır ve bu yöntemler sağladığı bilgi çeşidi kadar bilginin detayına göre de değişiklik göstermektedir. Aşağıda bu yöntemlerden bazıları özetlenmektedir:

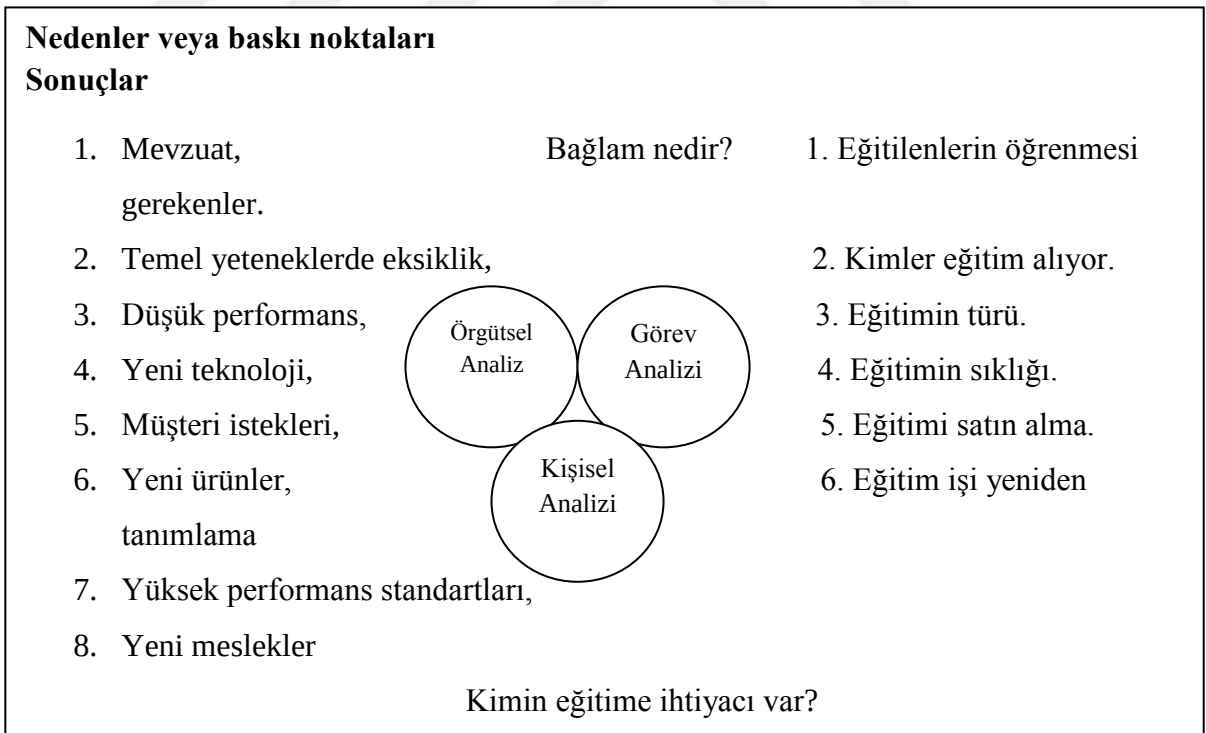
- Örgütsel ihtiyaçlar analizi: Örgütsel ihtiyaçlar analizine, firmanın vizyonunun, stratejik amaçlarının, örgüt planlarının ve İKP'nin incelenmesiyle başlanır. Bu bakımdan eğitim ihtiyaçlarına daha sistemli olarak yaklaşmak için ilk önce örgüt ihtiyaçları analizi yapmak gerekir ve örgütsel ihtiyaçlar analizi; örgütün hedefleri ve kaynakları ve bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir (Bingöl, 2010, s.300). Örgüt analizi işletmenin tüm çalışanlarının ihtiyaç duyduğu eğitimleri belirleyebilmek amacıyla yapılabilir ve işletmenin hangi bölümlerinde eğitim açığı olduğunu, ne tür eğitimlerin başarılı olabileceği analiz edilmekte ve analizinden sonra çalışanın yapacağı işin analiz edilmesi aşaması gelmektedir (Geylan, Tonus ve diğerleri, 2013, s.88). Genel olarak, örgütsel analizin esas amacı eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme sonuçları ile stratejik planlama düşüncesi arasında bir denge kurmaktır. Bu yöntem ya örgütsel ünitelere yönelik performans problemlerini iyileştirmek için uygun eğitim düzeyinin belirlenmesine ilişkindir ya da örgüt içinde eğitim ihtiyacının olup olmadığı, varsa hangi bölümlerin bu ihtiyaç içerisinde olduğunun tespit edilmesi sürecinin önemli bir kısmı oluşturmaktadır.
- İş analizi: Personel tarafından yerine getirilen görevler ve görevleri tamamlamak için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin dâhil olduğu iş aktivitelerinin tanımlamasıdır. Ayrıca iş ile ilgili özellikli becerilerin detaylandırılması olarak belirtilebilmektedir (Çetin ve Özcan, 2014, s. 90). Başka bir ifade ile iş analizi, her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemidir (Ertürk, 2007, s. 29). Bu analiz yapılırken geçilecek olan aşamalar (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.180); işlerin tam olarak nasıl yapıldığını tarif eden sistematik bilgilerin toplanması ve işin tanımlanması, işlerin yapılabilmesi için ulaşılması gereken standart performansların çıkarılması, standartları uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesi ve etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özelliklerin tespit edilmesidir. Bununla birlikte, görevin daha iyi yerine getirilebilmesi için, şimdiki görevin iyi tanımlanmış olması, görevin gereklerinin açığa çıkarılması ve gelecekteki görevlerle ilişkilerinin belirlenmesi gerekmektedir (Aldemir, Ataol ve diğerleri, 2001, s.158). İş analizi, işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesinin yapılmasını sağlamakta ayrıca işgörenlerin işlevleri,

kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikler hakkında veri toplamaktır (Yüksel, 2004, s. 82).

- **Gözlem Yöntemi:** Gözlem yönteminde iş analizeci, belirli bir işin gerçekleştirilmesi için personel tarafından gösterilen davranışları gözlemlemekte, davranışları ya doğrudan not etmekte ya da daha önceden hazırlanmış olan kontrol listesini işaretlemektedir (Can ve diğerleri, 2005, s.59). Bu yöntem, işlerde el becerilerini kullanmayla ilgili bilgileri toplamak için kullanılır ve aynı zamanda, fiziksel ve zihinsel görevler arasındaki ilişkileri analistin belirlenmesine yardım eder. Bu tekniğe göre ya analizi yapılan işte neyin yapıldığı hikâye şeklinde yazılarak ya da bir tür kontrol listesi üzerinde yer alan seçeneklerden ilgili olanı işaretleyerek gerekli bilgiler elde edilir (Bingöl, 2014, s.90).
- **Anket (Soru Formu) Yöntemi:** Bu yöntem, iş analizini yapan kişinin çalışanlara işleriyle ilgili yazılı soruların sorulması ve çalışanların da işleriyle ilgili bilgileri bu kişilere aktarmasıyla uygulanmaktadır. Anket yönetimi, maliyeti düşük ve zaman kaybına yol açmaması nedeniyle tercih edilmektedir. Bu yöntemin uygulanmasını engelleyen faktörler arasında, çalışanların işleriyle ilgili bilgileri doğru olarak vermemeleri veya işleriyle ilgili görevleri abartmaları olarak gösterilmektedir (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s. 64). Bu yöntemin esas işle ilgili konuları kapsayan bir soru formu hazırlayarak işi yapanların doldurmasını sağlamaktır ve anket formu, işin bütün özelliklerini kapsayacak biçimde hazırlanmalıdır.
- **Görüşme Yöntemi:** Görüşme yöntemi her zaman en çok başvuru alan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemin esası, iş yapan kişileri, işi en iyi bilen kişi ve bilginin kaynağı olarak kabul edip, bilgileri kaynağından doğrudan doğruya almayı öngörür. Yöntemin uygulanması sırasında, işi yapan kişilere, onların emirlerine, işi daha önce yapmış kişilere başvurulur ve onlarla görüşülerek bilgi alınır (Ertürk, 2011, s. 36).
- **İşgören Analizi:** Bu analiz ise, bir işletme de eğitim ihtiyacı olan işgöreni belirlemeye yardım eden bir yöntemdir. Bu yöntemde işgörenlerde var olan bilgi ve becerilere mevcut performansının, standart performansa uygun olup olmadığının belirlendiği analizdir ve bu analiz sonucunda işgörenin başarısı ile işgörenden beklenen başarı arasındaki fark, eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır

(Ünsalan ve Şimşekerler, 2008, s. 102). Özetle kişi analizinde öncelikle kişinin sahip olduğu değerler, kişinin ihtiyaçları belirlenir, daha sonra beceri ve yetenekleri analiz edilerek kişisel kariyer planı incelenir ve mevcut işindeki performansı ölçülür. Kişin performans eksikliği araştırılır ve eğitim vermeye karar verilir. Son olarak, eğitim ihtiyacı ayrıntılı olarak belirlenir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s. 182). İşgören analizinde, eğitim ihtiyacını belirlemede kullanılan gözlem, görüşme ve anket gibi yöntemler kullanılmakta ve mevcut duruma göre uygun görülen yönetime başvurulmaktadır.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, eğitim gerekliliğine işaret eden birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenler arasında performans sorunları, yeni teknoloji, yeni ürünler, yeni meslekler ya da personelin temel becerilerden yoksun olmaları sayılabilmektedir. İhtiyaçların belirlemesi neticesinde çıkan sonuçlar ise kimin eğitime ihtiyaç duyduğuna ve eğitilenlerin, eğitilmeleri gereken görevlerden, bilgi, beceri, davranış ya da diğer iş gereklerine kadar neler öğrenmeleri gerektiğine ilişkin bilgi vermektedir.



Şekil 1. Eğitimİhtiyacını Belirlemenin Nedenleri ve Sonuçları

Kaynak: Çetin, C. ve E. Özcan, İnsan kaynakları Yönetimi, 2.baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2014, s. 91.

2.5.2.Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması

İşletmelerde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra eğitim programlarının hazırlanması gerekmektedir. İhtiyaçların programlar halinde ifade edilebilmesi zordur ve bunun için öncelikle ihtiyaçların maliyet, gerekli süre, yönetimin katılması ve mevcut veriler gibi konularla değerlendirilecek öncelik sıralamasının yapılması gerekmektedir (Yüksel, 2003, s.204). Eğitim programlarının hazırlanması süreci öncelikle eğitim amaçlarının belirlenmesi gerektirir. Çünkü hazırlanacak olan bu amaçlar aynı zamanda programın boyutlarını belirleyecektir. Eğitim programının hazırlanma sürecinde bir sonraki aşama eğitim programının kapsamının belirlenmesi aşamasıdır. İşgörenlere hangi konularda eğitim hizmetinin verileceği, bunların kim ya da kimler tarafından hangi zaman aralıklarında ve nerede verileceğine ilişkin ayrıntılı bir program hazırlığı yürütülür.

İşletmelerde eğitim programlarının hazırlanması süreci genellikle eğitim departmanları tarafından yerine getirilmektedir. Ancak işletmede eğer eğitim departmanı bulunmuyorsa bu görev ya İK departmanınca ya da işletme dışından bir takım uzmanlar ve danışmanlar tarafından yerine getirilmektedir. Eğitim programı hazırlanırken, eğitim amaçlarının belirlenmesi ve eğitim programının kapsamı dikkate alınarak incelenmelidir. Aşağıda bu süreç kısaca açıklanmıştır:

2.5.2.1. Amaçların Belirlenmesi

Örgütlerde eğitim ihtiyaçlarının saptanmasının hemen ardından yapılacak ilk iş eğitim amaçlarının oluşturulmasıdır. Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, bu ihtiyaçların karşılanması için genel ve özel amaçların oluşturulması gerekir. Bu amaçlardan birincisi, tüm personel için öğrenmeyi sağlamaya yönelik olan eğitim, ikincisi; sorunlu alanları ilgilendiren genel bilgiyi gösterme yerine özel bir sorunu çözmeye ağırlık veren eğitim ve üçüncü ise yenilik veya değişiklik yapmaya yönelik eğitimidir (Bingöl, 2014, s.295). Eğitim amaçları işe yeni alınan işgörenlerin işe uyum sağlamasına yönelik eğitim, mevcut çalışanların yapmakta oldukları işteki bilgi ve becerilerinin yükseltilmesine yönelik eğitim, görev yerleri değişecek olanların yeni görevleriyle ilgili bilgilendirilmesine yönelik eğitim, işletme ve işletme dışı değişimlerden kaynaklanan çalışanların uyumuyla ilgili eğitim, çalışanların mevcut bilgilerinin yenilenmesine yönelik vb. biçimde olabilir (Ertürk, 2011, s.133). Örgütte uzmanlaşma gereği örgütün

her bölüme farklı faaliyetler içinde olduğu kadar aynı bölümde çalışan işgörenin yaptığı işlerde (pazarlama bölümünde satış departmanı ile reklam departmanında çalışan işgörenlerin yaptığı işler gibi) birbirinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle ihtiyaç duyulan eğitimin amacı da birbirinden farklılık arz edecektir. Aynı zamanda bu amaç verilecek olan eğitimin teorik ya da uygulamalı olmasını da etkileyecektir (Ünsalan ve Şimşekerler, 2008, s.103). Amaçların saptanması, genel olarak eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, öğretim yöntemlerini, eğitim teknolojilerini ve sonunda yapılacak değerlendirme tekniklerini saptamamıza yardım eder (Ayan, 2013, s.163). Aksi takdirde eğitim programının amacı yoksa eğitim ile ilgili ya da bununla ilgili çözülebilecek bir problem de yok demektir. Problem olmadığına göre, bunun çözümüyle bir değişikliğin olması beklenmez (Uyargil, Sadullah ve diğerleri, 2010, s.182). Sonuç olarak, amaçların başlangıçta belirlenmesi karar verme sürecini kolaylaştırdığı gibi aynı zamanda eğitim sürecinin ve sonuçlarının değerlendirilmesinde de kullanılmaktadır.

2.5.2.2. Eğitim Programının Kapsamının Belirlenmesi

Eğitim programının kapsamının belirlenmesi, çalışanların en fazla ihtiyaç duydukları konuların ve eğitilecek işgörenlerin seçimi, işletmede eğitim işlevlerini gerçekleştiren organlarının belirlenmesi, eğitim veren uzmanları seçilmesi, eğitim aşamaları ve süresinin belirlenmesi aşamalarıdır (Geylan, Tonus ve diğerleri, 2013, s.88). Yapılan eğitim programı, öncelikle ihtiyaçların maliyet, gerekli süre, yönetimin katılması, gereken materyalleri ve mevcut veriler gibi konularla değerlendirilerek öncelik sıralamasının yapılmasını gerektirmekte ve bu veriler yazılı kaynaklardan toplanabileceği gibi, karşılıklı görüşmeler yoluyla da yürütülebilmektedir (Yüksel, 2004, s.204). İşletmelerin eğitim programlarının kapsamının ana amacı, eğitim programına katılacak kişilerin bilgi, becerilerinin istenilen düzeye ulaştırılması ve onlara işletme yönetiminin istediği bazı davranışların kazandırılmasıdır. Eğitime katılacaklarla ilgili hedefler saptandıktan sonra eğitimle ilgili öteki soruların cevaplandırılmasına geçilebilmektedir (Şenatalar, 1978, s.186). Hazırlanan eğitim programı, örgütünün ve çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlenmelidir ve eğitim kapsamında yer alan konular aşağıda özetlenmektedir:

- **Eğiticilerin Belirlenmesi:** Eğitimin kimin tarafından verileceğine karar verilmesidir. İşletmenin kendi iç kurumları aracılığıyla eğitim vermesi, personelini işletme dışında düzenlenen programlara göndermesi veya dışarıdan işletmeye getirilecek uzman eğitim elemanlarından yararlanması şeklinde sıralanabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006, s.83). Eğitim programlarının başarısı doğru koşullar altında doğru insanlar için doğru programların seçilmesi ile sağlanabilir. Bu yüzden belirli eğitim süreçleri sadece belirli personele dönük olarak yapılmaktadır.
- **Eğitime Katılacakların Belirlenmesi:** Eğitilecek işgörenin seçimi, eğitimde öncelik verilen unsurlardan biridir. Eğitime katılacak elemanların seçiminde üretime katkıları dikkate alınarak değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bu amaçla eğitime katılacak işgöreni belirlemede bazı yöntemlerden (başvurular ya da dosyaları inceleme gibi) yararlanılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006, s. 83). Hem eğitimcilerin hem de eğitileceklerin dikkatlice seçimleri önemli bir kuraldır (Bingöl, 2010, s. 309).
- **Eğitim Konularının Belirlenmesi:** Eğitim programının kapsamı içinde eğitim konularının belirlenmesi, dikkatle üzerinde durulması gereken bir husustur. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, bu konuların eğitim ihtiyaçları ile uyumlu olarak belirlenmesidir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.186). Eğitim programında yer alacak konuların belirlenmesi sırasında iki noktayı gözden kaçırmamalıdır; birincisi, katılımcılara kullanmayacağı konular öğretilmemelidir, ikincisi ise, öğretilecek konuların sınırların açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmelidir. Eğitim konularının belirlenmesi yanında, öğretilecek konularının hangi sıra içinde öğretileceğinin de bilinmesi çok önemlidir (Ertürk, 2011, s. 134). Programlanan eğitim faaliyeti, personelin mevcut görevlerinden daha üst bir göreve hazırlanmaları ya da mevcut işlerinde daha iyi performans göstermeleri, yani geliştirme eğitimi veya şundaki görevlerini yeterli düzeyde yapabilmelerine yönelik yetiştirme eğitimi şeklinde olabilir ve eğitim konuları bu farklı eğitim türlerine göre belirlenmektedir (Ayan, 2013, s. 163).
- **Eğitimin Yeri:** Eğitim programı kapsamı içinde yer alan diğer bir konu, eğitim yerinin belirlenmesidir. Eğitim faaliyeti işbaşında veya işdışında uygulanabilmekte; işbaşı ya da işdışı eğitimin tercihi, eğitilecek işgörenlere

veya eğitimde öğretilmek istenen konulara, uygulanacak yönteme göre değişmektedir. İş dışında bir eğitim faaliyeti kararlaştırıldıysa, bunun için en uygun yerin seçimi ayrıca önem taşımaktadır (Uyargil, Sadullah ve diğerleri, 2010, s.184). Genel olarak, eğitim yerinin işyerinin yakınında olması çeşitli açılardan en uygun çözüm yolu olabilmektedir. Bazı eğitim faaliyetlerinin işyerinde düzenlenmesinin nedeni, işletmede sorumlu görevlerde bulunan yöneticilerin eğitim faaliyetlerinde aktif rol alabilmeleri ve eğitim programına katılanları işletmenin işleri ile ilgili ayrıntılı bilgilerin verilmesine olarak sağlanabilmesidir (Şenatalar, 1978, s.186).

- **Eğitimin Zamanı ve Süresi:** Eğitim süresi, uygulama ve katılacak personelin durumuna bağlı olarak değişmektedir. Esas olarak sınırlı olan amaçlara en kısa zamanda ulaşılması istenir. Genel kural olmamakla birlikte hizmete yeni girenler için 1-8 ay, çalışmakta olanlar için 1-4 hafta arasında eğitim programlanır (Ayan, 2013, s.164). Eğitim programı eğitim konuları ve eğitime katılanların özel durumları da dikkate alınarak tam gün, yarım gün, haftanın belirli günleri ve yılın belirli ayları gibi ihtiyaca göre değişik zaman aralıklarına göre düzenlenmelidir (Şenatalar, 1978, s.187). Eğitimin işletme için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse; eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda, elverdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir ve özellikle işgörenin işinden uzaklaştırılarak gerçekleştirildiği eğitim programlarının, üretimi belirli bir süre aksatacağı unutulmamalıdır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s. 187).
- **Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi:** İşgören eğitimi programının hazırlanmasının son aşaması, yapılacak olan bu eğitimin örgüte getireceği finansal yükün belirlenmesidir, yani eğitim bütçesinin oluşturulmasıdır. Eğitimin, amacı, kapsamı, yöntemi, nerede ve kim tarafından hangi sıklıkla yapılacağı vb. gibi konular, eğitimin programının maliyetini belirlemektedir (Ünsalan ve Şimşekerler, 2008, s.104). Sonuç olarak, eğitim bütçesinin belirlenmesi işletmenin eğitim ihtiyacı planlamasının çok önemli bir parçasıdır. Eğitimlerin sayısı, süresi, eğitim yöntemleri ve nitelik özellikleri büyük ölçüde ayrılan bütçeye bağlıdır. Genel olarak, örgütte ne kadar eğitim bütçesi ayrılıyorsa, eğitimin verimliliği ve etkinliği de o kadar artmaktadır.

2.5.3. Uygulanacak Eğitim Yöntemlerinin Seçimi

Eğitimle, çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında bir değişiklik yaratılması amaçlandığından bu değişikliğin yaratılmasında yararlanılacak yöntemlerin de buna göre seçilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte her yöntem işletmenin yapısına uygun olmayabilir. Bu yüzden göz önünde bulundurulması gereken kriterleri incelemek gerekirse birden fazla yöntemde de yer vermek gerekebilir (Bayraktaroğlu, 2006, s.84). İşletmelerde eğitim yöntem ve tekniklerinin seçimi eğitilecek kişiye, konuya, zaman ve maliyete göre değişebilmekte ve genellikle yönetici eğitimi ile yönetici olmayanların eğitimi arasında fark bulunmaktadır. Yönetici olmayanların eğitimi daha çok beceriye dönük iken yönetici eğitimi daha çok kavramsaldır (Yüksel, 2003, s.205). Genel olarak, en iyi eğitim yönteminden bahsetmek mümkün değildir. Eğitim yöntemlerinin seçim sürecinde dikkate alınacak bazı noktalar bulunmaktadır. Bu noktalar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Bingöl, 2010, s. 311):

- Eğitimin amacı,
- Eğitime katılacakların sayısı,
- Eğitime katılacakların mesleki durumları,
- Eğitime katılacakların bilgi ve beceri düzeyleri,
- Eğitime katılacakların kişisel farklılıkları,
- Eğitim yöntemlerinin gerektirdiği zaman,
- Eğitim yöntemlerin maliyeti,
- Eğitim bütçesi,
- Eğitimin yöntemini uygulayabilecek elemanların durumu.

Yukarıdaki sıralanan noktaların hepsi eğitim yönteminin seçiminde kararları etkileyen önemli faktörlerdir. Bu açıdan eğitim yönteminin seçimi oldukça önemli bir konudur ve burada yapılacak bir hata bütün eğitim çabalarının boşa gitmesi anlamına gelmektedir. Eğiticilerin öğretilecek konuya ilişkin bilgi, beceri ve kazandıkları formasyon düzeyleri, çeşitli öğretim metotlarını uygulama konusundaki yeterlilikleri de yöntem seçiminde etkili olan ve dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır. Yöntem seçilirken, burada etkili olan ve dikkat edilmesi gereken unsurların yanı sıra, eğitim yönteminin kendi

özellikleri, ilgili konuyu eğitilenlere vermedeki yeterliliği ve kullanılışlığı da önem taşır. Ayrıca yöntemin yararları ve sakıncalı yanları da, seçim sırasında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir unsurdur (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.188). Genel olarak, günümüzde eğitim yöntemlerinin sayısı oldukça fazla olmasına rağmen uygulamada en çok rastlanan eğitim yöntemleri işbaşı eğitim yöntemleri ve işdışı eğitim yöntemleri olarak sınıflandırılmaktadır (Yılmaz, 2010, s.122). Aşağıda sırası ile işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleri kısaca açıklanmaktadır:

2.5.3.1.İşbaşı Eğitim Yöntemleri

Personel sayısı sınırlı olduğu zaman işletmeler tarafından en fazla kullanılan sistem işbaşında eğitim yöntemidir. Bu sistemin yaygın oluşunun birçok nedeni bulunmaktadır: Bu sebeplere bakıldığında birincisi, işletmelerdeki işlerin çoğu kısa bir zamanda (bir, iki hafta) öğrenilebilecek tipte işlerden oluşmaktadır. Bu gibi işler için özel programlara gerek yoktur. İkinci neden ise, işbaşına eğitim yöntemi basittir, bu usulde "eğitim şubesi" ile emir-komuta denetimi arasında sorumluluk bölünmesi yoktur (Yalçın, 1991, s. 90). İşbaşı eğitim yöntemleri çalışanın işin başından ya da çalışma ortamından uzaklaşmadan eğitimin yapılması olanağını sunmaktadır. Aynı zamanda daha az maliyetli olup eğitim süresince işlerin aksamaması, çalışanın öğrendiklerini uygulamalı olarak yapabilmesi, çalışanın işe ve ortama uyum sağlanması gibi üstünlüklere sahiptir (Geylan, Tonus ve diğerleri, 2013, s.81). İşbaşında eğitim uygulanırken öncelikle personel işbaşında eğitime hazırlanmalıdır. Personeli rahatlatmak ve gerilimlerini azaltmak için çeşitli çalışmalar (neden eğitim gerekli, eğitim soruları hazırlanması, çalışan ne kadar bilgi sahip olduğu tespit etmesigibi) yapılır. Daha sonra, yapılacak işler gösterilmeli ve yavaş yavaş her ürün için örgüt tarafından istenen nicelik ve nitelikler açıklanmalıdır. Son aşama ise, gösterilen işin bizzat kişiye yaptırılmalı ve yaptırılan işler eğitici tarafından izlenmelidir (Can ve diğerleri, 2005, s.196). İşbaşında eğitim yöntemlerinin hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. İşbaşı eğitim yöntemlerinin üstünlükleri aşağıda sıralanmaktadır (Uyargil, Sadullah ve diğerleri, 2010, s.192).

- İşbaşı eğitim yöntemleri daha az giderle uygulanabilir. Eğitim araç ve gereçlerine ayrıca yatırım yapılması gerekmediği gibi, yol ve benzeri giderlerde ortaya çıkmaz.

- Eğitim, iş sırasında gerçek iş koşulları ile birlikte yapıldığı için, öğretilen bilgilerin hemen uygulanma olanağı vardır.
- İşgören işinden uzaklaşmadığı için, işte fazla bir aksama olmaz.
- Eğitimde, başka yerde öğrendiğini işte uygularken ortaya çıkabilecek olan adaptasyon sorunları pek görülmez.

İşbaşı eğitim yöntemlerinin sakıncalarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bingöl, 2003, s. 224).

- Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz işgörenler pahalı makine ve teçhizata zarar verebilirler,
- Deneyimsiz işgörenlerin kazaya uğrama olasılığı yüksek olur,
- Özel eğitimciler istihdam edilmiyorsa, öğretim faaliyeti, sistemsiz bir biçimde ve savsaklaranarak ifa edilir,
- İşyerinin çeşitli baskıları nedeniyle etkili bir eğitim için yeterli zaman bulunmayabilir.

Yukarıda ifade edildiği gibi; işgörenin işbaşında eğitiminin olumlu yönleri olduğu kadar olumsuz yönleri de bulunmaktadır. İşbaşında eğitim yöntemi, işletme için genel özellikleri ile düşük maliyetli ve kolay olmasından dolayı çoğunluklu başvurulanan bir yoldur. Genel olarak, işbaşında eğitim yöntemlerinde, eğitime tabii tutulan eleman, işletme içinde çalışmakta ve işinden ayrılmadan da eğitilmektedir.

İşletmelerde uygulanan birçok işbaşında eğitim yöntemi bulunmaktadır. İşletmelerde en çok kullanılan işbaşı eğitim yöntemleri aşağıda özetlenmektedir:

- Yönetici Gözetiminde Eğitim: Yönetici gözetiminde eğitim, en eski eğitim yöntemlerinden biri olup, maliyetinin düşük ve uygulamasının kolay olması gibi nedenlerle günümüz işletmelerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu yöntem, işletmeye yeni gelen ya da farklı bir görev verilen kişinin, bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir işgören, gözetimci veya yöneticinin yanında eğitilmesi esasına dayanır (Uyargil, Sadullah ve diğerleri, 2010, s.193). Kişiye, görevini yerine getirirken karşılaştığı güçlükleri çekinmeden üstüne sorabilmesi, yöntemin belirgin özelliğidir ve bu yöntemde üstün rolü, danışmanlıktır (Aldemir, Ataol ve diğerleri, 2001, s.172). Bu yöntemin de diğer yöntemler gibi

hem yararları hem de sakıncaları görülmektedir. Yönetici gözetiminde eğitimin yararları yönleri arasında, basit ve maliyetinin düşük olması ve sık tekrarlanan işlerin öğrenilmesinde etkili olması sayılabilmektedir. Yönteminin sakıncaları ise, bilme ve öğretmenin farklı şeyler olduğu, yöneticinin öğretirken kendi işini aksatabileceği, yöneticinin astına doğru öğretirken kendi yanlışlarını da aktarabileceği ve eğitim sırasında fire, ıskarta ya da iş kazalarının oluşabileceği yönündedir (Çetin ve Özcan, 2014, s.96). Genel olarak, bu yöntem, işgörenlerin işlerini nasıl yaptıklarına örgütsel uyum süreçlerine nasıl kolay bir şekilde adapte olduklarına dair gözetmenlik yapılarak informal olarak yerine getirilen bir eğitim yöntemidir.

- **Yönlendirme (Coaching) Eğitimi:** Bu yöntem, işgörenlerin başarıları düzeylerinin amirleri tarafından yönlendirilmesi, gözetilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi esası üzerine kurulmuştur. Bu gözetim, özel görevler verme, tavsiyede bulunma, yorum yapma, özel soruları sorma, eleştiride bulunma, uyarma şeklinde olabilmektedir (Ertürk, 2011, s. 138). Bu yöntemde göre, yönlendirme, öncelikle işgörenin eksiklerini ve aksaklıklarını belirler, sonra, işin nasıl yapılacağını açıklar ve işgörenin açıklamaları doğrultusunda işgören işi yapmaya çalışır, işgören belirli bir görevi yerine getirirken, koç, onun açıklamalara uygun olarak işi yapıp yapmadığını gözlemler ve denetler, sorular sorar veya sorularına cevap verir, işte hataları varsa düzeltir (Bingöl, 2014, s.304). Bu eğitim yönetimi oldukça düşük maliyetlidir. Çalışanın eğitimden faydalanabilmesi yöneticinin yeteneklerine ve öğretme gücüne bağlıdır.
- **İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi:** Örgüte yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitimidir. Bu eğitimde genel olarak işin gerektirdiği bazı bilgilerin edinilmesi, düşünsel veya bedensel becerilerin kazandırılması yani en kısa zamanda işe uyumunun sağlanması amaçlanmaktadır (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2007, s. 187). Bu yöntem, çalışanların işletmeye girer girmez işe başlamadan önce verilen ilk eğitimidir ve burada amaç, yeni işgörene işletmeyi tanıtmak, üretim süreçlerini ve sorumluluklarını öğretmektir (Yılmaz, 2013, s. 140). Oryantasyonun amaçları arasında; yeni çalışanın kendini takımın bir üyesi gibi hissetmesini sağlamak, yeni çalışana işini etkin bir şekilde yapabilmesi için işle ilgili temel bilgileri vermek, yeni çalışana örgütün geçmişi, bugünü, kültürü,

stratejileri ve vizyonu hakkında bilgi verilerek örgütü geniş anlamda anlamasına yardımcı olmak ve yeni çalışanın işletmenin kültürü, değerleri ve iş yapma yolları içinde sosyalleşmeye başlamasını sağlamak sayılabilmektedir (Çetin ve Özcan, 2014, s. 97).

- **Stajyerlik:** Stajyer, bir işyerindeki işleri genel olarak öğrenmek, bilgisini bir veya birkaç yönde geliştirmek ve derinleştirmek için işyerinde işverene bağlı ve ücretsiz çalışan kişiyi ifade etmektedir (Aldemir, Ataol ve diğerleri, 1996, s. 154). Staj yoluyla eğitim yönteminde, işgörenlerin örgütte ileride görev alacakları alanlarla ilgili işleri öğrenmeleri, çalışma koşulları hakkında bilgilenmeleri ve mesleki alanda sorumluluk sahibi olabilmeleri sağlanmaktadır (Çetin ve Özcan, 2014, s. 96).
- **Yetki Devre Yoluyla Eğitim:** Personele örgütün sıra düzeninde sahip olmadığı bir yetki verilir. Burada amaç personelin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneğinin gelişmesini sağlamaktadır ve eğitim amacı ile göçerilen yetkinin önem sırasına göre yalından karmaşığa doğru gidişi zorunludur (Ayan, 2013, s.158). Bu eğitim yönetiminde yönetici işin ne şekilde yapılmasını istediğini ve bu iş ile ilgili amaçlarını belirledikten sonra işin yönetimini ve yapılma biçimini işgörene bırakır. Sadece onu denetleme işini yerine getirir ve yetki devrine yer veren işletmelerde işgörenlerin performanslarında bir artış meydana gelir ve böylece aidiyet duygusu geliştirilmiş olur (Bayraktaroğlu, 2006, s. 90).
- **İş Rotasyonu Yoluyla Eğitim:** Yöneticilerin ve işgörenlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde en çok kullanılan yöntemlerden birisi de iş rotasyonudur. Bu yönetimde işgören direkt olarak üstün gözetiminde değildir ve rotasyon genellikle, örgütte aynı seviyedeki işler arasında ve kısa süreli olarak yapılan görev değişimidir (Yılmazer, 2010, s. 123).
- **Çıraklık Yoluyla Eğitim:** İşbaşında eğitim ile iş dışında eğitimin karışımı olup işveren eğitici, iş yeri ve okulların birlikte katılımını gerektiren bir eğitim çeşididir. Çıraklık eğitimi devlet organize etmekte ve mali destek sağlamaktadır (Yüksel, 2003, s. 205). Bu eğitim, endüstriye yeni katılan veya katılacak olan genç işgörelere hem işbaşında, hem de işdışında verilen bir eğitim sistemi olup, bu sisteme göre; beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı ve kuramsal yönleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilir (Bingöl, 2003, s.224). Çıraklık programının en büyük avantajı,

öğrencilerin öğrenirken ücret kazanabilmeleridir ve öğrencilerin ücretleri genellikle becerileri geliştikçe otomatik olarak artmaktadır. Çıraklık eğitiminin dezavantajı ise, bu programlara genellikle erkek çocukların girişine imkân tanınması nedeniyle kız çocukların bu programdan yararlanamamasıdır (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s. 149).

Sonuç olarak, işletmelerde yönetici gözetiminde, yönlendirme, işe alıştırma (oryantasyon), yetki devri, stajyerlik, iş rotasyonu ve çıraklık yöntemlerinden bir veya birkaçı ile işbaşında eğitim verilebilmektedir. Burada işbaşı eğitim yöntemlerinden hangisinin seçileceği maliyet ve katma değer açısından değerlendirilerek karar verilmektedir.

2.5.3.2.İşdışında Eğitim Yöntemleri

İşbaşı eğitim yansıra olağan iş yerleri dışında da çalışanlara eğitim verilerek çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılması mümkündür. İşdışında eğitim, işletmenin içinde veya dışında çalışanı işinden uzaklaştırarak genelde belirli konularda bilgi artış ya da yetkinlik geliştirmeye yönelik eğitimlerdir (Geylan, Tonus ve diğerleri, 2013, s.93). İşdışında verilen eğitimin en önemli özelliği teorik bilgiler vermeye yönelik olmasıdır. Bu yöntemlerle işgörenin yaptığı işinden kısa bir süre uzaklaşması söz konudur ve işdışı yöntemlerde amaç işgörenin istenilen iş için gerekli olan bilgi donanımına sahip olmasıdır (Bayraktaroğlu, 2006, s. 91).

Bu yöntemin bir başka amacı ise, eğitilenlerin bilgilerini arttırmak, görüş ufuklarını genişletmek ve başkalarının davranışlarını karşı kendi duyarlılıklarını ölçme yeteneğini geliştirmektir (Ayan, 2013, s. 213). Bu eğitim yöntemi, genellikle sınıf ortamında yapılan işdışında eğitim, öğrenmeyi hedef alan kısa bir kurs biçiminde olabileceği gibi birkaç hafta ya da birkaç ay süren yoğun öğretim biçiminde de uygulanır. Bu kurslar, işletme personelinden birisi, üniversite öğretim üyeleri ya da özel eğitim uzmanlarınca yürütülür (Bingöl, 1990, s. 163). Bu eğitimler için katılımcılar işletme dışına ve yurt dışına da gönderilebilir, ancak bu tür uygulamaların maliyeti yüksek olmaktadır. Bununla birlikte işletme içinde uygulanması durumunda maliyet düşük olmaktadır (Ertürk, 2011, s. 141). İşdışı eğitimin aşağıda sıralan bazı üstünlükler bulunmaktadır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s. 198 ve Ayan, 2013, s. 161):

- İşdışı eğitim, konusunda uzman bir eğitici bir tarafından yapıldığı için, daha etkili olabilir.
- İşbaşına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur.
- İşdışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda işgören aynı anda yetiştirilebilir.
- Eğitimin maliyeti, işbaşına göre daha kolay hesaplanabilir.
- İşdışında yapılan eğitimde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilir.

İşdışı eğitim yönteminin sakıncalarını da şu şekilde sıralamak mümkündür (Bayraktaroğlu, 2006, s. 87).

- Personelin eğitim sırasında öğrendiği bilgileri gerçek işlerine yansıtamadıkları durumlarla karşılaşmaktadır.
- Genel olarak bu eğitim şekli ile işletme içinde belirlenen ihtiyaçlar arasındaki uyum düşük olabilmektedir.
- Eğitilenlerin, eğitim süresince işten uzak olmaları nedeniyle işgücü kaybının yaşanması maliyetlerin artmasına neden olabilmektedir.
- İşbaşı eğitime göre daha maliyetli bir yaklaşımdır.

Genel olarak, işdışında uygulanan eğitim yöntemleri çalışanlara çeşitli konularda, sözelimi işe ilişkin alanlarda bilgi ve beceri ve olumlu davranışları kazandırmak amacıyla yürütülmektedir (Geylan, Tonus ve diğerleri, 2013, s. 94). Aşağıda işdışı eğitim yöntemlerinden sık kullanılan bazıları açıklanmaktadır:

- Konferans: Geleneksel bir eğitim yönetimi olarak bilinen konferans en eski eğitim yöntemlerinden birisini oluşturmaktadır. Konferans örgüt tarafından planlanan resmi bir toplantı olup küçük gruplar arasında ortak konuların tartışıldığı bir platformdur (Çetin ve Özcan, 2014, s.98). Konferanslar bir veya daha fazla komite ya da uzmanlar paneli çerçevesinde de örgütlenebilir. Bu uzmanlar daha ayrıntılı görüşlerini özetleyip tartışmada öncülüğü ele alabilir ve

komiteler, 4 veya 5 kişilik gruplara ayrılır ki bu küçük gruplar "vızıltı grupları" olarak isimlendirilmektedir (Bingöl, 1990, s. 164).

- **Duyarlılık Eğitimi:** Grup eğitimi, grup dinamiği eğitimi veya grup ilişkileri eğitimi olarak isimlendirilen eğitim yöneticilerin yetiştirilmesinde yeni bir yöntemdir. Bu yöntem daha çok adayın tavır, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi ve geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Yılmaz, 2010, s. 125). Duyarlılık eğitimi, insanların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek farkındalık yaratarak, bu tutum ve davranışların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmelerini sağlamayı amaçlamaktadır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013, s.201). Bu yöntemin uygulanmasında iştirakçiler bir grup teşkil etmekte ve herhangi bir konu tespit etmeden toplanmaktadır. Grup başlarında daha çok müşahit rolü oynayan bir yönetici bulunmaktadır. Bu yönetici ortaya bir konu atmakta ve iştirakçiler bu konu etrafında tartışmaktadırlar (Telimen, 1978, s. 180). Genel olarak, bu eğitim sayesinde bireyler demokratik bir yapıya, insancıl bir kimliğe ve iletişime açık bireylere dönüşmektedir. Duyarlılık eğitim bu yönüyle yönetici eğitiminde oldukça çok kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir.
- **Rol Oynama Yönetimi:** Rol oynama yönetimi, gerçek bir ortamda hayali bir işletmede çalışan kişilerin rollerini üstlenerek, karşılıklı ilişkiler kurup tartışarak sorunlara çözüm bulmak biçiminde uygulanmakta ve yöntemin uygulamasında rol sahipleri, üstlendikleri rolleri ve karşı rolleri anlamaya çalışmaktadırlar (Ertürk, 2011, s. 145). Rol oynamanın etkili olması için eğiticilerin rol oynama öncesinde ve sonrasında çeşitli aktiviteler ile meşgul olmaları gerekmektedir. Bu yöntemin başarısını biraz da eğitime katılanların rol oynamadaki başarısına bağlı olmaktadır (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s. 152).
- **İşletme Oyunları Yönetimi:** İşletme oyunları yönetiminde, işletmede bir sorunun benzetimi yapılmakta ve katılımcıların gerçekten kuruluşu etkileyecek kararlar verme durumunda göstereceği tepkiler belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu katılımcılara bazı yeteneklerini gösterecekleri zorlayıcı bir ortam oluşturulmaktadır (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2007, s.187). İşletme oyunu yönetiminde beş ya da altı kişi bir işletmeyi yönetmekte ve her işletme kurulmuş (simüle edilmiş) bir pazarda diğeri ile yarışmaktadır. Her işletme reklama ne

kadar bütçe ayrılacağı, ne kadar yatırım yapılacağı, ne kadar üretileceği gibi kritik, önemli kararlar almaktadır (Geylan, Tonus ve diğerleri, 2013, s. 96).

- **Simülasyon Eğitimi:** Gerçek çatışma ortamının temel özelliklerini taşıyacak şekilde hazırlanan ve iş koşullarıyla benzeri sağlanmış bir eğitim ortamında kullanılmaktadır. Bu metotla eğitilenler, verdikleri kararların gerçek iş yaşantısında ne tür sonuçlar ortaya çıkarabileceğini görmektedirler (Bayraktaroğlu, 2006, s. 96). Bu yöntemde kullanılan simülatörler, mekanik araçların basit kartondan yapılmış taklitlerinden, tüm çevrenin bilgisayara yüklenmiş simülasyonlarına kadar sıralanır ve özellikle bu yöntem, çevrenin gerçek olmamasından dolayı, gerçek iş çevresinden daha güvenli ve daha az endişe vericidir (Bingöl, 2014, s.310).
- **Anlatım Yönetimi:** Anlatım yöntemi, örgütün eğitim sisteminden kaynaklanan bir konuşmacının birçok kişiye ders anlatmasını ve izleyecilerin davranışlarını denetlemesi biçimde gerçekleştirilen bu yöntem (seminer, kurs) geleneksel örgüt kuramındaki yetkeci yapıya sahip olmakla eşdeğer gözükmemektedir (Aldemir, Ataol ve diğer, 2001, s. 175). Bu yöntem, düzenlemesi kolay, az masraflı olan ayrıca oldukça alışılmış bir yöntemdir. Verilmek istenen bilgilerin, sistemli bir şekilde aktarılmasını ve kısa zamanda çok sayıda kişinin eğitilmesine olarak tanımlanmaktadır. Aksi takdirde, tek yönlü iletişimin söz konusu olması nedeniyle, dinleyicileri uyanık tutacak şekilde konuyu aktarmak her zaman mümkün olmayabilmektedir (Uyargil, Sadullah ve diğerleri, 2010, s.197).
- **Örnek Olay Eğitim Yönetimi:** Temel amaç, bir tartışma ortamı içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her örnek olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili kararlar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektir (Tortop, Aykaç ve diğerleri, 2007, s. 187). Özellikle, genç yöneticilerin işletme yönetimine alıştırmalarında yararlı olan bir yöntemdir. Sorun içeren bir metnin kalitesinin yüksekliği, gerçek hayatta çözüm bekleyen bir işletme sorunu ile ilgili bütün ayrıntıların eğitime verilebilmesine, diğer bir ifade ile eğitilenin kendini o problemi çözmekle yükümlü yöneticinin yerine koyabilmesini sağlayabilme derecesine bağlıdır. Yönetimin amacı, gerçek bir işletme sorununu uzun bir tartışma içinde tüm ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek, kalanları daha bilinçli düşünmeye, etkili

karar vermeye ve çözümler bulmaya yöneltmektir (Yılmaz, 2013, s.143). Örnek olayı etkili olarak uygulayabilmek için; örnek olaydaki temel problem veya ayrıntıların iyi tespit edilmiş olması, örnek olayla ilgili katılımcılara ön bilgiler verilmesi; bu amaçla örnek olayın yazılı bir rapor haline getirilerek öğrencilere dağıtılması ve tartışmalardan çıkarılacak ilke ve sonuçlar ile üzerinde görüş birliği sağlanan önerilerin yazı tahtasına yazılmasına dikkat edilmelidir (Bilgin, Taşçıve diğerleri, 2004, s. 110).

- **Grup tartışması:** Grup tartışması, sayısı 8-12 arasında değişen küçük bir grubun bir liderin başkanlığında türlü sorunları tartışması yöntemidir. Amacı grup üyelerinin bilgisini artırmak ve grup üyelerine belli davranışlar kazandırmaktır. Grup tartışmalarında sorunlar açıklanır, çözüm yolları tartışılır, bununla birlikte belli bir sonuca varmak zorunluluğu bulunmamaktadır (Yılmaz, 2013, s.141).
- **Davranış Modelleme:** Davranış modelleme, eğitilenlere tekrar edecekleri davranışları gösteren bir model sunma ve onlara kilit davranışları uygulama imkânı sağlamayı içermektedir. Davranış modelleme, öğrenimin bir model tarafından sergilenen davranışlarını incelemekle ve bu davranışları kullanan modelin pekiştirildiğini görmekle oluştuğunu vurgulayan sosyal öğrenme teorisinin ilkelerine dayanmaktadır (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001, s. 153).

Sonuç olarak, her işletme kendi yapı ve kültürüne uygun olan işbaşı ya da işdışı eğitim programlarını tespit etmektedir. Aşağıda Tablo 6'da işgörenlerin görevleri ve eğitim yöntemleri arasındaki ilişki görülmektedir.

Tablo 6. Personel Eğitim Yöntemleri ve Amaçları (Görev Yerlerine Göre)

Çalışanın Örgütteki Yeri		Görevi	Eğitim Yöntemi	Amaçlar
Üst Düzey Yönetici	-Genel Müdür -Finans Müdürü -Halk İlişkiler Müdürü -Personel Yönetimi Müdürü	İşletmenin politikasının ve stratejilerinin saptanması	-Grup tartışması. -Rol oynama. -Yönetim oyunu.	Bilgi arttırma
Orta Düzey Yönetici	-Finansman -Muhasebe -Personel şefleri	Üst yönetimce saptanan politikaları uygular	-Örnek olay -Rol oynama -İş değiştirme -Proje çalışması -Bir üste bağlı	Kişisel davranışları değiştirme
Alt Düzey Yönetici	-Ustabaşı -Ekipbaşı -Gözetimciler	Politikaların uygulanmasında yönetimle işgören arasındaki bağlantıyı kurar.	-Rol oynama -Örnek olay -Grup tartışması Deneyssel eğitim	Sorun çözme ve karar verme yeteneğini geliştirme
Teknik Elemanlar		Teknik konularda görev yapar (mühendislik çalışması gibi)	Görev başında ve görev dışında eğitim yöntemleri	Öğrenmeyi öğrenme
İşçiler		İşletme politikalarında saptanan görevleri yerine getirir.	Görev başında eğitim yöntemleri	Yardımlaşmanın anlaşılması

Kaynak: Aldemir, C. , Ataol, Alpay ve diğer, Personel Yönetimi, 2.Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 1996, s. 155.

Yukarıda Tablo.6'da görüldüğü gibi, işletmelerde eğitim yöntemi belirlenirken eğitim alacak personelin görevi dikkate alınmaktadır. Böylece eğitim yönteminin etkinliği ve verimliliği de artmaktadır. Diğer yandan işgörenler içinde uygun eğitim yöntemi hem işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmekte hem de motivasyonlarını da olumlu bir şekilde etkilemektedir.

İnsan kaynakları eğitimin sağladığı yararları iki ana grupta toplayarak sıralamak mümkündür (Bayraktaroğlu, 2006, s.78; Ertürk, 2011, s. 124; Ayan, 2013, s. 155; Bingöl, 2014, s. 283): İşletme açısından bakıldığında; verimliliği artırır veya verimlilik bilincini yükseltmekte, personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini artırmakta, işçi-işveren ilişkisini geliştirmekte, örgütsel politikaların benimsenmesini ve tam olarak uygulanmasını sağlamakta, üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürmekte, personelin değişime olan direncini azaltmakta, örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırmakta, örgüt içi iletişimi güçlendirmekte ve makine ve teçhizatın bakım

masraflarını düşürmektedir. İşgören açısından bakıldığında ise kendine güven ve başarıma duygusunu geliştirmekte, iletişim yeteneğini ve önderlik bilgisini artırmakta, iş tatminini yükseltmekte, kişisel amaçların gerçekleştirilmesin ve kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesini sağlamakta, yeni sorumluluklar alma korkusunu gidermekte, ait olma duygusunu artırmakta, kariyer gelişimini sağlamakta ve performansı yükseltmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI

3.1. Performans Kavramı

Genel olarak örgütlerin temel hedefi; yüksek performans sağlayarak, rekabet güçlerini koruyabilmek ve geliştirebilmektir. Bazı örgütler kârlılığı, pazar payını veya kaliteyi performans kriteri olarak kabul ederken bazıları da maliyeti, müşteri odaklılığı veya verimliliği performans kriteri olarak kabul etmektedir. Performans kavramına bakıldığında zaman, örgütte çalışan bireylerin veya grupların hedeflerine erişebilmek bakımından nasıl bir sonuca ulaştıklarını tanımlayan bir kavramdır (Uysal ve Yıldız, 2013, s. 837). Örgütün o iş ile ulaşmak istediği amaç yönünde, bireyin ya da grubun, kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesi olan performans; kişilik, değerler, tutumlar ve bireyin yetenekleri ile azalır veya ılımlaşır (Uysal ve Yıldız, 2013, s. 837). Performans; belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimini veya bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçları (Bingöl, 2014, s. 367) ifade edebilmektedir. Performans sözlük anlamı olarak bir kişinin bir işin üstesinden gelmesi, bir kimsenin kendisine verilen görevi etkili bir biçimde sonuçlandırmasını ifade etmektedir. İşlevsel açıdan performans ise kişi ile görev arasında belirlenen ölçüler içinde görevin yerine getirilme düzeyi veya oranıdır (Ertürk, 2011, s. 167).

İşgören performans ile ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır. Performans bir işgörenin, bir grubun veya bir örgütün amacına ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel (miktar) ve nitel ölçütüdür. İşgörenlerin nitel ve nicel olarak amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel iklimle ilişkin bazı psikolojik koşulların bulunması da gerekir. Bunun için çalışanın ücret ve kariyer gelişimi gibi maddi olanakların

sağlanması yanında, kendisini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak bir örgütsel ortamın sağlanması da önem taşımaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 202).

İşgörenin kendisinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması gerekmektedir. Bunun için çalışana işletme tarafından iyi ücret ve fırsatlar sağlanması, terfi etmesine destek olunması ve diğer çalışanlar tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet gösterilmesi beklenmektedir. Çünkü çalışanların işin yapılmasıyla ilgili gerekli istek ve çabayı göstermesi, ilerleme yönünde işletmenin sunduğu mevcut fırsatların algılanması ve maddi bakımdan ihtiyaca yönelik ücret ve ödüllerin sağlanmasına bağlıdır (Uygur, 2007, s. 75).

Örgütlerde arzu edilen düzeyde bir etkinliğin sağlanabilmesi için performansın yönetilmesi zorunludur ve performans yönetimi, örgütün başta İK olmak üzere finansal ve fiziksel kaynaklarının arzu edilen verimlilik ve etkinlik düzeyine ulaşmasını ve bunun sürdürülmesini sağlama sürecidir. Bu süreç aşağıdaki adımlardan oluşan bir döngüyü içermektedir (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 203):

- Kurumsal hedefleri bireysel hedeflere dönüştürmek,
- Herhangi bir iş için gerekli olan amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans ölçütlerini belirlemek,
- Önceden belirlenen ölçüm kriterlerine göre çalışanları adil ve objektif biçimde değerlendirmek,
- Performansın geliştirilmesi için kurum, üst ve astların işbirliği içinde çalışmalarını sağlamak,
- Çalışanların performanslarını tespit etmek ve ödüllendirmek,
- Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak,
- Geri-besleme sağlamak,
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime veri sağlamak.

Diğer bir tanıma göre performans; bir işi yapan bireyin, grubun yada örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiği, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavram olup, birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği hedef yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğini göstermektedir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmakta olup, örgütler için öncelikli öneme sahip olan

performans kişisel performanstır, zira bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilmektedir (Uygur, 2007, s. 75).

Genel olarak, performans kavramı için birçok araştırma yapılmıştır. Ancak yazarlarca ortak bir tanım belirlenemediği görülmektedir. Performans kavramı her organizasyonun misyonu ve stratejisi doğrultusunda kendi amaçlarına uygun bir biçimde belirlemelidir.

Literatür incelendiğinde işletmelerin farklı performans ölçme yöntemlerinin bulunduğu görülmektedir. Daha çok objektif, subjektif (algısal); niteliksel niceliksel gibi yöntemler kullanılmakla birlikte her ikisinin birlikte kullanıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Niteliksel ve niceliksel performans ölçmek için işletme yöneticilerinin sektördeki diğer işletmelerle kıyaslandığında, çeşitli performans kriterleri bağlamında işletmelerinin ne ölçüde başarılı gördükleri sorularak elde edilen ölçüm, algılanan performans olarak adlandırılmaktadır (Aksoylu ve Aykan, 2013, s. 1008).

İşletmelerde doğrudan performans ile iş sonuçları ölçülerek tespitler yapılmaya çalışılmaktadır. İş sonuçlarının bireysel olarak objektif bir şekilde ölçmenin mümkün olmadığı ya da çok zor olduğu durumlarda alternatif olarak algılanan performans ölçümü kullanılmaktadır (Mustapha, Daud, ve diğerleri, 2013, s. 22).

Algılanan performans ölçümünde çalışanın kendisine, iş arkadaşlarına, birinci yöneticisine, ikinci yöneticisine ya da daha üst yöneticisine veya bunların birkaçına ya da hepsini birden performans düzeyi sorulmaktadır. Bu ölçüm beyana dayalı olarak subjektif bir şekilde niteliksel veya niceliksel ölçekler kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

3.2. Performans Boyutları

Performans kavramının genel olarak iki boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar, “görev (task) performans”, ve “bağlamsal (contextual) performans” olarak isimlendirilmektedir (Onay, 2011, s.590). Görev performansı, organizasyonun teknik çekirdeğine işaret eden temel faaliyetlerine teknolojik destek sağlamak ya da kaynak, materyal veya hizmet temin etmek suretiyle destek sağlayan, iş yükümlülükleri kapsamında çalışanların sergiledikleri eylemler olarak tanımlamakta ve bu tanımlamaya ek olarak, görev performansının iki alt bileşeni bulunmaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011, s.184):

- Teknik-idari görev performansı: Liderlik merkezli görevlerin tümünün dışında kalan (evrak işleri, planlama, kalite kontrolü v.b) görevleri içermektedir.
- Liderlik görev performansı: Motivasyon, yönetme, yöneltme ve astların değerlendirmesi gibi insan ilişkileri ve insanların idare edilmesi görevlerini ihtiva etmektedir. Görev performansının belirti göstermeyen yapısı, aşağıdaki sekiz genel öge kullanılarak modellenebilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanigür, 2009, s. 60):

1. İşe özgü görev ustalığı,
2. İşe özgü olmayan görev ustalığı,
3. Yazılı ve sözlü iletişim,
4. Çaba göstermek,
5. Bireysel disiplini koruma,
6. Takım performansı ve iş arkadaşlarına yardımcı olma,
7. İdare/liderlik,
8. Yönetim.

Bu sekiz öge, mesleki alanda her işte performansın tanımlanmasında yararlı yüksek düzen öğeleri sunmaktadır. Bağlamsal performans ise, işgörenin örgütsel kural ve prosedürler hakkında bilgi sahibi olması, kendi kişisel görüşlerine ters düşse bile bunlara uyması, örgüt içindeki diğer kişilere yardım etmesi, örgüt amaçlarına katkıda bulunması ve işin tamamlanması için ekstra çaba harcaması gibi çeşitli faaliyetleri içermektedir (Onay, 2011, s. 590). Başka bir ifadeyle, bağlamsal performans, daha geniş anlamda organizasyonun teknik, merkezi işlevini yerine getirmesini sağlayan faaliyetlere ek olarak; çalışma ortamının organizasyonel, sosyal ve psikolojik havasını zenginleştiren çalışmalara işaret etmektedir (Ünlü ve diğerleri, 2011, s.185). Bağlamsal performans iki boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar (Özdevecioğlu ve Kanigür, 2009, s. 63):

- Kişilerarası vatandaşlık performansı: Kuraları takip etme, sıkı çalışma, inisiyatif alma, örgütün itibarını geliştirmek için çeşitli yollarla faaliyette bulunmak gibi davranışları içeren işe adanma veya doğrudan örgüte yönelik olan vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır.

- Örgütsel vatandaşlık performansı: Yardım etme, işbirliğinde bulunma ve gönüllü olma gibi davranışları içeren kişiler arası yardımlaşma veya doğrudan örgüt üyelerine (iş arkadaşı, yeni gelenler, amir vb.) yönelik vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır.

Bağlamsal performans genellikle aşağıdaki aktiviteleri kapsamaktadır (Erdoğan, 2009, s.167):

- Asıl işin bir parçası olmasa bile farklı görev aktivitelerinin yerine getirilmesi için gönüllü olmak,
- Kendi işini yapman gerektiğinde bunu fazladan bir çaba ile yapmakta ısrar etmek,
- Diğer çalışanlara yardım etmek ve onlarla işbirliğine gitmek,
- Organizasyonun kural, yönetmelik ve prosedürlerini takip etmek, uymak,
- Organizasyona ait prosedürleri destekleyici tavır almak ve devamını sağlamak.

Diğer yanda, görev ve bağlamsal performans arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılar Tablo 7'de özetlenmektedir.

Tablo 7. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar

Görev Performansı	Bağlamsal Performans
1. Görev performansı; iş analizi ile ortaya konan bir işe ait ana faaliyetlerin yerine getirilmesini ifade eden bir kavramdır.	1. Bağlamsal performans; işin bitirilmesine yönelik asıl faaliyetlerden ve psikolojik çevreye destek sağlamayı ifade eden bir kavramdır.
2. Görev performansı; örgüt tarafından değer atfedilen bir çıktının üretimi için üstelenen temel sorumlulukları yansıtmaktadır.	2. Bağlamsal performans; örgüt amaçlarına katkıda bulunan veya görev performansını destekleyen gönüllü davranışları yansıtmaktadır.
3. Görev performansı; işin teknik özümüyle ilgili davranışları içerir.	3. Bağlamsal performans; işin teknik özümüyle ilgili davranışların sergilediği sosyal ve örgütsel çevrenin biçimlendirdiği etkinliktir.
4. Genellikle farklı görevler için farklı faaliyetlere dayanır.	4. Görevlerin birçoğu veya hepsi için aynıdır. Görevden göreve fazla farklılık göstermez.
5. Görev performansının seviyesi işgörenlerin bilgi, beceri ve yetenekleri tarafından belirlenir.	5. Bağlamsal performans; formal olarak işin bir parçası olmayan faaliyetleri üstlenmeye gönüllü olmak başkalarına yardım etmek ve iş arkadaşlarıyla işbirliği yapmak gibi davranışları içerir.

Kaynak: BEHRAM, Nihal, DİNÇ, Esra, ve diğer, Politik Yeti, Özyeterlilik İnancı ve Bireysel İş Performansı: Orta Ve Üst Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla, 14-16 Mayıs, 2015, s. 903; ERDİNÇ, Saliha, Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 21-23 Mayıs, 2009, s.167.

Tablo 7’de görüldüğü gibi görev ve bağlamsal performans boyutları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Kısaca, görev performansı, bireyin işi ile ilgili gösterdiği davranışları içerirken, bağlamsal performans ise daha çok bireyin iş tanımı dışında kalan gönüllülük içeren faaliyetlerini içermektedir.

3.3. Performansı Belirleyen Faktörleri

İşletmelerde performansı etkileyen birçok faktörler bulunmakla birlikte genel kabul edilen üç faktör grubu bulunmaktadır; örgütsel, kişisel ve çevresel faktörler (Ergenç, 2003, s. 25). Aşağıda bu faktörler kısaca açıklanmaktadır.

- Örgütsel faktörler: İşgörenlerin çalıştıkları örgütte performanslarını etkileyecek bazı faktörler bulunabilmektedir. Bu faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Ergenç, 2003, s.25).
 1. Örgütte ortaya çıkan zaman sorunu,
 2. İşin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan malzeme, araç ve gereç yetersizliği,
 3. İletişimin yetersizliği,
 4. İşbirliği eksikliği,
 5. Çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üstünde başarı beklenmesi.

Kısaca, yukarıdaki noktalar görüldüğü gibi, örgütsel faktörler, örgütün yapısı, örgütün yönetim politikası, çalışma şartları ve örgüt içi iletişim şeklinde özetleyebilmektedir.

- Kişisel faktörler: Performans belirleyen kişisel faktörler; cinsiyet, yaş, dil, bölgesel özellikleri, fiziksel özellikler, yetenekler, eğitim durumu, kabiliyetler, tutumlar, algılar, tutumlar, istekler, psikolojik sorunlar, sağlık durumu, rekabet özellikleri, motivasyon ve stres olarak sıralanabilmektedir (Gökşen ve Öktem, 2009, ss. 95-96).
- Çevresel faktörler: Birey çevresini oluşturan aile, arkadaş, kulüp, dernek gibi toplumsal faktörler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi faktörlerin oluşturduğu ekonomik faktörler, yasalar ve yönetmelikler gibi hukuki faktörler ve eğitim, din gibi kültürel faktörlerin tümü çevresel etkenleri oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilenmektedir (Perçin, 2005, s.141).

Sonuç olarak, örgütsel, çevresel ve kişisel faktörler örgütlerin performansını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Önemli olan, örgütlerde bu faktörlerin farkında olup, bireyin ve örgütün performansını olumlu etkileyebilecek duruma getirmektir.

3.4. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Performans İlişkisi - Literatür Taraması

İdari ve örgütsel bir araç olarak hizmet eden personel eğitimi, hem motive edici hem de personelin beceri, bilgi, yetenek ve kişisel gelişimine katkı sağlayıcı bir görevi yerine getirmektedir (Elnaga ve Imran, 2013, s.139). Bu bağlamda eğitim çalışmaları, bireysel ve örgütsel performansın üzerinde örgütsel zekâyı temsil eden, personel tarafından gösterilmesi gereken çabaların rasyonel gelişimine gözle görülür bir şekilde katkı sağlamaktadır (Falola, Osibanjo ve diğerleri, 2014, s.162). Çalışanlar bazı verileri kendi entelektüel yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak işler ve bu tip verilere katma değer sağlayacak bilgi üretmede kullanırlar. Böylelikle çalışanlar sürekli olarak örgütsel bilginin değerlendirmesini yapmakta ve yeni veri kaynakları aramak için stratejiler üretmektedirler. Bu süreç örgütsel stratejiye uygun insan kaynakları stratejisini oluşturabilecek insan faktörünü gerektirmektedir.

Bilginin elde edilmesi çabası ışığında, organizasyonlarda eğitim; işe alınan insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir. Eğitimi bireysel ve örgütsel ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme yöntemidir. Örgütsel açıdan eğitim ise örgütün etkinlik, etkililik ve verimlilik bakımından mevcut başarısını geliştirmeyi hedefleyen yönetim amaçlarının tümünü içermektedir (Kum, Cowden ve diğerleri, 2014, s.78).

Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir. Personel eğitimi ise, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede şu anda sahip oldukları yada ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini artıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür (Jagero ve Nyauchi, 2014, s.66).

İşletmelerde verilen eğitim programlarıyla ulaşılmak istenen amaçlar temel olarak çalışan verimliliğinin arttırılması, iş tatmininin yükseltilmesi, ürün ve/veya hizmet kalitesinin arttırılması, yabancılaşmanın ortadan kaldırılması ve örgütsel uyumun sağlanması, iletişim sürecinin etkinliğinin sağlanması, takım halinde çalışma alışkanlığının sağlanması, iş kazalarının azaltılması ve denetimin azalmasının sağlanması olarak sıralanmaktadır. Buradaki amaçlar ele alındığında eğitim, insanın yaratıcı gücünü ortaya çıkaran ve işgücü verimini ve performansını artıran en etkili araç olarak görülmektedir. Bu aracı en iyi kullanan işletmeler, gelişmenin temelinde eğitimin yer aldığı bilincini taşımaktadırlar.

Günümüzde gelişen uluslararası rekabet nedeniyle iş ve yönetim anlayışlarındaki gelişmeler kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Bu arayışlar sonucunda ulaşılan noktalardan biri de kaliteli bir eğitim sağlanması yolu ile performansın arttırılmasıdır (Sultana, İrum ve diğerleri, 2012, s.647).

Özellikle son yıllarda teknolojik ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak işletmeleri de etkilemiştir. Bunun doğal sonucu olarak eğitilmiş eleman ihtiyacı yeni dönemin en önemli gerçekleri arasında yer almaktadır. Bunun içindir ki günümüz işletmeleri eğitimi, eskiden olduğu gibi boşa yapılmış bir yatırım yani ekonomik dönüşü olmayan bir harcama kalemi olarak görmemektedirler (Amin, Saeed ve diğerleri, 2013, s.1273). Çünkü ayakta kalmanın, varlığını en iyi şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri takip etmek yoluyla olabileceği anlaşılmış durumdadırlar. İşletmelerdeki eğitim faaliyetleriyle; çalışanların iş tatminlerini, bireylerin verimlerini ve bir bütün olarak organizasyonun performansını arttırmak mümkün olmaktadır. Ayrıca işletmelerdeki eğitim faaliyetleri sadece çalışan için değil, örgüt içinde büyük faydalar sağlamaktadır. Eğitim, öncelikle çalışanın kendine güvenmesini ve kendini gerçekleştirmesine olanak sağlarken iletişim yeteneğini ve iş tatminini dolayısıyla performansını artırmaktadır. İşletme açısından ise; çalışanların bilgi beceri ve yetenek düzeyleri artmakta; bu sayede moralleri yükselmekte ve daha etkin çalışabilmektedirler (Özaydin ve Özdemir, 2014, s.253).

Literatür incelendiğinde son yıllarda yaşanan global rekabetin işletmeleri bir hayli etkilediği ve çalışanlarına eğitim yolu ile yatırım yapan işletmelerin rekabet avantajlarını ortaya çıkardığı görülmüştür. Çoğu çalışmada eğitimin çalışanların

performansını etkilediği vurgulanmıştır. Özellikle olumlu etki üzerine durulmuştur. Aydın ve Halis'e (2004) göre, eğitim çalışanın tüm organizasyonel aktivitelere verimli bir şekilde katılmasında önemli rol oynamakta ve çalışanlar ile işveren arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesini sağlamaktadır. Eğitim sayesinde çalışanlar işlerini başarı ile yapmakta, kendilerine olan güvenleri artmakta ve kariyer planlarının zeminini oluşturmaktadır. Garcia'ya (2005) göre, eğitimin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğinin artmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca eğitimin doğrudan çalışanın performansını etkilediğini ifade ederken dolaylı olarak da çalışanların performansı aracılığıyla örgüt performansı üzerinde etkili olduğu görüşünü savunmuştur. Truit'e (2011) göre, çalışanların eğitimi, işgücünün girişimcilik ve yaratıcılığını artırmakta, insan kaynaklarının yaş, tutum, ya da teknolojik değişikliklere ayak uydurma güçlülüğü gibi nedenlerle yıpranmasını önlemeye yardımcı olmakta, diğer yanda da, eğitim, bilgi, beceri ve tutum geliştirme sürecinde iş tatmini yolu ile çalışanların performansını artırmasına yol açmaktadır.

Kaptangil'e (2012) göre, eğitim faaliyetlerinin sürekli gelişmesi, devamlılığının sağlanması bununla birlikte de etkin bir örgüt yapısının meydana getirilmesi, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyumu ve hayatlarını sürdürebilmesi için bir zorunluluğu ifade etmektedir.

Shahen ve arkadaşlarına (2013) göre, eğitimin çalışanlar ve örgüt performansı üzerindeki en önemli etkileri; işletmenin ürün kalitesi ve üretim miktarında artış sağlanması, kâr oranının yükselmesi, işletmenin istikrarını koruması, risklerin en aza indirilmesi, organizasyon giderleri ve maliyetini azaltılması, işletme yönetiminin iyileştirilmesinin sağlanması ve ulusal ve uluslararası standartlara uygunluğunun sağlanması olarak sayılabilmektedir.

Elnaga ve Imran (2013) çalışmalarında, etkili eğitim programları sayesinde çalışanların yetkinlik oranının değişebildiğini vurgulamaktadırlar. Bunun sonucu olarak eğitimler sadece çalışanın performansını artırarak çalışanın işinde başarılı olmasını sağlamakla kalmamakta, ayrıca onların bilgi seviyesini arttırarak, gelecekte yapacakları işler için beceri elde etmelerini ve daha düzenli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadır.

Falola ve arkadaşları'da (2014), etkili mesleki eğitim programlarının çalışanların gelişmesini olumlu yönde etkilediğini ve eğitim programının seviyesine bağlı olarak

bireysel ve organizasyonel düzeyde çalışanların amaca ulaşma çabalarını ve performanslarını artırdığını vurgulamışlardır. Benzer şekilde Bayraktaroğlu ve Cickusic'e (2014) göre, çalışanların iyi eğitilmiş olması halinde yönetim başarıya ulaşmak için onlara tam güven ile yetki ve sorumluluk verebilmektedir. Aynı zamanda bu iyi eğitilmiş çalışanların işletme kaynaklarını daha etkin ve verimli bir şekilde kullandıkları görülmektedir.

Çalışmanın temelini oluşturan bu noktada, verilen eğitim programlarının hedeflenen amaçların dışında ne gibi etkilerinin olduğu yetiştirme, geliştirme ve öğrenme kavramlarının ne derecede hayata geçirildiğiyle yakından ilgilidir (Aydınlı ve Halis, 2004, s. 8).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİMİN ÇALIŞANLARIN ALGILANAN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SOMALİ-TÜRKİYE İLETİŞİM İŞLETMELERİ KARŞILAŞTIRMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, sınırları, yöntemi, elde edilen bulguların analizi ve araştırmanın sonuçları açıklanmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz global koşullarında işletmeler için en önemli varlık ve rekabet avantajı kaynağını, o işletmenin çalışanları yani insan kaynağı oluşturmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler dünya çapında başarı elde etmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek istemektedir. Bunu yapabilmek için de kalifiye insan kaynaklarını bulmak, kadrolamak ve etkin bir şekilde çalıştırmak zorundadırlar. İşletmeler çalışanlarını işletmede tutabilmek, bağlılık ve sadakat duygusu yaratabilmek için çalışanlarını yakından takip etmek durumundadırlar. Bunu yaparken, yöneticiler insan kaynakları yönetiminin tüm ana fonksiyonlarına özel ilgi göstermek zorundadırlar. Çünkü bu fonksiyonlar organizasyonel, sosyal ve ekonomik alanlarda birbirine bağlı rol oynarlar. Özellikle işletmelerin organizasyonel hedeflere ulaşması ve piyasada başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi açısından insan kaynakları yönetimi önem taşımakla birlikte çalışanların piyasadaki rekabete dayanabilmeleri ve işleri için gerekli becerileri elde edebilmeleri için eğitim fonksiyonu ön plana çıkmaktadır.

Eğitim çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi olarak tanımlanabilmekte ve çalışanlarda etkili performans sağlamaktadır (Laing, 2009, s.10). Eğitim çalışanın tüm organizasyonel aktivitelere verimli bir şekilde katılmasında önemli rol oynamakta ve çalışanlar ile işveren arasında iyi ilişkilerin oluşturulmasına imkân sağlamaktadır. Eğitim sayesinde çalışanlar işlerini başarı ile yapmakta, kendilerine olan güvenleri

artmakta ve kariyer planlarını gerçekleştirmeleri için zemin hazırlamaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışmada işletmelerde çalışanların almış oldukları İK eğitimlerin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışanların aldıkları İK eğitimin düzeyinin görev, bağlamsal ve toplam performans boyutlarından oluşan algılanan performans üzerindeki etkisi (araştırmacının Somalili olması ve Türkiye'de yüksek lisans yapıyor olması nedeni ile) Somali ve Türkiye'deki birer iletişim işletmesi üzerinde incelenmektedir (Golis Telekom (Somali) ve Türk Telekom (Türkiye) işletmeleri).

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sosyal bilimlerde yapılan bütün araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmada da bir takım kısıtlar yer almaktadır. Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Dağıtılan anketlerin bütünün geri dönmemesi, az sayıda anketin geri dönmüş olması,
- Cevaplayıcıların sorulan soruları yanlış anlama ve algılamaları neticesinde cevaplamamaları, yanlış cevaplamaları ya da eksik cevaplamaları,
- Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların kesin doğruluk özellikleri taşıyamamaları,
- Araştırmanın farklı bölgelerde yapılması nedeniyle ortaya çıkan dil ve kültür farklılıkları,
- Araştırma yapılan ülkeler arasındaki gelişmişlik düzeyleri ve insan kaynakları uygulamalarını benimseme durumları arasındaki farklılıklar bu kısıtlar arasında sayılabilmektedir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi örnek büyüklüğünün tespit edilmesi, anket formlarını hazırlanması ve hipotezlerin test edilmesi aşamalarını içermektedir.

4.3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi Somali'de iletişim sektöründe faaliyet gösteren Golis Telekom ve Türkiye'de aynı sektörde faaliyet gösteren Türk Telekom işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Golis Telekomun toplam 300 çalışanı bulunmaktadır. Türk Telekom'un ise (Kayseri) yaklaşık 400 çalışanı bulunmaktadır. Bu sebeple Golis

Telekoma ve Türk Telekom'a 300'er anket formu dağıtılmıştır. Golis Telekomdan 112 anket formu dönmüş, bunların 5'i çeşitli eksiklikler sebebiyle değerlendirme dışı tutulmuştur. Türk Telekomda ise, 152 anket formu geri dönmüş ve bunların 19'u çeşitli hataları nedeniyle değerlendirme dışı tutulmuştur. Toplam iki işletmeden 240 anket formu (Golis-107, Türk-133) değerlendirmeye alınmıştır.

4.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Uygulama aşamasında verilerin elde edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın anket formu üç bölümden oluşturmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik ifadeler, ikinci bölümde "çalışanların aldıkları İK Eğitimini" tespit etmeye yönelik ifadeler ve üçüncü bölüm de ise "çalışanların algıladıkları görev ve bağlamsal performans boyutlarından oluşan işletme performansını" tespit etmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Eğitim ölçeği literatürden faydalanılarak (Rahaib ve diğerleri (2011), Laing ve diğerleri (2009), Appiah ve Benedicta (2010) ve Nassazi ve Aidah (2013) oluşturulmuş ve yirmi iki ifadeyi içermektedir.

Çalışanların algıladıkları görev ve bağlamsal performansdan oluşan işletme performansını ölçmek amacı ile Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen ve yirmi iki ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 9 ifade, görev performansını işaret etmekte iken; 13 ifade bağlamsal performansa yöneliktir. Ölçekte yer alan tüm ifadeler 5'li likert formatında yanıt istenmiştir. Buna göre "Kesinlikle Katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Kararsızım" (3), "Katılıyorum" (4) ve "Kesinlikle Katılıyorum" (5) ifade etmektedir. Ölçeklerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değerleri Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo8. Ölçeklerin Güvenirliliği Cronbach Alpha (α) Katsayıları

	Golis Telekom	Türk Telekom
İK Eğitimi	0.948	0.923
Algılanan Görev Performansı	0.900	0.858
Algılanan Bağlamsal Performansı	0.891	0.700
Algılanan Toplam Performans	0.938	0.865

Araştırmanın amacı doğrultusunda anket sonuçlarının değerlendirilmesi sırasında "SPSS for WINDOWS 20" paket programı kullanılmıştır. Anket formuna verilen cevaplar veri olarak analize tabi tutulmak amacıyla programa girilmiştir.

4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın temel hipotezini “işletmelerde çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi ile algıladıkları performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu” hipotezi oluşturmaktadır. Bunu bağlı olarak ortaya çıkan diğer hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

H_{1a}:Golis Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyi ile algıladıkları görev performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1b}:Türk Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyi ile algıladıkları görev performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{2a}:Golis Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyi ile algıladıkları bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{2b}:Türk Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyi ile algıladıkları bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{3a}:Golis Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyi ile algıladıkları toplam performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{3b}:Türk Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyi ile algıladıkları toplam performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{4a}:Golis Telekom çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi, çalışanların algıladıkları görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{4b}: Türk Telekom çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi, algıladıkları görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{5a}: Golis Telekom çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi, çalışanların algıladıkları bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{5b}: Türk Telekom çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi, çalışanların algıladıkları bağlamsal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{6a}: Golis Telekom çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi, çalışanların algıladıkları toplam performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{6b}: Türk Telekom çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi, çalışanların algıladıkları toplam performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H₇: Golis Telekom ve Türk Telekom işletmelerinin aldıkları İK eğitim düzeyi arasında farklılık bulunmaktadır.

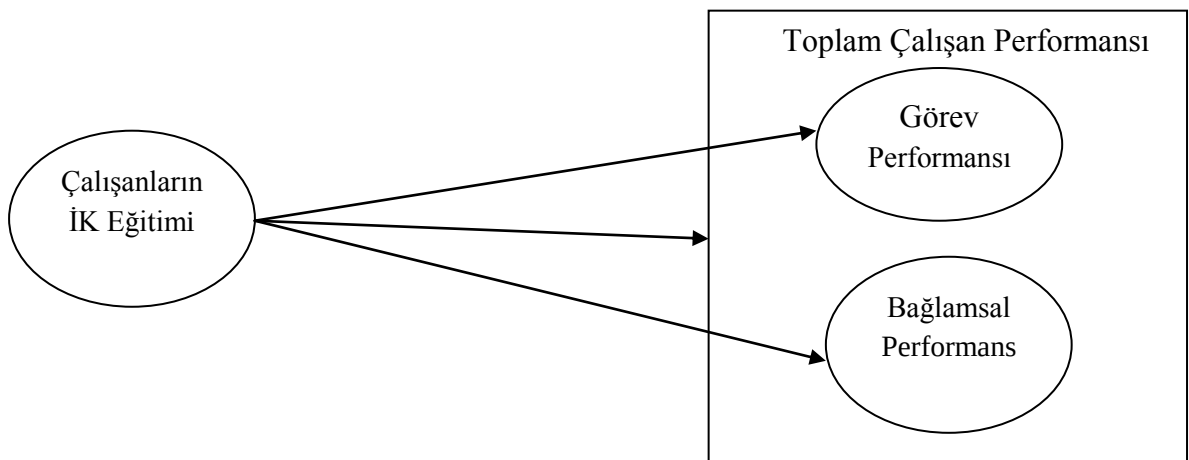
H₈: Golis Telekom ve Türk Telekom işletmelerinin çalışanlarının algıladıkları görev performansları arasında farklılık bulunmaktadır.

H₉: Golis Telekom ve Türk Telekom işletmelerinin çalışanlarının algıladıkları bağlamsal performansları arasında farklılık bulunmaktadır.

H₁₀: Golis Telekom ve Türk Telekom işletmelerinin çalışanlarının algıladıkları toplam performansları arasında farklılık bulunmaktadır.

4.3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen model ve olası ilişkiler şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

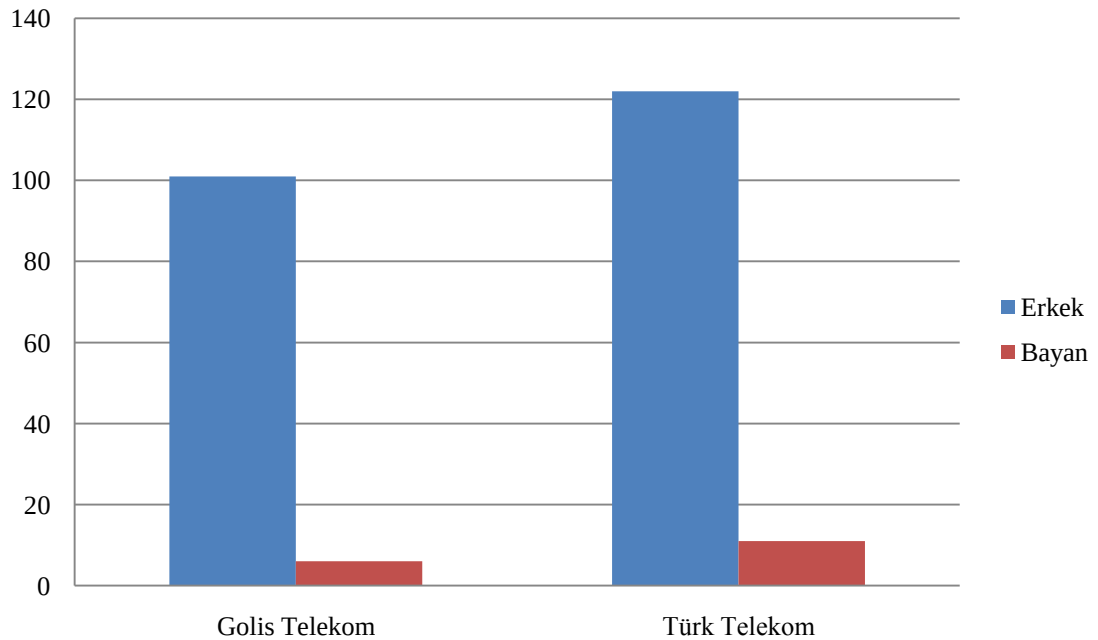
Golis Telekom ve Türk Telekom çalışanlarına uygulanan anket formunda, katılımcıların demografik özelliklerin belirlemeye yönelik(cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi) sorular sorulmuştur.

4.4.1. Katılımcıların Cinsiyeti

Ankete cevap verenlerin cinsiyeti ile ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo-9 ve Şekil 3'te özetlenmektedir.

Tablo 9.Katılımcıların Cinsiyeti Tablosu

Golis Telekom			Türk Telekom	
Cinsiyet Durumu	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Erkek	101	94.4	122	91.7
Bayan	6	5.6	11	8.3
Toplam	107	100	133	100



Şekil 3. Katılımcıların Cinsiyeti

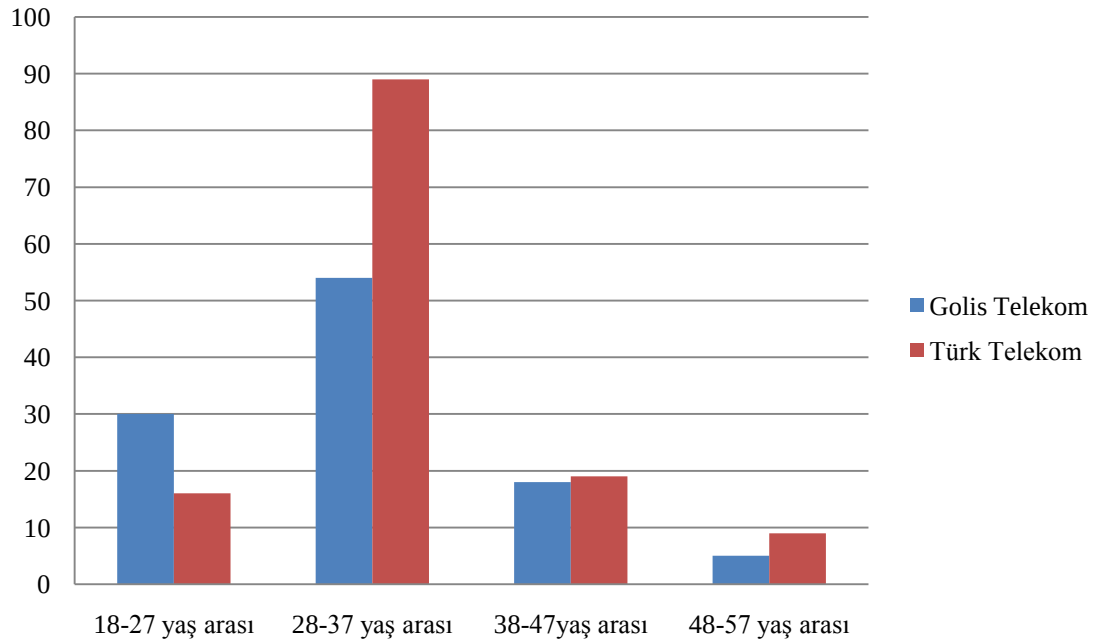
Tablo.9 ve Şekil.3'te görüldüğü gibi, Golis Telekom katılımcıların % 94.4'ü erkeklerden oluşmakta, %5.6'sı ise bayanlardan oluşmaktadır. Türk Telekom'da ise % 91.7'si erkeklerden % 8.3'ü bayanlardan oluşmaktadır.

4.4.2. Katılımcıların Yaş Durumları

Ankete katılan bireylerin yaş özelliklerini ortaya koyan bilgiler aşağıdaki Tablo 10 ve Şekil 4'te gösterilmiştir.

Tablo 10.Katılımcıların Yaş Durumları Tablosu

Golis Telekom			Türk Telekom	
Yaş Durumu	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
18-27 yaş arası	30	28	16	12
28-37 yaş arası	54	50.5	89	66.9
38-47yaş arası	18	16.8	19	14.3
48-57 yaş arası	5	4.7	9	6.8
Toplam	107	100	133	100



Şekil 4. Katılımcıların Yaş Durumları

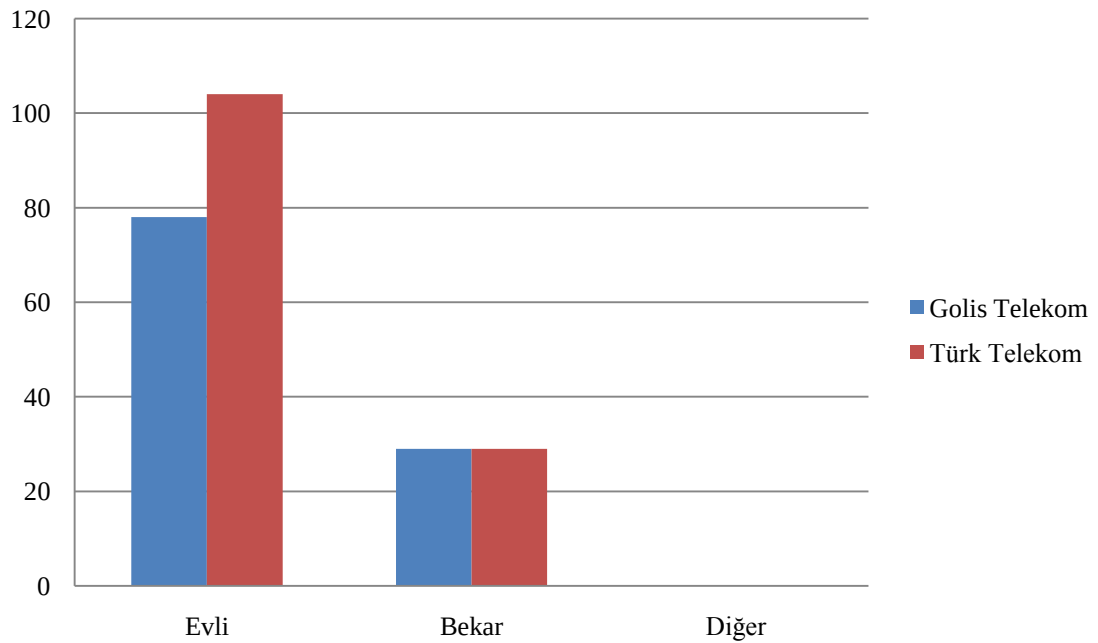
Yukarıdaki Tablo 10'da ve Şekil 4'te belirtildiği üzere, Golis Telekom katılımcılarının % 28'i 18-27 yaş, % 50.5'i 28-37 yaş, % 16.8'i 38-47 yaş ve % 4.7'ü 48 yaş ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Türk Telekom katılımcılarının ise, % 12'si 18-27 yaş, % 66.9'u 28-37 yaş, % 14.3'ü 38-47 yaş ve % 6.8'i 48 yaş üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Tablolar dikkate alındığında ağırlığın 28-37 yaş arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

4.4.3. Katılımcıların Medeni Durumları

Ankete cevap veren işgörenlerin medeni durum bilgileri aşağıda Tablo ve Şekil'de özetlenmektedir.

Tablo 11. Katılımcılarının Medeni Durum Tablosu

Golis Telekom			Türk Telekom	
Medeni Durumu	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Evli	78	72.9	104	78.2
Bekâr	29	27.1	29	21.8
Diğer (Dul, Boşanmış vs.)	0	0	0	0
Toplam	107	100	133	100



Şekil 5. Katılımcıların Medeni Durumları

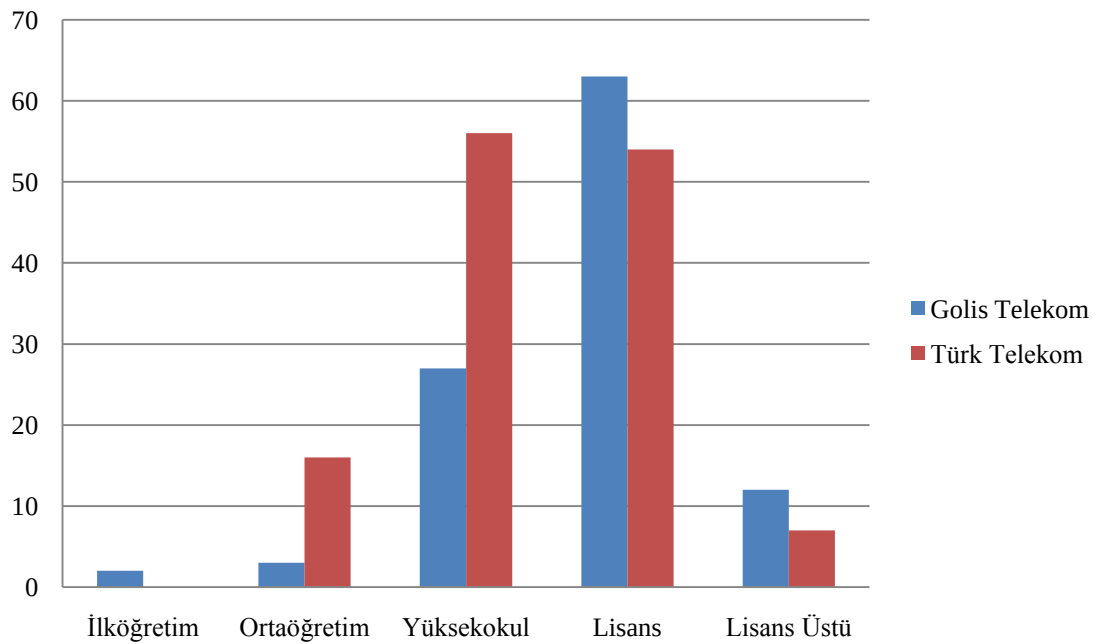
Yukarıdaki Tablo.11 ve Şekil.5'te görüldüğü gibi Golis Telekom anketi cevaplayıcılarının yaklaşık % 73'ü evli, % 27'si bekâr iken Türk Telekom Çalışanların % 78.2'si evli % 21.8'inin bekâr çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

4.4.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

Ankete cevap veren bireylerin eğitim düzeylerini gösteren bilgiler aşağıdaki Tablo.12 ve Şekil.6'de yer almaktadır.

Tablo 12.Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Tablosu

Golis Telekom			Türk Telekom	
Eğitim Düzeyleri	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İlköğretim	2	1.9	-	-
Ortaöğretim	3	2.8	16	12
Yüksekokul	27	25.2	56	42.1
Lisans	63	58.9	54	41
Lisans Üstü	12	11.2	7	5.3
Toplam	107	100	133	100



Şekil 6. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

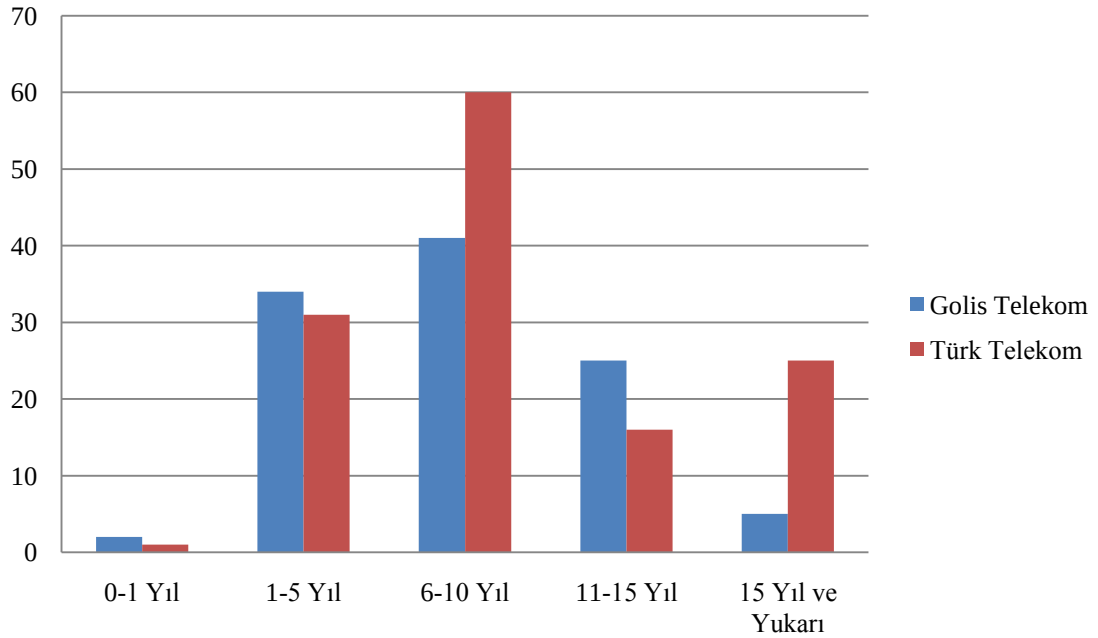
Tablo ve şekilde belirtildiği gibi, Golis Telekomdaki çalışanların % 25.2 yüksekokul, % 58.9 lisans eğitim almışlardır. Türk Telekomda ise, çalışanların % 42.1 yüksekokul eğitimi, % 41 lisans eğitim almışlardır.

4.4.5. Katılımcılarının Çalışma Süreleri

Katılımcıların kıdem durumlarına ilişkin bilgiler aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 13.Katılımcılarının Çalışma Süreleri Tablosu

Golis Telekom			Türk Telekom	
Çalışma Süreleri	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
0-1 Yıl	2	1.9	1	0.8
1-5 Yıl	34	31.8	31	23.3
6-10 Yıl	41	38.3	60	45.1
11-15 Yıl	25	23.3	16	12
15 Yıl ve Yukarı	5	4.7	25	18.8
Toplam	107	100	133	100



Şekil 7. Katılımcıların Çalışma Süreleri

Anket uygulanan çalışanlardan alınan bilgilere göre, Golis Telekom'daki çalışanların % 31.8'i 1-5 yıl arası, % 38.3'ü 6-10 yıl arası kıdeme sahiptirler. Türk Telekom çalışanlarının % 23.3'ü 1-5 yıl arası, % 45.1'i 6-10 yıl arası kıdemi olan çalışanlardan oluşmaktadır.

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmanın amacı ile ilgili olarak belirlenen hipotezler, istatistiksel çözümlemelere ilişkin bulgular ve ilgili yorumlara yer verilmektedir.

4.5.1. Araştırmanın Tanımlayıcı Bulguları

Araştırmada Somali'deki Golis Telekom işletmesi ile Türkiye'de Kayseri Türk Telekom iletişim işletmeleri örneklem olarak alınmıştır ve araştırmanın hipotezleri doğrultusunda hazırlanan anket uygulanmıştır. Her iki işletmelerin tanımlayıcı bilgileri aşağıda Tablo.14 ve 15'te gösterilmiştir.

Tablo14.Golis Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performans Düzeyleri

	N	$\bar{X}$	SS	Min.	Max.
İK Eğitimi	107	3.3037	0.85327	1.23	5
Algılanan Görev Performansı	107	4.0062	0.78654	0.78	5
Algılanan Bağlamsal Performans	107	3.8382	0.76857	1.31	5
Algılanan Toplam Performans	107	3.9070	0.74009	1.27	5

Tablo 14'te incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların “Aldıkları İK Eğitim Düzeyi” aritmetik ortalamasının orta düzeyde ($\bar{X}=3.3037\pm0.85327$) olduğunu görülmektedir; “algılanan görev performansı” aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=4.0062\pm0.78654$), “algılanan bağlamsal performans” aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=3.8382\pm0.76857$) ve çalışanların “algılanan toplam performans” ortalamasının ($\bar{X}=3.9070\pm0.74009$) olduğunu saptanmıştır.

Tablo 15.Türk Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performans Düzeyleri

	N	$\bar{X}$	SS	Min.	Max.
İK Eğitimi	133	3.7874	0.58144	2	5
Algılanan Görev Performansı	133	4.1671	0.51131	2.11	5
Algılanan Bağlamsal Performans	133	3.9977	0.40383	2.15	4.77
Algılanan Toplam Performans	133	4.0670	0.42051	2.14	4.82

Tablo 15'e bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların “Aldıkları İK Eğitim Düzeyi” aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=3.7874\pm0.58144$) olduğunu saptanmıştır; “algılanan görev performansı” aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=4.1671\pm0.51131$), “algılanan bağlamsal performans” aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=3.9977\pm0.40383$) olduğunu ve “algılanan toplam performans” aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=4.0670\pm0.42051$) olduğunu saptanmıştır.

Ayrıca, iki işletme karşılaştırıldığında Türk Telekom çalışanların Aldıkları İK Eğitim ($\bar{X}=3.7874$), algıladıkları görev performans ($\bar{X}=4.1671$), algıladıkları bağlamsal performans ($\bar{X}=3.9977$) ve algıladıkları toplam performans düzeylerinin ($\bar{X}=4.0670$) Golis Telekom çalışanların aldıkları eğitim ($\bar{X}=3.3037$), algıladıkları görev performans ($\bar{X}=4.0062$), bağlamsal performans ($\bar{X}=3.8382$) ve algıladıkları toplam performansları düzeylerinden ($\bar{X}=3.9070$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.5.2. Çalışanların Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev Performansları, Bağlamsal Performansları ve Toplam Performansları Arası İlişkilere İlişkin Bulgular

Golis ve Türk Telekom işletmelerinin çalışanların aldıkları İK eğitimi düzeyi ile algıladıkları görev, bağlamsal ve toplam performansları arasındaki ilişkilerinin yönünü ve kuvvetini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Her iki işletmenin çıkan sonuçları aşağıdaki tablolarda özetlenmektedir.

4.5.2.1. Golis Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyinin Algıladıkları Görev, Bağlamsal Toplam Performansları Arasındaki İlişki

Golis Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyinin algıladıkları görev, bağlamsal ve toplam performansları ile olan ilişkilerini tespit etmek için yapılan korelasyon analizine ilişkin bilgiler Tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16. Golis Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4
1. İK Eğitimi	1			
2. Görev Performans	,368** .017	1		
3. Bağlamsal Performans	,236** .001	,814** .000	1	
4. Toplam Performans	,305** .007	,934** .000	,968** .000	1

**p < 0.01 level (2-tailed), *p < 0.05 level (2-tailed).

Tablo 16' da görüldüğü üzere pearson korelasyon analizi sonucunda; çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi ile algıladıkları görev performansları ($p < 0.01$; $r = 0.368$), bağlamsal performansları ($p < 0.01$; $r = 0.236$), toplam performansları ($p < 0.01$; $r = 0.305$) arasında pozitif yönlü, düşük ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre **H1a**, **H2a** ve **H3a** hipotezleri kabul edilmiştir.

4.5.2.2. Türk Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Arasındaki İlişki

Türk Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyinin algıladıkları görev, bağlamsal ve toplam performansları ile olan ilişkilerini tespit etmek için yapılan korelasyon analizine ilişkin bilgiler Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17.Türk Telekom ÇalışanlarınınAldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4
1	1			
1. İK Eğitimi				
	,329**	1		
2.Görev Performans	.001			
3.Bağlamsal Performans	,379**	,763**	1	
	.000	.000		
4.Toplam Performans	,379**	,930**	,947**	1
	.000	.000	.000	

**p< 0.01 level (2-tailed), *p< 0.05 level (2-tailed).

Tablo 17'da görüldüğü üzere pearson korelasyon analizi sonucunda; çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyiile algıladıkları görev performansları ($p<0.01$; $r=0.329$), bağlamsal performansları($p<0.01$; $r=0.379$), toplam performansları ($p<0.01$; $r=0.379$) arasında pozitif yönlü, düşük ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre **H1b**, **H2b** ve **H3b** hipotezleri de kabul edilmiştir.

4.5.3.Çalışanların Aldıkları İK Eğitim Düzeyinin Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Üzerindeki Etkileri

Golis ve Türk Telekom işletmeleri çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyi, algıladıkları görev, bağlamsal ve toplam performansları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Her iki işletmenin çıkan sonuçları aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

4.5.3.1.Golis Telekom ÇalışanlarınınAldıkları İK Eğitim Düzeyi ve Algıladıkları Görev, Bağlamsal Toplam Performansları Üzerindeki Etkileri

Golis Telekom çalışanlarınınaldıkları İK eğitim düzeyinin algıladıkları görev, bağlamsal ve toplam performansları üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 18. Golis Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyinin Çalışanların Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (İK Eğitimi)			Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (İK Eğitimi)			Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (İK Eğitimi)		
Görev Perf.	B	t	P	Bağlamsal Perf.	B	t	P	Toplam Perf.	B	t	P
	0.368	4.05	0.00		0.236	2.48	0.01		0.305	3.28	0.00
R ²	0.136			R ²	0.056			R ²	0.093		
Düz. R ²	0.127			Düz. R ²	0.047			Düz. R ²	0.084		
F	16.471			F	6.186			F	10.471		

p<0.00, p<0.01

Tablo 18'den görüldüğü üzere kurulan regresyon modelleri istatistiksel açıdan anlamlıdır. Regresyon analizi bulgularına göre Golis Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyinin algıladıkları görev performansını pozitif yönde etkilediği ($\beta=0,368$; $P<0.001$) saptanmıştır. Çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi değişkeni çalışanların algıladıkları görev performans değişkenindeki toplam değişimin %12.7'sini açıklamaktadır ($R^2=,136$; $\Delta R^2 =,127$; $F=16.471$; $P<0.001$). Bu sonuca göre, Golis Telekom çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi çalışanların algıladıkları görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir, **H4a** desteklenmiştir. Benzer şekilde Golis Telekom çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyinin algıladıkları bağlamsal performansı ($\beta=0,236$; $P<0.001$) ve toplam performansı ($\beta=,305$; $P<0.001$) pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi çalışanların algıladıkları bağlamsal performanstaki değişimin % 4.7'sini ($R^2=0,056$; $\Delta R^2=0,047$; $F=6.186$; $P<0.001$), toplam performanstaki değişimin ise % 8.4'ünü ($R^2=0,093$; $\Delta R^2=0,084$; $F=10,471$; $P<0.001$) açıklamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen **H5a** ve **H6a** hipotezleri doğrulanmıştır.

4.5.3.2. Türk Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi ve Algıladıkları Görev, Bağlamsal Toplam Performansları Üzerindeki Etkileri

Türk Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyinin algıladıkları görev, bağlamsal ve toplam performansları üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 19.Türk TelekomÇalışanlarınınAldıkları İK Eğitim Düzeyi Çalışanların Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (İK Eğitimi)			Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (İK Eğitimi)			Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (İK Eğitimi)		
Görev Perf.	B	t	P	Bağlamsal Perf.	B	t	P	Toplam Perf.	B	t	P
	0.329	3.99	0.00		0.379	4.69	0.00		0.379	4.69	0.00
R ²	0.108			R ²	0.144			R ²	0.144		
Düz. R ²	0.102			Düz. R ²	0.137			Düz. R ²	0.137		
F	15.942			F	22.030			F	21.030		

p<0.00

Tablo 19'da görüldüğü üzere kurulan regresyon modelleri istatistiksel açıdan anlamlıdır. Regresyon analizi bulgularına göre çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi değişkeninin de çalışanların algıladıkları görev performansını pozitif yönde etkilediği ($\beta=0,329$; $P<0.001$)saptanmıştır. Çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi değişkeni çalışanların algıladıkları görev performans değişkenindeki toplam değişimin % 10.2'sini açıklamaktadır ($R^2=0,108$; $\Delta R^2=0,102$; $F=15.942$; $P<0.001$).Bu analiz sonucuna göre Türk Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyi algıladıkları görev performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir hipotezi **H4b**desteklenmiştir. Ayrıca Türk Telekom çalışanlarınınaldıkları İK eğitim Düzeyi algıladıkları bağlamsal performansı ($\beta=0,379$; $P<0.00$)vetoplam performansı ($\beta=0,379$; $P<0.00$) pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi çalışanların algıladıkları bağlamsal ve toplam performanstaki değişimin % 13.7'sini ($R^2=0,144$; $\Delta R^2=0,137$; $F=22.030$; $P<0.00$) açıklamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen **H5b** ve **H6b** hipotezleri doğrulanmıştır.

4.5.4. Golis ve Türk Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performanslar Arası Farklılıklara İlişkin t Testi sonuçları

Golis Telekom ve Türk Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyi, algıladıkları görev, bağlamsal ve toplam performanslarının farklılıklarını ortaya koymak amacıyla t test analizi yapılmıştır. Yapılan t test analizi ve ortaya çıkan sonuçları ile ilişkin bulgular aşağıda Tablo. 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20.Golis ve Türk Telekom Çalışanlarının Aldıkları İK Eğitim Düzeyi, Algıladıkları Görev, Bağlamsal ve Toplam Performansları Arasındaki Farklılıklar

Boyutlar	Kurum	N	$\bar{X}$	SS	t	P
Eğitimi Düzeyleri	Golis Telekom(Somali)	107	3.3037	0.85327	-5.206	.00*
	Türk Telekom(Türkiye)	133	3.7874	0.58144	-5.003	
Alg. Görev Perf.	Golis Telekom(Somali)	107	4.0062	0.78654	-1.910	.01**
	Türk Telekom(Türkiye)	133	4.1671	0.51131	-1.827	
Alg.Bağlamsal Perf.	Golis Telekom(Somali)	107	3.8382	0.76857	-2.065	.00*
	Türk Telekom(Türkiye)	133	3.9977	0.40383	-1.941	
Alg. Toplam Perf.	Golis Telekom(Somali)	107	3.9070	0.74009	-2.107	.00*
	Türk Telekom(Türkiye)	133	4.0670	0.42051	-1.993	

*p<0.00,** p<0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 20 incelendiğinde, Golis Telekom çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi ortalamasının ($\bar{X}$ =3.3037), Türk Telekom çalışanların İK eğitim düzeyi ortalamasının ise ($\bar{X}$ =3.7874) olduğu saptanmaktadır. Çalışanların İK eğitimi düzeyinin puan ortalamaları arasındaki anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0.000<0.05$). Bu bulguya göre, **H7** (Golis Telekom ve Türk Telekom işletmelerinin aldıkları İK eğitim düzeyi arasında farklılık bulunmaktadır) hipotezi kabul edilmiştir. Yani, Türk Telekom çalışanların aldıkları İK eğitim düzeyi Golis Telekom çalışanlarının İK eğitimin düzeylerinden anlamlı düzeyde yüksektir.

Golis Telekom ve Türk Telekom çalışanlarının algıladıkları görev performansları düzeylerinin karşılaştırması için yapılan t test sonrasında Golis Telekom ve Türk Telekom çalışanlarının algıladıkları görev performanslarının birbirinden farklı ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır ($P=0.011<0.05$). Golis Telekom çalışanlarının algıladıkları görev performansı ortalamasının ($\bar{X}$ =4.0062), Türk Telekom çalışanlarının algıladıkları görev performansı ortalamasının ise ($\bar{X}$ =4.1671) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, **H5** (Golis Telekom ve Türk Telekom işletmelerinin çalışanlarının algıladıkları görev performansları arasında farklılık bulunmaktadır) hipotezi ($p=0.000<0.05$) kabul edilmiştir. Yani Türk Telekom çalışanların algıladıkları

görev performanslarının ($\bar{X}=4.1671$) Golis Telekom çalışanların algıladıkları görev performansından ($\bar{X}=4.0062$) daha yüksek olduğunu görülmektedir.

Golis Telekom'daki katılımcıların algıladıkları bağlamsal performans ortalamasının ($\bar{X}=3.8382$), Türk Telekom çalışanlarının bağlamsal performansları düzeylerinin ortalamasının ise ($\bar{X}=3.9977$) olduğu saptanmaktadır. Çalışanların bağlamsal performans düzeyinin puan ortalamaları arasındaki anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($p=0.000<0.05$). Bu bulguya göre, **H8** (Golis Telekom ve Türk Telekom işletmelerinin çalışanlarının algıladıkları bağlamsal performanslar arasında farklılık bulunmaktadır) hipotezi desteklenmiştir.

Golis Telekom çalışanlarının algıladıkları toplam performans ortalamasının ($\bar{X}=3.9070$), Türk Telekom çalışanlarının algıladıkları toplam performans ortalamasının ise ($\bar{X}=4.0670$) olduğu saptanmaktadır. Çalışanların algıladıkları toplam performansının düzeyinin puan ortalamaları arasındaki anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0.000<0.05$). Bu bulguya göre, **H9** (Golis Telekom ve Türk Telekom işletmelerinin çalışanlarının algıladıkları toplam performansları arasında farklılık bulunmaktadır) hipotezi kabul edilmiştir.

4.6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, Somali (Golis Telekom) ve Türkiye' de (Türk Telekom) faaliyette bulunan iletişim işletmelerindeki alınan insan kaynakları eğitim düzeylerinin, çalışanların algılanan performansları üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmaya 240 çalışan katılmış olup, bu katılımcıların 107'si Golis Telekom, 133'ü ise Türk Telekom çalışanıdır.

Katılımcılardan elde edilen veriler analiz edildiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Somali Golis Telekom katılımcılarının % 94.4'ü erkek, %5.6'sı bayanlardan oluşmaktadır. Türk Telekom'da ise % 91.7'si erkek, % 8.3' ü bayanlardan oluşmaktadır.

Katılımcılarının yaş durumlarına bakıldığında, Golis Telekom katılımcılarının % 28'i 18-27 yaş aralığında gruplanırken % 50.5'i 28-37, %16.8'i 38-47 ve % 4.7'ü 48 yaş ve

üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Türk Telekom katılımcılarının ise, % 12'si 18-27 yaş, % 66.9'u 28-37, % 14.3'ü 38-47 ve % 6.8'i 48 yaş üstü çalışanlardan oluşmaktadır. İşletmelerde 28-37 yaş arası çalışan sayısı en yüksek orana sahiptir.

Katılımcıların medeni durumları Golis Telekom çalışanlarının % 73'ü evli, % 27'si bekâr iken Türk Telekom Çalışanlarının % 78.2' si evli % 21.8'inin bekâr olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, Golis Telekom'daki çalışanların % 25.2'si yüksekokul, % 58.9'u lisans mezunudur. Türk Telekom'da ise, çalışanların % 42.1'i yüksekokul, % 41'i lisans mezunudur.

Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında, Golis Telekom'daki çalışanların % 31.8'i 1-5 yıl arası, % 38.3'ü 6-10 yıl arası kıdeme sahiptir. Türk Telekom çalışanlarının % 23.3'ü 1-5 yıl arası, % 45.1'i 6-10 yıl arası kıdemli olan çalışanlardan oluşmaktadır.

İletişim sektörü emek yoğun bir sektör olmasından dolayı iş gücü işletmelerin en değerli varlıklarından birisidir. Küreselleşme olgusu ile birlikte dünyadaki iletişim faaliyetlerine katılan insan sayısının hızla artması ve büyüme göstereceği tahmin edilmektedir. Bu gelişimi etkileyen en önemli girdilerden biri de şüphesiz insan kaynağıdır. İşletmeler etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçları doğrultusunda, artan rekabet koşullarında kâr sağlamak, işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için mevcut çalışanlarına eğitim vermek ve örgütte kalmalarını sağlamaya yönelmektedirler. Bu çalışmanın temel amacı insan kaynakları eğitiminin çalışanların algılanan performans üzerine etkisini ve bu eğitimin ülkeden ülkeye farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

Yapılan t Testlerine göre Golis Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyi ortalamasının ($\bar{X}=3.3037$), Türk Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyi ortalamasının ise ($\bar{X}=3.7874$) olduğu saptanmaktadır. Grup ortalamalarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p=0.000<.00$). Yani Türk Telekom çalışanlarının ortalama eğitim düzeyi Golis Telekom çalışanlarından yüksektir. Eğer eğitim seviyesinin performans üzerinde olumlu etkisi olması bekleniyorsa, Türk Telekom çalışanlarının performans düzeylerinin Golis Telekom çalışanlarına göre daha yüksek çıkması beklenmektedir. Golis Telekom çalışanlarının algıladıkları görev

performansı ortalamasının ($\bar{X}=4.0062$), Türk Telekom çalışanlarının algıladıkları görev performansı ortalamasının ise ($\bar{X}=4.1671$) olduğu görülmektedir. Bu farklılık istatistikî olarak anlamlı çıkmıştır, yani Türk Telekom çalışanları Golis Telekom çalışanlarından daha yüksek bir görev performansı algısına sahiptir. Aynı durum algılanan bağlamsal performans seviyeleri karşılaştırıldığında da görülmüştür. Golis Telekom'daki katılımcıların algıladıkları bağlamsal performans ortalamasının ($\bar{X}=3.8382$), Türk Telekom çalışanların bağlamsal performansları düzeylerinin ortalamasının ise ($\bar{X}=3.9977$) olduğu saptanmış ve bu fark istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur. Bu ikisinin birleşiminden oluşan toplam performans algısında da doğal olarak Türk Telekom çalışanlarının ortalaması ($\bar{X}=4.0670$), Golis Telekom çalışanlarının ortalamasından ($\bar{X}=3.9070$) daha yüksek çıkmıştır.

Yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda; Golis Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyi ile algıladıkları görev performansları ($p<0.01$; $r=0.368$), bağlamsal performansları ($p<0.01$; $r=0.236$), toplam performansları ($p<0.01$; $r=0.305$) arasında pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Türk Telekom çalışanlarında da benzer şekilde aldıkları İK eğitim düzeyi ile algıladıkları görev performansları ($p<0.01$; $r=0.329$), bağlamsal performansları ($p<0.01$; $r=0.379$), toplam performansları ($p<0.01$; $r=0.379$) arasında pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani her iki ülke için de eğitim seviyeleri ile performans düzeyleri arasında güçlü olmamakla birlikte pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar, literatürdeki teorik ve uygulamalı araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Nitekim, Bartel (1994), Knoke ve Kalleberg (1994), Huselid (1995), Thomas (1997) ve Armstrong (2010) insan kaynaklarının bir fonksiyonu olan eğitim ile çalışanların performansları arasında anlamlı ilişki olduğunu öne sürmüş ve yaptıkları görgül araştırmalar ile bu iddiaları kanıtlamışlardır.

Daha sonra yapılan regresyon analizinde de eğitim seviyelerinin performans düzeylerini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizi bulgularına göre Golis Telekom çalışanlarının aldıkları İK eğitim düzeyinin algıladıkları görev performansını ($\beta=0.368$; $p<0.001$), bağlamsal performansı ($\beta=0.236$; $p<0.001$) ve toplam performansı ($\beta=0.305$; $p<0.001$) pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Türk Telekom çalışanlarında da aynı şekilde aldıkları İK eğitim düzeyideğişkeninin algıladıkları görev performansını ($\beta=0.329$; $p<0.001$), bağlamsal performansı ($\beta=0.379$; $p<0.001$) ve toplam performansı

($\beta=0.379$; $p<0.00$) pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre araştırmanın, öngörülen hipotezleri kabul edilmiştir. Bu sonuçlar daha önceki literatür bulgularıyla da örtüşmektedir. Farklı ülke ve farklı sektörlerde yapılan araştırma bulguları desteklenmektedir. Tanzanya’da taşımacılık işletmelerinde (Jagero vd., 2012), Nijerya’da bankacılık işletmelerinde (Falola vd., 2014), Pakistan’da telekomünikasyon işletmelerinde (Sultana vd., 2012) Zimbabve’de kamu işletmelerinde (Dabale vd., 2014), Pakistan’da eczacılık işletmelerinde (Hafeez ve Akbar, 2015), Bosna-Hersek’te ticari işletmelerde (Bayraktaroğlu ve Cickusic, 2014), Kenya’daki sağlık işletmelerinde (Onyango ve Wanyoike, 2014) ve şeker imalathanesi işletmesinde (Otuko vd., 2013), Malezya’da küçük işletmelerde (Raghavan ve Mahmood, 2015), Türkiye’de farklı faaliyetler gösteren işletmelerde (Kaptangil, 2012) ve İspanya’da otel işletmelerinde (Ubeda-Garcia vd., 2013) yapılan araştırma sonuçları, çalışanlara verilen eğitimin performans üzerindeki pozitif etkisini vurgulamışlardır.

Literatürü destekler nitelikte çıkan bu sonuçlar göstermektedir ki İnsan Kaynakları Yönetiminin bir fonksiyonu olarak işletmede çalışanlara verilen eğitim, çalışanların performanslarını artırmaktadır. Bu sonuç ülkeden bağımsız olarak gerek Türk Telekom işletmesinde, gerekse Golis Telekom işletmesinde doğrulanmıştır. Eğitimin performans üzerindeki olumlu etkisi özellikle önümüzdeki yıllarda daha da kuvvetleneceğe benzemektedir. Çünkü günümüzde sürekli gelişmekte olan işletmeler hem oluşan yeni yapılara uyum sağlama da hem de sürekli değişen dış çevre şartlarına göre uyarlanan esnek bir yaklaşımla faaliyette bulunmak zorunda kalacaktır.

İşte bu noktada ortaya çıkan insan kaynakları eğitimi kavramı, işletmelerin ihtiyaç duydukları her türlü bilgi, beceri, davranış, tutum, karar alma ve alışkanlıkların önceden belirleyip, belirlenen bu durumları ortaya koyacak eğitim faaliyetlerinin planlanmasına yönelik bir çalışma olarak kritik önem ifade etmektedir. Bu eğitim çalışmaları sonucunda ortaya çıkan bilgi birikimi ve bu bilgi birikiminin işletme faaliyetlerine olan katkısı ise performans olarak işletmelere yol gösterici bir kılavuz olacaktır.

Önümüzdeki yıllarda işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin en önemli koşulu onların inovasyon yapabilme kabiliyetleri olacaktır. Fark yaratabilmek için yönetim tarzı olarak daha proaktif bir yöntem sergilemek ve bu yönetim tarzını da başarıya götürebilmek içinde sürekli değişen çevre şartlarını hem iyi takip edebilmek

hem de önceden oluşabilecek yeni şartları tahmin edebilmek gerekmektedir. İşte bu noktada geleceğin pazarları ve müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak değer yaratabilecek çalışanlar, yaratıcılık kabiliyetleri geliştirilecek şekilde eğitim alan çalışanlar olacaktır.

Elbette eğitim faaliyetlerinin sürekli gelişmesi, devamlılığının sağlanması bununla birlikte de etkin bir örgüt yapısının meydana getirilmesi işletmelerin değişen çevre koşullarına uyumu ve hayatlarını sürdürebilmesi için gereklidir. Ancak aynı zamanda eğitim faaliyetleri örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda, öncelikle öğrenebilmenin teşviki ve sürekliliğinin sağlanması ile başarıya ulaşabilmektedir. Özellikle Somali'de uzun süre iç savaş halinin bulunması nedeniyle kurumları ve şirketler insan kaynaklarına gereken önemi gösterememektedirler. Golis Telekom'un özel, Türk Telekom'un yarı devlet yarı özel bir sahiplik yapısı bulunmaktadır. Bu durum Türk Telekom'un çalışanlarını daha avantajlı (eğitim, maaş, güvenlik vb. açısından) konuma getirmektedir. Golis Telekom'un özel bir şirket olması ve ülkenin özel koşulları ile insan kaynaklarının şirket içinde gerekli önemin verilmemesine yol açmaktadır. Bu nedenle Golis Telekom şirketinde ayrı bir eğitim bölümü kurulması, eğitim faaliyetlerinin ve maaşlarının artırılması, çalışanlarına sosyal güvenlik uygulaması ve bu gibi faaliyetlere ayrı bir bütçe oluşturması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- ACUNER, Taner, "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C2, S.2, İzmir, Nisan- Haziran 2000, Ss. 22.4-5.
- AÇIKALIN, Aytaç, *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağı Yönetimi*, Ankara:Pegem Yayınları, 1996.
- AKSOYLU, Semra ve AYKAN, Ebru, "Effects of Strategic Management Accounting Techniques on Perceived Performance of Businesses", *Journal of US-China Public Administration*, Vol. 10, No. 10, 2013, Ss. 1004-1017.
- AKYÜZ, Ömer, *Değişim Rüzgârlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, ve diğer, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001.
- ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, ve diğer, *Personel Yönetimi*, 2.Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 1996.
- AMİN, Anam, SAEED, Rashid and other, "The Impact of Training on the Job Performance in Education Sector of Pakistan", *Middle East Journal of Scientific Research*, Vol: 17, No:9, 2013, Pp. 1273-1278.
- ARMSTRONG, Michael, *Armstrong's Hand book Of Human Resource Management Practice*, 12th Edition, London and Philadephia: Kogan page, 2012.
- Armstrong, Michael, *A Handbook of Performance Management*, 4th edition. New Delhi: Kogan Page. 2010.
- AYAN, Filiz, *İnsan kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, Ezmir: İlya İzmir Yayınevi Matbaası, 2013.
- AYDINLI, İbrahim, ve HALİS, Muhsin, "Eğitimin İşletme Etkinliğindeki ve Önemi", *Mevzuat Dergisi*, İSSN 1306-0767, Sayı.74, 2004, Ss.1-14.

- AYKAÇ, Burhan, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara: Nobel Yayınları, 1999.
- BARTEL, A.P. "Productivity Gains for the Implementation of Employee Training Programs", *Industrial Relations*, Vol. 33, No. 4, 1994, Ss. 411-28.
- BARUTÇUGİL, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve CICKUIC, Emir, "Impact of Training and Development on Employees Performancein Bosnia And Herzegovina", *European Researcher*, Vol. 89, No. 12-2, 2014, Pp. 2125-2132.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, *İnsan kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2006.
- BEHRAM, Nihal, DİNÇ, Esra, ve diğer, "Politik Yeti, Özyeterlilik İnancı ve Bireysel İş Performansı: Orta ve Üst Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *23.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Muğla, 14-16 Mayıs, 2015, Ss. 903-908.
- BİLGİN, Leman, TAŞÇI, Deniz, ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004.
- BİNGÖL, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 1998.
- BİNGÖL, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 9.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 2014.
- BİNGÖL, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 2003.
- BİNGÖL, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 2010.
- BİNGÖL, Dursun, *Personel Yöntemi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990.

- BİNGÖL, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1997.
- CAN, Halil, ve KAVUNCUBAŞI, Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2001.
- CAN, Halil, ve KAVUNCUBAŞI, Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2005.
- ÇAVDAR, Hava ve ÇAVDAR, Mehmet, "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları" *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, No.1, ss. 79-93, 2010.
- ÇETİN, Canan, ve ÖZCAN Esra, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2014.
- DABALE, Wehnam, JAGERO, Nelson and other, "The Relationship between Training and Employee Performance: The Case of Mutare City Council", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol.4, No.4, 2014, Pp.61-72.
- DRESANG, Dennis L., *Public Personel Management and Public Policy*, 2nd Edition, New York: Longman, 1991.
- ELNAGA, Amir and İmran, Amen, "The Effect of Training on Employee Performance", *European Journal of Business and Management*, Vol: 5, No:4, 2013,Pp.137-147.
- ERDAL, Ünsalan, ve ŞİMŞEKERLER, Bülent, *Meslek Yüksekokulları için METEP'E Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
- ERDİNC, Saliha, "Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *17.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 21-23 Mayıs, 2009, Ss. 165-170.
- ERDOĞAN, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta yayınları, 1994.

EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları, 2003.

ERTÜRK, Mümin, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2011.

FALOLA, H., OSİBAJO, A., and other, "Effectiveness of Training and Development on Employee Performance and Organization Competitiveness in the Nigerian Banking Industry", *Bulletin of the Transylvania University of Braşov*, Vol. 7(56), No: 1, 2014, Pp.161-170.

FINDIKÇI, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.baskı, İstanbul: Alfa yayınları, 1999.

FINDIKÇI, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3.baskı, İstanbul: Alfa yayınları, 2001.

GARCIA'a Mercedes, "Training and Business Performance: the Spanish Case", *Int. J. of Human Resource Management*, Vol.16, No.9, 2005, Ss. 1691–1710.

GENÇ, Kurtuluş Yılmaz, "Enviromental Faktors Affecting Human Resource Management Activities of Turkish Large Firms", *International Journal of Business and Management*, Vol:9, No.11, Pp.102-122, 2014.

GEYLAN, Ramazan, TONUS, Zümrüt ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900, 2013.

GÖK, Sibel, *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2006.

GÖKŞEN, Nisan ve ÖKTEM, Özlem, "Yönetim Kurulu Özelliklerinin Uluslararasılaşma Performansı Üzerindeki Etkisi", Eskişehir, 21-23 Mayıs, 2009, Ss. 94-98, [ttp://smallbusiness.chron.com](http://smallbusiness.chron.com), erişim tarihi: 27.12.2015.

HUSELID, M.A. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 3, 1995, Ss. 635-72.

KAPTANGİL, Kerem, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan etkileri", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdare Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cılt.2, Sayı. 2, ss. 25-44, 2012.

- KESER, A., “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:4 Sayı: 2002.
- KNOKE, D. ve KALLEBERG, A.L. “Job Training in US Organizations”, *American Sociological Review*, 1994, Vol. 59, Pp. 537-546.
- KOÇEL, T., *İşletme Yöneticiliği*, İSTANBUL: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 2003.
- KUM, Franklin and Cowden, Richard ve diğeri, "The impact of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Escon Consulting", *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, Vol.3, No.3, 2014, Pp.72-105.
- MATHIS, R.L. ve JACKSON, J.H., *Human Resource Management*, 8th Edition, Minneapolis: West Publishing Company, 1997.
- MERCİN, Uzman Levent, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği", *Elektronik Sosyal Bilimleri Dergisi*, Ss. 128-144, 2005.
- MUSTAPHA, Marina, DAUD, Normalla, "Perceived Performance Appraisal Effectiveness and Turnover Intention of Knowledge Workers": *A Conceptual Model, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.5, No.7, 201.
- ONAY, Meltem, "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:11, Sayı: 4, 2011, Ss.587-600.
- ONYANGO, James ve WANYOIKE, Daniel M., "Effects of Training on Employee Performance: A Survey of Health Workers in Siaya County, Kenya", *European Journal of Material Sciences*, Vol.1, No.1, 2014, Ss.11-15.
- OTUKO, Humphrey, CHEGE, Kimani ve diğeri, "Effect of Training Dimensions on Employee's WorkPerformance: A Case of Mumias Sugar Company In KakamegaCounty", *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2, No.9, 2013, Ss. 138-149.

- ÖZAYDIN, Mehmet ve ÖZDEMİR, Ömer, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmalar Dergisi*, Vol.6, No.1, 2014, Ss.251-281.
- ÖZÇELİK, Oya ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları No:7, İstanbul, 2000.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, ve KANIGÜR, Sevgi "Çalışanların İlişki Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", *KMU İİBF Dergisi*, Sayı:16, 2009, Ss.54-82.
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, ve diğer, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi, 2001.
- PARASIZ, M.İ., *İktisadın ABC'si*, 8. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2006.
- PERÇİN, Selçuk, "İhracat Performansını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Firmaların İhracat Performans Ölçülerine Göre Sınıflandırılması: ISO 1000 Sanayi Firmaları Uygulaması", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı: 9, 2005, Ss.139-155.
- RAGHAVAN, Jamsari, ve MAHMOOD, Nik, "Impact of Training on Employees' Job Performance: A Case Study of Malaysian Small Medium Enterprise", *Review of Management*, Vol. 5, No. 1/2, 2015, Pp.40-50.
- ROSMAN, Md, SHAH, F.A., ve diğer, "Factors Affecting the Role of Human Resource Department in Private Healthcare Sektore in Pakistan; Acase Study of Rehman Medical Institute", *Research Journal of Recent Sciences*, Vol: 2, Pp. 84-90, 2013.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler*, 6. Baskı, İstanbul: Teknografik Matbaacılık, 1996.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

- SADULLAH, Ömer, UYARGİL, Cavide ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.baskı, İstanbul: BetaBasımYayımDağıtım A.Ş, 2013.
- SELAMOĞLU, A., *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, İstanbul: Tühis Yayınları, 1998.
- SERBEST, Menekşe, *Herkes İçin İnsan Kaynakları*, 1.Baskı, İzmir: Sistem Yayıncılık, 2005.
- SHAHEEN, Azara and NAQVI, Syed Mubasher, "Employees Training and Organization Performance: Mediation by Employee Performance", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.5, No.4, 2013, Pp.490-503.
- SULTANA, Afshan, IRUM, Sobia and others, "Impact of Training on Employee Business Performance: A Study of Telecommunication sector in Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.4, No.6, 2012, Pp.646-659.
- ŞENATALAR, Ferhat, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, 2.Baskı, İstanbul: Yeni Üniversite Kitabevi, 1978.
- TELİMEN, Osman, *Personel Yöntemi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul: Sermet Matbaası, 1978.
- THOMAS N. Garavan. "Interpersonal Skills Training for Quality Service Interactions", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No.3, 1997. Pp. 70–77.
- TINAZ, Pınar, *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*, İstanbul, MESS Yayınları, 2000.
- TOKOL, A., *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, Bursa: Vipaş Yayınları, 2001.
- TORTOP, Nur, *Kamu Personel Yönetimi*, Ankara: "S" Yayınları, 1985.
- TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım LTD.ŞTİ, 2007.

- TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım LTD.ŞTİ, 2011.
- TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım LTD.ŞTİ, 1999.
- TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım LTD.ŞTİ, 2009.
- TRUITT, Debra L., "The Effect of Training and Development on Employee Attitude as It Relates to Training and Work Proficiency", *SAGE Open*, 2011, Pp.1-13.
- TUTAR, Hasan ve ALTINÖZ, Mehmet, "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletme Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Sayı: 65-2, 2010, Ss.196-218.
- UYARGİL Çavide, Sadullah, Ömer ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, 2010.
- UYGUR, Akyay, "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, 2007, Ss. 71-85.
- UYSAL, H. Tezcan ve YILDIZ, Mehmet, "İşgören Performans Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi", *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, Cilt:7, Sayı:29, Vo: 7, 2013, Ss.836-849.
- ÜNLÜ, Onur ve YÜRÜR, Senay, "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağlamsal Performans İliş İlişkisi, Yolava'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2011, Ss.183-207.
- YALÇIN, Selçuk, *Personel Yönetimi*, 4.Baskı, İstanbul: Küre Ajans, 1991.
- YALÇIN, Selçuk, *Personel Yönetimi*, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, 1994.

YILMAZER, Aydın, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, 3.Baskı, Ankara: Seçkin yayıncılık San ve Tic A.Ş, 2013.

YILMAZER, Aydın, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Ankara: Seçkin yayıncılık San ve Tic A.Ş, 2010.

YÜKSEL, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Ankara: Gazi Yayınları, 1998.

YÜKSEL, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Gazi Yayınları, Ankara, 2000.

YÜKSEL, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, Gazi Yayınları, Ankara, 2003.

YÜKSEL, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, Ankara: Gazi Yayınları, 2004.

ZAİM, Sabahattin, *Çalışma Ekonomisi*, 10.Basım, İstanbul:Filiz Kitabevi, 1997.

EKLER**EK-1: Anket Formu-Türkçe**

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Değerli katılımcı

Bu anket insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yürütülmektedir. Bu amaçla hazırlanmış olan bu anket formunda sizden istenilen, soruları kendi fikrinizi ve yaklaşımınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Samimi ve değerli katkılarınız bilimsel literatürde yer alacak özgün nitelikli bu çalışmanın uygulamasını oluşturacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır.

İlginize teşekkür ederiz.

Burhan Abdullahi HUSSEIN

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı

Doç.Dr. Ebru AYKAN

Bölüm A: Katılımcılar ile ilgili bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

- a) Erkek b) Bayan

2. Yaşınız:

- a) 18-27yıl b) 28-37yıl c) 38-47yıl d) 48-57yıl

3. Medeni Durumunuz:

- a) Evli b) Bekar c) Diğer (Dul, Boşanmış vs.)

4. Eğitim Düzey:

- a) İlköğretim b) Ortaöğretim c) Yüksekokul d) Lisans e) Lisans Üstü

5. Çalışma Süre:

- a) 0-1yıl b) 1-5yıl c) 6-10yıl d) 11-15yıl e) 15yıl ve yukarı

Bölüm B: Eğitim ile İlgili Sorular

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz (1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum).

	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşyerimde işimle ilgili eğitimler alırım	1	2	3	4	5
2	İşyerimde sıklıkla eğitim verilir	1	2	3	4	5
3	İşyerinde aldığım eğitimler işimle yakından alakalıdır	1	2	3	4	5
4	İşimi kolaylaştıracak (teorik ders, görsel uygulamalar, tartışma sunum ve seminer gibi) eğitimlere katıldım	1	2	3	4	5
5	Eğitim sürecinde kullanılan metotların işyerindeki yeteneklerimi geliştirmeme katkısı oldu	1	2	3	4	5
6	Aldığım iş eğitimlerinin çalıştığım bölümün hedeflerini anlamama yardımcı olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
7	İş eğitimlerinin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirdiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
8	İşyerinde katıldığım eğitim programlarından memnun kaldım	1	2	3	4	5
9	İşyerinde aldığım iş eğitimlerinin performansımın artmasında yardımcı olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
10	Eğitim amaçları ve işletme amaçlarının yeterli derecede örtüştüğünü düşünüyorum	1	2	3	4	5
11	Ne zaman yeni bir görev verilirse ben bu süre içerisinde gerekli olan eğitimleri alırım	1	2	3	4	5
12	İşyerinde eğitim imkanlarının çalışanlara adil bir şekilde sağlandığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
13	İşyerimizde çalışanların eğitim ihtiyaçlarına öncelik verilir	1	2	3	4	5
14	Katıldığım eğitimlerin beni motive ettiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
15	İşyerimizde iş eğitimleri çalışanların yetenek ve eğitim seviyesine göre düzenlenmektedir	1	2	3	4	5
16	İşyerimizde verilen eğitim sürelerinin öğrenme motivasyonunu sağlamak için uygun olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
17	Performans iyileştirmesine yönelik motivasyon için ileri düzeyde iş eğitiminin gerekli olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
18	İş eğitimleri aldıktan sonra yaptığım iş için adil bir ücretlendirme yapılacağını düşünüyorum	1	2	3	4	5
19	Eğitimden sonra aldığım maaşın, diğer şirketlerde aynı pozisyonda çalışanlarla benzer düzeyde olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
20	Eğitim yoluyla maaşların artırılması beni motive eder	1	2	3	4	5
21	Verilen eğitimlerin bir sonucu olarak işim konusunda kendimi güvende hissediyorum.	1	2	3	4	5
22	İş eğitimlerinin, çalışanları daha etkinleştirdiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5

Bölüm C: Çalışanların Performans ile İlgili Sorular

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz (1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum).

	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum	1	2	3	4	5
2	Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim	1	2	3	4	5
3	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum	1	2	3	4	5
4	İş tanımında yer almasa bile işe yeni başlayanları çalışanlara yardımcı olurum	1	2	3	4	5
5	Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam	1	2	3	4	5
6	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum	1	2	3	4	5
7	Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım	1	2	3	4	5
8	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm	1	2	3	4	5
9	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım	1	2	3	4	5
10	Üstlerime işlerinde yardımcı olurum	1	2	3	4	5
11	İşletmemizin toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi üstlerime sunarım	1	2	3	4	5
12	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem	1	2	3	4	5
13	İşletmemiz için gerekli olmasa da ek görevleri yerine getirmeye istekli olurum	1	2	3	4	5
14	Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam	1	2	3	4	5
15	İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum	1	2	3	4	5
16	İşimin gerektirdiği bütün performans kriterlerine uygunum	1	2	3	4	5
17	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm	1	2	3	4	5
18	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim	1	2	3	4	5
19	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim	1	2	3	4	5
20	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim, bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım	1	2	3	4	5
21	Verilerin görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim	1	2	3	4	5
22	İşin amaçlarına ulaşmak için planlama yaparım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım	1	2	3	4	5

EK2. Anket Formu-İngilizce



TC

ERCIYES UNIVERSITY

Institute of Social Science

Business Administration Department

Dear Respondents

These questionnaires has been prepared for the intention to determine the impact of training has on employee performance and will only be used for academic purposes. Please as you are filling in the questionnaire form, read carefully and fill the blank space as per your idea. Dear respondents, for the information you provided here will be kept confidential and will only be used for academic purposes. Thank you so much.

Burhan Abdullahi HUSSEIN

Erciyes University, Institute of Social Science

Business Administration Department

Thesis Advisor

Assoc. Prof. Ebru AYKAN

Part A: Respondents' basic demographic data.

1. Gender:

- a) Male b) Female

2. Age:

- a) 18-27years b) 28-37years c) 38-47years d) 48-57 years

3. Marital status:

- a) Married b) Single c) Others (Divorcee, Widow, etc)

4. Education Level:

- a) Primary b) Secondary c) College d) Bachelor's degree e) Postgraduate.

5. Working durations:

- a) 0-1year b) 1-5years c) 6-10years d) 11-15years e) 15years and above

Part B: Training Related Questions

Please, for the following statements indicate your level of participation ((1. Strongly Disagree, 2. Disagree, 3. Undecided, 4. Agree, 5. Strongly Agree)).

		Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
1	I receive necessary trainings to my job	1	2	3	4	5
2	I often undergo trainings	1	2	3	4	5
3	The trainings I received was very relevant to my job	1	2	3	4	5
4	To make easy my work, I participated trainings in the form(Lecture, demonstration, discussion, presentation, seminar)	1	2	3	4	5
5	The methods used during the training have an impact on my skills	1	2	3	4	5
6	I feel that the training help me to understand the goals of my department	1	2	3	4	5
7	I feel that trainings helped managers to communicate a clear sense of direction of company to employees.	1	2	3	4	5
8	I satisfied by training programs that I received at company	1	2	3	4	5
9	I believe training has helped to improve my job performance	1	2	3	4	5
10	I feel training goals and companies' objectives are fairly linked	1	2	3	4	5
11	I receive required training when ever new assignments is given	1	2	3	4	5
12	I feel that training opportunities are fairly allocated across employees	1	2	3	4	5
13	Management gives priority to the employees' training needs	1	2	3	4	5
14	I feel that the trainings I have participated motivates me	1	2	3	4	5
15	I believe that training programs are designed at level of abilities and education of employees	1	2	3	4	5
16	I feel that duration of trainings is appropriate to keep me motivated for learning	1	2	3	4	5
17	I would require further training for motivation towards performance improvement	1	2	3	4	5
18	I feel that after job training I received fair compensation for the work I do	1	2	3	4	5
19	I believe that after training I receive a fair pay for my job compared to others doing similar at other companies	1	2	3	4	5
20	I feel motivated by the increasing salaries through training	1	2	3	4	5
21	I feel confidence of doing my job as result of the training I received	1	2	3	4	5
22	I believe that job training makes employees more effective	1	2	3	4	5

Part C: Performance Related Questions

Please, for the following statements indicate your level of participation ((1. Strongly Disagree, 2. Disagree, 3. Undecided, 4. Agree, 5. Strongly Agree).

		Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
1	I help others employers with their work when they have been absent	1	2	3	4	5
2	I go to work in time at mornings and after lunch breaks	1	2	3	4	5
3	I volunteer to do things not formally required by the job	1	2	3	4	5
4	I take initiatives to orient new employees to the department even though not part of my job description	1	2	3	4	5
5	I certainly inform somebody if I cannot go to work except legal obligation	1	2	3	4	5
6	I help others when their work load increases (assists others until they get over the hurdles)	1	2	3	4	5
7	I work with high performance until the end of the day	1	2	3	4	5
8	I certainly inform somebody when I can not go to work except legal obligation	1	2	3	4	5
9	I spend plenty of time at personal phone calls	1	2	3	4	5
10	I assist my colleagues with their duties	1	2	3	4	5
11	I make innovative suggestions to improve the overall quality of the department	1	2	3	4	5
12	I come to work on time after break, I don't slack off	1	2	3	4	5
13	I would like to perform the all tasks willingly even if it is not urgent	1	2	3	4	5
14	I don't spend my time with empty talks	1	2	3	4	5
15	I achieve the objectives of my job.	1	2	3	4	5
16	I meet the criteria for performance	1	2	3	4	5
17	I demonstrate expertise in all job-related tasks	1	2	3	4	5
18	I can manage more responsibility than typically assigned	1	2	3	4	5
19	I appear suitable for a higher level role	1	2	3	4	5
20	I am competent in all areas of the job, handle tasks with proficiency	1	2	3	4	5
21	I perform well in the overall job by carrying out tasks as expected	1	2	3	4	5
22	I plan and organize to achieve objectives of the job and meet deadlines	1	2	3	4	5

EK3. Özgeçmiş**Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Burhan Abdullahi HUSSEİN

Doğum Yeri, Yılı : Galkio, Somali,1985

Medeni Hali : Evli, 3 çocuklu

E Posta : burhaanudiin32@gmail.com

Eğitim Durumu

2013-2016 : Yüksek Lisans Eğitimi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri,

2008-2012 : Lisans Eğitimi, Doğu Afrika Üniversitesi (East Africa University),
İşletme ana Bilim Dalı, Bosaso Somali

2001--2005 : Lise Eğitimi, Omar Samater Secondary School, Galkio, Somali,

Yabancı Dil : Türkçe, İngilizce