

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

**İŞLETMELERDE PERSONEL EĞİTİMİ,
VERİMLİLİK İLE İLİŞKİSİ VE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ERCAN ÇAĞIL

İSTANBUL, 2007

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

**İŞLETMELERDE PERSONEL EĞİTİMİ,
VERİMLİLİK İLE İLİŞKİSİ VE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ERCAN ÇAĞIL

Danışman : PROF.DR. GÜNGÖR ONAL

İSTANBUL, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek
Lisans öğrencisi ERCAN ÇAĞIL'ın İŞLETMELERDE PERSONEL
EĞİTİMİ, VERİMLİLİK İLE İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz
Yönetim Kurulunun 19.07.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri
tarafından oybirliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 3.09.2007

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. GÜNGÖR ONAL

2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. OLCAY BİGE AŞKUN YILDIRIM

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. NİYAZİ BERK



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLolar LİSTESİ	VI
EKLER LİSTESİ	VII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM : PERSONEL EĞİTİMİ 3

I. EĞİTİMİN TANIMI, AMACI.....	3
II. EĞİTİMİN TEMEL KAVRAMLARI.....	7
A. Eğitim	7
B. Öğretim.....	7
C. Yetiştirme	9
D. Geliştirme	9
III. PERSONEL EĞİTİMİNİN AMACI VE ÖNEMİ	10
IV. PERSONEL EĞİTİMİNİN YARARLARI.....	11
V. PERSONEL EĞİTİM İHTİYACININ ÇIKIŞ SEBEPLERİ VE ÖNEMİ	14
VI. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE PERSONEL EĞİTİMİNİN ÖRGÜTTEKİ YERİ	21
A. Klasiklerde Personel Eğitimi.....	21
1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	21
2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	23
3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	24
II. Neo-Klasiklerde Personel Eğitimi	25
III. Çağdaş Yönetim Teorilerindeki Personel Eğitimi	26
A. Amaçlara Yönelik Yönetim Yaklaşımı:	26
B. Sistem Yaklaşımına Göre Yönetim:	27
C. Durumsallık Yaklaşımına Göre Yönetim:	27
VII. İŞE YENİ ALINAN PERSONEL VE EĞİTİMİ.....	28
A. Oryantasyon Eğitimi.....	29
1. Oryantasyon Eğitimin Amacı ve Önemi	29
2. Oryantasyon Eğitim Programı Süreci	36
3. Oryantasyon Eğitiminde Kullanılan Araç ve Gereçler	37
VIII. PERSONEL EĞİTİMİNDE UYULMASI GEREKEN İLKELER.....	38

İKİNCİ BÖLÜM: HİZMET İÇİ EĞİTİM 40

I. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI	40
A. Hizmet Öncesi Eğitim	40
B. Hizmet İçi Eğitim	41
II. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI	42
III. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YARARLARI.....	44
IV. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN SINIRLILIKLARI.....	46
V. HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER.....	47

VI. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İLKELERİ	48
VII. HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI	49
A. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Kavramı	49
B. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belli Olduğu Durumlar	50
C. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Saptamada Dikkat Edilecek Hususlar	52
D. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Saptayacak Elemanlar	53
E. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Belirlemede Kullanılan Yöntemler	53
VIII. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ	56
A. İş Başında Hizmet İçi Eğitim	57
B. İş dışında Hizmet İçi Eğitim	64
C. Görsel – İşitsel Eğitim Teknikleri	71
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : VERİMLİLİK	72
I. VERİMLİLİĞİN TANIMI	72
II. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ	75
A. İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi	77
B. Çalışanlar Açısından Verimliliğin Önemi	78
III. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	78
IV. VERİMLİLİK TÜRLERİ	80
A. Toplam Verimlilik	80
B. Kısmi Verimlilik	80
V. VERİMLİLİK ÖLÇÜMÜ	81
VI. İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞİN ARTIRILMASI	82
VII. İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞE YÖNELİK EĞİTİMİN ÖNEMİ	87
IV. BÖLÜM : PERSONEL EĞİTİMİNİN VERİMLİLİK İLE İLİŞKİSİ	89
I. EĞİTİM VE VERİMLİLİK	89
II. PERSONEL EĞİTİMİ VE VERİMLİLİK İLE İLİŞKİSİ	91
III. İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ, ÖNEMİ	92
IV. İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE PERSONEL EĞİTİMİ	95
V. VERİMLİLİĞİ ARTIRICI TEKNİKLER	97
A. İş Etüdü	99
B. İş Basitleştirme (İş İnceleme):	100
C. Ergonomi :	100
D. Özendirici (Teşvikli) Ücret Sistemleri	101
E. Güdüleme	102
F. Performans Değerleme	102
VI. İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİN ARTTIRILMASI	102
V BÖLÜM: UYGULAMA	108
I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	108
II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA	108
A. Ölçüm Aleti	108
B. Veri Analizi	109
III. ÇALIŞANLARA YÖNELİK ARAŞTIRMA BULGULARI	109
A. Çalışanlara Yönelik Frekans Dağılımına İlişkin sonuçlar	109

B. Çalışanlara Yönelik İstatistik Uygulamalar.....	111
1. Çalışanlara Yönelik Faktör Analizi.....	111
a. Çalışanlara Yönelik Güvenilirlik Analizi.....	111
b. Çalışanlara Yönelik T Testleri	118
c. Çalışanlara Yönelik Ki-Kare Testleri.....	130
IV. YÖNETİCİLERE YÖNELİK ARAŞTIRMA BULGULARI	142
A. Yöneticilere Yönelik Frekans Dağılıma İlişkin Sonuçlar	142
B. Yöneticilere Yönelik İstatistik Uygulamalar	144
1. Yöneticilere Yönelik Faktör Analizi	144
a. Yöneticilere Yönelik Güvenilirlik Analizi	144
b. Yöneticilere Yönelik T Testleri.....	151
c) Yöneticilere Yönelik Ki-Kare Testleri.....	163
V. ARAŞTIRMANIN SONUCU.....	173
SONUÇ.....	177
EKLER.....	179
KAYNAKÇA	188

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1. İşletmelerde Eğitim Süreci.....	19
Tablo 5.1. Çalışanlara Yönelik Toplam Varyans Açıklama Tablosu.....	115
Tablo 5.2. Yöneticilere Yönelik Toplam Varyans Açıklama Tablosu.....	148

EKLER LİSTESİ

Sayfa No

EK 1: Çalışanlara Yönelik Anket Soruları.....	179
EK 2: Yöneticilere Yönelik Anket Soruları.....	183

GİRİŞ

Günümüzde değişim çok hızlı ve dinamik bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu değişim çağında işletmeler ayakta kalabilmek için tüm gelişmelere hazır olmak ve uyum sağlamak zorundadır. Bu uyum da ancak eğitim ile mümkün olmaktadır. Çünkü eğitim bireyleri geliştiren, gerekli bilgileri veren ve belli standartlara getiren bir süreçtir. İşletmelerde verilen eğitimin başarılı olabilmesinin ön şartı ise eğitimin çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenmesidir.

İşletmeler başarısız bir işe alıştırma programını uygulamada ısrar ettikleri taktirde örgüt içinde motive edilmemiş, çalışma arzusu kırılmış, işinden zevk almayan, çevresiyle anlaşılamayan, geleceğe endişeyle bakan, kararsız ve yorgun insanların artmasına yol açmaktadır. Bu özelliklere sahip çalışanlar sadece karlılığı ve verimliliği azaltmayacak, aynı zamanda uzun vadede örgüt kültürünün değişmesine de yol açacaktır.

Eğitim bireylerin çalışma yaşamlarında başarılı olabilmeleri ve değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri açısından önemli bir fonksiyona sahiptir. Öğretim kurumlarında elde edilen bilgilerin yetersizliği ya da uygulama alanlarının sınırlı olması nedeniyle, sadece işletmede çalışmakta olan bireyler değil işletmeye yeni girecek elemanlarında eğitilmeleri gerekmektedir. Günümüzde çalışanların özellikle bilgi ve teknolojiadaki hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi, mesleki gelişmeleri yakından takip edebilmesi, kendileri ve işyerleri için verimli çalışabilmeleri nedeniyle işletmeler personellerini hem işe başlarken hem de iş hayatları boyunca birtakım hizmet içi eğitimlerden geçirmektedirler. Böylece işletmeler gereksinim duydukları özellikleri bireylere kazandırarak onlardan en yüksek verimi sağlamaya çalışmaktadırlar. Yoğun rekabet koşulları altında eğitime gerekli ve yeterli önemi veren işletmeler faaliyetlerini geliştirerek sürdürebilirken bu konuya gereken önemi vermeyen işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri giderek zorlaşmaktadır.

İşletmelerin amaçları arasında kar elde etmek ve yaşamı sürekli kılmak sayılabilir. Bu amaçlara ulaşmak etkin ve verimli çalışmakla mümkündür. İşletmenin etkin ve verimli çalışması personelinin etkin ve verimli çalışması dolayısıyla personelin niteliklerinin işin gereklerine uygun olması ile mümkündür. İşe yeni alınacak veya çalışan personelin eğitimi işletmelerin etkin ve verimli çalışmasında önemli bir rol oynamaktadır. Personel eğitiminin amacı personelin bilgi,

yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yaparak, etkin ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlamaktır.

Verimliliği sağlamak, geliştirmek ve sürekli kılmak işletme yöneticilerinin sorumluluğu altındadır. Burada önemli olan yöneticilerin bu sorumluluk bilincine sahip olmalarıdır. Dünyada maliyet, karlılık, rekabetçi piyasa, ticaret politikaları, devletin rolü gibi unsurlar yanında verimlilik temel belirleyici faktörlerin başında yer almaktadır.

Düşük verimliliğin, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin yüksek maliyetlerle çalışmasına ve ekonomideki performansın düşmesine neden olduğu bilinmektedir. Üretimde gelişmiş, ileri teknolojilerin kullanılması maliyeti düşürmekte, üretim kaliteyi, yerel ve uluslararası piyasalarda rekabet gücünü arttırmaktadır. Bu nedenle personel verimliliğini sağlamak işletme yöneticileri için çok önemli bir faktördür. Personelin verimliliğinin sağlanmasında işletme yöneticileri personelin eğitilmesi konusuna günümüzde daha çok önem vermektedir.

Personelin ve işletmenin verimliliğinin sağlanmasında eğitimin önemine değinen bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde eğitim, personel eğitimi, oryantasyon eğitimi gibi eğitimle ilgili temel kavramlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Tezin ikinci bölümünde işletmelerde hizmet içi eğitim kavramı ve hizmet içi eğitim kavramını oluşturan işbaşı ve işdışı eğitim kavramları ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde verimlilik, türleri, verimliliğin işletmeler ve çalışanlar açısından önemi, verimlilik ölçümü ve verimliliğe yönelik eğitimin öneminden bahsedilmiştir. Tezde dördüncü bölümde ise personel eğitiminin verimlilik ile ilişkisine değinilerek, verimliliğin artırılmasında insan faktörünün önemine değinilmiştir. Ayrıca verimliliği artırıcı tekniklerden de bahsedilmiştir.

Nihayet çalışmanın son bölümünde personel eğitiminin verimlilik ile ilişkisini ölçmek için 52 yönetici ve 141 çalışana anket uygulanmıştır. Çalışma kapsamında çalışanların ve yöneticilerin aldıkları personel eğitimi faaliyetleri incelenerek, eğitimin çalışanların ve yöneticilerin kendilerini geliştirmede, işlerini daha iyi yapmada, daha verimli hizmet sunmada, iş tatmini ve örgüte bağlılığı sağlamada nasıl bir etkiye sahip olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM : PERSONEL EĞİTİMİ

I. EĞİTİMİN TANIMI, AMACI

Günümüzde ekonomi, sosyal, siyasal ve diğer alanlarda çalışan tüm bireyleri etkileyen gelişme ve değişimler yaşanmaktadır. Eğitim bireylerin çalışma yaşamlarında başarılı olabilmeleri ve değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri açısından, önemli bir fonksiyona sahiptir. Öğretim kurumlarında elde edilen bilgilerin yetersizliği, ya da uygulama olanaklarının sınırlı olması nedeniyle, sadece işletmede çalışmakta olan bireyler değil işletmeye yeni girecek elemanlarında eğitilmeleri gerekmektedir. Böylece işletmeler gereksinim duydukları özellikleri bireylere kazandırarak onlardan en yüksek verimi sağlamaya çalışacaklardır.

Yoğun rekabet koşulları altında eğitime gerekli ve yeterli önemi veren işletmelerin, yaşamlarını geliştirerek sürdürmeleri sağlanırken bu konuya gereken önemi vermeyen işletmelerin ise ayakta kalabilmeleri giderek güçleşmektedir.

Pek çok eğitimci ve düşünür eğitimi çeşitli şekillerde tanımlamıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:¹

- Eğitim, kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, amaçlı olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecidir.
- Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlara göre, insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı faaliyetlerdir.
- Eğitim, her kuşağa geçmişin bilgi ve deneyimlerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işidir.
- Eğitim, insanın kalıtımla getirdiği temel ihtiyaçlarını, mevcut kuvvetlerini ve duygularını yönlendiren, bunları kendi sınırları içerisinde en üst düzeye ulaştırabilen faaliyetler dizisidir.

¹ Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 3. Baskı, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001, s.19.

- Eğitim, en genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma, eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir.

Çalışanların becerilerinin geliştirilmesi, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi, fikirlerinin oluşturulması sürecinde ve örgütlerin yeniden yapılanma çalışmalarının her aşamasında eğitimi görmek mümkündür. Eğitim, etkin çalışma takımlarının oluşturulması, kalite standartlarının geliştirilmesi, geniş alandaki hedeflerin ortak bir noktada buluşturulması ve çalışanlar tarafından yeni bir örgütsel kültürün oluşturulmasında bilgi ve becerilerin kazandırıldığı bir süreçtir.² Örgütlerde eğitim, uygulamaya dönüktür ve yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesiyle ilgilidir.

Makro açıdan bakıldığında ise eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini artıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren en etkili araçtır.³

Eğitim önemlidir, çünkü eğitim insanda davranış değişikliği yaratan bir süreçtir. Bu kapsamda;⁴

- Bilgi sağlar, değer sistemlerini ve inançları etkiler. Hayata bakışı belirler.
- Bilerek düşünmeye, yaratıcılığa, kişinin kafasındaki kalıpları kırmasına ve dünyaya daha olumlu ve esnek bakmasına imkan verir.
- Kişinin ufkunu geliştirir, hayatın inceliklerinden zevk almasını öğretir.
- Bağımsız düşünme becerisini geliştirir. Kişiye kendi kaderini kontrol etme ve geleceği üzerinde etkili olma gücünü verir.
- Önceden belirlenmiş amaçlara göre insanın davranışlarında belli gelişmeler sağlayan planlı bir faaliyettir.

² Sibel Gök, **XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2006, s.39.

³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**, 8. Baskı, Bursa, 1997, s.124.

⁴ Şaban Yıldırım ve Diğerleri, **Atelye Laboratuvar ve Meslek Dersi Öğretmenleri İçin Rehber Kitabı**, Ankara: METARGEM Yayınları, No:15, M.E. Basımevi, 1997, s.31-32.

- Her kuşağa geçmişin bilgi ve deneyimlerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işidir.
- En genel anlamı ile insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yolu ile gerçekleşir.
- İnsanları, kendi sorumluluklarını taşımaları için ihtiyaç duyulan özel tutum, beceri ve bilgileri ile donatma sürecidir.

Eğitimin amaçları aşağıda sıralanmaktadır: ⁵

- Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeleri öğrenerek bulundukları alanlarda yenileme,
- Personelin işine karşı olumlu davranışlar geliştirmesine ve görevini daha hızlı yapmasını sağlama,
- Personeli daha üst görevlere hazırlama,
- Yeni personelin işletmeye, çalışma grubuna ve işine uyumunu gerçekleştirme,
- Personel uyuşmazlığı, devamsızlık ve disiplin olaylarını önleme,
- Kişi ve grup moralini yükseltme,
- İş kazalarını azaltma, iş güvenliğini sağlama,
- Personel arasında iş birliği ve koordinasyonu gerçekleştirme,
- Sorun çözme becerisini geliştirme,
- Personele yaptığı işi ve çalıştığı işletmeyi sevdirmeye,
- İşletme kültürünü kuvvetlendirme.

⁵ Aytanur Ataklı, “Eğitim ve Mesleki Başarı” **Verimlilik Dergisi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı 1, 1992, s.67-68.

Yukarıda yer alan bilgileri özetlersek çalışanlara verilebilecek eğitimler amaçları bakımından üç grupta toplanabilir;⁶

- Bilgilendirmeye yönelik eğitimler: Ürün bilgisi, imalat teknikleri, hizmet prosedürleri, pazar bilgisi, şirket politikaları, muhasebe ilkeleri ve uygulamaları, mali analiz teknikleri, dış ticaret, vergi mevzuatı gibi konularda sınıf eğitimleri yapılabilir.
- Beceri geliştirmeye yönelik eğitimler: İletişim, etkili sunuş, dinleme, karar alma, sorun çözme, liderlik, motivasyon, toplantı yönetimi, takım oluşturma, çatışma yönetimi gibi konular katılımcı merkezli ve uygulamalı eğitimlerle verilebilir.
- Tutum geliştirmeye yönelik eğitimler: Olumlu zihinsel tutum, girişken davranış, açıklık, güvenilir olma, kendini adama, motivasyon, sadakat ve sorumluluk duyma, yaratıcılık, takım çalışmasına yatkınlık, ortak sahiplenme gibi kişisel tutuma ilişkin konular genellikle deneyerek öğrenme yaklaşımı ile deneyimli eğiticiler tarafından verilebilir.

Eğitim sisteminin kişi ve toplum hayatını değiştirmede başarılı olması, kendinden beklenen işlevleri sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmesine bağlıdır. Eğitimin işlevleri, her ülkede genel olarak üç gruba ayrılmaktadır;⁷

- Eğitimin sosyal işlevi; Kişileri hem yaşadığı toplumun, hem de bu toplumun bağlı bulunduğu çağdaş dünyamızın uyumlu bir üyesi durumuna getirmesi demektir. O toplumdaki ölçülere göre iyi insan yetiştirmektir.
- Eğitimin siyasal işlevi; Her toplumda eğitim sisteminden o toplumun anayasasında belirlenmiş olan siyasal sistemi belirleyen, bu sisteme bağlı ve bu sistemin gelişmesinde liderlik yapacak insanlar yetiştirmesi beklenir. Kısaca eğitimin siyasal işlevi iyi vatandaş yetiştirmektir.
- Eğitimin ekonomik işlevi; Ülkenin ekonomik kalkınmasını sağlıklı bir şekilde başarabilmesi için, eğitim sisteminin, kalkınmanın gerektirdiği sayı ve nitelikteki insan

⁶ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Eğitimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.309.

⁷ Yahya Kemal Kaya, **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış, Eğitimde Model Arayışı**, Ankara, 1989, s.2-3.

gücünü öğrencilerin ilgi, yetenek ve kapasitelerini en akılcı bir biçimde değerlendirerek yetiştirmesi beklenir. Bu insan gücü yetiştirme görevi, eğitimin ekonomik işlevi gereğidir.

II. EĞİTİMİN TEMEL KAVRAMLARI

A. Eğitim

Eğitim oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. İşletme içinde veya dışında, formal programlar yoluyla veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir.⁸

Diğer bir ifade ile eğitim, davranış ve beceri değişikliği yaratma ve geliştirme etkinliği olarak tanımlanır. Eğitim, toplum yaşamında, işyerinde işgücünün kişilik ve yeteneğini ortaya koyup geliştirmeleri için temel ve mesleki bilgileri, beceri ve anlayış kazandırılmasına yönelik etkinlikler bütünüdür.⁹

Eğitim tanımlarının içerikleri birbirinden farklıdır. Bazı tanımlar eğitimi sadece bir uyum süreci olarak görmektedirler. Bazı tanımlar, eğitimden sadece bir davranış değişikliğini anlatmaktadırlar. Bazı tanımlar davranışın yanına bilgiyi, değeri de yerleştirmektedirler. Bazı tanımlarda da eğitim, aynı zamanda toplumun ‘yarınını’da oluşturan bir süreçtir.¹⁰

Eğitimin yarattığı etkilenme istenilen yönde olursa işletme başarılı olabilmektedir. Bu nedenle eğitim, çalışanları geliştirerek kişisel verimliliklerini arttırmakta ve bu şekilde her çalışanın başarısı işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

B. Öğretim

Öğretim, belirli bir işte kişiye bilgi kazandırıcı bir eylemdir. Eğitim ise, daha genel bir kavram olup, kişinin genel bilgisini, kültürünü ve düşünme yeteneğini artırıcı eylemleri kapsar.

⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik – Modern - Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Gözden Geçirilmiş 8. Baskı, Mart 2001, s.33.

⁹ Sadettin Özen, “*İşgücü Veriminin Arttırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Planlama Problemi*”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1998/1, s.128.

¹⁰ Muhsin Hesapçıoğlu, **Öğretim İlke ve Yöntemleri, Eğitim Programları ve Öğretim**, 3. Baskı, İstanbul, 1994, s.30.

Öğretimle kazanılan, insan zihnine sokulan bilgi, kişiye bir işin niçin yapıldığının öğretilmesidir.¹¹

Öğretim konusunda önemli olan tanımlardan çok “öğretim” ile neyin anlaşılmasının gerektiği ve bunun koşullarının belirtilmesidir. Aşağıda yer alan tanımlar bu konuda bir fikir vermektedir.¹²

- Öğrenme, gerçekleşmesi ve bireyde istenen davranışların gelişmesi için uygulanan süreçlerin tümüdür.
- Öğretim denilince en kısa ifade ile pedagojik formasyonu olan kimselerin (öğretmenlerin) bilgi ve maharetler kazandırmak veya bilgi ve maharet kazanmalarına yardım etmek suretiyle, öğrenim müesseselerinde bulunan öğrencilerin gelişmeleri ve hayat şartlarına kolayca uyum sağlamak için yaptıkları etkinlikler anlaşılır.
- Öğretme, herhangi bir öğrenmeyi kılavuzlama veya sağlama faaliyetidir.
- Herhangi bir eğitim kurumunda bir küme öğrenciye belli alan veya konularda bilgi verme işi, resmi ve gayri resmi durumlarda öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikleri düzenleme, gerekli araç ve gereçleri sağlama ve rehberlikte bulunma eylemi, belli bir şeyi öğretme, bilgi verme, bilgi ile donatma olarak ifade edilebilir.

Öğretimin başlıca iki amacı vardır;

1. Verimlilik bilinci yaratmak,
2. Gerekli bilgi ve becerileri öğreterek gençliği verimli çalışmaya hazırlamak.

Eğitim ve öğretim arasında ayrım yapmada başvurulan en yaygın ölçüt “mesleksi” bir amacın varlığı ya da yokluğudur. Buna göre eğitim, kişiyi genel olarak yaşama hazırlamayı

¹¹ Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye’deki Uygulama**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1976, s.17.

¹² Hesapçıoğlu, s.30.

amaçlamaktadır. Öğretimde ise, her zaman mesleğe yönelik bir amaç aranmaktadır. Kurumsal düzeyde öğretimin eğitime oranla daha dar kapsamlı bir amacı vardır.¹³

C. Yetiştirme

Yetiştirme belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele, o kademedeki yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinenin nasıl çalışacağını öğretmek vb. yetiştirme faaliyetlerine örnektir. Yetiştirmeyi verimli çalışmak için, gerekli işleri doğru yapmak olarak da tanımlayabiliriz.¹⁴ Yetiştirme kavramı ile çalışanların işlerini yapması için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması amaçlanmaktadır.

D. Geliştirme

Geliştirme kavramı, yöneticilerin analiz etme, yargıya varma ve karar verme gibi yeteneklerini geliştirerek kendilerine, çalıştıkları işletmeye ve işletme amaçlarına daha duyarlı hale gelmelerini ve iş dünyasındaki yoğun rekabetle mücadele edebilmelerini sağlamaktadır.

Geliştirme bir elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi böylece işinin verimliliğini yükseltmesidir. Geliştirme programları, çalışanların genel örgüt bilgisini artırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim yeteneğini yükseltmek için düzenlenir.¹⁵

Geliştirme kavramı, yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı geliştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir.¹⁶

¹³ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:260, 1995, s.83.

¹⁴ Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik – Modern - Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, s.34.

¹⁵ Zeyyat Hatiboğlu, “*İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*”, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi No: 6, İstanbul: Temel Araştırma Yayınları No: 9, 1986, s.294.

¹⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, 5. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1995, s.24.

Yetiştirme, yeni işe alınan personeli de kapsamına aldığı halde, geliştirme işletmede çalışan, deneyimleri olan fakat istenilen ölçüde bilgiye sahip olmayan personele yönelmektedir. Geliştirme ile bireyler halen yaptıkları işi daha iyi yapmalarının yanında, gelecekteki daha büyük sorumluluklara da hazırlanırlar. Bu nedenle; geliştirme, yetiştirmeye oranla daha ileri bir aşama olup, belirli bir işin çerçevesini de kapsamına alır ve çoğunlukla yöneticilerin eğitimi için kullanılır.¹⁷

Yetiştirmede her zaman “mesleksi” bir amaç söz konusudur. Geliştirme ise bireylerin kurum içinde değişik sorumlulukları üstlenmeleri için hazırlanmaları olarak anlaşılabilir.

III. PERSONEL EĞİTİMİNİN AMACI VE ÖNEMİ

Personel eğitimi, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletme içinde yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, beceri ve görgü yeteneklerini artırmayı kapsayan eğitsel eylem ve uğraşların tümüdür.¹⁸

Personel eğitimine önem vermeyen işletmelerde çalışanların başarısını geliştirmek ya da artırmak mümkün değildir. İşletmeler başlangıçta personel seçerken ne kadar titiz davranırlarsa davranırlar zamanla teknolojinin gelişmesi, çalışanların motivasyonunun azalması gibi birtakım nedenlerle çalışanlarına belli aralıklarla ya da gerektiğinde eğitim verilmesi gerekmektedir. Ancak işletmelerde verilen eğitimin belli bir soruna yönelmiş olması gerekmektedir. Aksi takdirde eğitimden yeterli verim elde edilemediği gibi işletme için ağır bir mali yük olabilir.

İşletmeler tarafından yürütülen personel eğitim programlarından beklenen amaçlar ekonomik amaçlar ve toplumsal - bireysel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılır.¹⁹

Ekonomik amaçlar; İşgücü eğitiminin temel amacı, müşteriye en iyi nitelikteki üretimi, mümkün olan en düşük maliyetle sunmak ve işletmelerde verimliliği yükselterek kalite standartlarını artırmaktır. Örgütün her basamağında yer alan işgöreni, işletmenin personel

¹⁷ Umdü, s.15.

¹⁸ Güngör Onal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.267.

¹⁹ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Yayın No:406, İstanbul, 1998, s.171-173.

politikasına göre çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirmek, onları yaptıkları veya ileride yapacakları işin gereklerine uygun en iyi biçimde hazırlamak işletmede verimliliğin artmasına katkıda bulunur.

Toplumsal ve bireysel amaçlar; Eğitim personelin motive edilmesi, personelin güven duygusunun geliştirilmesi, personelin bilgi ve yeteneklerini artırarak, yükselme olanakları sağlanması, personel arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanması, personele başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması, örgütün amaçları ile bireysel amaçların bütünleştirilmesi gibi birtakım toplumsal ve bireysel amaçlara sahiptir. Toplumsal ve bireysel amaçlar ekonomik amaçlara da hizmet eder. Eğitimle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yeteneklerle donatılmış bireylerin yüksek performans göstermeleri, işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin yükselmesini sağlar.

IV. PERSONEL EĞİTİMİNİN YARARLARI

Personel eğitiminin sağladığı yararları üç ana grupta toplayarak özetlemek mümkündür.

1. İşletmeye sağladığı yararlar;

- Karı arttırır ve/veya kar bilincini yükseltir.
- Tüm bölümlerde personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini arttırır.
- Personelin moralini yükseltir.
- Personelin örgütsel amaçları öğrenmesini sağlar.
- Şirket imajının yükselmesine yardımcı olur.
- İşletmenin sağlıklı ve güvenli bir biçimde büyümesini sağlar.
- İşçi-işveren ilişkisini geliştirir.
- Örgütsel gelişmeye yardımcı olur.
- Örgütsel politikaların benimsenmesini ve tam olarak uygulanmasını sağlar.

- Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır.
- İç kaynaklardan personel teminini yükseltir.
- Örgüt üyelerinin önderlik yeteneklerini, motivasyonunu ve olumlu davranış kalıplarını geliştirir.
- Çalışma kalitesini ve/veya verimliliği artırır.
- Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürür.
- Yönetici-personel ilişkilerini geliştirir.
- Personelin istenmeyen davranışlarını azaltır.
- Örgüt içi iletişimi güçlendirir.
- Personelin değişikliklere olan direncini azaltır.

2. Personele sağladığı yararlar;

Personel eğitiminin personele sağladığı yararlar aynı zamanda işletmeye de yarar sağlar. Bu yararlar aşağıda sıralanmaktadır;

- Sorumluluk alma, tanınma ve terfi gibi güdüleyici değişkenleri kullanıma hazır hale getirir.
- Karar verme ve sorun çözme yeteneğini geliştirir.
- Kendine güven ve başarıma duygusunu geliştirir.
- İletişim yeteneğini ve önderlik bilgisini artırır.
- İş tatminini yükseltir.
- Kişisel amaçların gerçekleştirilmesini sağlar.
- Kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesini sağlar.

- Kariyer gelişimine yardımcı olur.
- Dinlenme, kavrama ve yazma yeteneğini yükseltir.
- Yeni sorumluluklar alma korkusunu giderir.

3. Diğer Yararlar

- Kişiler ve gruplararası iletişimi artırır.
- Yeni personelin işe alınmasına ve yeni görevler almasına (transfer ve yükseltme yoluyla) yardımcı olur.
- Personelin fırsat eşitliği konusunda bilgilerini arttırır.
- Personelin yönetsel politikalar ve yasalar hakkında bilgi edinmesini sağlar.
- Kişilerarası ilişkilerin düzeyini yükseltir.
- Örgütsel politikalara, kural ve düzenlemelere uyulmasına yardımcı olur.
- Morali yükseltir.
- Grup içi bağlılığı artırır.
- Öğrenme, yetişme ve iletişim için olumlu bir ortam yaratır.
- Örgütü çalışacak ve yaşanacak bir yer haline getirir.²⁰

²⁰ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1992, s.140-142.

V. PERSONEL EĞİTİM İHTİYACININ ÇIKIŞ SEBEPLERİ VE ÖNEMİ

İşletmelerde çalışanların eğitilmesi, özellikle personelin verimliliğini yükseltilmesi, çalışan sağlığı, iş güvenliği, kazalardan korunma, ve benzeri konular nedeniyle önemlidir.

İşletmelerde verilen eğitimin başarılı olabilmesinin şartı eğitimin çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenmesine bağlıdır. Bu nedenle eğitim sürecinde ilk aşama eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak saptanmasıdır.

İyi hazırlanmış bir eğitim programı uygulamaya konulduğunda işletme ve işletmede çalışan personel bundan yarar sağlamaktadır. Bir eğitim programının ihtiyaçları karşılaması işletme personeli tarafından da istendiği için eğitim programının düzenlenmesinde personelin işbirliğinin sağlanması gerekmektedir.

Eğitim programlarının daha etkin olması için personelin ihtiyaçlarına yanıt vermesi gerekmekte olup, eğitim ihtiyacı belirlenirken;

- Başarı düzeyinde veya türünde bir sorun var mı?
- Böyle bir sorunu düzeltmede eğitim yarar sağlar mı? sorularına yanıt vermek gerekir.²¹

Eğitim ihtiyacı, bir çalışanın görevinin gerektirdikleri ile mevcut bilgi ve becerileri arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Eğitim ihtiyaç analizi, çalışanın eğitim ihtiyacını belirlemeyi amaçlamaktadır.²²

2000’li yıllarda eğitimi önemli bir ihtiyaç haline getiren çok sayıda faktörden söz edilmektedir. Bu faktörlerden başlıcaları aşağıda yer almaktadır;²³

- Sürekli gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin yetersiz kalması, bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesi gereği,

²¹ Şebnem Ergül, **Personel Yönetimi**, Mayıs 1996, s.33.

²² Ercüment Paksoylu, **Uygulamada Eğitim İhtiyaç Analizi**, www.makalem.com, (5 Haziran 2006), s.1.

²³ Hüner Şencan, Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.18.

- Oryantasyon çalışmalarının işletmede yeni çalışmaya başlayan personelin işe alışmaları için çok önemli olduğunun anlaşılması,
- Personelin farkına varılmayan ve kullanılmayan potansiyel becerilerinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesinin işletmeye önemli katkılar sağlaması,
- Uluslararası rekabet ortamında, eğitilmiş personelin işletmenin gücünü artıran önemli bir faktör olarak ortaya çıkması.

İşletmelerde eğitime ihtiyaç duyulan zamanlar aşağıda yer almaktadır;²⁴

- İşe Yeni Birinin Alınması; İşletmenin içinde ya da dışında birisi yeni bir göreve başladığında zaman kaybını ve uyumsuzluk sorunun önlemek için yapılır.
- Mevzuat, Yöntem ve Tekniklerde Değişiklik Olması; Gelişen dünyaya ve yeniliklere adapte olabilmek için yapılan bu değişiklikler önceden belirlenmeli ve eğitimleri de yine önceden hazırlanmalıdır.
- Terfilerin Planlanması; Kariyer planlaması olarak geçen süreçte işletmedeki görevler için atanacak personel ve atanacakları işlere yönelik eğitim almaları sağlanır.
- Standartlarda Bir Değişiklik Düşünülmesi; İşletmelerin kurulma aşamasında oluşturduğu standartları zamanla değiştirebilir. Bu değişime işgörenlerin ayak uydurabilmesi için eğitim verilmesi gerekebilir.
- Kullanılan Makine, Alet ve Hammadde de Değişiklik Olması; Makine, alet ve hammadde de değişiklik olması durumunda çalışanların verimini düşürmemek ve olası iş kazalarını engellemek için eğitim vermek gerekebilir.

Günümüzde teknoloji, pazar yapıları, organizasyon, eğitim ve hukuk gibi alanlarda görülen hızlı değişimler gelecekte pek çok ihtiyacın ortaya çıkacağını göstermektedir. Türkiye'nin Avrupa Gümrük Birliği'ne girmesi, yabancı sermaye ile gerçekleştirilen şirket

²⁴ M. Doğu Özer, “Hizmet İçi Eğitimin Kaliteye Etkileri ve Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2004, s.38-39.

evlilikleri, mevcut bankaların yanında faizsiz özel finans kurumlarının gelişmesi, işletmelerin uluslararası bilgi ağlarına bağlanması, para transferlerinin bilgisayarlar aracılığıyla hesaptan hesaba intikali, toplam kalite ve ISO 9000 çalışmaları yeni yetenek ve becerilerin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir.²⁵ Bu nedenle işletmeler gelecekte nelere ihtiyaç duyacaklarını belirlemek için eğitim ihtiyaçlarını belirler.

Yukarıda yer alan nedenlerden biri ya da bir kaç bir arada ortaya çıktığında kişi, birim ya da organizasyon açısından bazı sorunlarla karşılaşılacaktır. Organizasyonun amaçlarını ve politikalarını gerçekleştirmesini güçleştirecek olan bu sorunların başlıcaları;²⁶

- Müşterinin ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili şikayetlerinin yoğunlaşması,
- Satışların durgunlaşması, düşmesi ve rekabet gücünün zayıflaması,
- Dış çevredeki değişime ve gelişime uyum sağlanması,
- Enerji, malzeme savurganlığının artması, makine ve donanımın, eşyaların kötü kullanılması,
- İş kazalarının artması, iş güvenliği kurallarına uyulmaması,
- Kayıtların yetersizliği, bilgi ve belgelerin tutarsızlığı,
- Hizmet darboğazlarının çıkması, bekleme ve birikmelerin artması,
- Birimler ve faaliyetler arasında uyumun sağlanmaması,
- İnsan sorunlarının, gerilim ve çatışma durumlarının yoğunlaşması,
- İşgücü devrinin yükselmesi,
- Verim düşüklüğü ve moral bozukluğunun yaygınlaşması.

²⁵ Şencan, Erdoğan, s.21.

²⁶ Barutçugil, s.301.

Eğitim ihtiyaçları, eğitim araştırması ile ortaya konur. Bu araştırmada iki tür bilgi derlenir:

- Kamu kuruluş ve kurumlarında devam eden ya da henüz sonuçlanmamış eğitim programları hakkında bilgi,
- Gelecekteki programlarla ilgili görüş ve düşünceler derlenir.

Bu tür bilgilerin değerlendirilmesinde türlü kaynaklara ve yöntemlere başvurulur. Uygulamada genellikle başvuru kaynağı ve yöntemler, personelin değerlendirilme raporları (sicil raporları), soru kağıtları, testler, eğitim kurulları vb. kaynak ve yöntemlerdir.

- Değerlendirme raporları: Değerlendirme sistemi (sicil raporları), personelin güçlü ve zayıf yönlerini, eksik ve yetersizliklerini objektif biçimde ortaya koyacak şekilde oluşturulmadıkça ve işlerlik kazandırılmadıkça, değerlendirme raporları eğitim amaçları için yararlı olamaz.
- Soru kağıtları: Eğitime tabi tutulacak kişilerle amirlerinin görüş ve düşüncelerinin saptanması amacıyla geliştirilir. Bu soru kağıtlarını kamu görevlilerinin kendileri doldurabileceği gibi görüşme yöntemi izlenerek eğitim uzmanlarınca da doldurulabilir.
- Özel olarak hazırlanmış testler: Test uygulaması, eğitime tabi tutulacakların neleri bilip neleri bilmediklerinin ortaya konmasını amaçlamaktadır. Bu amaçla, standart testler kullanılır; sonuçta grup eğilimleri ortaya çıkarılır.
- Eğitim kurulları; Bu kurullar kilit kurumlarda ve görevlerde bulunan görevlilerden oluşur. Kurullarda, eğitim gereksinimleri konusundaki araştırma sonuçları değerlendirilirken belli eğitim programları da onaylanır.²⁷

Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirlemektir. Eğitim ihtiyaç analizi, kullanılan farklı yöntemler ile gerekli olan bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır. Hangi yöntem kullanılırsa

²⁷ Canman, s.91.

kullanılsın elde edilen bilgiler, organizasyonun performansını artırıcı yönde yapılacak çalışmaları, verilecek eğitimleri netleştirmektedir.²⁸

Eğitim ihtiyaçları çeşitli yöntemlerle belirlenmektedir. Bu işlem için genellikle yapılan analizler;

- Örgüt (Organizasyon) Analizi; Örgüt analizi, örgütün hedefleri ve kaynakları, bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir. Örgütsel analizde kullanılabilen endeksler, doğrudan ve dolaylı işgücü maliyetlerini, mal veya hizmetlerin kalitesini ve işgören moralini yansıtmaktadır. Örgütteki belirli sorunlu alanların saptanması, eğitim için bir yol gösterici olabilir. Eğitim, bu gibi sorunların hepsi için çözümler getirmeyebilir, ancak bu tür çalışmalarla sorunların eğitim yetersizliğinden kaynaklandığı hissedilirse, bir adım daha atılarak, iş ve personel analizlerini içeren eğitim açığı analizi yapılır.²⁹ Eğitim açığı, bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenek ile bu işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasındaki işgören aleyhine bulunan farka denir.³⁰
- İş Analizi; Eğitim açığı analizinde ilk önce iş analizinin yapılmış olması ve bunun sonucunda geliştirilen iş tanımları ile iş şartnamelerinin hazırlanması gerekir. Böylece bir işin yapılabilmesi için o işi yapacak kişide bulunması gereken bilgi ve beceri düzeyi ile işlerin tüm özellikleri belirlenmiş olur. Ayrıca bu analizle işgörenin yetkileri kullanmada ve sorumlulukları yüklenmede yeterlilik durumu ortaya konur. Bunlardan sonra atılacak adım kimlerin eğitime ihtiyaçları olduğunun bulunmasıdır.³¹
- Kişi (Performans) Analizi; Eğitime ihtiyacı olan personeli belirlemeye yardım eder. Bu, şimdiki performansın veya beklenen performansın bir eğitim ihtiyacı gösterip göstermediğini tanımlamayı gerektirir. Bu analiz personelin eğitime hazır olup

²⁸ Belgin Subaşlar, **Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi**, www.makalem.com, (3 Nisan 2006), s.1.

²⁹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1997, s.183.

³⁰ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:243, 1990, s.228.

³¹ Bingöl, s.184.

olmadığının belirlenmesini içerir. Eğitime hazır olma; personelin programının içeriğini öğrenip işe uygulamak için gerekli kişisel karakteristiklere (yeterlilik, davranış, inanç ve motivasyon) sahip olup olmaması, çalışma ortamının öğrenmeyi kolaylaştırarak performansa engel olup olmaması durumunu tarif eder. Eğitim ihtiyacının diğer bir göstergesi, performansın geliştirilmesi veya personelin yeni görevleri başarabilmelerini gerektiren görev değişiklikleridir.³²

Eğitim ihtiyacı iyi saptanmadan bir eğitim uygulaması içine girilmişse, yanlış yerde, yanlış kişiler, yanlış yöntemlerle eğitiliyor olabilir. Bu yanlışla düşmemek için, eğitim programlarının etkinlik ve başarısını sağlayan aşağıdaki faktörlere dikkat edilmelidir.³³

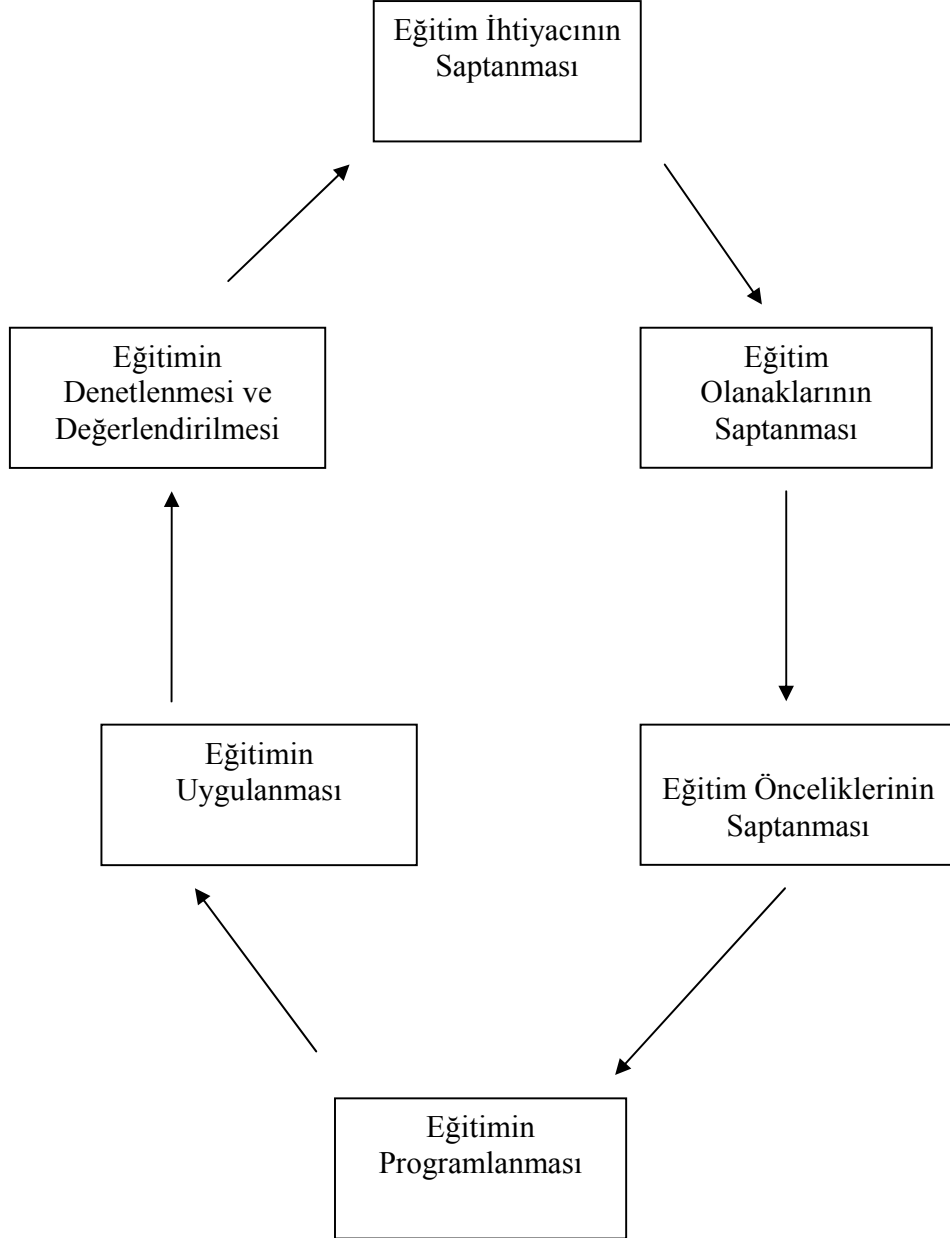
- Üst yönetimin eğitimi benimsemesi ve eğitim uygulamalarına işletme kültürünün bir parçası olarak süreklilik kazandırması,
- Hızlı gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin bilgi ve beceri düzeyinin sürekli geliştirilmesi,
- Eğitim uygulamalarının ihtiyaca yönelik yapılması,
- Eğitimin şirket hedeflerine yönelik olarak yapılması,
- İşletmenin bütün düzeylerinde aşama aşama olarak yapılması,
- Eğitim için gerekli olan kaynakların (mali, beşeri, maddi) sağlanması
- Yeterli zaman dilimi ayrılmasıdır.

Yukarıda yer alan bilgiler neticesinde işletmelerde eğitim sürecine ilişkin bilgi Tablo 1.1’de yer almaktadır.

³² Noe A. Raymond, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Editör: Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.59.

³³ Şencan, Erdoğan, s.19.

Tablo 1.1. İşletmelerde Eğitim Süreci



Kaynak : Ergül, s.35.

VI. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE PERSONEL EĞİTİMİNİN ÖRGÜTTEKİ YERİ

A. Klasiklerde Personel Eğitimi

Geleneksel (klasik) örgüt yapısı Frederick Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henri Fayol'un öncülüğünü yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber'in öncülüğünü yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı olmak üzere üç yaklaşımla açıklanmaktadır.

Geleneksel kuram ile ilgili her üç yaklaşım da etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiği üzerinde durmuştur. İlkeler yaklaşımı olarak da bilinen bu yaklaşımlar, en iyi örgüt yapısı ve yönetim biçimi için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmış, bu ilkelere uyulduğu takdirde etkinlik ve verimliliğin artacağını ileri sürmüş ve bu ilkelerin her örgütte ve her yerde geçerli olduğunu savunmuştur.³⁴ Aşağıda klasik teoriyi oluşturan bu üç yaklaşımın eğitim konusundaki fikirleri yer almaktadır.

1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim yaklaşımının öncülüğünü yapan Taylor, çalışanların kendi çıkarlarını gözeteceklerini, bu nedenle daha çok kazanç sağlamak için önerilen bilimsel yönetime uyacaklarını ve verimlerinin artacağını düşünmüştür. Daha çok çalışana daha çok ücret değil, verimli çalışana primli ücret ödemesi yapıldığı da özellikle vurgulanmaktadır. Artan verimin getirisini gerek işverenin, gerekse işgörenin bölüşeceğini öngörmesine karşın gerçek böyle olmamıştır. İşveren artan verim karşısında standartları yeniden ayarlamış, dolayısıyla işgörenin kazancı artmamıştır. Aynı biçimde, artan verime paralel olarak iş hacmi genişletilmemiş, tersine pek çok işgören işten çıkartılmıştır.³⁵

³⁴ Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:258, 1994, s.72.

³⁵ Tengiz Üçok, **Yönetim İlkeleri**, Ankara, 1993, s.18-19.

Taylor'ın bilimsel yönetim ilkeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.³⁶

- İşçilerin yaptıkları her iş bilimsel olarak saptanmalı, onların inisiyatiflerine bırakılmadan yönetim tarafından belirlenmelidir.
- Her iş için hassas saatlerle ölçülebilen standart zamanlar saptanmalı ve bu standartlara göre işçilerin yaptıkları işler değerlendirilmelidir.
- İşletmede bütün işler planlanıp programlanmalıdır.
- Belirli işlerde veya işin belirli bir kısmında uzmanlaşma sağlanmalıdır.
- İşe uygun kişiler seçilmeli ayrıca işe uygun iş arkadaşları seçilip eğitilmeli ve yetiştirilmelidir.
- İşçiye zaman esasına göre ve klasik parça başına göre ücret yerine farklılaştırılmış parça başı ücret ödenmelidir.
- İşçi paraya iş sahibi kadar önem verdiği için kendi çıkarını arttırırken iş sahibinin gelirinin artmasına yardımcı olacaktır.

Taylor, yöneticinin en güç fakat en önemli görevinin, fonksiyonel ara yöneticileri seçmesi ve eğitmesi olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü çeşitli birimlerin başında fonksiyonel olarak çalışan ara yöneticiler, alt düzeydeki personel ile doğrudan ilişkileri olan, onlara önderlik eden ve işlerini öğretip, denetleyen kimselerdir. Örgütün başarısı bir bakıma bu ara yöneticilerin başarısına bağlıdır.³⁷

Her işin parçalara ayrılabilmesini, başka bir deyişle işbölümü ilkesinin her işe uygulanabileceğini ileri süren Taylor her parçanın yapılışındaki verimliliğin ölçülebileceğini ve daha verimli yapmak için yöntemler geliştirilebileceğini, bu işbölümü tekniğinin üst düzeylerde

³⁶ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt 1, Eskişehir, 1995, s.58-59.

³⁷ Yahya Kemal Kaya, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, 6. Baskı, Ankara: Bilim Yayınları, 1996, s.55.

de kullanılabileceğini, böylelikle daha verimli bir örgüt elde edilebileceğini belirtmiştir. Yönetim personel ilişkilerine de değinen Taylor, bu konuda şu görüşleri ileri sürmektedir.³⁸

- Örgütte verimin artışı için yeterli koşullar yönetim tarafından sağlanmalıdır.
- Yeterli koşullar sağlanınca personelin verimi artar.
- Verim artınca örgütün geliri artar.
- Gelir artınca personeli daha iyi ödüllendirmek olanağı doğar. Öyleyse örgüt için iyi olan her şey personel için de iyidir.

2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir devamı onun tamamlayıcısı niteliğindedir. Yönetim süreci yaklaşımı sadece örgüt konuları ile değil yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır.³⁹

Fayol örgütsel verimi arttırmak için örgüt dizaynı üzerinde durmuştur. Fayol, işletme faaliyetlerini kendi içinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir. Fayol'a göre üst kademe yöneticilerinde yönetim faaliyetlerinin önemi çok artmakta ve diğer beş işletme faaliyetinin önemi ise azalmaktadır.⁴⁰

Yönetim faaliyetleri de bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin başlıca safhaları planlama, organizasyon, emir-komuta (yürütme), koordinasyon ve kontrol'dür. Bazen eğitim ve yetiştirme de ayrı bir fonksiyon olarak bu sürece dahil edilmektedir.⁴¹

Yöneticinin başarısı büyük ölçüde bu görevlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Fayol yönetim faaliyetini yerine getiren personelin özellikle üst düzey personelin yukarıda yer alan konularda eğitim ile desteklenmelerinin daha yararlı olacağını vurgulamıştır.

³⁸ Kaya, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, s.55-56.

³⁹ Peker, s.75.

⁴⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s.19.

⁴¹ Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik – Modern - Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, s.146.

Çünkü yöneticilerin görevlerini etkili bir biçimde gerçekleştirebilmeleri örgütsel eylemlere ilişkin konularda genel, yönetim süreçleri konusunda ise oldukça ayrıntılı bilgiye sahip olmalarını gerektirir.⁴²

Fayol'un yönetimi beş işleme ayırmak suretiyle yaptığı tanım, yönetsel bu kuram için kavramsal bir çatı oluşturmaktadır. Fayol bu kavramsal çatı altına 14 yönetim ilkesi yerleştirir. Bu ilkeler işbölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü, iyi bir ödüllendirme sistemi, merkezcilik, kademe zinciri, düzen, adil ve eşit davranma, personelin devamlılığı, ön ayak olma (inisiyatif) ve birlik ruhundan oluşmaktadır. Bu ilkeler ayrıca esnek olmalı ve ihtiyaca uyaranabilmeliydi.⁴³

3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik kuramın üçüncü yaklaşımı Max Weber'in öncülüğünü yaptığı bürokrasi yaklaşımıdır. M. Weber'e göre bürokratik yapı etkinlik açısından ideal bir örgüt yapısıdır.

Weber'in ideal bürokrasisi de rasyoneldir; amacı verimli işlemek ve etkili bir hizmet sunmaktır. Yasal çerçeve, hiyerarşik yapı, belgeleme, işbölümü, meslekleşmiş yönetici sınıfının varlığı, ömür boyu memuriyet, personelin sınavla seçimi, hizmet içi eğitim, siyasal tarafsızlık, ücretlerin yapılan işlere göre değil statüye göre saptanması, yetkinin kişiye değil pozisyona bağlı oluşu Weber bürokrasisini oluşturan başlıca niteliklerdir.⁴⁴

Bürokratik yapının önemli çıkmazlarından biri her birimin sorunlarına kendi işlevi açısından bakması nedeniyle örgütün bir bütün olarak algılanamaması ve bölümler arası çekişmenin verimliliği azaltmasıdır.⁴⁵

Weber ideal bürokrasi teorisi ile katı bir hiyerarşik yapıyı öngörürken teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemini gerekli görmüştür. Personel işin gerektirdiği

⁴² Selahattin Demirci, *Kamu Personeli Eğitimi ve Üniversite Hizmet İçi Eğitim Politikası*", M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1989, s.16.

⁴³ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, 4. Baskı, Ankara, 1997, s.36.

⁴⁴ Kaya, *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, s.59.

⁴⁵ Peker, s.88.

teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilecek ve hizmet içinde gördüğü eğitim sonucu bu yeteneklerini koruduğu sürece terfi ettirildiği mevkide kalacaktır.⁴⁶

Klasikler örgütte verimi ve etkililiği sağlamanın anahtarı olduğuna inandıkları her konu üzerinde durup, örgütsel sorunları çözmeye çalışmışlardır. Çünkü örgütsel sorunların çözümünü, işgören sorunlarının da çözümü olarak görmüşlerdir. Örgüt için iyi olan her şeyin personel için de iyi olduğunu düşünmüşlerdir.⁴⁷

II. Neo-Klasiklerde Personel Eğitimi

1930'lı yıllarda yönetim anlayışında neo-klasik yaklaşım (davranışsal teori) adıyla bir teori geliştirilmiştir. Bu teorinin en önemli özelliği klasik teorinin eksik yönü olan insan unsurunu incelemesidir.

Neo-klasik teorinin doğuşu Hawthorne deneyleri ile başlamıştır. Hawthorne çalışmaları temelde klasik akımı iki ana varsayımı sınamak amacıyla yapılmıştır. Klasiklerin bu varsayımları:⁴⁸

- İşyerinin fiziksel koşullarıyla işçilerin verimi arasında olumlu ilişki vardır,
- İnsan kazancını en üst düzeye çıkarmak ister. Bu nedenle ona en fazla kazanç sağlayacak yöntem geliştirilmeli ve kişi böylece dıştan yönetilmelidir.

Deneyler kapsamında yapılan denemelerin amacı; klasik ilkelerin uygulanışında maksimum verimin sağlanabileceği fiziksel ortamı saptamaktır. Hawthorne araştırmaları birtakım sonuçlarla aşağıdaki şekilde özetlenebilir;⁴⁹

- Örgütte olup biten her şey yazılı belgelerde yer almaz.
- Fiziksel olmayan değişkenlerin, personel üzerinde, fiziksel değişkenlerden daha büyük etkisi vardır.

⁴⁶ Demirci, s.17.

⁴⁷ Peker, s.89.

⁴⁸ Can, **Organizasyon ve Yönetim**, s.39.

⁴⁹ Kaya, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, s.68-69.

- Ekonomik olmayan ödülleri de personeli motive ve mutlu etmekte çok önemlidir. Personel klasiklerin sandığı gibi, yalnızca parayla eylemde bulunan ekonomik insan değildir.
- İşbölümü ve uzmanlaşma mutlaka verimi arttırmaz; aksine tek düzelik ve meslek hastalıklarına neden olarak verimi düşürebilir.

III. Çağdaş Yönetim Teorilerindeki Personel Eğitimi

Çağdaş (modern) yönetim teorileri genel olarak Amaçlara Yönelik Yönetim Yaklaşımı, Sistem Yaklaşımına Göre Yönetim ve Durumsallık Yaklaşımına Göre Yönetim olmak üzere üç yaklaşımla açıklanmaktadır.

A. Amaçlara Yönelik Yönetim Yaklaşımı:

Planlama, kararlara katılma, yönetici geliştirme, personel değerlendirme, motivasyon gibi pek çok konuyu bünyesinde toplayan amaçlara göre yönetim; üst yöneticilerin hedefleri alt yöneticilerle birlikte belirlemesi, her birimin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının belirlenmesi süreci şeklinde tanımlanabilir. Bu yönetim yaklaşımı ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır.⁵⁰

Amaçlara yönelik eğitim başlangıçta bir personel değerlendirme yöntemi olarak ele alınmış, daha sonraları bir modern yönetim tekniği olarak geliştirilmiştir. Amaçlara göre yönetim modern bir yönetim tekniği olarak, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda öncelikle amaçların belirlenmesi aşamasında uzun dönem amaç ve stratejilerin ve birimlerin amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. İkinci aşama ise, bu amaçlara ulaşabilmek için hangi faaliyetlerin ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi aşamasıdır. Ardından tespit edilen amaçlar hazırlanan faaliyet planları çerçevesinde uygulamaya konulması aşaması gelmektedir.

Bir personel değerlendirme yöntemi olarak amaçlara göre yönetimde ise, personel yeteneklerinin yanında personelin hangi alanlarda eğitim ihtiyacının olduğunun belirlenmesinde kolaylık sağlamaktadır. Amaçlara göre yönetim yöntemiyle yapılan personel değerlendirmesi

⁵⁰ Erdal Ünsalan, Bülent Şimşeker, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006, s.13.

planlama ve denetim fonksiyonlarına ağırlık verdiğinden, bir aksaklığın meydana gelmesi halinde, bu aksaklığın hangi personelden kaynaklandığını kolaylıkla ortaya çıkarmaktadır.⁵¹

B. Sistem Yaklaşımına Göre Yönetim:

Yönetimde sistem yaklaşımı, yönetim konusunda belli bir düşüncenin ortaya çıkışını beslemek ve geliştirmek suretiyle yönetimin karmaşık çevresinin ve problemlerinin açığa çıkartılmasında yöneticiye yardımcı olmaktadır. Yönetimde sistem yaklaşımının temel kavramı, örgüt elemanları veya alt sistemleri arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bu yaklaşım hedeflerin tespiti ile başlar ve ağırlık noktasını “bütün”ün tasarımı üzerinde yoğunlaştırır. Ancak bütünün tasarımı, bütünü oluşturan elemanların tasarımından farklıdır. Bu da sistem yaklaşımının en belirgin özelliği olan “synergism”den ileri gelmektedir.⁵²

Yönetimde sistem yaklaşımını gerektiren iki neden aşağıda yer almaktadır:⁵³

1. Örgüt yapılarının giderek karmaşık hale gelmesi ilk nedendir. Bu karmaşıklığa; teknolojik gelişmeler, örgüt ile çevre arasında artan ilişkiler, ürün çeşitliliği ve ürün pazar ömürlerinin kısalması neden olmaktadır.

2. Yönetim alanındaki yeni gelişmeler ise ikinci neden olarak sistem yaklaşımını gerektirmiştir. Bu gelişmeler de kısaca; bilgi- geri besleme teorisi, geliştirilmiş karar verme süreci, yönetim bilgi tekniklerindeki gelişmeler ve elektronik bilgi işlem makinaları şeklinde sıralanabilir.

C. Durumsallık Yaklaşımına Göre Yönetim:

Çağdaş anlamda yönetim ve organizasyon teorilerinin ulaştığı en son nokta durumsallık yaklaşımıdır. Bu görüşe göre her yerde ve her zaman işletmeler için geçerli olabilecek bir yönetim örgüt yaklaşımı yerine, her işletmenin kendi yapısına, içinde bulunduğu duruma ve çevre şartlarına en uygun modeli uygulamak gerekir. Şüphesiz işletmenin şartları değiştikçe böylece

⁵¹ Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Ankara: Yargı Yayınları, 1993, s.249-260.

⁵² Osman Yozgat, “*İşletme Yönetimi*”, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No: 435-668, 1992, s.63.

⁵³ Yozgat, s.66.

duruma en elverişli uygulamaya geçilecektir. Bu özelliği ile durumsallık yaklaşımı yönetim ve örgüt anlayışına dinamizm getirebilecek çağdaş bir yaklaşımdır.⁵⁴

Durumsallık yaklaşımında yaklaşımın bir uzantısı olarak şekillendirme yaklaşımından da bahsedilebilir. Şekillendirme yaklaşımı, örgüt hakkında toplanan bilginin analizi yerine sentezini yapmaya çalışan bütüncül bakış açısına sahip bir yaklaşımdır. Örgütü etkileyen tek bir değişkenin olmadığını, bütün değişkenlerin örgütü etkilediğini ve bu nedenle örgütü birer değişkenler kalıbı olarak görmesinden dolayı örgüt içi ilişkiler arası etkileşim üzerinde durmaktadır.⁵⁵

VII. İŞE YENİ ALINAN PERSONEL VE EĞİTİMİ

İşletmenin veya işin yapısına göre uygulanacak olan personel eğitimi dar veya geniş kapsamlı olabilir. Bazen işte çalışan personel bir işin nasıl yapılacağını birkaç saatte (veya sadece birkaç dakikada) yeni personele anlatabilirken, bazen belirli bir zamana yayılan özel eğitim programlarının düzenlenmesi gerekli olabilir.

İşe yeni alınan personel iş hayatı boyunca aşağıda yer alan eğitimlerin hepsinden ya da bir kısmından geçmektedir;

- Hizmet öncesi eğitim; Yerleşmiş bazı kurumlarda işe alınması kesinleşen çalışanın kadroya atanması için ön şart olarak hizmet öncesi eğitim, staj ve benzeri uygulamalardan geçmesi istenmektedir. İşe, statüye ve kuruma göre süresi ve yoğunluğu değişen hizmet öncesi eğitim bazen kurum dışında işe yeni başlayan kişilerle bazen de kişinin çalışacağı kurumda gerçekleştirilir.⁵⁶
- İşe başlatma eğitimi; Süresi, yeri ve yoğunluğu kurumlara göre değişebilmektedir. Özel sektörde sıklıkla kullanılan bu eğitimler bazen bir tek gün bazen bir aya kadar gidebilmektedir. Amaç kişinin kuruma, iş arkadaşlarına, iş çevresine, genel olarak işletmenin diğer birimlerine, yöneticilerine, kurumun içindeki yazılı ve yazılı olmayan

⁵⁴ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Kayseri: Beta Yayınları, 1995, s.41.

⁵⁵ Ünsalan, Şimşeker, s.11.

⁵⁶ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s.245.

kurallara alışmasını, kendisine yönelik beklentilerin net biçimde edinilmesini sağlamaktır.⁵⁷

- Oryantasyon eğitimi; İşe alınan kişi işletmeye ve yapacağı göreve yabancı olduğundan ilk günlerinde önemli sorunlarla karşılaşabilir. Bu sorunları minimum düzeye indirmek, kişinin personel olarak yapacağı göreve ve işletmeye uyumunu sağlamak amacıyla yapılan çabalara oryantasyon denir. Oryantasyon eğitiminin amacı işe yeni başlayan personelin kazanılmasıdır.⁵⁸
- Hizmet-içi eğitim; Hizmet içi eğitim yolu ile bireye özellikle işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılır. Mesleki eğitimin temel görüşü, çoğunlukla “bireyi faydalı bir işe hazırlamak” sözü ile ifade edilebilir. Bu görüş mesleki eğitimden yararlanmış olan bireyin yararlanmamış olana kıyasla daha iyi bir ekonomik geleceğe ulaşabileceğinin dolaylı bir ifadesidir.⁵⁹

A. Oryantasyon Eğitimi

1. Oryantasyon Eğitimin Amacı ve Önemi

İşletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren işgörenlere işe başlama öncesi veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitime oryantasyon eğitimi denir. Bu eğitimde genel olarak; işin gerektirdiği bazı bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, yani en kısa zamanda işe uyumun sağlanması amaçlanır.

Bir işletmede çalışmaya başlayacak olan personel, yönetici olmayan personel konumunda olabileceği gibi, yönetici personel konumunda da olabilmektedir. Bu durumda personelin yer aldığı kademeye ve yüklendikleri görevlerin önem derecesine göre uygulanacak eğitim faaliyeti de farklılık gösterecektir. İşe alınan personel, herhangi bir öğretim kurumundan yeni mezun bir birey olacağı gibi, daha önce belirli bir konuda iş deneyimine sahip bir bireyde olabilir. İş deneyimi olan yeni personelin bu deneyiminin, şimdi çalışacağı iş konusuyla aynı ya

⁵⁷ Fındıkçı, s.246.

⁵⁸ Oktay Alpugan, Mete Oktav, Hulusi Demir, Nurel Üner, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1993, s.443.

⁵⁹ Mustafa Taşlıyan, İsmail Bakan, Mehmet Güven, Tuba Büyükbeşe, **Kobi’lerde İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Verimlilik Üzerine Etkileri; Kahramanmaraş’ta Bir Alan Çalışması**, Editör: Güneş Gençyılmaz, İstanbul, 2004, s.86

da farklı olması mümkündür. İşe yeni alınan personelin bir bölümü ayrıca bir eğitim programı gerekmeden kendi kendine işine ve işletmeye uyum sağlayabilir ve başarılı olabilirse de, özellikle görevin gerektirdiği davranış değişikliğini oluşturmak için ayrıca eğitilmeleri gerekecektir.⁶⁰

Bir oryantasyon programı yeni üyelere organizasyonun amaçlarını, tarihini, felsefesini, prosedürünü ve kurallarını tanıtmalı; iş saatleri, ücret politikası, fazla mesai gereksinimi ile ilgili insan kaynakları yönetimi konularında bilgi vermeli; yeni üyelerin iş sorumluluklarını ve spesifik görevlerini gözden geçirmeli; organizasyonun fiziksel olanaklarını bir gezi ile göstermeli; yeni çalışanların yöneticileri ve iş arkadaşları ile tanıştırılmasını sağlamalıdır.⁶¹

Yeni personelin bir işletmede karşılaşılabileceği sorunlar; gruba dahil olmaktan kaynaklanan sorunlar (kabul görme, sevilme vb.), tecrübesiz beklentiler (şirket politikaları, çalışan hakları, tatil, ücret gibi) ve ilk – iş çevresi (yeni personele iş öğretilmesi, iş standartları vb.) olmak üzere sayılabilir.⁶² Yeni personelin uyum sorunları; örgüte yeni girmiş olan personel çalışma durumuna karmaşık bir takım beklentilerle birlikte gelir. Bu beklentileriyle yeni işi, çevresi ve ilişkileri arasında nasıl bir bağlantı kuracağını ilk dönemde bilemez. Aslında geçmiş yaşamı boyunca, aile içinde okuldan, ya da başka bir iş yerinden edindiği deneyimler vardır. Ancak deneyimler yeni durumlar ve koşullarla tam bir benzerlik içinde değildir. Kendisine nasıl davranılması gerektiği konusunda kişisel ölçüleri vardır. Bu ölçüler gereksinme kaynaklarının ve ilişkilerinin etkisi altında gelişmiştir. Bütün bu değerler, yeni personel işini, işyerini algılama biçiminde değişiklikler yaratır. Eski alışkanlıkları unutup yerine örgüte uyanları bulup, benimseme konusunda yeni personel yalnız bırakılmamalıdır, kendisine yönetimce, örgüt görevlilerince yardım edilmelidir.

Yeni personelin işe uyumunun sağlanması konusunda işlevsel sorumluluk yeni personele en yakın üst'ün olmakla birlikte, üst yönetimce bu konuda program ve planların hazırlanması, her görevin yönetsel, teknik, sosyal özelliklerini tanımlayan ayırımların yapılması da yüksek yönetim sorumluluk zinciri içinde olduğunu gösterir.⁶³

⁶⁰ Sinan Ünsar, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Oryantasyon Eğitimi”, Mercek, Ocak 2003, s.80.

⁶¹ David A. De Cenzo, Stephen P Robbins, **Human Resource Management**, Fifth Edition, New York, 1996, p.220.

⁶² Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits**, Third Edition, McGraw – Hill, 1992, p.225.

⁶³ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, 1989, s.60-61.

İşletmelerde organizasyon iki farklı seviyede görülebilir. Örgütsel organizasyon, tüm çalışanlar için ilgili ve uygun konuları kapsamaktadır. Bölüm-iş oryantasyonu ise yeni çalışanların spesifik bölüm ve işleri ile ilgili konuları tanımlamaktadır. Örgütsel organizasyon; organizasyon ve çalışanların her ikisinin ihtiyaçlarını temel almaktadır. Oryantasyon programını iyi sonuçlandırmak için şirket ve yeni çalışanların ihtiyaçları arasında iyi bir denge kurulması gerekir. Bölüm – iş oryantasyonunun içeriği ise yeni çalışanların yetenekleri, deneyimleri ve bölümlerin spesifik ihtiyaçlarına dayanmaktadır.⁶⁴

İşe alıştırma eğitimi kapsamında yararlı bir organizasyon programı yapmak için gerekçeler;⁶⁵

- İyi planlanmış bir oryantasyon programı önemli olan olumlu ilk izlenimi yaratabilir. Yeni elemanın erken reaksiyonu bütün kariyerini etkileyebilir. Bu; şirkete, işe, arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı geliştirdiği davranışlarıyla ortaya çıkar.
- Etkili oryantasyon, yüksek moral ve motivasyon sağlar. İletişimsizliğin veya zayıf iletişimin sebep olacağı hataları, yanlış anlamaları ve hoşnutsuzlukları önleyebilir. Çalışanlar, hem görevleri hem de hakları ile ilgili olarak çok iyi bilgi sahibi olurlar.
- Doğru bilgi vermek için şanstır. Yeni personelin şirketin kurallarını, uygulamalarını ve haklarını tam olarak anlaması herkesin yararınadır. Bu önemli bilgi, şansa veya söylentiye bırakılamaz. Başlangıçtaki zayıf iletişim ciddi yanlış anlamalara yol açabilir.
- İyi bir oryantasyon programı, öğrenmeyi geliştirir. İyi bilgilendirilmiş elaman hata yapmaya daha uzaktır ve işinde daha az eğitim ve yönlendirme ister.

Yukarıdakilere ilave olarak oryantasyon eğitimi aşağıda yer alan bazı faydalara da sahiptir.⁶⁶

- Oryantasyon eğitimiyle işe alma dönemlerinde oldukça yüksek olan işten ayrılma eğilimi azaltılabilir.

⁶⁴ Lloyd L. Byars, Leslie Rue, **Human Resource Management**, Sixth Edition, 2000, Irwing McGraw – Hill, p.206.

⁶⁵ Mehmet Öner, **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, İstanbul, 1999, s.155.

⁶⁶ Ünsar, s.82-83

- Etkin bir oryantasyon eğitimi zaman ve emekten tasarruf sağlar.
- Oryantasyon eğitimi sayesinde personelin ilk günlerde sahip olabileceği yalnızlık, endişe, beceriksizlik gibi duyguların azalması ve ortadan kalkması sağlanır.
- İyi bir eğitim disiplini bozan olayları asgariye indirebilir.
- Oryantasyon eğitimi ile işletmenin ve personelin birbirlerinden beklentilerinin neler olduğu ve geleceklerinin nasıl birbirine bağlı olduğu gösterilir.
- Oryantasyon eğitimi, yeni personelin işletmedeki toplumsal, teknik ve kültürel yapıyı anlamasına yardımcı olur ve sosyalleşme sürecini hızlandırır.
- Çalışan işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.
- Personelin işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı sağlar.

Çoğu işveren iyi hazırlanmış ve uygulanmış personel oryantasyon programından faydalanabilmenin farklı yollarından haberdar değildir. Başlangıçta personel/işveren ilişkilerinde genel etki bakımından bir nitelik oluşturmaktadır. Bu konuda hassas olan işverenler bu etkiyi taahhütleri yerine getirmede şirketin işgücünün gelişimi ve refahı için bir fırsat olarak görürler. Bu niyet işgücü gelişimi için çalışanlara yönelik bazı programların oluşturulması sağlanarak kanıtlanmaktadır.⁶⁷

İşletmeye alınması için büyük uğraşlar verilen kişinin, işten ayrılmasının önlenmesi ve işiyle ruhsal bağlantısının geliştirilmesi, işe alıştırma eğitimi veya işlevinin ana amaçları arasında yer almaktadır. Diğer bir amaç ise, iş ve işletme ile ilgili bilgilerin yeni personele verilmesidir. Bu çerçevede işletmenin tarihi, genel amaçları ve politikaları, ürünleri, personele sağlanan hizmetler, çalışma kuralları ve her bir işin önemi konusunda yeni personeli aydınlatmak ve ayrıca başlangıçta yeni personele sorumluluklarını ve haklarını bildirmek işe alıştırma işlevinin amaçları arasında yer almaktadır.

⁶⁷ Diane Arthur, **Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees**, 4th Edition, Saranac Lake, NY, Amacom, USA, 2005, (http://site.ebrary.com/lib/marmara/Doc_), (10 Eylül 2006), p.291.

İşe alıştırma eğitiminin bu amaçları gerçekleştirilebilirse; personel açısından işletmeye ve işe karşı olumlu bir tutum yaratılırken, işletmeye bağlılık duygusu geliştirilir ve işlerini öğrenmeleri kolaylaştırılır. İşletme açısından ise, personel devir oranında düşme görülür, zaman ve emekten tasarruf edilir, yakınmalar azalır. Bunlar dışında; yeni personele ait bilgilerin ilgili bölümlere sistemli bir biçimde aktarılabilmesi; yanlış anlamaların ve anlaşmazlıkların önlenmesi; yeni personelin daha önceki deneyimlerinin olumlu yönlerini yeni iş arkadaşlarına ve çalışma ortamına aktarması gibi yararları, işe alıştırma programının yararları arasındadır.⁶⁸

Bir örgütte verimliliğin düşmesi pek çok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden biri de başarısız işe alıştırma uygulamasıdır. Başarısız bir işe alıştırma uygulamasının en belirgin göstergesi Yeni Personel Devir Hızı Oranı yüksekliğidir. Yeni alınan bir personelin aranıp bulunmasından eğitilip üretken hale getirilmesine kadar bir dizi çaba ve harcama gerekir. Yeni personelin tam verim alınacak zamanda işi bırakması, onun yerine aynı süreçlerden geçilerek bir yenisinin alınması ve bu döngünün sürekli tekrarı örgütün karlılığını ve verimliliğini büyük ölçüde etkiler.

Başarısız bir işe alıştırma programını uygulamada ısrar etmek örgüt içinde motive edilmemiş, çalışma arzusu kırılmış, işinden zevk almayan, çevresiyle anlaşamayan, geleceğe endişeyle bakan, kararsız ve yorgun insanların artmasına seyirci kalmak demektir. Bu tip personelin artması yalnız karlılığı ve verimliliği düşürmeyecek, uzun vadede örgüt kültürünün değişmesine de neden olacaktır. İyi bir işe araştırma sistemine sahip olmayan işletmelerin ileride personele yönelik sorunları hızla artmaktadır.⁶⁹

Her işletme kendi yapısına göre en uygun işe alıştırma programını bulmak zorundadır. Yine de büyük veya küçük her işletmenin kendi sistemini oluştururken kullanabileceği bir takım temel niteliklerden söz etmek mümkündür. Bu nitelikler, kurulacak programın başarı şansını artırır. Söz konusu nitelikleri şöyle sıralamak mümkündür:⁷⁰

⁶⁸ Bingöl, s.170.

⁶⁹ Geylan, s.127-128.

⁷⁰ Geylan, s.131-134.

1. İŖe alıŖtırma, iŖe alma fonksiyonun bir parçası olarak görülmelidir;

İŖe alıŖtırma; personel ihtiya ının belirlenmesi, bulunması, seçilmesi ve yerleŖtirilmesinden sonra gündeme gelen bir konudur. İŖe alma fonksiyonu ancak yeni personelin sorunsuz bir biçimde yeni ortama geçirilmesi ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmesiyle tamamlanmıŖ olacaktır.

2. İŖe alıŖtırmada, personel, grup olarak değil tek tek ele alınmalıdır;

Başarılı bir iŖe alıŖtırma sisteminin özünde, kiŖilerin tek tek bir iŖe alıŖtırılması gerçeği yatar. Aslında iŖe alıŖtırma fonksiyonu yerine getirilirken seminerler, kurslar, tanıtıcı film gösterileri gibi grup etkinlikleri de olacaktır. Ancak, bu programın bir parçasıdır ve iŖe alma fonksiyonuna bireysel bakılması gerçeğini de iŖtirmez.

3. İŖe alıŖtırma yeni personelin tümüne uygulanmalıdır;

İŖe alıŖtırma programı iŖletmeye yeni alınan tüm personeli kapsamalıdır. Yeni personel, örgütün hangi birimi için, hangi pozisyona ve hangi sürelerle alınırsa alınsın mutlaka örgüt içinde uygulanan iŖe alıŖtırma programının kapsamına girmelidir.

4. İŖe alıŖtırma faaliyeti, personel iŖe fiilen baŖlamadan önce gündeme gelmelidir;

Yeni personelin ilk gün edinece i izlenimler personel örgütte  alıŖtı ı sürece zihninde kalacağı için ilk günkü karmaŖayı biraz olsun azaltmak, yabancılık duygusunu hafifletmek amacıyla, ilk gün yapılması gereken iŖlerin bir kısmını ve diğer bazı iŖe alıŖtırma faaliyetlerini, yeni personel iŖe fiilen baŖlamadan önceki zamana almak programın etkinliğini arttıracaktır.

5. İŖe alıŖtırma uzun dönemli olmalıdır;

Personelin yeni girdiği iŖletmede kendisini onun bir parçası olarak görmesi uzun bir zaman alacaktır. Dolayısıyla bu s renin en az bir yıl olması, programın parçalarının yerli yerine oturması açısından gerekli olacaktır.

6. İŖe alıŖtırma sürekli olmalıdır;

İŖe alıŖtırma çabalarının sürekli olması sistemin baŖarısı açısından zorunludur. İŖe alıŖtırma faaliyetlerini yalnız toplu personel alımlarında devreye sokmak veya belirli görevlere alınan personel için uygulayıp bırakmak programın bütünlüğünü bozacaktır.

7. İŖe alıŖtırmada, personel öğrenmekten sorumlu tutulmalıdır;

İŖe alıŖtırma programının yeni personeli öğrenmekten sorumlu tutması sistemin etkinliğini arttıracaktır. Program, iŖe alıŖtırma amacıyla yeni personele aktarılan tüm bilgilerin en iyi Ŗekilde öğrenilmesini zorunlu kılmalıdır.

8. İŖe alıŖtırma süreci sonunda katılanlara baŖarı belgesi verilmelidir;

Uzun vadeli bir iŖe alıŖtırma faaliyetinin gerektirdiğ tüm yükümlülükleri baŖarıyla yerine getiren yeni personelin, bu baŖarısını belgeleyen bir sertifika alması, onun örgütün bir parçası olma yolundaki dŖncelerini kuvvetlendirecektir.

9. İŖe alıŖtırmada en büyük sorumluluk ilk amirlerin olmalıdır;

Yeni personel iŖe baŖladığ ilk günden itibaren en yakın kiŖi onun ilk amiri olmalıdır. İlk amirlerin tutumu iŖe alıŖtırma programının baŖarısını direkt olarak etkileyecektir. Bu nedenle ilk amirin olumlu veya olumsuz her davranıŖının faturası örgüte çıkacaktır.

10. Program yeni personeli öğrenmek istediğ her konuda bilgili kılmalıdır;

Personel, iŖletmenin ne durumda olduğn, gelecekte ne olacağını, hangi alanlara yneleceğn ve buna benzer daha pek çok bilgiyi doğru biçimde öğrenmek isteğindedir. Örgütün iŖe alıŖtırma programı, personelin bu isteğne açık ve net bir biçimde cevap verebilecek vasıfta olmalıdır.⁷¹

⁷¹ Geylan, s.127-134.

2. Oryantasyon Eğitim Programı Süreci

Yeni personelin işe alıştırılmasının belirli bir program çerçevesinde yapılması, karışıklıkların ortaya çıkmasını önlemesi yanında, programın amaçlarına ulaşılmasına da yardımcı olur. İşe alıştırma programı dokuz aşamada incelenebilir:⁷²

- **Yeni personeli karşılamaya hazırlanmak:** İşe başlayacak personel hakkında elde edilmiş bulunan bilgileri gözden geçirmek, personelin sorumlu olduğu işin ayrıntılı bir tanımını ona anlatmak üzere hazırlamak ve onunla tartışmak, kullanacağı araç ve gereçleri sağlama ve çalışacağı işyerini düzenlemek, bu adımda yapılacak faaliyetler arasındadır.
- **Yeni personeli karşılamak:** Personelin işe başlamak üzere işletmeye geldiği an onu güler yüzle karşılamak ve onun ihtiyaçlarını öğrenmek de, yapılacak işler arasındadır. Ayrıca yakınlaşmayı sağlamak amacı ile personele ilgi duyduğu konularda ev ve ulaşım durumu ile ilgili hususlarda sorular sorulur, avansa ihtiyacı olup olmadığı öğrenilir ve ihtiyacı varsa karşılanması yoluna gidilir.
- **Yeni personelin çalışacağı birimin işlevlerini anlatmak:** Birimde yapılan işler ve birimin işlevleri mümkün olduğunca ayrıntılı bir biçimde yeni personele açıklanır. Ayrıca onun pozisyonu ve işinin diğer personelin işleri ile ilişkileri belirtilir.
- **Yeni personeli iş arkadaşları ile tanıştırmak:** Yeni personel birlikte çalışacağı personelle tanıştırılır. İşletmenin yakın çevresinden gelenlerin işletmeyi ve işletmede çalışanları tanımaları olası olduğundan bunların tanıştırılmaları ve diğer çalışanlar tarafından kabul edilmeleri kolaylaşır.
- **İşyerinin özelliklerini açıklamak:** Öncelikle işin başlama ve bitiş saatleri açıklanmalı, zamanında işe gelme ve devamın önemi belirtilmelidir. Ayrıca yemek veya öğle tatili, dinlenme saatleri ve süreleri açıklanması zorunlu hususlardır.

⁷² Bingöl, s.171-174.

- **İşletmeye ait genel bilgilerin verilmesi:** İşletmenin çalışma felsefesi ve amaçları, personel yönetiminin her bir işleviyle ilgili tutumu ve hareket tarzı hakkında bilgiler verilir. Personelin terfi durumu, nakil ve işten ayırma ve çalışmanın nasıl değerlendirileceğine ilişkin politikalar hakkında yeni işgörenler aydınlatılırlar.
- **İşgörenlere sağlanan çeşitli çıkarlar ve hizmetler:** İşgörenlere sağlanan çeşitli yardımlar, sosyal hizmetler ve bunlardan nasıl yararlanılacağı gibi konular bu aşamada açıklanır.
- **Yeni işgörene işini öğretme:** İşgörene işini nasıl yapacağı, nitelik ve nicelik açısından işgörenin ulaşması istenilen ölçüler hakkında açıklama yapılır. Bu konudaki eğitime yardımcı olmak amacıyla iş parçaları, iş usul ve yöntemleri ile özel teknik terimlerin bir listesini sağlamak yerinde olacaktır.

3. Oryantasyon Eğitiminde Kullanılan Araç ve Gereçler

Bir işe alıştırma programında kullanılacak yöntem ve araçlar, programa alınacak yeni işgörenlerin sayısına; bunların görev yapacakları pozisyonların niteliğine; verilmesi istenen bilgilerin niteliğine; işe alıştırma amaçlarının ve programın süresine; örgütün yapısına coğrafik dağılışa, işe alma ve istihdam koşullarına; eğitimcilere göre değişiklik gösterir. İşe alıştırma eğitiminde özellikle işletmeye ait veya işe alınan bütün işgörenleri ilgilendirecek genel bilgilerin verilmesinde yararlanılan başlıca yöntem ve araçlar şunlardır;⁷³

- **İşletmeyi tanıtıcı yayınlar:** Yeni işgörenlere, işletmeyi tanıtıcı nitelikte ve ayrıntılı bilgilerin yazılı bulunduğu basılı yayınlar, - işgören kılavuzu, el kitabı, broşür gibi - verilir. Bunlar dışında yıllık faaliyet raporları, işletmede yayınlanan dergiler, yıllık söz konusu işgörenlere verilir.
- **Konferanslar, açık oturumlar, grup toplantıları:** En az 10-15 yeni işgörenin işe alıştırma programına alınacağı durumlarda konferans açık oturum ve grup toplantıları yöntemlerinden yararlanılır. Çok sayıda yeni işgörenle teker teker

⁷³ Bingöl, s.174-176.

ilgilenmek yerine, toplu bir program uygulamak zamandan tasarruf sağlayıcı bir nitelik gösterir.

- **Görsel teknikler:** Görsel teknikler, içerisinde film ve slaytlar, fotoğraflar, özel sergiler, kapalı devre televizyon, fabrika düzenini gösteren haritalar yer alır. Kullanılan bu araçlar aracılığıyla işletmeyi tanıtıcı bilgiler ile faaliyet konularına ilişkin bilgiler verilir.
- **İşletme içi geziler:** İşletme-içi geziler, görerek tanıma ve bilme açısından yararlı bir tekniktir. Bu geziler, bir rehberin önderliğinde yapılır ve bu kişi belirli bir düzen içerisinde işletmeyi, faaliyet sırasındaki durumunu ve iş çevresini yakından tanıma çabasını gösterir.
- **İlk amir tarafından sağlanan işe alıştırma:** ilk amir işe alınan kişinin morali, çalışması ve başarısı üzerinde önemli rol oynar. Yeni işe alınan personelin ilk amir ile tanıştırılması gerekir. Tanışmada yeni işe alınan kişiye ilk amir ilgi göstermeli ve soruları cevaplandırılmalıdır. Yeni personeli işe alıştırmada, yapacağı iş gösterme ve açıklamada, çevreyi tanıtmada ilk amirin rolü büyüktür.⁷⁴

VIII. PERSONEL EĞİTİMİNDE UYULMASI GEREKEN İLKELER

Personel eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında aşağıdaki prensiplere uyulması gerekir;⁷⁵

- **Motivasyon:** Eğitim gören personel, eğitim sırasında teşvik edilirse daha çabuk öğrenerek eğitim faaliyeti başarılı olur. Ancak personel, eğitimini bitirerek işine döndüğü zaman da teşvik edilmeli, mümkünse bazı maddi imkanlar da temin edilmelidir.
- **Eğitim sırasında ara değerlendirmeler:** Eğitim faaliyetleri sürerken ara değerlendirmeler yapılarak eğitime katılan personelin öğretilen konuyu iyi öğrenip

⁷⁴ Ünsar, s.84

⁷⁵ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 4. Baskı, İstanbul, 2000, s.290-291.

öğrenmediği kontrol edilmeli ve gerekirse eğitim programının daha başarılı olması için programda gecikmeden düzeltme yapılmalıdır.

- **Eğitime yarar ilişkisi:** Eğitimin hedefi işi yapma bakımından belirlenmiş hedeflere ulaşmaktır. Ancak eğitim faaliyetlerine katılan kişilerin de belirli bir hedefi vardır. Onlar da işi daha iyi yaparak daha fazla ücret almak, daha yüksek bir göreve terfi etmek vb. isterler. Eğer eğitim programına katılan personel başarılı olduğu takdirde bu beklediği yararları elde edemezse işletmeye yararlı olamaz.
- **Pratik çalışma:** Belirli bir işin öğretilmesi veya belirli becerilerin kazandırılması için yapılan eğitim sırasında teorik bilgilerin yanı sıra pratik çalışmalar da ilave edilmelidir. Pratik olarak işlerin personele yaptırılması eğitim faaliyetlerinin verimliliğini artırır. Böylece teorik bilgilerin daha iyi anlaşılması da sağlanmış olur.
- **İş tüm olarak veya parçalar halinde öğretmek:** Öğretim tekniği bakımından bir işi tam olarak öğretmek mümkün olabileceği gibi, parçalara ayırarak kısım kısım öğretmek de mümkündür. Eğer öğretilecek iş basit ve fazla karmaşık değilse tümü birden açıklanarak öğretilir. Ancak iş çok karmaşık ise hepsini birden öğrenmek zor olacağından, iş parçalara bölünür, sonra da bu parçaların her biri sırasıyla kolaydan zora doğru öğretilir.
- **Kişisel farklılıklar:** Eğitim gruplar halinde yapıldığından, bu grupların içindeki kişilerin zeka, yetenek ve diğer yönden birbirinden farklı olabileceklerini de düşünerek eğitim programını buna göre yürütmek gereklidir.

İKİNCİ BÖLÜM: HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bireyler iş hayatına atıldıklarında, eğitimleri boyunca edindiği bilgilerin eksikliği ve bu bilgilerin uygulamada yetersiz kalması nedeniyle çalıştıkları işyerleri tarafından eğitime tabi tutulmaktadırlar. Hizmet içi eğitim birey için bir anlamda yaşam boyu eğitim demektir. Çünkü birey işe başladığı günden ayrılıncaya kadar mesleği ile ilgili sürekli eğitime ihtiyaç duymaktadır.

Günümüzde çalışanların özellikle bilgi ve teknolojiye hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi, mesleki gelişmeleri yakından takip edebilmesi, kendileri ve işyerleri için verimli çalışabilmeleri nedeniyle işletmeler personellerini hem işe başlangıç aşamasında hem de iş hayatları boyunca sık sık hizmet içi eğitime tabi tutmaktadırlar. Bu nedenle hizmet içi eğitim işletmeler için çok önemli bir kavramdır. Aşağıda hizmet içi eğitim kavramı hizmet öncesi eğitim kavramı ile karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

I. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

Hizmet içi eğitim kavramına yönelik çeşitli ayrımlar yapılmaktadır. Personel eğitimi konusunda yapılan bu ayrımlar hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

A. Hizmet Öncesi Eğitim

Hizmet öncesi eğitimle ilgili yapılan tanımlardan biri, “kurum ve kuruluşların eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda ve genel eğitim kurumlarında hizmet öncesinde okutulan ve yürütülen faaliyetlerin tümü”dür. Bu tanıma göre hizmet öncesi eğitim, personelin işe girmeden önce almış oldukları eğitimidir. Bu tanımdan hareketle hizmet öncesi eğitimin kapsamı, işe girmeden önce genel öğretim kurumlarında verilen tüm eğitim etkinlikleri ile her türlü mesleki ve teknik öğrenim etkinliklerini içermektedir.

Böylece kişinin hizmete girmeden önce almış olduğu eğitim, onun hizmete girdikten sonra görevini gereği gibi yapabilmesinde önemli ve etkili bir gösterge olacaktır.⁷⁶

B. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, kârların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla iş gücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında personele çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici plânlı eğitim etkinlikleridir.⁷⁷

Bir hizmet içi eğitim programını uygulayıp uygulamama kararı eğitim durumu ve bütçeyi gözönüne almayı gerektirir. Hizmet içi eğitim az sayıdaki insanların eğitimini gerektiren eğitim durumlarının seçiminin çözümünde, eğitmen ve danışmanların eğitime yol göstermesi şartıyla olabilir. Etkili bir hizmet içi eğitim programının oluşumu ve eğitimcilerin yeterli bir şekilde hazırlanmasının temini sistematik bir yaklaşım takip etmeyi gerektirmektedir. Hizmet içi eğitim hem eğitimcilerin hem de eğitilenlerin iş deneyimlerini geliştiren, yaratıcı bir çözüm olabilir.⁷⁸

Hizmet içi eğitim genellikle hizmet öncesi eğitime dayandırılır ve hizmet öncesi kazanılan bilgi ve becerileri geliştirmeyi amaç edinir. Hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitim, iş etkinliğini doğrudan ya da dolaylı biçimde geliştirmek amacıyla düzenlenmiş bir eğitim süreci olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, iki tür eğitim çalışmalarında da, süre farkının gerektirdiği değişik yöntemlerle, aynı konular işlenebilir.⁷⁹

Hizmet içi eğitim ile hizmet öncesi eğitim arasındaki fark incelendiğinde; hizmet öncesi eğitimin bittiği tarih ile hizmet içi eğitimin başladığı tarih arasında bir kesinlikten söz edilmesi

⁷⁶ Hüseyin Gül, “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2000, s.2.

⁷⁷ Tufan Aytaç, “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 147, Ankara, 2000, (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/icindekiler.htm>), (10 Haziran 2006), s.1.

⁷⁸ George M, Piskurich **The Astd Handbook of Training Design and Delivery: A Comprehensive Guide to Creating and Delivering Training Programs**, McGraw-Hill Companies, USA, 2000, (<http://site.ebrary.com/lib/marmara/Doc.>), (10 Eylül 2006), p.128.

⁷⁹ Kaya, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, s.258-259.

zordur. Ancak hizmet içi eğitimin, kişinin iş ile hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten sonra başladığını söylemek yerinde olur.⁸⁰

Bununla birlikte bir meslek kazandırmayı amaçlayan hizmet öncesi eğitiminde ağırlık öğretme'ye verilmesine karşılık, hizmet içi eğitiminde öğretme, örgütte üretim artışını sağlamanın ya da hizmetin kalitesini yükseltmenin bir aracıdır. Hizmet öncesi eğitimde öğrenmeyi zorunlu kılan nedenler, diploma alma ve meslek kazanma isteğidir. Oysa hizmet içi eğitimde, meslekte başarılı olma, ödüllendirme ve yükselme olanaklarına kavuşma arzusu, öğrenmeyi zorunlu kılar.⁸¹

II. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI

Hizmet içi eğitimin genel amaçları saptanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

- Hizmet içi eğitim amaçları, kurumun amaçları içinde yer almalı ve sistem amaçlarını bütünleştirmelidir.
- Saptanan hizmet içi eğitim amaçları kendi içine tutarlı olmalıdır.
- Amaçlar, hizmet içi eğitim yolu ile kazandırılacak davranışları tanımlamalıdır.
- Hizmet içi eğitim amaçları sağlanabilen ortamla ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır.
- Amaçlar hizmet içi eğitimin sonuç ve ürününü ortaya koymalıdır.
- Amaçlar tanımladığı davranışlar bakımından ölçülebilecek nitelikte olmalıdır.
- Hizmet içi eğitim amaçları, bireylerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin gereksinimlerini de kapsamalı ve karşılamalıdır.

⁸⁰ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 2001, s.194.

⁸¹ Kaya, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, s.259.

- Hizmet içi eğitimin amaçları, birey gereksinimleri ve kurum hedefleri ile tutarlı ve dengeli olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

Hizmet içi eğitimin amaçları aşağıda yer almaktadır;⁸²

- Hizmet içi eğitimle çalışanların verimliliğini artırma amaçlanmaktadır: Hizmet içi eğitimle çalışanlara işlerini daha hızlı daha az maliyetle, gereksiz işlem ve eylemlerden kaçınarak insan gücü ve maddesel kaynakları en yararlı şekilde kullanmalarının yol ve yöntemleri kazandırılır.
- Hizmet içi eğitimle, öğrenme sürecinin artırılması amaçlanmaktadır: Deneme ve sınav yolu ile insanların bir şeyi daha iyi öğrenebileceği görüşü eskiden hakimken, bu yolun hem pahalı hem de zaman alıcı olması nedeniyle bu görüş geçerliliğini büyük ölçüde kaybetmeye başlamıştır. Bunun yerine yeni görev ve sorumluluklarla karşılaşan çalışanların öğrenme sürecinin, hizmet içi eğitim yoluyla hızlandırılmasının daha geçerli bir yol olduğu görüşü benimsenmeye başlamıştır.
- Hizmet içi eğitimin, personelin kusur ve eksikliklerinin düzeltilmesinde, en etkili bir yol olacağı düşünülmekte ve amaçlanmaktadır: Personelin eylem, davranış ve tutumlarında genellikle ortak kusur ve eksiklikler olarak görülen; ‘Önceki Uygulamalara Aşırı Bağlılık’, ‘Müşteriler ya da İş Sahiplerine Karşı Duyarsızlık’, ‘Halka Kötü Davranma’, ‘Girişim Gücünden Yoksunluk’, ‘İşleri Erteleme’, ‘Sorumluluktan Kaçma’, ‘Kararsızlık’, ‘Gizlilik Tutkusu’, ‘Aşırı Sakınganlık’, ‘Kişisel Kayırcılık’ ve ‘Rüşvet’ gibi daha çok bürokratik işlevsizlikle ilgili alışkanlıklar genellikle çalışanların bilgi ve anlayış eksikliğinden kaynaklanmaktadır.
- Hizmet içi eğitim, çalışanların moralinin güçlenmesini amaçlamaktadır: Bir kimsenin eğitim programına çağırılması onun kişiliğine özel bir önem verildiğinin

⁸² Rafet Çevikbaş, **Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması, Alan Araştırması**, Ankara: Nobel Yayınları, 2002, s.28-30.

gösterilmesi yanında, yükselmenin ilk koşulu olan kişiye kendisini geliştirme ve işinde başarılı olma fırsatı verilmektedir. Ayrıca hizmet içi eğitim, benzer pozisyonlarda ya da aynı hizmet birimlerinde çalışan kimseleri bir araya getirerek “Küme Dayanışması” ve “Ekip Ruhunun Gelişmesi”ne yardımcı olması nedeniyle yine çalışanların moral gücünü artırmaya yarayan bir etkinlik olmaktadır.

- Hizmet içi eğitimin bir amacı da kariyerin gelişmesine yardımcı olmaktır: Hizmet içi eğitimin birincil amacı kişiyi bugünkü görevlerini daha iyi yerine getirmeye yardımcı olması nedeniyle, bugünkü işinde başarılı olan bir kişinin bir üst görev için de uygun aday konumuna gelmesine neden olacaktır. Bu yüzden hizmet içi eğitimin yaygın bir amacı da çalışanları daha üst görev ve sorumluluk mevkilerine yani kariyer yapmaya hazırlamaktır.
- Hizmet içi eğitimle: Gelişme ve yeniliklere uyum yoluyla üretim araçlarının yerinde kullanılmasını sağlayarak, yeni teknolojileri uygulayarak, üretimin zamanında yapılması, malzeme ve enerji tasarrufunun sağlanması yollarıyla üretilen mal veya hizmetin nitelik ve niceliğinin artırılması sonucu üretimde verimlilik ve kazancı artırmak ve kusurlu üretimi azaltmak amaçlanmaktadır. Ayrıca uygulanacak hizmet içi eğitimle; iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek, iş güvenliğini sağlamak, kontrol işlem ve yükünü azaltmak, disiplin olaylarını, anlaşmazlıkları ve şikâyetleri azaltmak amaçlanmaktadır.

III. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YARARLARI

Hizmet içi eğitim yönetici, personel ve örgüt açısından birtakım yararlarla sahiptir. Bu yararlar aşağıda sıralanmaktadır:

Hizmet içi eğitimin yöneticiye sağladığı yararlar;⁸³

- Yetişmiş personel daha az hata yapar.
- Yöneticinin denetleme imkanı kolaylaşır.

⁸³ Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Ankara, 1994, s.245.

- Yöneticide verim ve moral yüksek olduğu için huzur içinde çalışma yapılır.
- Yöneticinin işte güçlüklerle karşılaşma oranı azaldığından, ana sorunlarla uğraşmak için zamana sahip olur.

Hizmet içi eğitimin personele sağladığı yararlar;⁸⁴

- Yetişmiş olan personelin kendisine olan güveni artarak geleceğe güvenle bakmasını sağlar.
- İşte yükselme imkanını artırır.
- Personelin işleri tam zamanında, eksiksiz ve kusursuz yapmaları onların işten zevk ve heyecan duymalarını sağlar, motivasyonlarını artırır.
- Yaptıkları işlerin amirleri tarafından beğenilmesi neticesinde çalışma saatleri çabuk ve eğlenceli geçer, sıkıcı olmaz.
- Yetişmiş personelin bakış açısı genişler, ortama uyumu kolaylaşır, işe yatkınlığı artar ve ona huzurlu çalışma imkanı sağlar.

Hizmet içi eğitimin işletmeye sağladığı yararlar;⁸⁵

- Verim yükselir, maliyetler düşer ve kazanç artar.
- Kurumun ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlar arasındaki itibarı artar.
- Makine ve araçların yıpranma oranları azalır ve neticede bakım onarım giderleri azalır.
- Üretimdeki hatalı ve fireli mal azalır.
- İşletmelerde iş güvenliği sağlanır.

⁸⁴ Dügimer, **Kobi Yönetimi Eğitimi**, Editörler: Fikri Kahraman ve Diğerleri, 2005, s.332.

⁸⁵ Dügimer, s.332-333.

Hizmet içi eğitimin yukarıda yer alan yararlarının dışında birtakım sınırlılıklarının olduğu da bilinmelidir. Bu sınırlılıklar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

IV. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN SINIRLILIKLARI

Bir kurumda çalışan personel için yapılan hizmet içi eğitim, kuruma ve bireylere çeşitli yararlar sağlar. Ancak bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini, bireyde meydana getirilen davranış değişikliğinin her yerde devam edebileceğini düşünmek veya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Amacın hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır.⁸⁶

- Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz.
- Bireyin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz.
- Hizmet içi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz.
- Birey hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim yapılamaz.
- Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz.
- Hizmet içi eğitim kurumda yalnız bir alan ve kademedeki yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz.
- Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte öğretici elemanlar görevlendirilememiş ise başarılı öğretim yapılamaz.
- Bir kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmet içi eğitim ile çözümlenemez.

⁸⁶ Tayman, s.14-16.

- Kurumda hatalı personel politikası, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır.
- Hizmet içi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilmez.

V. HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler aşağıda yer almaktadır.⁸⁷

- Hizmet öncesi eğitimde verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu; Günümüzde bilgi ve teknolojik yenilikler nedeniyle sürekli bir değişim ve yenilenme gereksinimi nedeniyle, hizmet öncesinde kazanılan bilgi, beceri, davranış ve deneyimler yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle çalışanların değişen ve gelişen şartlara göre hizmet içinde sürekli şekilde eğitimleri zorunlu olmaktadır.
- Çalışan kesimde kariyer düşüncesinin giderek yaygınlaşması ve kökleşmesi olgusu; Kariyer sisteminde, iş ve beceriler hizmet içinde kazandırılır. Ayrıca kariyer sisteminin çalışanlara tanıdığı güvenceli statü, işinde yeterli ve yetersiz olanların kolayca elimine edilmesine imkan vermediğinden, çalışanların kusur ve eksikliklerinin giderilmesine çalışır. Özellikle daha üst görevlerin içerden yükselme yoluyla doldurulması geleneği, memurun yaşamı boyunca çok değişik görev ve sorumluluklar yüklenmesine neden olacağından, her aşamada mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi için sürekli ve iyi bir eğitime gerek duyulmaktadır.
- Hizmette gelişme ve değişikliklere uyma zorunluluğu; Bilim ve teknolojik gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmekte ve uzmanlaşmayı gerekli kılmaktadır. Çalışma yaşamında bu şekilde oluşan yeni işlem ve tekniklerin öğrenilerek değişmelere uyum sağlanması sürekli ve sistemli bir hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır.
- Bazı bilgi ve beceriler, sadece hizmet içinde elde edilmektedir; Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenmeyecek bazı sorunlarla

⁸⁷ Çevikbaş, s.26-27.

karşılaşılabileceği gibi, bazı görevlerin gerektirdiği bilgiler, ancak hizmet içinde kazanılabilmektedir. Örnek olarak polislik, kaymakamlık, vergi memurluğu, posta telgraf memurluğu gibi kamuya özgü bazı görevlerin gerektirdiği bilgi ve beceriler ancak hizmete girdikten sonra ve hizmet içinde kazanılmaktadır.

- Kişinin öğrenme ve kendini geliştirme isteği; Okul eğitimi, genellikle bireyin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarıp yönlendirmeye yeterli olmadığından, kişilerin işe başladıktan sonra gizli kalan yeteneklerini geliştirme çabası içine girdikleri görülmektedir. Hizmet içinde eğitim olanaklarının yaygın bir duruma getirilmesi, bu alanda kolaylaştırıcı ve teşvik edici rol oynadığı gibi kişisel doyumun sağlanmasına da neden olur.
- Öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp, sistemli hale getirme; Öğrenme süreci rastlantılardan kurtarılarak, istenmeyen yeni davranış ve alışkanlıkların oluşması yerine, görevin gerektirdiği istenen bilgi, beceri ve davranışların oluşturulması için belli bir sistem içinde öğrenme ve kavramanın gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu konuda hizmet içi eğitim, öğrenmeyi sistemli duruma getiren bir etkinlik olmaktadır.

VI. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İLKELERİ

Hizmet içi eğitim ilkeleri bir işletmeden başka bir işletmeye göre farklı bir görünüm sunmaktadır. Ancak şirketlerin genel eğitim ve işletme politikalarıyla uyumlu olarak hazırlanması şartıyla aşağıda yer alan hizmet içi eğitim ilkeleri tüm işletmeler için ortak bir özellik taşımaktadır.

Hizmet içi eğitim ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;⁸⁸

- İş yerlerinde bilgi ve teknik etkinliğin artırılması düşüncesinin yerleştirilmesine destek olunması,
- Hizmet içi eğitim, yaşam boyu eğitim ve kendini geliştirme kavramlarının bütünleştirilmesi,

⁸⁸ Aytaç, s.3.

- İşgörenlerin periyodik aralıklarla hizmet içi eğitime alınması,
- Hizmet içi eğitim-verimlilik-meslekte ilerleme bağının kurulması,
- Hizmet içi eğitim sonunda eğitim-ücret-yükselme dengesinin kurulmasını sağlayacak yasal düzenlemelerin yapılması,
- Hizmet içi eğitim almış kişilerin aldıkları eğitimle ilgili alanlarda çalışması,
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin süreklilik göstermesi,
- Kurumdaki her amirin maiyetinde çalışan personelin yetiştirilmesinden sorumlu olması,
- Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi,
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanmada bütün personele eşit fırsat sağlanması,
- Hizmet içi eğitimde maliyet etkililiğinin sağlanması esastır.

VII. HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI

A. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Kavramı

Günümüzde bireyler ve ülkeler, sosyal, teknolojik gelişmeler nedeniyle yaşanan rekabete ayak uydurmak amacıyla kendilerini sürekli geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle bireylerin, kurumların ve ülkelerin iyi bir eğitim sistemine sahip olma gerekliliğini kavramaları ve bu bilince varmaları gerekmektedir.

İşletmeler ekonomide rekabet avantajı elde etmenin en önemli koşullarından birinin eğitim ve yaşam boyu öğrenme olduğunu bilmektedirler. Birçok yönetici işletmede çalışanların yeteneklerini ve öğrenme kapasitelerini geliştirmeye çalışmaktadır. Bu nedenle işletmeler işe aldıkları personelin eğitim ihtiyacını belirleyerek eğitim faaliyetini kendileri de gerçekleştirebilmektedirler.

Hizmet içi eğitim ihtiyacı ya da personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı, bireyin karşılaştığı sorunları çözerek amaca ulaşmasını sağlamada eksiklik ve gereksinim duyduğu bilgi, beceri ve davranışlar ya da personelin kendi rolünü oynayabilmesi için noksanlığını duyduğu yeterliklerdir. Yeterlik ise kişinin çevredeki belli bir yerde, belli bir işi gerekli olduğu zamanda gerçekleştirebilmesidir. Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir hizmet içi eğitim çalışmasının ilk aşamasını oluşturur. Çünkü bir kurumda hizmet içi eğitim programları, saptanan ihtiyaçları karşılamak üzere hazırlanır ve uygulanır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı, personelin yapmakta olduğu görevinin gerektirdiği ve gelecekte yapacağı görevinin gerektireceği ihtiyaç olmak üzere iki şekilde belirlenebilmektedir.⁸⁹

- Yeterlikleri geliştirilmesi istenen personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı: Aynı görevde kalacak olan personelin, yapmakta olduğu işin gerektirdiği yeterlikler ile sahip olduğu yeterlikler arasındaki farkın belirlenmesi ile tespit edilir.
- Bir üst kademeye yükselecek veya görevi değiştirilecek personel için hizmet içi eğitim ihtiyacı: Gelecekte yapılacak işin gerektirdiği yeterlikler ile kazandırılmış olan yeterlikler arasındaki farkın belirlenmesi olarak açıklanabilir.

B. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belli Olduğu Durumlar

İşletmelerde personel beklendik davranışları gösteriyorsa; örgüt, amaçları doğrultusunda etkili ve verimli olarak çalışıyorsa, iç ve dış öğeler çalışmalardan memnunsa, hizmet-içi eğitim gereksiz olup para, zaman ve enerji israfına yol açar. Gerçekte; her örgüt, hizmet-içi eğitimini gerektiren sorunlara sahiptir. İşletmelerde, hizmet-içi eğitime gereksinme olduğunun işareti sağlayabilecek başlıca durumlar aşağıda listelenmektedir;⁹⁰

- Yöneticilerin hizmet öncesi yöneticilik eğitiminden geçmemiş olmaları,
- Hizmet öncesi eğitiminde verilen bilgilerin eksik, yetersiz ve eskimiş olması,
- Üst yönetim görevlerine personel hazırlama isteği,
- Öğrenmeyi rastlantı olmaktan kurtararak sistemli duruma getirmeyi çabası,

⁸⁹ Çevikbaş, s.37.

⁹⁰ Kaya, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, s.261-262.

- Göreve yeni başlayanları örgüte uyarlama sorunluluğu,
- Örgütsel verimin ve etkililiğin azalması,
- Yeni teknoloji ve yöntemleri uygulama isteği,
- Hizmetlerin yavaşlaması,
- Yönetici ve personel moralinin düşmesi ,
- Etkili denetimden yoksunluk,
- Eşgüdümleme bozuklukları,
- Bilimler arasında iletişim ve etkileşim yetersizlikleri ,
- Örgüt - çevre ilişkilerinin bozukluğu,
- İletişim kopuklukları,
- Kırtasiyecilik,
- Aşırı israf,
- Ayrılma gibi nedenlerle aşırı personel kaybı,
- Düzensiz devam,
- Bilimsel gelişmelerden kopukluk,
- Örgütsel çatışmalar,
- Örgüt içinden ve dışından gelen şikayetlerin artması,
- Güdöleme yetersizlikleri,
- Yetkilerin belirli noktalarda toplanması,

- Yetki ve sorumlulukların belirgin olmayışı,
- Görev tanımlarının yapılmamış olması.

C. Hizmet İçi Eğitim İhtiyaç Saptamada Dikkat Edilecek Hususlar

Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi, bir bakıma personelin eksikliğinin, yetiştirme noksanlığının, zayıf yönlerinin ortaya konulmasıdır. Personel yetersizliğinin değerlendirilmesi şeklinde algılanabilecek sonuçları çıkartabileceğinden oldukça hassas bir konudur. Bu nedenle ihtiyaç saptanırken aşağıda yazılı hususların bilinmesi ve göz önünde bulundurulması gerekir.⁹¹

- Kurumun genel ve özel amaçları ile politikasının belirlenmesi,
- Kurumun yapısı, görev, yetki ve sorumluluklarının saptanması,
- Personel sayısı, unvanları ile niteliklerinin belirlenmesi,
- İhtiyaç saptama teknikleri, amaçları ve özelliklerinin dikkate alınması,
- Personelin eğitime karşı tutumu ve beklentilerinin belirlenmesi,
- Yönetimden izin ve gerekirse onay alınması,
- İhtiyaç saptama planının ilgililere duyurulması,
- Bilgilerin birincil elden alınması ve kaynak gösterilmesi,
- Amaç dışına çıkılmaması ve saptırılmaması
- Elde edilen bilgilerin saklı tutulması, gizlilik ilkesine uyulması.

⁹¹ Haydar Taymaz, **Hizmet İçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara: Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No:3, 1992, s.28.

D. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Saptayacak Elemanlar

Kurumda çalışan personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını saptayacak elemanlar, kurumu, üretim süreç ve faktörlerini, personel ve üretime katkısını ve insan ilişkilerini bilen aşağıda alanları belirtilen uzmanlardır.⁹²

- Yöneticiler (ilk, orta ve üst kademe yöneticileri)
- Deneticiler (kurum içi ve dışı deneticiler)
- Uygulayıcılar (görevli personel, işgörenler)
- Uzmanlar (eğitimci, sosyolog, psikolog, ekonomist)
- Tüketiciler (kurum ürününü tüketenler, müşteriler)
- Meslek kuruluşları temsilcileri (dernek, sendika, kurul üyeleri)
- Üretim araçları ve teknolojisi üreticileri (yeni ve ileri teknoloji üreten uzmanlar)

E. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Belirlemede Kullanılan Yöntemler

İşletmelerde hizmet içi eğitim ihtiyacı analizi sırasında bilgi toplamak için aşağıda yer alan çok sayıda yöntemden yararlanılmaktadır.

Görüşme / Mülakat Yöntemi: Görüşme yöntemi karşıdaki insana sorular sorarak konuyu daha açık bir biçimde anlama olanağı verdiği gibi, bu konudaki düşünceleri söyleyebilmesi nedeniyle hedef kitleyi oluşturan insanların hakkımızdaki düşünce ve isteklerinin daha çabuk ve doğru olarak algılanabileceği bir yöntemdir. Bu iletişim biçiminde karşıdaki insana güven ve rahatlık vermeye özen gösterilmelidir.⁹³

Mülakatlar yapılandırılmış veya yapılandırılmamış serbest bir şekilde olabilir. Yapılandırılmış mülakatta sorular önceden hazırlanarak nelerin üzerinde durulacağı, nelerin önemli olduğu belirlenerek o konularda bilgi alınmaya çalışılır. Planlanmamış mülakatta ise

⁹² Taymaz, s.27.

⁹³ Güngör Onal, **Halkla İlişkiler**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997, s.71.

mülakat serbest bir şekilde dostça bir havada geçer. Mülakatçılar birden fazla olabileceği gibi tek kişi de olabilir. Mülakata katılanlar tek tek mülakata alındığı gibi kendileriyle grup olarak da görüşülebilir. Mülakata katılacak kişilerin vereceği cevaplardan yola çıkılarak eğitim ihtiyaçları belirlenmeye çalışılır. Belirlenen örnek grup veya personelin tamamıyla yüz yüze, telefonla, işbaşında veya iş dışı ortamda görüşülebilir.⁹⁴

Anket Yöntemi: Anketler belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak için, ilgili kişilere yöneltilecek soru listesini kapsayan veri toplama araçlarıdır. Anketlerin hazırlanmasında en önemli husus, anketlerin nasıl hazırlanacağı ve hangi soruları içereceğidir. Bazı anketlerde sorular ayrıntılı bir şekilde çoktan seçmeli olarak hazırlanır. Bunlar kapalı uçlu sorulardır. Genellikle bu tür anketlerde işletmedeki tüm görevler, her bir işin başarılp başarılmadığı ve normalde ne kadar zamanda bitirildiği gibi sorular yer alır.⁹⁵

Anket sorularını cevaplayacak kişinin kendi ifadesini kullanarak yazmasını gerektiren soru tipi ise açık uçlu sorulardır. Kolaylıkla değerlendirilmesi için cevapların anlaşılır, açık ve maddeler halinde yazılması istenir. Bu tip sorular genellikle anket sorularını cevaplayan kişinin, bunların dışında konuya ilişkin görüşlerini ortaya koyma olanağı sağlamak üzere anketin sonunda sorulur ve yeteri kadar boşluk bırakılır.⁹⁶

Anketler eğitim metodlarını tanımlamada ihtiyaç duyulan bilgi tipinin temininde nispeten kolay bir metoddur. Anketler genellikle bilgi alınacak kişi sayısı fazla ve/veya birçok kurum varsa kullanılır. Bazen anketler daha çok insanı sürece dahil etmede bir yol olarak diğer bilgi toplama metodlarıyla birlikte birleştirilerek kullanılır.⁹⁷

Gözlem Yöntemi: Personelin işbaşında çalışırken davranışlarını, başkaları ile ilişkilerini gözlemleyerek görülen eksikliklerin tespit edilmesidir. Gözlem yöntemi, kişileri değerlemede planlı bir şekilde veya rasgele inceleme yöntemiyle uygulanabilir. Ayrıca gözlem, dışarıdan gözlem ve katılarak gözlem olmak üzere iki türdür. Dışarıdan gözlemde gözlemlenen kişinin davranışlarına bakılarak bir sonuca ulaşılır. Bu davranışların temelinde yatan nedenler tahmin

⁹⁴ Şencan, Erdoğan, s.127-128.

⁹⁵ Can, Akgün, Kavuncubaşı, s.196.

⁹⁶ Taymaz, s.38-39.

⁹⁷ John H. McConnell, **How to Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis**, Saranac Lake, NY, Amacom, USA, 2002, (<http://site.ebrary.com/lib/marmara/Doc.>), (10 Eylül 2006), p.203.

edilmeye çalışılır. Katılarak gözlemde gözlemci insanların arasına katılarak daha ileri düzeyde bilgiye sahip olur.⁹⁸

Test Uygulaması: Eğitim ihtiyacını saptamada yararlanılan test, bireyin bir veya daha fazla özelliğini ölçmek üzere kullanılan vasıta olarak kabul edilmektedir. Test kullanılarak yapılan ölçme, bireyde aranılan özelliklerin ne miktarda var olduğunu saptamak üzere yapılan işlemdir. Ölçme sonucunda elde edilen sayısal veriler beklenen ile kıyaslanarak veya ne anlama geldiği yorumlanarak değerlendirme yapılır. Eğitim ihtiyacını saptamak üzere hazırlanan testler, ön test veya tanıma testi niteliğinde olur. Bu testler uygulanış şekline göre sözlü, yazılı ve iş testleri olmak üzere üç gruba ayrılır.⁹⁹

İş Analizlerinden Yararlanma Yöntemi: Hizmet içi eğitim ihtiyaçları, iş ve personel analizleri yoluyla belirgin bir şekilde ortaya çıkarılabilir. İş analizi, belirli bir işin sorumlulukları ve yapılış işlemleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir. İş analizlerinin yapılmasıyla elde edilen bilgilerden yararlanılarak iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanır. İş tanımı, işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar, ilişkiler, çalışma koşullarını içeren listedir. İş gerekleri ise işe alınacak kişilerde bulunması gereken beceri, eğitim ve kişilik özelliklerini içeren listedir. Bu listede belirtilen özellikler işe almada kriter olarak kullanılır. İş gerekleri hazırlandıktan sonra mevcut çalışanların bu listede belirtilen niteliklere sahip olup olmadıkları araştırılır. Eğer çalışan kişilerin özellikleri iş gereklerine uymuyorsa, bu durumda bir hizmet içi eğitim ihtiyacından söz edilebilir.¹⁰⁰

Kayıt ve Raporların İncelenmesi: Kurumlarda hizmet içi eğitimin zorunlu olduğu belirtilen durumlar doğrudan ilgili olan yazılı kayıt ve raporlar haline getirilmiş olabilir. Ayrıca başka amaçlarla tutulmuş kayıtlar ve hazırlanmış raporlardan sağlanan bilgiler analiz edilerek, kıyaslanarak ve yorumlanarak personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı saptanır.

İncelenen kayıt ve raporların başlıcaları, araştırma ve inceleme raporları, denetim ve yönetim dönem raporları, toplantı karar ve tutanakları, üretim ve tüketim raporları, siciller,

⁹⁸ Şencan, Erdoğan, s.124-125.

⁹⁹ Taymaz, s.43.

¹⁰⁰ Can, Akgün, Kavuncubaşı, s.197.

disiplin, olay ve kararları, bakım ve onarım kayıtları, iş kazaları ve sağlık raporları, basın ve kamuoyunu belirleyen yayınlarıdır.¹⁰¹

Örgüt içi sorunlardan yararlanma yöntemi: Örgüt içinde ortaya çıkan bazı sorunlar, bu konularda bir hizmet içi eğitim ihtiyacını gösterebilir. Bu sorunlar; düşük verimlilik, devamsızlık ve işe geç gelme, yönetim kurallarının ihlali, işgücü devir oranındaki artış, astlardan gelen şikayetlerde artma, iş ilişkilerinde görülen bozulmalar ve üretim hatalarıdır. Ancak bu sorunların varlığı her zaman bir hizmet içi eğitim açığı olduğunu göstermez. Bazen motivasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlar olabilir.¹⁰²

VIII. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ

Hizmet içi eğitim programı uygulanırken birden çok yöntem kullanılabilir. Ancak hangi eğitim yönteminin kullanılabileceği yapılacak olan eğitimin amacına, eğitilecek personelin özelliklerine, işletmenin eğitim için mevcut olan imkânlarına, eğitim verenlerin sahip olduğu bilgi beceri ve öğretim kabiliyetlerine bağlıdır.

Dolayısıyla eğitim yöntemleri, eğitim programında yer alan konuların eğitilen kişiye aktarış biçimini belirler. Personelin bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yaparken kullanılan bu yöntemlerin, bir kısmı personeli eğitim için görevinden uzaklaştırmadan, yaptığı işin başında eğitmeyi amaçlar. Bu yöntemlere “İşbaşı Eğitim Yöntemleri” adı verilir. Bir kısım yöntemler ise, personeli işinden ayırıp başka bir mekanda eğitmeyi amaçlar. Bu yöntemlere de “İşdışı Eğitim Yöntemleri” denir. Diğer grup ise Görsel-İşitsel Eğitim Teknikleri olarak adlandırılmaktadır.¹⁰³

İşletmelerin işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleri arasında seçim yaparken gözönünde bulundurmaları gerekli başlıca noktalar şunlardır;

- Yetiştirme programıyla personele kazandırılmak istenen bilgi, yetenek ve davranışın cinsi,
- Programa katılacak personelin sayısı,

¹⁰¹ Çevikbaş, s.39.

¹⁰² Can, Akgün, Kavuncubaşı, s.198.

¹⁰³ Geylan, s.147.

- Programa katılacak personelin yetenek düzeyleri,
- Programa katılacak personel arasındaki farklılıklar,
- Yetiştirme yönteminin işletmeye maliyeti,
- Yetiştirme yönteminin öğretim ilkelerini (motivasyon, öğrendiğini uygulama vb.) ne derece bünyesinde toplayabildiği,
- Yetiştirme programı için işletmenin sahip olduğu olanaklar ve süre.¹⁰⁴

İşletmelerde işbaşı ve işdışı eğitimi planlamada yedi aşamalı bir metod takip edilebilmektedir.¹⁰⁵

- Çalışanların, iş gereksiniminin ve iş koşullarının analizi,
- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Eğitime ait amaçları belirlemek ve düzenlemek,
- Eğitime ait materyalleri, eğitimin amaçları ve eğitim ihtiyaçları ile buluşturmak için oluşturmak, satın almak veya belirlemek,
- Test eğitim materyalleri (biçimlendirici değerlendirme),
- Eğitimi ilan etmek,
- Özet değerlendirme

A. İş Başında Hizmet İçi Eğitim

İşbaşında eğitim yönteminin seçilebilmesi için eğitime konu olacak işgörenlerin, görevleri ile ilgili temel bilgilerin var olması gerekmektedir. Ayrıca bir programa bağlı olmaksızın yapılan bu türden bir eğitimin etkinliği, işletme içi dinamığa ve örgütün yapısına

¹⁰⁴ Artan, **Personel Yönetimi**, s.81.

¹⁰⁵ William J. Rothwell, **Beyond Training and Development: The Groundbreaking Classic on Human Performance Enhancement**, Saranac Lake, NY, Amacom, USA, 2004, (<http://site.ebrary.com/lib/marmara/Doc.>), (10 Eylül 2006), p.239.

bağlıdır. Rollerin ve statülerin açıkça belirtilmediği, görev tanımlamalarının, yetki sorumluluk dağılımlarının tümüyle açıklanmadığı bir örgütte girişilecek eğitim çalışmalarından sonuç alınamaz.¹⁰⁶

İşbaşında eğitim için işgörene iş ortamında bir üst tarafından öğretilmesidir. İşbaşında eğitim maliyeti düşük bir yöntem olduğu için sık kullanılmakla birlikte, eğitim yetersiz olduğunda makineye zarar verilmesi, müşteri şikayetleri vb. nedenlerle işletme için büyük maliyetlere yol açabilmektedir.

Genel olarak işbaşında eğitim yöntemleri; yetki devri yöntemi, iş değiştirme (rotasyon) yöntemi, işi yaptırarak öğretme eğitimi, gözetimci nezaretinde eğitim, işbaşında sistemli gözetim, monitör (kılavuz) aracılığı ile eğitim, komiteler ve rapor hazırlama olarak sayılabilir. Aşağıda bu yöntemlere ilişkin ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

Yetki Devri Yönetimi:

Yetki devri yöntemi personelin sorumluluk bilincini ve karar verme yeteneğini geliştirmek amacıyla kullanılır. Bu yöntemde eğitilecek personelin bağlı olduğu ilk yönetici personele bazı yetkilerini devreder.¹⁰⁷

Yetki devri yoluyla kişiye örgütün sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü (yetki) verilir. Böylelikle işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Astların, “vekâlet yolu” ile de olsa üstlerin bulunmadıkları zamanlarda önceliklerini kullanması ve kararlar verebilmesi, uygulamaya geçebilmeleri, önemli bir gelişme basamağını oluşturmaktadır. Bu eğitim yönteminin uygulanmasıyla asta deneyim kazanması, işbirliği anlayışını geliştirmesi, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini artırılabilmesi için bir olanak tanınmaktadır. Bu yöntem ile asttan, hastalık, tatil ve görevsel bir seyahat nedeniyle boşalan bir görev yerinde “fırsatı kullanması” istenir. Böylece ast, üstün rolünü oynamakla sözkonusu görev yerine hazırlanmaya çalışır.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1998, s.138.

¹⁰⁷ Geylan, s.151.

¹⁰⁸ Onal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, s.271.

İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi

Oldukça yeni ve etkili eğitim tekniklerinden biri olarak benimsenen ve uygulanan rotasyon tekniğinin belirgin niteliği işgörenin yetişmesi amacıyla çeşitli işlerde belirli sürelerle çalıştırılmasıdır. Amaç, ileride çok önemli üst görevlere atanacak kişilerin işletmede yer alan çeşitli görevleri yakından tanımasını sağlamak, teknik ve yönetsel yeteneklerini geliştirmektir.¹⁰⁹

Rotasyon genellikle, hizmete yeni giren yönetici adaylarının (örneğin, kaymakam adayları gibi) yetiştirilmesinde yararlı olmaktadır. Uygulamada değişik biçimleri vardır. Adayların, gönderildikleri kuruluşun görevleri ve izlediği yöntemler hakkında bilgi edinmeleri yeterli görülebileceği gibi, adaylara özel görevler ve sorumluluklar verilmek suretiyle bilgi ve tecrübelerinin artırılmasına da çalışabilir. Rotasyon tekniğine kimi eleştiriler yöneltilir. Bunlardan ilki, adayın, belli bir süre sonra hizmet birimlerinden ayrılacağını bildiğinden işe karşı ilgisiz kalabileceğidir. Öte yandan, aday işe ilgi gösterse bile bulunduğu hizmet birimlerinin yöneticilerinin adayın iş yapmasına izin vermemeleri olasılığı da sözkonusudur. Ayrıca, adayın kısa sürede iş ortamına alışması ve olumlu ilişkiler kurması çok güçtür.¹¹⁰

İşi Yaptırarak Öğretme Eğitimi (Job Instruction Training)

İşi yaptırarak öğretme eğitiminin amacı, bir işin yapılış biçimini kişilere göstererek öğretmektir. Bu dört aşamalı bir yöntemdir. Birinci aşamada, asta yazılı ya da sözlü biçimde gerekli açıklamalar yapılarak kişi hazırlanır. İkinci aşamada amir, işi kendisi yapar ve gösterir. Örneğin, bir makinenin kullanılışı çalıştırılarak gösterilir. Üçüncü aşamada, iş öğrenciye yaptırılır. Dördüncü aşamada yakın gözetim altında yinelettirilerek sonuç izlenir; yani öğrenme durumu gözlenir. Bu yöneme “gösteri yöntemi” de denmektedir. Gösteri yönteminin uygulama alanı çok geniştir. Özellikle, bir işin mekanik ya da rutin yönlerinin iş başında öğretilmesinde izlenecek en etkili yöntemlerden birisidir. Gösteri yöntemi, halkla doğrudan ilişkisi olan kamu görevlilerinin eğitiminde, insan ilişkileri ve görüşme tekniklerinin öğretiminde de yararlı olabilir.¹¹¹

¹⁰⁹ Kaynak ve Diğerleri, s.193-194.

¹¹⁰ Canman, s.98-99.

¹¹¹ Canman, s.101.

Gözetimci Nezaretinde Eğitim

Gözetimci nezaretinde eğitim, en eski eğitim yöntemlerinden biri olup, maliyetinin düşük ve uygulamasının kolay olması gibi nedenlerle günümüz işletmelerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yöntemin özü, işletmeye yeni gelen ya da iş değiştiren bir işgörenin bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer işgören veya ustabaşının yanına yetiştirilmek üzere verilmesidir. Basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olan bu yöntem, deneysel yollarla bir işin öğretilmesinde hem çok kolay, hem de oldukça pratiktir.¹¹²

Bu yöntemde üst her şeyden önce astının yetişmesini istemelidir. Üst ve ast arasında karşılıklı güven bulunmalı ve işbirliği sağlanmalıdır. Üst zamanla astına, belirli konularda bağımsızlık tanımalı, yetkili kılmalıdır. Bunları yaparken astını uzaktan denetlemeli, gerektiğinde veya kendisine danışıldığında gerekli uyarılarda bulunmalıdır.¹¹³

İşbaşında Sistemli Gözetim (Coaching - Yönlendirme Yöntemi)

Astların işbaşında yetiştirilmesinde sürekli ve etkili bir yöntemdir. Bu yöntemde, gözetimin ve yönetimin sistemli hale getirilmesi sözkonusudur. Bu gözetim, talimat (direktif) verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme, sorular sorma, önerilerde bulunma biçimlerinde görülür. Bu yöntemin başarılı olabilmesi amire sıkı sıkıya bağlıdır. Amir, iyi bir yetiştirici olmalıdır. Yeterince yetki ve sorumluluk devretmeli, en iyi çözüm biçimini bulma fırsatını astlarına vermelidir. Amir, zaman zaman astlarına hedefler göstermeli, izlenecek yol ve yöntemi bulma işini astlarına bırakmalıdır. Amirler, bazı işleri astlarına danıştırlarsa, astlarının görüş açısını genişletmiş olurlar. Ayrıca, sorunlara bir amir gibi eğilmek alışkanlığını da onlara kazandırır. Amirler, bu yöntemle başarı sağlayabilmek için yetişmiş kişiler olmalıdır. Kendine ve astlarına güveni olmayan amir, iyi bir yetiştirici olamaz.¹¹⁴

Monitör (Kılavuz) Aracılığı ile Eğitim

Bu eğitim daha çok alt kademe işgörenler üzerinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. Günümüz işletmelerinde, gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik eğitim

¹¹² Kaynak ve Diğerleri, s.192.

¹¹³ Artan, **Personel Yönetimi**, s.81-82.

¹¹⁴ Canman, s.98.

gerektiren işleri, eğitici formasyonu bulunmayan ustabaşların öğretmesine bırakmak yerine kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasında, seçilen kişilerin, pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak işgörenlerin eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir. Bu seçilen kişilere monitör ya da kılavuz adı verilmektedir. Kılavuzlar tek tek veya gruplar halinde, eğitilecek işçi kitlesine, yapılacak işin bütün teknik gereklerini açıklama, tanımlama ve yol gösterme nitelikleri ile donatılmıştır. Kılavuzlar, işgörelere; işe, amaca ve araçlara ait sistematik bilgilerin verilmesi, işle ilgili pratik bilgilerin sağlanması ve araçların en etkin, en ekonomik kullanım yollarının gösterilmesi, yeni konan çalışma yöntemine işgörenlerin uyumunun sağlanması gibi görevleri yerine getirerek, eğitim faaliyetlerini gerçekleştirirler.¹¹⁵

Komiteler

Bu yöntemde belirli bazı görevleri yerine getirmek üzere çalışma grupları oluşturulmaktadır. Bu küçük gruplar, belli bir konuda rapor yazmakta, seçilmiş bazı belgeleri incelemekte ve ortak bir çalışma yapmaktadırlar. Bu yöntem karar verme, planlama, vb. konularda etkili bir yöntemdir. Her küçük grup belirli bir görevi yerine getirmektedir. Yöntemin tek güçlüğü; komite çalışması, iyi bir ön hazırlığı ve etkili bir önderliği gerektirir. Yöntemin üstün tarafı ise, işbirliği içinde çalışmayı sağlaması, çeşitli konularda bilgi elde etme imkanı sağlanması, yaratıcılık gücünü artırması ve karar vermedeki zorlukları ortadan kaldırmasıdır.¹¹⁶

Rapor Hazırlama:

Bu yöntemle eğitilecek işgörene yönetsel bir konu inceletirilir. Onun, konu ile ilgili dosyaları araştırması, kişilerle görüşmesi, verileri değerlendirmesi istenir ve ona edindiği bilgileri bir rapora dönüştürmesi görevi verilir. Bu yöntemde önemli olan, kişinin kendisiyle haberleşmesi değil raporu okuyacak olanlarla ruhsal ve duygusal ilişkiyi kurabilmesidir.¹¹⁷

Yukarıda yer alan işbaşında eğitim yöntemlerinin işletme için birtakım yararları ve sakıncaları bulunmaktadır. Aşağıda bu yarar ve sakıncalardan bahsedilmektedir.

¹¹⁵ Kaynak ve Diğerleri, s.193.

¹¹⁶ Gül, s.11.

¹¹⁷ Aldemir, Ataol, Budak, s.140.

İş başında eğitimin sağladığı yararlar;¹¹⁸

- Gerçek iş koşullarının öğrenimin etkinliğini artırması,
- İşgörenin güçlü ve zayıf yönlerinin kolayca belirlenmesi,
- Hataların anında düzeltilmesi,
- Öğrenilenlerin hemen uygulanmasının mümkün olması,
- Öğrenme sürecinin hızlanması,
- İşgücü kaybı olmadan öğrenmenin sağlanması şeklinde sıralamak mümkündür.

İşbaşı eğitimin sakıncaları;¹¹⁹

- Eğitim normal üretim birimlerinde yürütülmekte olduğundan eğitim alan personelin ekipmanlara zarar verebilmesi
- Verilen eğitimin yetersiz olması
- İşbaşı eğitimi veren eğitimcinin yeterli eğitim birikimine sahip olmaması
- Yetersiz ve yanlış öğrenme nedeniyle maliyetlerin artması
- Verimli bir eğitim için gerekli zamanın olmaması
- Eğitim için gerekli fiziksel ortamın oluşturulamaması,

Hizmet içi eğitimde diğer bir sınıflandırma; işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, çıraklık eğitimi ve staj olmak üzere kısaca üç şekilde olarak incelenebilir.

¹¹⁸ Ünsalan, Şimşeker, s.105.

¹¹⁹ Don Harvey, Robert Bruce Bowin, **Human Resource Management, An Experiential Approach**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1996, p.161.

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

Oryantasyon, seçimi yapıp işletmeye alınmış personelin işe ve örgüte alıştırılması amacıyla yapılan çalışmalara verilen isimdir. Yeni bir örgüte girmiş olan insanın o örgüt hakkında edineceği ilk kanı onu o örgüt içinde kalacağı süre boyunca etkileyecektir. Oryantasyon bazı durumlarda eğitimin ilk basamağı olarak düşünülür. Ancak onu eğitimden ayıran nokta, oryantasyonda eğitim konusunun yeni personelin işletme için özellikleri ve öteki personele uyumunu oluştururken, eğitim çalışmalarında yoğunluğun belli bir görevin öğretilmesinde olmasıdır.¹²⁰

Çıraklık Eğitimi;

Çıraklık eğitimi yeni çalışanlara teknikleri, prosedürü ve işleri için kuralları öğrenmek için bir eğitim dizaynıdır. Bu eğitim tipik tarzda işyeri dışında sınıf dışı formatta yetenekli çalışanların rehberliğinde sağlanır.¹²¹

Bu eğitim sistemine göre; beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı ve kurumsal yönleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilir. Çıraklık programları, yönetim ve emek, endüstri ve devlet, işletme ve okul sistemi arasındaki gönüllü işbirliğine dayanır. Çıraklık ücretleri, tam nitelikli işgörenlerinkinden daha az olmasına karşın, bu yöntem nitelik kazanmayla ilgilenen bireyler için ücretli eğitim sağlar.¹²²

Staj

İşletmeler kendi personellerine, eğitim programlarında çoğu kez yer alan staj yoluyla çeşitli dallarda ve çeşitli yerlerde eğitim olanakları tanımaktadırlar. Staj, işgörelere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmayı, işlerin öğrenimini, bünyesel değişikliklere kısa zamanda uyma yeteneklerini kazandırmayı ve meslek sorumluluğun taşınmasını öğretmeyi amaçlamaktadır.¹²³

¹²⁰ Artan, **Personel Yönetimi**, s.59-60.

¹²¹ Richard M. Hodgetts, Galen K. Kroeck, **Personel and Human Resource Management**, The Dryden Press, 1992, p.374.

¹²² Bingöl, s.194.

¹²³ Onal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, s.272.

B. İş dışında Hizmet İçi Eğitim

İş dışı eğitim yöntemleri arasında seçim yaparken eğitime katılacak personel sayısı, eğiticinin öğretme kapasitesi, eğitimin maliyeti, eğitimde kullanılacak araç/araçların özellikleri dikkate alınır.

İş dışı eğitim yönteminde personel belli bir süre işinden ayrılarak başka bir yerde eğitim alır. İşletmeler işbaşında eğitim yapmanın olanaksız olduğu veya uygun olmadığı zamanlarda işdışı eğitim yöntemlerini tercih ederler.

İş dışında eğitim işbaşındaki eğitim uygulamalarına kıyasla belirgin birtakım özelliklere sahiptir. Bunlardan en önemlisi, eğitilecek işgörenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak, ilgisini eğitime verebilmesidir. Günlük faaliyetlerin ve yorgunlukların baskısıyla birlikte sürdürülen eğitimin yararları kısıtlıdır. İş dışındaki eğitim yöntemleri, yöneticilere günlük baskılardan uzaklaşıp rahat bir ortamda düşünme olanağı sağlar. Yöneticilerin farklı kişilerle bilgi alışverişlerini sağlar ve onlarda değişim olgusunu ortaya çıkarır. Eğitim grubuna katılan yöneticinin kendini geliştirmesi güdüsünü canlandırır.¹²⁴

İş dışında eğitim, kurum içinde ya da kurum dışında verilebilir. Kurum içinde eğitim, eğitim faaliyetlerinin kurumun olanaklarından yararlanarak, kuruma ait bina ve tesislerde yapılmasıdır. Eğiticilerin kurum dışından sağlanması kurum içinde yapılan eğitimin niteliğini değiştirmez. Kurum içi eğitim genellikle kurumların eğitim birimleri tarafından düzenlenir ve eğitim merkezlerinde uygulanır. Hizmet içi eğitimin kurum içinde uygulanması, kurum dışındaki eğitime göre eğitim maliyetlerini azaltabilir. Fakat bu durum her zaman ve her yer için doğru değildir. Bazı durumlarda personelin kurum dışı bir eğitim kurumuna gönderilmesi daha ucuz olabilir. Hizmet içi eğitim için karar verirken eğitim kurum içinde veya kurum dışında verilmesi durumları, maliyet açısından karşılaştırılmalı ve en uygun seçenek seçilmelidir.¹²⁵

Anlatım

Bazı kaynaklarda “takrir”, “konferans” ya da “düz anlatım” şeklinde geçen anlatma yöntemi en eski, en kolay, en ucuz ve alışılmış bir yöntemdir. İşletmede yetkili bir kimsenin

¹²⁴ Aldemir, Ataol, Budak, s.140.

¹²⁵ Can, Akgün, Kavuncubaşı, s.200.

belirli konularda geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermesini amaçlar. Örneğin üretim teknikleri, pazarlama sorunları, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi konularda yöneticiler ya da işletme dışından gelen kişiler işletmede ilgili kişilere belirli süre içinde bilgi verirler.¹²⁶

Çalışma yaşamında yaygın kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem çok sayıda çalışanın eğitilmesini öngördüğünden, ekonomik sayılabilir. Ancak bu ekonomiklik, eğitimden sağlanan yararlar karşılaştırıldığında, gerçek ölçülerin çok dışında kalabilir. Bu yöntemde iletişim tek yönlüdür. Diğer bir deyişle eğitici, programlanmış bir dizi bilgiyi pasif roldeki eğitilenlere aktarır.¹²⁷

Katılımcıların aktif katılımını engeller, eğitimi monoton ve sıkıcı bir havaya sokar, diğer taraftan anlatım gücü fazla yeterli olmayan eğitimcilerce kullanılması halinde eğitimi olumsuz yönde etkileyeceğinden; her zaman başvurulmaması gereken bir metottur. Ayrıca bu metotta uzun süren dikkat ve ilgiyi toplama güçlüğü, konuya hakimiyet zorluğu, ve resmiyet yüksekliği diğer sakıncalar arasında sayılabilir.¹²⁸

Konferans ve Görsel - İşitsel Yöntemler:

Konferans, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kimselerin bir araya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarıdır. Konferansa katılan kişiler, konunun çeşitli noktalarını, fikirleri, süreçleri ve ölçüleri birbirine iletirler. Konferans biçimindeki eğitimde, katılanların hepsinin tamamen aşına oldukları ve önceden gündemi, belirlenmiş bir konu tartışılır. Konferansa katılanlar, ortak sorunlara ve deneyimlere sahip olmalıdırlar. En iyi sonuçlar, gruplar oldukça küçük olduğunda elde edilir.¹²⁹

Konferans yazılı iletişime göre biraz daha etkin bir yöntem olmakla birlikte yine de tek yönlü bir iletişimdir. Belli bir süre içerisinde bir gruba bilgi ve düşüncelerin aktarılmasını sağlar. Bu yolla tek tek iletişim kurmada karşılaşılan zaman kaybının önüne geçilebilir.

¹²⁶ Sabuncuoğlu, s.153.

¹²⁷ Aldemir, Ataol, Budak, s.141.

¹²⁸ Murat Birsan, **Yöneticiler İçin Eğitim Uygulama Teknikleri**, İzmir: TBB Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, 1998, s.1

¹²⁹ Bingöl, s.197.

Sempozyum ve Panel

Sempozyum veya panel, planlı bir tartışma yöntemidir. Her konuşmacı belli bir konuda tebliğ hazırlar ve sunar. Sunulan tebliğlerin her birinin ayrı bir teze sahip olması beklenir. Panelistlerin dışında geniş bir dinleyici kitlesi konuşmaları dinler ve soru sorarak ya da görüş bildirerek tartışmalara katılır. Panelde karşıt görüşlerin savunulması değişik çözümlere ulaşmaya yardımcı olur. Panelistler öğrencilerden seçilebileceği gibi grup dışındaki uzman kişilerden de oluşabilir.¹³⁰

Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasında sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektir. Böylece bu grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme, çeşitli görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır.¹³¹

Örnek olaylar çoğu kez işletmelerde karşılaşılmış önemli güncel olaylar arasında seçilir. Yetiştirme amacına uygun ve işyeri politikasına uygun olarak seçilen olay, çoğunlukla yazılı olarak adaylara dağıtılır. Adaylar önceden dağıtılan olayları inceleyip gerekli bilgileri çeşitli kaynaklardan yararlanarak topladıktan sonra, sınıfta tartışırlar. Tartışmayı konunun uzmanı bir kişi veya işletmenin sorumlu yöneticilerinden biri yönetir. Bu kişi olayın çözümüne ilişkin çeşitli seçenekler üzerinde adayların durmalarını sağlayacağı gibi gerektiğinde adaylara danışmanlık da yapar. Amaç adayların gelişmesini sağlamak olduğundan tartışmalarda adayların konuyu ele alış yöntemleri, analizleri, olay hakkındaki görüş ve düşünceleri ile verdikleri kararları sağlam temellere dayandırmaları yeterlidir. Yoksa varılan sonucun doğru olup olmaması pek önemli değildir.¹³²

¹³⁰ Can, Akgün, Kavuncubaşı, s.207.

¹³¹ Onal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, s.270.

¹³² Artan, **Personel Yönetimi**, s.91.

Beklenen Sorunlar (In-Basket) Yöntemi

Bir örgütte çalışan bireylerin yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek üzere kullanılan bir eğitim yöntemidir. Bu yöntem gelen evrak veya masa başı yöntemi olarak da adlandırılmaktadır.¹³³

Gelen evrak tekniğinde eğitilecek olan yöneticinin günlük posta ve telefon listesinde yer alabilecek bir materyel seti ile çalışması istenir. Bu arada eğitilenin verdiği kararlardaki öncelikler, isabet, zaman kullanımı gibi hususlar incelenir.¹³⁴

Bu yöntemde, gerçekte varmış gibi kabul edilen bir işletme de, yöneticilerden birinin veya birkaçının belirli bir süre işinden ayrıldığı varsayılır. Bu süre için adaydan o boşalan işleri yürütmesi istenir. Karşılaştırma yapmak için birden çok aday üzerinde aynı çalışma yapılabilir. Adaylara varsayımsal bu durumla ilgili veriler sunulur. Bu bilgileri aldıktan sonra adaylar değişik masalara oturtulur. Her masanın üzerinde bir evrak sepeti bulunur ve bu verilere dayanarak her birinin gerekli kararları almaları ve belirli davranışları göstermeleri beklenir. Her aday sadece kendi sepetindeki verilerden yararlanabilir. Daha sonra bazı konuları astlarına havale eder, önemli yazıları hazırlar, sekreterine yazılmak üzere notlar verir. Bu işler yapıldıktan sonra grup önünde sonuçlar tartışmaya başlanır. Her üye nasıl hareket ettiğini ve kararlara vardığını anlatır. Böylelikle eğitime katılanların çözümleme, sentez ve karar alma yeteneklerinin geliştirilmesine olanak tanınır. Bu üstünlüklerine karşın verilerinin hazırlanması, yorumlanması ve alınan kararların değerlendirilmesi oldukça güç ve zaman alıcıdır.¹³⁵

Rol Oynama Metodu

Yetiştirme programına katılan adaylar arasından önce belirli bir grup seçilir. Seçilen bu gruptan, işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorunu, gerçekte kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp, çözmeleri istenir. Bunun için önceden ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış bir olay, tüm adaylara sınıfta anlatılır ve oyunun amacı açıklanır. Olayda geçen yöneticilik görevleri, seçilen adayların, karakter, düşünce ve inançlarına uygun olarak dağıtılır.

¹³³ Kaynak ve Diğerleri, s.199.

¹³⁴ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998, s.186.

¹³⁵ Sabuncuoğlu, s.162.

Böylece her aday gerçekte o görevde bulunuyormuşçasına içlerinden geldiği gibi düşüncelerini uygulayıp, kararlar alarak kendilerine göre işletmeye en yararlı çözümü getirmeye çalışırlar.¹³⁶

Rol oynama yönteminin işletmeler için en büyük avantajı personelin kişisel farklılıklara anlayışla ve hoşgörüyle bakmasını sağlamasıdır. Bu da bireylerin çalışanların sorunlarıyla ilgili tutum ve davranışlarını canlandırarak, rollerini oynamaları ile mümkün olmaktadır.

Duyarlılık Eğitimi

1947’de Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından “örgüt geliştirme yöntemi” olarak başlatılan duyarlılık eğitimi kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanması ve kişinin örgütsel ortamdaki değişikliklere uyabilmesi bakımından duyarlı ve çabuk hareket etmesine yardımcı olan eğitim yöntemidir. Duyarlılık eğitime katılan yöneticiye kendi geliştirmiş olduğu davranışlarını çözme olanağı sağlar. Katılımcılar açısından da birbirlerini nasıl etkileyebileceklerini kavrarlar ve bu şekilde karşılıklı etkileşim geliştirirler.¹³⁷ Duyarlılık eğitimi aynı zamanda “Tartışma Grubu” veya “Labratuar Eğitim Yöntemi” olarak da adlandırılmaktadır.

Bu yöntemde, yöneticiler üç günle hafta arasında bir süre için işyerinden ayrı bir yerde toplanıp kendi kendilerini ve başkalarını daha iyi anlamalarını sağlayan çalışmalar yaparlar. Bu toplantılarda çeşitli konular tartışılır, kişisel durumlar analiz edilir ve bazı tipik durumlar yeniden canlandırılır. Bu çalışmaların amacı, insan ilişkileriyle ilgili bazı durumların öneminin anlaşılmasıdır. İşyerinden uzakta geçirilen zamanın yarısında, önceden hiçbir gündem ve prosedür saptanmadan gerçekleştirilen toplantılarda duyarlılık eğitimi görülür. Topluluk kendisini, amaçlarını, normlarını ve prosedürlerini kendisi tanımlar. Bu yöntemin etkili sonuçlar vermesi, gruba katılanların karşılıklı güvenine ve samimiyetine bağlıdır.¹³⁸

¹³⁶ Artan, **Personel Yönetimi**, s.93.

¹³⁷ Gül, s.11.

¹³⁸ Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, 1993, s.124.

İşletmelerin tartışma tekniklerini kullanmalarının nedeni,¹³⁹

- İzleyicileri aktif bir şekilde öğrenmeye katmak,
- İnsanlara diğer insanların deneyimlerinden yararlanma fırsatı vermek,
- İnsanların diğer insanların bakış açılarını anlamalarını sağlamak,
- Kendine kendine güvenlerini geliştirmek.

“Duyarlılık eğitiminin amacı, bireylerin bir grup içinde birbirlerini nasıl etkilediklerini ve bu ilişkilerin nasıl kurulup geliştiğinin bilincine erişmektir.” Bu amaca, daha önce üzerinde durulmayan kimi varsayımları bilinçli olarak ortaya çıkarmak suretiyle erişilebilir. “Normal zamanda bireyler, değerlerini ve önyargılarını belli etmemek eğiliminde olduklarından, normal bir eğitim programı, bu değerlerin ortaya çıkarılması için elverişli bir ortam olamaz. Tersine, çoğu kez böyle bir eğitim programı mevcut değerleri ve yargıları pekiştirir. Çünkü, öğretici, hem resmi (biçimsel) otoritesi, hem de özel bilgisi olduğundan öğrencilere göre üstün durumdadır.¹⁴⁰

Yönetim Oyunları:

Yönetim oyunları için savaş oyunlarına benzer şekilde işletme içinde geçen oyunlar geliştirilmiştir. Bu oyunlarda bir işletmenin faaliyetleri oyunu oynayan gruba verilir ve ürünün fiyatını tespit etme, üretimi planlama, malzeme satın alma, finansman bulma, araştırma-geliştirme, pazarlama gibi konularda üst düzey karar almaları kendilerinden beklenir. Aldıkları her kararın etkisi pazar payı, kar gibi modeldeki ölçütler dikkate alınarak ölçülür. Bu arada rakip grubun kararları da ölçülerek hangi grubun kazandığı ortaya konur. Yönetim oyunları yararlı olmakla beraber, zamanla oyuna katılanların oyunun anahtarını bulup kazanmaya çalışmak gibi bir çaba içine girdikleri de görülebilmektedir.¹⁴¹

¹³⁹ Michael Armstrong, **Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th Edition, London: Kogan Page Limited, 2006, (<http://site.ebrary.com/lib/marmara/Doc.>), (10 Eylül 2006), p.580.

¹³⁹ Canman, s.99.

¹⁴⁰ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları No:179, Doğan Basımevi, 1979, s.141.

¹⁴¹ Yüksel, s.186.

Simülasyon (Benzetme Yöntemi)

Simülasyon uygulamaları iki şekildedir. İş koşullarının ana özelliklerini tekrarlayan mekanik bir benzeticidir. Bu method işe giriş eğitime benzerdir. Bilgisayar simülasyonları diğer tekniktir. Eğitim ve gelişim amacı için bu method sık sık oyun formundadır. Programlanmış şekilde koşullar verildiğinde oyuncular karar alır, bilgisayarlar çıktıyı belirler.¹⁴² Genellikle bilgisayar destekli olarak uygulanan bir yöntemdir. Oyuna katılan kişi, benzetmesi yapılan oyunun bizzat içindedir, bir parçasıdır.

Yukarıda anlatılan işdışı eğitim yöntemlerinin işletmelere sağladığı birtakım yararlarının dışında bazı sakıncaları da vardır. Bu yarar ve sakıncalar aşağıda yer almaktadır.

İş dışında eğitim yönteminin sağladığı yararlar;¹⁴³

- İş dışı eğitim, konusunda uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için daha etkili olabilir.
- İş başına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim sözkonusudur.
- İş dışında uygulanan yöntemlerle çok sayıda işgören aynı anda yetiştirilebilir.
- Eğitimin maliyeti, işbaşına göre daha kolay hesaplanabilir.
- Aday planlanmış bir eğitimde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- İş başında; işgörenin eğitilirken uyguladığı yöntemlerin, sadece karşılaştığı olayların çözümlerine yönelik olması sebebiyle, genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilir. Oysa işdışı eğitimde bu sakınca ortadan kalkar.
- Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda, kişi başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkânı elde eder.

¹⁴² William B. Werther, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 1989, p.256.

¹⁴³ Kaynak ve Diğerleri, s.195.

İş dışında eğitim yönteminin sağladığı sakıncalar ise şöyle ifade edilebilir;¹⁴⁴

- Eğitimden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte, bireyler uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler.
- Eğitime katılanların, işlerinden uzaklaşmaları, üretim kaybına neden olur.
- İş başı eğitimine göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

C. Görsel – İşitsel Eğitim Teknikleri

Görsel – işitsel isim altında eğitim alanında kullanılan ve modern buluşlara dayanan ses ve resim prodüksiyonları toplanmaktadır. İşitmeli iletişim tekniği veya işitmeli ve konuşmalı, görmeli, sesli ve resimli veya öğretme makineleri gibi çeşitli teknikler uygulanmaktadır. Bütün bu uygulama şekilleri bazen yardımcı araçlar, bazen eğitimde direkt araçlar olarak nitelendirilmektedir.¹⁴⁵

Eğitim alanında görsel-işitsel teknikler, daha çok eğiticilerin ders sırasında işgörenlere daha iyi kavramaları amacıyla uyguladıkları renkli, canlı, etkili birer araçtır. Fakat burada en önemli sorun işletmelerde uygulanan eğitim uğraşlarına en yararlı olabilecek tekniklerin titizlikle seçimidir.¹⁴⁶

Görsel eğitim tekniğine göre; verilmek istenen bilgiler veya malzemeler, film, fotoğraf veya slaydlar aracılığıyla gösterilmeye çalışılır. Örneğin bir işin yapılış tarzı, bir filmle eğitilenlere öğretilir. Gösteri sırasında bir eğitici ek açıklamalarda bulunarak öğrenmeyi kolaylaştırır. Diğer yandan gösterinin sonunda katılanlara soru sorma olanağı tanınır, sorular yanıtlanır veya isterlerse gösteri tekrarlanır.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Kaynak ve Diğerleri, s.195.

¹⁴⁵ Onal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, s.272.

¹⁴⁶ Sabuncuoğlu, s.163.

¹⁴⁷ Bingöl, s.196-197.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : VERİMLİLİK

I. VERİMLİLİĞİN TANIMI

İnsanlığın tarihi kadar eski olan ve insanların yaşamlarını sürdürebilmek için üretmeye başladığı günlerden beri var olan verimlilik kavramı üreten insan, üretim biçimi, üretilen ürün ve üretilenin kullanımı ile doğrudan ilişkilidir. Üretim kavramı kadar uzun bir tarihi olan verimlilik kavramı, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenmiş birçok değişik biçimde tanımlanmıştır. Günümüz yoğun rekabet ortamında da işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için göz önünde bulundurmaları gereken faktörlerden biri olan verimlilik, en basit anlamıyla girdilerin çıktılara oranı veya girdilerin çıktılara dönüştürülebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Makro düzeyde ulusal ekonominin işleyişi, toplumsal refah ve rekabet edebilirlik; mikro düzeyde ise ekonomiyi oluşturan birimlerin işleyişi ve yönetim kararları ile ilgili olan verimlilik hem ülkelerin kalkınma çabalarının değerlendirilmesinde ve ulusal refahın artırılmasında temel bir gösterge hem de işletmeler için karlı olmanın ve varlığını sürdürebilmenin en önemli koşullarından biridir.¹⁴⁸

Verimlilik diğer bir ifade ile bir üretim sürecinde, her ikisi de fiziksel büyüklükler ile ölçülen, kullanılan kaynaklar başına mal ve hizmet çıktıları ya da çalışan kişinin (birimin) çalışma süresi başına çıktısı biçiminde de tanımlanabilir. Verimlilik, bir maliyet merkezi, tek bir ürün için ölçülebileceği gibi, tesis, teşebbüs, endüstri ya da ulusal ekonomi düzeyinde de ölçülebilir. Girdinin ve çıktının fiziksel ya da parasal ifade edilmesine göre; fiziksel verimlilik, parasal verimlilik, yarı-fiziksel, yarı-parasal verimlilik kavramları da vardır.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Murat Hançer, **İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004, s.1.

¹⁴⁹ Rıfat Üstün, “*İşgücü Verimliliği Nasıl Artırılabilir*” Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XIII, Sayı 1-2, 1997, s.56.

Verimlilik parasal olarak hesaplandığı zaman pastanın büyüklüğünü ve bunu müşteriler, ortaklar ve çalışanlar gibi ilgili kişilerin nasıl paylaştığını gösterir. Böylece işletme içi dengeler daha iyi kurulabilir.¹⁵⁰

Verimlilik artışı olabilmesi için;

- Daha az girdi ile daha fazla çıktı sağlamak,
- Daha az kaynakla, aynı kalite ve miktarda üretimde bulunmak,
- Daha az kaynakla daha fazla mal ve hizmet üretiminde bulunmak gerekmektedir.¹⁵¹

Verimlilik, Milli Prodüktivite Merkezi'nin uzmanlarınca aşağıda yer alan etkenlere bağlı olarak değerlendirilmiştir.¹⁵²

- Emegın kalitesi,
- Teknoloji düzeyi, doğal kaynak bolluğu ve sermaye yoğunluğu,
- Örgütlenme,
- Ekonomik, toplumsal ve siyasal yapı.

Verimlilik çalışanlar ve işverenler açısından aşağıdaki özellikleri ifade etmektedir.¹⁵³

Çalışanlar açısından;

- Daha fazla ücret artışı,
- Daha fazla iş güvenliği,
- Daha huzurlu çalışma ortamı,

¹⁵⁰ Mina Özevren, “Verimliliğin Toplam Kalite Yönetimi İle İlgisi ve Verimliliğin Artırılması İçin Önlemler”, M.E.S.S., Mercek, Ekim 1996, s.40.

¹⁵¹ Boyacı, s.71

¹⁵² Yusuf Engin, “Eğitim – Üretim ve Verimlilik”, M.E.S.S., Mercek, Ekim 1996, s.48.

¹⁵³ Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, 1996, s.8-9.

- Hayat standardının yüksekliği
- Yeni istihdam imkanları,
- Maliyetlerin daha fazla azalması demektir.

İşverenler açısından ise;

- Daha düşük maliyet,
- Daha fazla ve kaliteli ürün elde etme,
- Kurulu kapasiteden tam yararlanma,
- Artan verimlilikten hisse alma,
- Kıt kaynakların rasyonel kullanımı,
- Daha az grev,
- Daha işlevsel bir ücret yapısı,
- Yeni yatırım imkanları,
- Yeni teknoloji kullanımı,
- Maliyetlerin azalması nedeniyle rakip işletmelere karşı rekabet avantajının elde edilmesi olarak görülmesi.

İşletme yönetimi işletmelerdeki verimliliğin artırılmasında en büyük rola sahiptir. Verimliliğe yeteri kadar önem vermeyen bir yönetim yapısı işletmede verimlilik artışını sağlayamamaktadır.

İnsan unsuru öteki üretim faktörlerinden çok farklıdır. İnsanın psikolojik, sosyolojik veya bir moral yapısının bulunması üretim faktörleri içindeki insan unsuruna ötekilerden farklı bir yönetim yaklaşımını gerekli ve zorunlu kılar. Bu yüzden yönetimin ağırlık noktası ve dikkati daha çok insan unsuru üzerine toplanmalıdır. İşe alınış, çalışma hayatı, çalışma dışı hayatı,

ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yer değiştirme, hizmet içi veya dışı eğitim ve akla gelecek öteki bütün hususlar insan ve onun üretim faaliyetlerine katkısı üzerine önemli ölçüde etkilidir.¹⁵⁴

Gittikçe artan rekabet koşulları ile sürekli gelişim ve değişim gösteren bir çevrede faaliyet gösteren günümüz işletme yöneticileri, “Verimlilik” kavramına artık gerçekleştirilmesi zorunlu temel bir hedef olarak bakmaktadır. Verimliliği sağlamak, geliştirmek ve sürekli kılmak işletme yöneticilerinin sorumluluğu altındadır. Burada önemli olan yöneticilerin bu sorumluluk bilincine sahip olmalarıdır.¹⁵⁵

Verimlilik düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip dört ana çalışma alanı görülmektedir. İlk alan insan çabasının yerini makinelerin almasıdır. İkinci alan en uygun çalışma yöntemlerinin belirlenmesi ve uygulanmasına yönelik eylemleri kapsamaktadır. Üçüncü ve verimliliği artırmada genellikle ihmal edilen bir alan verimliliği engelleyen ve azaltan verimsiz uygulamaların ortadan kaldırılmasıdır. Verimliliği artırmak için dördüncü eylem alanı, esas olarak yönetimin iş yerindeki insan kaynaklarının daha etkili olarak kullanılmasına yardımcı olmak üzere tasarlanmış personel yöntemlerini kapsamaktadır.¹⁵⁶

II. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ

Verimlilik, genel olarak, “üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran” olarak tanımlanmaktadır. Verimliliğin girdilerin çıktılarına oranı biçiminde ele alınması, verimlilik artışında gerekli olan çeşitli faktörlerin göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle bu tür bir tanım yetersizdir. Başka bir ifadeyle verimlilik kavramını yalnızca ekonomik faktörlerle açıklamak, bilimsel olmaktan uzaklaşmaktır. “Verimlilik olgusunu, ekonomik, eğitsel, sosyo-kültürel, yönetsel, teknolojik, ekolojik, psikolojik ve daha başka etkenlerin ortaklaşa ortaya çıkardıkları bir sonuç olarak algılamak gerekmektedir”.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Adnan Gülerman, “*Verimliliğin Artırılmasında İşçi - İşveren İlişkileri ve Avrupa Topluluğu Örneği*”, I. Verimlilik Kongresi, Bildiriler, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 454, 27-29 Kasım 1991, s.276.

¹⁵⁵ Aşıkoğlu, s.9-10.

¹⁵⁶ E.B Sibson, *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılması*, Editörler: Sinan Artan ve İnci Artan, Çağdaş Yönetim Dizisi, İstanbul: Bilim ve Teknik Yayınevi, 1991, s.28.

¹⁵⁷ Salih Kılıç, “*21. Yüzyıla Girerken Verimlilik – Eğitim İlişkileri*”, M.E.S.S., Mercek, Ekim 1996, s.22.

Bir ülkede verimliliğin genel ekonomi, işkolu ve işyeri seviyesinde sağlayacağı birçok fayda vardır. Her şeyden önce verimlilik artışı bir ülkenin dinamizminin göstergesidir. Belli bir dönem içerisinde verimlilik artışı, sadece üretimdeki artışın değil üretim faktörlerinin de etkin olarak kullanıldığının göstergesidir. Bugün dünyada verimlilik rekabet gücünün belirleyicileri arasında sayılmaktadır. Maliyet, karlılık, rekabetçi piyasa, ticaret politikaları, devletin rolü gibi unsurlar yanında verimlilik temel belirleyici faktörlerin başında yer almaktadır.¹⁵⁸

Düşük verimliliğin, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin yüksek maliyetlerle çalışmasına ve ekonomideki performansın düşmesine neden olduğu bilinmektedir. Üretimde gelişmiş, ileri teknolojilerin kullanılması maliyeti düşürmekte, üretim kaliteyi, iç ve uluslararası piyasalarda rekabet gücünü arttırmaktadır. Yapılan araştırmalar ileri teknoloji kullanan, yüksek verimlilik ile çalışan gelişmiş ülke ekonomilerinde işsizlik oranlarının düşük düzeylerde olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁵⁹ Düşük verimliliğin temel nedenlerinden biri işletmelerdeki işgücünün nitelik düzeyindeki yetersizliktir.

Türkiye’de düşük verimliliğe neden olan faktörler şöyle sıralanabilir:¹⁶⁰

- Verimlilikle kalkınma arasındaki ilişkinin önemi, topluma ve ilgili kesimlere yeterli ölçüde aktarılamamıştır.
- Çalışan ve işverenlerin verimlilik konusundaki bilgileri çoğu kez yanlış ya da yetersizdir.
- Çalışanların verimliliği arttırmaya yönelik programlara katılmasını özendirici ya da yönlendirici nitelikli personel sayısı yetersizdir.
- İşletme yöneticileri çağdaş işletmecilik ve organizasyon kural ve yöntemlerini yeterli ölçüde kullanamamaktadırlar.
- Toplumda verimlilik bilinci tam olarak oluşmamış olup, bu bilinci yerleştirmeye yönelik program ve faaliyetler yetersiz kalmaktadır.

¹⁵⁸ Sezer Mavituncalılar, “*Verimlilik - Eğitim İlişkisi ve Önemi*”, M.E.S.S., Mercek, Ekim 1996, s.16.

¹⁵⁹ Kılıç, s.25.

¹⁶⁰ Nihal Y. Mızrak, “*İşletmelerde Verimliliğe Yönelik Eğitimin Önemi: Türk Özel Sektörü Tarafından Yapılan Eğitim Çalışmaları*”, I. Verimlilik Kongresi, Bildiriler, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 454, 27-29 Kasım 1991, s.407.

Yukarıda yer alan tüm bu unsurlar arasında, işgücünün nitelik düzeyinin yetersizliği verim düşüklüğüne neden olan faktörlerin başında gelmektedir. Türkiye’de verimliliğinin artırılması, eğitim ve mesleki eğitim kurumlarının geliştirilmesini ve rasyonelleştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Verimliliği geliştirme çabasında en önemli faktörler, işletmede faaliyette bulunan çalışanlar ile yöneticilerdir. Verimliliğin önemi çalışanlar ve yöneticiler açısından ayrı ayrı ele alınacak olursa;

i. İşgörenler ve Verimlilik

Verimliliği geliştirme çabasındaki temel kaynaklardan birisi, işletmenin herhangi bir bölümünde yer alan ve belirli faaliyetleri yürütmekle görevli olan işgörenlerdir. Verimlilik amacının gerçekleştirilmesi, büyük ölçüde işletmede çalışan işgücünün niteliğine ve kalitesine bağlıdır. Verimlilik kültürünün benimsenmesi ve yaygınlaştırılması için işgörenlerin bilgi, beceri ve tutumları bu amaca yönelik olarak geliştirilmelidir. Verimliliğin odak noktası işgörenlerdir.¹⁶¹

ii. Yöneticiler ve Verimlilik

Verimliliği geliştirme çabasındaki ana kaynaklardan diğeri işletmede yürütülen faaliyetlerden sorumlu olan yöneticilerdir. İşletmenin kontrolü altındaki tüm kaynakların etkin ve verimli kullanımından sorumlu olan kişiler yöneticilerdir. Yöneticilerin kişisel ve örgütsel yetenekleri, yönetim biçimleri ve iletişim kurma becerileri verimliliğin artırılmasında ve geliştirilip denetlenmesinde son derece önemlidir. Verimlilik geliştirme programları çalışanların ve yöneticilerin ortak çabaları ile hazırlanır ve uygulanırsa başarıya ulaşabilir.¹⁶²

A. İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi

İşletmeler açısından verimlilik daha düşük maliyet, daha fazla ve kaliteli ürün, kıt kaynakların rasyonel kullanılması, fonksiyonel bir ücret yapısı, işletmenin rekabet gücünün ve ihracat imkanının artması vb. demektir.¹⁶³ Ayrıca verimlilik artışı işletmelerin ekonomik anlamda

¹⁶¹ Aşıkoğlu, s.6.

¹⁶² Derya Şerbetçi, **İşletmelerde Verimlilik Artırıcı Teknikler ve Bu Tekniklerin Etkin Kullanımını Etkileyen Faktörler**, Anadolu Üniversitesi Kütahya İ.İ.B.F. Yıllığı, 1992, s.114.

¹⁶³ Mızrak, s.419.

büyümesini sağlayarak daha fazla kar elde etmelerine neden olmaktadır. Böylece işletmeler daha fazla vergi ödemektedirler.

İşletmelerde kaynak kullanımında, özellikle işgücü ihtiyacının belirlenmesinde, üretim girdi kullanım kararlarının alınmasında verimlilik oranları temel bir gösterge olmaktadır. İşletme yönetimi açısından verimlilik oranları bir denetim aracı olarak kullanılmaktadır. Bu amaçla bir yandan üretim süreçleri kontrol edilip geliştirilirken; diğer yandan verimlilik oranları işletmeler arası karşılaştırmalarda önemli bir gösterge olmaktadır.¹⁶⁴

B. Çalışanlar Açısından Verimliliğin Önemi

İşletme sahipleri, işletme yöneticileri ile birlikte verimliliği sağlama amacını gerçekleştirme de çalışanlarla ortak çaba içerisine girerek onları bu yolda motive etmeli, işletme içinde huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamaya çalışmalı ve verimlilik kültürünün yaygınlaştırılmasında etkin bir rol oynamalıdır. Verimlilik faktörünü gerçekleştirmede çalışanlar ise istekli ve duyarlı olmalı, bu amaçla çalışmalarını disipline etmeli ve yönetime her zaman destek olmalıdır.¹⁶⁵

Verimlilik artışı ile çalışma sürelerinde azaltılma yoluna gidilecek, böylece çalışan kişiler iş dışındaki boş zamanlarını kendilerinin hoşuna gidecek uğraşlarla geçirecekler, bir sonraki çalışma günü için daha zinde olacaklardır. Verimlilik artışı ile çalışma sürelerinin azaltılmasına gidilirken, yıl içinde daha az çalışma haftası ve emeklilik yaşının düşürülmesi ya da okul süresinin uzatılması ile “Faal Çalışma Hayatı”nın kısaltılması sağlanacaktır.¹⁶⁶

Çalışma dışı koşulların daha iyi bir yaşam standardı veya sadece gereklilik nedeniyle ortaya koyduğu güçlükler ve baskılar iş ortamını etkilemektedir.

III. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerde verimliliği etkileyen faktörler içerisinde, insanın çok özel bir yeri vardır. Bugün insan kaynakları, bir işletmenin en değerli kaynağını o işletmede çalışanlar olarak göstermektedir. Verimlilik geliştirme çabaları önce insandan başlamalıdır. Çalışanların işletme

¹⁶⁴ Aşıkoğlu, s.12.

¹⁶⁵ Aşıkoğlu, s.13.

¹⁶⁶ Boyacı, s.70.

içinde başarılı ya da başarısız bir rol oynamaları, yetenek, beceri ve verimlilikleri gibi nitelikleriyle ilgilidir. Niteliği oluşturan ise, verilen eğitimidir. Bir yandan, katı rekabet koşullarının işletmeleri, çalışanları eğitme ve geliştirmenin rekabet silahı olduğunu anlamaya zorlaması, öte yandan çalışanların değişen ortama uyum sağlama zorunlulukları, eğitim konusuna olan ilgiyi artırmış, özellikle firma-içi eğitim saatlerinde büyük artışlar kaydedilmiştir.¹⁶⁷

Üretimin ve verimliliğin bugünkü noktasına gelmesinin en önemli itici gücü, işletmelerin yönetimleri olmaktadır. Yönetim bir yandan, kendisine verilmiş olan üretim faktörünü en iyi biçimde kullanma zorunda olduğu gibi, yönettiği kuruluşun sürekli ve olumlu atılımlar içinde bulundurulması ile de yükümlüdür. Başka bir anlatımla verimlilik bir yönetim meselesi olmaktadır. Bu itici güce ayrıca kuruluşlar arası rekabetten yenik çıkmama gayretini de eklemek gerekir. Yönetimin verimliliğe ulaşmadaki payı, özellikle beşeri üretim faktörü olarak isimlendirilen çalışanlarla kurulacak sağlıklı ilişkiler sonucunda gerçekleşebilecektir. Çalışanlar ile ilişkilerini koparmış veya bu ilişkileri gereği ölçüde kuramamış bir işverenin veya yöneticinin işletme faaliyetlerinde verimlilik sonucuna ulaşması hayaldir.¹⁶⁸

Yöneticiler, işletmede verimliliğin artırılması ve yönetsel faaliyetlerin yürütülmesini engelleyen birtakım faktörlerin meydana gelmemesini ya da ortadan kaldırılmasını sağlamaya çalışırlar. Yöneticiler, verimliliği sağlama amacını gerçekleştirmede çalışanlar ile ortak çaba içine girmeli, işletme içinde huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamaya çalışmalı ve verimlilik kültürünün yaygınlaştırılmasında etkin bir rol oynamalıdır. Verimlilik faktörünü gerçekleştirmede işgörenler ise istekli ve duyarlı olmalı, bu amaçla çalışmalarını disipline etmeli ve yöneticiler ile sürekli olarak işbirliği halinde olmalıdır.¹⁶⁹

İşverenin veya yöneticinin ilk ilişkisi işçi adayının işe alınması sırasında başlamaktadır. Adayın bilgi, beceri, fiziki yapısı ve sağlığının işin özelliklerine uygun olması ölçüsünde verimliliğe ulaşmada ilk isabetli adım atılmış olacaktır. Her ne kadar zamanla bilgi ve beceri noksanlıkları hizmet içi eğitimle giderilecek olsa da, başlangıçta eğer mümkünse zaman kaybına

¹⁶⁷ Nusret Ekin, **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No : 43, 1997, s.245.

¹⁶⁸ Gülerman, s.278.

¹⁶⁹ Şerbetçi, s.114.

uğratmayacak ve noksanı olmayan bir seçim yapmak ilk günlerin verimlilik noksanlıklarını da azaltacaktır.¹⁷⁰

Verimliliği etkileyen faktörleri niceliksel ve niteliksel faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Niceliksel faktörler, miktar veya para olarak ölçülebilir ekonomik katma değer, çıktı/çalışma saatleri, çıktı/çalışan sayısı gibi faktörler, niteliksel faktörler ise, örgüt yapısı, yönetimin kalitesi gibi ölçülmesi daha zor olan faktörlerdir.¹⁷¹

IV. VERİMLİLİK TÜRLERİ

Verimlilik kavramı, toplam ve kısmi verimlilik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

A. Toplam Verimlilik

Toplam faktör verimliliği, belli bir üretim faaliyetinin sonucunda elde edilen ürünün, bunun üretilmesinde kullanılan üretim faktörlerine bölümü şeklinde tanımlanır. Başka bir deyişle, bu kavram üretimde kullanılan kaynakların etkinlik derecesini gösterir.¹⁷²

Verimlilik oranı ortalama büyüklük olarak hesaplanmanın yanı sıra marjinal bir büyüklük olarak da belirlenebilir. Bu durumda her ilave girdi bileşiminin neden olduğu çıktı miktarındaki artış belirlenmelidir.¹⁷³

B. Kısmi Verimlilik

Toplam verimliliğin fiziki birimlerle ölçülmesinin imkansızlığı kısmi verimlilik kavramlarının geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Burada egemen olan yaklaşım, verimlilik oranının paydasında yer alan üretim faktörlerinden homojen bir nitelik taşıyanları bir araya toplamaktır. Böylece oranın paydasında yer alan unsurların tamamı için olmasa bile bir kısmının toplanabilirlik niteliğine kavuşturulmasına çalışılmaktadır.¹⁷⁴

¹⁷⁰ Gülerman, s.278.

¹⁷¹ Özevren, s.40.

¹⁷² Erden Öney, **Verimlilik Kavramları ve Ölçülmesi**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:265, Ankara: Sevinç Matbaası, 1968, s.13.

¹⁷³ Mustafa Müftüoğlu, **İşletme İktisadı**, İkinci Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi, 1994, s.282.

¹⁷⁴ Müftüoğlu, s.282.

İşletmelerde verimliliğe etki eden bir tek faktörü dikkate alarak toplam verimliliği veya genel verimliliği bulmak mümkün değildir. Bu şekilde hareket edilerek elde edilecek verimlilik ancak kısmi verimlilik olacaktır. Bununla birlikte, toplam verimliliğin doğru olarak hesaplanabilmesi için de, verimliliğe etki eden faktörler açısından ayrı ayrı kısmi verimliliği hesaplayıp, daha sonra bu verilerden yararlanarak toplam verimliliği hesaplamak daha sağlıklı olacaktır.¹⁷⁵

V. VERİMLİLİK ÖLÇÜMÜ

Verimlilik ölçümü ve analizi bir yandan verimliliğin anlaşılması ve geliştirilmesi için temel oluşturmakta, diğer yandan da verimlilik hedeflerine göreli olarak başarımlı düzeyine ilişkin bilgi geri besleme için bir baz oluşturmaktadır. İşletme faaliyetlerinin ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi, çabaların nerede yoğunlaştırılması gerektiğinin yönetime gösterilmesi, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespit edilmesi ve performansın tüm olarak değerlendirilmesi için verimliliğin doğru bir biçimde ölçülmesi gerekmektedir.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere verimliliğin sağlanması ve sağlanan bu verimliliğin ölçülmesi işletme ve işletme çalışanları açısından büyük önem taşımaktadır. İşletme verimliliğinin etkin bir biçimde ölçülmesi aynı zamanda ülke ekonomisi bazında hangi işletmenin ne derece verimli olduğunun değerlendirilmesi açısından da önemlidir.

Verimliliği ölçmede kullanılan birbirinden farklı çok sayıda ölçüm yolu vardır. İşletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar doğrultusunda tercih ettikleri bu ölçü türlerinden en yaygın olanlar şu şekilde özetlenebilir.¹⁷⁶

i. Toplam Faktör Ölçüleri

Bu ölçü türünde çıktı, üretim sürecinde kullanılan tüm girdiler ile yani malzeme, emek, ekipman vb. karşılaştırmaya tabi tutulur. Bu ölçü türünün üstünlüğü verimlilik ölçümünde tüm üretim faktörlerini birden ele alması ve bu yolla performansın tüm olarak değerlendirilmesini

¹⁷⁵ Boyacı, s.69.

¹⁷⁶ Şerbetçi, s.115.

sağlamasıdır. Bu ölçü türünün sakıncası ise tüm üretim faktörlerinin ortak bir ölçü birimi altında hesaplanmasının oldukça zor olmasıdır.¹⁷⁷

ii. Kısmi Verimlilik Ölçüleri

Bu ölçü türünde çıktı, emek ya da sermaye gibi tek bir tür girdi ya da kullanılan kaynak ile karşılaştırılır. Bu ölçü türü ile verimliliği hesaplamak oldukça kolaydır. Bununla beraber kaynakların her birinde meydana gelen değişmelerin etkisini belirlemede yetersiz kalabilir. Örneğin, işletmenin emek verimliliğinde doyurucu bir yükselme sağlanmasına rağmen diğer üretim faktörleri incelendiğinde bu faktörlerde doyurucu bir artışın olmadığı hatta belki de bir azalmanın olduğu ortaya çıkabilir. Bu durumda tek bir üretim faktörüne bakarak verimlilik sonucuna varmak her zaman geçerli olmayabilir.¹⁷⁸

iii. Çok Faktörlü Ölçüler

Çok faktörlü ölçüler genelde üretimin iki temel faktörü olan “emek” ve “sermaye” girdilerini birleştirir. Bu birleştirilirken emeğin maliyet tutarı ele alınan dönem içinde tüketilen sermayeyi temsil eden sermaye aşınma değerine eklenir. Bu ölçü türü diğer ölçü türlerine göre biraz daha karmaşıktır, kullanım alanı daha dardır.¹⁷⁹

VI. İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞİN ARTIRILMASI

İşletmelerde verimliliğin artırılması için öncelikle işletmelerde işgücü veriminin artırılması, bu yönde uygun eğitim-öğretim konularının ve planlarının zamana ve mekana bağlı olarak belirlenmesi, uygulanması gerekmektedir. İşletmelerin verimliliğinin artırılması, işletmelerin işgücünün niteliğine, verimliliğine bağlı olması dolayısıyla işgücünün, talep ve arz dengeleri, zaman içerisinde artış ve azalış trendleri doğrultusunda bilgi, beceri, alışkanlık, ahlak ve kültür kurslarının düzenlenmesinin öncelikli olduğu ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁰

Üretimin temel faktörlerinden biri olan emeğin, yaşama, çalışma ve eğitim koşullarının iyi bir düzeye getirilmesi verimlilik artışında önemli bir faktördür. Toplumsal refahın artırılması,

¹⁷⁷ Şerbetçi, s.116.

¹⁷⁸ Şerbetçi, s.115.

¹⁷⁹ Şerbetçi, s.116.

¹⁸⁰ Özen, s.126.

bireylerin yaşama standartlarının yükseltilmesi gibi hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olan verimlilik artışı, ancak dengeli ve adil bir paylaşma ile mümkün olabilmektedir. Bu ise verimlilik artışını sağlayacak ekonomik ve sosyal koşulların istenen düzeylerde gerçekleştirilmesi ile yakından ilgilidir.

Verimliliğin ekonomik yanı kadar sosyal yanı da verimlilik artışında önemli bir faktördür. Eğitilmiş işgücünün üretime katkısı yüksek olmakta, verimlilik artışında önemli bir rol oynamaktadır. Ancak ülkenin ekonomik performansı, çalışanların temel hak ve hürriyetlerinin korunduğu bir yapı, çalışma barışı vb. faktörler dışlanarak emek verimliliğinin değerlendirilmesi eksik ve hatalı bir yaklaşımı beraberinde getirmektedir. Anılan faktörlerle birlikte, etkin bir işletme organizasyonu, çağdaş teknoloji ve eğitim, işletmelerdeki sağlıklı çalışma koşulları emeğin verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir.¹⁸¹

İşletmelerde verimliliği artırma yolları şöyle sıralanabilir;¹⁸²

- Yeni tesis, makine ve donanım sağlanması,
- Sadeleştirme ve standardizasyon,
- Mevcut makine ve donanımdan daha iyi yararlanma,
- Gerçek kalite düzeyi,
- Üretim planlama, bütçe ve maliyet kontrolü gibi çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanma

İşletmelerde verimliliği artırma amacıyla alınması gereken önlemlere bakıldığında;¹⁸³

Verimlilik çalışmalarına başlarken, her gruptan kişiler alınarak bir proje grubu kurulmalıdır. Bu grup verimlilik hesaplarının hedeflerini, politikalarını ve hedefe varma yollarını

¹⁸¹ Kılıç, s.24.

¹⁸² Aytanur Ataklı, **Eğitim ve Mesleki Başarı**, Verimlilik Dergisi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı 1, 1992, s.9.

¹⁸³ Özevren, s.41.

(strateji) belirlemelidir. Verimlilik ile ilgili hedefler stratejik planlara ve kalite planlarına uygun olmalıdır.

Yeni üst kademe yöneticileri verimlilik konusunda çalışanları bilinçlendirmeli, verimlilik kriterleri ve bunların nasıl hesaplanacağını göstermelidir. Bunun için duyurular, konferanslar ve broşürler düzenlenebilir.

Verimlilik hedeflerini gerçekleştirecek takımlar oluşturulup, her birinin yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir. Verimliliği etkileyen faktörler sıralanarak, kimlerin hangi faktörleri, ne şekilde kontrol edeceği belirlenmelidir. Bu konularla ilgili kalite çemberleri kurulabilir. Ancak her bir takımın yaptığı çalışmaların diğer faktörleri nasıl etkileyeceği de göz önüne alınmalıdır.

Verimliliği artırmanın en temel faaliyeti çalışanların ve yöneticilerin eğitilmeleridir. Bu eğitimlerde önce işletmenin başarısının nasıl ölçüleceği, çeşitli başarı kriterleri ve verimlilikle ilişkileri anlatılmalıdır. Daha sonra verimlilik artırma teknikleri ve işbaşı eğitimleri verilmelidir. Bu çalışmada verilmesi gereken en önemli eğitim, ölçümleme ve veri toplama yöntemleridir.

İşletmelerde Verimliliğin Gelişmesini Etkileyen Faktörler ise;

Verimliliğin gelişmesini etkileyen 24 temel faktör olduğu tespit edilmiştir.¹⁸⁴

- Etkisiz planlama, yönlendirme ve kontrol,
- Aşırı büyütülmüş organizasyon yapıları,
- Gereğinden fazla personel istihdamı,
- Yönetimin verimliliğe gerekli dikkati göstermemesi ve organizasyon içinde verimliliği engelleyen faktörleri elimine etmemesi,
- İşletme içi haberleşme noksanlığı,

¹⁸⁴ Aşıkoğlu, s.13-15.

- Araştırma-geliştirme çabalarına bağlı olmadan yapılan yetersiz ya da etkili olmayan yatırım,
- Yetersiz teknoloji değişimi,
- Çalışma koşullarının iyi olmaması,
- Kuruluşta çalışanların motivasyonuna yönelik uygulamalardaki noksanlıklar,
- Yanlış istihdam,
- Görevlendirmede yapısal bozukluklar,
- Performans konusunda bilgi alma ve değerlendirmedeki yetersizlikler,
- Yasal prosedürlere yeterli dikkatin gösterilmemesi,
- Modası geçmiş teknoloji kullanımı,
- Kişinin bireysel performansını dikkate alan ücret sistemlerinin olmaması,
- Yönetmel ve teknik gereklere paralel olmayan terfiler,
- Süreçlerdeki yetersizlikler,
- Müşterilerle yeterli ölçüde yüz yüze görüşülmemesi,
- Mühendislik ve üretim hizmetlerinin yetersizliği,
- Taşeronluk ve tedarik hizmetlerinin yeterli ölçüde kontrol edilmemesi,
- İşlemlerin aşırı karmaşık olması,
- İşletme organizasyonuna aşırı ölçüde politikaya girmesi,
- Yönetim geliştirmedeki yetersizlikler,
- Yetersiz makine ve ekipman yatırımı ile uygun olmayan bakım-onarım hizmeti,

İşletmelerde verimlilik artışını engelleyen faktörler ise;¹⁸⁵

- Yönetim kademesini oluşturan kişilerin yetersiz oluşu; bu yetersizlik otorite yetersizliği, bilgi yetersizliği olarak belirtilebilir.
- Örgütün yetersiz oluşu,
- İşletmedeki tüm kademelerde çalışanlarda genel eğitim yetersizliği,
- İnsani ilişkilerin yetersiz oluşu,
- Örgüt içinde insanları daha fazla çalışmaya teşvik edecek bir unsurun olmayışı,
- Fiziksel çalışma koşullarının yetersiz oluşu, çalışanların bundan şikayetçi oluşları,
- İyi bir personel değerlendirme sisteminin olmayışı,
- Personel değişim hızının yüksek olması,
- Personelin geleceğinden emin olmayışı,
- Adil ve dengeli bir ücret sisteminin olmayışı olarak özetlenebilir. Bu faktörler işletmedeki çalışanlar üzerinde olumsuz etki yarattığı için, böyle bir ortamda çalışanlar, verimlilik artışının sağlanması için çaba göstermeyeceklerdir.

İşletmelerin verimliliğini artırma çabaları, sistematik ve organize bir çabaya dayanmadıkça, düzensiz olabilir. İşletmede, bir yıl maliyeti azaltmak ve o yıl içinde paya düşen kazançları artırmak amacıyla verimliliği yükseltmeye yönelik çaba gösterilebilir. Sonraki yıl ise iyimser kar kestirimleri sonucu verimliliği artırma çabalarından vazgeçebilir. Verimliliği artırma aslında “bu yılın” sorunu değildir. Birçok işletme için sürekli, uzun süreli ve stratejik bir gereksinimdir.¹⁸⁶

¹⁸⁵ Boyacı, s.71.

¹⁸⁶ Sibson, s.26-27.

VII. İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞE YÖNELİK EĞİTİMİN ÖNEMİ

İşgücünün niteliğinin verimliliği etkileyen faktörlerin başında geldiği çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalarda vurgulanmıştır. Beşeri kaynakların sadece miktarı değil niteliğindeki değişimler de (işgücünün eğitim düzeyi gibi) verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda, işletmelerde hizmet içi eğitime verilmesi gereken önem ile verimliliğe yönelik eğitimin önemi daha da iyi anlaşılmaktadır.

Hizmet içi eğitim, işletmelerin öngördükleri hedeflere ulaşmalarında insan gücü kaynaklarının optimal kullanımını, diğer bir deyişle verimliliği sağlayan en etkili süreçtir. İstihdam öncesinde kişilere kazandırılan nitelikler çoğu kez iş hayatında gerekli olan mesleki performans açısından yeterli olmakta, bazı işler ve görevler özel bilgi ve beceriyi gerektirmektedir. Bu tür vasıfların kazandırılabilmesi ise, ancak işbaşında eğitim ile mümkün olmaktadır. Ayrıca, bilim ve teknolojiye yenilikler, üretim teknik ve donanımdaki değişiklikleri de beraberinde getirdiğinden sürekli eğitime olan ihtiyaç artmaktadır.¹⁸⁷

Sanayide, tarımda, ticarete daha başka iş yerlerinde verimlilik gündeme gelince, bu verimliliğin kaynağında insanın beyin gücü, iş gücü, zeka gücü ve yaratıcılığı görülmektedir. Eğer bir başarı, bir verim varsa, bunu sağlayan iyi yetişmiş, nitelikli eğitim görmüş insandır. Böyle bir insanı yetiştiren eğitim, verimli bir eğitimidir. Bu itibarla eğitim iki boyutlu bir işlev yüklenir: Bir boyutu ile kendisini, yani eğitim ve eğitimi üstlenecek insanları verimli yapmak, diğer boyutlu ile bu eğitimden geçmiş olan başka işleri yüklenecek insanları verimli yapmaktır.

Verimli bir eğitim, eğitimden geçecek kişilere uygun olan eğitimidir. Her öğrenci aynı olmadığı gibi her eğitim de aynı değildir. Her öğrenci grubuna uygun bir eğitim, her eğitimin de uygun öğrencisi vardır. Herhangi bir yeteneği bulunmayan hiçbir insan yoktur, ancak yetenekleri keşfedilemeyen, ortaya çıkarılamayan, bu nedenlerle de yetenekleri uyarılıp, geliştirilip bunlara işlerlik kazandırılmayan insan vardır.¹⁸⁸

¹⁸⁷ Mızrak, s.408.

¹⁸⁸ Bilhan, s.56.

Eğitim programları hazırlanırken eğitimin hedefi ve sonucunda elde edilecek bilgi ve becerilerin nasıl ölçülebileceği mutlaka önceden belirlenmelidir. Bu konuda en büyük zorluk ise eğitimin verimliliğinin ölçülmesidir.

Verilen eğitimin verimliliğinin ölçülmesinde, bazı somut metotlar kullanılabilir;¹⁸⁹

- Belli bir süre sonunda eğitimde kazanılan becerilerin kalıcılığı,
- Eğitim alan ve almayan kişilerin performansının karşılaştırılması,
- İç ve dış müşterilerin değerlendirmeleri,
- Eğitimde kazanılan bilgi ve becerilerin iş ortamında kullanılmasının yöneticiler tarafından izlenmesi ve değerlendirilmesi.

¹⁸⁹ Özen Nahit, s.71.

IV. BÖLÜM : PERSONEL EĞİTİMİNİN VERİMLİLİK İLE İLİŞKİSİ

I. EĞİTİM VE VERİMLİLİK

Global dünyada ülkemizin uluslararası piyasalarda rekabet gücü kazanmasının yolu eğitimin geliştirilmesi ile verimliliğin artırılmasından geçmektedir. Günümüz rekabet dünyasında kaliteli ve ucuz üretim yapmanın yolu ancak nitelikli bir işgücü ile mümkündür.

Eğitimde verimliliği sağlayan unsurlardan biri insan unsurudur. İnsan yalnız öğretmen, öğrenci değil aynı zamanda yönetici, program geliştirici, planlayıcı, denetleyici, psikolog, pedagoğ ve daha birçok eğitim uzmanı devreye girmektedir. Verimli bir eğitim için bunların işbirliğine ve güç birliğine ihtiyaçları vardır. Eğitime verimlilik sağlayan diğer bir unsur eğitim programlarıdır. Program zaman ve mekan kapsamında tasarlanır. Belli bir amacı gerçekleştirmeye yöneliktir ve sonucu yani verimliliği ölçülebilir niteliktedir.

Eğitim ya da geliştirme programları, genellikle yöneticiler verimin düştüğünü fark ettiği zaman uygulamaya konur. Bu programlarda, gerçekçi amaçların ve özgül hedeflerin saptanmamış olması gibi durumlara çok rastlanır. Bazen de yöneticiler verimi neyin düşürdüğünü doğru saptayamamış olabilir. Böyle durumlarda programdan doyurucu sonuçlar alınamaz. Yönetimin amaçları açık seçik, beklentileri gerçekçi olmalı ve kullanılacak eğitim tekniğinin iyice anlaşılması gerekir.¹⁹⁰

Verimlilik kültürünün oluşturulmasında eğitimin rolünü tartışmaktan öte eğitimin etkili biçimde nasıl verilebileceğini ve eğitim ile ilgili kurumsal düzenlemelerin nasıl olması gerektiğini, ideal ve verimli bir eğitim ortamında ihtiyaç duyulan anlayışın ne olması gerektiğini belirlemek, bunun şartlarını araştırmak önemlidir.

¹⁹⁰ Palmer, Winters, s.120-121.

Eğitim işverenler açısından; verimlilik, kalite artışı, daha az üretim kaybı, maliyetlerde azalma, enerji, hammadde, zamandan tasarruf, kurumsal yeniliklerin daha kolay gerçekleştirilebilmesi, teknoloji üretimi, iş uyumsuzluklarının ve iş kazalarının azaltılması, üretim ve rekabet gücünde artış gibi pek çok amaca hizmet etmektedir.¹⁹¹

Şirketler, eğitim fonksiyonundan, organizasyon içindeki her bireyin aşağıdaki konularda başarıya ulaşmasını beklemelidirler:¹⁹²

- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunmak; müşterilere hızlı ve etkin hizmet verebilmek,
- Süreç, ürün, hizmet, çalışma ilişkileri ve müşteri talepleri konusunda meydana gelen değişimleri kolay özümseyebilmek,
- Verimlilik, kalite ve maliyet açısından sorumluluk alabilmek,
- Sayıları ve karmaşıklıkları gün geçtikçe artan görevlerinde uzman ve aynı zamanda esnek ve çok yönlü olabilmek,
- Sürekli daha da karmaşık bir hal alan teknoloji ve bilgi ortamını yönetebilmek ve daha iyi kararlar alabilmek.

Eğitim çalışanlar açısından; iş hayatına daha kolay uyum sağlama, adaptasyon kabiliyetinin ve iş tatmininin artması, rekabet gücü kazanma, yüksek ücretli ve istikrarlı bir istihdam elde etme ve ilerleme fırsatları anlamına gelmektedir. Bütün bunlar üretimde etkinlik ve verimliliğin artması demektir.¹⁹³

Çalışanların, kendilerini geliştirme çabası yoksa, hiçbir işletme verimli biçimde çalışamaz. Bu bakımdan en iyilerin işe alınması ve bunların eğitim ve geliştirme ile önce işe başlamadan, sonra iş başında yetiştirilmesi verimliliği gerçekleştirmenin ön koşuludur. Eğitim

¹⁹¹ Mızrak, s.409.

¹⁹² Cervantes, s.6.

¹⁹³ Mızrak, s.409.

bilimcilere göre, her işten beklenen verim eğitimden de beklenmelidir. Eğitimin malzemesi insandır. Verimli insan eğitimin ürünüdür.¹⁹⁴

Verimlilik ile eğitim arasında karşılıklı çok yönlü ilişki bulunmaktadır. Kaynakların yaratılması ya da varolan kaynakların rasyonel ve verimli kullanılması ancak çağın gerektirdiği bir bilgi teknolojisi, diğer bir ifadeyle iyi bir eğitimle mümkündür. Bu ise, eğitimin ihtiyaçlara uygun bir şekilde planlanmasını ve uygulanmasını gerektirmektedir.¹⁹⁵

II. PERSONEL EĞİTİMİ VE VERİMLİLİK İLE İLİŞKİSİ

İşe yeni giren personelin oryantasyon eğitiminin işletme ve ulusal ekonomi açısından büyük önemi vardır. Araştırmalar personelin işine uyumu ve verimi arasında çok sıkı bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Personelin yetenekleri ve kişiliği ile işin gerekleri arasında ahenk mevcut olursa personelin işinden elde edeceği tatmin düzeyi yükselecek ve verimlilik artacaktır. İşe uyum sağlayamayan personelin devamsızlık şeklindeki huzursuzluğu büyük bir ihtimalle işini bırakmasıyla sonuçlanacaktır.

Yeni personelin işten ayrılması durumunda seçim ve işe alma giderlerinin yanında, yeni personel için açılan kayıtlar, bu kişi için verilmiş olan eğitim giderleri ve ayrılan zaman büyük bir kayıp olarak ortaya çıkar. Bu durum bize, aynı pozisyonlar için sürekli eleman alma yerine, mevcut personeli işte kalıcı kılmanın daha mantıklı olmasını da açıklamaktadır. Personeli kalıcı kılma ise oryantasyon eğitimi ile olanaklıdır.¹⁹⁶

Geleneksel personel yönetimi işlevlerinde, verimliliği artırmayla doğrudan ilgili başlıca beş alan bulunmaktadır. Bunlar;¹⁹⁷

- Seçim: Hem yeni personelin seçimini hem de var olan personelin uygun mevkilerde görevlendirilmelerini kapsamaktadır. Yeni personel seçimi aslında varlıkların dağılımı, yönetimidir. Var olan çalışanların görevlendirilmesi ise

¹⁹⁴ Taşkın, s.35

¹⁹⁵ Kılıç, s.21.

¹⁹⁶ Ünsar, s.81.

¹⁹⁷ Sibson, s.45-46.

optimum varlık kullanımı açısından, verimlilik üzerine daha doğrudan etki göstermektedir.

- İşgücü Denetimleri: Verimlilik denkleminin paydasındaki insan-çalışma saatini azaltmak, açıkça insan kaynaklarının kullanımını artırmaktır. Uygun bir geçmişe sahip gerekli sayıda çalışanın sürekli bir temele göre bulundurulması da işgücü denetiminin bir kısmıdır.
- Örgüt yapısı: işletme çalışmasının yapılmasını sağlayan bir araçtır. Örgüt yapısı yetersiz, demode veya uygun olmayan bir araç ise kesinlikle etkili çalışmayı engelleyecektir. Örgüt çalışmasının verimliliği doğrudan ve önemli bir biçimde etkileyen bir yönü ise, örgütün etkili çalışmayı ve daha esnek çalışma ilişkilerini kolaylaştırıp kolaylaştırmayacağıdır.¹⁹⁸
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi: Eğitim veya var olan görevleri etkili bir şekilde yapmak için gerekli bilgi ve becerilerin sağlanması, verimlilik üzerinde doğrudan ve hızlı etkiye sahiptir.
- Güdüleme: Çalışanların verimli olmayarak değil, daha etkili çalışmaları için güdüleyen, cesaretlendiren herhangi bir uygulama, etkili çalışmayı artıracak bir programın kilit bölümünü oluşturabilir. Bu uygun finansal özendiricilerin kullanılmasını içermektedir.¹⁹⁹

III. İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ, ÖNEMİ

Bir işyerinde işgücü; yukarıdan aşağıya doğru yönetim, teknik, mali, sağlık ve sosyal hizmetler personeli; yardımcı hizmetler personeli gruplarından oluşur. Bir işgücü işyerinin sektör, piyasa ve sistem içerisindeki konumuna, talebin hacmine ve niteliğine uygun olarak analitik ve işlevsel yapıda olmalıdır; temel ve meslek bilgisi, meslek formasyonu ve becerisi, iş ahlakı ve kültürü ile donatılmalıdır. Bir işyerinin başarısı, bu işyerinde işgücünün başarısı ile özdeşleşmiş durumdadır. Bu yönde işyerinin yönetim kadrosu, kendi işgücünü piyasanın, talebin, kendi sisteminin kuvvetli, zayıf yanları göz önünde bulundurularak; kısa, orta ve uzun dönemli üretim,

dönüşüm planları ile meslek içi eğitim ve beceri geliştirme planlarını uyumlu ve dengeli olarak öngörmek, izlemek ve uygulamak durumundadırlar.²⁰⁰

Artan rekabet ortamında, mal ve hizmet üretiminin iyileştirilmesi ve sonuçta başarı kazanmanın yolu, öncelikle verimlilik ve kalite düzeyindeki artışa bağlıdır. Genel eğitim düzeyindeki düşüklük, işgücünün verimini (üretim hacmi ve kalitesini) olumsuz yönde etkileyen bir öğedir.²⁰¹

Bir işyerinde işgücünün verimi, mal ve hizmet çıktısı değerinin bu iş için kullanılan personel saat girdileri maliyeti büyüklüğüne oranıdır. Diğer bir ifade ile işgücünün verimi, verimliliği işgücünün zaman ve mekan içerisinde, talebin beklentilerine uygun mal ve hizmet üretimi koşullarına, orta ve uzun dönemli planlama etkinliklerinin gerçekçiliğine, bilimselliğine ve isabetliliğine bağlı bulunmaktadır. İşgücünün verimi, işyerinin teknolojisine, bu teknoloji ile işgücünün bileşimine bağlıdır.

Bir işyerinde işgücünün verimi, işyerinin kullandığı üretim ve dağıtım teknolojilerinin etkisi ile genellikle sermayesi yüksek ileri teknolojilerde yüksek; sermayesi küçük eski teknolojilerde düşük olmaktadır. Bu koşullarda yine bir işgücünün verimliliği; işgücünün üretim ve dağıtım hatlarında iş akışına uygun atanmaları, organizasyonları ve meslek içi eğitim etkinlikleri ile artırılması olanaklı bulunmaktadır.²⁰²

İşgücü verimliliğinde önemli olan temel etmenler aşağıda sıralanmıştır.

- Bir işgörenin verimliliğinde içinde bulunduğu ortam önemlidir.
- İşgörenin insan olarak özellikleri, nitelikleri önemlidir.
- İşgörenin motivleri (onu çalıştıran nedenler) önemlidir.²⁰³

Verimliliğin artırılabilmesi için, yukarıda yer alan faktörlerin tek tek değil birbirlerine olan etkilerinin ve yarattıkları sinerjinin göz önünde bulundurulması gerekir.

²⁰⁰ Özen Sadettin, s.127.

²⁰¹ Tuzcu, s.143.

²⁰² Özen Sadettin, s.127-128.

²⁰³ Aşıkoğlu, s.7.

Beşeri kaynakları kullanarak üretimi artırmada, ya çalışanların verimi artırılır ya da hem üretim hem de işçi sayısı artırılabilir. Ancak ekonomide dar boğazların olduğu dönemlerde, çalışanların sayısını artırmak olanaklı olmayabilir. Bu durumda işgücü verimliliğini artırarak maliyetleri düşürme olanağı olacağı gibi, artan verimlilik oranında da ücretleri iyileştirme söz konusu olabilir. Özellikle; iş gücü maliyetlerinin düşürülmesi, işgücü verimliliğinin yükseltilmesi ile olanaklıdır. Aksi halde işçi ücretleri bir maliyet unsuru olduğu için, işçilikte meydana gelecek artışın, emek verimliliğine paralel olarak bir değişme sağlanmadığı takdirde, üretim maliyetleri artmış olacaktır. Üretim maliyetlerinin artması ise; fiyat yükselmelerine, dolayısıyla hayat pahalılığına ve diğer olumsuz ekonomik-sosyal gelişmelere neden olacaktır.²⁰⁴

Türkiye’de gerek ekonominin genel verimliliği, gerek işgücü verimliliğinin düşük olmasının temel nedenleri arasında, bilinçli teknoloji seçiminin yapılmaması ve işgücü niteliğinin yeterince yükseltilmemesi bulunmaktadır. Verimliliğin artırılmasının tek koşulu, insan sermayesine yatırım yapmaktır. İşgücü verimliliği artışı ve istihdamın düşük verimli sektörlerden yüksek verimli sektöre kayması, geniş tabanlı ücret artışı ve yaşam normlarının yükselmesi için olmazsa olmaz bir koşuldur.²⁰⁵

Teknolojik değişim nedeniyle kitle üretiminin yerini giderek uzmanlaşmış esnek üretim almaktadır. Bu tür bir istihdamda çalışanların niteliğinin yüksek olması gereklidir. Artık gümrük duvarlarının arkasına sığınarak rekabet edilemez. Günümüzde üretime katkı, çalışan sayısını ve çalışılan saatleri artırmaktan çok, teknoloji ve verimlilik artışından kaynaklanmaktadır. Her durumda belirleyici farkı eğitim ortaya koymaktadır. Eğitilecek olan kuşağın günümüzde gereken en az nitelikleri taşıması zorunludur. Bu sağlanmazsa hiçbir sektörde verimlilik artışı ve dolayısıyla gelişme istenen düzeye ulaşamayacaktır. Yeni işler özellikle de dış ticarete açık olan sektörler, giderek artan bilgi ve beceri düzeyi gerektirmektedir.²⁰⁶

²⁰⁴ Üstün, s.58-59.

²⁰⁵ Tuzcu, s.144.

²⁰⁶ Tuzcu, s.145.

IV. İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE PERSONEL EĞİTİMİ

İşgücü verimliliğinin istenen düzeye erişmemiş olmasının nedenleri arasında çalışanlarda verimlilik bilincinin tam olarak oluşmaması ile çalışanların verimliliği sağlama yönünde etkin bir biçimde motive olmamaları özellikle dikkati çekmektedir.²⁰⁷

İşgücü verimliliğini etkileyen faktörler aşağıda sıralanmaktadır,²⁰⁸

- Yönetim ve organizasyon yapısı,
- Vasıflı ve vasıfsız işçilerin eğitimi ve performansları,
- İşçilerin ücret seviyeleri ve ücret sistemleri,
- İş kazaları ve meslek hastalıkları,
- İşgücünün yaş ve cinsiyete göre bileşimi,
- İşçi-işveren ilişkileri,
- Hammadde ve malzemenin kalitesi ve cinsi,
- Teknolojinin durumu,
- Kapasiteden yararlanma düzeyi,
- Sendikaların faaliyetleri.

İşgücü verimliliğini etkileyen faktörler üç ana grupta da toplanabilir.²⁰⁹

- Ekonomik faktörler,
- Fiziki faktörler,

²⁰⁷ Aşıkoğlu, s.7.

²⁰⁸ Üstün, s.60.

²⁰⁹ Uğur, s.674.

- Sosyo - kültürel faktörler

Ekonomik faktörler, işgücünün ücret ve gelir seviyesini düzenleyen faktörlerdir. Ekonomik şartların gerektirdiği bir geçim seviyesini sağlayacak ücret işgücü verimliliğinin temel şartıdır. Ücret maddi bir unsur olarak işçinin periyodik geliri yanında prim, ödül, sosyal haklar ve yardımlar olarak da kullanılan önemli bir verim artırıcı araçtır.

Fiziki faktörler işçinin çalışma ortamını ilgilendiren faktörler olup huzurlu, güvenli ve rahat bir çalışma ortamı sağlandığı ölçüde işgücünün verimi olumlu yönde etkilenecek aksi durumda ise verimlilik azalacaktır. İşyerinin görüntü, ışık, sıcaklık ve soğukluk yönünden yeterliliği ile kullanılan makine ve üretim sisteminin ergonomik açıdan uygun olup olmadığı fiziki yönden ele alınması gereken en önemli unsurlardır.

Sosyo-kültürel faktörler ise tamamen iş gücünün psikolojisini, ruhsal durumunu ve işe yaklaşımını ilgilendiren manevi faktörlerdir. Başka bir deyişle bu faktörler işgücünün fikri gücünü oluştururlar. Sosyo-kültürel faktörleri aşağıdaki başlıklar altında gruplandırmak mümkündür.²¹⁰

- Amaç Birliği
- İşgücünün Eğitimi
- Yönetim Anlayışı
 1. İşi benimsetme
 2. Samimi iletişim ortamı
 3. Terfi ve ödüller
- Psikolojik tatmin ve monotonluktan kurtulma

Amaç Birliği: Amaç, insanları motive eden en önemli duygudur. Her insanın gerçekleştirmeyi istediği amaçlar vardır. Bunun için çalışır ya da gerçekleştireceğini sandığı

²¹⁰ Uğur, s.674-676.

ölçüde çalışmaz. Eğer işgücünün kişisel amacından başka bir amacı yoksa ve oda az bir çalışma ile gerçekleşiyorsa bu işgücünün daha fazla çalışması nasıl sağlanabilir?

İşgücünün Eğitimi: Eğitimi iki türlü ele almak gerekir. Birincisi işgücünün tahsil durumudur ki bu özellik yüksekse verimliliğe olumlu etkisi o ölçüde artabilecektir. Çünkü eğitim seviyesi yüksek olan işgücünün talimatları anlama ve uygulama kabiliyeti de diğerlerine göre yüksek olacaktır. Bununla birlikte işgücünün bu yönden eksikliği “işbaşı eğitimi” ve “işletme içi eğitim” ile giderilebilir.

Yönetim Anlayışı: Yönetim, esas itibariyle işgörenlere işi benimseterek yaptırma sanatıdır. Eğer işgücü verimliliği artırmak isteniyorsa, yönetim anlayışında önemli olan birinci olgu işgücünün işini severek, benimseyerek yapmasıdır. Başka bir deyişle çalışanlar işyerlerini kendi işyerleri, işlerini de kendi işleri gibi kabul edebilmelidir. Bunun yolu da; yönetim anlayışından geçer. Böyle bir ortamın tesisinin ilk şartı ise; insan psikolojisinden anlayan, sevmesini bilen yöneticilerdir.

Yönetim anlayışı ile işgücüne işini benimsetebilme büyük ölçüde yöneticilerin kabiliyetine bağlı olmakla birlikte işgücünün yönetime katılmasını sağlamak, emir ve direktifler verilmeden önce görüşlerine başvurmak, terfi ve ödül sistemini yerinde ve zamanında kullanmak gibi birtakım yönetim-bilim araçları kullanılarak da istenilen hedefe ulaşılabilir.

Psikolojik Tatmin ve Monotonluktan Kurtulma: Bu tanımdan anlaşılan işgücünün moralidir. Günümüz üretim sistemlerinde işçi çoğunlukla bir faaliyeti sürekli olarak tekrarlayan durumdadır. Bu ise insanla robotu aynı düzeye indirgemektedir. Halbuki, insan bir mamulü başından sonuna kadar kendisi yaptığı taktirde bir eser ortaya koymanın hazzını duyar ki bunun adı psikolojik tatmindir.²¹¹

V. VERİMLİLİĞİ ARTIRICI TEKNİKLER

Verimlilik artışı işletmelerde yaşama, çalışma ve eğitim koşullarının iyi bir düzeye getirilmesinde çok önemli bir faktördür. Verimlilik artışı aynı zamanda ülke refahının artırılması, bireylerin yaşama standartlarının yükseltilmesi gibi hedeflerin gerçekleştirilmesinde bir araç işlevindedir.

²¹¹ Uğur, s.674-676.

Teknolojik yenilikler ve bu yeniliklere bağlı teknolojik gelişmeler, arzulanan yüksek verimliliğin önemli bir kaynağı olduğundan, verimlilik olgusunu teknolojik yeniliklerden soyutlamak mümkün değildir. Bu nedenle verimliliğin sağlanması için “kıt” kaynakların rasyonel ve verimli kullanılması yetmemekte, bilim ve teknoloji çağında teknolojik yeniliklerin takip edilmesi ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu yeni teknolojilerin işletmelere uyarlanması gerekmektedir.

İşletmelerde bu noktada, hizmet içi eğitimin önemi de ortaya çıkmaktadır. İleri teknolojiyi yaratan da kullanan da insandır. Bunun anlamı diğer kaynaklarla birlikte, insan kaynaklarının verimlilik artışında önemli bir faktör olduğudur. Bu alanda yapılan araştırmalar insan kaynaklarının önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur.²¹² Bir ülkede verimlilik artırıcı tekniklerin yaygın ve etkili bir şekilde kullanılmasını etkileyen faktörlerin başında ise o ülkede çalışan kesimin bilgi eksikliği ve eğitimsizliği gelmektedir.

İşletmelerde verimliliği artırmak çok önemli bir konu olup, yöneticilerin sorumluluğu altındadır. Verimlilik artışı aynı zamanda bir değişim sürecidir. Dolayısıyla işletmede verimlilik artışı için değişimi de yönetmek gerekir. Çünkü değişim genelde direnç ya da isteksizlikle karşılaşılır. Herhangi bir verimlilik artırma sürecinde işletmede çalışanların değişikliklere desteğini sağlamak son derece önemlidir. Bu konuda teknolojinin karakteri, çalışanların beceri düzeyi, yönetimin eğitim ve öğretimi, ölçek ekonomisi, endüstrinin tipi ve toplum yapısı gibi pek çok faktör yönetimin tavrını belirlemede yardımcı olur.²¹³

İşletmelerin verimlilik artırma amacını kullanırken yararlandığı teknikler; işletmelerin büyüklüğüne, kullandıkları politikalara vb. faktörlere göre çeşitlilik göstermektedir. Bu teknikler amacına uygun şekilde, uygun zamanlarda ve yerlerde kullanılmazsa işletmeler verimliliklerini artırmanın aksine azaltabilirler.

Verimlilik artırma sürecinde teknik ve insani etkinlikler olmak üzere iki tür etkinliğin rolünden söz edilir. Teknik etkinlikler; sorunların çözümünde ihtiyaç duyulan analitik, davranışsal ve teknik araçların kullanımını ifade eder. İnsani etkinlikler ise; insanlarda geliştirme arzusunu ortaya çıkaran, onun sürmesini sağlayan kaliteli ürün için yeni yöntemleri

²¹² Kılıç, s.23.

²¹³ Adem Uğur, **İşletmelerde Verimlilik Ders Notları**, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Ekim 2003, s.121.

uygulayabilmesini kolaylaştırıcı eğitim ve teşvikleri kapsar. İyi bir yönetici verimlilik artışı için her iki etkinliği de birlikte ve dengeli bir şekilde uygulamayı başarabilen yöneticidir.²¹⁴

Bir işletmenin verimliliğini artırmak için çok çeşitli tekniklerden yararlanılabilir. Var olan tekniklerden hangisinin seçileceği birçok faktöre bağlıdır. İşletmenin uğraşları, sanayi kolu pazar yapısı, işletmenin zayıf ve kuvvetli yönleri, işletmenin istihdam yapısı, verimlilik artırıcı yöntem için öngörülen süre, maddi kaynaklar, vb. Bu tekniklerden hemen hemen hepsi bilgi toplama ve iş teknikliğini artırma amacına yöneliktir. Verimlilik artırmak için kullanılan yöntemler, teknik yaklaşımlar ve davranışsal yöntemler yoluyla olmak üzere başlıca iki gruba ayrılır.²¹⁵

Teknik yaklaşımlar yoluyla verimlilik artırma yöntemleri; Bu yöntemlerin en yaygın olarak kullanılanları iş etüdü, tam zamanında üretim, pareto analizi ve maliyet/fayda analizidir.

Davranışsal yöntemler yoluyla verimlilik artırma yöntemleri; Bu yöntemlerden en sık kullanılanı yaratıcı düşüncenin yaygınlaştırılması, toplam kalite yöntemi, kalite çemberi uygulamaları, örgüt geliştirme teknikleri, beyin fırtınası, nominal gruplama tekniği, Verimlilik Artırıcı Teklif Sistemi (VATS)'dir.

Verimlilik artırıcı tekniklerin amacına ulaşabilmesi için uygun yerlerde, uygun zamanlarda ve uygun koşullarda kullanılması ve bu tekniklerin etkin kullanımını engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bütün bunlar gerçekleştiği takdirde verimlilik artırıcı teknikler amacına ulaşacaktır. Aşağıda verimlilik artırıcı tekniklerden bazılarına yer verilmiştir.

A. İş Etüdü

İş etüdü; metod etüdü ve iş ölçümü bölümlerinden oluşmaktadır. Bu yöntem esasen teşvikli ücret sistemlerinin uygulanmasının da ön koşuludur. Bu yöntemin baz teşkil etmediği planlama ve ücret modellerinin başarılı olması beklenemez.²¹⁶

²¹⁴ Uğur, s.121.

²¹⁵ Taşlıyan, Bakan, Güven, Büyükbeşe, s.88-89.

²¹⁶ Emre Gönen, **Uluslararası Rekabette Verimlilik Sorunları**, 1. Verimlilik Şurası, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 436, 1991, s.173.

İş etüdünde sorunlar şu şekilde sıralanabilir:²¹⁷

- İşletmelerde uzman kadro eksikliği,
- Yönetim kadrolarındaki bilgi yetersizliği,
- İş etüdünden elde edilecek yararların yapılan harcamaları karşılamayacağı endişesi,
- İş etüdü çalışmalarından önce ya da bu çalışmaların yeterli düzeyde ele alınmamış olması.

B. İş Basitleştirme (İş İnceleme):

İş basitleştirmenin temel yaklaşımı, bu işle ilgili aynı sonuca daha az masrafla, daha az emek harcayarak, daha az yorularak, daha kısa zamanda ulaşmaktır. Bunu gerçekleştirmek için gereksiz işlerin elenmesi, işlemlerin iş yükü dengesini sağlayacak ve işgörmeyi kolaylaştıracak şekilde birleştirilmesi, işlem sıralarının değiştirilmesi ve gerekli işlemlerin basitleştirilmesi en çok uygulanan yöntemlerdir.

İş basitleştirme iki bölümden oluşur. Birinci bölüm çalışanların uyguladığı yöntemlerin incelenmesi ve engellerin ortadan kaldırılması, ikinci bölüm ise beceri, üretilen ürünün araç, zaman, iş basamakları vb. ölçülmesini içerir.²¹⁸

C. Ergonomi :

Ergonomi çalışanların biyolojik ve psikolojik özelliklerini göz önünde bulundurarak, insan-makine ve çevre uyumunun doğal ve teknolojik yasalarını ortaya koyan disiplinler arası bir araştırma ve geliştirme çalışmaları topluluğu olarak tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere bu teknik insanın kişisel bilgi, yetenek ve tecrübelerini araştırarak işin insana ya da insanın işe uyumlandırılması için gerekli koşulları belirlemeye çalışır.²¹⁹

²¹⁷ Gönen, s.174.

²¹⁸ Peker, s.152.

²¹⁹ Şerbetçi, s.117.

Ergonomi tekniğinin temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.²²⁰

- İnsan özelliklerinin belirlenmesi,
- İnsan-makine ilişkisi ve çalışma ortamının insan özelliklerine uyumunun sağlanması,
- Çalışma koşullarının insanın belirlenen özelliklerine uygun hale getirilmesi,
- Çevre koşullarının insanın belirlenen özelliklerine uygun hale getirilmesi.

Ergonomik çalışmaların yaygınlaştırılmamasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.²²¹

- Yöneticilerin insan gücü sorunlarına yeterince önem vermemesi,
- Ergonomik ölçümleri yapacak araç ve gerecin kolay temin edilememesi,
- Ergonomik tekniklerin bilinmemesi,
- Ergonomik uygulama yapacak uzman eksikliği,
- Ergonomik çözümlerin beraberinde tasarım problemlerini de doğurması.

D. Özendirici (Teşvikli) Ücret Sistemleri

Özendirici ücret sistemleri, bilimsel ve objektif standartlara dayandığı takdirde işletmelerde kapasite kullanımı, çalışanların performanslarının artırımı ve çalışanlara ek gelir sağlaması açısından son derece yararlı bir verimlilik tekniğidir.

Bu alanda karşılaşılan sorunlar şunlardır.²²²

- İşletmelerde konu ile ilgili uzman kadroların olmaması,
- İşletmelerde özendirici ücret sistemlerinin oluşturulması için ergonomik çalışmalar, metod etüdü, zaman standartları gibi alt yapı çalışmalarının olmayışı,

²²⁰ Şerbetçi, s.117.

²²¹ Gönen, s.174.

²²² Gönen, s.173.

- Kişisel tahminlere ya da fiili zamanlara dayalı standartların özendirici ücret sistemlerinde kullanılması.

E. GÜDÜLEME

Güdüleme, insan davranışlarını belli amaçlara doğru harekete geçiren, her türlü içsel güdü, arzu ve istekten oluşan psikolojik bir olgu olarak tanımlanabilir. Bireyin yaşam sürecinde zaman zaman beklentilerinin gerçekleşmesi ve gereksinmelerinin giderilmesi oranında olumlu yönde güdülenmesi doğaldır. Ancak beklentilerinin gerçekleşmemesi ya da gereksinmelerinin giderilmemesi durumlarında ise bireysel güdülenme olumsuz sonuçlanmaktadır. Her iki farklı durum bireysel verimlilik üzerinde önemli etkiye sahip olmaktadır.²²³

Vasıflı ve işine özendirilmiş işgücüne sahip işletmelerin daha hızlı bir verimlilik sürecine girmesi doğalken, bu potansiyelden yoksun işletmelerin verimsiz olmaları da kaçınılmaz olacaktır. İşletmeler, işgörenlerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda, onları belirli amaçlara doğru kanalize ederek, hem kendi beklentilerini hem de işgörenlerinin beklentilerini gerçekleştirme yolunda hareket etmiş olacaklardır.²²⁴

F. Performans Değerleme

Çalışanların yaptıkları işleri, belirlenmiş standartlara göre ne ölçüde başardıklarını analiz eden bir süreçtir. Bu süreç elemanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğini sistematik olarak değerlendirir.

Performans değerlemesinin uygulandığı sistemlerde her elemana ilişkin performans sonuçları, kendileri ile yöneticiler tarafından bir arada değerlendirilir. Böylece işi yapan eleman nerede yanlış yaptığını ve daha iyi olmak için ne yapılması gerektiğini öğrenmiş olmaktadır.²²⁵

VI. İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİN ARTTIRILMASI

İşgücü verimliliğini artırmak için; kaynaklara yönelmeyi içeren program veya eylemler yapılmalıdır. Hangi program veya eylemin uygun olduğunu saptamak belli bir işletmede

²²³ Şerbetçi, s.120.

²²⁴ Şerbetçi, s.121.

²²⁵ Uğur, s.127.

Çalışanların verimliliği artırma gereksinmesi ile gerçekçi koşulların açık ve kesin bir şekilde birbirine uymasını gerektirmektedir. Gereksinmelerin ve fırsatların kesin olarak belirlenmesi gerekmektedir. Yüksek verimliliğin, iş hedeflerine ulaşmada nasıl yardımcı olacağının somut bir şekilde tanımlanması gerekir.

Böyle bir analiz veya denetim, ideal olarak işletmenin stratejik analiz ve planlamasının normal bir parçası olacaktır. Değilse, fizibilite çalışması şeklinde ayrı bir çalışma yapılabilir. Verimliliği artırma ile ilgili fizibilite çalışmasının ayrıntılı ya da uzun bir proje olması gerekmektedir. Burada önemli olan, neyi aradığınızı bilmektir. Yönetim, alışanların verimliliğini yükseltmek için kullanılacak politikaların analizlerini yapma konusunda gerekli girdileri sağlayabilir. Verimliliği artırmak için yapılan bir fizibilite incelemesi için gerekli bilgiler çoğu işletmede mevcuttur. Bir fizibilite çalışması veya denetleme, var olan bilgiyi toplama ve bunları yönetimin karar vermesini kolaylaştıracak bir şekilde düzenleme ile sınırlandırılmalıdır.

Denetleme veya fizibilite çalışmasının bir kısmı, geçmişte işletme çalışanlarının verimliliğin nasıl yükselteceğini belirlemelidir. Oysa geçmişte yapılanların gelecekte de yapılacağını düşünme bir hata olacaktır. Geçmişte yapılanlar mevcut ve gelecekte olması beklenen koşulların ışığı altında değerlendirilmelidir. Ayrıca, alışanların verimliliğini artırmada ciddi olarak ele alınabilecek başka pratik yaklaşımlar saptanmalıdır. Dşnlebilen tüm alanların ya da eylemlerin belirlenmesi, yönetimin politikalar yapması için gereken bilgi türlerini sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda çalışanın verimliliğini yükseltme sürecinin bir sonraki basamağını da göstermektedir. Belirlenen bu alanlar belirli bir işletmede verimliliği artırmaya yönelik organize bir yaklaşımın potansiyel parçalarıdır.²²⁶

İşgücü verimliliğinin artırılması için başlıca nlemler;²²⁷

- İşçinin zaman bilgi ve becerisini artırıcı hizmet içi ya da hizmet dışı eğitimden geçirilmesi,
- Hızlı retimi engelleyen eskimiş teknolojilerin yerini; hızı artırıcı, hatalı üretimi azaltıcı yeni teknolojilerin benimsenmesi,

²²⁶ Sibson, s.23-24.

²²⁷ üstün, s.64-65.

- Üretim yöntemlerinde ya da üretim sürecindeki verimin yükselmesine engel olan durumların ortadan kaldırılması,
- İşyeri atmosferinin bıkırtıcı olmaktan kurtarılması,
- Sürekli çalışmayı engelleyen iş kazası ve meslek hastalığı nedenlerinin, elden geldiğince ortadan kaldırılması.

Uzun dönemde bir işyerinde işgücü verimliliğinin artırılması için; sağlık, sosyal, fen ve teknik bilimler çerçevesinde sağlıklı, iyi beslenen, kendine ve çevresine güvenen; kendini, çevresini, geçmişini ve geleceğini seven; iş ve meslek kültürünü, ahlakını geliştiren ekiplerin ve toplulukların etkinliğine önem verilmelidir. Başka bir anlatım ile uzun dönemde işgücünün veriminin artırılması için sağlık, teknik ve işletme bilimlerinin ilke ve yöntemleri çerçevesinde çalışanın sağlığına, emeğine, zamanına ve kendisine sistem içerisinde önem vererek meslek içi eğitim yatırımlarının, etkinliklerinin gerçekleştirilmesine öncelik verilmelidir. Bu amaçla işyerlerinde bilimsel çalışma ve yaşama kurallarının; üretim dağıtım, piyasa modellerinin değişim koşullarının izlenmesine önem verilmesi gerekmektedir. Bu yönde ayrıca değişen ve gelişen koşullar içerisinde işgücünün,²²⁸

- bilgi,
- becerili,
- planlı, tedbirli
- dikkatli,
- yapıcı,
- birleştirici, geliştirici,
- öğrenici,
- yaratıcı,

²²⁸ Özen Sadettin, s.133-134.

- uygulayıcı,

olmalarına ilişkin olarak temel bilgi, meslek içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi gerekli görünmektedir.

İşgücü verimliliğinin azalmasında üç nokta ağırlık kazanmaktadır,²²⁹

- Sistemden kaynaklanan sorunlar
- Personelden kaynaklanan sorunlar
- Sosyal ortamdan kaynaklanan sorunlar

Sistemden kaynaklanan sorunlar ana başlıklar itibariyle aşağıdaki gibi özetleyebilir:

- Pazar Büyüklüğü
- Ekonomik Güç ve Düzeyi
- Kaynakların Kullanışı
- Rekabet
- Hammadde Temini ve Kalitesi
- Sermaye ve Kredi Olanakları
- Vergi Sistemi
- Eğitim
- Endüstriyel Araştırma, Bilgi Alışverişi
- Çağdaş Teknoloji
- Yan Hizmetler

²²⁹ Ataay, s.19-21.

- Malzeme Yönetimi
- Bakım
- İşyeri Düzenleme, Standardizasyon
- Uzmanlıktan Yararlanma
- İş Dizaynı (iş zenginleştirme vb.)
- İş Etüdü
- Maliyet ve Fiyat Politikası
- İşçi-İşveren İşbirliği
- İstihdam Politikası
- Personel Seçimi/Yerleştirmesi
- Mesleki Eğitim
- Terfi ve Yükselme
- Gözetimci Düzeyi
- Ücret Politikası
- Çalışma Saatleri
- Vardiya Sayısı
- Fiziki Olarak Çalışma Koşulları
- Sosyal İmkanlar
- İş güvenliği

- Moral ve İş gururu

Bu maddelerin tümü günümüzde olumlu/olumsuz olarak işletmede verimliliği etkilemektedir. Ayrıca her biri kendine özgü sonuçlarıyla işgücünün verimini hatta bunların tümü günümüzde sosyal bir ortam olarak kabul edilen işletmelerin “iklimini” yönetimin kalitesini, yönetimin insana bakış açısını bile etkilemektedir. Verimlik üzerinde işgücünün etken olarak yaratacağı sorunların sisteme dayanan yanları olduğu gibi, işgücünün duygu, düşünce, kültürel düzeyi ve niteliklerinden kaynaklanan yanları da vardır.

Verimlilik analizlerinde işgücü açısından işletmede uygulanan sistemlerde veri olarak alınmalıdır. Yani bir işgücünün hatalı hammadde, yarı mamulle çalışması o an için ortadan kaldırılacak bir eksiklik değildir. Ya da üretim, kalite kontrol, ikmal sistemlerindeki hataların sonuçları işgücüne yüklenemeyecektir. O halde işletmenin gerçekleri, sistemler işgücü için veri olacaktır. Bunlardan kaynaklanan sorunlar yönetimin sorumluluğunu gerektirecektir.

V BÖLÜM: UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Günümüzde şirketlerin Global Dünya’da finansal açıdan zorlanmadan ayakta kalabilmeleri, gelişebilmeleri, rekabet dünyasında pay alabilmeleri, verimli olabilmeleri vb. nedenler iyi yetişmiş personel ile mümkün olabilmektedir. Şirketler gerek personel yeni işe başladığında gerekse iş yaşamında çalışanlarını ve yöneticilerini eğitmektedirler. Personel eğitimi faaliyetleri işletmelerde insan kaynakları yönetilerinin farklı bakış açıları nedeniyle , işletmeler bazında farklı uygulamalar meydana gelmektedir.

Bu çalışma cam sektörüne ait Gebze’de faaliyet gösteren 2 işletmede (Çukurova Cam Elyaf Sanayi A.Ş., Yıldız Cam Sanayi A.Ş.), 52 yönetici ve 141 çalışanın personel eğitiminin verimlilik üzerindeki etkilerini ve görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Çalışma kapsamında çalışanların ve yöneticilerin aldıkları personel eğitimi faaliyetleri anket uygulanarak incelenmiş, eğitimin çalışanların ve yöneticilerin kendilerini geliştirmede, işlerini daha iyi yapmada, daha verimli hizmet sunmada, iş tatmini ve örgüte bağlılığı sağlamada nasıl bir etkiye sahip olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA

A. Ölçüm Aleti

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket uygulanmıştır. Konuyu inceleyebilmek için bir anket formu geliştirilirken tezin teorik kısmında bahsedilen konular esas alınarak konu ölçümlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca tez konusu ile ilgili literatür taraması yapılmış ve uygulamalar gözden geçirilerek anketteki eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır.

Anket soruları çalışanlar ve yöneticiler için ayrı ayrı hazırlanmıştır. Her iki anket grubu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde (1-6. sorular) cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet yılı ve statüyü içeren çalışanlar ve yöneticileri tanımaya yönelik demografik sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise (7-30. sorular) eğitim öncesi ve sonrası durumun çalışanlar ve yöneticiler açısından işletmenin verimliliğine etkileri, işletmede yeterli eğitim verilip verilmediğinin tespiti, personel eğitiminin bireysel ve kurumsal açıdan etkili olup

olmadığı ve personel eğitim programlarının uygulanmasına ilişkin çalışanlar ve yöneticilere yönelik görüşler belirlenmeye çalışılmıştır. Anket formları uygulama yapılacak olan işletmelerde, anketin yapılış amacı ve çalışmanın içeriği belirtilmiş ardından anketler çalışanlar ve yöneticiler tarafından iş saatleri içerisinde dağıtılmış ve 5 gün sonra geri toplanmıştır.

Çalışanlara ve yöneticilere yönelik anket soruları ise sırayla Ek 1’de ve Ek 2’de yer almaktadır.

B. Veri Analizi

Uygulama kapsamında çalışanlar ve yöneticiler tarafından doldurulan anketlerin cevapları bilgisayarda SPSS’e girildikten sonra birtakım istatistiki yöntemler uygulanarak yorumlanmıştır. Çalışan ve yönetici anketlerinde ilk altı soruya verilen cevaplar frekans dağılıma tabi tutulmuştur. Anketin ikinci bölüm sorularına ise (7-30) faktör analizi (örneklem yeterliliği testi ve Bartlett’s Küresellik Testi), t testleri ve ki-kare testleri uygulanmıştır. Analizler SPSS paket programı kullanılarak 0,05 anlamlılık düzeyi kabul edilerek yapılmıştır.

Çalışanlara ve yöneticilere yönelik anket sorularının cevapları SPSS’de değerlendirilirken iki şıklı cevaplara 1 ve 2, beş şıklı cevaplara ise 1 ile 5 arasında değerler verilmiştir.

III. ÇALIŞANLARA YÖNELİK ARAŞTIRMA BULGULARI

A. Çalışanlara Yönelik Frekans Dağılımına İlişkin sonuçlar

Çalışanların kişisel özelliklerini tanımaya yönelik sorulan birinci kısımdaki demografik sorular frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Ankete katılan 141 çalışanın hepsi kişisel bilgi sorularının tümünü cevaplamışlardır.

1.Cinsiyetiniz

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bay	105	74,5	74,5	74,5
Bayan	36	25,5	25,5	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Yukarıda cinsiyet sorusuna verilen cevaplara bakıldığında ankete katılan 141 çalışanın 105’inin bay, 36’sının bayan olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ankete katılan bayların oranı %74.5, bayanların oranı ise %25.5’dir.

2. Medeni Durumunuz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	90	63,8	63,8	63,8
	Bekar	51	36,2	36,2	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Ankete cevap verenlerin medeni durumu incelendiğinde %63.8'inin (90 çalışan) evli, %36.2'sinin ise (51 çalışan) bekar olduğu görülmüştür. Dolayısıyla evli anketörler bekar anketörlerin yaklaşık iki katı kadardır.

3. Yaşınız

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	51	36,2	36,2	36,2
	31-40	57	40,4	40,4	76,6
	41-50	28	19,9	19,9	96,5
	51-60	5	3,5	3,5	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Ankete katılanların yaş dağılımına bakıldığında; çalışanların %36.2'si 18-30 yaş aralığında; %40.4'ü 31-40 yaş aralığında; %19.9'u 41-50 yaş aralığında; %3.5'i 51-60 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre ankete cevap verenlerin %76.6'sını (%36.2 + %40.4) gençler ve genç sayılabilecek kesim (18-40) oluşturmaktadır.

4. Eğitim Durumunuz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İlk	9	6,4	6,4	6,4
	Orta	26	18,4	18,4	24,8
	Lise	78	55,3	55,3	80,1
	Üniversite	24	17,0	17,0	97,2
	Yüksek Lisans	4	2,8	2,8	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına bakıldığında ise; yarısından biraz fazlasının (%55.3) lise mezunu olduğu görülmüştür. İlkokul mezunu olanlar %6.4, ortaokul mezunları %18.4, üniversite mezunları %17, yüksek lisans mezunları ise %2.8 düzeyindedir.

Çalışan kesim eskiden ilkokul ve ortaokul düzeyinde yoğunlaşırken günümüzde lise mezunun sayısının fazla olması işletmelerin gelişen teknoloji çağında rekabet edebilmek ve işletme stratejilerini geliştirebilmek için daha bilgili çalışanlara ihtiyaç duyduğunu ve eğitim

seviyesinin yükseldiğini göstermektedir. Bu durum aynı zamanda işletmelerde başarıyı artırıcı bir unsurdur.

5. İşletmedeki Hizmet Yılıınız

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-3	56	39,7	39,7	39,7
4-6	33	23,4	23,4	63,1
7-9	30	21,3	21,3	84,4
10-15	12	8,5	8,5	92,9
16 ve üstü	10	7,1	7,1	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Katılımcıların işletmedeki hizmet yılı sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde %39.7'sinin 1-3 yıllık bir süreç, %23.4'ünün 4-6, %21.3'ünün 7-9, %8.5'inin 10-15, %7.1'inin ise 16 yıldan daha fazla bir süredir işletmelerde çalıştığı görülmektedir.

6. İşyerinizdeki Statünüz

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid İşçi	90	63,8	63,8	63,8
Memur	38	27,0	27,0	90,8
Şef	10	7,1	7,1	97,9
Teknisyen	3	2,1	2,1	100,0
Total	141	100,0	100,0	

Çalışanların çoğunluğunu (% 63.8) işçiler oluşturmaktadır. 141 çalışandan ikinci çoğunluk grup %27 ile memur grubudur. Ardından %7.1 ile şefler, %2.1 ile teknisyenler gelmektedir.

B. Çalışanlara Yönelik İstatistik Uygulamalar

1. Çalışanlara Yönelik Faktör Analizi

Çalışmada birbiri ile bağlantılı anket sorularından az sayıda ve birbirinden bağımsız faktörler elde etmek için faktör analizi uygulanmıştır. Aşağıda faktör analizi kapsamında yapılan analizler yer almaktadır.

a. Çalışanlara Yönelik Güvenilirlik Analizi

Çalışanlara yönelik anket formunda yer alan 30 soruya ait değişkenlerden ilk 6 demografik soru çıkartıldığında kalan 24 sorunun tek tek incelenmesi yerine birbirleri ile

bağılantılı değişkenlerin birlikte yorumlanması uygun görülmüştür. Bu nedenle faktör analizi uygulanmış ve 24 soru 5 faktör grubu altında toplanmıştır.

Anketin yeterliliği için Örneklem Yeterliliği Testi (KMO) uygulanmış, faktör analizine alınan sorulara ait KMO güvenilirlik değeri 0.81 olarak bulunmuştur. Test sonucunun 1'e yaklaşması değişkenlerin birbirlerini mükemmel şekilde tahmin edeceğini gösterdiğinden²³⁰ 0.81 sonucu bize örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

İlgili sorulara varimax döndürmesi uygulanarak herbir faktörde yer alacak soruların daha anlamlı bir şekilde toplanması sağlanmıştır. Faktör analizinde bazı sorular anlamsız çıktığı için (8, 17, 18, 19, 22) yer verilmemiştir.

Faktör analizi sonucunda belirlenen faktör değerleri aşağıda yer almaktadır;

1. Faktör grubu sorular : 20, 21, 23, 24, 25
2. Faktör grubu sorular : 26, 27, 28, 29, 30
3. Faktör grubu sorular : 12, 14, 15
4. Faktör grubu sorular : 9, 10, 11
5. Faktör grubu : 7, 13, 16

Anketin güvenilirlik testi Cronbach Alfa (α) ile incelenmiştir. Aşağıda faktör grupları bazında Cronbach α değerleri yer almaktadır.

1. Faktör grubu : Cronbach α = 0,8836
2. Faktör grubu : Cronbach α = 0,8134
3. Faktör grubu : Cronbach α = 0,6598
4. Faktör grubu : Cronbach α = 0,7780
5. Faktör grubu : Cronbach α = 0,5953

Her bir faktörün cronbach α değeri incelendiğinde 0.70'den küçük cronbach α değerine sahip olan faktörlerin güvenilir olmaması nedeniyle, 3. ve 5. faktörler analizden çıkartılmış ve toplam 3 faktör (1., 2., 4. faktörler) üzerinde değerlendirme yapılmıştır. Faktör gruplarında yer

²³⁰ Ali S. Albayrak ve Diğerleri, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Editör: Şeref Kalaycı, 1. Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2005, s.322.

alan sorular incelendiğinde; birinci faktör grubu verimlilik, ikinci faktör grubu işyeri memnuniyeti, üçüncü faktör grubu ise kişisel gelişim olarak isimlendirilmiştir.

1. Faktör

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU 20	5,1915	6,3559	,6897	,8657
SORU 21	5,2128	6,4258	,6763	,8687
SORU 23	5,2766	6,7872	,7540	,8556
SORU 24	5,0567	5,8825	,7447	,8538
SORU 25	5,1348	6,1889	,7616	,8486

Reliability Coefficients

N of Cases = 141,0

N of Items = 5

Alpha = ,8836

2. Faktör

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU 26	5,8298	6,8565	,5339	,7964
SORU 27	5,9645	6,4344	,7157	,7501
SORU 28	5,6667	5,7952	,5992	,7825
SORU 29	5,7518	5,9594	,5619	,7950
SORU 30	6,0071	6,5785	,6686	,7626

Reliability Coefficients

N of Cases = 141,0

N of Items = 5

Alpha = ,8134

3. Faktör

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU 9	3,6454	2,7734	,6792	,6253
SORU 10	3,5319	2,6508	,6935	,6087
SORU 11	3,8298	3,9851	,5037	,8133

Reliability Coefficients

N of Cases = 141,0

N of Items = 3

Alpha = ,7780

Herbir faktör grubu için güvenilirlik analizi yapıldığında;

Personel eğitiminin verimlilik üzerine olan etkisini incelemede faktörlerin güvenilirlikleri (Cronbach α) katsayısı 0,8836 bulunmuştur. Cronbach α katsayısı 1'e yaklaştıkça kullanılan ölçeğin güvenilirliği artar.²³¹ Elde edilen 0,8836 değeri bu faktör grubunun yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Personel eğitiminin işyeri memnuniyeti üzerine olan etkisini incelemede faktörlerin güvenilirlikleri (Cronbach α) katsayısı 0,8134 bulunmuştur. Elde edilen 0,8134 değeri bu faktör grubunun yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Personel eğitiminin kişisel gelişim üzerine olan etkisini incelemede faktörlerin güvenilirlikleri (Cronbach α) katsayısı 0,7780 bulunmuştur. Elde edilen 0,7780 değeri bu faktör grubunun yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

1., 2., ve 3. faktörlere ait sorular için hesaplanan KMO güvenilirlik değeri 0.779 olarak bulunmuştur. 0.779 sonucu bize örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

²³¹ Albayrak ve diğerleri, s.405.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,779
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	973,364
	df	78
	Sig.	,000

KMO ardından Bartlett's Küresellik Testi uygulanmış, test istatistiğine ait olasılık değeri 0.000 bulunmuş, bu değer 0.05 anlam düzeyinden küçük olduğu için örneklemin analiz için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1., 2. ve 3. faktör grubuna ait toplam varyansın %67.229 açıklama yüzdesi ile yoğunlaştığı tespit edilmiştir. (Tablo 5.1. Çalışanlara Yönelik Toplam Varyans Açıklama Tablosu)

Toplam açıklama yüzdesi faktörler bazında ayrı ayrı incelendiğinde; aşağıda da görüldüğü üzere 1. faktörün toplam açıklama yüzdesine katkısı %38.273, 2. faktörün toplam açıklama yüzdesine katkısı %15.417, 3. faktörün toplam açıklama yüzdesine katkısı ise %13.540 olarak hesaplanmıştır.

Tablo: 5.1. Çalışanlara Yönelik Toplam Varyans Açıklama Tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,975	38,273	38,273	4,975	38,273	38,273	3,577	27,519	27,519
2	2,004	15,417	53,690	2,004	15,417	53,690	2,974	22,880	50,398
3	1,760	13,540	67,229	1,760	13,540	67,229	2,188	16,831	67,229
4	,907	6,979	74,209						
5	,792	6,094	80,302						
6	,561	4,313	84,616						
7	,449	3,451	88,067						
8	,346	2,665	90,732						
9	,324	2,489	93,221						
10	,294	2,262	95,483						
11	,248	1,906	97,389						
12	,193	1,485	98,874						
13	,146	1,126	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

3 Faktöre ait sorulara varimax döndürmesi uygulanarak herbir faktörde yer alacak soruların daha anlamlı bir şekilde toplanması sağlanmıştır.

Rotated Component Matrix (a)

	Component		
	1	2	3
25.Verimliliği etkileyen kritik faktörlerin belirlenmesi ve bunların üzerine yoğunlaşılması verimliliği artırmaktadır	,857	,243	-,015
23.Teknolojik değişikliklerden faydalanma ve gereksiz detayların azaltılması verimliliği artırmaktadır	,844	,170	,050
24.Üretim kapasitelerinin ölçülmesi ve bunlara göre çalışma beklenmesi verimliliği artırmaktadır	,827	,060	,196
21.İşin sevilerek yapılması, elde edilen başarıların maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi verimliliği olumlu yönde etkilemektedir	,745	,096	,166
20.Alınan kararlara katılma işletmelerde verimliliği etkilemektedir	,731	,207	,220
27.Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimi olumlu yönde etkilemekte, problemleri daha rahat çözmeyi sağlamaktadır	,101	,865	-,031
30.Eğitim öncesi belirlenen hedeflerin bilinmesi eğitim programının etkinliğini artırmaktadır	,334	,743	,055
28.Katıldığım eğitimler, eğitim öncesine göre işletmeye bağlılığımı, kendime güvenimi artırmakta ve işe karşı stresimi azaltmaktadır	,013	,727	,227
29.Aldığım eğitimler bana değer verildiği hissini uyandırmakta ve iş tatminimi artırmaktadır	,071	,699	,313
26.Değerlendirme sonuçları eğitime katılanlara zamanında ve yapıcı bir şekilde iletilmektedir. Sonuçların bildirilmesi durumu eğitimi anlamlı kılmaktadır	,321	,665	-,077
10.Çalışanlara gerekli değer verilmekte eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkânlar sağlanmaktadır	,006	,207	,879
9.Çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim bulunmaktadır	,154	,156	,827
11.İşle ilgili gerekli bilgilere zamanında ulaşılabilirliktedir	,321	-,062	,675

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 5 iterations.

b. Çalışanlara Yönelik T Testleri

Çalışmada elde edilen 3 faktör demografik değişkenlerle (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet yılı, statü) analize sokularak, denekler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t testleri vasıtasıyla incelenmiştir.

1) Cinsiyet ayrımı içerisinde yapılan analizler

Cinsiyet ile faktör grupları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek üzere t testi uygulanmıştır.

H_0 = Cinsiyet ile Verimlilik Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Cinsiyet ile Verimlilik Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Confidence Interval of the Difference				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	1.Cinsiyetiniz - Verimlilik Faktörü	1,2553191	,99681267	,08394677	1,0893519	1,4212864	14,954	140	,000

Analiz sonucunda verimlilik faktörü ile cinsiyet arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılır. Bu sonuca göre erkeklerin verimlilik faktöründe daha çok anlam yüklendikleri gözlenmektedir. Bir başka ifade ile erkekler kadınlara oranla verimliliğin artırılmasında kararlara katılınması, başarının ödüllendirilmesi, teknolojik değişikliklerden yararlanılması, üretim kapasitelerinin ölçülmesi, kritik faktörlerin belirlenmesi ve bunların üzerinde yoğunlaşılmasının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Cinsiyet ile işyeri memnuniyeti faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Cinsiyet ile İşyeri Memnuniyeti Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Cinsiyet ile İşyeri Memnuniyeti Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2- tailed)
Pair 1	1.Cinsiyetiniz -İşyeri Memnuniyeti Faktörü	1,2553191	1,08917534	,09172511	1,0739737	1,4366646	13,686	140	,000

Analiz sonucunda işyeri memnuniyeti faktörü ile cinsiyet arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre erkeklerin işyeri memnuniyeti faktöründe daha çok anlam yüklendikleri gözlenmektedir. Diğer bir ifade ile erkekler kadınlara oranla değerlendirme sonuçlarının eğitime katılanlara zamanında iletildiği, alınan eğitimlerin eğitim öncesine göre problemlerin daha rahat çözülmesini sağladığı, işletmeye bağlılığı artırdığı, işe karşı stresi azalttığı, iş tatminini artırdığı, eğitim programının etkinliğini artırdığı konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Cinsiyet ile kişisel gelişim faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Cinsiyet ile Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Cinsiyet ile Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2- tailed)
Pair 1	1.Cinsiyetiniz - Kişisel Gelişim Faktörü	1,2553191	1,13517378	,09559888	1,0663150	1,4443233	13,131	140	,000

Analiz sonucunda kişisel gelişim faktörü ile cinsiyet arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla erkeklerin kişisel gelişim faktöründe daha çok anlam yüklendikleri yani erkekler kadınlara oranla, çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim bulunması, çalışanların mesleki gelişimleri için gerekli

imkanların sağlanması, iş ile ilgili bilgilere zamanında ulaşılabilmesi konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

2) Medeni durum ayrımı içerisinde yapılan analizler

Medeni durum ile faktör grupları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek üzere t testi uygulanmıştır.

H_0 = Medeni Durum ile Verimlilik Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Medeni Durum ile Verimlilik Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Confidence Interval of the Difference				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	2.Medeni Durumunuz - Verimlilik Faktörü	1,3617021	1,04293072	,08783061	1,1880563	1,5353480	15,504	140	,000

Analiz sonucunda verimlilik faktörü ile medeni durum arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılır. Bir başka ifade ile evliler bekarlara oranla verimliliğin artırılmasında kararlara katılınması, başarının ödüllendirilmesi, teknolojik değişikliklerden yararlanılması, üretim kapasitelerinin ölçülmesi, kritik faktörlerin belirlenmesi ve bunların üzerinde yoğunlaşılmasının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Medeni durum ile işyeri memnuniyeti faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Medeni Durum ile İşyeri Memnuniyeti Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Medeni Durum ile İşyeri Memnuniyeti Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	2.Medeni Durumunuz - İşyeri Memnuniyeti Faktörü	1,3617021	1,16560706	,09816182	1,1676309	1,5557733	13,872	140	,000

Analiz sonucunda medeni durum ile işyeri memnuniyeti faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile evliler bekarlara göre değerlendirme sonuçlarının eğitime katılanlara zamanında iletilmesi, alınan eğitimlerin eğitim öncesine göre problemlerin daha rahat çözülmesini sağlaması, işletmeye bağlılığı artırması, işe karşı stresi azaltması, iş tatminini artırması, eğitim programının etkinliğini artırması konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Medeni durum ile kişisel gelişim faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Medeni Durum ile Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Medeni Durum ile Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	2.Medeni Durumunuz - Kişisel Gelişim Faktörü	1,3617021	1,07710457	,09070857	1,1823664	1,5410378	15,012	140	,000

Analiz sonucunda medeni durum ile kişisel gelişim faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla evliler bekarlara göre kişisel gelişim faktöründe çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim

bulunması, çalışanların mesleki gelişimleri için gerekli imkanların sağlanması, iş ile ilgili bilgilere zamanında ulaşılabilmesi konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

3) Yaş ayrımı içerisinde yapılan analizler

Çalışanların yaşı ile faktör grupları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek üzere t testi uygulanmıştır.

H_0 = Yaş ile Verimlilik Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Yaş ile Verimlilik Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2- tailed)
Pair 1	3.Yaşınız - Verimlilik Faktörü	1,9078014	1,28764812	,10843953	1,6934106	2,1221922	17,593	140	,000

Analiz sonucunda yaş ile verimlilik faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılır. Bu sonuca göre 31-40 yaş aralığındakiler diğer yaş aralığındaki çalışanlara göre verimliliğin artırılmasında kararlara katılınması, başarının ödüllendirilmesi, teknolojik değişikliklerden yararlanılması, üretim kapasitelerinin ölçülmesi, kritik faktörlerin belirlenmesi ve bunların üzerinde yoğunlaşılmasının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Yaş ile işyeri memnuniyeti faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Yaş ile İşyeri Memnuniyeti Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Yaş ile İşyeri Memnuniyeti Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2- tailed)
Pair 1	3.Yaşınız - İşyeri Memnuni yeti Faktörü	1,9078014	1,37081193	,11544319	1,6795640	2,1360388	16,526	140	,000

Analiz sonucunda yaş ile işyeri memnuniyeti faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre 31-40 yaş aralığındakiler diğer yaş aralığındaki çalışanlara göre değerlendirme sonuçlarının eğitime katılanlara zamanında iletilmesi, alınan eğitimlerin eğitim öncesine göre problemlerin daha rahat çözülmesini sağladığı, işletmeye bağlılığı artırdığı, işe karşı stresi azalttığı, iş tatminini artırdığı, eğitim programının etkinliğini artırdığı konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Yaş ile kişisel gelişim faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Yaş ile Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Yaş ile Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2- tailed)
Pair 1	3.Yaşınız - Kişisel Gelişim Faktörü	1,9078014	1,36353364	,11483025	1,6807759	2,1348270	16,614	140	,000

Analiz sonucunda yaş ile kişisel gelişim faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla 31-40 yaş aralığındakiler diğer yaş aralığındaki çalışanlara göre çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim bulunması, çalışanların mesleki gelişimleri için gerekli imkanların sağlanması, iş ile ilgili bilgilere zamanında ulaşılabilmesi konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

4) Eğitim durumu içerisinde yapılan analizler

Çalışanların eğitim durumu ile faktör grupları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek üzere t testi uygulanmıştır.

H_0 = Eğitim Durumu ile Verimlilik Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Eğitim Durumu ile Verimlilik Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2- tailed)
Pair 1	4.Eğitim Durumunuz - Verimlilik Faktörü	2,9148936	1,37559125	,11584568	2,6858605	3,1439268	25,162	140	,000

Analiz sonucunda eğitim durumu ile verimlilik faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılır. Bu sonuca göre lise mezunu çalışanlar diğer çalışanlara göre verimlilik faktöründe daha çok anlam yüklenmektedirler. Bir başka ifade ile lise mezunları diğer çalışanlara göre verimliliğin artırılmasında kararlara katılınması, başarının ödüllendirilmesi, teknolojik değişikliklerden yararlanılması, üretim kapasitelerinin ölçülmesi, kritik faktörlerin belirlenmesi ve bunların üzerinde yoğunlaşılmasının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Eğitim durumu ile işyeri memnuniyeti faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Eğitim Durumu ile İşyeri Memnuniyeti Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Eğitim Durumu ile İşyeri Memnuniyeti Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2- tailed)
Pair 1	4.Eğitim Durumunuz - İşyeri Memnuniyeti Faktörü	2,9148936	1,23840252	,10429231	2,7087021	3,1210851	27,949	140	,000

Analiz sonucunda eğitim durumu ile işyeri memnuniyeti faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre lise mezunları diğer eğitim durumundaki çalışanlara oranla, değerlendirme sonuçlarının eğitime katılanlara zamanında iletilmesi, alınan eğitimlerin eğitim öncesine göre problemlerin daha rahat çözülmesini sağlaması, işletmeye bağlılığı artırması, işe karşı stresi azaltması, iş tatminini artırması, eğitim programının etkinliğini artırması konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Eğitim durumu ile kişisel gelişim faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Eğitim Durumu Yaş ile Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Eğitim Durumu ile Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2- tailed)
Pair 1	4.Eğitim Durumunuz - Kişisel Gelişim Faktörü	2,9148936	1,31765014	,11096616	2,6955076	3,1342797	26,268	140	,000

Analiz sonucunda eğitim durumu ile kişisel gelişim faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla lise mezunları diğer eğitilmiş çalışanlara göre kişisel gelişim faktöründe çalışanlar ve yöneticiler

arasında iyi bir iletişim bulunması, çalışanların mesleki gelişimleri için gerekli imkanların sağlanması, iş ile ilgili bilgilere zamanında ulaşılabilmesi konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

5) Hizmet yılı içerisinde yapılan analizler

Çalışanların hizmet yılı ile faktör grupları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek üzere t testi uygulanmıştır.

H_0 = Hizmet Yılı ile Verimlilik Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Hizmet Yılı ile Verimlilik Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2- tailed)
Pair 1	5.İşletmedeki Hizmet Yılı-Verimlilik Faktörü	2,1985816	1,57961783	,13302782	1,9355784	2,4615847	16,527	140	,000

Analiz sonucunda hizmet süresi ile verimlilik faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılır. Bu sonuca göre işletmede 4-6 yıl aralığında çalışanlar diğer çalışanlara göre verimlilik faktöründe daha çok anlam yüklenmektedirler yani diğer çalışanlara göre verimliliğin artırılmasında kararlara katılınması, başarının ödüllendirilmesi, teknolojik değişikliklerden yararlanılması, üretim kapasitelerinin ölçülmesi, kritik faktörlerin belirlenmesi ve bunların üzerinde yoğunlaşılmasının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Hizmet yılı ile işyeri memnuniyeti faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Hizmet Yılı ile İşyeri Memnuniyeti Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Hizmet Yılı ile İşyeri Memnuniyeti Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2- tailed)
Pair 1	5.İşletmedeki Hizmet Yılıınız -İşyeri Memnuniyeti Faktörü	2,1985816	1,56489271	,13178774	1,9380301	2,4591330	16,683	140	,000

Analiz sonucunda hizmet süresi ile işyeri memnuniyeti faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre işletmede 4-6 yıl aralığında çalışanlar diğer çalışanlara oranla değerlendirme sonuçlarının eğitime katılanlara zamanında iletilmesi, alınan eğitimlerin eğitim öncesine göre problemlerin daha rahat çözülmesini sağlaması, işletmeye bağlılığı artırması, işe karşı stresi azaltması, iş tatminini artırması, eğitim programının etkinliğinin artması konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Hizmet yılı ile kişisel gelişim faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Hizmet Yılı ile Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Hizmet Yılı ile Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2- tailed)
Pair 1	5.İşletmedeki Hizmet Yılıınız -Kişisel Gelişim Faktörü	2,1985816	1,59219725	,13408720	1,9334840	2,4636792	16,397	140	,000

Analiz sonucunda hizmet süresi ile kişisel gelişim faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla işletmede 4-6 yıl aralığında çalışanlar diğer çalışanlara göre çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi

bir iletişim bulunması, çalışanların mesleki gelişimleri için gerekli imkanların sağlanması, iş ile ilgili bilgilere zamanında ulaşılması konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

6) Statü içerisinde yapılan analizler

Çalışanların işyerindeki statüleri ile faktör grupları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek üzere t testi uygulanmıştır.

H_0 = Statü ile Verimlilik Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Statü ile Verimlilik Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Interval Difference	Confidence of the			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2- tailed)
Pair 1	6.İşyerinizdeki Statünüz- Verimlilik Faktörü	1,4751773	1,07152208	,09023844	1,2967711	1,6535835	16,348	140	,000

Analiz sonucunda statü ile verimlilik faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılır. Bu sonuca göre işletme çalışanlarından hem işçiler hem de memurlar diğer statüdeki çalışanlara göre (şef, teknisyen, yönetici) verimlilik faktöründe daha çok anlam yüklenmektedirler. Diğer bir ifade ile işçi ve memurlar diğer statüdeki çalışanlara göre verimliliğin artırılmasında kararlara katılınması, başarının ödüllendirilmesi, teknolojik değişikliklerden yararlanılması, üretim kapasitelerinin ölçülmesi, kritik faktörlerin belirlenmesi ve bunların üzerinde yoğunlaşılmasının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Statü ile işyeri memnuniyeti faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Statü ile İşyeri Memnuniyeti Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Statü ile İşyeri Memnuniyeti Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Confidence Interval of the Difference				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	6.İşyerinizdeki Statünüz-İşyeri Memnuniyeti Faktörü	1,4751773	1,22375353	,10305864	1,2714248	1,6789298	14,314	140	,000

Analiz sonucunda statü ile işyeri memnuniyeti faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre işçiler ve memurlar diğer statüdeki çalışanlara göre değerlendirme sonuçlarının eğitime katılanlara zamanında iletildiği, alınan eğitimlerin eğitim öncesine göre problemlerin daha rahat çözülmesini sağladığı, işletmeye bağlılığı artırdığı, işe karşı stresi azalttığı, iş tatminini artırdığı, eğitim programının etkinliğini artırdığı konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Statü ile kişisel gelişim faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Statü ile Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Statü ile Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Confidence Interval of the Difference				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	6.İşyerinizdeki Statünüz-Kişisel Gelişim Faktörü	1,4751773	1,17381495	,09885305	1,2797395	1,6706151	14,923	140	,000

Analiz sonucunda statü ile kişisel gelişim faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla işletmede işçiler ve memurlar diğer statüdeki çalışanlara göre çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim

bulunması, çalışanların mesleki gelişimleri için gerekli imkanların sağlanması, iş ile ilgili bilgilere zamanında ulaşılabilmesi konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

c. Çalışanlara Yönelik Ki-Kare Testleri

Çalışmada anket soruları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak için ki-kare testi yapılmıştır.

Çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim bulunması (9. soru) ile çalışanlara gerekli değer verilmesi, eğitimleri ve mesleki gelişimleri için gerekli imkanlar sağlanması (10. soru) arasında bir ilişki olup olmadığı test edildiğinde;

H_0 = 9. Soru ile 10. Soru Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = 9. Soru ile 10. Soru Arasında İlişki Vardır.

Yapılan ki-kare analizi sonucunda hesaplanan ki-kareye ait olasılık değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0.05'den küçük olduğu için H_0 hipotezi red edilir ve 9. soru ile 10. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. Elde edilen bu sonuca göre ankete katılan 141 kişinin %32.6'sı çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim olduğu takdirde çalışanlara verilen değer ile eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkanların sağlanması arasında ilişki olduğunu düşünmektedirler. Ankete katılanların %29.8'i çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim olduğu takdirde çalışanlara verilen değer ile eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkanların sağlanması arasındaki ilişkiye kısmen katılmaktadır.

9. Çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim bulunmaktadır.

10. Çalışanlara gerekli değer verilmekte eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkânlar sağlanmaktadır.

			10.Çalışanlara gerekli değer verilmekte eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkânlar sağlanmaktadır					Total
			Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	
9.Çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim bulunmaktadır	Katılıyorum	Count	46	15	1	0	0	62
		% of Total	32,6%	10,6%	,7%	,0%	,0%	44,0%
	Kısmen katılıyorum	Count	7	42	3	7	1	60
		% of Total	5,0%	29,8%	2,1%	5,0%	,7%	42,6%
	Kararsızım	Count	2	0	0	0	1	3
		% of Total	1,4%	,0%	,0%	,0%	,7%	2,1%
	Katılmıyorum	Count	0	2	1	6	0	9
		% of Total	,0%	1,4%	,7%	4,3%	,0%	6,4%
	Hiç katılmıyorum	Count	1	0	0	3	3	7
		% of Total	,7%	,0%	,0%	2,1%	2,1%	5,0%
Total Count			56	59	5	16	5	141
% of Total			39,7%	41,8%	3,5%	11,3%	3,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	138,424(a)	16	,000
Likelihood Ratio	114,927	16	,000
Linear-by-Linear Association	65,793	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

İşin sevilerek yapılması, elde edilen başarıların maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesinin verimliliği olumlu yönde etkilemesi (21. soru) ile alınan eğitimlerin çalışana değer verildiği hissini uyandırması ve iş tatminini artırması (29. soru) arasında bir ilişki olup olmadığı test edildiğinde;

H_0 = 21. Soru ile 29. Soru Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = 21. Soru ile 29. Soru Arasında İlişki Vardır.

Yapılan ki-kare analizi sonucunda hesaplanan ki-kareye ait olasılık değeri 0.002 olarak bulunmuştur. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0.05'den küçük olduğu için H_0 hipotezi red edilir ve 21. soru ile 29. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. Elde edilen bu sonuca göre ankete katılanların %56.7'si işin sevilerek yapılması, elde edilen başarıların maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesinin verimliliği olumlu yönde etkilemesi ile alınan eğitimlerin çalışana değer verildiği hissini uyandırması ve iş tatminini artırması arasında ilişki olduğunu düşünmektedirler. Ankete katılanların %22'si ise işin sevilerek yapılması, elde edilen başarıların maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesinin verimliliği olumlu yönde etkilemesinin alınan eğitimlerin çalışana değer verildiği hissini uyandırması ve iş tatminini artırmasını kısmen etkilediğini düşünmektedirler.

21. İşin sevilerek yapılması, elde edilen başarıların maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

29. Aldığım eğitimler bana değer verildiği hissini uyandırmakta ve iş tatminimi arttırmaktadır.

			29.Aldığım eğitimler bana değer verildiği hissini uyandırmakta ve iş tatminimi arttırmaktadır					Total
			Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	
21.İşin sevilerek yapılması, elde edilen başarıların maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi verimliliği olumlu yönde etkilemektedir	Katılıyorum	Count	80	31	4	4	2	121
		% of Total	56,7%	22,0%	2,8%	2,8%	1,4%	85,8%
	Kısmen katılıyorum	Count	7	3	1	1	0	12
		% of Total	5,0%	2,1%	,7%	,7%	,0%	8,5%
	Kararsızım	Count	2	1	0	0	0	3
		% of Total	1,4%	,7%	,0%	,0%	,0%	2,1%
	Katılmıyorum	Count	1	0	0	0	1	2
		% of Total	,7%	,0%	,0%	,0%	,7%	1,4%
	Hiç katılmıyorum	Count	1	0	1	0	1	3
		% of Total	,7%	,0%	,7%	,0%	,7%	2,1%
Total Count			91	35	6	5	4	141
% of Total			64,5%	24,8%	4,3%	3,5%	2,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,517(a)	16	,002
Likelihood Ratio	16,430	16	,423
Linear-by-Linear Association	9,442	1	,002
N of Valid Cases	141		

a 21 cells (84,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Son birkaç yılda katılan eğitim ve geliştirme programı sayısı (7. soru) ile verilen eğitimlerin, eğitim öncesine göre kişisel gelişimi olumlu yönde etkilemesi ve problemlerin daha rahat çözülmesini sağlaması (27. soru) arasında bir ilişki olup olmadığı test edildiğinde;

H_0 = 7. Soru ile 27. Soru Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = 7. Soru ile 27. Soru Arasında İlişki Vardır.

Yapılan ki-kare analizi sonucunda hesaplanan ki-kareye ait olasılık değeri 0.017 olarak bulunmuştur. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0.05'den küçük olduğu için H_0 hipotezi red edilir ve 7. soru ile 27. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. Elde edilen bu sonuca göre çalışanların son birkaç yılda katıldıkları eğitim ve geliştirme programı sayısı arttıkça alınan eğitimlerin, eğitim öncesine göre kişisel gelişimi olumlu yönde etkilemesi ve problemlerin daha rahat çözülmesini sağladığı görüşü azalmaktadır.

7. Son birkaç yılda katıldığınız eğitim ve geliştirme programı sayısı.

27. Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimimi olumlu yönde etkilemekte, problemleri daha rahat çözmeme sağlamaktadır.

			27.Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimimi olumlu yönde etkilemekte, problemleri daha rahat çözmeme sağlamaktadır				
			Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	
7.Son birkaç yılda katıldığınız eğitim ve geliştirme programı sayısı	Hiç	Count	8	1	3	2	14
		% of Total	5,7%	,7%	2,1%	1,4%	9,9%
	1-3	Count	38	13	1	1	53
		% of Total	27,0%	9,2%	,7%	,7%	37,6%
	4-6	Count	28	6	1	0	35
		% of Total	19,9%	4,3%	,7%	,0%	24,8%
	7-12	Count	25	2	1	1	29
		% of Total	17,7%	1,4%	,7%	,7%	20,6%
	13 ve üstü	Count	8	2	0	0	10
		% of Total	5,7%	1,4%	,0%	,0%	7,1%
Total Count			107	24	6	4	141
% of Total			75,9%	17,0%	4,3%	2,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,619(a)	12	,017
Likelihood Ratio	19,098	12	,086
Linear-by-Linear Association	5,922	1	,015
N of Valid Cases	141		

a 13 cells (65,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,28.

Son birkaç yılda katılan eğitim ve geliştirme programı sayısı (7. soru) ile alınan eğitimin çalışana değer verildiği hissini uyandırması ve iş tatminini artırması (29. soru) arasında bir ilişki olup olmadığı test edildiğinde;

H_0 = 7. Soru ile 29. Soru Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = 7. Soru ile 29. Soru Arasında İlişki Vardır.

Yapılan ki-kare analizi sonucunda hesaplanan ki-kareye ait olasılık değeri 0.003 olarak bulunmuştur. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0.05'den küçük olduğu için H_0 hipotezi red edilir ve 7. soru ile 29. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. Elde edilen bu sonuca göre çalışanların %19.1'i son birkaç yılda katılan eğitim ve geliştirme programı sayısı 4-6 olduğunda, %18.4'ü 1-3 olduğunda, %15.6'sı ise 7-12 olduğunda, alınan eğitimlerin, eğitim öncesine göre kişisel gelişimi olumlu yönde etkilemesi ve problemlerin daha rahat çözülmesini sağladığı görüşü arasında ilişki olduğunu düşünmektedir.

7. Son birkaç yılda katıldığınız eğitim ve geliştirme programı sayısı.

29. Aldığım eğitimler bana değer verildiği hissini uyandırmakta ve iş tatminimi arttırmaktadır.

			29.Aldığım eğitimler bana değer verildiği hissini uyandırmakta ve iş tatminimi arttırmaktadır					Total
			Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	
7.Son birkaç yılda katıldığınız eğitim ve geliştirme programı sayısı	Hiç	Count	7	2	3	2	0	14
		% of Total	5,0%	1,4%	2,1%	1,4%	,0%	9,9%
	1-3	Count	26	21	2	3	1	53
		% of Total	18,4%	14,9%	1,4%	2,1%	,7%	37,6%
	4-6	Count	27	6	1	0	1	35
		% of Total	19,1%	4,3%	,7%	,0%	,7%	24,8%
	7-12	Count	22	6	0	0	1	29
		% of Total	15,6%	4,3%	,0%	,0%	,7%	20,6%
	13 ve üstü	Count	9	0	0	0	1	10
		% of Total	6,4%	,0%	,0%	,0%	,7%	7,1%
Total Count			91	35	6	5	4	141
% of Total			64,5%	24,8%	4,3%	3,5%	2,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,496(a)	16	,003
Likelihood Ratio	34,608	16	,004
Linear-by-Linear Association	6,029	1	,014
N of Valid Cases	141		

a 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Son birkaç yılda katılan eğitim ve geliştirme programı sayısı (7. soru) ile işletmede uygulanan personel eğitiminin motivasyon ve verimliliği artırıcı etkisi bulunduğu (15. soru) arasında bir ilişki olup olmadığı test edildiğinde;

H_0 = 7. Soru ile 15. Soru Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = 7. Soru ile 15 Soru Arasında İlişki Vardır.

Yapılan ki-kare analizi sonucunda hesaplanan ki-kareye ait olasılık değeri 0.022 olarak bulunmuştur. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0.05'den küçük olduğu için H_0 hipotezi red edilir ve 7. soru ile 15. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. Elde edilen bu sonuca göre çalışanlarda son birkaç yılda katılan eğitim ve geliştirme programı sayısı arttıkça eğitimin motivasyon ve verimliliği artırıcı etkisi bulunduğu görüşüne katılım giderek azalmaktadır.

7. Son birkaç yılda katıldığınız eğitim ve geliştirme programı sayısı.

15. İşletmemizde uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinin motivasyon ve verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır.

			15.İşletmemizde uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinin motivasyon ve verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır					Total
			Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	
7.Son birkaç yılda katıldığınız eğitim ve geliştirme programı sayısı	Hiç	Count	5	5	2	2	0	14
		% of Total	3,5%	3,5%	1,4%	1,4%	,0%	9,9%
	1-3	Count	34	14	2	3	0	53
		% of Total	24,1%	9,9%	1,4%	2,1%	,0%	37,6%
	4-6	Count	31	3	0	0	1	35
		% of Total	22,0%	2,1%	,0%	,0%	,7%	24,8%
	7-12	Count	21	6	0	2	0	29
		% of Total	14,9%	4,3%	,0%	1,4%	,0%	20,6%
	13 ve üstü	Count	10	0	0	0	0	10
		% of Total	7,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	7,1%
Total Count			101	28	4	7	1	141
% of Total			71,6%	19,9%	2,8%	5,0%	,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,339(a)	16	,022
Likelihood Ratio	31,864	16	,010
Linear-by-Linear Association	8,239	1	,004
N of Valid Cases	141		

a. 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

İşyerindeki statü ile (6. soru) ile alınan kararlara katılmanın işletmelerde verimliliği etkilemesi (20. soru) arasında bir ilişki olup olmadığı test edildiğinde;

H_0 = 6. Soru ile 20. Soru Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = 6. Soru ile 20 Soru Arasında İlişki Vardır.

Yapılan ki-kare analizi sonucunda hesaplanan ki-kareye ait olasılık değeri 0.019 olarak bulunmuştur. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0.05'den küçük olduğu için H_0 hipotezi red edilir ve 6. soru ile 20. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. İşyerindeki statü arttıkça alınan kararlara katılmanın işletme verimliliğini etkilediği görüşü azalmaktadır.

6. İşyerinizdeki Statünüz.

20. Alınan kararlara katılma işletmelerde verimliliği etkilemektedir.

		20.Alınan kararlara katılma işletmelerde verimliliği etkilemektedir						Total
			Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	
6.İşyerinizdeki Statünüz	İşçi	Count	79	8	1	2	0	90
		% of Total	56,0%	5,7%	,7%	1,4%	,0%	63,8%
	Memur	Count	30	6	1	0	1	38
		% of Total	21,3%	4,3%	,7%	,0%	,7%	27,0%
	Şef	Count	6	1	1	0	2	10
		% of Total	4,3%	,7%	,7%	,0%	1,4%	7,1%
	Teknisyen	Count	3	0	0	0	0	3
		% of Total	2,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,1%
Total Count			118	15	3	2	3	141
% of Total			83,7%	10,6%	2,1%	1,4%	2,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,207(a)	12	,019
Likelihood Ratio	16,260	12	,180
Linear-by-Linear Association	5,569	1	,018
N of Valid Cases	141		

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

IV. YÖNETİCİLERE YÖNELİK ARAŞTIRMA BULGULARI

A. Yöneticilere Yönelik Frekans Dağılıma İlişkin Sonuçlar

Yöneticilerin kişisel özelliklerini tanımaya yönelik demografik sorular da frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Ankete katılan 52 yöneticinin tümü ilk altı sorunun hepsini cevaplamışlardır.

1. Cinsiyetiniz

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bay	36	69,2	69,2	69,2
Bayan	16	30,8	30,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Yöneticilere yönelik cinsiyet sorusuna verilen cevaplara bakıldığında ankete katılan 52 yöneticinin 36'sı bay, 16'sı ise bayandır. Ankete katılan bayların oranı %69.2, bayanların oranı ise %30.8'dir. Anket uygulanan işletmelerde çalışanlarda bay oranının yöneticilerdeki orana göre %5 daha fazla olduğu görülmektedir.

2. Medeni Durumunuz

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evli	27	51,9	51,9	51,9
Bekar	25	48,1	48,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Yönetici katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %51.9'unun evli, %48.1'inin bekar olduğu görülmektedir. Çalışan katılımcılarda evlilik oranı yöneticilere göre yaklaşık %12 daha fazla olduğu görülmektedir.

3. Yaşınız

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-30	24	46,2	46,2	46,2
31-40	15	28,8	28,8	75,0
41-50	8	15,4	15,4	90,4
51-60	5	9,6	9,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Ankete katılanların yaş dağılımı incelendiğinde; yöneticilerin %46.2'si 18-30 yaş aralığında; %28.8'i 31-40 yaş aralığında; %15.4'ü 41-50 yaş aralığında; %9.6'sı 51-60 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar katılımcıların %75'inin (%46.2 + %28.8) genç

sayılabilecek (18-40) kesimden oluştuğunu göstermektedir. Sonuçlar çalışan katılımcılarla karşılaştırıldığında, yönetici katılımcıların daha genç yaş grubunda olduğu görülmektedir.

4. Eğitim Durumunuz

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid İlk	1	1,9	1,9	1,9
Orta	2	3,8	3,8	5,8
Lise	8	15,4	15,4	21,2
Üniversite	35	67,3	67,3	88,5
Yüksek Lisans	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; %67.3'ünün üniversite mezunu olduğu, ilkökul mezunu olanların %1.9, ortaokul mezunlarının %3.8, lise mezunlarının %15.4, yüksek lisans mezunlarının ise %11.5 olduğu görülmektedir. Sonuçlardan anketin uygulandığı işletmelerde üniversite mezunu sayısının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

5. İşletmedeki Hizmet Yılıınız

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-3	24	46,2	46,2	46,2
4-6	13	25,0	25,0	71,2
7-9	6	11,5	11,5	82,7
10-15	8	15,4	15,4	98,1
16 ve üstü	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Katılımcıların işletmelerdeki hizmet yılları sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde %46.2'sinin 1-3 yıllık süreçte işletmede çalıştığı, %25'inin 4-6 yıl, %11.5'inin 7-9 yıl, %15.4'ünün 10-15 yıl, %1.9'unun ise 16 yıl ve daha fazla süre çalışan yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. İşletmelerdeki yöneticilerin çoğunlukla işletmede yakın zamanda işe girdiği söylenebilir.

6. İşyerinizdeki Statünüz

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Memur	15	28,8	28,8	28,8
Şef	4	7,7	7,7	36,5
Teknisyen	2	3,8	3,8	40,4
Yönetici	31	59,6	59,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Yöneticilerin çoğunluğu (% 59.6) orta düzey yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. 52 yönetici çalışanın 15'i memur, 4'ü şef, 2'si teknisyen olarak görev yapmaktadır.

B. Yöneticilere Yönelik İstatistik Uygulamalar

1. Yöneticilere Yönelik Faktör Analizi

a. Yöneticilere Yönelik Güvenilirlik Analizi

Yöneticilere yönelik anket formunda yer alan 30 soruya ait değişkenlerden ilk 6 demografik soru çıkartıldığında kalan 24 soru için faktör analizi uygulanmış ve 24 soru 6 faktör grubu altında toplanmıştır.

Anketin yeterliliği için Örneklem Yeterliliği Testi uygulanmış, faktör analizine alınan sorulara ait KMO güvenilirlik değeri 0.748 olarak bulunmuştur. Bu sonuç örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

İlgili sorulara varimax döndürmesi uygulanarak her bir faktörde yer alacak soruların daha anlamlı bir şekilde toplanması sağlanmıştır. Faktör analizinde 8. soru anlamsız çıktığı için yer verilmemiştir.

6 faktör için toplam varyansın %72.52 açıklama yüzdesi ile yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda belirlenen faktör değerleri aşağıda yer almaktadır;

1. Faktör grubu sorular : 14, 15, 19, 21, 22, 23, 24, 26
2. Faktör grubu sorular : 12, 20, 27, 28, 30
3. Faktör grubu sorular : 17, 29
4. Faktör grubu sorular : 7, 9, 10
5. Faktör grubu sorular: 13, 18
6. Faktör grubu sorular: 11, 16, 25

Anketin faktör grupları bazında Cronbach α değerleri aşağıda yer almaktadır.

1. Faktör grubu : Cronbach $\alpha = 0,9036$
2. Faktör grubu : Cronbach $\alpha = 0,8577$

3. Faktör grubu : Cronbach $\alpha = 0,5942$
4. Faktör grubu : Cronbach $\alpha = 0,6500$
5. Faktör grubu : Cronbach $\alpha = 0,6287$
6. Faktör grubu : Cronbach $\alpha = 0,2574$

Herbir faktörün cronbach α değeri incelendiğinde 0.70'den küçük cronbach α değerine sahip olan faktörlerin güvenilir olmaması nedeniyle, 1. ve 2. faktör dışındaki faktörler analizden çıkartılmıştır. Kalan 1. ve 2. faktör üzerinden faktör analizi yapıldığında bu soruların 3 faktör üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür.

1. Faktör grubu sorular : 12, 20, 27, 28, 30
2. Faktör grubu sorular : 14, 19, 21, 24
3. Faktör grubu sorular : 15, 22, 23, 26

3 Faktör bazında Cronbach α değerleri aşağıda yer almaktadır.

1. Faktör grubu : Cronbach $\alpha = 0,8577$
2. Faktör grubu : Cronbach $\alpha = 0,8785$
3. Faktör grubu : Cronbach $\alpha = 0,8443$

Faktör gruplarında yer alan sorular incelendiğinde; birinci faktör grubu eğitim sonrası kişisel gelişim, ikinci faktör grubu işyeri koşulları, üçüncü faktör grubu ise işletmede yükselme olanağı olarak isimlendirilmiştir.

1. Faktör

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU 30	5,6346	6,2756	,8012	,7926
SORU 20	5,8654	6,2756	,8087	,7901
SORU 27	5,9808	7,8624	,6174	,8419
SORU 28	5,8846	7,9864	,6573	,8340
SORU 12	5,8654	8,7070	,5174	,8637

Reliability Coefficients

N of Cases = 52,0

N of Items = 5

Alpha = ,8577

2. Faktör

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU 19	5,8077	9,6094	,8563	,7980
SORU 14	5,5577	9,5064	,7396	,8453
SORU 21	6,0385	10,7044	,7193	,8521
SORU 24	5,5577	10,5652	,6511	,8775

Reliability Coefficients

N of Cases = 52,0

N of Items = 4

Alpha = ,8785

3. Faktör

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU 15	8,3846	10,6335	,5973	,8374
SORU 22	7,7885	8,9152	,8053	,7438
SORU 23	8,1346	10,3541	,6654	,8089
SORU 26	8,4038	10,4023	,6592	,8115

Reliability Coefficients

N of Cases = 52,0

N of Items = 4

Alpha = ,8443

Herbir faktör grubu için güvenilirlik analizi yapıldığında;

Personel eğitiminin eğitim sonrası kişisel gelişim üzerine olan etkisini incelemede faktörlerin güvenilirlikleri (Cronbach α) katsayısı 0,8577 bulunmuştur. Cronbach α katsayısı 1'e yaklaştıkça kullanılan ölçeğin güvenilirliği artar.²³² Elde edilen 0,8577 değeri bu faktör grubunun yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Personel eğitiminin işyeri koşulları üzerine olan etkisini incelemede faktörlerin güvenilirlikleri (Cronbach α) katsayısı 0,8785 bulunmuştur. Elde edilen 0,8785 değeri bu faktör grubunun yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Personel eğitiminin işletmede yükselme olanağı üzerine olan etkisini incelemede faktörlerin güvenilirlikleri (Cronbach α) katsayısı 0,8443 bulunmuştur. Elde edilen 0,8443 değeri bu faktör grubunun yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

²³² Ali S. Albayrak ve diğerleri, Editör: Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 1. Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2005, s.405.

3 Faktör üzerinden analizi alınan sorulara ait KMO güvenilirlik değeri 0.84 olarak bulunmuştur. Bu sonuç da örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,840
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	417,868
df	78
Sig.	,000

Bartlett's Küresellik Testi uygulandığında, test istatistiğine ait olasılık değeri 0.000 bulunmuş, bu değer 0.05 anlam düzeyinden küçük olduğu için örneklemin analiz için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu 3 faktöre ait toplam varyansın açıklama yüzdesi 0.7201'dir. 1. Faktörün toplam açıklama yüzdesine katkısı 0,4840, 2. faktörün toplam açıklama yüzdesine katkısı 0,1470, 3. faktörün toplam açıklama yüzdesine katkısı 0,0890'dir. (Tablo 5.2. Yöneticilere Yönelik Toplam Varyans Açıklama Tablosu)

Tablo 5.2. Yöneticilere Yönelik Toplam Varyans Açıklama Tablosu

Componen t	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,293	48,406	48,406	6,293	48,406	48,406	3,355	25,805	25,805
2	1,911	14,703	63,108	1,911	14,703	63,108	3,173	24,409	50,214
3	1,158	8,908	72,016	1,158	8,908	72,016	2,834	21,803	72,016
4	,774	5,955	77,972						
5	,566	4,353	82,324						
6	,537	4,129	86,454						
7	,421	3,241	89,695						
8	,357	2,746	92,441						
9	,291	2,240	94,681						
10	,230	1,767	96,448						
11	,199	1,529	97,977						
12	,155	1,190	99,166						
13	,108	,834	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

3 Faktöre ait sorulara varimax döndürmesi uygulanarak her bir faktörde yer alacak soruların daha anlamlı bir şekilde toplanması sağlanmıştır.

Rotated Component Matrix (a)

	Component		
	1	2	3
30.Eğitim, çalışanlarla etkili iletişim kurmama yol açarak, yetkilerimi artırmakta ve yükselmemi sağlamaktadır	,853	,112	,236
20.Bu zamana kadar alınan eğitim programlarından elde edilen bilgiler iş hayatında eğitim öncesine göre verimliliği artırmaktadır	,819	,260	,212
28.Eğitim, çalıştığım kurumu benimsememi ve görüşlerine önem verilen bir kişi haline gelmemi sağlar	,798	,173	,004
27.Eğitimden önce ihtiyaçları ortaya koymayı sağlayan çalışmalar yapılması, eğitim sonrası verimliliğe katkıda bulunmaktadır	,658	,487	,018
12.Eğitim alan alt kademe çalışanların öğrendiklerini uygulamalarına olanak sağlanmakta ve onlara işleri ile ilgili karar verme sorumluluğu verilmektedir. Bu durum eğitim öncesine göre verimliliği artırmaktadır	,624	-,245	,512
19.Personel eğitimi ile alınan sonuçlar, eğitim öncesi duruma göre beklentilerimi karşılamakta ve katıldığım eğitim programları genel olarak amaçlarına ulaşmaktadır	,308	,824	,281
24.İşletmede performans değerlendirilmesi yapılmaktadır	-,058	,737	,364
14.Çalışanlara gereken değer verilmekte, eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkânlar sağlanmaktadır	,225	,723	,347
21.İşletmede yöneticilerin görevleri, yetkileri, sorumlulukları belirgindir ve kişiler arasında işbirliği bulunmaktadır	,475	,716	,212
22.İşletmede çalışanlar başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendirilmektedir	,088	,316	,838
15.Çalışanlarla ilgili kararlar çalışanların fikirleri alınarak verilmektedir	,190	,213	,759
23.İşletmede yükselme olanakları bulunmakta ve hak edilen düzeye ulaşılmaktadır	,052	,456	,642
26.İşletmemizde yaratıcılığımızı kullanma olanağı bulunmaktadır	,275	,393	,635

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 7 iterations.

Analizde elde edilen 3 faktör demografik değişkenlerle (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet yılı, statü) analize sokularak, denekler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

b. Yöneticilere Yönelik T Testleri

1) Cinsiyet ayrımı içerisinde yapılan analizler

Cinsiyet ile faktör grupları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek üzere t testi uygulanmıştır.

H_0 = Cinsiyet ile Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Cinsiyet ile Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Confidence Interval of the Difference				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	Df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	1.Cinsiyetiniz –Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim Faktörü	1,3076923	1,03361940	,14333722	1,0199308	1,5954538	9,123	51	,000

Analiz sonucunda eğitim sonrası kişisel gelişim faktörü ile cinsiyet arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılır. Bu sonuca göre erkeklerin eğitim sonrası kişisel gelişim faktöründe daha çok anlam yüklendikleri gözlenmektedir. Erkekler kadınlara oranla eğitim sonrası kişisel gelişimin artırılmasında alınan eğitimde öğrenilenlerin iş hayatında uygulanmasına olanak sağlanması ve karar verme sorumluluğu alınması, eğitim öncesi ihtiyaçların belirlenmesi, eğitim sonrası kurumun benimsenmesi ve yöneticilerin görüşlerine önem verilmesi, eğitim sayesinde çalışanlarla iyi bir iletişim ve yükselme olanağı sağlanması ve yetkilerin artırılmasının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Cinsiyet ile işyeri koşulları faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Cinsiyet ile İşyeri Koşulları Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Cinsiyet ile İşyeri Koşulları Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Confidence Interval of the Difference				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	Df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	1.Cinsiyetiniz – İşyeri Koşulları Faktörü	1,3076923	,85739662	,11889952	1,0689916	1,5463931	10,998	51	,000

Analiz sonucunda cinsiyet ile işyeri koşulları faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre erkekler kadınlara oranla çalışanlara gereken değer verilmesi, eğitim ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkanların sağlanması, yapılan eğitim programlarının genel olarak amaçlarına ulaşması, yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirgin olması, işletmede performans değerlemesinin yapılması konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Cinsiyet ile işletmede yükselme olanağı faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Cinsiyet ile İşletmede Yükselme Olanağı Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Cinsiyet ile İşletmede Yükselme Olanağı Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Confidence Interval of the Difference				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	1.Cinsiyetiniz -İşletmede Yükselme Olanağı	1,3076923	1,10282136	,15293381	1,0006649	1,6147197	8,551	51	,000

Analiz sonucunda cinsiyet ile işletmede yükselme olanağı faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla erkekler kadınlara oranla çalışanlarla ilgili kararlar alınırken çalışanların fikirleri alınarak verilmesi, çalışanların başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi, işletmede yükselme olanağı ve yaratıcılığı kullanma olanağı bulunması konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

2) Medeni durum ayrımı içerisinde yapılan analizler

Medeni durum ile faktör grupları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek üzere t testi uygulanmıştır.

H_0 = Medeni Durum ile Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Medeni Durum ile Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences							
					95% Confidence Interval of the Difference				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	2.Medeni Durumunuz –Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim	1,4807692	1,09175135	,15139867	1,1768237	1,7847147	9,781	51	,000

Analiz sonucunda eğitim sonrası kişisel gelişim faktörü ile medeni durum arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılır. Bu sonuca göre hem evliler hem de bekarların eğitim sonrası kişisel gelişimin artırılmasında alınan eğitimde öğrenilenlerin iş hayatında uygulanmasına olanak sağlanması ve karar verme sorumluluğu alınması, eğitim öncesi ihtiyaçların belirlenmesi, eğitim sonrası kurumun benimsenmesi ve yöneticilerin görüşlerine önem verilmesi, eğitim sayesinde çalışanlarla iyi bir iletişim ve yükselme olanağı sağlanması ve yetkilerin artırılmasının etkili olduğunu düşünmektedir.

Medeni durum ile işyeri memnuniyeti faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Medeni Durum ile İşyeri Koşulları Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Medeni Durum ile İşyeri Koşulları Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	2.Medeni Durumunuz – İşyeri Koşulları	1,4807692	,99704878	,13826579	1,2031891	1,7583494	10,710	51	,000

Analiz sonucunda medeni durum ile işyeri koşulları faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre hem evliler hem de bekarlar çalışanlara gereken değer verilmesi, eğitim ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkanların sağlanması, yapılan eğitim programlarının genel olarak amaçlara ulaşması, yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirgin olması, işletmede performans değerlemesinin yapılması konularının etkili olduğunu düşünmektedir.

Medeni durum işletmede yükselme olanağı faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Medeni Durum ile İşletmede Yükselme Olanağı Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Medeni Durum ile İşletmede Yükselme Olanağı Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	2.Medeni Durumunuz -İşletmede Yükselme Olanağı	1,4807692	1,10907722	,15380134	1,1720002	1,7895383	9,628	51	,000

Analiz sonucunda medeni durum ile işletmede yükselme olanağı faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla evliler ve bekarlar çalışanlarla ilgili kararlar alınırken çalışanların fikirleri alınarak verilmesi, çalışanların başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi, işletmede yükselme olanağı ve yaratıcılığı kullanma olanağı bulunması konularının daha etkili olduğunu düşünmektedir.

3) Yaş ayrımı içerisinde yapılan analizler

Çalışanların yaşı ile faktör grupları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek üzere t testi uygulanmıştır.

H_0 = Yaş ile Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Yaş ile Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	3.Yaşınız -Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim	1,8846154	1,33564726	,18522095	1,5127688	2,2564620	10,175	51	,000

Analiz sonucunda eğitim sonrası kişisel gelişim faktörü ile yaş arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılır. Bu sonuca göre 31-40 yaş aralığındakiler diğer çalışanlara göre eğitim sonrası kişisel gelişimin artırılmasında alınan eğitimde öğrenilenlerin iş hayatında uygulanmasına olanak sağlanması ve karar verme sorumluluğu alınması, eğitim öncesi ihtiyaçların belirlenmesi, eğitim sonrası kurumun benimsenmesi ve yöneticilerin görüşlerine önem verilmesi, eğitim sayesinde çalışanlarla iyi bir iletişim ve yükselme olanağı sağlanması ve yetkilerin artırılmasının etkili olduğunu düşünmektedir.

Yaş ile işyeri koşulları faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Yaş ile İşyeri Koşulları Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Yaş ile İşyeri Koşulları Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	3.Yaşınız –İşyeri Koşulları	1,8846154	1,73825333	,24105237	1,4006826	2,3685482	7,818	51	,000

Analiz sonucunda yaş ile işyeri koşulları faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Ankete katılan 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar diğer çalışanlara göre çalışanlara gereken değer verilmesi, eğitim ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkanların sağlanması, yapılan eğitim programlarının genel olarak amaçlarına ulaşması, yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirgin olması, işletmede performans değerlemesinin yapılması konularının etkili olduğunu daha fazla düşünmektedir.

Yaş ile işletmede yükselme olanağı faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Yaş ile İşletmede Yükselme Olanağı Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Yaş ile İşletmede Yükselme Olanağı Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	3.Yaşınız –İşletmede Yükselme Olanağı	1,8846154	1,39260257	,19311923	1,4969124	2,2723184	9,759	51	,000

Analiz sonucunda yaş ile işletmede yükselme olanağı faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla 31-40 yaş aralığındakilerin işletmede yükselme olanağı faktöründe diğer yaş aralığındaki yöneticilere göre daha çok anlam yüklendikleri görülür. Yani çalışanlarla ilgili kararlar alınırken çalışanların fikirleri alınarak verilmesi, çalışanların başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi, işletmede yükselme olanağı ve yaratıcılığı kullanma olanağı bulunması konularının daha etkili olduğunu düşünmektedirler.

4) Eğitim durumu içerisinde yapılan analizler

Çalışanların eğitim durumu ile faktör grupları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek üzere t testi uygulanmıştır.

H_0 = Eğitim Durumu ile Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Eğitim Durumu ile Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Interval Difference	Confidence of the			
					Lower	Upper			
Pair 1	4.Eğitim Durumunuz -Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim	3,8269231	1,25891035	,17457946	3,4764402	4,1774060	21,921	51	,000

Analiz sonucunda eğitim sonrası kişisel gelişim faktörü ile eğitim durumu arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılır. Bu sonuca göre üniversite mezunları eğitim sonrası kişisel gelişimin artırılmasında alınan eğitimde öğrenilenlerin iş hayatında uygulanmasına olanak sağlanması ve karar verme sorumluluğu alınması, eğitim öncesi ihtiyaçların belirlenmesi, eğitim sonrası kurumun benimsenmesi ve yöneticilerin görüşlerine önem verilmesi, eğitim sayesinde çalışanlarla iyi bir iletişim ve yükselme olanağı sağlanması ve yetkilerin artırılmasının etkili olduğunu daha fazla düşünmektedir.

Eğitim durumu ile işyeri koşulları faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Eğitim Durumu ile İşyeri Koşulları Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Eğitim Durumu ile İşyeri Koşulları Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Interval of the Difference	Confidence of the			
					Lower	Upper			
Pair 1	4.Eğitim Durumunuz - İşyeri Koşulları	3,8269231	1,25968843	,17468735	3,4762236	4,1776226	21,907	51	,000

Analiz sonucunda eğitim durumu ile işyeri koşulları faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre üniversite mezunları çalışanlara gereken değer verilmesi, eğitim ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkanların sağlanması, yapılan eğitim programlarının genel olarak amaçlara ulaşması, yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirgin olması, işletmede performans değerlemesinin yapılması konularının etkili olduğunu diğer çalışanlara nazaran daha fazla düşünmektedir.

Eğitim durumu ile işletmede yükselme olanağı faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Eğitim Durumu ile İşletmede Yükselme Olanağı Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Eğitim Durumu ile İşletmede Yükselme Olanağı Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	4.Eğitim Durumunuz - İşletmede Yükselme Olanağı	3,8269231	1,24771053	,17302632	3,4795582	4,1742879	22,118	51	,000

Analiz sonucunda eğitim durumu ile işletmede yükselme olanağı faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla üniversite mezunlarının işletmede yükselme olanağı faktöründe farklı eğitim seviyesindeki yöneticilere göre daha çok anlam yüklendikleri görülür. Yani üniversite mezunları çalışanlarla ilgili kararlar alınırken çalışanların fikirleri alınarak verilmesi, çalışanların başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi, işletmede yükselme olanağı ve yaratıcılığı kullanma olanağı bulunması konularının daha etkili olduğunu düşünmektedirler.

5) Hizmet yılı içerisinde yapılan analizler

Çalışanların hizmet yılı ile faktör grupları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek üzere t testi uygulanmıştır.

H_0 = Hizmet Yılı ile Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Hizmet Yılı ile Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	5.İşletmedeki Hizmet Yılı - Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim	2,0192308	1,38675295	,19230803	1,6331563	2,4053053	10,500	51	,000

Analiz sonucunda eğitim sonrası kişisel gelişim faktörü ile hizmet yılı arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılır. Bu sonuca göre işletmede 4-6 yıllık bir süreçte çalışan yöneticiler diğer yöneticilere göre eğitim sonrası kişisel gelişimin artırılmasında alınan eğitimde öğrenilenlerin iş hayatında uygulanmasına olanak sağlanması ve karar verme sorumluluğu alınması, eğitim öncesi ihtiyaçların belirlenmesi, eğitim sonrası kurumun benimsenmesi ve yöneticilerin görüşlerine önem verilmesi, eğitim sayesinde çalışanlarla iyi bir iletişim ve yükselme olanağı sağlanması ve yetkilerin artırılmasının etkili olduğunu düşünmektedir.

Hizmet yılı ile işyeri koşulları faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Hizmet Yılı ile İşyeri Koşulları Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Hizmet Yılı ile İşyeri Koşulları Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Interval of the Difference	Confidence of the			
					Lower	Upper			
Pair 1	5.İşletmedeki Hizmet Yılı – İşyeri Koşulları	2,0192308	1,58442246	,21971986	1,5781247	2,4603368	9,190	51	,000

Analiz sonucunda hizmet yılı ile işyeri koşulları faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile 4-6 yıllık bir süreçte çalışan yöneticiler diğer yöneticilere göre çalışanlara gereken değer verilmesi, eğitim ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkanların sağlanması, yapılan eğitim programlarının genel olarak amaçlarına ulaşması, yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirgin olması, işletmede performans değerlemesinin yapılması konularının etkili olduğunu düşünmektedir.

Hizmet Yılı ile işletmede yükselme olanağı faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Hizmet Yılı ile İşletmede Yükselme Olanağı Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Hizmet Yılı ile İşletmede Yükselme Olanağı Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	5. İşletmedeki Hizmet Yılınız - İşletmede Yükselme Olanağı	2,0192308	1,43357375	,19880091	1,6201213	2,4183402	10,157	51	,000

Analiz sonucunda hizmet yılı ile işletmede yükselme olanağı faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla 4-6 yıllık bir süreçte çalışan yöneticiler işletmede yükselme olanağı faktöründe diğer yöneticilere göre, çalışan yöneticiler ilgili kararlar alınırken çalışanların fikirleri alınarak verilmesi, çalışanların başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi, işletmede yükselme olanağı ve yaratıcılığı kullanma olanağı bulunması konularının daha etkili olduğunu düşünmektedirler

6) Statü içerisinde yapılan analizler

Çalışanların işyerindeki statüleri ile faktör grupları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek üzere t testi uygulanmıştır.

H_0 = Statü ile Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Statü ile Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	6. İşyerinizdeki Statünüz – Eğitim Sonrası Kişisel Gelişim	3,9423077	1,78413475	,24741497	3,4456014	4,4390140	15,934	51	,000

Analiz sonucunda eğitim sonrası kişisel gelişim faktörü ile işyerindeki statü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılır. Bu sonuca göre işletmede teknisyenler diğer statüye sahip yöneticilere göre eğitim sonrası kişisel gelişimin artırılmasında alınan eğitimde öğrenilenlerin iş hayatında uygulanmasına olanak sağlanması ve karar verme sorumluluğu alınması, eğitim öncesi ihtiyaçların belirlenmesi, eğitim sonrası kurumun benimsenmesi ve yöneticilerin görüşlerine önem verilmesi, eğitim sayesinde çalışanlarla iyi bir iletişim ve yükselme olanağı sağlanması ve yetkilerin artırılmasının etkili olduğunu düşünmektedir.

Statü ile işyeri koşulları faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Statü ile İşyeri Koşulları Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Statü ile İşyeri Koşulları Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Interval of the Difference	Confidence of the			
					Lower	Upper			
Pair 1	6.İşyerinizdeki Statünüz - İşyeri Koşulları	3,9423077	2,14604108	,29760235	3,3448460	4,5397693	13,247	51	,000

Analiz sonucunda statü ile işyeri koşulları faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre teknisyenler diğer statüye sahip yöneticilere göre çalışanlara gereken değerin verilmesi, eğitim ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkanların sağlanması, yapılan eğitim programlarının genel olarak amaçlarına ulaşması, yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirgin olması, işletmede performans değerlemesinin yapılması konularının etkili olduğunu düşünmektedir.

Statü ile işletmede yükselme olanağı faktörü arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0 = Statü ile İşletmede Yükselme Olanağı Faktörü Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = Statü ile İşletmede Yükselme Olanağı Faktörü Arasında İlişki Vardır.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	6.İşyerinizdeki Statünüz-İşletmede Yükselme Olanağı	3,9423077	1,81913799	,25226905	3,4358564	4,4487589	15,627	51	,000

Analiz sonucunda statü ile işletmede yükselme olanağı faktörü arasında %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla teknisyenler diğer statüye sahip yöneticilere göre işletmede yükselme olanağı faktöründe diğer yöneticilere göre, kararlar alınırken çalışanların fikirleri alınarak verilmesi, çalışanların başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi, işletmede yükselme olanağı ve yaratıcılığı kullanma olanağı bulunması konularının daha etkili olduğunu düşünmektedirler.

c) Yöneticilere Yönelik Ki-Kare Testleri

Çalışmada anket soruları arasında ilişki olup olmadığını araştırmak için ki-kare testleri yapıldığında;

Cinsiyetiniz (1. soru) ile işletmede performans değerlendirilmesi yapılmaktadır (24. soru) arasında bir ilişki olup olmadığı test edildiğinde;

H_0 = 1. Soru ile 24. Soru Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = 1. Soru ile 24. Soru Arasında İlişki Vardır.

Yapılan ki-kare analizi sonucunda hesaplanan ki-kareye ait olasılık değeri 0.004 olarak bulunmuştur. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0.05'den küçük olduğu için H_0 hipotezi red edilir ve 1. soru ile 24. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. Elde edilen bu sonuca göre ankete katılan bayların %30.8'i işletmede performans değerlendirilmesi yapıldığına inanmakta, %32.78'si ise işletmede performans değerlendirilmesi yapıldığına kısmen katılmaktadır.

1. Cinsiyetiniz.

24. İşletmede performans değerlendirilmesi yapılmaktadır.

			24.İşletmede performans değerlendirilmesi yapılmaktadır					
			Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	Total
1.Cinsiyetiniz	Bay	Count	16	17	1	1	1	36
		% of Total	30,8%	32,7%	1,9%	1,9%	1,9%	69,2%
	Bayan	Count	4	3	1	6	2	16
		% of Total	7,7%	5,8%	1,9%	11,5%	3,8%	30,8%
Total Count			20	20	2	7	3	52
% of Total			38,5%	38,5%	3,8%	13,5%	5,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,506(a)	4	,004
Likelihood Ratio	14,935	4	,005
Linear-by-Linear Association	10,904	1	,001
N of Valid Cases	52		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,62.

İşyerinizdeki statünüz (6. soru) ile çalışanlara gereken değer verilmekte, eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkânlar sağlanmaktadır (14. soru) arasında bir ilişki olup olmadığı test edildiğinde;

Ho = 6. Soru ile 14. Soru Arasında İlişki Yoktur.

H1 = 6. Soru ile 14. Soru Arasında İlişki Vardır.

Yapılan ki-kare analizi sonucunda hesaplanan ki-kareye ait olasılık değeri 0.001 olarak bulunmuştur. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0.05'den küçük olduğu için Ho hipotezi red edilir ve 6. soru ile 14. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. Elde edilen bu sonuca göre ankete katılanların yöneticilerin %57.7'si (%38.5 + %19.2) statü ile çalışanlara gereken değer verilmesi, eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkânların sağlanması arasında ilişki olduğunu düşünmektedir.

6. İşyerinizdeki Statünüz.

14. Çalışanlara gereken değer verilmekte, eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkânlar sağlanmaktadır.

			14.Çalışanlara gereken değer verilmekte, eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkânlar sağlanmaktadır					Total
			Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	
6.İşyerinizdeki Statünüz	Memur	Count	2	4	1	6	2	15
		% of Total	3,8%	7,7%	1,9%	11,5%	3,8%	28,8%
	Şef	Count	0	1	0	1	2	4
		% of Total	,0%	1,9%	,0%	1,9%	3,8%	7,7%
	Teknisyen	Count	1	1	0	0	0	2
		% of Total	1,9%	1,9%	,0%	,0%	,0%	3,8%
	Yönetici	Count	20	10	1	0	0	31
		% of Total	38,5%	19,2%	1,9%	,0%	,0%	59,6%
Total Count			23	16	2	7	4	52
% of Total			44,2%	30,8%	3,8%	13,5%	7,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,018(a)	12	,001
Likelihood Ratio	35,647	12	,000
Linear-by-Linear Association	22,395	1	,000
N of Valid Cases	52		

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

İşyerinizdeki statünüz (6. soru) ile İşletmede çalışanlar başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendirilmektedir (22. soru) arasında bir ilişki olup olmadığı test edildiğinde;

H_0 = 6. Soru ile 22. Soru Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = 6. Soru ile 22. Soru Arasında İlişki Vardır.

Yapılan ki-kare analizi sonucunda hesaplanan ki-kareye ait olasılık değeri 0.014 olarak bulunmuştur. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0.05'den küçük olduğu için H_0 hipotezi red edilir ve 6. soru ile 22. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. Elde edilen bu sonuca göre yöneticilerin %26.9'u statü ile çalışanların başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesini arasında bir ilişki olduğuna kısmen katılmakta, %21.2'si ise katılmamaktadır. Memurlarda ise statü ile işletme çalışanlarının başarılarından dolayı maddi ve manevi ödüllendirme arasında bir ilişki olmaması fikri %21.1 (%11.5 + %9.6) olarak hesaplanmıştır.

6. İşyerinizdeki Statünüz.

22. İşletmede çalışanlar başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendirilmektedir.

			22.İşletmede çalışanlar başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendirilmektedir					
			Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	
6.İşyerinizdeki Statünüz	Memur	Count	2	2	0	6	5	15
		% of Total	3,8%	3,8%	,0%	11,5%	9,6%	28,8%
	Şef	Count	0	0	1	1	2	4
		% of Total	,0%	,0%	1,9%	1,9%	3,8%	7,7%
	Teknisyen	Count	1	0	0	0	1	2
		% of Total	1,9%	,0%	,0%	,0%	1,9%	3,8%
	Yönetici	Count	3	14	3	11	0	31
		% of Total	5,8%	26,9%	5,8%	21,2%	,0%	59,6%
Total Count			6	16	4	18	8	52
% of Total			11,5%	30,8%	7,7%	34,6%	15,4%	100,0%
			11,5%	30,8%	7,7%	34,6%	15,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,115(a)	12	,014
Likelihood Ratio	30,023	12	,003
Linear-by-Linear Association	6,821	1	,009
N of Valid Cases	52		

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

İşletmede yükselme olanakları bulunması ve hak edilen düzeye ulaşılması (23. soru) ile işletmede yöneticilerin yaratıcılığı kullanma olanağı bulunması (26. soru) arasında bir ilişki olup olmadığı test edildiğinde;

$H_0 = 23.$ Soru ile 26. Soru Arasında İlişki Yoktur.

$H_1 = 23.$ Soru ile 26. Soru Arasında İlişki Vardır.

Yapılan ki-kare analizi sonucunda hesaplanan ki-kareye ait olasılık değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0.05'den küçük olduğu için H_0 hipotezi red edilir ve 23. soru ile 26. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. Elde edilen bu sonuca göre yöneticilerin %11.5'i işletmede yükselme olanakları bulunması ve hak edilen düzeye ulaşılması ile işletmede yaratıcılığın kullanma olanağı bulunması arasında bir ilişki olduğunu düşünürken, %11.5'i bir ilişki olduğunu düşünmemektedir. %25'i ise işletmede yükselme olanakları bulunması ve hak edilen düzeye ulaşılması ile işletmede yaratıcılığın kullanma olanağı bulunması arasında bir ilişki olduğunu kısmen düşünmektedir.

23. İşletmede yükselme olanakları bulunmakta ve hak edilen düzeye ulaşılmaktadır.

26. İşletmemizde yaratıcılığımızı kullanma olanağı bulunmaktadır.

			26.İşletmemizde yaratıcılığımızı kullanma olanağı bulunmaktadır					Total
			Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	
23.İşletmede yükselme olanakları bulunmakta ve hak edilen düzeye ulaşılmaktadır	Katılıyorum	Count	6	1	0	0	0	7
		% of Total	11,5%	1,9%	,0%	,0%	,0%	13,5%
	Kısmen katılıyorum	Count	3	13	1	3	0	20
		% of Total	5,8%	25,0%	1,9%	5,8%	,0%	38,5%
	Kararsızım	Count	0	4	1	2	0	7
		% of Total	,0%	7,7%	1,9%	3,8%	,0%	13,5%
	Katılmıyorum	Count	1	5	1	6	1	14
		% of Total	1,9%	9,6%	1,9%	11,5%	1,9%	26,9%
	Hiç katılmıyorum	Count	0	1	0	1	2	4
		% of Total	,0%	1,9%	,0%	1,9%	3,8%	7,7%
Total Count			10	24	3	12	3	52
% of Total			19,2%	46,2%	5,8%	23,1%	5,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,240(a)	16	,000
Likelihood Ratio	35,815	16	,003
Linear-by-Linear Association	18,304	1	,000
N of Valid Cases	52		

a. 23 cells (92,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Personel eğitimi faaliyetlerinin motivasyon ve verimliliği artırıcı etkisinin bulunması (11. soru) ile işletme amaçları ile bireysel amaçlarının uyumunun önemli olması (17. soru) arasında bir ilişki olup olmadığı test edildiğinde;

H_0 = 11. Soru ile 17. Soru Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = 11. Soru ile 17 Soru Arasında İlişki Vardır.

Yapılan ki-kare analizi sonucunda hesaplanan ki-kareye ait olasılık değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0.05'den küçük olduğu için H_0 hipotezi red edilir ve 11. soru ile 17. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. Elde edilen bu sonuca göre yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%73.1'i) personel eğitimi faaliyetlerinin motivasyon ve verimliliği artırıcı etkisinin bulunması ile işletme amaçları ile bireysel amaçlarının uyumunun önemli olması arasında bir ilişki olduğunu düşünmektedirler.

11. Personel eğitimi faaliyetlerinin motivasyon ve verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır.

17. İşletme amaçları ile bireysel amaçların uyumu önemlidir.

			17.İşletme amaçları ile bireysel amaçların uyumu önemlidir			Total
			Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılmıyorum	
11.Personel eğitimi faaliyetlerinin motivasyon ve verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır	Katılıyorum	Count	38	5	1	44
		% of Total	73,1%	9,6%	1,9%	84,6%
	Kısmen katılıyorum	Count	2	3	0	5
		% of Total	3,8%	5,8%	,0%	9,6%
	Kararsızım	Count	0	0	1	1
		% of Total	,0%	,0%	1,9%	1,9%
	Katılmıyorum	Count	2	0	0	2
		% of Total	3,8%	,0%	,0%	3,8%
Total Count			42	8	2	52
% of Total			80,8%	15,4%	3,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,083(a)	6	,000
Likelihood Ratio	13,734	6	,033
Linear-by-Linear Association	2,922	1	,087
N of Valid Cases	52		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

V. ARAŞTIRMANIN SONUCU

Yapılan uygulama kapsamında cam sektöründe Gebze’de faaliyet gösteren 2 işletmede 52 yönetici ve 141 çalışanın personel eğitimi faaliyetleri anket uygulanarak incelenmiş, eğitimin çalışanların ve yöneticilerin daha verimli hizmet sunmada, iş tatmini ve örgüte bağlılığı sağlamada nasıl bir etkiye sahip olduğu belirlenmeye çalışılarak, personel eğitiminin verimlilik üzerindeki etkileri ve görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışanlar ve yöneticiler için ayrı ayrı anket hazırlanmış, her iki anket grubunda ilk bölümde cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet yılı ve statüyü içeren çalışanlar ve yöneticileri tanımaya yönelik demografik sorular, ikinci bölümde ise eğitim öncesi ve sonrası durumun çalışanlar ve yöneticiler açısından işletmenin verimliliğine etkileri, işletmede yeterli eğitim verilip verilmediğinin tespiti, personel eğitiminin bireysel ve kurumsal açıdan etkili olup olmadığı ve personel eğitim programlarının uygulanmasına ilişkin çalışanlar ve yöneticilere yönelik görüşleri belirleyici sorular yer almıştır.

Anketlere verilen cevaplar bilgisayarda SPSS’e girilmiş, anketlerde ilk altı soruya verilen cevaplar frekans dağılıma tabi tutulmuştur. Anketin ikinci bölüm sorularına ise (7-30) faktör analizi (Örneklem Yeterliliği Testi ve Bartlett’s Küresellik Testi), t testleri ve ki-kare testleri uygulanmıştır. Analizler SPSS paket programı kullanılarak 0,05 anlamlılık düzeyi kabul edilerek yapılmıştır.

Çalışanlara yönelik demografik anket sorularına bakıldığında; ankete katılan 141 çalışanın %74.5’inin bay, %25.5’inin bayan; %63.8’inin evli, %36.2’sinin ise bekar olduğu; %76.6’sının gençler ve genç sayılabilecek kesim (18-40) tarafından olduğu; %55.3’ünün lise mezunu olduğu; %39.7’sinin 1-3 yıllık bir süredir işletmede çalıştıkları, %23.4’ünün 4-6, %21.3’ünün 7-9, %8.5’inin 10-15, %7.1’inin ise 16 yıldan daha fazla bir süredir işletmelerde çalıştığı; çoğunluğun (% 63.8) ise işçilerden olduğu görülmüştür. Dolayısıyla ankete katılan çalışanların çoğunluğu bay, evli, genç, lise mezunu ve birkaç yıldır işletmede çalışan işçilerden oluşmaktadır.

Yöneticilere yönelik demografik anket sorularına bakıldığında; katılan 52 yöneticinin %69.2’si bay, %30.8’i ise bayan; %51.9’unun evli, %48.1’inin bekar; %75’inin genç sayılabilecek (18-40) kesimden olduğu; çoğunluğunun (%67.3) üniversite mezunu olduğu, %46.2’sinin 1-3 yıllık süreçte işletmede çalıştığı, %25’inin 4-6 yıl, %11.5’inin 7-9 yıl, %15.4’ünün 10-15 yıl, %1.9’unun ise 16 yıl ve daha fazla süre çalışan yöneticilerden olduğu; çoğunluğun (% 59.6) orta düzey yönetici pozisyonunda çalıştığı görülmektedir.

Dolayısıyla ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu bay, evli, genç, üniversite mezunu ve birkaç yıldır işletmede çalışan orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

Anket uygulanan işletmelerde çalışanlarda bay oranının yöneticilerdeki orana göre %5, evlilik oranının ise yöneticilere göre yaklaşık %12 daha fazla olduğu; yönetici katılımcıların daha genç yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Çalışanlara yönelik ankette 7-30 arası sorularda birbirleri ile bağlantılı değişkenlerin birlikte yorumlanması amacıyla uygulanan faktör analizi sonucu 24 soru 5 faktör grubu altında toplanmıştır. Faktör analizine alınan sorulara ait KMO güvenilirlik değeri 0.81 olarak bulunmuş daha sonra her bir faktörün cronbach α değeri incelendiğinde 0.70'den küçük cronbach α değerine sahip olan faktörlerin güvenilir olmaması nedeniyle, 3. ve 5. faktörler analizden çıkartılmış ve toplam 3 faktör üzerinde değerlendirme yapılmıştır. Faktör gruplarında yer alan sorular incelendiğinde; birinci faktör grubu verimlilik, ikinci faktör grubu işyeri memnuniyeti, üçüncü faktör grubu ise kişisel gelişim olarak adlandırılmıştır. 3 Faktöre ait sorular için hesaplanan KMO güvenilirlik değeri 0.779 olarak bulunmuş bu sonuç ise örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinin ardından 3 faktör demografik değişkenlerle analize sokularak, denekler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t testleri vasıtasıyla incelenmiştir. Analiz sonucunda verimlilik, işyeri memnuniyeti ve kişisel gelişim faktörlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet yılı, statü olmak üzere demografik değişkenlerle analize sokulduğunda %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilere yönelik anket formunda yer alan 7-30 sorulara ait faktör analizi uygulanmış ve 24 soru 6 faktör grubu altında toplanmıştır. Anketin yeterliliği için faktör analizine alınan sorulara ait KMO güvenilirlik değeri 0.748 olarak bulunmuştur. Bu sonuç örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Her bir faktörün cronbach α değeri incelendiğinde 0.70'den küçük cronbach α değerine sahip olan faktörlerin güvenilir olmaması nedeniyle, 1. ve 2. faktör dışındaki faktörler analizden çıkartılmıştır. Kalan 1. ve 2. faktör üzerinden tekrar faktör analizi yapıldığında bu soruların 3 faktör üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Faktör gruplarında yer alan sorular incelendiğinde; birinci faktör grubu eğitim sonrası kişisel gelişim, ikinci faktör grubu işyeri koşulları, üçüncü faktör grubu ise işletmede yükselme olanağı olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizinin ardından eğitim sonrası kişisel gelişim, işyeri koşulları ve işletmede yükselme olanağı faktörlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet yılı, statü olmak üzere demografik değişkenlerle analize sokulduğunda %5 anlamlılık düzeyine göre ilişki vardır (0,000 p 0,05, H_0 red edilir) sonucuna ulaşılmıştır.

Uygulamada çalışanlara yönelik yapılan ki-kare testi sonucunda aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

- Ankette 9. soru ile 10. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşıldığından ankete katılan 141 kişinin %32.6'sı çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim olduğu taktirde çalışanlara verilen değer ile eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkanların sağlanması arasında ilişki olduğunu düşünmekte, %29.8'i ise bu ilişkiye kısmen katılmaktadır.
- Ankette 21. soru ile 29. soru arasında ilişki vardır. Ankete katılanların %56.7'si işin sevilerek yapılması, elde edilen başarıların maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesinin verimliliği olumlu yönde etkilemesi ile alınan eğitimlerin çalışana değer verildiği hissini uyandırması ve iş tatminini artırması arasında ilişki olduğunu düşünmekte, %22'si ise bu ilişkinin kısmen olduğunu düşünmektedirler.
- Ankette 7. soru ile 27. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. Elde edilen bu sonuca göre çalışanların son birkaç yılda katıldıkları eğitim ve geliştirme programı sayısı arttıkça alınan eğitimlerin, eğitim öncesine göre kişisel gelişimi olumlu yönde etkilemesi ve problemlerin daha rahat çözülmesini sağladığı görüşü giderek azalmaktadır.
- 7. soru ile 29. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşıldığından çalışanların %19.1'i son birkaç yılda katıldıkları eğitim ve geliştirme programı sayısı 4-6 olduğunda, %18.4'ü 1-3 olduğunda, %15.6'sı ise 7-12 olduğunda, alınan eğitimlerin, eğitim öncesine göre kişisel gelişimi olumlu yönde etkilemesi ve problemlerin daha rahat çözülmesini sağladığı görüşü arasında ilişki olduğunu düşünmektedir.
- Ankette 7. soru ile 15. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşıldığı için çalışanların son birkaç yılda aldıkları eğitim ve geliştirme programı sayısı arttıkça eğitimin motivasyon ve verimliliği artırıcı etkisi bulunduğu görüşüne katılım giderek azalmaktadır.

- 6. soru ile 20. soru arasında ilişki olduğundan çalışanlar arasında işyerindeki statü arttıkça alınan kararlara katılmanın işletme verimliliğini etkilediği görüşü azalmaktadır.

Yöneticilere yönelik yapılan ki-kare testi sonucunda ise aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

- Ankete katılanların verdikleri cevaplara göre 1. soru ile 24. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. Bu sonuca göre ankete katılan bayların %30.8'i işletmede performans değerlendirilmesi yapıldığına inanmakta, %32.78'si ise işletmede performans değerlendirilmesi yapıldığına kısmen katılmaktadır.
- 6. soru ile 14. soru arasında ilişki olduğundan elde edilen bu sonuca göre ankete katılanların yöneticilerin %57.7'si statü ile çalışanlara gereken değer verilmesi, eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkânların sağlanması arasında ilişki olduğunu düşünmektedir.
- Anket sonuçlarına göre 6. soru ile 22. soru arasında ilişki vardır dolayısıyla yöneticilerin %26.9'u statü ile çalışanların başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesini arasında bir ilişki olduğuna kısmen katılmakta, %21.2'si ise katılmamaktadır. Memurlarda ise statü ile işletme çalışanlarının başarılarından dolayı maddi ve manevi ödüllendirme arasında bir ilişki olmadığı görüşü %21.1'dir.
- Ankette 23. soru ile 26. soru arasında ilişki vardır sonucuna ulaşılır. Yöneticilerin %11.5'i işletmede yükselme olanağı bulunması ve hak edilen düzeye ulaşılması ile işletmede yaratıcılığı kullanma olanağı bulunması arasında bir ilişki olduğunu düşünürken, %11.5'i bir ilişki olduğunu düşünmemektedir. %25'i ise bu ilişkinin olduğunu kısmen düşünmektedir.
- 11. soru ile 17. soru arasında ilişki vardır sonuca göre yöneticilerin %73.1'i personel eğitimi faaliyetlerinin motivasyon ve verimliliği artırıcı etkisinin bulunması ile işletme amaçları ile bireysel amaçlarının uyumunun önemli olması arasında bir ilişki olduğunu düşünmektedirler.

SONUÇ

İşletmeler sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli kullanarak, rakiplerine karşı üstünlük sağlamak istemektedir. Günümüzde kendisini değişime karşı geliştirmeyerek verimli olmayan işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesi çok zordur. Ülke ekonomilerinde verimliliğin sağlanması o ülkede faaliyet gösteren işletmelerin etkin ve verimli çalışmalarına bağlıdır. Bu nedenle verimlilik ülkelerin refah düzeylerini artıran, işletmelerin ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren önemli göstergelerden biridir. İşletme yönetimi verimliliğin artırılmasında en büyük paya sahiptir ve verimliliğe yeteri kadar önem vermeyen bir yönetim yapısı işletmede verimlilik artışını sağlayamamaktadır.

Global dünyada bireyler ve ülkeler, sosyal ve teknolojik gelişmeler nedeniyle rekabete ayak uydurmak için kendilerini sürekli geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu sebeple bireylerin, kurumların ve ülkelerin iyi bir eğitim sistemine sahip olma gerekliliğini kavramaları ve bu bilince varmaları gerekmektedir.

Dünyada yaşanan deneyimler ve yapılan araştırmalar eğitimle verimlilik arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda eğitime yüksek pay ayrılan ülkelerde verimliliğinde yüksek olduğu anlaşılmış, bu nedenle işletme yöneticileri verimliliği artırmak için personel eğitimine yönelmişlerdir.

İşletmeler çalışanlarını iş hayatına atıldıklarında, eğitimleri boyunca edindiği bilgilerin eksikliği ve bu bilgilerin uygulamada yetersiz kalması nedeniyle kurum içinde veya kurum dışında eğitime tabi tutmaktadırlar. Eğitim çalışanlar için yaşam boyu devam eden bir olgudur. Çünkü çalışanlar işe başladığı günden ayrılıncaya kadar mesleği ile ilgili sürekli eğitime ihtiyaç duymaktadırlar.

Yapılan araştırmalar çalışanların işlerine uyumu ile çalışan ve işyeri verimi arasında çok sıkı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Personelin yetenekleri ve kişiliği ile işin gerekleri arasında uyum olduğu takdirde personelin işinden elde edeceği tatmin düzeyi yükselecek ve verimlilik artacaktır.

Beş bölümden oluşan, personelin ve işletmenin verimliliğinin sağlanmasında eğitimin ne derece önemli olduğunu gösteren bu çalışmada ilk bölümde eğitimle ilgili temel

kavramlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmış, ikinci bölümde işletmelerde hizmet içi eğitim kavramı ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde verimlilik ve verimliliğe yönelik eğitimin öneminden bahsedilmiş, dördüncü bölümde ise personel eğitiminin verimlilik ile ilişkisine değinilerek, verimliliğin artırılmasında insan faktörünün öneminden bahsedilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise personel eğitiminin verimlilik ile ilişkisini ölçmek için 52 yönetici ve 141 çalışana anket uygulanarak, çalışanların ve yöneticilerin aldıkları personel eğitimi faaliyetleri incelenmiş, eğitimin çalışanların ve yöneticilerin kendilerini geliştirmede ne derece önemli olduğu vurgulanmıştır.

Anket çalışması çalışanlar ile yöneticiler için ayrı ayrı hazırlanmış ve uygulanmıştır. Çalışanlara yönelik demografik sorulardan (1-6) çalışanların çoğunluğunun bay, evli, genç, lise mezunu ve birkaç yıldır işletmede çalıştıkları anlaşılmıştır. Diğer sorular (7-30) değerlendirmeye alındığında benzer sorular gruplandırılmış üç faktör elde edilmiştir. Birinci faktör grubu verimlilik, ikinci faktör grubu işyeri memnuniyeti, üçüncü faktör grubu kişisel gelişim olarak adlandırılmıştır. Bu üç faktör grubu demografik değişkenlerle analize sokularak t testleri uygulanmıştır. Faktörlerle demografik değişkenler arasında ikişki anlamlı bulunmuştur. Sorular arasında ilişki olup olmadığını anlamak ise ki-kare testleri uygulanmıştır. İlişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür. Güvenilirlik değerleri örneklemelerin yeterli olduğunu göstermektedir. Yukardaki işlemler yönetici anketi sonuçlarına da uygulanmıştır. Faktörler oluşturulmuş ve bunlar isimlendirilmiştir. T testleri uygulanmıştır. Ki-kare testleri uygulanmıştır.

Çalışanlar ve yöneticiler için ayrı ayrı hazırlanan ve otuz sorudan oluşan anketlerle eğitim öncesi ve sonrası durumun çalışanlar ve yöneticiler açısından işletmenin verimliliğine etkileri, işletmede yeterli eğitim verilip verilmediğinin tespiti, personel eğitiminin bireysel ve kurumsal açıdan etkili olup olmadığını belirleyici sorular yer almaktadır. Anketlere verilen cevaplar SPSS'e girildikten sonra frekans dağılımı, faktör analizi, t testleri ve ki-kare testleri uygulanmıştır.

Personel eğitiminin verimlilikle ilişkisi incelendiğinde en önemli faktörün insan faktörü olduğu görülmektedir. Çalışan personele gerekli olan eğitimin verilmesi çalışanın verimliliğini artırmaktadır. Çalışanın verimliliğinin artması işletmenin verimliliğini artırır. İşletmelerin verimliliğinin artması bulundukları ülkenin refah düzeyini ve gelişimini olumlu yönde etkilemektedir.

EKLER

EK 1: ÇALIŞANLARA YÖNELİK ANKET SORULARI

Anket No :

Aşağıda yer alan seçeneklerden size uygun olan bir tanesine (X) işaretini koyunuz.

1. Cinsiyetiniz :

() Bay

() Bayan

2. Medeni Durumunuz :

() Evli

() Bekar

3. Yaşınız :

() 18-30

() 31-40

() 41-50

() 51-60

() 61 ve Üstü

4. Eğitim Durumunuz :

() İlk

() Orta

() Lise

() Üniversite

() Yüksek Lisans

5. İşletmedeki Hizmet Yılıınız :

() 1-3

() 4-6

() 7-9

() 10-15

() 16 ve Üstü

6. İşyerinizdeki Statünüz :

() İşçi

() Memur

() Şef

() Teknisyen

() Yönetici

7. Son birkaç yılda katıldığınız eğitim ve geliştirme programı sayısı :

() Hiç

() 1-3

() 4-6

() 7-12

() 13 ve Üstü

8. Sizce eğitim zamanı aşağıdakilerden hangisi olmalıdır ?

Hafta içi / İş saatleri dışında () Evet

Hafta içi / İş saatleri içinde ()

Hafta Sonu / İş saatleri dışında ()

Hafta Sonu / İş saatleri içinde ()

Hafta İçi / Öğle Arası ()

Aşağıda yer alan seçeneklerden size uygun olan bir tanesine (X) işaretini koyunuz.

9. Çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim bulunmaktadır :

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

10. Çalışanlara gerekli değer verilmekte eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkânlar sağlanmaktadır :

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

11. İşle ilgili gerekli bilgilere zamanında ulaşılabilirlerdir :

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

12. Çalışanların fikirlerini özgürce yöneticilerine ifade edebilmesi verimliliğe olumlu olarak yansımaktadır :

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

13. İşletmemizde yeterli derecede eğitim verilmektedir :

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

14. Eğitimlerde verilen bilgilerin, çalışırken uygulanma olanağı bulunması verimliliği artırmaktadır.

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

15. İşletmemizde uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinin motivasyon ve verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır:

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

16. Personel eğitiminden elde edilen sonuçlar eğitim öncesi duruma göre beklentimi karşılamaktadır:

- | | | |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|
| ☐ Katılıyorum | ☐ Kısmen katılıyorum | ☐ Kararsızım |
| ☐ Katılmıyorum | ☐ Hiç katılmıyorum | |

17. İşimle ilgili yeniliklerde gerekli ortam ve fırsatlar tanınmaktadır .

- | | | |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|
| ☐ Katılıyorum | ☐ Kısmen katılıyorum | ☐ Kararsızım |
| ☐ Katılmıyorum | ☐ Hiç katılmıyorum | |

18. Aydınlatma, gürültü, havalandırma, ısıtma gibi fiziksel faktörler verimliliği etkilemektedir:

- | | | |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|
| ☐ Katılıyorum | ☐ Kısmen katılıyorum | ☐ Kararsızım |
| ☐ Katılmıyorum | ☐ Hiç katılmıyorum | |

19. Koku, nem, toz gibi kimyasal faktörler verimliliği etkilemektedir :

- | | | |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|
| ☐ Katılıyorum | ☐ Kısmen katılıyorum | ☐ Kararsızım |
| ☐ Katılmıyorum | ☐ Hiç katılmıyorum | |

20. Alınan kararlara katılma işletmelerde verimliliği etkilemektedir :

- | | | |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|
| ☐ Katılıyorum | ☐ Kısmen katılıyorum | ☐ Kararsızım |
| ☐ Katılmıyorum | ☐ Hiç katılmıyorum | |

21. İşin sevilerek yapılması, elde edilen başarıların maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi verimliliği olumlu yönde etkilemektedir :

- | | | |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|
| ☐ Katılıyorum | ☐ Kısmen katılıyorum | ☐ Kararsızım |
| ☐ Katılmıyorum | ☐ Hiç katılmıyorum | |

22. Eğitim düzeyi, çalışma yöntemi ve yapılan verimlilik programları verimliliğe olumlu etkilerde bulunmaktadır :

- | | | |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|
| ☐ Katılıyorum | ☐ Kısmen katılıyorum | ☐ Kararsızım |
| ☐ Katılmıyorum | ☐ Hiç katılmıyorum | |

23. Teknolojik değişiklerden faydalanma ve gereksiz detayların azaltılması verimliliği artırmaktadır :

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

24. Üretim kapasitelerinin ölçülmesi ve bunlara göre çalışma beklenmesi verimliliği artırmaktadır :

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

25. Verimliliği etkileyen kritik faktörlerin belirlenmesi ve bunların üzerine yoğunlaşılması verimliliği artırmaktadır :

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

26. Değerlendirme sonuçları eğitime katılanlara zamanında ve yapıcı bir şekilde iletilmektedir. Sonuçların bildirilmesi durumu eğitimi anlamlı kılmaktadır :

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

27. Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimimi olumlu yönde etkilemekte, problemleri daha rahat çözmeme sağlamaktadır :

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

28. Katıldığım eğitimler, eğitim öncesine göre işletmeye bağlılığımı, kendime güvenimi artırmakta ve işe karşı stresimi azaltmaktadır :

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

29. Aldığım eğitimler bana değer verildiği hissini uyandırmakta ve iş tatminimi artırmaktadır:

- ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

30. Eğitim öncesi belirlenen hedeflerin bilinmesi eğitim programının etkinliğini arttırmaktadır:

☐ Katılıyorum

☐ Kısmen katılıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum

☐ Hiç katılmıyorum

EK 2: YÖNETİCİLERE YÖNELİK ANKET SORULARI

Anket No :

Aşağıda yer alan seçeneklerden size uygun olan bir tanesine (X) işaretini koyunuz.

1. Cinsiyetiniz :

() Bay

() Bayan

2. Medeni Durumunuz :

() Evli

() Bekar

3. Yaşınız :

() 18-30

() 31-40

() 41-50

() 51-60

() 61 ve Üstü

4. Eğitim Durumunuz :

() İlk

() Orta

() Lise

() Üniversite

() Yüksek Lisans

5. İşletmedeki Hizmet Yılıınız :

() 1-3

() 4-6

() 7-9

() 10-15

() 16 ve Üstü

6. İşyerinizdeki Statünüz :

() İşçi

() Memur

() Şef

() Teknisyen

() Yönetici

7. Son birkaç yılda katıldığınız eğitim ve geliştirme programı :

() Hiç

() 1-3

() 4-6

() 7-12

() 13 ve Üstü

8. Ne kadar sıklıkta eğitim almak istersiniz ?

() İhtiyaç Olunca

() Her Hafta

() Her Ay

() Üç Ayda Bir

() Yılda Bir

9. Eğitimlerin düzenlenmesi ve uygulanması işlemlerini kimler gerçekleştirmektedir ?

() Yetiştirilmiş Öğreticiler

() Konuyla İlgili Uzmanlar

() Yöneticiler

() Özel Danışmanlık Servisleri

() Eğitim Departmanları

10. Sizce eğitim zamanı aşağıdakilerden hangisi olmalıdır ?

	Evet
Hafta içi / İş saatleri dışında	()
Hafta içi / İş saatleri içinde	()
Hafta Sonu / İş saatleri dışında	()
Hafta Sonu / İş saatleri içinde	()
Hafta İçi / Öğle Arası	()

Aşağıda yer alan seçeneklerden size uygun olan bir tanesine (X) işaretini koyunuz.

11. Personel eğitimi faaliyetlerinin motivasyon ve verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır :

- | | | |
|------------------|------------------------|----------------|
| () Katılıyorum | () Kısmen katılıyorum | () Kararsızım |
| () Katılmıyorum | () Hiç katılmıyorum | |

12. Eğitim alan alt kademe çalışanların öğrendiklerini uygulamalarına olanak sağlanmakta ve onlara işleri ile ilgili karar verme sorumluluğu verilmektedir. Bu durum eğitim öncesine göre verimliliği artırmaktadır.

- | | | |
|------------------|------------------------|----------------|
| () Katılıyorum | () Kısmen katılıyorum | () Kararsızım |
| () Katılmıyorum | () Hiç katılmıyorum | |

13. Alt kademe çalışanların yaptıkları işlerin sonuçları zamanında ve yapıcı bir şekilde iletilmektedir :

- | | | |
|------------------|------------------------|----------------|
| () Katılıyorum | () Kısmen katılıyorum | () Kararsızım |
| () Katılmıyorum | () Hiç katılmıyorum | |

14. Çalışanlara gereken değer verilmekte, eğitimleri ve mesleki gelişmeleri için gerekli imkânlar sağlanmaktadır :

- | | | |
|------------------|------------------------|----------------|
| () Katılıyorum | () Kısmen katılıyorum | () Kararsızım |
| () Katılmıyorum | () Hiç katılmıyorum | |

15. Çalışanlarla ilgili kararlar çalışanların fikirleri alınarak verilmektedir :

- | | | |
|------------------|------------------------|----------------|
| () Katılıyorum | () Kısmen katılıyorum | () Kararsızım |
| () Katılmıyorum | () Hiç katılmıyorum | |

16. İşletmemiz yöneticilerinin eğitim programına katılmaları desteklenmektedir :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

17. İşletme amaçları ile bireysel amaçların uyumu önemlidir :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

18. İşletmeye bağlılık duygusu yaratmak, hedefler hakkında personeli bilgilendirmek, personele sorumluluklarını iletmek, personele moral vermek vb. personel eğitiminin amaçları arasında bulunmaktadır :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

19. Personel eğitimi ile alınan sonuçlar, eğitim öncesi duruma göre beklentilerimi karşılamakta ve katıldığım eğitim programları genel olarak amaçlarına ulaşmaktadır :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

20. Bu zamana kadar alınan eğitim programlarından elde edilen bilgiler iş hayatında eğitim öncesine göre verimliliği artırmaktadır :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

21. İşletmede yöneticilerin görevleri, yetkileri, sorumlulukları belirgindir ve kişiler arasında işbirliği bulunmaktadır :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

22. İşletmede çalışanlar başarılarından dolayı maddi ve manevi olarak ödüllendirilmektedir :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

23. İşletmede yükselme olanakları bulunmakta ve hak edilen düzeye ulaşılmaktadır :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

24. İşletmede performans değerlendirilmesi yapılmaktadır :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

25. İşle ilgili ihtiyaç duyulan bilgilere zamanında ulaşılabilirlerdir :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

26. İşletmemizde yaratıcılığımızı kullanma olanağı bulunmaktadır :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

27. Eğitimden önce ihtiyaçları ortaya koymayı sağlayan çalışmalar yapılması, eğitim sonrası verimliliğe katkıda bulunmaktadır :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

28. Eğitim, çalıştığım kurumu benimsememi ve görüşlerine önem verilen bir kişi haline gelmemi sağlar :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

29. Eğitim, eğitim öncesi bilgi eksikliğinden oluşan kayıpları ortadan kaldırır ve yeteneklerin verimsiz kullanılmasını önler :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

30. Eğitim, çalışanlarla etkili iletişim kurmama yol açarak, yetkilerimi artırmakta ve yükselmemi sağlamaktadır :

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum ☐ Hiç katılmıyorum

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Albayrak Ali S. ve Diğerleri, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Editör: Şeref Kalaycı, 1. Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2005.

Aldemir Ceyhan, Ataol Alpay, Budak Gönül, **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1998.

Alpugan Oktay, Oktav Mete, Demir Hulusi, Üner Nurel, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1993.

Artan Sinan, **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1976.

Artan Sinan, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, 1989.

Aşıkoğlu Meral, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, 1996.

Barutçugil İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Eğitimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

Berk Niyazi, **Finansal Yönetim**, 8. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005.

Bingöl Dursun, **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1997.

Birsen Murat, **Yöneticiler İçin Eğitim Uygulama Teknikleri**, İzmir: TBB Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, 1998.

Byars Lloyd L., Rue Leslie, **Human Resource Management**, Sixth Edition, Irwing McGraw – Hill, 2000.

Can Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 4. Baskı, Ankara, 1997.

Can Halil, Akgün Ahmet, Kavuncubaşı Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 2001.

Canman Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:260, 1995.

Cascio F. Wayne, **Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits**, Third Edition, McGraw – Hill, 1992.

Çevikbaş Rafet, **Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması, Alan Araştırması**, Ankara: Nobel Yayınları, 2002.

De Cenzo David A., Robbins Stephen P., **Human Resource Management**, Fifth Edition, New York, 1996.

Düğimer, **Kobi Yönetimi Eğitimi**, Editörler: Fikri Kahraman ve Diğerleri, 2005.

Ekin Nusret, **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No : 43, 1997.

Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:243, 1990.

Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996.

Ergül Şebnem, **Personel Yönetimi**, Mayıs 1996.

Ertürk Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 4. Baskı, İstanbul, 2000.

Ertürk Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Kayseri: Beta Yayınları, 1995.

Fındıkçı İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.

Geylan Ramazan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1992.

Gök Sibel, **XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2006.

Hançer Murat, **İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

Don Harvey, Robert Bruce Bowin, **Human Resource Management, An Experiential Approach**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1996.

Hesapçıoğlu Muhsin, **Öğretim İlke ve Yöntemleri, Eğitim Programları ve Öğretim**, 3. Baskı, İstanbul, 1994.

Hodgetts Richard M., Kroeck Galen K., **Personel and Human Resource Management**, The Dryden Press, 1992.

Kaya Yahya Kemal, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, 6. Baskı, Ankara: Bilim Yayınları, 1996.

Kaya Yahya Kemal, **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış, Eğitimde Model Arayışı**, Ankara, 1989.

Kaynak Tuğray ve Diğerleri, *“İnsan Kaynakları Yönetimi”*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Yayın No:406, İstanbul, 1998.

Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, 5. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1995.

Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik – Modern - Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Gözden Geçirilmiş 8. Baskı, Mart 2001.

Müftüoğlu Mustafa, **İşletme İktisadı**, İkinci Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi, 1994.

Onal Güngör, **Halkla İlişkiler**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997.

Onal Güngör, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.

Öner Mehmet, **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, İstanbul, 1999.

Öney Erden, **Verimlilik Kavramları ve Ölçülmesi**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:265, Ankara: Sevinç Matbaası, 1968.

Palmer Margaret, Winters Kenneth T., **İnsan Kaynakları**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, 1993.

Peker Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:258, 1994.

Raymond Noe A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Editör: Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Sabuncuoğlu Zeyyat, **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**, 8. Baskı, Bursa, 1997.

Sibson E.B., **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılması**, Editörler: Sinan Artan ve İnci Artan, Çağdaş Yönetim Dizisi, İstanbul: Bilim ve Teknik Yayınevi, 1991.

Şencan Hüner, Erdoğan Nihat, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Şerbetçi Derya, **İşletmelerde Verimlilik Artırıcı Teknikler ve Bu Tekniklerin Etkin Kullanımını Etkileyen Faktörler**, Anadolu Üniversitesi Kütahya İ.İ.B.F. Yıllığı, 1992.

Taşkın Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 3. Baskı, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001.

Taşlıyan Mustafa, Bakan İsmail, Güven Mehmet, Büyükbeşe Tuba, **Kobi'lerde İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Verimlilik Üzerine Etkileri; Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması**, Editör: Güneş Gençyılmaz, İstanbul, 2004.

Taymaz Haydar, **Hizmet İçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara: Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No:3, 1992.

Tortop Nuri, **Personel Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Ankara, 1994.

Tortop Nuri, İsbir Eyüp G., Aykaç Burhan, **Yönetim Bilimi**, Ankara: Yargı Yayınları, 1993.

Tutum Cahit, **Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları No:179, Doğan Basımevi, 1979.

Uğur Adem, **İşletmelerde Verimlilik Ders Notları**, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Ekim 2003.

Üçok Tengiz, **Yönetim İlkeleri**, Ankara, 1993.

Ünsalan Erdal, Bülent Şimşeker, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.

Yıldırım Şaban ve Diğerleri, **Atelye Laboratuvar ve Meslek Dersi Öğretmenleri İçin Rehber Kitabı**, Ankara: METARGEM Yayınları, No:15, M.E. Basımevi, 1997.

Yozgat Osman, “*İşletme Yönetimi*”, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No: 435-668, 1992.

Yüksel Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

Werther William B., Davis Keith, **Human Resources and Personnel Management**, 1989.

Süreli Yayınlar:

Ataklı Aytanur, “*Eğitim ve Mesleki Başarı*” **Verimlilik Dergisi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı 1, 1992.

Engin Yusuf, “*Eğitim – Üretim ve Verimlilik*”, M.E.S.S., Mercek, Ekim 1996.

Gül Hüseyin, “*Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2000.

Hatiboğlu Zeyyat, “*İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*”, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi No: 6, İstanbul: Temel Araştırma Yayınları No: 9, 1986.

Kılıç Salih, “*21. Yüzyıla Girerken Verimlilik – Eğitim İlişkileri*”, M.E.S.S., Mercek, Ekim 1996.

Mavituncalılar Sezer, “*Verimlilik - Eğitim İlişkisi ve Önemi*”, M.E.S.S., Mercek, Ekim 1996.

Özalp İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt 1, Eskişehir, 1995.

Özen Sadettin, “*İşgücü Veriminin Arttırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Planlama Problemi*”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1998/1.

Özevren Mina, “*Verimliliğin Toplam Kalite Yönetimi İle İlgisi ve Verimliliğin Artırılması İçin Önlemler*”, M.E.S.S., Mercek, Ekim 1996.

Ünsar Sinan, “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Oryantasyon Eğitimi*”, Mercek, Ocak 2003.

Üstün Rıfat, “*İşgücü Verimliliği Nasıl Artırılabilir*” Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XIII, Sayı 1-2, 1997.

Akademik Konferanslarda Sunulan Bildiriler:

Gönen Emre, **Uluslararası Rekabette Verimlilik Sorunları**, 1. Verimlilik Şurası, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 436, 1991.

Gülerman Adnan, “*Verimliliğin Artırılmasında İşçi - İşveren İlişkileri ve Avrupa Topluluğu Örneği*”, I. Verimlilik Kongresi, Bildiriler, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 454, 27-29 Kasım 1991.

Mızrak Nihal Y., “*İşletmelerde Verimliliğe Yönelik Eğitimin Önemi: Türk Özel Sektörü Tarafından Yapılan Eğitim Çalışmaları*”, I. Verimlilik Kongresi, Bildiriler, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 454, 27-29 Kasım 1991.

Yayınlanmamış Tezler:

Demirci Selahattin, *Kamu Personeli Eğitimi ve Üniversite Hizmet İçi Eğitim Politikası*, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1989.

Özer M. Doğu, “*Hizmet İçi Eğitimin Kaliteye Etkileri ve Bir Uygulama*”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2004.

İnternette alınan Yayınlar:

Armstrong Michael, **Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th Edition, London: Kogan Page Limited, 2006, (<http://site.ebrary.com/lib/marmara/Doc.>), (10 Eylül 2006).

Arthur Diane, **Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees**, 4th Edition, Saranac Lake, NY, Amacom, USA, 2005, (<http://site.ebrary.com/lib/marmara/Doc.>), (10 Eylül 2006).

Aytaç Tufan, “*Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*”, Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 147, Ankara, 2000, (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/icindekiler.htm>), (10 Haziran 2006).

McConnell John H., **How to Identify Your Organization’s Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis**, Saranac Lake, NY, Amacom, USA, 2002, (<http://site.ebrary.com/lib/marmara/Doc.>), (10 Eylül 2006).

Paksoylu Ercüment, **Uygulamada Eğitim İhtiyaç Analizi**, www.makalem.com, (5 Haziran 2006).

Piskurich George M, **The Astd Handbook of Training Design and Delivery: A Comprehensive Guide to Creating and Delivering Training Programs**, McGraw-Hill Companies, USA, 2000, (<http://site.ebrary.com/lib/marmara/Doc.>), (10 Eylül 2006).

Rothwell William J., **Beyond Training and Development: The Groundbreaking Classic on Human Performance Enhancement**, Saranac Lake, NY, Amacom, USA, 2004, (<http://site.ebrary.com/lib/marmara/Doc.>), (10 Eylül 2006).

Subaşlar Belgin, **Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi**, www.makalem.com, (3 Nisan 2006).