

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ÇALIŞANLARA UYGULANAN EĞİTİM PROGRAMLARININ
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rasha DALİ
(Y1412.190005)

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr.Öğretim Üyesi. Gizem AKINCI

Mart 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ÇALIŞANLARA UYGULANAN EĞİTİM PROGRAMLARININ
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rasha DALİ
(Y1412.190005)

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr.Öğretim Üyesi. Gizem AKINCI

Mart 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.190005 numaralı öğrencisi Rasha DALI'nin "ÇALIŞANLARA UYGULANAN EĞİTİM PROGRAMLARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.06.2019 tarih ve 2019/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 24.06.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
ASIL ÜYELER			
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Gizem AKINCI	İstanbul Aydın Üniversitesi
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Özge EREN	İstanbul Aydın Üniversitesi
2. Üye	Doç. Dr.	Bilge ACAR BOLAT	İstanbul Üniversitesi
YEDEK ÜYELER			
1. Üye	Prof. Dr.	Akın MARŞAP	İstanbul Aydın Üniversitesi
2. Üye	Doç. Dr.	Özgür KÖKALAN	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Çalışanlara Uygulanan Eğitim Programlarının Çalışanların Performansları Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve etik geleneklere aykırı düşecek bir davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim. (...../...../2019)

Rasha DALİ

ÖNSÖZ

Bu çalışmada hizmet içi eğitim ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve hizmet içi eğitim boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Çalışma sürecinde çok değerli katkı ve desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Doç.Dr. Gizem Akıncı'na ve her zaman yanımda desteklerini hissettiğim aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mart 2019

Rasha DALİ



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ	1
2. EĞİTİM PROGRAMLARI VE İŞLETMELERDE EĞİTİM	3
2.1 Eğitim Kavramı	3
2.2 Eğitimin Önemi	4
2.3 Eğitim Süreci.....	4
2.4 Eğitimin Amaçları	5
2.5 Eğitimin Yararları.....	6
2.5.1 Eğitimin örgütsel yararları.....	6
2.5.2 Eğitimin bireysel yararları	7
2.5.3 Eğitimin grup içi ilişkilere ve gruplar arası ilişkilere katkıları.....	7
2.6 İşletmelerde Eğitim Uygulamaları	8
2.6.1 İşe alıştırma eğitimi ve tanımı	8
2.6.2 İşe alıştırma eğitiminin önemi	9
2.6.3 İşe alıştırma eğitiminin amaçları ve sağladığı yararları.....	11
2.6.4 İşe alıştırma ile iş gören performansı ilişkisi.....	12
2.6.5 Hizmet içi eğitim ve geliştirme	13
2.7 Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Yararları	14
2.7.1 Hizmet içi eğitimin amaçları	15
2.7.2 Hizmet içi eğitimin sağladığı yararlar	16
2.7.2.1 Yönetici açısından yararları	16
2.7.2.2 Çalışan açısından yararları	17
2.7.3 Örgüt Açısından Yararları	18
2.8 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	19
2.9 Hizmet İçi Eğitim Uygulama Yöntemleri	20
2.9.1 İş başında hizmet içi eğitim	20
2.9.2 İş dışında hizmet içi eğitim.....	22
2.9.3 Teknoloji destekli görsel-işitsel eğitim teknikleri	24
2.10 Hizmet İçi Eğitim Programının Uygulanması.....	25
2.11 Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi	26
2.12 Değerlendirme Ölçütleri.....	27
3. ŞİRKETLERDE VERİLEN EĞİTİMLER VE BİREYSEL PERFORMANS, ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ.....	28
3.1 Performans Kavramı.....	28
3.2 Performansı Etkileyen Faktörler	28

3.2.1 Kişisel faktörler	29
3.2.2 Kurumsal faktörler	29
3.2.3 Çevresel faktörler	29
3.3 Performans Değerlendirme ve Performans İle İlgili Temel Kavramlar	30
3.4 Performans Değerlendirmenin Amacı ve Önemi	30
3.4.1 Performans değerlendirmenin amaçları	30
3.4.2 Performans değerlemenin önemi	33
3.5 Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları	34
3.5.1 Performans değerlendirmenin sağladığı avantajlar	34
3.5.2 Performans değerlendirmenin getirdiği dezavantajlar	36
3.6 Performans Değerlendirme Süreci	37
3.7 Performans Değerlendirme Yönetimi	38
3.8 İKY ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Çalışmalar	39
3.9 Eğitimin Performans İlişkisi	40
3.9.1 Eğitim ve performans arasındaki ilişki	41
3.9.2 Değerleme sonuçlarının değerlendirilmesi	41
3.9.3 Performans değerlendirmesi açısından, mesleki eğitimin önemi	42
3.10 Eğitimin Performansa Dönük Amaçları	42
3.10.1 Eğitimin performansa dayalı ekonomik amaçları	42
3.10.2 Eğitimin performansa dayalı toplumsal ve bireysel amaçları	43
3.11 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılması	43
3.12 Çalışanların Eğitim ve Performans Sistemi Hakkındaki Görüşleri	44
3.13 Çalışan Performansına Etki Eden Diğer Faktörler	45
3.14 Eğitim ve Performans İlişkisi ile İlgili Çalışmalar	46
4. YÖNTEM	48
4.1 Araştırmanın Amacı	48
4.2 Araştırmanın Önemi	48
4.3 Araştırma Modeli ve Hipotezleri	49
4.4 Araştırmanın Varsayımları	51
4.5 Araştırmanın Sınırlılıkları	51
4.6 Araştırmanın Evren ve Örneklemi	52
4.7 Veri Toplama Araçları	52
4.7.1 Kişisel bilgi formu	52
4.7.2 Hizmet içi eğitim ölçeği	52
4.7.3 Performans ölçeği	55
4.8 Verilerin Toplanması	56
4.9 Verilerin Değerlendirilmesi	56
5. BULGULAR	58
5.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	58
5.2 Tanımlayıcı İstatistikler	59
5.3 Fark Testi Bulguları	63
5.4. Hizmet İçi Eğitim ve İş Performansı İlişkisine İlişkin Bulgular	69
5.5 Hizmet İçi Eğitim Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	71
6. TARTIŞMA VE SONUÇ	74
KAYNAKLAR	77
EKLER	83
ÖZGEÇMİŞ	90

KISALTMALAR

ANOVA : Analysis of Variance

İK : İnsan Kaynakları

İSO : İstanbul Sanayi Odası

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

TDK : Türk Dil Kurumu



ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 5.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri	59
Çizelge 5.2: Hizmet İçi Eğitim Ölçeğine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	60
Çizelge 5.3: İş Performansı Ölçeğine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
Çizelge 5.4: Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.....	63
Çizelge 5.5: Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	64
Çizelge 5.6: Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları ...	65
Çizelge 5.7: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	66
Çizelge 5.8: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	67
Çizelge 5.9: İşletmedeki Pozisyon Değişkenine Göre Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları	69
Çizelge 5.10: Korelasyon Analizi Sonuçları	70
Çizelge 5.11: Regresyon Analizi Sonucu	71
Çizelge 5.12: Hipotez Testleri Sonuçları.....	72

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1: Performans Değerlendirmenin Örgüt Paydaşları Açısından Amaçları	32
Şekil 4.1: Araştırma Modeli	49
Şekil 4.2: Hizmet İçi Eğitim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	53
Şekil 4.3: Hizmet İçi Eğitim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	54



ÇALIŞANLARA UYGULANAN EĞİTİM PROGRAMLARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

ÖZET

Günümüzde rekabetçi ortamda işletmelerin ayakta kalabilmeleri açısından değişime açık olmaları ve kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada değişim yönetimi ve örgüt geliştirme kavramlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, hizmet içi eğitim ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve hizmet içi eğitim boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir.

Çalışmaya İstanbul ili Avrupa yakasındaki 4 ve 5 yıldızlı 25 otelde çalışmakta olan 150 birey iştirak etmiştir. Araştırma verileri anket kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 24.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda hizmet içi eğitim boyutlarından olan öğrenme motivasyonu, şef desteği, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitimden beklenen kariyer ile ilgili kazançlar boyutlarının çalışanların iş performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyon değişkenlerine göre çalışanların hizmet içi eğitim ve iş performans algıları arasında istatiksel olarak anlamlı fark olmadığı, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre ise anlamlı farklılıklar bulunduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Eğitim, performans, hizmet içi eğitim.*

THE EFFECTS OF TRAINING PROGRAMS APPLIED TO EMPLOYEES ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES: AN APPLICATION

ABSTRACT

In today's competitive environment, businesses need to be open to change and constantly improve themselves in order to survive. At this point, the importance of the concepts of change management and organizational development emerges. In this context, this study aims to examine the relationship between in-service training and job performance and to determine the effects of in-service training dimensions on job performance.

In this study, 150 participants who work at 4 star hotels in European side of Istanbul participated. Research data were collected using a questionnaire. SPSS 24.0 package program was used to analyze the data.

As a result of the study, it was determined that learning motivation, chef support, individual gains expected from the training and the dimensions related to the career expected from the training had a positive effect on the work performance of the employees. In addition, according to gender, marital status, working time and position variables in the enterprise, it was found that there was no statistically significant difference between employees' perceptions of in-service training and work performance, and there were significant differences according to age and educational status.

Keywords: *Training, performance, in-service training..*

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin sebep olduğu baş döndüren değişim ve gelişim ile birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için rekabet güçlerini artırmaları ve diğer işletmeler karşısında rekabet avantajı elde edebilmeleri büyük önem arz etmektedir. Günümüzde rekabette avantaj elde edip başarı yakalayabilme noktasında işletmelerdeki eğitim faaliyetleri çok önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle günümüz organizasyon yapısının daha kompleks bir yapıda olması eğitime duyulan ihtiyacı bir kat daha arttırmıştır.

Eğitim, yaşanmakta olan hızlı gelişim ve değişim sürecine uyum sağlayabilme için kullanılmakta olan en önemli araçlardan biridir. Günümüz dünyasında örgün eğitim kurumunda alınan bilgi ve beceriler söz konusu değişim karşısında yeterli olmamaktadır.

İşletmelerde yapılan eğitim faaliyetleri çalışanlara gerek mevcut gerekse ileride üstlenecekleri görevlere yönelik bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak suretiyle, onların mevcut işlerini etkili biçimde yapmaları ve böylece bireysel performanslarını geliştirmeleri hedeflenmekte, bunun doğal bir yansıması olarak da işletme performansında artış görülmesi beklenmektedir.

Çalışanlara verilecek eğitimin tek yansıması performans bağlamında olmamakta, bunun yanında çalışanların moral ve motivasyonlarında, iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeylerinde artış, örgüt kaynaklarının daha etkin kullanımı, iş kazalarında azalma gibi olumlu sonuçlar da doğurmaktadır.

Bu araştırmanın amacı; konaklama işletmeleri çalışanlarında hizmet içi eğitim ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi, hizmet içi eğitim boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerinin ortaya koyulmasıdır.

Çalışmanın kavramsal çerçeve bölümünde ilk olarak işletmelerde eğitim konusu önemi, yararları, eğitim süreci ve uygulamaları bağlamında ele alınmıştır. Eğitim uygulamaları kapsamında bilhassa çalışanların işe başlamaları ile birlikte tabi oldukları hizmet içi eğitim uygulaması daha detaylı olarak incelenmiştir. Çalışmanın

üçüncü bölümünde performans kavramı incelenmiş, bu kapsamda performans değerlendirme, eğitim ve performans ilişkisi detaylı şekilde ele alınmıştır.

Çalışma kapsamında son olarak da teorik olarak ele alınan hizmet içi eğitim ve performans konularına yönelik İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan 25 otelin çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş, elde edilen bulgular SPSS Programı ile analiz edilerek literatürdeki çalışmalar ile karşılaştırılmış ve çalışma sonuçları ortaya konmuştur.

Çalışma sonucunda öğrenme motivasyonu, şef desteği, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitimden beklenen kariyer ile ilgili kazançlar boyutlarının çalışanların iş performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyon değişkenlerine göre çalışanların hizmet içi eğitim ve iş performans algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre ise anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

2. EĞİTİM PROGRAMLARI VE İŞLETMELERDE EĞİTİM

Çalışmanın bu bölümünde eğitim kavramı ele alınacak, işletmelerde eğitim uygulamaları incelenecektir. Bu bağlamda hizmet içi eğitim kavramı süreçleriyle birlikte açıklanacaktır.

2.1 Eğitim Kavramı

İnsanlığın doğuşuyla eğitimin de başladığını söylenirse abartıya kaçılmış olmaz. İlkel toplumlar bir taraftan avcılık ve balıkçılık yaparak yaşantısını devam ettirirken bir taraftan da edindiği bilgi ve tecrübeyi ailesine ve çevresine aktarmıştır. Yazının bulunuşu ile beraber aktarım hızı ve bilginin kalıcılığı da artmıştır. Eğitim, kişinin davranışlarında değişime neden olarak bireysel, sosyal, akademik, ekonomik ve kültürel açılardan gelişimlerinde destek olma fonksiyonunu görmeye başlamış durumdadır (Güneş, 1996: 2). Eğitim yaşam boyunca sürmekte olan bilgi edinme ve yeni deneyimler elde etme süreci olmaktadır. Bununla beraber, hem toplumun hem de bireylerin belirli standartları, inançları ve hayat tarzlarını kazanması üzerinde etkileri olan sosyal süreçlerin bütünüdür. Birey açısından eğitim davranışlarda kendi yaşantısında isteyerek ve kasten davranışlarını değiştirme süreci olarak ifade edilebilir (Fidan ve Erden, 1998: 8).

İşletmede eğitim kavramı, genel manada çalışan bireylere bilgilerin ve becerilerin kazandırılması süreci olarak kabul edilmektedir. Ancak eğitimde öncelikle neyin, ne şekilde öğretmesinin gerektiği ve davranışların ne şekilde pozitif olarak değiştirilmesinin gerektiği bilinmelidir. Hava raporu o gün için yağmur yağacağı tahmini veriyorsa, evden çıkmadan şemsiye alma veya su geçirmeyen yağmurluk giyme ihmal edilmez. Eğitimde de benzer şekilde yapılan işin heba olmaması, yağmur örneğindeki olumsuz sonuç gibi elbiselerin ıslanmaması için önlemler alınmalıdır. İşletmeler için de durum aynıdır. Öncelikle çözüm istenen, gereken sorun ortaya konulmalı, bunun için çalışılmalıdır. Açıkça işyerindeki sorun, “zaman, maliyet, imaj, strateji ve rekabet” konuları ile ilişkili her ne ise bu ortaya konulmalıdır. Sonrasında eğitimin bu soruna çözüm getirip getiremeyeceği

düşünülmelidir. Bazı durumlarda sorunun çözümü için eğitim işe yaramayabilir. Eğitim etkili olabilmesi için eğitim gören çalışanların ihtiyacı görülmeli, gereksinimler karşılanmalıdır (Hassell ve Corbiell, 2001: 23).

2.2 Eğitimin Önemi

Eğitim, örgütlerde rekabet konusunda önemli avantaj sağlayan yardımcı bir araçtır. “İyi Yöneticilerin Klavuzu” isimli kitabında Krietner (2000: 3), “iş başvuruları nasıl yapılır ve değerlendirilir, çalışanlar ne biliyor ve ne bilmesi gerekli?” gibi konulara vurgu yapmaktadır. Bu sebeple örgütlerin, rakipleriyle savaştıkları bilgi ve donanımına sahip personele sahip olabilmek için İnsan Kaynakları departmanı yeni çalışanları eğitmek zorundadır. Bu bağlamda rekabet üstünlüğü açısından bir kurum veya işletme açısından eğitimin önemi büyüktür (Yüksel-Oktay ve Tüfekci, 2016: 339)

Eğitimin onlarca faydası vardır. Faydalardan birisi de, örgütteki riskleri eğitimle ortadan kaldırmasıdır. Eğitimli personelin verimi ve etkinliği yüksektir. Örgüt varlıklarını iyi kullanarak israftan kaçınabilir. Aynı zamanda çalışanlar kendini güvende hisseder. Sonuç olarak “işgören devir hızında” düşüş sağlanır.

Cole (2002) çalışmasında eğitimin üretim maliyetlerini azaltarak, işgücü devir hızını düşürmeye yardımcı olduğunu, bu sayede yönetimin de bakış açısını değiştirebildiğini ifade etmiştir.

Cascio (2002) da, yıldan yıla ekonomide ve teknolojiye gelişmeler yaşandığını, yenilikler konusunda ilerleme hızının yıldan yıla öngörülerden de hızlı şekilde arttığını, sonuç olarak hıza ayak uydurmanın ancak eğitimle mümkün olduğunu, eğitimin ve getirdiği gelişmenin örgütler ve çalışanlar açısından çok önemli olduğunu söylemiştir.

2.3 Eğitim Süreci

Çalışanların ihtiyaç duyduğu yeterliliğe ulaşması, doğrudan eğitim sürecinin niteliği ile ilişkilidir. Eğitim yaşantısının niteliği için sürecin sonunda ulaşılan “yeterlik düzeyi” hakkında temel belirleyici olduğu ifade edilebilir. Çalışanların eğitim sürecini nitelikli bir yaşantı ile geçirebilmesi ise, süreç etkili olan bütün değişkenlerin belli bir sistematik dahilinde, bilimsel bir yaklaşımla, plan ve programa bağlı olarak ele alınması, itina ile uygulanması ve değerlendirilmesiyle mümkündür.

Rastlantı eseri işleyen bir süreç ancak tesadüf sonucu başarıya ulaşabilecek, amaca hizmet edebilecektir. Birey ve kurumların “sahip oldukları özellikler, koşulları, zaman, para, ortam” benzeri kıt olan kaynakları dikkate alındığında, rastlantıya bırakılan bir süreç, kaynakların savrulmasından ve zamanın israfından başka bir anlam taşımayacaktır (Turhan vd., 2012: 58).

2.4 Eğitimin Amaçları

İşletmecilikte temel amaç kar elde etmektir (Dolgun, 2007: 115). Eğitim ve geliştirmenin de amacı, örgütün temel amacı olan kar etmeye, verimliliği artırmaya yardımcı olacak adımları atmaktır. Adımlar arasında yeni teknolojiler de yer almaktadır. Yeni teknolojinin kullanabilmesi, şirketin ürettiği ürün veya sunduğu hizmetin niceliği ile birlikte niteliğini de artırır. Eğitim ve geliştirme sayesinde iş kazaları azaltılır, kullanılan araç-gereç bakımı daha iyi gerçekleştirilir, masraflar bu yönüyle azalır. Üretim ve verim artışı için gerçekleştirilen tüm eğitim faaliyetleri temelde karın artmasına yöneliktir (Mercin, 2005: 137).

Dolgun, anılan ana amaçla birlikte, eğitim faaliyetleri “ekonomik, toplumsal ve bireysel” anlamda diğer amaçları da gerçekleştirir (Dolgun, 2007: 115).

“Üretim için eğitim” sözü eğitimin ekonomik amacıyla özdeşleşir. Sanayi devriminden beri işletmelerin mal veya hizmet anlamında belirlenen üretim şeklini olabilecek en düşük maliyetle en üst düzeyde gerçekleştirebilmek diğer bir ifadeyle “üretimde optimal noktaya ulaşmak” şeklinde saptanır. Aslında bir yönüyle bütün faaliyetlerini ekonomik göstergelerini maksimuma getirmek ve getirisini artırmak üzerine inşa etmiş sistemde eğitim felsefesinin de bu amaca hizmet eder biçimde belirlenmesi doğal karşılanabilir. Böyle bir yarışın içinde olan işletme yönetici ve çalışanını eğitime tabi tutarak verimlilik ve kaliteli üretim yoluna kanalize etmektedir (Sabuncuoğlu, 1994: 128).

Eğitim ve geliştirme yalnızca ekonomik amaçlarla ilişkilendirilemez. Böyle yapılmakla insan faktörüne saygısızlık edilmiş olabilir. Bu sebeple aynı örgüt bünyesinde çalışmakta olan iş görenlere hizmet etmekte olan bir vasıta şeklinde ele alınması son derece önemlidir (Şimşek ve Öge, 2015: 234). Yani eğitim işletmede ekonomik amaçlara hizmet eder, ancak sadece ona yönelik olarak hizmetlerde bulunan bir süreç olmamaktadır. Eğitim, işletmelerde çalışanlara dolaylı yoldan

ve/veya dolaysız olarak katkılarda bulunan bir süreç olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1994: 32).

Sosyal amaçlar, işletme veya kurumda toplumsal sorumluluklar yönüyle önemi çok büyüktür. Eğitimler ile geliştirme faaliyetleri, hem teknik hem de mesleki açılardan çalışan bireyleri bilgilendirirken, genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini de arttırmaktadır. Çalışan bireylerin aralarındaki iletişimin kurulmasını, etkileşimler ile sosyal dayanışmayı sağlamaktadır (Mercin, 2005: 137).

İşletmeler varlığını toplum bireyelerine borçludur. Üretilen mal veya hizmet insanlar tarafından satın alınır, insanlar işletmeye emeğini verir, işletmenin gelişimini sağlar. Sonuç olarak insanlar işletmenin hizmetinde değildir, işletme insanların hizmetinde olmalı, mantık bu şekilde oturtulmalıdır (Sabuncuoğlu, 1994: 32).

2.5 Eğitimin Yararları

Eğitim, çalışanları güdüleyen “yönetmel ve örgütsel” bir araçtır. Bunun yanında çalışanların beceri, bilgisine katkı sağlamak, kişisel yeteneğini geliştirmek gibi görevleri de yerine getirmektedir. Eğitim, örgütsel zekâyı da temsil eden çalışanlarda hem bireysel hem de örgütsel performans yükselişi konusunda ortaya konulan çabaların rasyonel şeklidir ve önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışanlar bilgi ve “entelektüel yaratıcılıklarını” ortaya koyarak var olan ile elde edilen bazı verileri işleyerek katma değeri oluşturmakta, bilgi üretmektedirler (Demir, 2000: 38).

2.5.1 Eğitimin örgütsel yararları

Eğitim, çalışanların işini daha iyi yaparak, bunun sonucunda hem kendisi hem de işletme için daha iyi bir pozisyona geçmeyi sağlayacak yetenekler geliştirmeyi amaç edinir. Bu yönüyle eğitim, bütün çalışanlar açısından ele alınabileceği gibi bunun dışında özel olarak farklı işletmelerde görev yapacak geleceğin genç yöneticilerine yönelik olarak, genelde işletmelerin içi ve dışında sürdürülen ve çalışanlara farklı yetenekler kazandırabilen bir süreçtir (Erdoğan, 1993: 38).

Bu eğitim süreci içerisinde çalışanların kazandığı bilgi, beceri ve yetenekler sonucunda örgütün verimliliği artar, gözetim ve denetim ihtiyacı azalır bunların, sonucunda da işletmelerin karlılık düzeyleri artar (Aydınlı ve Halis, 2004).

2.5.2 Eğitimin bireysel yararları

Eğitim ve geliştirme faaliyeti diğer personelin faaliyetleriyle de yakından ilişkilidir. Eğitim faaliyeti sonucu işletmede ulaşılmak istenen sonuç kar elde edebilmek olsa da belli bir eşik aşıldıktan sonra elde edilmek istenen kâr maksimizasyonu insana saygı düşüncesiyle çatışır. Diğer bir ifadeyle, eğitim sadece üretim artıran etken olmaktan çıkarak, işletmeye hizmet eden bireyler için de çalışan, hizmet eden araç konumuna gelmektedir. Böyle durumlarda işletmede denge kurularak eğitimden beklenen asıl amaca ulaşılabilmesi için ekonomik düşüncelerden ziyade artan oranda sosyal ve insancıl amaçlar öne çıkmaktadır (Price, 1997: 44).

Örgütte çalışan bireylerin her biri, işini yaptığından daha iyi yapabilmek, işinde gösterdiği performansı geliştirmek istemektedir. Eğer işini severek yapan biri ise bunun doğal sonucu olarak kendini tamamlayacağını bilir. Sonuçta organizasyonda ilerlemesi, yükselmesi de söz konusu olabilecektir. Örgütsel ortamda çalışanların yükselmesi, terfi etmeyi düşündüğü makamdaki işin gereklerine uygun olup olmamasına bağlıdır (Bahlander ve Sherman, 1996: 52). İş gereklerine uygunluk işletmelerde çalışanların kariyer planlarının sistemli olması ve planlanan faaliyetlerden de istenen verimin sağlanabilmesi için eğitimlerde uygulanan stratejilere bağlıdır. Performans verileri diğer deyişle “amaçlara ulaşma derecesi” ise hedeflenen verimliliğin sağlanmasıyla mümkündür ve ölçülebilir (Barrie ve Pace, 2000: 42).

2.5.3 Eğitimin grup içi ilişkilere ve gruplar arası ilişkilere katkıları

Geleneksel örgüt yapısında ilişkiler formal kurallar çerçevesinde yürütülür. Yeni göreve başlayan bir çalışana yönelik yöneticiler çoğunlukla daha formal bir yaklaşım içerisinde olurlar. Buna karşın sosyalleşme süreci başarılı bir şekilde sağlanabilmesi için yöneticilere çalışanlarla sosyalleşme konusunda gayri resmi ilişkiler kurma ve bunu artırma, aradaki hiyerarşik farklılığı mümkün olan seviyede sınırlama tavsiye edilmektedir. Mümkün olan seviye ile vurgulanan resmiyet ve hiyerarşiden topyekün uzaklaşma derecesi değildir. Resmiyet ve hiyerarşi konusunda gösterilecek özen sosyalleşmenin olumlu gelişimini sağlayabilir (Jones ve Goffee, 2000:236-240).

Yeni gelen çalışanların çoğu kez ilk deneyim kazandığı yer eğitim programlarıdır. Kurumsal anlamda düzenli bir şekilde yürütülen örgütsel sosyalleşmeye dönük en önemli etkinlikler de bunlardır. Yetiştirme programları işe yeni başlayanlar için

temel sosyalleşme aracıdır. Bunun yanında yeni çalışanların bu yöntemle ne oranda sosyalleşebildiği bilinmemektedir. Bu programlara yönelik etki araştırmasında, yetiştirme hedefi konulan “kitlenin tepkileri, öğrenme, davranış değişimini izleyen örgütsel çıktılar” dikkate alınmalıdır (Balcı, 2000:18). Yetiştirme programları sayesinde iş aktiviteleri ve yeni davranışlar öğrenilir. İlave olarak, yetiştirme programları ile sosyalleştirme faaliyeti yapılmış olur. Kişilere düşüncelerini değiştirebilme, yeni ilişkileri ve değerleri kazandırabilme, yeni yeteneklere uyum gösterebilme fırsat ve imkânı sağlanmış olmaktadır. Gerçekte sosyalleşme faaliyetleri örgüt tarafından uygulanan programlar vasıtasıyla da yapılabileceği gibi, ilk amacı olmasa da bazen yetiştirme programı esnasında birey bazı şeyler öğrenebilmektedirler (Porter ve Diğerleri, 1981:168).

2.6 İşletmelerde Eğitim Uygulamaları

İşletmelerde eğitim ve geliştirme kapsamında hizmet içi eğitim, işe alıştırma eğitimleri verilmektedir. Çalışmanın bu kısmında bahse konu eğitimlerin tanımı yapılacak, amacı ve önemi ortaya konulacaktır.

2.6.1 İşe alıştırma eğitimi ve tanımı

İşletmelerin genellikle yeni işe aldığı personele yönelik uyguladığı, işletme ve faaliyetlerinin tanıtıldığı eğitim programına “oryantasyon” denilmektedir. Bir eğitim türü olan programa oryantasyon için işe alıştırma süreci, uyarılama, kurumun tanıtımının yapılması kavramları da kullanılabilmektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2003: 127). Oryantasyon Fransızca kökenli bir terim olmakta ve Türk Dil Kurumu’nun resmi internet sayfasında “yönlendirme, belirli bir konu hakkında yetiştirme, eğitim verme” biçiminde tanımlama yapılmıştır (TDK, 2018).

“İşe alıştırma”, işe ve örgüte yeni alınan personelin alışmasını sağlamak için yapılan çalışmalardır (Mathis ve Jackson, 1979: 205). Mesleki başarıda önemli belirleyici faktörlerden birisi de yeni işe alınan çalışanın işi ile ilgili kazanmış olduğu ilk izlenimdir (Henderson, 1979: 1171). Örgüte girmeden yeni çalışanın stres yükü fazladır, gerilim içindedir. Aynı zamanda yaşamda sahip olduğu izlenimler ile örgütün beklentileri karşılaşmaktadır (Aldemir vd., 2004: 195). Bu karşılaşmayı yoluna koyacak olan şey işe alıştırma eğitimidir. Yeni çalışanı örgüte, işe ve çalışacağı arkadaşlarına alıştırmak amacı güden düzenli bir gayrettir. Çalışanlara

bilgi sunan bir kanaldır. Verecekleri tepkiyi etkiler. Söz konusu eğitim, çalışan bireyleri örgütlerinin geçmişi, karakteristik yapısı, üretmiş olduğu ürünler ile felsefesine yönelik olarak hakkında bilgilendirmeler yapan bir program olmakla beraber örgütün tamamına genel bakış sağlamaktadır (Scheer, 1969: 280; Yoder, 1970: 365).

İşe alıştırma, bir uyum programıdır. Örgütteki mevcut fiziksel ve idari yapıyı, kurumun sahip olduğu kültürü, görevlerini ve çalışma arkadaşlarını yeni gelene aktarmaktadır. Yeni gelene çarkın hangi dişlisi olacağı gösterilir, işe ve örgüte uyum hedeflenir. İşe alıştırma programı yalnızca dış kaynaktan gelen yeni personele yönelik uygulanmaz. Aynı zamanda iç kaynaktan başka bir departman veya şubeye görevlendirilen personel için de uygulanabilir (Aliyeva, 2008). Yücel vd. (2013: 121), işe alıştırmayı, örgüte yeni gelmiş olan bireye örgütün misyonunu, vizyonunu ve sahip olduğu değerleri, örgütün yapısı, çalışan bireyin görevlerini, yetkilerini ve sorumluluklarını aktarma ve çalışanların içerisinde yer aldıkları ortama uyum sağlama ve entegre olma süreçleri biçiminde tanımlanmıştır.

İşe alıştırma kısaca, kurumda yeni işe başlayan veya farklı göreve geçen personelin işinde ihtiyaç duyabileceği bilgileri, becerileri ve tutumları kazanabilmesi, beklenen etkinlik ve verimlilik seviyesine en kısa zamanda ulaşarak, gelişimine imkan sunan uyum süreci olarak tanımlanmaktadır. Tanımların özeti olacak şekilde işe alıştırmada amaç, icra ettiği görevde personelin gerekli “bilgi, beceri ve tutumu” kazanmasını sağlama, hizmet kalitesini geliştirme ve maliyeti düşürmedir (Kaya 2007).

İşe alıştırma eğitiminin süresi genellikle iki hafta olarak uygulanmaktadır. Azami süre altı aya kadar çıkabilmektedir. Yerleşmiş kurumlar her çalışan düzeyinde en az 10-15 gün işe alıştırma eğitimi planlamaktadır. Bazı kurumlarda 1-2 gün süren eğitimler yapılırken, bazılarında ise net bir işe alıştırma eğitiminden söz etmek mümkün değildir. Yeni çalışanın, kimi zaman bölüm yöneticisi yönlendirmesi ile kimi zaman da iş arkadaşlarının yardımı ile işi ve işyerini öğrenmesi, tanınması söz konusudur (Fındıkçı, 2003: 244).

2.6.2 İşe alıştırma eğitiminin önemi

İyi tasarlanmış işe alıştırma programı mal veya hizmetin üretiminden sorumlu, bu işte aktif rol sahibi çalışanın örgütsel verimliliği, şirkete katkısı veya üretime tam anlamıyla katılımı yönünden oldukça önem arz eder. Özellikle hizmet sektöründe iş

yapan işletmelerde üretim sürecinin en başta gelen girdisi “nitelikli insan kaynağıdır”. Bilgi çağının getirdikleri ile iletişim olanaklarının gelişimi, insanların beklentisini artırmış, rekabet acımasız bir şekil almıştır. Bu durumda nitelikli personelin bulunup çalıştırılması, bu personelin kurumda tutulması hayati önemdedir. Son dönemde “kurum politikaları, stratejileri, değerleri ile uyumlu” personelin örgüte verimlilik, kar vb. alanlarda sağlayacağı katkı düşünüldüğünde işletmelerin de nitelikli insan kaynağına gerekli önemi verdiği dikkat çekmektedir. Bu durumda iken işletmeler hiç zaman kaybetmeden etkin bir işe alıştırma süreci uygulamak ve yeni işe başlayan personelinin tamamını bu programdan geçirmek durumundadır. Programın sonunda tedirginliği ortadan kalkan çalışanın, özlük hakları ile sosyal hakları, görevleri, sahip oldukları yetkiler ve sorumlulukları, kurum misyon ve vizyonu ile stratejileri konusunda bilgi almış ve her şeyiyle üretime katılabilecek hale gelmesi amaçlanmalıdır (Tiyek 2014: 335).

İşe alıştırma sürecinde değinildiği üzere birkaç amaç vardır, ancak asıl amaç yeni personelin işine ve çevresine adapte olmasını sağlamaktır. Adaptasyonun sağlanmasında çeşitli yollar bulunmaktadır (Bingöl 2013: 56).

- Başlangıçta olumlu bir izlenim yaratma: İlk iş günü yeni başlayan çalışan için çok önemlidir. O anda yaşananlar daha sonraki çalışma düzenini, o şirketteki yaşamını etkileyecek niteliktedir. İlk izlenimlerde yaşanabilmesi muhtemel olaylar işletmede çalışan personelin kaybına dahi yol açılabilmektedir. İşe alıştırma programının bundan dolayı yeri son derece önemli yer tutmaktadır.
- Kişiler Arası Kabulü Artırma: İşe alıştırmaya yönelik olarak uygulanan programın amaçlarının birisi de personelin beceriksizlik ve yalnızlık duygusundan uzaklaştırılmasıdır. Diğer bir deyişle, birlikte çalışacağı personel ile kaynaşarak kendisini evinde gibi hissetmesini, aidiyet duygusunun yaratılmasını hedefler. Kendinden kıdemli personel tarafından kabul gören yeni işe alınan personel benimsenmiş hissiyle işine dört elle sarılacaktır.
- Bireysel ve Örgütsel Performansı Artırma: Amaca odaklanan ve etkin bir işe alıştırma programıyla beraber güvenlik konusunda, güven duyulması hususunda ve aidiyet duygusunun oluşturulmasında olumlu etkiler yaratmaktadır. Böylece henüz işe başlayan personelin uyum sorunu

azalmaktadır. Yeni personelin kurum değer ve amaçlarına bağlılık duyması da sağlanmış olur. İlk andan itibaren personelin kazanılmasını hedefleyen içerikle ortaya konmuş, iyi planlanmış bir işe alıştırma programı sayesinde sorun büyük oranda bertaraf edilebilir.

2.6.3 İşe alıştırma eğitiminin amaçları ve sağladığı yararları

İşe alıştırma eğitimi, yeni işe başlayan çalışanın örgüt kültürüne ve işine adaptasyonunun kolaylaştırılmasıdır. İş ortamının şartları, öğle arası, çalışan kimlik kartı çıkartma işlemleri benzeri organizasyondaki normların, değerlerin, amaçların, çalışandan beklenen davranış şekillerinin öğrenilmesi adaptasyonu hızlandıracak unsurlardır. (Dessler ve Phillips, 2008: 355; Fındıkçı, 2001: 246; Boylu, 2007: 261-262).

Yeni çalışmaya başlayan bireylerin iş çevresini tanımasına, öğrenmesine destek olabilmek, işe alıştırma eğitimlerinin en temel hedefi de olsa; çalışmaya yeni başlamış olan bireyde pozitif izlenimlerin yaratılması, bireyler arası kabul görmeyi artırmak, ayrıca hem bireysel hem de örgütsel performansın artırılması gibi yan amaçları da gerçekleştirilmesini hedefler (Bingöl, 2013: 284).

İşe alıştırma eğitiminin temel amacı çalışanların işin gereği olan tutumların, davranışların ve bilgilerin edinmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazanması, işe ve işletmeye uyumunun en kısa zamanda sağlanmasıdır. İşe alıştırma eğitiminin amaçları genel olarak aşağıda olduğu gibi sıralanabilir (Özkasap, 2013: 16):

- Yeni çalışanın sosyal kaynaşmasını sağlayarak iş ve işletmeye yabancılaşmasına engel olmak,
- Yeni çalışanın iş stresini ve gerginliğini azaltarak kendine güveninin artmasını sağlamak,
- “İşgücü devir oranını” azaltmak, başlangıç maliyetini düşürmek,
- Verimlilik üzerinde olumlu etki yapmak,
- Yeni çalışanın belirsizlik, bilgisizlik kaynaklı şikâyetlerini önleyerek, korkularını gidermek,
- Yeni çalışanın gerçek anlamda işten beklentiler geliştirmelerine ve pozitif davranışlar sergilemelerine ve iş doyumuna ulaşmasında yardımcı olmaktır.

Yeni çalışanın işletmedeki ilk dönemi, hatta ilk bir yılı “bunalımlı” bir dönemdir. Okula yeni başlayan çocuğun durumuyla benzerlik taşıyan gergin bir süreçtir. Kabul görme endişesi içinde girilen yeni ortam, tanışılacak ve kabul görüp görülmeyeceği bilinmeyen yeni insanlarla dolu bir evre vardır (Aldemir vd., 2001: 45).

Başlarken işinde iyi olmayı, başarı göstermeyi isteyen yeni çalışanın hayal kırıklığı yaşaması veya moralinin bozulması işletme açısından kısa zamanda telafisi mümkün olmayan kayba neden olabilir. Hassas olan geçiş süreci iyi yönetilerek yeni çalışanın işletmeye kazandırılması önemlidir. Yeni çalışanın oryantasyonu konusunda sıkça karşılaşılan şikâyetler “bunalma veya yeni çalışanın batmaya veya yüzmeye bırakılmasıdır”. Halbuki doğru bir işe alıştırma programı ile (Aşkun, 2004: 91):

- İşe yeni başlayan personele işletme kuralları ve uygulamaları konusunda gereksinim duyacağı bilgileri vererek işini daha başarılı bir biçimde gerçekleştirmesine,
- Yeni çalışanlarındaki ilk gün korkusu (first day jitters) ile gerçeklik şokunu (reality shock) azaltılmaya yardımcı olmaktadır. (Gerçeklik şokunu da; yeni çalışanın yeni içinden neler beklediğiyle yeni işe karşılaşmış olduğu gerçekliklerin arasında bulunan farkı ifade eder.)

2.6.4 İşe alıştırma ile işe gören performansı ilişkisi

İşe alıştırma eğitimin kapsamında gözlem bölümü önemlidir. Kişinin gösterdiği gayret ve işindeki performansı, görevi başında göstereceği performansa da bir gösterge tekil etmektedir. Dolayısıyla çalışanın değerlendirilmesi için yardımcı olacaktır (Pakdil, 1999). Bunun yanında işe alıştırma programlarının uygulanması ile bölümlerin sorumlusu olan kişiler yeni çalışan için ayrı bir zaman planlayarak işi öğretme gereği duymamaktadır, buna gerek kalmamaktadır. İyi yapılandırılan işe alıştırma eğitimi ile hem yeni çalışan hem de işletme büyük faydalar sağlar. İşe alıştırma eğitimi sayesinde iki tarafın da beklentileri birbirine yakınlaşır.

İşletmede, işe alıştırma eğitiminde amaç yeni çalışanların, içerisinde yer aldığı işletmede güzel bir başlangıç yapmasını, ekingengliğini atmasını, çalışma arkadaşı olma yolunda yumuşak geçiş yapmasını sağlamaktır. Yeni işin anlamı, yeni işe arkadaşlarına sahip olma, farklı bir işletme kültürüne ortak olma, yeni ve farklı bir çalışma sistemi ile yeni ilişkilerin kullanılması olarak görülmektedir. Yeni çalışandan kısa sürede performans alabilmenin yolu işe ve çalışma ortamına kısa zaman

içerisinde adaptasyonun sağlanması olan çalışanın yapabileceği bir olay olarak görülmektedir. Halbuki çoğunlukla, çalışmaya yeni başlayanların önemli sorunlarının başında “gerçek şoku” yaşamaktır. Şokun nedeni bireyin gerçeklerinin çalışma yaşamındaki gerçeklerle uyuşmaması, farklı olmasından ileri gelmektedir (Memduhoğlu, 2008; Garip, 2009: 141).

İyi bir şekilde yapılandırılan işe uyum programının işte kalıcılık konusunu etkilediği, aynı zamanda yeni gelenlerin işe adaptasyonlarını kolaylaştırdığı, işletmedeki memnuniyet seviyesini arttırdığı ve sonuç olarak artan çalışan performansı dolayısıyla örgütün performansının arttığı görülmektedir (Karakaş, 2011: 17).

2.6.5 Hizmet içi eğitim ve geliştirme

Hizmet içi eğitim, belirli bir işi veya görevi yerine getiren çalışanın, işini yapması esnasında faydalandığı becerilerini geliştirmesinde son derece etkilidir. Diğer yandan geliştirme ise, çalışanın yaptığı işini ve örgütünü kapsamlı bir şekilde görebilmesidir. Geliştirme eğitimden daha uzun vadeli düşünülmesi gereken, eğitime göre daha kısa zamanda sonuç alınabilecek bir süreç olarak düşünülmemelidir. Geliştirme bireyseldir, sürekli. Kritik olan geliştirme için de eğitime ihtiyaç olduğu gerçeğidir. Eğitim olmaksızın gelişmeden söz edilemez. Hizmet içi eğitim ile geliştirme sürecin ayrılmaz parçasıdır. Eğitim daha önceden bireyin öğrendiklerine yenilerini eklemesi maksadıyla gerçekleştirilir. Geliştirme ise çalışan kapasitesini tam anlamıyla kullanmak ve bunu yükseltmek hedefiyle yapılır (Taşkın, 2005: 36).

Hizmet içi eğitim, işini yapabilmek için çalışanın özel yetenekler kazanması ve performansını geliştirmesidir. Bir anlamda insan kaynağına yapılan bir yatırımdır. Gelişim eğitime göre daha geneldir. Çalışanın gelişimi doğrultusunda öğrenme fırsatları içerir. Daha az detaylı bilgiyi çalışana veren gelişim buna rağmen çalışanın geleceği, kariyeri açısından geniş öğrenme imkanı sunar. Kısacası gelişim makro düzeyde bir öğrenmedir. Gelecek işlere kişiyi hazırlar, hizmet içi eğitim gibi sadece mevcut işlerin yapılması için gerekli bilgiyi sunmaz. Her ikisinin de amacı performansı yükseltmek ve üretkenliği artırmaktır. Geliştirme eğitimin sonucu iken bunun paralelinde her iki kavram da birbirini bütünleyen kavramlardır (Muradova, 1994: 76).

2.7 Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Yararları

Eğitimin alt süreçlerinden olan hizmet içi eğitim, genel itibariyle meslek yaşamı ile ilgili eğitimleri kapsar. Hizmet içi eğitimin farklı tanımları vardır. Taymaz'a (1997: 2) göre, toplum yaşantısına hazırlanan bireyin ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri kazanması, kişilik geliştirmesi maksadıyla uygulanan eğitim veya yardım sürecidir. Diğer bir tanıma göre; eğitim, bireyin kendi yaşantısı ile istenilen davranış değişimini sağlaması veya yeni davranış kazanması sürecidir. Eğitim sadece "örgün eğitim kurumlarında" uygulanan etkinliklerden oluşmamaktadır. Örgün eğitimin öncesinde ve sonrasında farklı eğitim biçimleri vardır, hizmet içi eğitim de bunlardan biridir (Can ve Tuncer, 1999: 185).

Hizmet içi eğitimler; kişilerin veya kişilerin bir araya gelmek suretiyle oluşturmuş oldukları topluluğun işletmelerinde üstlendikleri görevler veya gelecekte üstlenecekleri görevlerini daha etkin olarak ve daha başarılı bir şekilde yapabilmeleri maksadıyla kişilerin mesleki bilgi seviyelerini yükselten bilgiler, alışkanlıklar ile anlayış ve bakış açıları, alışlagelen alışkanlıklarında, karar alabilme yetenekleri ile tutum ve davranışlarında pozitif yönlü olarak gelişmeler sağlanması maksadıyla, kişinin görgüsünde, bilgisinde ve becerilerinde artışın sağlanmasına yönelik olarak verilen eğitimlerin tamamıdır (Sabuncuoğlu, 1994: 4).

Türk Dil Kurumu (TDK), bireyin hizmet verimini olumlu etkileyen, olumlu anlamda değişimini sağlayan faaliyetleri hizmet içi eğitim olarak tanımlamıştır. Hizmet içi eğitim ile hizmette verim ve etkinlik artarken, gelişimi de sağlayan "bilgi, beceri ve tutum" zenginleşmesi mümkündür. Bunu amaçlayan kurumların çalışma düzeni bu eğitimlerle sürekli olarak etkilenir (TDK, 1974). "Yaşam boyu eğitimin" de alt sürecidir. Belirli bir görev için kuruma atanan kişi, mesleğinin ilk gününden mesleği bırakıncaya kadarki mesleğindeki gelişmelerden geri kalmamak için gelişmeleri sürekli takip etme ihtiyacı duyar. Hizmet içi eğitim, meslek hayatı ve hatta yaşamda her an ortaya çıkacak eğitim faaliyetlerinde sürekliliğin ve bütünlüğün kazandırılmasıdır (Babadoğan, 1988: 4).

Başka bir tanımda hizmet içi eğitim, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için örgütün bireylerine amaçlara yönelik davranış kazandırmayı veya davranış gelişimini sağlayacak deneyim kazandırmayı hedefleyen, örgütün hazırlayıp sunduğu programlardır (Pehlivan, 1997: 131). Kurumda verimlilik artışı sağlamak, amaçlar ile

hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla örgütte çalışanların bilgi birikimlerinin ve davranış özelliklerinin yeterli seviyede olması gerekmektedir.

Hizmet içi eğitim hedefler doğrultusunda hazırlanan bir plana göre yürütülmekte olan eğitimlerdir. Hizmet içi eğitimlerle kamuda görevli olanların hizmete yatkınlığının sağlanması, verimliliğinin artırılması, gelecek dönemlerde görevlerini ve sorumluluklarını daha iyi bir şekilde icra edebilmeleri ve daha yüksek kalitede işler yapabilmeleri maksadıyla bilgilerinin, deneyimlerinin ve yeteneklerinin artırılmasını amaçlayan eğitim etkinlikleridir (Canman, 1979: 2). Verilen eğitimler sonucunda kurumsal anlamda bilgi birikimi sağlayarak, kurumun sürdürülebilirliğine katkıda değer önemde katkı sağlar (Esen, 2018: 97).

Hizmet içi eğitim ile bireyler eskiyen bilgilerini yenileyerek, zamanının değişimlerine ayak uydurabilir. mesleki anlamda kendisini yenileyen personel gelişir ve verimliliği artarak sektörüne ve yaptığı hizmete canlılık katar.

2.7.1 Hizmet içi eğitimin amaçları

Hizmet içi eğitimde uygulamalar misyon çerçevesinde planlanarak hayata geçirilir, çoğunlukla faaliyetler maksatlı eğitimlerdir. Genel anlamda eğitimin üç amacı vardır. Bilgin ve arkadaşlarına göre birey bakımından değerlendirildiğinde istenen bilgi artışını sağlayarak tutum değişikliği getiren, ustalık yaratan eğitimlerin amaçları aşağıdaki gibi sıralamıştır (Bilgin vd., 2007: 12):

- Çalışan bireylere yaptıkları işlerini daha iyi bir şekilde yapabilmelerine imkan sağlamak maksadıyla gereken bilgilerinin, deneyimlerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesine katkı sağlamak.
- Çalışanlara daha üst görevleri yapabilmesi açısından gereken yetenekleri ve yeterlilikleri kazandırabilmek.
- Çalışanların örgüt ve işe karşı geliştirdikleri davranışları pozitif anlamda değiştirmektir.

Can, Akgün ve Kavuncubaşı (2001: 194) tarafından ise, çalışan bireylerin görevleri olan işlerini en doğru şekilde yapabilmesini için güdülenmesini sağlayabilmek, bir ekip bilincinin oluşmasını sağlamak, kısacası, kurumlarının çalışan bireylerinden elde edeceği faydaların, yine bireylerin eğitimleri ile sağlanabilmesi en temel amaçtır

düşüncesinden hareket ederek hizmet içi eğitimlerin amaçlarını aşağıda belirtilen biçimde sıralamaktadır;

- Verimliliği yükseltmek
- Performansı arttırarak çalışanların motivasyonlarını arttırmak.
- Personeli üst kadrolara hazır hale getirerek eleman, ihtiyacını örgüt dahilinden sağlamak.
- Örgüte saygınlık ve dinamizm kazandırmak.
- İş kazaları ve iş kaynaklı hataları ve şikayetleri azaltmak.
- Örgütün yapısını dış ortam kaynaklı değişimler için esnek hale getirmek
- Bireyler ve bölümler arası iletişime katkı sağlamak.
- Bakım ve onarım masraflarını düşürmek.
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları asgari düzeye çekmek
- Yönetici kademedeki görev alanların nezaret ve denetim yüklerini düşürmek şeklinde özetlemişlerdir.

2.7.2 Hizmet içi eğitimin sağladığı yararlar

Hizmet içi eğitimin gerek kurum ve gerekse yönetici ve çalışanlar açısından getirdiği faydalar vardır. Çalışmanın bu bölümünde bahse konu faydalar açıklanacaktır.

2.7.2.1 Yönetici açısından yararları

Bir işletmenin verimli olduğu kabul ediliyor ise, bunu sağlayanın da nitelikli eğitimden geçmiş, iyi yetişmiş insan kaynaklı olduğu da kabul edilebilir. Eğitim, yöneticilerin işinde başarılı olmasını sağlarken, birlikte çalıştığı insanların da verimliliğinin artmasında da etkin olarak dolaylı yarar sağlamaktadır. Örgütte uygulanan eğitimler, programlar insan kaynağının yenilenmesini, tükenmişlikten kurtulmasını sağlar. Birçok kez ifade edildiği üzere işletmede temel amaç üretim ve hizmetlerde verimlilik sağlamaktır. Kişinin verimliliği artarken, beraberinde işletmenin verimliliği de artar. Örgütlerin yeni bilgiye, ilkelere ihtiyacı da verimlilik artırma amacı nedeniyle. Yürütülen yönetim faaliyetinin nicelik ve nitelik yönüyle geliştirilmesi yöneticinin eğitilmesiyle mümkündür. Yönetici eğitim sayesinde bilgi ve becerisini artırarak daha iyi hizmet sunabilir. Yöneticinin eğitimi ve başarısı

arasında doğrusal artan bir ilişki kurmak mümkündür. Başarının atlaması yöneticinin isteksizliği veya eğitimin plansızlığı ile mümkün olabilir. Genel olarak ikinci şart yani eğitim kaynaklı sorun daha az karşılaşılan durumdur, eğitim en önemli verim artıran faktördür (Selimoğlu ve Biçen-Yılmaz, 2009: 10).

2.7.2.2 Çalışan açısından yararları

Kurumlarda hizmet içi eğitim faaliyeti, kurum çalışanının eğitim eksikliğini karşılamak, kurumca belirlenen amaçlara ulaşmada ve hizmetin sunumunda beklenen verimliliği sağlamak için planlanarak uygulanır. Eğitim sonu sağlanacak yararlar ile amaçların arasında yer almaktadır. Kurumlar bünyesinde yürütülen hizmet içi eğitimlere yönelik faaliyetler genellikle bireylerin işle ilgili bilgilerinin, deneyimlerinin ve yeteneklerinin yanında tutum kazanmaları amacıyla yapıldığı için mesleki eğitimin kapsamında değerlendirilir. Bu nedenle meslek eğitimi ile hedeflenen yarar ile doğru orantılı görülür, değerlendirmesi de benzer yaklaşımla yapılır. Eğitimin amacına ulaşabilmesinde kurum ile birlikte bireyin de ihtiyaç ve beklentileri dengeli bir şekilde karşılanabilmesi ile mümkündür. Kurum ve bireylerin eğitim programı sonunda özetle şu yararları sağlaması beklenmektedir (Taymaz, 2002: 13):

- Bireyler, kabiliyetlerinin ve kendi yapabilecekleri şeylerin farkına varmak suretiyle bir güven duygusunu geliştirmektedirler.
- İş memnuniyeti, tatmin duygusu gelişerek artar.
- Edinilen davranış değişiklikleri huzurlu hizmet edilmesini sağlar.
- İhtiyaçların tatmini moral ve motivasyonu artırır.
- Birey amaçlar doğrultusunda güdülenir, etkinliği artar.
- Eğitim sonucunda kıdem artışı olabilir, maddi kazanç sağlanabilir.
- Grup bireyi olma ve davranma isteği uyanırken, ortama adaptasyonları kolaylaşmaktadır.
- Kendini geliştirme mutluluğu yaşanır.
- Mesleki bilgi beceride yeterlik kazanılır.
- Çok yönlü düşünme gelişir, olaylara bakış değişir.
- Kendine güven ve yetersizlik hissi azaldıkça çekingenlik azalır.

- Yeni gelişmeler takip edilir.
- Mesleki tatmin işe bağlılığı artırır.
- Meslekte ve kurumda unvan kazanmak mümkün olur.
- İş kazası oranı düşer ve kendini koruma artar.
- İşyeri kaynaklı sağlık risklerine yönelik sezgiler gelişir, sağlık korunur.
- İş görmede deneme-yanılma süresi azalır.
- Mesleki ve bireysel gelişimine hizmet eden doğru, makul bilgiyi öğrenir, kendini yetiştirir.
- Kurumundaki görevleri bilir, ilgili bilgiyi sağlayarak uyumu kolaylaştır.

2.7.3 Örgüt Açısından Yararları

Hizmet içi eğitimin bireye yönelik yararlarının yanında kurumsal yararları da fazladır. Kurum açısından önemli olan faaliyet alanı ve çalışana uygun eğitimlerin belirlenmesinde gerekli hassasiyetin gösterilmesidir. Eğitim sayesinde sağlanacak faydanın da, eğitim sürecinde katlanmak zorunda kalınan maddi-manevi yükten fazla olacağı unutulmamalıdır (Gül, 2000: 6). Aksi durumda hizmet içi eğitimlere yönelik uygulamaları eksik kalacaktır. Plansız eğitimler kurum ve birey için yarardan ziyade gereksiz harcamalar ile vakit israfının oluşmasına neden olmasından dolayı zarar olarak dönebilmektedir.

Çorum ve Öge (2018)'e göre İKY kapsamında verilen eğitim ve geliştirmenin çalışanların motivasyonuna katkı yapacağı ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerini ileri sürmektedir. Bu bakımdan eğitim ve geliştirmenin çalışanların aidiyetini arttırması ve bunun sonucunda çalışanların verimlilik sağlaması nedeniyle örgüt açısından fayda sağlamayacağı görülmektedir.

Ergun (2002: 13) tarafından ise, hizmet içi eğitimler ile ilgili olarak kurumların sahip oldukları kaynakların doğru ve etkin şekilde kullanılabilmesi, üretilen hizmetlerin ya da ürünlerdeki kalitenin yükselmesi, sürekli olarak değişmekte olan günün koşulları ile süratle uyum sağlaması, giderlerin azaltılabilmesi ve tercih edilme oranının artması şeklinde ifade edilebilecek kurum itibarına katkı sağlayan etkiler olarak tanımlanmaktadır. Eğitim, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı

sağlamaktadır. Ergun'a (2002: 13) göre eğitimin kuruma sağladığı diğer yararlar aşağıda sıralanmıştır:

- Hatalı üretim azalır ve bundan dolayı zayiat azalır.
- Üretimde verimlilik artışı elde edilir.
- Kurumun kendisini yenilemesi kolay hale gelir.
- Kurumda iletişim ve ilişkilerin sağlanması kolay olur.
- Üretilen mal ve hizmetin kalite düzeyi yükselir.
- İş yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesi kolay olur
- İş güvenliği sağlanır, iş kazaları azalır.
- Kurum hizmet ettiği toplum nezdinde saygınlık kazanır.
- Amortisman, bakım ve onarım giderleri düşer
- Personel arasındaki anlaşmazlık sorunlarında ve disiplin problemlerinde azalmalar görülür.
- Üst kademe ya da pozisyonlara personel yetiştirilir.
- Yenilik ve gelişmelere kolay bir şekilde uyum sağlanır.
- Personel tarafından işi ile ilgili ve diğer çalışanların hakkındaki şikâyetler azalır.
- Kontrol ve nezaret işlem ve yükü hafifler.
- Personelin devamsızlığında ve hareketliliği konusunda azalmalar görülür.

2.8 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacının tespiti işlemi, hizmet içi eğitim çalışmasında ilk aşamadır. Programlı bir eğitim için belirlenecek ihtiyaç ise; işin gerektirdiklerine bağlı olarak birey tarafından gösterilmesi gereken yeterlikler ile göstermiş olduğu yeterliklerin arasında bulunan mesafe biçiminde tanımlanmaktadır. İhtiyacın belirlenmesinde mevcut yapılan işin gerektirdikleri ile gelecekte yapılacak iş veya görevin gerektirdikleri esas alınarak yapılır (Çevikbaş, 2002: 37).

Kurum yeni bir personeli aldığı zaman, çalışanın görevi değiştiğinde, üst kademeler için hazırlık yapması gerektiği zaman, yeni araçlar ile malzemeler ve teknoloji temin edildiğinde, mevzuat değişikliği olması durumunda, üretimlerin ve hizmetlerin hem nitelikleri hem de nicelikleri açısından bir düşme eğilimine girilmesi halinde hizmet içi eğitimlere gerek duyulabilmektedir. İhtiyaçların belirlenmesinde tespitleri yapacak olan kişiler, “ilk, orta ve üst kademe yöneticileri, kurum içi ve kurum dışı denetçiler, görevli personel ve iş görenlerdir” (Yıldız, 2015: 21).

2.9 Hizmet İçi Eğitim Uygulama Yöntemleri

Eğitimde seçilen ve izlenen yöntem büyük ölçüde başarıyı belirlemektedir. Her amaca yönelik ihtiyaçlara göre belirlenen ayrı eğitim yöntemi uygulamak gereklidir. Bu sayede çalışanların eğitim ihtiyacının karşılanması, yetersizliklerin bertaraf edilmesi veya yeni gelişmeler doğrultusunda uyum gösterilmesi için farklı eğitim çeşitleri uygulanır. En genel haliyle bu eğitimler “iş başında ve iş dışında eğitim” şeklinde tanımlanabilir (Torrington vd., 1983).

Eğitim çeşitlerinin belirlenmesi için farklı ölçütler kullanılmaktadır. Ölçütler, eğitimi veren kuruluş, eğitim yapılan yer, eğitilenlerin niteliği, hizmette bulunduğu aşama ve görevleri bağlamında değişik sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır (Canman, 1985: 28).

2.9.1 İş başında hizmet içi eğitim

İş başında hizmet içi eğitim ile çalışanların görevini yaparken yetiştirilmesi hedeflenir. Çoğunlukla kurumda yeni olan personel için uygulanmaktadır. Kişi bu eğitim kapsamında bir yandan işini yaparken bir yandan da öğrenir. İş bırakılmaksızın, çalışma ilkesi uygulanır. Yani iş eğitimle iç içedir (Aldemir, 1985: 28).

İş yaşamında görev başında yapılan hizmet içi eğitimler, büyük değişimlerin içerisinde değişmeyen faktör olarak daima bulunmaktadır. İşlerin nitelikleri değiştiği an ile birlikte, personel hemen değişimlere uyarlanmalıdır. Amirler iş başında eğitimde büyük sorumluluk düşer. Eğitmeye istek duyan ve yeterliliği bulunan amirler, personelinin eğitimlere katılımı hususunda müsaade ederek yeni yöntemleri tartışmalıdırlar. Amire eğitim sırasında yardım edecek araçlar, eğitim birimi

tarafından geliştirilmelidir. İş başında eğitim verecek kişilerin eğitimi de gereklidir (Can, 1995: 202).

Eğitim birçok kurum için beceri kazandırma noktasında temel yaklaşımdır. Çok sayıda faydaları bulunan iş başı eğitimler, gerçek çalışma ortamında uygulamalı olarak yapılmalıdırlar. İyi düzenlenen, iş başında eğitim programı etkili olmaktadır. Eğitimler doğrudan üretimde kullanılan araç ve gereçler kullanılarak ve birebir aynı işlemlerin yürütülmesi suretiyle yapılmasından dolayı, eğitimler ile üretim bütünleşmektedir. Başlıca iş başında eğitim yöntemleri 7 tanedir (Pehlivan, 1997: 113):

- Gözetimci Nezaretinde Eğitim: Eski eğitim yöntemlerindendir. Maliyeti düşük, uygulaması kolaydır. Bu özellikleri nedeniyle işletmelerde yaygın şekilde kullanılır. Bu yöntemde amaç, işletme bünyesine yeni katılmış olan ya da iş değiştirmiş olan çalışan bireylerin bilgilenme, beceri kazanma ve tecrübeler açısından ehil bir çalışanın yanında yetiştirilmesi gerekmektedir (Kartal, 2001: 46).
- İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi: İşyerinde çalışmaya yeni başlamış olan çalışanlara kurumdaki genel ortamın, çalışma arkadaşlarının ve görevinin tanıtılması ile hem işine hem de örgüte daha kolay uyum sağlaması amacıyla verilen kısa eğitimlerdir. Kişi ve kurumu tanıtmaya faaliyeti de denilebilir (Ataklı, 1992: 10). Çalışan bu sayede işyerinin politikaları, planları ve felsefesini tanımış olmaktadır (Kaydo, 1993: 33).
- İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim: Çalışan bireyin bir plan dahilinde değişik işlerde çalıştırılmak suretiyle bu işlerde de tecrübe ve beceri kazanması amaçlanmaktadır (Kaydo, 1993: 34).
- Yetki Devri Yoluyla Eğitim: Yetki devri ile çalışan kişilere kurum içerisinde sahip olmadıkları görev gücü (yetkileri) verilmek suretiyle, asıl yetki olduğu zamanda onu kullanma yeteneği geliştirilir. Üstler olmadığı zaman astların, vekalet yoluyla görev alması, öncelikleri kullanarak kararlar vermesi önemli bir basamaktır. Bu yöntemle ast deneyim kazanır, işbirliği, koordinasyon anlayışı geliştirir, denetleme, değerlendirme kabiliyetini artırır (Akgemci, 1997: 58).

- Monitör (Kılavuz) Aracılığıyla Eğitim: Çoğunlukla alt kademe çalışanlar üzerinde uygulanan yöntemle işletmelerde, karmaşıklaşan, teknik eğitim gerektiren işlerde, “kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler” içinden seçilen, pedagojik ve teknik açılardan bilgili çalışanların eğitiminde görevlendirilmesi tercih edilmektedir (Öztürk ve Sancak, 2007: 771).
- Özel Tasarımlar (Proje Çalışması): Çalışana sorumluluk verilerek bir tasarımın gerçekleştirilmesi işini yönetmesi istenir (Akgemci, 1997: 58). Çalışan, hem işletmede çeşitli konuları analiz ederek yönetmiş olacak hem de kendisi için gerekli olabilecek bilgiyi de öğrenme imkanı bulacaktır (Kartal, 2001: 51).
- Staj Yoluyla Eğitim: Çalışanlara, gelecek dönemlerde üstleneceği görevlere yönelik olarak, iş ve çalışma ortamı ve şartlarını tanıtmak, işleri öğretmek, mesleki sorumlulukları alabilmesini sağlamak, işe uyum yeteneğinin geliştirilmesini sağlamak şeklindeki bazı fırsatları sunan önemli eğitim yöntemlerinden birisidir (Öztürk ve Sancak, 2007: 771).

2.9.2 İş dışında hizmet içi eğitim

Çalışanların toplumsal ve psikolojik çevresi dışında, iş yerinden ayrı eğitilmesi yöntemidir. Kurum içi veya dışı farketmeksizin işyeri dışında bir yerde gerçekleştirilen eğitsel çalışma iş dışında hizmet içi eğitimidir (Eslek, 1996: 39).

İş dışında eğitim, tamamlayıcı nitelik taşıyan, belli görevlerin odağını hedef almayan eğitimlerdir. Bu tür eğitimlerin genel olarak yönetim alanında faaliyet gösteren danışmanlık firması veya üniversiteler tarafından yapıldığı görülmektedir. İş başındaki eğitimden belirgin farkları vardır. En önemli özelliği, eğitilecek çalışanın eğitim süresince çalışma ortamından çıkarak ilgisini tamamen eğitime verebilmesidir. Çalışan günlük baskıdan uzakta, rahat düşünme imkânına sahiptir. Eğitim yöntemleri 8 grupta incelenmektedir (Akgemci, 1997: 59):

- Grup Tartışmaları: Dinleyicilerin katıldığı; “panel, sempozyum, açık oturum ve beyin fırtınası” başlıca grup tartışması örnekleridir (Kartal, 2001: 52).
- Panel (Toplu Tartışma): Yönetici nezaretinde 3 veya 5 kişiden oluşan grubun bir konuda biçimsel olmayan şekilde tartışmasıdır.

- Sempozyum (Toplu Sunuş): 2 veya 4 kişiden oluşan konuşmacı grubunun yönetici nezaretinde, kendine ayrılan sürede bir konunun farklı yönlerini dinleyicilere sunmasıdır.
- Açık Oturum (Forum): Panel veya sempozyum benzeri tartışma sonrası dinleyicilerin de fikir beyan ettiği toplantıdır (Artan, 1976: 97).
- Beyin Fırtınası: Özgün bir sorun veya konu seçilerek açık bir ortamda yeni fikirlerin sunulduğu, sınırlandırılmamış tartışmadır (Prokopenko, 1998: 180).
- Anlatım Yöntemi: Konusunda uzman kişinin bir konuyu, kendi belirlediği yöntemle bir gruba sunmasıdır. Sunumda diğer eğitim yöntemleri ve göze hitap eden araçlar kullanılabilir (Murat, 1986: 49).
- Seminer ve Kurslar: Çalışanların bilgilerini geliştirmeyi hedefleyen eğitimler seminerlerdir. Kurslar, çalışanların meslek ve fikri anlamda gelişmesini sağlamak için ders ve uygulama içeren eğitim yöntemidir. Kurs sayesinde bilgi, beceri ve sonuçta verimlilik artar (Prokopenko, 1998: 185).
- Örnek Olay Yöntemi: Çalışanların öğrendiği konuyu uygulaması, becerisini artırmasını amaçlayan yöntemdir. Eğitim katılanlardan, bir soruna yönelik çözüm önerileri sunması ve çözmesi beklenir (Şimşek, 1998: 218)
- Evrak Sepeti Yöntemi: Çalışanların yaptıkları işte yaşadığı sorunlara çözüm “arama ve bulma” yeteneğini geliştirmek için kullanılan yöntemdir. “Beklenen sorunlar yöntemi” de denilen yöntem; “eğitilecek kişilerin, hayali bir işletmede teorik olarak, işten ayrılan yöneticilerden boşalan yerleri doldurmaları, yani o işleri yönetmeleri esasına dayanır” (Öztürk ve Sancak, 2007: 772).
- Rol Oynama Yöntemi (Role Playing): Eğitime katılan çalışanlar adaylar arasından bir grup belirlenerek, işletmede yaşanması olası bir sorunu, işletmenin yöneticisi pozisyonundaymış gibi ele alarak çözmesi istenir. Benzer olayla karşılaşıldığında, adaylar tecrübe kazanmış olur (Artan, 1976: 90).
- Gezi-Gözlem: Öğretilmek istenen konu ile ilgili merkezlere, tecrübeli kılavuzlar eşliğinde, ihtiyaç duyulan açıklamalar da yapılarak gerçekleştirilen

gözlem gezileridir. Katılanlardan gezi sonunda gözlemlerine dair rapor istenerek, dikkat artırılmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007: 773).

- Simülasyon (Taklit) Yöntemi: Eğitilenler, verdiği kararın gerçekte ne gibi sonuçlar doğurabileceğini görür. Alınan kararların etkisi “yapay ve risksiz” bir ortamda görülebilir. Buna imkân tanıyan simülasyonlar yönetim ve kişilerin becerileri yanında, üretim ve işlemede becerilerin öğretilmesinde de kullanılmaktadır (Kartal, 2001: 56).

2.9.3 Teknoloji destekli görsel-işitsel eğitim teknikleri

Günümüzde teknolojinin özellikle iletişim ve bilgi alanlarında hızlı gelişmelerin yaşanması diğer pek çok alanda olduğu şekilde insan kaynaklarıyla ilgili olarak da örgütlere yönelik olarak çok farklı yöntemler, faydalı araçlar sunmakta, gerekli imkânlar ve fırsatları sağlamaktadır. Daha önce de ifade edildiği üzere dinamik iş çevresi güçlü rekabet gerektirmekte, rekabette de avantajı “yetkin insan kaynağı” sağlamaktadır. Bunu gören organizasyonlar “E-öğrenme” gibi yollarla çalışanların hızla bilgiyi alarak istenen yetkinliğe dönüştürebileceği yöntemler bulmuş ve kullanmaktadır (Saraç ve Çiftçioğlu, 2010 : 30).

Bazı kurumlar teknoloji kullanımını ileri boyuta taşıyarak hizmet içi eğitimlerin tamamını yoğun şekilde enformasyon teknolojilerini kullanarak gerçekleştirmektedir. Bazıları benzer teknolojileri sınırlı sayıda ve kapsamda faaliyetler için kullanmaktadır. Diğer yandan hizmet içi eğitimde işlev ve uygulamalar yönüyle yaşanan değişimlere bakıldığında, değişimlerin sadece yararlanılan araç veya teknikler kısmında gerçekleşmediği, fonksiyonel alanda da kayda değer dönüşümlerin yaşandığı görülmektedir (Yılmaz, 2007: 160).

Geleneksel yöntemler hizmet içi eğitimlerin büyük topluluklara kısa zamanda ulaştırılmasını sağlayamamaktadır. Hızı sağlamak ancak teknoloji sayesinde mümkün olabilmektedir. Hizmet içi eğitime programlarının e-öğrenme yöntemi kullanılarak yapılması ile ayrılan bütçe ve insan kaynağı anlamında da tasarruf sağlanması mümkündür (Gözütok vd., 2007: 140).

E-öğrenme aktivitesi, bilgisayar ve ağ üzerinden yapılabilir. Ağ, “internet, İntranet ve Extranet’i” olabilir. “Web tabanlı öğrenme” için öğrenme materyalleri bir web tarayıcısından uygun içerik, uygun web formatı ile güncel olarak iletilmelidir. Web tabanlı öğrenmeler, ders kitabı gibidir ve içeriğinde roman, rapor ya da ders

kitabı mı olduğu belirlenebilir. Yalnızca web sitesi üzerinden indirme ile yapılacak bilgisayar destekli öğretimler web tabanlı öğretimlerden sayılamamaktadırlar, zira, web formatının içerisinde öğrenmenin içeriği yer almaktadır. İnternet tabanlı öğrenme genel anlamda “çevrimiçi yardım, çevrimiçi doküman ve çevrimiçi hizmet” kısaca bilgisayar ortamında erişilen hazır öğrenme içeriğiyle ilişkilidir. Bu bakımdan kullanılan teknolojinin yapılan sınıflandırma için kriter teşkil ettiği, üç uygulamanın farkının kullanılan teknoloji ve bunların farklı özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. E-öğrenme, öğrenme aktivitesinin elektronik ortam kullanılmasıyla gerçekleştirildiği bir uygulamadır. İnternet tabanlı öğrenme, internetin, web tabanlı öğrenme de web ortamının öğrenmede kullanılması ilkesini içerir (Yılmaz ve Horzum, 2005: 115).

E-öğrenmede elektronik tüm teknolojiler yer alır, yalnızca bilgisayar ve internet uygulamaları kapsamaz. Başka uygulamaların sahip oldukları özellikler de (video konferans gibi) birlikte gelmektedir. Uygulamalar hem web tabanlı hem internet tabanlı uygulamaları içerir (Yılmaz ve Horzum, 2005: 115). Bir eğitiminin desteği olmadan işletilen bu sistemlerde herhangi bir sorun ile karşılaşıldığında eğitimcilerin müdahale etme imkânı bulunmaktadır (Gürbüz, 2017: 45)

2.10 Hizmet İçi Eğitim Programının Uygulanması

Hizmet içi eğitim programı belirli bir eğitim planı dâhilinde yapılır. Planlama yapılırken kısa, orta ve uzun vadeli amaçlar ortaya konur. Bu amaçlara uygun olarak hangi eğitimlerin yapılacağı belirlenir (Çetinarslan, 2016: 97). Eğitim planları oluşturulduktan sonra verilecek eğitimin yer, zaman ve sorumluluk açısından detaylarını içeren eğitim programı oluşturulur.

Hizmet içi eğitimde uygulama konusunda, eğitim planı geçerlidir. Bu çerçevede kalınarak yıllık program hedefleri doğrultusunda çeşitli türde eğitsel etkinlikler yapılır. Örgütün imkânları elverdiğince örgüt içinde veya örgüt dışında faaliyetler yürütülebilir. Eğitim uygulamalarında dikkat edilecek husus, eğitimlerin personelin çalışma hayatında yer alan bir parça olduğunun vurgulanması ve “sürekli gelişim” motivasyonunun yüksek tutulmasıdır. Eğitim programlarında geri besleme de sonraki eğitimlerde personel ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda gelişim için önemlidir. Eğitimden faydalanacak personelin seçimi için farklı yöntemler uygulanabilir. Bunlar (Çevikbaş, 2002, s.29):

- Başvurma Formlarının İncelenmesi: Hizmet içi eğitimlere yönelik olarak eğitim ile ilgili amacı, öğretim programı, yapılacağı yer ve zaman gibi konuları kapsayan formlar hazırlanmaktadır. Formlarda personele yönelik nitelikleri belirleyici bilgiyi verecek sorular da bulunur. Alınan cevaplar ve diğer esaslar dâhilinde eğitime katılacaklar seçilerek, ihtiyaç halinde gruplandırılabilir.
- Kartekslerin İncelenmesi: Personelin dosyası incelenerek “kişiliği, niteliği ve durumu” tespit edilebilir. İlgili yazılı kaynak incelemesi sonucunda eğitimin müdavimleri belirlenebilir.
- Yönetici Görüşlerinin Alınması: Eğitimin, programının yapılması, zamanının ve süresinin belirlenmesi, yeri ve katılımcılarının tespit edilmesi kurum içerisindeki durumlarına göre seçiminin yapılması konusunda yöneticiler de yetkili kılınabilmektedirler.

2.11 Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitimin son aşaması değerlendirmedir. “Eğitim amaçlarının analizi, biçme tür ve araçlarının hazırlanması, başarının değerlendirilmesi, programın değerlendirilmesi ve izleme değerlendirilmesinin yapılması” süreçlerinden oluşur (Çevikbaş, 2002: 41).

Değerlendirme kapsamında kontrol grupları meydana getirme, testler uygulama ,anket ve yazılı sınav uygulama araçlarından faydalanılmaktadır (Kaya vd., 2015: 92). Özdemir (Özdemir: 1976: 46) ölçme ve değerlendirme süreci ve kullanılan yöntemlere ilişkin şu bilgileri aktarmaktadır:

“Hizmet içi eğitim etkinliği değerlendirilirken bir takım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Bunlar, sınavlar ya da testler, devam ya da ilgi derecesi, öğretilenlerin uygulama derecesi, eğitimden sonra görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu, maliyet giderlerinde düşme olarak sıralanmaktadır. Bu göstergeler, eğitimin amacının başarıya ulaşımına ulaşmadığını, yani eğitimin başarı derecesini saptamakta yardımcı olmaktadır”

2.12 Değerlendirme Ölçütleri

Hizmet içi eğitim programının etkinliği, birbirini izleyen dört aşamayla değerlendirilebilir (Canman, 2000: 105-119):

- İzlenim saptama: Katılanların, eğitim programından hoşnut olup olmadığı sorusuna yanıt aranırken bunun derecesi de ölçülebilir. Katılımcıların programı beğenmesi programın yararlı olduğu anlamını doğurmadığı gibi diğer yönlerden yapılacak değerlendirme de gereklidir.
- Öğrenme derecesinin ortaya konması: Öğrenme düzeyi sayısal verilerle değerlendirilebilir. Analiz sonucu yargıya ulaşılmaya çalışılır. Deney ve kontrol grupları bu amaçla kullanılabilir. Programdan öncesinde ve sonrasında her iki grubun da bilgi, beceri durumları ölçülerek karşılaştırılır.
- Davranış değişikliklerinin belirlenmesi: Eğitime katılanların işteki tutum ve davranışlarında değişiklik durumu da gözlenerek personelin öğrendiği konuları hangi oranda uyguladığı, işine yansıttığı ortaya konulur.
- Eğitimin elde edilmek istenen somut sonuçlara göre değerlendirilmesi: Eğitim programlarının değerlendirilmesi “değer, verimlilik ve kalite artışı, moral yükselmesi, şikâyetleri azaltması” benzeri somut amaçların gerçekleştirilmesiyle yapılır.

Programa katılan çalışanlara not ve sertifika verme aşamasında da programın amaçlarının istenen başarıyı sağlayabilir nitelikte olup olmadığının değerlendirmesi yapılabilir (Gronlund, 1976: 18).

3. ŞİRKETLERDE VERİLEN EĞİTİMLER VE BİREYSEL PERFORMANS, ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu bölümü içerisinde şirketlerin bünyesinde verilmekte olan eğitimler ile bireysel performans ve örgütsel performans arasındaki ilişki ele alınacaktır. Bu kapsamda ilk olarak performans kavramı açıklanacak müteakibe, performans değerlendirme süreci ele alınacaktır.

3.1 Performans Kavramı

Performans kelimesi, literatürde işlevlerine dayalı olarak “etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramlarıyla ifade edilmekte olup, “belli bir zaman biriminin içinde üretilmekte olan mal ya da hizmet miktarı” şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun yanında bireyin yetenek ve motivasyonu arasında gerçekleşen etkileşimden çıkan sonuç şeklinde de ifade etmek mümkündür (Torrington ve Hall, 1995. :316; Kalkandelen, 1997:154; Güven, 2018: 266).

Örgütsel davranış bakımından performans ise, çalışanın örgütsel amaçlar doğrultusunda göreviyle ilgili eylem ve işlemleri sonunda ürettiği üründür. Ürün bir mal, hizmet veya düşünce şeklinde olabilir (Başaran, 1991: 179). Pugh tarafından, performans kavramı; “görevleri kapsamında daha önceden belirlenmiş olan ölçütleri karşılayabilecek şekilde, görevlerin yerine getirilebilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesine yönelik olarak ortaya konulan mal, hizmet veya düşünceler” şeklinde ifade edilmektedir (Pugh, 1991: 7-8).

3.2 Performansı Etkileyen Faktörler

Performans ölçme ve değerlendirmesinin yapılması neticesinde ulaşılan verilerin değerlendirilmesi esnasında onu pozitif veya negatif yönde etkileyen faktörlerin de bilinmesi gerekmektedir. Söz konusu faktörler kişisel, örgütsel ve fiziksel olarak üç başlık altında toplanabilmektedir.

3.2.1 Kişisel faktörler

“Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, tecrübe ve yetenek” ve benzeri özelliklerdir. Kişisel özellikler somuttur ve geneldir. Sıralanan bu nitelikler kişinin performansı üzerinde doğrudan etkilidir. Bu özelliklerin yanında, kişinin algı düzeyi, iş disiplini anlayışı, yaşama bakışı, inanışları, prensipleri, hayat felsefesi ile hayattan beklentileri şeklinde somut olmayan soyut nitelikte kavramlar da performansı etkileyen özelliklerdendir.

Hangi işte hangi kişisel özellik gerektiği doğru tespit edilir, iş bölümü ve görev tanımları bu yönde yapılırsa performans olumlu şekilde etkilenir. Yöneticilerin çalışanların kişisel özelliklerini bilmesi, yetki ve sorumluluk dağıtımında görev verilecek personelin belirlenmesinde önem taşımaktadır. Diğer yönden bireysel nitelikleri işlerin tanımı ve organizasyon amaç ve hedefleri ile uyumluluk gösteren çalışanların da performansı yükselmektedir. Yöneticilerin performansın bireysel ve kurumsal anlamda artışında rolü büyüktür (Altıntaş, 2016: 15).

3.2.2 Kurumsal faktörler

Çalışanın işe yönelik tutumuna ve dolaylı olarak iş performansına etki eden birçok yönetsel uygulama vardır (Özdemir, 2007: 15). Sıkı denetim şekli, çalışanlarda bireysel esnekliğin azalmasına, yönetici-çalışan arası ilişkilerde olumsuzluk yaşanmasına neden olurken, kararlara katılım derecesine göre çalışanların işe karşı olan olumlu-olumsuz tutumlarında değişiklik oluşturmaktadır. Bunun yanında, işlerin yapısı, görevlerin nitelikleri, iletişim imkanları, rol çatışmalarındaki görülme sıklıkları, iş ortamındaki yeterlilikler ile tertip ve düzen durumları, standartlığa ulaşım düzeyi, terfi imkanları, ücretlendirme politikaları şeklindeki onlarca yönetsel uygulamanın da yönetimin şekillenmesi konusunu etkilediği söylenebilir.

3.2.3 Çevresel faktörler

Çevresel faktörler arasında tefrişatlar, havalandırma sistemleri, yerleşim planları, malzemelerin temin edilmesi ve kalitesi, aydınlatmaların durumu, ısıtma ve soğutma(iklimlendirme), otopark, fazla mesai koşulları, hava kirlilikleri, iş kazaları, gürültü, yemekhanesinin bulunup bulunmaması şeklindeki faktörlerin gösterilebilmesi mümkün olmaktadır. Her biri performansa etki eden fiziksel faktörlerdendir (Altıntaş, 2016: 15).

3.3 Performans Değerlendirme ve Performans İle İlgili Temel Kavramlar

Literatürde “başarı değerlendirmesi” olarak da tanımlanan performans değerlendirmesi, insan kaynakları konusunda önemli işlevler arasındadır. Performans değerlendirmesinden kastedilen genellikle herhangi bir konu ile ilgili olarak, birey, kurum ya da grubun etkinliklerini bazı özellikler çerçevesinde analiz yapmak ve başarı düzeylerini tespit etmektir (Ersen, 1997: 113, Erdoğan, 1991: 155).

Diğer bir yaklaşıma göre, performans değerlendirmede bir değerlendirici önceden belirlediği standartlarla ölçme ve karşılaştırma yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirir (Palmer ve Winters, 1993: 9). Fındıkçı’ya göre ise, performans değerlendirme, “belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır” (Fındıkçı, 2000: 297).

3.4 Performans Değerlendirmenin Amacı ve Önemi

Günümüzdeki rekabetçi ortamda örgütlerin başarısı açısından çalışanlarının performansının çok önemli olduğu bilinmektedir. Nitekim çalışanların başarısı toplamda örgütün de başarısına olumlu anlamda katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda örgütün tüm kademelerinde gerek astlar olsun ve gerekse yöneticiler olsun performans ölçümünün yapılması gereklidir (Şen, 2017: 150). Ölçümü yapılmayan bir işin yönetilemeyeceği düşünüldüğünde örgütlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi açısından performans ölçümü hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında performans değerlendirmenin gerek örgütler açısından ve gerekse çalışanlar açısından önemi ve amaçları açıklanacaktır.

3.4.1 Performans değerlendirmenin amaçları

Palmer ve Winters (1993: 66)’a göre, performans değerlendirmede iki genel amaç vardır. Bunlardan ilki, iş performansı konusunda bilgi sağlamaktır. Edinilen bilgi, yönetimle ilgili karar alma aşamasında gereklidir. “Ücret artırımları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi” benzeri yönetsel etkinliklerde karar alma için genellikle performans değerlendirme işleminden elde edilen bilgiler referans olmaktadır. Kurumlarda yönetim kadrosunun, performans değerlendirmesi kapsamında elde edilen veriler olmaksızın yönetime dair kararlar vermesi sakıncalı sonuçlar doğurabilir. İnsan

kaynakları kapsamında da aynı diğer yönetimsel politikalarda olduğu gibi çalışanlara, herhangi bir iş grubuna yönelik ayrımcılık yapılmaması için performans değerlendirmeleri kullanılır. Bu değerlendirmeler ayrımcılığı engelleyecek yasal standartlara da uygun biçimde düzenlenmelidir.

Performans değerlendirmede diğer genel amaç, çalışanların iş tanımlarında yer alan ve iş analizlerinde belirli standartlara ne oranda yaklaşıldığı hakkında geri bildirim sağlamasıdır. Çalışanlara bu geri bildirimler olumlu bir şekilde verilir ve mesleki yönden gelişimi sağlayan eğitimlerle desteklendiğinde çok faydalı sonuçları olabilir. Çoğu çalışan bu tür yapıcı, özgüveni destekleyen geri bildirimleri almaktan hoşlanmaktadır. Hem bu geri bildirimler aynı zamanda çalışanların ne yönde ilerleme kaydettiğini görebilmelerine önemli oranda katkı sağlamaktadır (Maitland, 1998: 70 ve Palmer ve Winters, 1993: 66).

Performans değerlendirme yöntemi, öğüt verme ve disiplin gibi örgütsel işlemlerden farklılık arz etmektedir. Disiplin fonksiyonlarından farklı olarak, değerlendirme, personelin değerini ortaya koymayı, örgütsel kademeler arasındaki işlevsel statüye bağlı olan ilişkiler kurmayı, çalışanlarının hata ve eksikliklerinin giderilmesi amacıyla tavsiyelerde bulunmayı amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şen, 2017: 29). Bahse konu gayeler disiplin işlemlerinde mevcut değildir. Benzer biçimde, değerlendirme yalnız başına bir öğüt verme anlamına da gelmemektedir. Değerlendirme neticesinde kişinin daha verimli olabileceği bir iş ortamına alınması da amaçlanmaktadır. Bundan dolayı öğüt verme aşamasını da içermekle beraber, sadece öğüt verme olarak da görülmemelidir (Canman, 1995: 149).

Bir örgüt açısından performans değerlendirme çalışması yapmak açısından gerekli olan sebepler ve değerlendirme sonucunda elde edilmesi istenen gayeler aşağıda olduğu gibi ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2011: 185):

- Maaş standartlarını belirlemek ve başarıları ödüllendirmek,
- İnsan gücü planlaması amacıyla personel envanteri yapmak,
- Terfi ve başka işe geçme (transfer) açısından nitelikli çalışanları seçmek,
- Çalışanlar arasında mevcut olan ilişkileri gözden geçirmek ve varsa sorunlar düzelterek takım çalışmasını etkinlikle icra etmek,

- Çalışanın, yaptığı iş konusunda ne derecede başarılı olduğu hususunda bilgi sahibi olmasını sağlamak,
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Çalışanların işini sonlandırılması ya da mevcut bulunduğu konumun tekrardan ele alınması bağlamında başarısız çalışanları seçmek,
- Çalışanların yeterli olmayan taraflarını kendilerine bildirerek gelişimlerine ve motivasyonlarına imkân tanımak,
- Çalışanın iş hususunda ilgi duyduğu alanları belirlemek ve bu ilgi alanıyla örgütün gayeleri arasında bir uyumu elde etmektir.

Kapsam	Amaçlar
Çalışan İçin	Takviye /destek aracı şeklinde görev yapmak. (ödül, övgü, maaş artışı)
	Kariyer basamakları açısından veri sağlamak. (terfi etme, sorumluluk arttırma)
	İş hedeflerini elde etmek hakkında bilgi sağlamak.
	Performans gelişimi açısından geri bildirim kaynağı oluşturmak.
Yönetici İçin	Çalışanlar hakkında karar verebilmek amacıyla başlıca kaynak sağlamak.(terfi etme, işten çıkartma, vb.)
	Personelin hedeflerini elde etme seviyelerini değerlendirmek.
	Personele pozitif geribildirim sağlamak.
	Astların birbirlerinden etkilemeleri konusunda katkı sağlamak.
Organizasyon İçin	Kişisel performanslarının ve grup performanslarının verimliliğini değerlendirmek.
	Personel seçme ve yerleştirme metotlarını onaylamak.
	Personelin ödüllendirmek, takdir etmek ve motivasyonunu arttırmak.
	Personel eğitimi gereksinimleri açısından gerekli bilgileri sağlamak.
Genel	Örgütsel müdahalelerin etkilerini incelemek ve analiz etmek. (sistem değişiklikleri, eğitim programları vb.)

Şekil 3.1: Performans Değerlendirmenin Örgüt Paydaşları Açısından Amaçları

Kaynak: Riggio, 2003: 125.

Performans değerlendirme neticelerinin bu gayelere hizmet edebilmesi açısından nesnel olarak başarıyı ölçmeye dönük olması ve personelin erişimine açık olması gereklidir (Yüksel, 1998: 163).

Burada ifade edilen amaçların yanı sıra, performans değerlendirme, personelin örgüte yapmış olduğu nispi katkıyı tespit etmek, motivasyon sağlamak, başarı seviyesiyle ödöl ve ücret arasında açık bir denge kurmak, değerlendirilen ile değerlendiren arasında var olan güvenin artırılması gibi gayelere de hizmet etmektedir (Can vd., 2012: 234).

3.4.2 Performans değerlemenin önemi

Performans değerlendirmesi, özellikle işletmede karar alıcının, doğru karar alması ve sonuç olarak işletmenin başarısının yükseltilmesi, kuruluş amaçlarına ulaşabilmesi açısından büyük önem taşır. Geçmiş çalışmaların değerlendirilerek işletmedeki eksiklerin görülmesi, bunların giderilmesi, performans üzerinde etkili olan unsurların tespit edilerek bu unsurların kontrolünün yapılması ve kaynak kullanımlarının bu çerçevede düzenlenmesi, gelecekteki hedeflerin gerçekçi temellere oturacak şekilde kurulması ve hedeflere zaman ve verim açısından daha uygun yollardan ulaşılması yönüyle de önemlidir. Ölçülemeyen şeylerin geliştirilmesi de mümkün olmaz, o halde bir işletmenin optimum şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesinde kritik performans göstergesi tespit edilerek değerlendirilme yapılması gereklidir (Bayyurt, 2007: 578).

Çalışanların yaptığı ya da yapabildiği, yapmadığı ya da yapamadığı işler, bir örgütün verimlilik düzeyinde çok etkilidir. Bundan dolayı çalışan bireylerin davranışlarında kendilerinden beklenen tutumları sergileyip sergilemediklerinin, bilhassa iş performansları değerlendirilirken bir mecburiyet halini almaktadır (Bingöl, 2013: 371; Özel ve Öztemel, 2018: 424). İşveren ya da yönetim pozisyonunda olanlar, örgütün hedefine ulaşma derecesi konusunda bilgi sahibi olmayı arzu ederler. Bundan dolayı yapılacak ilk iş, çalışanların "neyi, nasıl" yerine getirdiklerini öğrenmektir. Bunun sonucunda yöneticiler bu bilgilere bağlı olarak durumun gerekli kıldığı bir takım kararlar alırlar. Ödöl, cezalandırma veya geliştirici ve düzeltici tedbirler bahse konu kararlardandır. Bu bağlamda performans değerlendirmesi, yöneticiler ve çalışanlara geri dönüşler sağlayarak daha verimli olmaları, yapılan işi doğru yapmaları konusunda avantajlar sağlar. (Sungur, 2016: 7)

Çalışanların penceresinden bakıldığında yine performans değerlendirmenin önemli olduğu görülmektedir. Her şeyden önce çalışan çalıştığının karşılığını görmek isterler, bundan dolayı da, bir örgütte çalışan ile çalışmayan, başarılı olan ile olmayan arasındaki ayrımın yapılması çalışanlar tarafından beklenir. Diğer taraftan, göstermiş olduğu performansı konusunda bilgi sahibi olan çalışan, kendini düzeltme ve geliştirme imkanını da değerlendirme sonucunda bulacaktır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 22).

3.5 Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları

Örgütlerin yönetimde etkinlik sağlayabilmek açısından, çalışanların başarı düzeyleri hakkında bilgi almaya gereksinim duydukları açıktır. Performans değerlendirme sistemleri sadece kurumun açısından önemli bir ihtiyaç olmakla kalmayıp aynı zamanda personelin açısından da birey bazında psikolojik bir ihtiyaç olduğu çok açık gerçektir. Nitekim örgüt gerek kendi içerisinde hedefleri elde etmede gerekse de personel seviyesinde motivasyonu arttırmada başarısızlıkları tespit etmeli ve buna bağlı olarak hareketlerini dizayn etmelidir. Fakat performans değerlendirmenin bir takım temel güçlükleri ve dezavantajları da mevcuttur. Bunlar bireysel bakımdan ve süreç bakımından olmak üzere iki alt grup ile ele alınabilir. İlk olarak bireysel yönden ele almak gerekirse, duygusallığın işin içine girdiği ve nesnel yaklaşıma zarar verdiği görülür. Herhangi bir aksilik yaşanması durumunda ilişkileri zedeleyeceğinden bireyler her açıdan değerlendirmeden ve bunu ifade etmekten kaçınabilir (Şimşek ve Nursoy, 2001: 36). Bireysel bakımdan zorluklara ilave olarak, süreç açısından ele almak gerekirse, örgüt politikaları ve stratejileri performans değerlendirme neticelerini kabul etmeye engel olabilir. Örnek olarak, ücret artırımına ya da ikramiyeye layık görülen çalışanlara işletme bütçesi yetmediğinden ödeme yapılmaması verilebilir (Decenzo ve Robbins, 1998: 80).

Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında performans değerlendirmenin gerek sağladığı avantajlar ve gerekse de beraberinde getirdiği dezavantajlar detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

3.5.1 Performans değerlendirmenin sağladığı avantajlar

Performans değerlendirmenin örgüte ve çalışanlara dönük olarak birçok fayda sağladığı görülmektedir. Burada ifade edilecek olan yararlar personelin talep ve

gereksinimlerinin anlaşılmasında, onların güçlü ve zayıf taraflarının tespit edilmesinde kayda değer bir katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, her ne kadar kişisel gibi görünen faydalar genel olarak örgütün de performansının iyileştirilmesini de sağlar (Canman, 1993: 231). Performans değerlendirmenin yararları ve gerekliliği sade ve basit bir şekilde aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dündar, 2013: 34):

- Personel açısından psikolojik, örgüt açısından ise etkin bir verim almaya yönelik gereksinimdir.
- Performans değerlendirmelerinin yapılması kişinin kendisinin başarılarına yönelik olarak bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır.
- İşletmelerin istihdam etmiş oldukları işgörenlerini çok daha iyi bir şekilde tanımasına imkân verir.
- Örgüt içerisinde var olan astlık-üstlük ilişkisinin düzeyinin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır.
- Personelin kendisini tanıyarak eksik ve hatalı taraflarının hangileri olduğu hususunu anlamasını sağlamakta ve bunların giderilmesi için fırsat tanımaktadır.
- Örgütler açısından gereken eğitim gereksinimlerini belirler ve eğitim programının yapılmasına katkı sağlar.
- Çalışanların hedeflerini hangi düzeyde elde ettikleri gözlenmiş olur.
- Performans değerlendirmesinin sonuçları ile organizasyon içerisinde bulunan personelin verimliliğinin yanında işten çıkarılacak olan çalışan personelin de tespiti yapılmaktadır.
- İnsan gücünün daha etkin bir şekilde kullanılmasına imkân tanıyan verilere ulaşır.
- Performans değerlendirmenin sonuçları ile bireyler kendileri için yeni hedefleri ve yeni yol haritalarını belirlemektedir.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamaları konularına katkı sağlayan verilerin elde edilmesini sağlar. Bunun sonucunda bireylere yönelik maddi motivasyon sağlama açısından önemli bilgiler sağlanır.

- Performans değerlendirme, her bir çalışanın teker teker kendi performansları için iyileştirmelerde bulunmasıyla işletmenin genel performansının da arttırılması için kayda değer bir kilit taşı konumuna gelecektir.

3.5.2 Performans değerlendirmenin getirdiği dezavantajlar

Performans değerlendirmesi yapılmasının çok sayıda yararı bulunduğu gibi, bir takım olumsuzlukları ile karşılaşılmaktadır. rnek olarak, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi yöntemler hile yapılmasına ön ayak olabilir. Kamu kurumları başarı sağlama ve başarılı görünme açısından standartları yükseltebilir. Ancak bahse konu yükselme profesyonel bakımdan ne olumsuz ne de olumlu önemli bir etkisi olmayabilir tam tersine, çalışanların ortaya konan standartlara ulaşmış gibi görünmek için sayılarla oynamaya yönlendiği görülebilir. Diğer taraftan performans değerlendirme i bürokrasiyi artırabilir ve yeniliklerin bloke olmasına neden olabilir. Ayrıca performans değerlendirme sistem sorumluluğunun yok olmasına da neden olabilir. Bahse konu mekanizma örgütler arasında da sorunların çıkmasına neden olabilir. Örneğin okullar arasında performans değerlendirme açısından yaşanan rekabet, kullanılan ve yeni keşfedilen en iyi uygulamaların paylaşılmamasına neden olabilmektedir (Brujin, 2002: 578).

Performans değerlendirmenin bir takım güçlükleri ve meydana getirebileceği aksaklıkları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Gavcar ve Bulut, 2006: 31):

- Çalışanlar planı iyi yapılmamış bir performans değerlendirme sistemiyle alakalı olarak arzu etmedikleri deneyimler yaşarlarsa, yapılacak her değerlendirme işlemine karşı önyargıyla bakmaları muhtemeldir.
- Adil ve eşit bir biçimde değerlendirilmediği fikrine sahip olan personelin motivasyonu bozulabilmekte ve bilhassa eleştiri kabul etmeyen bireyler mevzu bahis olduğunda günlük çalışma hayatında ilişkilerin zarar görme ihtimali doğmaktadır.
- Performans değerlendirmesi yapan bireyler genellikle düşük puanlar vermeyi tercih etmediklerinden, bu durum sistemin güvenilirliğinin sorgulanmasına sebep olmakta ve buna bağlı olarak bir takım problemlerin ortaya çıktığı görülmektedir.

- Performans değerlendirmesini etkileyen tarafsız olmayan yaklaşımlar yaşanabilmekte ve bu durum sonucunda yanlış ve yanıltıcı bilgilerin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir.
- Performans değerlendirme programları zaman kaybına sebep olabilmekte ve örgütler açısından yüksek maliyetler getirebilmektedir.

3.6 Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirmesi süreçleri örgütün yapısına bağlı olarak farklılık göstermekle birlikte, örgütün kültürüne ve yapısına en uygun sistemi tercih etmek, kurmak ve yönetmek bakımından çok zor olan bir sürecin işletilmesini gerektirir. Bundan ötürü sürecin öncesinde, uygulama sırasında ve neticesinde sistemde deneyim sahibi ve ehil olan uygulamacıların olması çok önem arz etmektedir. Bahse konu süreçte en zor olan husus değerlendirme kıstaslarının tespit edilmesi ve ölçüm yöntem ve tekniklerinin gerçekçi ve doğru bir şekilde icra edilmesi olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 45) .

Performans değerlendirmede yaşanan süreç normal değerlendirme süreçleri gibidir. Ani veya sadece bir kişiye uygulanan değerlendirme uygun sonuçlar vermez. Uygun değerlendirme için değerlendirme sürecine ilişkin aşamalar belirlenmelidir. Oluşturulacak performans değerlendirme süreci aşamaları şunlar olabilir (Kantos, 2013: 65):

- Performans değerlendirme standardının oluşturulması,
- Oluşturulan bu standartların personelin beklentileriyle uyumunun sağlanması,
- Performansın ölçümüne ilişkin olarak hangi bilgi kaynağının kullanılacağıının belirlenmesi,
- Oluşturulan performans standardı ile gerçek performans arasında bağlantının kurulması,
- Değerlendirmenin çalışanlarla paylaşarak onların da görüşlerinin alınması,
- Dönüşler ve değerlendirmeler sonucu gereken düzenlemelerin yapılmasıdır.

3.7 Performans Değerlendirme Yönetimi

Performans değerlendirme yönetiminin başarılı olabilmesi için performans yönetiminde sürecin çok planlı ve iyi bir şekilde dizaynı gereklidir. Herhangi bir örgüt veya kurumda performans değerlendirme ve ölçme yapılması konusunda yapılacak işlemlerde aşağıdaki ilkelere uymakta yarar bulunabilir (Sink, 1993):

- Kurum veya örgütte performansın geliştirilmesi için plan geliştirilmelidir.
- Geliştirilecek planda amaçlar tespit edilerek açıkça ifade edilmelidir.
- Kurum veya örgütte hâlihazırdaki performans değerlendirmesi ve ölçümü yapılmalıdır. Mevcut performans konusunda var olan problemler tespit edilmelidir. Mevcut durumda kurum veya örgütte kalite konusunda ilgili bilgiler toplanmalıdır.
- Ulaşılmak istenen performans seviyesi ile mevcut olan performans seviyesi arasındaki fark tespit edilmelidir.
- Performansı artıracak gerekli yeni bilginin nasıl değerlendirileceği ile bilginin nasıl etkinlikle kullanılabileceği konularında anlamlı analizler yapılmalıdır.

Gass ve Prince (1993), tipik “performans değerlendirme ve ölçme” sürecinin başlıca 7 aşamadan oluştuğunu söylemiştir (Gass and Prince, 1993, 4-8).

- İlk olarak organizasyonda performans değerlendirmesi ve ölçmeyi bir sistem dâhilinde planlayacak, uygulayacak gruplar oluşturulur.
- İkinci aşamada organizasyona ilişkin genel verinin toplanması ve ön hazırlığa yönelik çalışmalar yapılır.
- Performans değerlendirmesi yapılacak çalışanlar performans değerlendirmesi ve ölçme konularında eğitilir.
- Organizasyonun yapısına uygun bir “performans ölçüm modeli/sistemi” belirlenir ve geliştirilir.
- Performans ölçüm sistemine ilişkin hesaplamalar yapılır.
- Performans ölçüm sisteminin uygulanması, raporlanmasına ilişkin süreçlerin geliştirilmesi gerçekleştirilir.

- Son aşamada yapılan tüm çalışmaların genel değerlendirmesi yapılır, performans geliştirilmesi konusunda organizasyonda görülecek eksiklikler tespit edilir, süreç devam ettirilir.

3.8 İKY ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Çalışmalar

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıyla örgütsel performansın aralarındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik olarak birçok model geliştirilmiştir. Geliştirilen modellerde temel konu, İKY sistemleri ile veya bireysel İK uygulamaları ile işletme performansları arasında doğrudan bir ilişkinin bulunup bulunmadığının tespit edilmesidir (Katou vd., 2006: 1223).

1990'lı yıllardan başlayıp uluslararası alanda gerçekleştirilen çalışmaların ortak noktası, İKY'nin örgütsel performans üzerinde olumlu olarak etkisinin bulunduğu (Becker ve Huselid, 1998, Delery ve Doty, 1996; Huselid, 1995, Ichniowski ve diğ., 1997, Pfeffer, 1998; Tzafir, 2006).

İKY uygulamaları ile performans ilişkisini araştırma konusu yapan kimi çalışmalar da, doğrudan doğruya İKY sistemlerinin ve uygulamalarının örgüt performansını etkilemediği tespitini yapmıştır. Bunlar İKY sistemlerinin ve uygulamaları yerine örgütte çalışanların tutumları, davranışları işletmede performansı etkilediği iddiasındadır. Bu anlayışa göre ikisinin arasındaki ilişkiyi açıklamak için bazı ara değişkenler bulunmaktadır ve bu kabul edilmelidir (Boselie ve diğ., 2005; Fey ve diğ., 2000; Guest, 2001; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

Akın ve Erdost-Çolak (2012) yapmış oldukları çalışmada, işletmelerin örgütsel performans değişkenleriyle İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışmada İKY uygulamaları olarak; eğitim-geliştirme, işgücü planlaması, ödüllendirme, performans değerlendirme, firma-çalışan ilişkisi, dâhili iletişim değişkenlerinden istifade edilmiştir. Çalışma kapsamında yazarlar tarafından örgütsel performans değişkenleri olarak; personel devir sürati, satışlar ve işgücü verimliliği alınmıştır. İstanbul Sanayi Odası'na (ISO) bağlı olan 108 firmada çalışan personele anket uygulanmış ve analizler yapılmıştır. Çalışma sonucunda, insan kaynakları uygulamaları içinde işgücü planlamasının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu fakat işgücü planlamasının örgütsel performans

değişkenleri içinde mevcut olan personel devir sürati üzerinde etkisi bulunmadığını göstermiş; personel devir hızıyla satışlar ve işgücü verimliliği arasında negatif bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Kaya ve Esen (2014) yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürü ve İKY uygulamalarının çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma kapsamında öncelikle çalışan performansı üzerinde etkili olan İKY uygulamaları ortaya konmuş ve müteakiben de örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansına etkileri incelenmiştir. Nihai olarak da örgüt kültürünün çalışan performansı ve İKY uygulamaları ilişkisinde mevcut olan ara değişken etkisi ele alınmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise 78 ayrı firmada toplamda 425 çalışana anketler uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda İKY uygulamalarından personeli seçme ve işe alma, çapraz eğitim, takım çalışması ve performansları hususunda çalışanlara geri besleme yapmanın çalışan performansını arttırdığı görülmüştür. Örgüt kültürü tipleri kapsamında ise pazar kültürünün çalışan performansına olumlu katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Saraç (2016) tarafından yapılmış olan çalışmada işletmeler tarafından gerçekleştirilen İKY uygulamalarının örgütsel performansın üzerindeki etkileri, İKY uygulamalarının örgütsel performans göstergeleri (işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans) üzerindeki etkisini ve insan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) kullanımının biçimlendirici rolünün örgütsel performans üzerinde ki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda Türkiye'nin çeşitli illerinde 70 ayrı örgüt üzerinden elde edilen veriler kullanılarak analizler yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda İKY uygulamalarının işletmenin finansal performansı olumlu yönde etkilediği, işgücü devir hızını ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. İKBS'nin ise işletme finansal durumu ve işletme satış rakamlarını olumlu yönde etkilediği ve işgücü devir hızını ise negatif yönlü etkilediği görülmüştür.

3.9 Eğitimin Performans İlişkisi

Gerçek dünyada, örgütsel gelişme ve büyüme gibi olgular bazı faktörlerden etkilenmektedir. Mevcut araştırma ortamında organizasyonel gelişim sürecinde çalışanların eğitimi performansı artırırken aynı zamanda verimliliği arttırmaktadır ve önemli bir role sahiptir. Kurum veya örgüt rekabete ayak uydurabileceği, üst düzeyde kalabileceği bir ortama bu sayede sahip olur. Buradan hareketle çalışanlarını eğiten

ve eğitmeyen kurum veya örgütler arasında önemli fark bulunmaktadır. Hâlihazırda literatürde, eğitim ile gelişimin çalışanlarda performans yönüyle etkisini açık olarak kanıtlayan çalışmalar vardır. Özellikle çalışanların performansı başlığında performans sorunları üzerine bazı araştırmalar mevcuttur. Örgütsel performans için genel bir bakış ortaya koyan diğer çalışmalar da bulunmaktadır.

3.9.1 Eğitim ve performans arasındaki ilişki

Wright ve Geroy (2001:596), çalışanda bulunan yetkinliklerin etkili eğitim programları ile değişebileceğini, çalışanların performans toplamının eğitim ile artabileceğini, yine çalışanların işlerini daha etkin yapabilmelerini sağlarken, aynı zamanda “bilgi, beceri ve davranış düzeyini” yükselteceğini ifade etmiştir. Zamanla örgütün üst kademelerindeki performansın da bu sayede artacağı değerlendirilmektedir. Eğitim sayesinde çalışanların sahip olduğu ehliyetleri gelişirken, işler de daha verimli bir şekilde yapılabilir. Rekabet ortamındaki firma hedeflerine bu sayede ulaşabilir.

Diğer yandan çalışanların iş performansı aynı zamanda kurum kültürünün, örgüt kültürünün, iş tasarımlarının, performans değerlendirme sistemlerinin, işletmenin hakim durumdaki gücü ile politika ve grup dinamiklerinin yanında diğer bazı çevresel değişkenlerin de etkisi altında bulunmaktadır ve bunlardan etkilenmektedir. Çalışan performansı eğer firmada yukarıda anılan sorunlar mevcutsa, “bilgi, beceri ve davranış eksikliği” nedeni ile azalabilir. Eğitimin çalışan nezdinde etkin kılınması, çalışan performansına eğitimin olumlu yönde etki etmesini sağlamak için bu unsurlar dikkate alınmalıdır. Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından, çalışanların örgütlerinin kendilerine bağlı olduğu duygusunu taşıdıklarında çok daha fazla bağlanarak daha yüksek performanslar ortaya koymakta oldukları ifade edilmektedir.

3.9.2 Değerleme sonuçlarının değerlendirilmesi

Kurumların istenen performans düzeyine erişilmesi ve çalışanlarının da kazanımlarının artmasıyla beraber, çalışanlar ve dolayısıyla da insan kaynakları yönetiminin anlaşılabilirliği yönüyle yeni bakış açıları getirmiştir. Yeni bakış açısı, örgütlerin ihtiyaç duyduğu öğelerin sayı ve kalitesinde seçim, değerlendirme ve eğitime yönelik bilim içeren, çağdaş sistem ve tekniklerin tamamıyla gerekli hale getirilmek zorunda kalınmasına sebep olmuştur.

Performans değerlemesi konusunda ortaya çıkan yeni anlayışın etkisi de görülebilmektedir. Performans değerlendirmesi, sadece kuruluşta “işgücünün kapasitelerinin, stratejik planlamanın ve karar verme sürecinin” belirlenmesi aşamasında değil, çalışan ve kuruluşun geliştirilmesinde de kullanılmaktadır (Turan Hot, 2017: 49)

3.9.3 Performans değerlendirmesi açısından, mesleki eğitimin nemi

Uygulamaya geçirilen her eğitim programının bir maliyeti vardır. Doğrudan veya dolaylı şekilde gerçekleşen bu maliyetli programların sürdürülmesi, personelde kalıcı davranış temelli değişikliklere yol açarak aslında sonuçta “hizmet ve maliyet maliyeti” yaratarak öğrenmeyi sağlamış olur. Programların sonunda elde edilen gelir, sunulan hizmete bakıldığında ekonomik yönden anlamlı olabilir. Çalışanların da görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmesinde destek sağladığı ifade edilebilmektedir. Kurum personeli ile ilgili olarak bir eğitim programının uygulanması, çok sayıda sorunun ortaya dökülmesine neden olacaktır. Tam da bu nedenle eğitimlerin etkinliğini hesaplarken doğru yöntem ve ölçüm metodolojisi tercih edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000).

3.10 Eğitimin Performansa Dönük Amaçları

Eğitimler daha önce anıldığı üzere birden çok amaca hizmet eder. Örgütler için varılmak istenen nokta da karlılığın artırılması için düşük maliyet sağlanarak maksimize etmektir. Günümüzdeki işletmeler de bu anlayışın getirdiği hedefe göre, üretimlerinin optimizasyonunda en etkili faktörlerden olan eğitimi incelenmektedir. Bununla birlikte, ana hedefin yanında ek olarak, ekonomik, sosyal ayrıca kişisel amaçları da koyabilmektedirler.

3.10.1 Eğitimin performansa dayalı ekonomik amaçları

İş verimliliğini hedefleyen her işyerinde her kademedede çalışanlar işverenleri tarafından farklı eğitim programlarına tabi tutularak personel politikası da gözetilerek yükseltilir ve yaptığı iş veya gelecekte yapması muhtemel iş için hazırlanır. Buna göre, ekonomik amaç üretim ve çıktının yükseltilmesi olarak tanımlanabilir. İşletmelere her geçen zamanda çalışanlar yeni bir teknikle karşılaşmakta çoğunlukla onu zorunlu olarak kullanmak durumunda kalmaktadır. Yeni makineler ve araçlar

kullanılmaktadır. Çalışanların yeteneği bu makinaların en etkin kullanımını sağlar, tabi ki yöneticiler de bunda pay sahibidir. Bireylerin becerisinin artırılması, teori ile birlikte özellikle pratik bilginin artırılmasına yönelik olarak sistematik bir eğitim programı tartışmasız bir gereksinim şeklinde kabul edilmektedir. İşe göre bireyin eğitilmesi, iş için uygun hale getirilmesi, yeteneklerin geliştirilmesi, başarılı yapımcı pozisyonu aldırılması, eğitimin yerine getirmesi beklenen hedeflerini oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:130).

3.10.2 Eğitimin performansa dayalı toplumsal ve bireysel amaçları

Eğitimin performansa dayalı ekonomik amaçları kurum veya örgüt için hayati ise de belli bir seviyeden sonra kârın en üste çıkarılması için zorlamak “insana saygı düşüncesi” ile çelişir. Diğer bir ifadeyle, eğitimi yalnızca üretimin artırılmasında kullanılan bir faktör formuna sokmak ve “emekçilerine hizmet eden bir araç” olarak değerlendirmek durumu oluşmaktadır. Devreye girmesi gereken düşünce “toplumsal ve insani amaçlar” da olduğudur. Dengeyi sağlayacak ve ekonomik düşünceye karşısında eğitimin başka amaçlara da hizmet ettiğini gösterecek tek yol budur. Eğitim, genel kültür, teknik ve meslek bilgileri, fiziki ve zihni kabiliyetlerin gelişimleri şeklindeki gelişimsel olanaklar ile beraber iş insanlarına da iş dünyasına bağlanma, işlerini bütünleştirme gibi sıkı bir işlev gören bazı görevler de yüklenir. Aralarında iş ilişkisinin kurulması, performansın artmasına ve sosyal açıdan uyuma neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:130).

3.11 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılması

Kirkpatrick’e göre, performans değerlendirmesi ve eğitimin amaçları aynıdır. Her ikisi de performansı artırmayı amaçlar. Etkili performans değerlendirme programında sonuçlar, geçmişteki “performansa dayalı ücret ve tanıtım” kararlarının alınmasından çok daha fazlası ortaya koyulmalıdır. Hem performans değerlendirmesi hem de eğitim, maksimum performansın elde edilmesi için çalışanları ile beraber çalışan yöneticilere dayanmaktadır. Hemen hemen bütün performans değerlendirme programları kapsamında, çalışan bireylerin hem güçlü tarafları hem de zayıf tarafları tanımlanmaktadır. Zayıf taraflar, eğitim programları için temel teşkil ederek gerçekçi eğitim ihtiyaçları haline gelebilir. Çalışanların ihtiyaçları da, eğitim programında

temel içeriğin belirlenmesinde kullanılabilir. Bu hedef doğrultusunda aslında, performans değerlendirmeleri, eğitim için dolaylı ve önemli bir rol oynar (Helvacı, 2002: 159). Yine performans değerlendirmeleri eğitim öncesinde ve sonrasında yapılarak çalışanlara verilen eğitim programının ne kadar etkin olduğunun belirlenmesinde kullanılır (Helvacı, 2002: 159-160). Bu amaç doğrultusunda da, performans değerlendirmeleri, uygulanan eğitimin programının ne kadar etkin olduğunun ölçülmesinde kullanılır.

3.12 Çalışanların Eğitim ve Performans Sistemi Hakkındaki Görüşleri

Çalışanlara verilen hizmet içi eğitimler hem bireysel anlamda hem de örgüte yönelik performans artışı olarak dönmektedir, en azından böyle olduğu düşünülmektedir. Ancak her verilen eğitimin de aynı şekilde performans artışına sebep olduğu, sonuçlara yansıdığı da söylenemez.

Üç grupta performans oluşumu farklılıklarını yaratan çalışan özellikleri birleştirilebilir. Bunlar;

- Demografik özellikler; “yaş ve cinsiyet”,
- Kültürel özellikler; “yetenek, eğitim düzeyi, bilgi, deneyim, kişilik, ilgi, inanç”,
- Psikolojik özellikler, “arzu, değerler ve tutum” gibi bazı yetkinlik nitelikleridir.

Çalışanda performansını belirlemekte olan bireysel özelliklerin yalnızca mevcut özellik ve yeteneklerle sınırlı olduğunu düşünmek doğru olmaz. Performans, çalışanın potansiyel yeteneği ve diğer özellikleriyle de ilişkili bulunmaktadır, bunun hatırlanması önem arz etmektedir. Yakın gelecekte çalışanın üst düzey bilgi, deneyim veya yeteneğe ihtiyaç gösteren bir işte görevlendirilmesi potansiyelinin olup olmadığının belirlenmesi gerekir (Turan Hot, 2017: 55).

Bakan ve Kelleroğlu (2003) yapmış olduğu araştırmada çalışanların performans değerlendirme ile ilgili görüşlerini analiz etmişlerdir. Bu konuda çalışanların beklentilerinin ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yazarlar tarafından örgütlerin daha etkin bir şekilde performans değerlendirme yapabilmeleri açısından çalışanların verimliliğinin ve bilgi düzeylerinin dikkate alınmasının faydalı olacağı sonucuna

varılmıştır. Diğer taraftan performans değerlendirme işlemlerine tüm personelin inanarak katılım sağlamasının sonuçların daha doğru çıkmasında katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

3.13 Çalışan Performansına Etki Eden Diğer Faktörler

İnsanların edilgen olduğu planlamadan ziyade insanlarla birlikte yapılan planlama performans artışında olumlu etkiye neden olur. Çalışanlar örgütsel karar almada sürece katılabilir buna izin verilirse, yönetim ve çalışanlar arası karşılıklı güvene dayalı bir ilişki için fırsat oluşur. Karşılıklı iş birliği ve güven, iki tarafta da olan ve olması muhtemel engellerin aşılmasına katkı sağlar. Çalışanlar hırs yapmaz, çalışmayı bırakmaz. Yönetim, çalışanları sadece alt unsur olarak değil de organizasyonun başarısına katkı sunan ortaklar olarak gördüğünden motive olurlar. Bu sayede çalışanlar üretimi engelleyen faaliyette bulunmaz aksine kolaylaştırmak için çalışırlar. Bu yönden de performans, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek için geliştirilmiştir (İnce, 2002). Ayrıca aşağıda bahsedilen maddeler de çalışan performansı üzerinde etkili olan diğer faktörlere yer verilmiştir;

- Çalışma Koşulları: Üretim veya çıktıya doğrudan etkisi olmamasına karşın, çalışma koşulları performansı dolaylı olarak etkiler. Psikolojik olarak problem yaşayan zihinsel bitkinlik yaşayan bir işçi, çalıştığı yerdeki şirket mülküne zarar verebilir, bununla da kalmaz, yaşam kaybına varan iş kazasına dahi yol açabilir. Bütün işgücüne negatif etkisi olacak bu durum performansı dolaylı olarak etkileyecektir.
- Ödüllendirme Sistemi: İşletmedeki ödüllendirme sistemi, çalışanlarda önemli performansı etkisi gösterebilir. Çalışanın kafasındaki adalet anlayışı oturmuş olmalıdır. Ödeme koşulları eşit ve adil olarak çalışan tarafından kabul görmelidir. Alacaklı performans artışıyla çekici kılınmalıdır.
- Sağlıklı Sendikalaşma: Sağlıklı çalışma ortamı sağlamak için yönetim sendikalarla iş birliği yapmalıdır. Çalışanların refahını artırmak için çaba göstermelidir. Sendika ile işbirliği endüstri ile ilişkileri de geliştirir. Yönetimler, çalışanlarının sendikaya üye olmasını sağlayarak, toplu pazarlık görüşmeleri yürütmelidir.

- Ekip Çalışması: Ekip, belirli bir hedefe ulaşabilmek, amacı gerçekleştirmek maksadıyla iki veya daha fazla insanın etkileşime geçmesi, koordine olmasıdır. Hedeflerin ve amaçların koordinasyonu, üye ve ekip birlikte çalışarak takip ettiğinde kolaylaşır. Ekip üyelerinin grupça hareketi, performans hedeflerini paylaşması çalışanların moralini yükseltirken sonuç olarak üretkenlik artışını da sağlar.

3.14 Eğitim ve Performans İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

Günümüzde rekabeti üst seviyede yaşayan işletmeler, en önemli sermayesinin insan kaynağı olduğunu bilmektedir. Başarılı olabilmek için de şirketler her yönüyle çalışanlarının gelişim ve eğitime önem göstererek, onların daha iyi performans gösteren, daha fazla üreten hale gelmesini sağlamaya çalışır. Çalışanlarının bilgi ve becerisinin gelişimini eğitim sayesinde gerçekleştiren şirketler performanslarını da dolaylı olarak artırmaktadır.

Türkiye’de farklı sektörlerde üretim faaliyeti yapan 54 şirket üzerinde yapılan araştırmada Ağdelen ve Erkut (2003:73), insan kaynakları yönetim uygulamalarının şirketlerin finansal performansları üzerinde istatistiki olarak önemli etkisi olduğunu tespit etmiştir. Sonuç olarak, insan kaynaklarına, buna yönelik uygulamalara önem veren organizasyonların performanslarının arttığını ifade etmişlerdir. Araştırmada incelenmiş olan firmaların “beyaz yakalı personelinin eğitimlerine yönelik olarak harcanan süreler ile insan kaynaklarına yönelik faaliyetlere ve uygulamalara katılım sağlanmasındaki artışların şirketin kârlılığında olumlu etkiye sahip olduğu” gözlemlenmiştir. Ayrıca, sonuca göre, çalışan ve firma arasındaki performans ilişkisi orantılıdır. Performanslarını artırmaya niyetli şirketler, insan kaynaklarına önem vererek çalışanları için insan kaynakları uygulamalarına katılması için teşvik etmeli, uygun fırsatlar oluşturmaktadır.

Havaalanında yer hizmetleri işi yapan firmada araştırma yapan Boylu ve Karakaş (2011:71), çalışanları performans yönüyle etkileyen birçok değişken olduğunu tespit etmiştir. Şirkette sağlanan eğitimlerin, özellikle de işe alım eğitiminin bu değişkenlerden biri olduğu ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanlara, şirket ve yapılan işler hakkında ihtiyaç duyulan bilgilerin olduğu planlı bir “işe alma eğitim süreci” uygulanmasının, çalışan performansını olumlu etkileyerek ve şirketin benimsenmesini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim programlarının, çalışanlarda,

“performansların artışında, iş doyumunun sağlanmasında” ve işlerin açısından ele alındığında “verimlilik ve karlılık” artışlarını meydana getirmesinin yanında “sadakat ve üretkenlik” süreci üzerinde de olumlu etkiler oluşturduğu ifade edilmiştir.

Özyurt (2013: 82) da eğitim ve gelişimin çalışanların ve işletmelerin memnuniyeti ile performansı üzerindeki etkisini konu alan bir çalışma ortaya koymuştur. Çalışmasının sonucunda çalışanlara verilen eğitimlerin ve geliştirmenin çalışanın memnuniyetinde ve performansında olumlu etki gösterdiğini tespit etmiştir. Bununla ilişkili olarak şirketin performansı ile kayda değer bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir.



4. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümü içerisinde; araştırmadaki amaç ve önemi, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmadaki varsayımlar ile sınırlılıklar, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ile verilerin toplanması ve değerlendirilmesine yönelik hususlar yer almaktadır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; konaklama işletmeleri çalışanlarında hizmet içi eğitim ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi, hizmet içi eğitim boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerinin ortaya koyulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır:

- Çalışanların hizmet içi eğitim algıları ve iş performans düzeylerinin ne düzeydedir?
- Çalışanların hizmet içi eğitim algıları ve iş performansı düzeyleri demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyon) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların hizmet içi eğitim algıları ile iş performans düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
- Çalışanların hizmet içi eğitim algıları iş performansları üzerinde hangi düzeyde etkilidir?

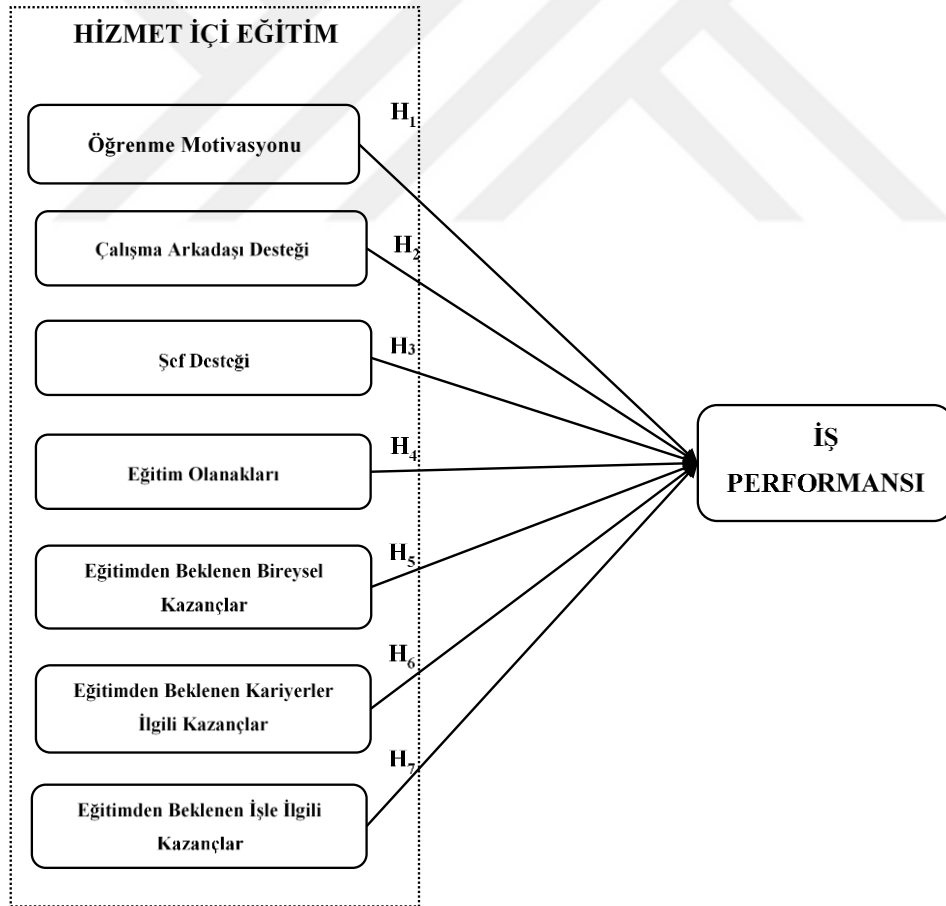
4.2 Araştırmanın Önemi

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında eğitim; varlıklarını devam ettirme, rekabet güçlerini artırma ve rakip işletmeler karşısında avantaj elde etme noktasında işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde yürütülen eğitim faaliyetleri sayesinde kazanılan bilgi ve beceriler çalışanların performanslarının artmasını sağlamaktadır. Hizmet içi eğitim ve iş

performansı arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmalar olmakla birlikte, konaklama işletmelerinde yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın literatürdeki söz konusu boşluğu doldurmak açısından önem arz ettiği düşünülmektedir. Ayrıca çalışmadan elde edilecek bulguların, işletmelerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine bakışını geliştirmesinde katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

4.3 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

İşletmelerde uygulanan eğitim programlarının çalışanların performansları üzerine etkilerinin incelendiği bu araştırma nicel bir araştırmadır. Araştırmada geçmiş dönemlerde veya günümüzde mevcut olan bir durumun değiştirilmeden betimlenmesini amaçlayan ve iki veya daha fazla değişkenin aralarındaki ilişkinin belirlenmesini hedefleyen ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır (Karasar, 2013:81).



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 4.1’de gösterilmektedir. Araştırma modeli doğrultusunda test edilmek üzere ise aşağıda yer alan hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1:

H₀: Konaklama işletmesi çalışanlarının öğrenme motivasyonunun iş performansı üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Konaklama işletmesi çalışanlarının öğrenme motivasyonunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2:

H₀: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimle ilgili algıladığı çalışma arkadaşı desteğinin iş performansı üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimle ilgili algıladığı çalışma arkadaşı desteğinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 3:

H₀: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimle ilgili algıladığı arkadaşları desteğinin iş performansı üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimle ilgili algıladığı şef desteğinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 4:

H₀: Konaklama işletmesi çalışanlarının algıladığı eğitim olanaklarının iş performansı üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Konaklama işletmesi çalışanlarının algıladığı eğitim olanaklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 5:

H₀: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği bireysel kazanç algılamasının iş performansı üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği bireysel kazanç algılamasının iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 6:

H₀: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği kariyer kazancı algılamasının iş performansı üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği kariyer kazancı algılamasının iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 7:

H₀: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği işle ilgili kazanç algılamasının iş performansı üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği işle ilgili kazanç algılamasının iş performansı üzerinde etkisi vardır.

4.4 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımlarını aşağıda belirtilen şekilde ifade edebiliriz;

- Araştırmanın katılımcıları olan konaklama işletmesinin çalışanlarının, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına doğru ve samimi olarak yanıtlar vermiş oldukları varsayılmıştır.
- Konaklama işletmesi çalışanlarının işletmelerinde yürütülen hizmet içi eğitim programlarına iştirak ettikleri varsayılmıştır.
- Araştırmada belirlenen örneklemin evreni yeterli düzeyde temsil ettiği varsayılmıştır.

4.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmadaki sınırlılıklar aşağıda belirtilen şekilde ifade edilmiştir;

- Araştırmanın sonuçları, İstanbul İli Avrupa yakasında faaliyetlerini yürüten dört ve beş yıldızlı otellerdeki çalışanlar için geçerlidir.
- Araştırma, kullanılan ölçeklerle elde edilmiş olan bulgularla sınırlı olmaktadır.

4.6 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasındaki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmuştur. Evrenin tümünün gözlemlenmesi zaman ve bütçe kısıtlarından dolayı mümkün olmadığından araştırma kapsamında örneklem alma yoluna gidilmiştir. Genel bir kural olarak tarama araştırmalarının örneklem boyutlarının asgari 100 olmasına gerek duyulmaktadır (Gall, Gall ve Borg, 2003). Araştırmanın örneklemi ise İstanbul ili Avrupa yakasındaki 4 ve 5 yıldızlı 107 otelden oluşmaktadır. Örneklemi ise bu otellerden 25 tanesi oluşturmaktadır ve kolayda örneklem yolu ile belirlenen 150 çalışan meydana getirmektedir.

4.7 Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket yolu ile toplanmıştır. Söz konusu anket;

- Bilgi Formu,
- Hizmet İçi Eğitim Ölçeği,
- Performans Ölçeği,

olmak üzere 3 farklı ölçüm aracını içermektedir. Bahse konu anket 25 farklı otelden toplanarak elde edilmiştir.

4.7.1 Kişisel bilgi formu

Katılımcı bireylerin demografik özelliklerinin saptanması maksadıyla araştırmacının tarafından “Kişisel Bilgi Formu” düzenlenmiştir. Bahse konu form; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyonu kapsayan altı sorudan oluşmaktadır.

4.7.2 Hizmet içi eğitim ölçeği

İşletmelerde uygulanan eğitim faaliyetlerini değerlendirilmek üzere Barlett (2001) tarafından geliştirilen “Hizmet İçi Eğitim Ölçeği” kullanılmıştır.

FAKTÖR (BOYUT)	İFADE
Öğrenme Motivasyonu	Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım. Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyim. Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyim. Eğitim programlarında becerilerimi geliştirmek için gereken çabayı göstermeye hazırım. Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanırım. Eğitim programlarında aktarılan konuları öğrenirim. Eğitim programlarına katılmak işimi başarılı bir şekilde yapmak için gerekli olan bazı bilgileri edinmemi sağlar. Şu andaki işimle ilgili yeteneklerimin ve becerilerimin gelişmesi için çaba göstermeye gönüllüyüm. Sadece öğrenmiş olmak için yeteneklerimin ve becerilerimin geliştirilmesi için çaba göstermeye gönüllüyüm.
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanırım. Eğitim programlarında verilen becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanırım. Genellikle çalışma arkadaşlarımdan eğitim çalışmalarımı zaman kaybı olarak görür. Çalışma arkadaşlarımla aramızdaki ilişkiler nedeniyle becerilerimi geliştirmeye çalışmak benim için zordur. Çalışma arkadaşlarımdan, edindiğim yeni bilgi ve becerileri işimde kullanmama karşı çıkar. Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteklidir.
Eğitim Olanakları	Çalışanların almak isteyebilecekleri eğitimlerin sayısı ve çeşidiyle ilgili politikalar çalıştığım işletme yönetimi tarafından tespit edilir. Çalıştığım işletme yönetiminin gelecek yıl almamı planladığı eğitimlerin sayısı ve çeşidi hakkında bilgi sahibiyim. Çalıştığım işletme yönetimi eğitime olanak tanımaktadır.
Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar	Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkı sağlar. Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmamı sağlar. Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımdan beğenisini kazanmamı sağlar. Eğitim programlarına katılmak diğer departmanlarda çalışanlar ile iletişim kurmama yardımcı olur. Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçleri, yöntemleri ve ürünleri güncellememe yardımcı olur.

Şekil 4.2: Hizmet İçi Eğitim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR (BOYUT)	İFADE
Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar	Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.
	Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.
	Eğitim programlarına katılmak karşılığını alamadan ekstra işler yapmama neden olur.
	Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.
	Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.
	Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.
Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar	Eğitim programlarına katılmak işime ara vermeme gerektirir.
	Eğitim programlarına katılmak şefimle daha iyi geçinmeme yardımcı olur.
	Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla daha iyi geçinmeme yardımcı olur.
Şef Desteği	Zayıf olduğum konular hakkında şefimle rahatlıkla konuşabilirim.
	Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmamda şefimin bana yardım edeceğine inanırım.
	Şefim, yeni bilgi ve becerilere sahip olma çabalarımı destekler.
	Şefim, kazandığım yeni bilgi ve becerileri işimde kullanırken karşılaştığım her türlü sorunun üstesinden gelmemde bana yardımcı olur.
	Şefim yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasına önem verir.
	Şefim iyi niyetle yaptığım bir hatanın, gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performansı artıracak bir tecrübe olduğuna inanır.
	Şefimin beni eğitimlerde verilen bilgi ve becerilerin kullanılmasını gerektiren özel projelerde görevlendirmesini isterim.
	Şefim, işletme içerisinde kariyer planımı etkileyebilecek koşullar hakkında bana bilgi verir.
	Şefim, eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.
	Şefim, geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda, bana yardımcı olmuştur.
	Şefim, iş hedeflerime ulaşmamda, bana yeterince yol gösterir.
	Şefimden kendimi geliştirmem hususunda yeterli sıklıkta geri bildirim alırım.
	Şefim, eğitim ve rehberliğin, kendisinin en önemli sorumluluklarından biri olduğuna inanır.
	Şefime belli bir alanda eğitim almam gerektiğini söylemekten çekinmem.
	Şefim, işimi etkili bir şekilde yapabilmem için gerekli olan eğitimleri alıp almadığıma dikkat eder.
	Şefim, iş konusunda ortaya çıkan fırsatları görmemi sağlar.

Şekil 4.3: Hizmet İçi Eğitim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Söz konusu ölçekte bulunan toplam 49 adet ifade, çok sayıdaki değişkenden az sayıda, anlamlı ve birbirlerinden bağımsız faktörler elde etmek üzere “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi ile Varimax tekniği ile faktör analizine tabi tutulmuştur.

Faktör analizi kapsamında veri setinin faktör analizine uygunluğunun incelenmesi için KMO, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere ise Barlett testi icra edilmiştir. Faktör analizinin sonucunda ölçekte yer alan ifadelerin 7 faktör altında toplandığı görülmüştür. Analiz sonucunda her bir faktörü (boyut) meydana getiren ifadeler Tablo 4.1’de belirtilmiştir.

Ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları “Öğrenme Motivasyonu” boyutunda 0.87, “Çalışma Arkadaşlarının Desteği” boyutunda 0.83, “Şef Desteği” boyutunda 0.96, “Eğitim Olanakları” boyutunda 0.76, “Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar” boyutunda 0.88, “Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar” boyutunda 0.74 ve “Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar” boyutunda 0.70 olarak belirlenmiştir. Bu araştırma kapsamında ise söz konusu katsayılar sırasıyla 0.867, 0.749, 0.981, 0.728, 0.831, 0.852 ve 0.773 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerlerin literatürdeki kabul edilebilir seviye olan 0.70’in üzerinde olmasından dolayı ölçek “güvenilir” olarak değerlendirilmiştir.

Ölçek 5’li likert tipte bir ölçek olup, 1-5 arasında puanlama yapılmaktadır (Kesinlikle Katılmıyorum: 1 puan, Katılmıyorum: 2 puan, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum: 3 puan, Katılıyorum: 4 puan, Kesinlikle Katılıyorum: 5 puan).

4.7.3 Performans ölçeği

Çalışmada kullanılan bir diğer ölçek de; Sigler ve Pearson (2000)’nun çalışmalarında kullandıkları ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan “Performans Ölçeği”dir.

Orjinalinde dört sorudan oluşan ölçeğe iki soru daha ilave edilmiş ve araştırma kapsamında toplam altı maddeden oluşan ölçek formu kullanılmıştır.

Çöl (2008) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ölçek için 0,820 olarak belirlenmiştir. Bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizinde ise Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.949 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değerlerin literatürdeki kabul edilebilir seviye olan 0.70’in üzerinde olması nedeniyle, ölçek “güvenilir” olarak değerlendirilmiştir.

Ölçek 5'li likert tipte bir ölçek olup, 1-5 arasında puanlama yapılmaktadır (Hiçbir Zaman:1 puan, Nadiren:2 puan, Ara Sıra:3 puan, Genellikle:4 puan, Her Zaman:5 puan).

4.8 Verilerin Toplanması

Araştırma; 01 Ocak-15 Şubat 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma çerçevesinde anketler, araştırmacının tarafından katılımcılar ile yüz yüze görüşmelerde bulunmak suretiyle gerçekleştirilmiş olup, katılımcıları her birisi için uygulama süresi olarak 15-20 dakikalık bir süre ayrılmış ve yeterli gelmiştir.

Uygulamanın öncesinde katılımcılara; bu araştırmanın ne maksatla yapıldığına, ölçek olarak kullanılan formların ne şekilde işaretlenmesinin gerektiğine ve elde edilen bilgilerinin gizli tutulacağına dair hususlar hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Uygulamada yer alan katılımlarda gönüllülük esası ilke edinilmiştir.

4.9 Verilerin Değerlendirilmesi

Verilerin analizinde SPSS 24.0 paket programından faydalanılmış ve anlamlılık düzeyi $p=0,05$ olarak alınmıştır. Araştırma kapsamında aşağıda açıklanan istatistiksel test/analizlerin uygulaması yapılmıştır;

- Araştırma kapsamında, parametrik veya parametrik olmayan testlerden hangilerinin uygulanacağı konusunun belirlenmesi amacıyla “*Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi*” uygulanmış bulunmaktadır. Normallik testinin neticesinde verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun yanında “*Levene Testi*” uygulanarak elde edilen verilerin homejen dağıldıkları saptanmıştır. Bu bağlamda, verilerin tamamının analizi yapılırken parametrik testlerden faydalanılmıştır.
- Araştırmaya iştirak eden katılımcıların demografik özellikleri ile hizmet içi eğitim faaliyetleri değerlendirmesi ve iş performans düzeyine dönük olarak “*Betimsel İstatistikler*” yapılmıştır.
- Araştırma çerçevesinde, araştırmada yer alan katılımcıların ölçekler kullanılarak elde edilen puanların, demografik özelliklerine dayalı olarak farklılaşma bulunup bulunmadığının tespit edilmesi maksadıyla “*Fark*

Testleri” uygulanmıştır. Fark testlerinden hangisinin uygulanacağı hususunda grupların sayıları dikkate alınarak karar verilmiş; iki grubun ortalamalarının karşılaştırılması istendiği durumlarda bağımsız grup t-testi, ikiden daha fazla grup ortalamasının karşılaştırılmasının istendiği durumlarda da “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi)” uygulanmıştır. Gruplar arası farklılıkların incelenmesi amacıyla ise “post-hoc” testler kullanılmıştır.

- Ayrıca hizmet içi eğitim boyutları ile çalışan performans düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere *Korelasyon Analizi* yapılmıştır.
- Son olarak çalışanların performansları üzerinde hizmet içi eğitim ölçeği boyutlarının hangi düzeyde etkili olduğu regresyon analizi ile incelenmiştir.



5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde; ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Daha sonrasında ise araştırmanın soruları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

5.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları Çizelge 5.1’de sunulmuştur.

Çizelge 5.1’de görüldüğü üzere katılımcıların yüzde 38,7’sini kadın, yüzde 61,3’ünü ise erkek katılımcılar oluşturmuştur. Medeni durumları bakımından katılımcıların eşit düzeyde olduğu görülmekte olup, bekar katılımcıların oranı yüzde 46.7 ve evli katılımcıların oranı da yüzde 53.3 düzeyindedir. Yaş grupları incelendiğinde; katılımcıların yüzde 58’i 18-29 yaş arası, yüzde 35.3’ü 30-39 yaş arası, yüzde 6’sı 40-49 yaş arasındaki katılımcılardan meydana gelirken, en düşük orana sahip katılımcı oranı ise % 0,7 ile 50-59 yaş arası katılımcılara aittir.

Katılımcıların % 54 ile büyük kısmını lise/ön lisans mezunları oluşturmakta olup, lisans mezunlarının oranı % 41.3, ilköğretim ve altında eğitim durumuna sahip katılımcıların oranı % 3.3 ve lisansüstü eğitime sahip olanların oranı da % 1,3 düzeyindedir.

Çalışma süresi ele alındığında; katılımcılar arasında en büyük oranı % 71.3’le 0-5 yıl arasında çalışanlar teşkil ederken, bu grubu % 21.3 ile 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılar takip etmiştir. Ayrıca 11-19 yıl arasında çalışanların oranı % 5.3, 20 yıl ve üstü çalışanların oranı da % 2 olarak belirlenmiştir. Son olarak katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında; katılımcıların % 98.0’i İK çalışanı iken, müdür pozisyonundaki katılımcı oranı % 2 düzeyindedir.

Çizelge 5.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	58	38,7
Erkek	92	61,3
Medeni Durum		
Evli	80	53,3
Bekar	70	46,7
Yaş (Yıl)		
18-29 yaş arası	87	58,0
30-39 yaş arası	53	35,3
40-49 yaş arası	9	6,0
50-59 yaş arası	1	0,7
Eğitim Durumu		
İlköğretim ve altı	5	3,3
Lise/Ön Lisans	81	54,0
Lisans	62	41,3
Yüksek Lisans ve Doktora	2	1,3
Çalışma Süresi		
0-5 yıl arası	107	71,3
6-10 yıl arası	32	21,3
11-19 yıl arası	8	5,3
20 yıl ve üstü	3	2,0
İşletmedeki Pozisyon		
Müdür	3	2,0
İK Çalışanı	147	98,0

5.2 Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların hizmet içi eğitim ölçeği ifadelerine verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular Çizelge 5.2’de sunulmuştur. Söz konusu Çizelgede yer alan ölçek boyutları/ifadelerinin ortalamaları incelendiğinde; katılımcıların öğrenme motivasyonu algılarının “çok yüksek” düzeyinde ($\bar{X}=4.20$), çalışma arkadaşlarından algıladıkları desteğin “yüksek” düzeyde ($\bar{X}=4.19$), şeflerinden algıladıkları desteğin “yüksek” düzeyde ($\bar{X}=3.69$), eğitim olanakları algılarının “yüksek” düzeyde ($\bar{X}=3.74$), eğitimlerden bekledikleri bireysel kazanç algılarının “yüksek” düzeyde ($\bar{X}=4.19$), eğitimlerden bekledikleri kariyer kazancı algılarının “yüksek” düzeyde

($\bar{X}$ =3,84) ve eğitimlerden bekledikleri işle ilgili kazanç algılarının “orta” düzeyde ($\bar{X}$ =2.83) olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 5.2: Hizmet İçi Eğitim Ölçeğine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut/ İfade	$\bar{X}$	ss
Öğrenme Motivasyonu	4,20	0,55
Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.	4,40	0,68
Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyim.	4,24	0,80
Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyim.	4,41	0,66
Eğitim programlarında becerilerimi geliştirmek için gereken çabayı göstermeye hazırım.	4,46	0,67
Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanırım.	4,49	0,66
Eğitim programlarında aktarılan konuları öğrenirim.	4,43	0,69
Eğitim programlarına katılmak işimi başarılı bir şekilde yapmak için gerekli olan bazı bilgileri edinmemi sağlar.	4,45	0,67
Şu andaki işimle ilgili yeteneklerimin ve becerilerimin gelişmesi için çaba göstermeye gönüllüyüm.	4,36	0,80
Sadece öğrenmiş olmak için yeteneklerimin ve becerilerimin geliştirilmesi için çaba göstermeye gönüllüyüm.	2,45	1,49
İleride karşıma çıkması muhtemel yükselme fırsatlarını değerlendirebilmek için yeteneklerimi ve becerilerimi geliştirmeye yönelik çaba harcamaya gönüllüyüm.	4,35	0,77
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	4,19	0,74
Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımın, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanırım.	4,14	0,85
Eğitim programlarında verilen becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine inanırım.	4,05	0,99
Genellikle çalışma arkadaşlarım eğitim çalışmalarını zaman kaybı olarak görür.	4,26	0,96
Çalışma arkadaşlarımla aramızdaki ilişkiler nedeniyle becerilerimi geliştirmeye çalışmak benim için zordur.	4,25	1,04
Çalışma arkadaşlarım, edindiğim yeni bilgi ve becerileri işimde kullanmama karşı çıkar.	4,38	0,94
Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarım bana yol gösterme konusunda isteklidir.	4,04	0,91
Şef Desteği	3,69	0,93
Zayıf olduğum konular hakkında şefimle rahatlıkla konuşabilirim.	3,71	1,15
Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmamda şefimin bana yardım edeceğine inanırım.	3,73	1,10
Şefim, yeni bilgi ve becerilere sahip olma çabalarımı destekler.	3,70	1,10

Çizelge 5.2: (devam) Hizmet İçi Eğitim Ölçeğine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut/ İfade	$\bar{X}$	ss
Şefim, kazandığım yeni bilgi ve becerileri işimde kullanırken karşılaştığım her türlü sorunun üstesinden gelmemde bana yardımcı olur.	3,66	1,08
Şefim yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasına önem verir.	3,79	1,03
Şefim iyi niyetle yaptığım bir hatanın, gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performansı artıracak bir tecrübe olduğuna inanır.	3,72	1,04
Şefimin beni eğitimlerde verilen bilgi ve becerilerin kullanılmasını gerektiren özel projelerde görevlendirmesini isterim.	3,99	0,96
Şefim, işletme içerisinde kariyer planımı etkileyebilecek koşullar hakkında bana bilgi verir.	3,69	1,03
Şefim, eğitim programlarına katılmamı göntülden destekler.	3,74	1,02
Şefim, geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda, bana yardımcı olmuştur.	3,66	0,99
Şefim, iş hedeflerime ulaşmamda, bana yeterince yol gösterir.	3,66	1,05
Şefimden kendimi geliştirmem hususunda yeterli sıklıkta geri bildirim alırım.	3,22	1,23
Şefim, eğitim ve rehberliğin, kendisinin en önemli sorumluluklarından biri olduğuna inanır.	3,70	1,01
Şefime belli bir alanda eğitim almam gerektiğini söylemekten çekinmem.	3,65	1,08
Şefim, işimi etkili bir şekilde yapabilmem için gerekli olan eğitimleri alıp almadığıma dikkat eder.	3,72	1,05
Şefim, iş konusunda ortaya çıkan fırsatları görmemi sağlar.	3,75	1,01
Eğitim Olanakları	3,74	0,72
Çalışanların almak isteyebilecekleri eğitimlerin sayısı ve çeşidiyle ilgili politikalar çalıştığım işletme yönetimi tarafından tespit edilir.	4,02	0,88
Çalıştığım işletme yönetiminin gelecek yıl almamı planladığı eğitimlerin sayısı ve çeşidi hakkında bilgi sahibiyim.	3,11	1,08
Çalıştığım işletme yönetimi eğitime olanak tanımaktadır.	4,11	0,77
Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar	4,19	0,64
Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkı sağlar.	4,46	0,64
Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmamı sağlar.	4,50	0,66
Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar.	3,74	1,10
Eğitim programlarına katılmak diğer departmanlarda çalışanlar ile iletişim kurmama yardımcı olur.	3,88	0,93
Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçleri, yöntemleri ve ürünleri güncellememe yardımcı olur.	4,37	0,75

Çizelge 5.2: (devam) Hizmet İçi Eğitim Ölçeğine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut/ İfade	$\bar{X}$	ss
Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar	3,84	0,74
Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansını yükseltir.	3,91	0,96
Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.	3,35	1,28
Eğitim programlarına katılmak karşılığını alamadan ekstra işler yapmama neden olur.	3,29	1,11
Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.	4,08	0,78
Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.	4,13	0,88
Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.	4,33	0,75
Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar	2,83	0,86
Eğitim programlarına katılmak işime ara vermemi gerektirir.	2,24	1,15
Eğitim programlarına katılmak şefimle daha iyi geçinmeme yardımcı olur.	3,00	1,14
Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla daha iyi geçinmeme yardımcı olur.	3,25	1,05

$\bar{X}$: Ortalama, ss: Standart Sapma

Katılımcıların iş performansı ölçeği ifadelerine verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular Çizelge 5.3’de sunulmuştur.

Çizelge 5.3: İş Performansı Ölçeğine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut / İfade	$\bar{X}$	ss
İş Performansı	4,40	0,62
İş hedeflerine fazlasıyla ulaşıyorum.	4,40	0,64
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,35	0,74
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,31	0,77
Yaptığım işte kendimi sürekli olarak geliştiririm.	4,40	0,74
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,46	0,60
Aldığım eğitim performansımı etkiler.	4,49	0,67

$\bar{X}$: Ortalama, ss: Standart Sapma

Söz konusu Çizelge incelendiğinde; katılımcıların iş performansı algılarının “çok yüksek” düzeyde ($\bar{X}$ =4.40) olduğu belirlenmiştir.

5.3 Fark Testi Bulguları

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik özelliklerine göre hizmet içi eğitim algıları ile iş performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Çizelge 5.4: Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s	t	p
Öğrenme Motivasyonu	Kadın	58	4,15	0,63	-0,766	0,445
	Erkek	91	4,23	0,51		
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	Kadın	58	4,20	0,69	0,225	0,822
	Erkek	90	4,18	0,77		
Şef Desteği	Kadın	57	3,62	0,97	-0,687	0,493
	Erkek	90	3,73	0,91		
Eğitim Olanakları	Kadın	58	3,64	0,70	-1,311	0,192
	Erkek	91	3,80	0,74		
Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar	Kadın	58	4,23	0,64	0,708	0,480
Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar	Erkek	92	4,16	0,65		
Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar	Kadın	57	3,89	0,82	0,669	0,504
	Erkek	91	3,81	0,69		
Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar	Kadın	58	2,68	0,77	-1,592	0,114
	Erkek	92	2,92	0,91		
İş Performansı	Kadın	58	4,33	0,66	-0,965	0,336
	Erkek	92	4,44	0,60		

Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin olarak yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi sonuçları Çizelge 5.4’de sunulmuştur. Yapılan analiz kapsamında katılımcıların hizmet içi eğitim algıları ve iş performans puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$). Bu sonuç uyarınca katılımcıların cinsiyetlerine göre hizmet içi eğitim ve iş performans algıları arasında farklılık bulunmadığını söylemek mümkündür.

Çizelge 5.5: Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Anlamlı Fark
Öğrenme	18-29 yaş arası	87	4,22	0,54	2,026	0,136	-
Motivasyonu	30-39 yaş arası	52	4,25	0,49			
	40-49 yaş arası	9	3,87	0,58			
	Toplam	148	4,21	0,53			
Çalışma	18-29 yaş arası	86	4,21	0,81	1,010	0,367	-
Arkadaşlarının	30-39 yaş arası	53	4,21	0,59			
Desteği	40-49 yaş arası	9	3,85	0,76			
	Toplam	148	4,19	0,74			
Şef Desteği	18-29 yaş arası	84	3,67	1,01	0,425	0,655	-
	30-39 yaş arası	53	3,77	0,85			
	40-49 yaş arası	9	3,49	0,57			
	Toplam	146	3,70	0,93			
Eğitim Olanakları	18-29 yaş arası	87	3,73	0,61	3,197	0,044*	1-3
	30-39 yaş arası	52	3,87	0,84			2-3
	40-49 yaş arası	9	3,22	0,96			
	Toplam	148	3,75	0,73			
Eğitimden Beklenen	18-29 yaş arası	87	4,23	0,64	0,856	0,427	-
Bireysel Kazançlar	30-39 yaş arası	53	4,19	0,60			
	40-49 yaş arası	9	3,95	0,69			
	Toplam	149	4,20	0,62			
Eğitimden Beklenen	18-29 yaş arası	87	3,87	0,73	0,203	0,817	-
Kariyer İle İlgili	30-39 yaş arası	51	3,81	0,76			
Kazançlar	40-49 yaş arası	9	3,96	0,61			
	Toplam	147	3,85	0,73			
Eğitimden Beklenen	18-29 yaş arası	87	2,78	0,88	3,150	0,041*	1-3
İş İle İlgili Kazançlar	30-39 yaş arası	53	2,82	0,86			2-3
	40-49 yaş arası	9	3,48	0,53			
	Toplam	149	2,84	0,87			
İş Performansı	18-29 yaş arası	87	4,45	0,61	0,565	0,569	-
	30-39 yaş arası	53	4,35	0,60			
	40-49 yaş arası	9	4,31	0,63			
	Toplam	149	4,41	0,61			

*p≤0.05

Katılımcıların yaş durumuna ilişkin olarak icra edilen Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Çizelge 5.5'te sunulmuştur. Çalışmaya iştirak eden katılımcılar arasında 50-59 yaş arasında bir adet katılımcı olması nedeniyle sağlıklı sonuçlar alabilmek

üzere, hizmet içi eğitim algıları ve iş performans düzeyleri 18-29, 30-39 ve 40-49 yaş arasındaki katılımcılar arasında karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz neticesinde yaş değişkenine göre hizmet içi eğitime ilişkin eğitim olanakları ($F=3,197$; $p\leq 0.05$) ve eğitimden beklenen iş ile ilgili kazançlar ($F=3,150$; $p\leq 0.05$) boyutları ortalamaları arasında farklılık olduğu, hizmet içi eğitime ilişkin diğer boyutlar ile iş performans düzeyleri ortalamaları arasında ise farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$). Yapılan Scheffe post-hoc testi sonucunda; 40-49 yaş arası katılımcıların eğitim olanakları algılarının 18-29 yaş ve 30-39 yaş arası katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 40-49 yaş arası katılımcıların eğitimden bekledikleri iş ile ilgili kazanç algılarının diğer yaş grubundaki katılımcılardan daha fazla olduğu ve bireylerin yaşları ile birlikte iş kazancı algılarının da arttığı saptanmıştır.

Çizelge 5.6: Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	s.s	t	p
Öğrenme Motivasyonu	Evli	78	4,23	0,53	0,256	0,798
	Bekar	70	4,21	0,54		
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	Evli	78	4,27	0,69	1,442	0,152
	Bekar	70	4,10	0,78		
Şef Desteği	Evli	78	3,80	0,88	1,378	0,170
	Bekar	68	3,59	0,98		
Eğitim Olanakları	Evli	79	3,84	0,79	1,493	0,138
	Bekar	69	3,66	0,65		
Eğitimden Beklenen	Evli	79	4,28	0,65	1,471	0,143
Bireysel Kazançlar	Bekar	70	4,13	0,59		
Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar	Evli	77	3,90	0,74	0,655	0,513
	Bekar	70	3,82	0,73		
Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar	Evli	79	2,90	0,92	0,989	0,324
	Bekar	70	2,76	0,80		
İş Performansı	Evli	79	4,43	0,58	0,397	0,692
	Bekar	70	4,39	0,64		

Katılımcıların medeni durumuna ilişkin olarak yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi sonuçları Çizelge 5.6'da sunulmuştur. Yapılan analiz kapsamında katılımcıların hizmet içi eğitim algıları ve iş performans puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$). Söz konusu sonuç uyarınca katılımcıların medeni durumuna göre hizmet içi eğitim algıları ve iş performans düzeyleri arasında farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Çizelge 5.7: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Anlamlı Fark
Öğrenme	İlköğretim ve altı	4	3,85	0,30	0,696	0,556	-
Motivasyonu	Lise/Ön lisans	81	4,22	0,57			
	Lisans	61	4,24	0,50			
	Lisansüstü	2	4,15	0,21			
	Toplam	148	4,22	0,53			
Çalışma	İlköğretim ve altı	4	4,16	0,40	4,398	0,077	-
Arkadaşlarının	Lise/Ön lisans	80	4,21	0,73			
Desteği	Lisans	62	4,21	0,74			
	Lisansüstü	2	3,83	0,23			
	Toplam	148	4,19	0,74			
Şef Desteği	İlköğretim ve altı	4	3,52	0,65	0,122	0,947	-
	Lise/Ön lisans	78	3,71	0,87			
	Lisans	62	3,70	1,04			
	Lisansüstü	2	4,00	0,00			
	Toplam	146	3,70	0,93			
Eğitim	İlköğretim ve altı	4	3,17	1,11	3,478	0,043	1-2
Olanakları	Lise/Ön lisans	81	3,70	0,68		*	1-3
	Lisans	61	3,85	0,77			1-4
	Lisansüstü	2	4,00	0,00			
	Toplam	148	3,75	0,73			
Eğitimden	İlköğretim ve altı	4	3,70	0,48	1,167	0,324	-
Beklenen	Lise/Ön lisans	81	4,20	0,60			
Bireysel	Lisans	62	4,25	0,66			
Kazançlar	Lisansüstü	2	3,90	0,14			
	Toplam	149	4,21	0,62			
Eğitimden	İlköğretim ve altı	4	3,58	0,50	0,299	0,826	-
Beklenen	Lise/Ön lisans	80	3,85	0,66			
Kariyer İle İlgili	Lisans	61	3,90	0,83			
Kazançlar	Lisansüstü	2	3,67	1,18			
	Toplam	147	3,86	0,73			

*p≤0.05

Çizelge 5.7: (devam) Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Anlamlı Fark
Eğitimden	İlköğretim ve altı	4	3,08	0,17	1,122	0,342	-
Beklenen İş İle	Lise/Ön lisans	81	2,85	0,86			
İlgili Kazançlar	Lisans	62	2,77	0,90			
	Lisansüstü	2	3,83	0,24			
	Toplam	149	2,84	0,87			
İş Performansı	İlköğretim ve altı	4	3,92	0,42	0,995	0,397	-
	Lise/Ön lisans	81	4,44	0,63			
	Lisans	62	4,42	0,59			
	Lisansüstü	2	4,25	0,12			
	Toplam	149	4,41	0,61			

* $p \leq 0.05$

Katılımcıların eğitim durumuna ilişkin olarak icra edilen Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Çizelge 5.7’de sunulmuştur. Yapılan analiz neticesinde eğitim durumu değişkenine göre hizmet içi eğitime ilişkin eğitim olanakları ($F=3,478$; $p \leq 0.05$) boyutu ortalamaları arasında farklılık olduğu, hizmet içi eğitimin diğer boyutları ile iş performans düzeyleri ortalamaları arasında ise farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p > 0.05$). Yapılan Scheffe post-hoc testi sonucunda; ilköğretim ve altı eğitim düzeyine sahip katılımcıların algıladıkları eğitim olanaklarının diğer katılımcılardan daha düşük olduğu, eğitim düzeylerinin artması ile birlikte çalışanların eğitim olanağı algılarının da arttığı belirlenmiştir.

Çizelge 5.8: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Anlamlı Fark
Öğrenme	0-5 yıl arası	106	4,22	0,55	1,538	0,207	-
Motivasyonu	6-10 yıl arası	32	4,30	0,45			
	11-19 yıl arası	8	3,88	0,47			
	20 yıl ve üzeri	2	3,95	0,49			
	Toplam	148	4,22	0,53			
Çalışma	0-5 yıl arası	106	4,22	0,76	1,552	0,204	-
Arkadaşlarının	6-10 yıl arası	32	4,21	0,68			
Desteği	11-19 yıl arası	8	3,85	0,64			
	20 yıl ve üzeri	2	3,33	0,47			
	Toplam	148	4,19	0,74			

Çizelge 5.8: (Devam)Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Anlamlı Fark
Şef Desteği	0-5 yıl arası	104	3,64	0,99	0,576	0,632	-
	6-10 yıl arası	32	3,88	0,80			
	11-19 yıl arası	8	3,76	0,69			
	20 yıl ve üzeri	2	3,91	0,13			
	Toplam	146	3,70	0,93			
Eğitim Olanakları	0-5 yıl arası	106	3,75	0,65	1,221	0,304	-
	6-10 yıl arası	32	3,86	0,82			
	11-19 yıl arası	8	3,33	1,21			
	20 yıl ve üzeri	2	4,00	0,00			
	Toplam	148	3,75	0,73			
Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar	0-5 yıl arası	107	4,20	0,64	1,839	0,143	-
	6-10 yıl arası	32	4,34	0,54			
	11-19 yıl arası	8	3,80	0,64			
	20 yıl ve üzeri	2	3,90	0,14			
	Toplam	149	4,21	0,62			
Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar	0-5 yıl arası	106	3,81	0,73	1,512	0,214	-
	6-10 yıl arası	32	4,06	0,71			
	11-19 yıl arası	7	3,60	0,88			
	20 yıl ve üzeri	2	4,25	0,35			
	Toplam	147	3,86	0,73			
Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar	0-5 yıl arası	107	2,78	0,88	0,765	0,516	-
	6-10 yıl arası	32	2,94	0,79			
	11-19 yıl arası	8	3,00	1,13			
	20 yıl ve üzeri	2	3,50	0,71			
	Toplam	149	2,84	0,87			
İş Performansı	0-5 yıl arası	107	4,41	0,62	0,942	0,422	-
	6-10 yıl arası	32	4,52	0,53			
	11-19 yıl arası	8	4,17	0,70			
	20 yıl ve üzeri	2	4,08	0,12			
	Toplam	149	4,41	0,61			

Katılımcıların çalışma süresine ilişkin olarak icra edilen Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Çizelge 5.8’de sunulmuştur. Yapılan analiz neticesinde çalışma süresi değişkenine göre hizmet içi eğitim algısı ve iş performans düzeyi ortalamaları arasında farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$). Bu sonuç uyarınca

katılımcıların çalışma sürelerine göre hizmet içi eğitim ve iş performansı algıları arasında fark olmadığı ifade edilebilir.

Çizelge 5.9: İşletmedeki Pozisyon Değişkenine Göre Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	İşletmedeki Pozisyon	n	$\bar{X}$	s.s	t	p
Öğrenme Motivasyonu	Müdür	3	4,07	0,47	-	0,621
	İK Çalışanı	145	4,22	0,53	0,496	
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	Müdür	3	4,33	0,57	0,331	0,741
	İK Çalışanı	145	4,18	0,74		
Şef Desteği	Müdür	3	4,40	0,53	1,307	0,193
	İK Çalışanı	143	3,69	0,93		
Eğitim Olanakları	Müdür	3	4,11	0,84	0,861	0,391
	İK Çalışanı	145	3,74	0,73		
Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar	Müdür	3	4,20	0,72	-	0,988
	İK Çalışanı	146	4,21	0,63	0,015	
Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar	Müdür	2	4,42	0,82	1,086	0,279
	İK Çalışanı	145	3,85	0,73		
Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar	Müdür	3	3,33	1,15	1,000	0,319
	İK Çalışanı	146	2,83	0,86		
İş Performansı	Müdür	3	4,50	0,50	0,247	0,805
	İK Çalışanı	146	4,41	0,61		

Katılımcıların işletmedeki pozisyonuna ilişkin olarak yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi sonuçları Çizelge 5.9’da sunulmuştur. Yapılan analiz neticesinde katılımcıların hizmet içi eğitim algıları ve iş performans puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$). Söz konusu sonuç uyarınca katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre hizmet içi eğitim ve iş performans algıları arasında farklılık bulunmadığı ifade edilebilir.

5.4. Hizmet İçi Eğitim ve İş Performansı İlişkisine İlişkin Bulgular

Katılımcıların hizmet içi eğitim algılarını meydana getiren öğrenme motivasyonu, çalışma arkadaşı desteği, şef desteği, eğitim olanakları, eğitimden beklenen bireysel kazançlar, eğitimden beklenen kariyerle ilgili kazançlar ve eğitimden beklenen işle ilgili kazançlar ile iş performansı arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiş olup, korelasyon analizi sonuçları Çizelge 5.10’da gösterilmiştir.

Çizelge 5.10: Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	$\bar{X}$	s.s	1	2	3	4	5	6	7	8
Öğrenme	4,22	0,53	1							
Motivasyonu (1)										
Çalışma Arkadaşlarının	4,19	0,74	0,382**	1						
Desteği (2)										
Şef Desteği (3)	3,70	0,93	0,445**	0,458**	1					
Eğitim Olanakları (4)	3,75	0,73	0,310**	0,293**	0,393**	1				
Eğitimden Beklenen	4,21	0,62	0,464**	0,355**	0,471**	0,498**	1			
Bireysel Kazançlar (5)										
Eğitimden Beklenen	3,86	0,73	0,371**	0,317**	0,380**	0,426**	0,674**	1		
Kariyer İle İlgili										
Kazançlar (6)										
Eğitimden Beklenen İş İle	2,84	0,87	0,191*	0,198**	0,385**	0,253**	0,360**	0,436**	1	
İlgili Kazançlar (7)										
İş Performansı (8)	4,41	0,61	0,475**	0,410**	0,518**	0,321**	0,572**	0,515**	0,232**	1

** p<0,01 düzeyinde anlamlı , * p<0,05 düzeyinde anlamlı

Çizelge 5.10’da görüldüğü üzere çalışanların iş performansları ile;

- “Öğrenme motivasyonu” boyutu arasında “zayıf” düzeyde “pozitif” yönlü ($r=0.475$; $p<0.01$),
- “Çalışma arkadaşları desteği” boyutu arasında “zayıf” düzeyde “pozitif” yönlü ($r=0.410$; $p<0.01$),
- “Şef desteği” boyutu arasında “orta” düzeyde “pozitif” yönlü ($r=0.518$; $p<0.01$),
- “Eğitim olanakları” boyutu arasında “zayıf” düzeyde “pozitif” yönlü ($r=0.321$; $p<0.01$),
- “Eğitimden beklenen bireysel kazançlar” boyutu arasında “orta” düzeyde “pozitif” yönlü ($r=0.572$; $p<0.01$),
- “Eğitimden beklenen kariyerle ilgili kazançlar” boyutu arasında “orta” düzeyde “pozitif” yönlü ($r=0.515$; $p<0.01$),
- “Eğitimden beklenen işle ilgili kazançlar” boyutu arasında “çok zayıf” düzeyde “pozitif” yönlü ($r=0.232$; $p<0.01$) ilişki olduğu belirlenmiştir.

5.5 Hizmet İçi Eğitim Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Hizmet içi eğitim boyutlarının iş performansı üzerinde hangi düzeyde etkili olduğunu ortaya koymak üzere çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Geliştirilen regresyon modeli Çizelge 5.11’de gösterilmiştir. Söz konusu Çizelgede de görüldüğü şekilde F değeri ele alındığında bir bütün olarak modelin anlamlı olduğunun söylenebilmesi mümkün olmaktadır ($p=0.000$). Çizelgede yer alan ve bağımlı değişkenin (iş performansı) % kaçının model içinde yeralan bağımsız değişkenler tarafından (hizmet içi eğitim boyutları) açıklandığını gösteren belirlilik katsayısı düzeltilmiş R^2 değeri 0,438 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla çalışanların performansının % 43.8’lik kısmının bağımsız değişkenlerle (hizmet içi eğitim) açıklandığı görülmüştür. Modelde yeralan bağımsız değişkenlerin incelenmesi halinde ise; öğrenme motivasyonu, şef desteği, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitimden beklenen kariyer ile ilgili kazançlar boyutlarını model içerisinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 5.11: Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	p
Öğrenme Motivasyonu	0,159	2,071	0,040
Çalışma Arkadaşları Desteği	0,108	1,452	0,149
Şef Desteği	0,254	3,105	0,002
Eğitim Olanakları	-0,060	-0,799	0,426
Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar	0,251	2,630	0,010
Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar	0,214	2,344	0,021
Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar	-0,082	-1,114	0,267
F	16,677		
Düzeltilmiş R^2	0,438		
R^2	0,466		
Anlamlılık Düzeyi	0,000*		

Regresyon modeli içerisinde anlamlı olan hizmet içi eğitim boyutlarının standart beta katsayılarına bakıldığında; modelde en etken boyutun “Şef desteği” boyutu ($\beta=0.254$) olduğu, bu boyutu sırasıyla “Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar” ($\beta=0.251$), “Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar” ($\beta=0.214$) ve “Öğrenme Motivasyonu” ($\beta=0.159$) boyutlarının izlediği tespit edilmiştir.

Araştırmanın hipotez testlerinin sonuçlarına Çizelge 5.12’de yer verilmiştir.

Çizelge 5.12: Hipotez Testleri Sonuçları

HİPOTEZ	AÇIKLAMA	SONUÇ
Hipotez 1	H ₀ : Konaklama işletmesi çalışanlarının öğrenme motivasyonunun iş performansı üzerinde etkisi yoktur.	Desteklenmedi
	H ₁ : Konaklama işletmesi çalışanlarının öğrenme motivasyonunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
Hipotez 2	H ₀ : Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimle ilgili algıladığı çalışma arkadaşı desteğinin iş performansı üzerinde etkisi yoktur.	Desteklendi
	H ₁ : Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimle ilgili algıladığı çalışma arkadaşı desteğinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmedi
Hipotez 3	H ₀ : Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimle ilgili algıladığı arkadaş desteğinin iş performansı üzerinde etkisi yoktur.	Desteklenmedi
	H ₁ : Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimle ilgili algıladığı şef desteğinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
Hipotez 4	H ₀ : Konaklama işletmesi çalışanlarının algıladığı eğitim olanaklarının iş performansı üzerinde etkisi yoktur.	Desteklendi
	H ₁ : Konaklama işletmesi çalışanlarının algıladığı eğitim olanaklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmedi
Hipotez 5	H ₀ : Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği bireysel kazanç algılamasının iş performansı üzerinde etkisi yoktur.	Desteklenmedi
	H ₁ : Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği bireysel kazanç algılamasının iş performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
Hipotez 6	H ₀ : Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği kariyer kazancı algılamasının iş performansı üzerinde etkisi yoktur.	Desteklenmedi
	H ₁ : Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği kariyer kazancı algılamasının iş performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
Hipotez 7	H ₀ : Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği işle ilgili kazanç algılamasının iş performansı üzerinde etkisi yoktur.	Desteklendi
	H ₁ : Konaklama işletmesi çalışanlarının hizmet içi eğitimden elde edeceği işle ilgili kazanç algılamasının iş performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmedi

Çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlar literatürde mevcut çalışmalar ile karşılaştırıldığında;

- Hot (2017) işletmelerde yürütülen eğitim-geliştirme faaliyetlerinin örgüt ve birey performansı ile ilişkisini incelediği çalışmada, bu çalışmadaki sonucu destekler biçimde yürütülen eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların gerek bilgi gerekse beceri düzeylerini artırarak performanslarına olumlu etki ettiğini ifade etmiştir.
- Özbay (2017) banka personelinin katılımıyla gerçekleştirdiği ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinin iş performansına etkilerini incelediği çalışmada, bu çalışma sonuçlarıyla benzer şekilde çalışanların eğitim faaliyetlerine yönelik düşünceleri ile iş performansı algılarının arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğunu, eğitim faaliyetlerinin iş performansı üzerinde etkiye sahip olduğunu bildirmiştir.
- Özyurt (2013) eğitim-geliştirme faaliyetlerinin örgütlerde çalışan memnuniyeti ile performansı üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, bu çalışma sonucuna benzer şekilde eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş performansları üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu belirtilmiştir.
- Gilik (2015) tarafından kamuda görevli 324 personelin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanların işletmelerindeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerine bakışının olumlu olduğu ve yüksek düzeyde öğrenme motivasyonu taşıdıkları görülmüştür.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada; hizmet içi eğitim ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve hizmet içi eğitim boyutlarının iş performansı üzerinde oluşturduğu etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda İstanbul ili Avrupa yakasındaki 4 ve 5 yıldızlı toplam 107 otelden çalışanların iştiraki ile uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın verileri anket yoluyla toplanmış ve SPSS istatistik programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın sonucunda elde edilmiş olan bulgulara yönelik değerlendirmelere müteakip maddeler içerisinde yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında ilk olarak kullanılan ölçekler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde Cronbach Alfa katsayılarının hizmet içi eğitim ölçeği boyutları için 0.728 ile 0.867 arasında değiştiği, iş performansı ölçeği için ise 0.949 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar uyarınca her iki ölçeğin de “güvenilir” olduğu değerlendirilmiştir.

Müteakiben araştırma amacı doğrultusunda belirlenen sorulara yanıt aranmıştır. Bu çerçevede ilk olarak “Çalışanların hizmet içi eğitim algıları ve iş performans düzeylerinin ne düzeydedir?” sorusunun yanıt aranmıştır. Yapılan analizler neticesinde; çalışanların öğrenme motivasyonu düzeylerinin “çok yüksek” olduğu; eğitim olanakları, eğitimlerden bekledikleri bireysel kazançları ile kariyer kazancı, çalışma arkadaşları ile şef desteği algılarının “yüksek” olduğu, işle ilgili kazanç algılarının ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çalışanların iş performansı algılarının ise “çok yüksek” olduğu saptanmıştır. Çalışma ile ulaşılan bu sonuçları; çalışanların mevcut becerilerini geliştirme ve eğitim programlarının içeriğini öğrenerek yeni beceriler elde etme hususunda oldukça istekli oldukları, işletmelerinde yürütülen hizmet içi eğitim programlarının kişisel gelişimlerine, işlerini daha iyi yapmalarına ve görevlerine yönelik güncel hususları öğrenmelerine katkı sağlayacağı düşüncesine sahip oldukları, eğitim programlarını kariyer gelişimleri noktasında önemli bir araç olarak değerlendirdikleri, kişisel becerilerini geliştirme ve eğitim programları ile zayıf ve güçlü yönlerini anlayabilme adına yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteğini yüksek düzeyde algıladıkları, eğitim

programlarına katılmalarının yönetici ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerini geliştirmelerine katkı sağlayacağına yönelik orta düzeyde bir algıya sahip oldukları ve işlerinde sergiledikleri performanslarını üst düzeyde buldukları şeklinde değerlendirmek mümkündür.

Araştırma kapsamında yanıt aranan ikinci soru “Çalışanların hizmet içi eğitim algıları ve iş performansı düzeyleri demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyon) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusudur. Bu çerçevede demografik özelliklere göre yapılan karşılaştırmalarda cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyon değişkenlerine göre katılımcıların hizmet içi eğitim ve iş performans algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir.

Yaş değişkenine göre hizmet içi eğitim ve iş performans algıları karşılaştırıldığında; katılımcıların hizmet içi eğitime ilişkin eğitim olanakları algıları arasında fark olduğu, 40-49 yaş arası katılımcıların eğitim olanakları algılarının 18-29 yaş ve 30-39 yaş arası katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan bu sonucun; mesleklerinde son döneme yaklaşan 40-49 yaş arasındaki katılımcıların eğitim programlarına katılma ihtimallerini genç çalışanlara göre daha düşük olarak görmelerinden ve işletmeleri tarafından sunulan eğitim olanaklarına yönelik beklentilerinin de daha düşük olmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir. Katılımcıların işle ilgili kazanç algıları incelendiğinde 40-49 yaş grubu katılımcıların işle ilgili kazanç algılarının diğer yaş grubundaki katılımcılardan daha fazla olduğu ve bireylerin yaşları ile birlikte eğitimle ilgili iş kazancı algılarının da arttığı görülmüştür. Söz konusu sonucun; ilerleyen yaşları ile birlikte daha fazla alınan hizmet içi eğitimin bireylerin iş performansına olumlu olarak yansımından kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre hizmet içi eğitim ve iş performans algıları karşılaştırıldığında; katılımcıların hizmet içi eğitime ilişkin eğitim olanakları algıları arasında fark olduğu, eğitim düzeyinin artması ile birlikte çalışanların işletmelerindeki eğitim olanakları algılarının da arttığı belirlenmiştir. Araştırmada ulaşılan bu sonucu; eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin hizmet içi eğitim faaliyetlerinin önemini daha fazla kavrayabildiği, buna bağlı olarak da işletmelerde yürütülen eğitim programlarına karşı daha fazla ilgi duyup takip ettiği şeklinde yorumlamak mümkündür.

Araştırma kapsamında incelenen üçüncü konu çalışan bireylerin hizmet içi eğitime yönelik algıları ile iş performans düzeylerinin arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığıdır. Korelasyon analizinin sonucunda, hizmet içi eğitim boyutlarının tamamı ile iş performansının arasında orta/zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Araştırmada son olarak “Çalışanların hizmet içi eğitim algıları iş performansları üzerinde hangi düzeyde etkilidir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Söz konusu soruya yanıt bulmak üzere çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda hizmet içi eğitim boyutlarından; öğrenme motivasyonu, şef desteği, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitimden beklenen kariyer ile ilgili kazançlar boyutlarının çalışanların iş performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, söz konusu hizmet içi eğitim boyutlarının iş performansı üzerinde % 43,8’lik açıklayıcılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca beta katsayıları üzerinden söz konusu boyutların etkinlik düzeylerine bakıldığında; en etkin boyutun “Şef desteği” boyutu olduğu, sonrasında da sırasıyla “Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar”, “Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar” ve “Öğrenme Motivasyonu” boyutlarının geldiği belirlenmiştir.

Sonuç olarak hizmet içi eğitim ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada; hizmet içi eğitimin öğrenme motivasyonu, şef desteği, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitimden beklenen kariyer ile ilgili kazançlar boyutlarının çalışanların iş performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyon değişkenlerine göre çalışanların hizmet içi eğitim ve iş performans algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre ise anlamlı farklılıklar bulunduğu saptanmıştır.

Gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik olarak; araştırma sonuçlarının örneklemini oluşturan çalışanlar ve konaklama sektörüyle sınırlı olmasından ve farklı örneklemeler üzerinde daha farklı sonuçlara ulaşabilmesinin mümkün olmasından dolayı, daha geniş kapsamlı bir çerçeveye oturtulabilecek sonuçların elde edilebilmesi amacıyla farklı sektör çalışanlarına yönelik olarak çalışmaların yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Ağdelen Z. & Erkut, H.** (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi, *İTÜ Dergisi*, 2(4), 65-74.
- Akgemci, T.** (1997). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması. *Verimlilik Dergisi*, 4, 47-62.
- Aldemir, C., Ataol, A. & Budak, G.** (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Aldemir C., Ataol A. & Budak, G.** (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Aliyeva A.** (2007). Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Altıntaş, H.** (2016). Kamu Kurumlarında Çalışan Performansının Değerlendirilmesi ve Motivasyonuna Etkisi Üzerine Vergi Dairelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Artan, S.** (1976). *Endüstri işletmelerinde yöneticilerin yetiştirilmesi ve Türkiye'deki uygulama*. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi. Eskişehir.
- Aşkun, O. B.** (2004). İşletmelerde Toplumsallaşma Kavramının Örgütte İşgöreni İşe Alıştırma Eğitimi Alanındaki Konumu ve İşlevi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(21), 91-95.
- Ataklı, A.** (1992). Verimlilik için işe alıştırma eğitimi ve önemi. *Verimlilik Dergisi*, 21(3), 7-22.
- Aydınlı, H. İ., & Halis, M.** (2004). Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi. *Mevzuat Dergisi*, 7(74), 1-14.
- Babadoğan, C.** (1988). Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bahlander, G., Sherman, A. ve Snell, S.** (1996). *Managing Human Resources*, Ohio: South Western College Publishing.
- Balcı, A.** (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Barrie, J., & Wayne Pace, R.** (1998). Learning for organizational effectiveness: Philosophy of education and human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 9(1), 39-54.
- Bartlett, R.K.** (2001). The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4):335-352.
- Barutçugil, İ.** (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E.** (1991). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Gül Yayınevi.
- Bayyurt, N.** (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (53), 577-592.

- Becker, B. E. & Huselid, M.A.**, (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, In *Research in Personnel and Human Resources*, Stamford CT: JAI Press.
- Bilgin, K.U., Akay, A., Koyuncu E. & Haşar, E. Ç.** (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, Ankara: TEPAV Yayınları..
- Bingöl D.** (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayıncılık, Erzurum.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C.**, (2005), Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research, *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boylu Y. & Karakaş A.** (2011). İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havayolu Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 61-75.
- Boylu, Y.** (2007). Turizm Eğitimi Almış Yeni Mezunların Oryantasyon Programlarına Yönelik Tutumlarındaki Değişimler, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (22), 259-269.
- Can, H. & Tuncer, D.** (1999). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş.** (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D.** (1979). *Türk kamu kesiminde hizmet içi eğitim ölçme ve değerlendirme* (No. 181). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Canman, D.** (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE yayınları.
- Canman, D.** (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Cascio, W. F.** (2002). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, (6th edition), Sydney: McGraw-Hill.
- Cole, G. A.** (2002). *Personnel and Human Resource Management*, 5th Edition, London, UK: York Publishers.
- Çevikbaş, R.** (2002). *Hizmet içi eğitim ve Türk merkezi yönetimindeki uygulaması: alan araştırması*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çöl, G.** (2011). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Delery, J.E. & Doty, D.H.** (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Demir, N.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara: MPM Yayınları.
- Dessler, G. & Phillips, J.** (2008). *Managing Now*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dolgun, U.** (2007). *Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ekin Yayınevi.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.** (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Erdoğan, İ.** (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul. İşletme Fakültesi Yayın No.248
- Erdoğan, İ.** (1993), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Ersen, H.** (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi*. İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Eslek, S.** (1996). Belediye Görevlilerinin Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi. *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.

- Fey, C., F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A.** (2000). The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia, *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1-18.
- Fındıkçı, İ.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ.** (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ.** (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fidan, N. & Erden, M.** (1998). *Eğitime Giriş*. İstanbul: Alkım.
- Gall, M. D., Gall, J. P. ve Borg, W. R.** (2003). *Educational Research* (7. Baskı). USA: Pearson Education.
- Gass, G. L. & Prince, C.** (1993). Family of Measures: A Tool for Continuous Improvement, in: William F. Christopher and Carl G. Thor (Ed), *Handbook for Productivity Measurement and Improvement*, Portland: Productivity Press, pp.4- 8.
- Gilik, A.** (2015). Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Gözütok F. D., Gülbahar, Y. & Köse, K.** (2007). E-Öğrenme Yöntemi ile Öğretmenlerin İnsan Hakları Eğitimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 40 (1), 135-156.
- Gronlund, N. E.** (1976). *Measurement and evaluation in teaching*. New York: Mcmillan Publishing Co.
- Guest, D.E.** (2001). Human Resource Management: When Research Confronts Theory, *International Journal of Human Research Management*, 12(7), 1092-1106.
- Gül, H.** (2000). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ) *Sosyal Bilimler Dergisi (SBD)*, 2 (4), 1-14.
- Güneş, F.** (1996). *Yetişkin Eğitimi (Halk Eğitimi)*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Hassell-Corbiell, R.** (2001). *Developing Training Courses: A Technical Writer’s Guide to Instructional Design and Development*. Washington: Learning Edge.
- Helvacı, M. A.** (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155 -169.
- Henderson, R. I.** (1979). *Compensation Management: Rewarding Performance*, Second Edition, New Jersey: Prentice-Hall Company.
- Hot, C.T.** (2017). İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme ile Bireysel Ve Örgütsel Performans İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Huselid, M. A.** (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prensush, G.** (1997), The Effects of HRM Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, *The American Economic Review*, 87(2), 336-365.
- İnce M.** (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Konya.
- Jones, G.R. & Goffee, R.** (2000). *Kurum Kültürü*. (Çeviren: Kıvanç Kutman). Ankara: Kapital Medya A.Ş.

- Kalkandelen, H.** (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*. Ankara: Anı Yayınları.
- Kantos Z.,** (2013). Performans, Performans Değerlendirme, 360 Derece Geri Bildirim Sistemi, *Eğitim Bilim ve Uygulama*, 12 (23), 60–76.
- Karakaş, A.** (2011). İşe Alıştırma Eğitimlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N.** (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 25.Baskı, Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Kartal, N.** (2001). İstanbul Deri Sanayi işletmelerinde Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S.** (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-1253.
- Kaya H.** (2007). Hemşirelikte Oryantasyon Eğitimi. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi* 15(58): 25-29.
- Kaydo, C.** (1998). Training. *Sales & Marketing Management*, 150(13), 33-33.
- Krietner, S .** (2000). *The Good Manager's Guide*, 2nd edition, Synene Publisher.
- Macduffie, J. P.** (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Maitland, I.** (1998). *Personel Yönetimi*. 3.basım. Çev: Duygu Uğur. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Mathis, R.L. & Jackson, J. H.** (1979). *Personel, Contemporary Perspectives And Applications*, Second Edition, St. Paul: West Publishing Company.
- Memduhoğlu, H. B.** (2010). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 137- 153.
- Mercin, U. L.** (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 128-144.
- Murat, S.** (1986). İşletme Düzeyinde İşgören Eğitimi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbay, B.** (2017). İşletmelerde Eğitim ile Algılanan Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özdemir, İ.** (2007). Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma ve Model Önerisi. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, Ö.** (1976). *Hizmet içi eğitimde temel ilkeler ve teknikler*. Ankara: Başbakanlık Devlet Personel Dairesi.
- Özkasap, Ş.** (2013). Bankalarda Uygulanan İşe Alıştırma Eğitim Programlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Öztürk, M., & Sancak, S.** (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. *Journal of Yaşar University*, 2(7), 761-794.

- Özyurt Nazlı.** (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özyurt, N.** (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pakdil, F.** (1999). İşgören Seçiminde DGAS Sistemi ve Oryantasyon Eğitimi. Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Sağlık Kuruluşlarında Uygulanması Sempozyumu.
- Palmer, M., & Winters, K.**(1993). *İnsan Kaynakları*. Çev:Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları.
- Pehlivan, İ.** (1997). Türk kamu kesiminde hizmet içi eğitim sorunları araştırması. *Verimlilik Dergisi*, 3, 131-144.
- Pfeffer, J.** (1998). *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R.** (1981). *Behavior in Organizations*. (International Student Edition). Mc Graw- Hill International Book Company.
- Price, A.** (1997). *Human Resources Management In A Business Context*, London: International Thomson Publishing.
- Pugh, D.**(1991). *Organizational Behaviour*. UK: Prentice Hall Interneational Ltd.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1994). *Personel Yönetimi. Politika ve Yönetisel Teknikler*, Bursa, Rota Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sarac, M., & Çiftçiöğlu, B. A.** (2010). Örgütlerde e-öğrenme açılımı. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 29 (1), 29-52.
- Scheer, W. E.** (1969). *Personnel Director's Handbook*, Chicago: The Dartnell Corporation.
- Selimoğlu, E. & Biçen-Yılmaz, H.** (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5 (1), 1-12.
- Sigler, T.H. & Pearson, C. M.** (2000). Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sink, D. S.** (1993).Development Measurement Systems for World Class Competition, in: William F. Christopher and Carl G. Thor, (Ed.), *Handbook for Productivity Measurement and Improvement*, Portland: Productivity Press.
- Şimşek, M.** (1998). *Kalite Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, M.Ş. & Öge, H.S.** (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Taşkın, E.** (2005). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, İstanbul, Der Yayınları.
- Taymaz, H.** (1997). *Hizmet içi eğitim: Kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını. Ankara.
- TDK** (2018). <http://www.tdk.gov.tr/index.php>. Erişim Tarihi: 19.08.2018.
- TDK**, (1974).. *Türk Dil Kurumu (TDK) Özleştirme Kılavuzu*, Ankara: TDK Yayınları.
- Tiyek R.** (2014). Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5(1), 333-353.

- Topaloğlu M. ve Sökmen A.** (2003) İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve Performans İle İlişkisine Yönelik Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2, 126-151.
- Torrington, D. & Hall, L.**(1995). *Personel Management. HRM in Action*. NY: Hemel Hempstead.
- Torrington, D., Chapman J., & Copper, C. L.,** (1983). *Personnel Management*, New York: Prentice hall.
- Turhan, E., Şimşek, A., Erişti, B., Ataizi, M., & Balabanlı Salı, J.** (2012). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Tzafrir, S., S.** (2006). A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship between HRM Practices and Firm Performance at Different Points in Time, *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 109- 130.
- Wright, P. C. & Geroy, G. D.** (2001). Changing the mindset: the training myth and the need for world-class performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 586-600.
- Yıldız, Y.** (2015). Hizmet İçi Eğitim Ve Öğretmen Yetiştiren Yükseköğretim Kurumları İçin Bir Hizmet İçi Eğitim Modeli. *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, K. & Horzum, M. B.** (2005). Küreselleşme, Bilgi Teknolojileri ve Üniversite. *Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6 (10), 103-121.
- Yılmaz, Y.** (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(1), 159-168.
- Yoder, D.** (1970). *Personnel Management and Industrial Relations*, Sixth Edition, New Jersey: Prentice-Hall Company.
- Yücel D., Timlioğlu S. & Sağlam Z. A.** (2013). Asistan Hekim Oryantasyon (Uyum) Eğitimlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi. *Göztepe Tıp Dergisi* 28(3): 120-124.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Ek 2: Etik Kurul Raporu



Ek 1: Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket formu, “Çalışanlara Uygulanan Eğitim Programlarının Çalışanların Performansları Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezinde bulunan araştırma bölümü için hazırlanmıştır. Bu formla toplanacak bilgiler yüksek lisans tezinde bilimsel bir araştırmanın temelini oluşturacak ve başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Araştırma çerçevesinde aşağıda yer alan üç kısımdan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Ankette yer alan soruların cevaplandırılmasında gösterilecek dikkat ve samimiyet araştırmanın değerini ortaya koyacaktır. Araştırma kapsamında gizlilik ilkesi uyarınca isim talep edilememekte olup, verilecek yanıtlar saklı kalacaktır.

Zaman ayırarak sunacağınız katkılar için teşekkürlerimi sunarım.

Rasha Dali

Kısım-1: Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyet	☐ Kadın	☐ Erkek
2. Yaş	☐ 18-29 yaş arası ☐ 50-59 yaş arası	☐ 30-39 yaş arası ☐ 60 yaş ve üzeri
3. Medeni Durum	☐ Evli	☐ Bekar
4. Eğitim Durumu	☐ İlköğretim ve altı ☐ Yüksek Lisans ve Doktora	☐ Lise/Ön Lisans ☐ Lisans
5. Çalışma Süresi	☐ 0-5 yıl arası ☐ 20 yıl ve üstü	☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-20 yıl arası
6. İşlemedeki Pozisyon	☐ Müdür	☐ İK çalışanı

Kısım-2: Eğitim ve Geliştirme Ölçeği

Soruları cevaplarken her cümledeki ifadeye ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1:Kesinlikle Katılmıyorum

4:Katılıyorum

2:Katılmıyorum

5:Kesinlikle Katılıyorum

3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

Nu	Boyut / İfade	1	2	3	4	5
Öğrenme Motivasyonu						
1	Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.					
2	Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyim.					
3	Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyim.					
4	Eğitim programlarında becerilerimi geliştirmek için gereken çabayı göstermeye hazırım.					
5	Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanırım.					
6	Eğitim programlarında aktarılan konuları öğrenirim.					
7	Eğitim programlarına katılmak işimi başarılı bir şekilde yapmak için gerekli olan bazı bilgileri edinmemi sağlar.					
8	Şu andaki işimle ilgili yeteneklerimin ve becerilerimin gelişmesi için çaba göstermeye gönüllüyüm.					
9	Sadece öğrenmiş olmak için yeteneklerimin ve becerilerimin geliştirilmesi için çaba göstermeye gönüllüyüm.					
10	İleride karşıma çıkması muhtemel yükselme fırsatlarını değerlendirebilmek için yeteneklerimi ve becerilerimi geliştirmeye yönelik çaba harcamaya gönüllüyüm.					
Çalışma Arkadaşlarının Desteği						
11	Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanırım.					
12	Eğitim programlarında verilen becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanırım.					
13	Genellikle çalışma arkadaşlarımdan eğitim çalışmalarını zaman kaybı olarak görür.					
14	Çalışma arkadaşlarımla aramızdaki ilişkiler nedeniyle becerilerimi geliştirmeye çalışmak benim için zordur.					
15	Çalışma arkadaşlarımdan edindiğim yeni bilgi ve becerileri işimde kullanmama karşı çıkar.					
16	Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteklidir.					

Nu	Boyut / İfade	1	2	3	4	5
Şef Desteği						
17	Zayıf olduğum konular hakkında şefimle rahatlıkla konuşabilirim.					
18	Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmamda şefimin bana yardım edeceğine inanırım.					
19	Şefim, yeni bilgi ve becerilere sahip olma çabalarımı destekler.					
20	Şefim, kazandığım yeni bilgi ve becerileri işimde kullanırken karşılaştığım her türlü sorunun üstesinden gelmemde bana yardımcı olur.					
21	Şefim yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasına önem verir.					
22	Şefim iyi niyetle yaptığım bir hatanın, gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performansı artıracak bir tecrübe olduğuna inanır.					
23	Şefimin beni eğitimlerde verilen bilgi ve becerilerin kullanılmasını gerektiren özel projelerde görevlendirmesini isterim.					
24	Şefim, işletme içerisinde kariyer planımı etkileyebilecek koşullar hakkında bana bilgi verir.					
25	Şefim, eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.					
26	Şefim, geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda, bana yardımcı olmuştur.					
27	Şefim, iş hedeflerime ulaşmamda, bana yeterince yol gösterir.					
28	Şefimden kendimi geliştirmem hususunda yeterli sıklıkta geri bildirim alırım.					
29	Şefim, eğitim ve rehberliğin, kendisinin en önemli sorumluluklarından biri olduğuna inanır.					
30	Şefime belli bir alanda eğitim almam gerektiğini söylemekten çekinmem.					
31	Şefim, işimi etkili bir şekilde yapabilmem için gerekli olan eğitimleri alıp almadığıma dikkat eder.					
32	Şefim, iş konusunda ortaya çıkan fırsatları görmemi sağlar.					
Eğitim Olanakları						
33	Çalışanların almak isteyebilecekleri eğitimlerin sayısı ve çeşidiyle ilgili politikalar çalıştığım işletme yönetimi tarafından tespit edilir.					
34	Çalıştığım işletme yönetiminin gelecek yıl almamı planladığı eğitimlerin sayısı ve çeşidi hakkında bilgi sahibiyim.					
35	Çalıştığım işletme yönetimi eğitime olanak tanımaktadır.					

Nu	Boyut / İfade	1	2	3	4	5
Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar						
36	Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkı sağlar.					
37	Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmamı sağlar.					
38	Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar.					
39	Eğitim programlarına katılmak diğer departmanlarda çalışanlar ile iletişim kurmama yardımcı olur.					
40	Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçleri, yöntemleri ve ürünleri güncellememe yardımcı olur.					
Eğitimden Beklenen Kariyer İle İlgili Kazançlar						
41	Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.					
42	Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.					
43	Eğitim programlarına katılmak karşılığını alamadan ekstra işler yapmama neden olur.					
44	Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.					
45	Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.					
46	Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.					
Eğitimden Beklenen İş İle İlgili Kazançlar						
47	Eğitim programlarına katılmak işime ara vermemi gerektirir.					
48	Eğitim programlarına katılmak şefimle daha iyi geçinmememe yardımcı olur.					
49	Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla daha iyi geçinmememe yardımcı olur.					

Kısım-3: İş Performans Ölçeği

Soruları cevaplarken her cümledeki ifadeye ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1=Hiçbir Zaman 2=Nadiren 3=Ara Sıra 4 =Genellikle 5 = Her Zaman

Nu	İfade	1	2	3	4	5
1	İş hedeflerine fazlasıyla ulaşıyorum.					
2	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
3	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
4	Yaptığım işte kendimi sürekli olarak geliştiririm.					
5	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
6	Aldığım eğitim performansımı etkiler.					

Ek 2: Etik kurul raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 25/07/2019-4543



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Etik Onay Hk.

Sayın RASHA DALI

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 12.07.2019 tarihli ve 2019/10 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Müdür

Evrak Doğrulama İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEKV3BUJP>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: Büke KENDER
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel bilgileri:

Adı Soyadı :Rasha DALİ
Doğum tarihi :01/01/1990
Doğum yeri : Lazikye
Medeni Hali : Evli
E posta : rasha665544@outlook.com
Uyruğu : Suriye

Eğitim bilgileri:

Lise : Albaas
Lisans : Tişrin Üniversitesi iktisat fakültesi Bankacılık Ve Maliye Bilimleri
Yabancı diller;
Türkçe
Arapça
İngilizce