



TC
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

**İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının İş
Tatminine Etkisi Kamu Sektöründe Bir Araştırma**

Yüksek Lisans Tezi

Hatice AKSAN

200009791

İstanbul, Eylül 2022



TC
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

**İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının İş
Tatminine Etkisi Kamu Sektöründe Bir Araştırma**

Yüksek Lisans Tezi

Hatice AKSAN
200009791

Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin ARSLAN

İstanbul, Eylül 2022

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları Hatice Aksan'a aittir. “Yeniden ifadelendirme” veya belli bir bölümden “özet çıkarma” şeklinde de olsa kaynak belirtmeden ve sayfa numarası göstermeden alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, “tırnak işaretine alma” veya “girintili yazım biçimi” kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Yazara ait şekil ve tabloları; “niteliğini büyük ölçüde farklılaştırmayan değişiklikler yaparak” veya “orijinal biçimiyle” kendi çalışmasına almak isteyen kişiler yazılı izin almalıdırlar.



ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI

Yüksek lisans tezimde, “yeniden ifadelendim” ile belli bir bölümden/sayfadan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntıların “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşümmüş gibi göstermediğimi, kaynakçada yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaptığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’nun onayını aldığımı beyan ederim.

İTHAF

Sevgili Eşim İlhan, Canım oğlum Efe...

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlamama yardım eden, Danışman hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin ARSLAN’a, Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR’a ve aynı zamanda Prof. Dr. Orhan KOÇAK’a başlangıç aşaması, tez araştırma önerisini ve tez raporlarımı inceleyerek çalışmama önemli ölçüde katkı sağladıkları ve sonunda bu güzel neticeye ulaşmama vesile oldukları için teşekkürü bir borç bilirim. Araştırmanın anket uygulaması aşamasında çok sayıda kişinin, yöneticinin ilgi ve desteğini gördüm. Hepsine destek ve katkılarından dolayı teşekkür ediyorum, bu tür bilimsel çalışmaların biraz da onların eseri olduğunu belirtmek istiyorum. Son olarak, birkaç yılını alan bu yorucu çalışmalar sırasında bana moral ve sevgi desteklerini hiç esirgemedi cömertçe sunan başta annem ve babam olmak üzere sevgili eşim ve aynı zamanda canım oğlumu saygıyla, şükran ve minnetle anmak istiyorum.

Özet

Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin iş tatminine etkisini incelemektir. Araştırma kapsamında, literatür taraması ve kamu sektöründe çalışan 20 yaş ve üstü bireylere yönelik anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması 69'u kadın, 84'ü erkek olmak üzere 153 kamu çalışanını kapsamaktadır. Çalışmanın amacına uygun bir şekilde veri toplama araçları kullanılarak verilerin analizlerine yönelik ayrıntılı bilgiler sunulmuş ve demografik bilgilerin bağımlı değişkenlerle olan ilişkisi incelenmiştir. İş doyum düzeyinin bireylerin cinsiyetlerine, yaş gruplarına, medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek maksadıyla Levene homojenlik testi kullanılmıştır. Buna ek olarak, iş tatmin seviyesinin; eğitim düzeyi, işteki geçim süresi ve ücret baremine göre değişkenlik gösterip göstermediğini araştırmak için tek yönlü varyans analizi olan (ANOVA) tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında sosyo-demografik bilgileri yansıtan kişisel bilgi formu, Minnesota İş Doyumu Ölçeği ve Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Eğitim, geliştirme uygulama toplam puanının genel doyum pozitif yönde anlamlı yorumlanmıştır. Bulguların toplam puanının genel doyum toplam varyansının %46'sını açıkladığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, İş Tatmini*

Abstract

The aim of this research is to examine the effect of training and development in human resources management on job satisfaction. Within the scope of the research, a literature review and a questionnaire applied to individuals aged 20 and over working in the public sector were conducted. The survey application covers 153 public employees, 69 of whom are women and 84 are men. In accordance with the purpose of the study, detailed information about the analysis of the data was presented by using data collection tools and the relationship of demographic information with dependent variables was examined. Levene homogeneity test was used to determine whether the level of job satisfaction differs according to the gender, age groups and marital status of the individuals. In addition, One-way analysis of variance (ANOVA) technique was used to investigate whether the level of job satisfaction varies according to education level, living time at work and wage scale. Personal information form reflecting socio-demographic information, Minnesota Job Satisfaction Scale and Training and Development Practices scale were used within the scope of the research. It was interpreted that the general satisfaction of the education and development application total score was positive and significant. It was determined that the total score of the findings explained 46% of the total variance in general satisfaction.

Keywords: *Human Resource Management, Training and Development, Job Satisfaction.*

İÇİNDEKİLER

Özet.....	iv
Abstract	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME UYGULAMALARI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	3
2.1.1. İnsan Kaynakları Kavramı ve Gelişimi	3
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları.....	8
2.2. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri	11
2.2.1. Yeterlilik İlkesi.....	11
2.2.2. Kariyer İlkesi.....	11
2.2.3. Eşitlik İlkesi.....	11
2.2.4. Güvence İlkesi.....	12
2.2.5. Yansızlık İlkesi.....	12
2.2.6. Açıklık ve Gizlilik İlkesi	12
2.2.7. Halef Yetiştirme ve Yönetim Geliştirme İlkesi.....	13
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	13
2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	13
2.3.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Süresi.....	14
2.3.3. İnsan kaynakları planlamasındaki yaklaşımlar.....	14
2.4. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler	14
2.5. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi	15
2.5.1. İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesine Yardımcı Araçlar	16
2.5.1.1. İş Analizi ve Süreci.....	16
2.5.1.2. İş analizinin planlanması	16
2.5.2. İş Analiz Sürecinin Yürütülmesi	17
2.5.3. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler	17

2.5.4. İş Tanımları ve İş Gereklilerinin Oluşturulması.....	18
2.5.5. İş Tanımları ve Gereklilerinin Güncellenmesi	18
2.5.6. İş Tanımları ve İş Gereklileri	19
2.5.7. İş Analizi Yaparken Dikkat Edilecek Hususlar.....	19
3. EĞİTİM VE GELİŞTİRME UYGULAMALARI	21
3.1. Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı.....	21
3.2. Eğitim ve Geliştirme İle İlgili Kavramlar	22
3.2.1. Yetiştirme	22
3.2.2. Oryantasyon	22
3.2.3. Yüksek Geri Dönüslü Eğitim ve Sürekli Öğrenme	22
3.2.4. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları ve Önemi.....	23
3.3. Eğitim ve Geliştirme	24
3.3.1. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi ve Getirileri	24
3.3.2. Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı ve Önemi	25
3.3.3. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler	28
3.3.3.1 Üst Yönetimin Desteği.....	28
3.3.3.2.Teknolojik İlerlemeler	28
3.3.3.3. Örgütsel Karmaşıklık	28
3.3.3.4. Diğer İnsan Kaynakları İşlevleri.....	28
3.3.4. Öğrenen Örgütler.....	28
3.3.5. Eğitimden Beklenen Yararlar	29
3.3.6. İş görenlere Faydaları	30
3.3.7. Eğitim ve Geliştirme Süreci	30
3.3.8. Eğitim ve Gelişme	31
3.3.8.1. Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi	31
3.3.8.2. Geleceğe İlişkin Eğitim ve Geliştirme.....	34
3.3.8.3. Eğitim Politikası Oluşturma ve Amaçlar Geliştirme	34
3.3.8.4. Eğitimde Öncelikleri Belirleme	35
3.3.8.5. Öğrenmenin Psikolojik İlkeleri.....	35
3.3.8.6. Eğitimcilerin ve Eğitileceklerin Seçimi	36
3.3.8.7. Eğitim ve Geliştirme Yöntemini Seçme	36
3.3.8.9. Eğitim ve Geliştirme Programlarını Değerlendirme.....	44
3.4. Performans.....	45

3.4.1. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme.....	46
3.4.2. Performans Yönetimi	47
3.4.3. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları	47
3.4.4. Performans Değerlendirmenin İşlevleri	48
3.4.5. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	48
3.5. İnsan Kaynakları Planlaması	49
3.5.1. Tedarik ve Seçim.....	49
3.5.2. Eğitim ve Geliştirme	50
3.5.3. Kariyer Planlaması ve Geliştirme	50
3.5.4. Ücret ve Maaş Programları	50
3.5.5. Örgüt-İçi İş gören İlişkileri	50
3.5.6. İş gören Potansiyelini Değerlendirme	51
3.5.7. Performans Değerlendirme ve Çevresel Faktörler	51
3.5.8. Personel Değerlendirme Süreci	51
3.5.9. Performans Değerlendirme Planı	52
3.5.10. Değerlendirmeye Alınacak Nitelikler	52
3.5.11. Ücretin (Parasal Ödüllerin) Önemi	53
3.6. Ücret Ve Maaş Yönetiminin Programlanması ve Politikası	53
3.7. İş Değerlemesi	56
3.7.1. İş Değerleme Yöntemleri	56
3.7.2. Bireysel Ücretin Belirlenmesi	58
3.7.3. Ücret Artışları.....	59
3.7.3.1. Liyakat (Performansa dayalı ücret) Artışları	59
3.7.3.2. Terfiye İlişkin Artışlar	59
3.7.3.3. Genel Ayarlamalar	60
3.7.3.4. Otomatik İlerleme	60
3.7.3.5. Yönetimsel Ücret	60
3.7.3.6. Yöneticilerin Ücretlerini Belirleme	60
3.8. Kariyer ve Kariyer Yönetiminin Önemi	61
4. İŞ TATMİNİ.....	62
4.1. İş Tatmini	62
4.1.1. İş Tatmininin Tanımı.....	62
4.1.2. İş Tatmininin Önemi	63

4.1.3. İş Tatmini Teorileri	64
4.1.3.1.Kapsam Teorileri:	64
4.1.3.2. Süreç Teorileri:	66
4.1.4. Eğitim ve Geliştirme ile İş Tatmininin İlişkisi.....	69
4.1.4.1. İş Tatminine İlişkin Yapılmış Çalışmalar	69
4.1.4.2 Eğitim ve Geliştirmeye İlişkin Yapılmış Çalışmalar.....	71
5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR	75
5.1. Araştırmanın Yöntemi	76
5.1.1. Evren ve Örneklem.....	77
5.1.2.1. Kişisel Bilgi Formu.....	77
5.1.2.2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği	77
5.1.2.3. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Ölçeği	78
5.1.3. Verilerin Analizi.....	78
5.2. Araştırmada Ulaşılan Temel Bulgular.....	80
5.2.1. Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	80
5.2.1.1. Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş doyumu düzeyleri.....	80
5.2.1.2. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre İş Doyumu Düzeyleri.....	81
5.2.1.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre İş Doyumu Düzeyleri.....	83
5.2.1.4. Katılımcıların Yaş Grubuna Göre İş Doyum Düzeyleri	84
5.2.1.5. Katılımcıların İşteki Geçim Süresine Göre İş Doyumu Düzeyleri.....	86
5.2.1.6. Katılımcıların Aldıkları Ücret Baremine Göre İş Doyumu Düzeyleri.....	88
5.2.2. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Ölçeğinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular	90
5.2.2.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Eğitim Ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeyleri	90
5.2.2.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Eğitim Ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeyleri	90
5.2.2.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeyleri	91

5.2.2.4. Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeyleri	93
5.2.2.5. Katılımcıların İşteki Geçim Süresine Göre Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeyleri	94
5.2.2.6. Katılımcıların Ücret Baremine Göre Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeyi	96
5.2.3. İş doyumunun Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları İle İlişkilerinin İncelenmesine Yönelik Bulgular	97
5.2.3.1. Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının İş Doyumu Korelasyon Analizi Bulguları.....	97
5.2.3.2. Demografik değişkenlerin İş tatmini Yordaması.....	100
5.3. Sonuç ve Öneriler	102
KAYNAKÇA	112
EKLER.....	117

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.	Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler	75
Tablo 2.	Katılımcıların Cinsiyetleri Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik T Testi	80
Tablo 3.	Eğitim Düzeyleri Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikleri	81
Tablo 4.	Eğitim Düzeyleri Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Tablosu	82
Tablo 5.	Katılımcıların Medeni Durumları Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik T Testi Tablosu	83
Tablo 6.	Yaş Grubu Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikleri	84
Tablo 7.	Yaş Grupları Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi	85
Tablo 8.	İşteki Geçim Süresi Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikleri	86
Tablo 9.	İşteki Geçim Süresi Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi	87
Tablo 10.	Ücret Baremi Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikleri	88
Tablo 11.	Ücret Baremi Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi	89
Tablo 12.	Katılımcıların Cinsiyetleri Açısından Eğitim Ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeylerine Yönelik T Testi	90
Tablo 13.	Katılımcıların Medeni Durumları Açısından Eğitim Ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeylerine Yönelik T Testi	91
Tablo 14.	Eğitim Durumu Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Betimsel İstatistikleri	92
Tablo 15.	Eğitim Durumu Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Varyans Analizi	92
Tablo 16.	Yaş Grubu Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Betimsel İstatistikleri	93
Tablo 17.	Yaş Grubu Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Varyans Analizi	94
Tablo 18.	Yaş Grubu Açısından Eğitim ve Geliştirme Toplam Puanına Yönelik Scheffe Testi	94
Tablo 19.	İşteki Geçim Süresi Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Betimsel İstatistikleri	95
Tablo 20.	İşteki Geçim Süresi Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Varyans Analizi Tablosu	95
Tablo 21.	Ücret Baremi Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Betimsel İstatistikleri	96

Tablo 22.	Ücret Baremi Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Varyans Analizi Tablosu	97
Tablo 23.	Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler	98
Tablo 24.	İçsel doyumun Yordayıcısı Olarak Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	98
Tablo 25.	Dışsal Doyumun Yordayıcısı Olarak Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	99
Tablo 26.	Genel Doyumun Yordayıcısı Olarak Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	99
Tablo 27.	İş Tatmini Yordayan Demografik Değişkenler	100
Tablo 28.	Hipotezlerin Durumuna İlişkin Tablo	101



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	76
--------------------------------	----



KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

H : Hipotez

ISO : Uluslararası Standartlar Teşkilatı

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

PD : Performans Değerlendirme

STK : Sivil Toplum Kuruluşu

ŞTİ : Şirketi

T.C : Türkiye Cumhuriyeti

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

vb. : Ve benzeri.

VİG : Varoluş, İlgililik, Gelişim

vs. : vesaire

yy : yüzyıl

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmeyle ilgili yaşanan gelişmeler sonrasında, ciddi rekabet şartları farklı değişimleri beraberinde getirmektedir. İşletmelerin bu güç rekabet şartlarında ayakta durabilmesi, kâr marjını artırabilmesi ve bu zorlu yarışta hedeflerine ulaşabilmesi için vasıflı ve iyi seçilmiş insan kaynağı topluluğunu elinde bulundurması gerekmektedir.

İnsan kaynağının bu denli önemli olmasının nedeni, işletmelerin bünyesindeki tüm kaynakların taklit edilebilmesine rağmen insan kaynağının taklit edilememesidir. Buna ilaveten, küreselleşen dünyada teknolojik, yapısal ve aynı zamanda yönetsel güçlenmelere ayak uydurarak çitayı yükseltmek ve başarıyı yakalamak, ancak insana gereken değerin verilmesiyle sağlanabilmektedir.

İş görenlerin kendilerine değeri verildiğini anlamaları durumunda motivasyonlarında ciddi anlamda artış olduğu gözlemlenmektedir. İş tatmini kısaca bireyin gereksinim hissetmesi neticesinde eyleme geçerek, ihtiyacını karşılaması sonucu tatmin olması hali olarak ifade edilir. Çalışanın içten gelen güdüyle davranışta bulunmasıdır.

Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş görenlerin motivasyonlarında çok önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu uygulamalardan biri olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonu üzerinde oldukça etkili olduğu gözlemlenmektedir. Eğitim ve geliştirme; çalışanların yeni durumlara kolay adapte olmalarını sağlayan, karar verme ve aynı zamanda problemleri hızlı bir şekilde sorunsuz çözme becerilerini arttıran ve devamlılık arz eden bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur.

Bilgi toplumuna dahil olduğumuz bu dönemlerde bilgiye dayalı ekonomilerin ortaya çıkması sonucunda nitelikli ve kendini geliştirmiş insan gücüne olan ihtiyaç doğal olarak artmaktadır. Bunun için hem kamu sektöründe hem de özel sektörde idareciler, eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulamalarına fazla zaman ve bütçe ayırmak zorundadırlar. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışana verilen değerin bir yansıması olup işletmelerin kişilere yaptıkları yatırımın önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Çalışanlar bakımından masrafları işletme tarafından karşılanan eğitim programlarına katılmak hem kendilerini farklı hissetmelerini hem de bilgi ve

kabiliyetlerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Böylece, sorumluluk aldıkları görevleri kendilerinde bir eksiklik ya da yanlışlık hissetmeden çok daha fazla motive olmuş bir şekilde uygulamaktadırlar.

Bu çalışmada da kamu sektöründe uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılması hedeflenmektedir. Çalışma kapsamında, belirli bir örneklem grubu bulunmaktadır ve çalışma bu grupla sınırlıdır. Bu doğrultuda; kişisel bilgilendirme formu, Minnesota iş doyum leği ve eğitim ve geliştirme uygulamaları ölçekleri kullanılmıştır. Alan araştırmasının örnek kütlesi, kamu sektöründe 20 yaş ve üzeri 153 birey ile sınırlıdır.

Araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır. Uygulama aşamasında anket yöntemi kullanılmakta olup, verilerin istatistiksel analizinde IBM SPSS 22.0 paket programından yararlanılmıştır. Araştırmanın yalnızca kamu sektörü ile sınırlı olması araştırmanın en önemli kıstasıdır. Bu açıklamadan da ifade edildiği gibi neticelerin genellenebilirliğinin de sınırlı olduğunu ifade etmek mümkündür. Sonuç bölümünde, uygulamanın neticesindeki bulgular yorumlanmakta ve genel bir kanıya varılmaktadır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME UYGULAMALARI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

2.1.1. İnsan Kaynakları Kavramı ve Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi; işletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, giderildiği ve çalışandan çok iyi sonuç alınması için teşvik edici çalışma koşullarının sağlandığı, işletmede üretim, pazarlama, finans gibi örgüt araçlarının gerçekleşmesine yardımcı olan bir işletme fonksiyonudur. Üretim yönetiminin konusu mal veya hizmet, finansal yönetimin konusu para, insan kaynakları yönetiminin konusu ise insandır (Özgen ve Azmi, 2011). İnsan kaynakları; örgüt için çalışan, bilgi ve yetenekleriyle örgüte artı değer katan kişilerdir. İnsanın etkili yönetimi oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu süreç; insan kaynakları profesyonelleri, birim yöneticileri ve tüm çalışanlarla iş birliği içinde olunmasıdır (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017).

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, örgütsel amaçların başarılmasında topluca insanların fayda oluşturmalarını sağlamaktır. Yöneticiler faaliyetlerini başkaları aracılığıyla gerçekleştirirler. Farklı düzeydeki yöneticiler insan kaynakları ile ilişkilidirler. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel performansı arttırmak için insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasıdır. (Buhler, 2002:5). Bu durum, insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımı gerekli kılar. Çalışanlar üzerinde etkili olan faktörlerin çalışanların mevcut durumda ne yapmaları gerektiğinin ayrıca çalışanların gelecekte ne yapmaları gerektiğinin ortaya konulmasıdır. (Phillips ve Gully, 2012: 6-7). Örgütsel performans verimini sağlayabilmek adına belirtilen konuların hepsine dikkat çekilmeli ve birbirleri üzerindeki etkileşimleri göz önünde bulundurulmalıdır (Saruhan ve Yıldız, 2012:27)

Türkiye’ de İKY esnaf teşkilatı Ahilik’e kadar dayanır. 13.yy’da Anadolu’da Ahi teşkilatları, usta-çırak ilişkisi içinde öğrenme amaçlıydı. Çalışan; önce çırak, sonra kalfa sonraları mentor unvanıyla devam etmekteydi. Osmanlı döneminde modern anlamda ilk olarak 19. yy’da kurulan fabrikalarla gündeme gelmiştir. Tanzimat ile zorunlu hizmet sözleşmesinin kaldırılması, çalışan hakları açısından önemli olmuştur

(Ertürk, 2018). İky ilk olarak 1980 yıllarında ortaya atılmış; fakat gelişme süreci devam etmektedir. Küreselleşmenin hızla yükseldiği mevcut durumda toplumlar rekabet içindedirler (Erdil ve Özutku, 2013).

Sosyal sorumluluk, sağlık, gıda ihtiyacı, eşler arasında anlaşamama, ayrılık, iş ahlakı, işgücü yapısındaki değişiklikler, nüfusun çoğalması gibi sorunlar devamlılık arz ettiğinden bunların üstesinden gelebilmek için daha verimli çalışılması gerekmektedir. Bu sebeple özel ve kamu sektörü örgütlerine ihtiyaç duyulmuştur. (Erdil ve Özutku, 2013).

İşletme organizasyonları; eldeki sınırlı kaynaklar (para, makine, bilgi, insan vb.) etkili, verimli kullanılarak daha iyi hale getirilebilir. İşletmenin üretkenliği, çıktı ile üretim için yapılan harcama olan girdilerin oranı artırılarak iyileştirilir. İşletmelerin en önemli kaynaklarından birisi iky'dir. Başarılı bir iky politikasıyla iş görenlerin iş yaşam standardı iyileştirilerek verimlilik artışı sağlanır (Erdil ve Özutku, 2013).

İky alanı teoride oldukça araştırılmışsa da pratikte önemli eksiklikler mevcuttur. İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesini ilk çağlara kadar götürmek yerinde olacaktır (Fındıkçı, 2018). İlkel toplumların en önemli ihtiyaçlarından olan yiyecek, barınma, korunma duygusu ve öneminden dolayı toprak işlenerek tarım toplumuna geçilmiş, göçebe hayattan kopup yerleşik düzende mal değiş tokuşu yapılarak madeni para ile ekonomik hayat başlamıştır (Fındıkçı, 2018).

Tüm bunlar devam ederken, yönetim kısmında ise dini ve sosyal sınıfları oluşturan kurumların hâkimiyetini görmek mümkündür. 18. yy'ın son döneminde teknolojinin ilerlemesi ve değişimi ile Sanayi Devrimi yıllarında insan kaynakları ortaya çıkmıştır. Bu evrede iş bölümü ile ihtisaslaşma artmış, işgücü mal gibi satın alınıp satılmıştır (Fındıkçı, 2018). Dolayısıyla işgücünün korunması açısından hükümet ve yerel kamu kuruluşlarının iş görenleri koruyamadığı anlaşılmıştır. Sonrasında çalışanlar işverenler karşısında haklarını savunabilmeleri ve aynı zamanda yaşam standartlarını daha iyi seviyeye taşımaları için örgütlenmiş ve bunun sonucunda serbest toplu pazarlık uygulamaları ortaya çıkmıştır (Fındıkçı, 2018).

1913 yılında Frederick W.Taylor tarafından gerçekleştirilen bilimsel yönetim çalışmaları ve Hugo Munsterberg tarafından geliştirilen endüstriyel psikoloji teorisi,

insan kaynakları yönetiminde yeni bir sayfa açmıştır. Bu yıllarda Taylor ve arkadaşları iş verimliliğine yoğunlaşırken Munsterberg kişiler arasında farklılıkların olduğunu belirterek insan kaynakları yönetimine yeni bir boyut kazandırmıştır (Ertürk, 2018). Teknolojideki gelişmeler, işletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının çoğalması ve devletin işçilerle fazla ilgilenmesi sonucunda işletmelerin organizasyonlarında personel bölümü ortaya çıkmıştır. Böylece insan kaynakları bölümü yöneticileri, yönetimle mavi yakalı çalışanlar tabir edilen işçiler arasında köprü oluşturmuşlardır (Fındıkçı, 2009).

1900 yılların başında Elton Mayo ve ekibinin Western Electric Şti. Hawthorne tesislerinde yapmış oldukları uygulamayla insan faktörü ile işi birleştirerek insan kaynakları yönetimine yeni açılımlar kazandırmışlardır. Bu bağlamda üç farklı akım ortaya çıkmıştır. Dessler ve diğerleri (2002) bu üç akımı şu şekilde ifade etmişlerdir.

- Bilimsel yönetim akımı (Frederic Taylor ve arkadaşları tarafından oluşturulan bu akım, üretim ve verimlilikte artışta insanı temel almayıp performansa dayalı ücret alınması gerektiğini, çalışanların duygularının olmadığını ve dolayısıyla makine tarzı kontrol edilebilir olduklarını savunmaktadır.)
- İnsan ilişkileri akımı (Bu akım, ABD’ deki Western Electric Şti. Hawthorne çalışmalarını baz almıştır. İnsan ağırlıklı, iletişime önem veren ve iş görenlerin gurur ve duygularına saygı duyularak motivasyonu göz önünde bulunduran bir niteliğe sahiptir.)
- İnsan kaynakları akımı (Bu akımda, insan ve verimliliğe önem verilmiş, motivasyon iş tasarımı yapılarak oluşturulmuş ve çalışanların farklı olmasından ötürü insan kaynakları bir rekabet üstünlüğü olarak belirtilmiştir.

Dessler ve diğerleri (2002) insan kaynakları yönetiminin 4 mertebesinde bahsetmişlerdir. Bunlar sırasıyla;

- 1- İdari İşler Yönetimi,
- 2- Personel Yönetimi,
- 3- İnsan Kaynakları Yönetimi,
- 4- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,

1860 yıllarında sanayileşme dönemi ile tarım toplumu geride kalarak makineleşme dönemi hız kazanmıştır. Makineleşme döneminde bulunan buhar gücü ile dünyanın herhangi bir yerinde gemi ve lokomotiflerle ürünlerin dağıtımı kolaylaşmıştır (Özgen ve Yalçın, 2011). Sanayi toplumu ile hızlı büyüyen şehirleşme anlayışıyla endüstriyel üretim araçları, ekonomik verilere dayalı yönetim, işçi sınıfının doğuşu, fabrikalaşma, kâğıt paranın topluma hâkim oluşu, zorunlu eğitimin yaygınlaşması vb. gelişmeler yaşanmıştır (Tortop, Aykaç, Yayman, Özer, 2013).

Makineleşmenin sonucu olarak 1770’lerde insanın fiziksel gereksinimine ihtiyaç azalmıştır. Adam Smith “‘Ulusların Zenginliği” adlı eserinde üretim sürecine dikkat çekerek, süreci basite indirgeyip kendi içinde görevlere ayırmış ve bunun neticesinde insan yönetimi anlayışına katkıları olmuştur. Hızlı gelişen makineleşme sonucu sanayi devrimi ile birlikte bilimsel yönetim doğmuştur (Akdemir, Demirkaya, 2016).

F.V Taylor 1880’ de üretim sürecinde yer alan çalışanların daha etkin olmalarına yeni teknik akım getirmiş, üretim sürecinde zaman ve emek miktarları ön plana çıkmıştır. Sanayi devriminin iş merkezli olduğu anlaşılmıştır. Bu dönemde çok çeşitli araştırmalar yer almıştır. Bunlardan biri olan Hawthorne Araştırmalarında temel amaç, üretimdeki verimlilik olmuştur (Akdemir, Demirkaya, 2016).

Üretimdeki araştırmalar bu dönemde çoğalmıştır. Üretimdeki verimlilik artışında bireysel faktörlerin daha etkin olduğu izlenmiştir. Tüm bu çalışmaların sonucunda üretimde renk, ses, ışık gibi çevresel etkenlerin önemi ortaya çıkmıştır. İnsan psikolojisine yönelik araştırmalarda çalışma ortamındaki insanların motivasyon, iş tatmini ve endüstri ilişkileri ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınmıştır (Sadullah, 2013).

İşçi hareketleri sonucu oluşan sendikalaşma ile çalışanların sorunlarını çözmek ve çalışanların yönetimle olan iletişimlerine katkı sağlamak amacıyla uzmanlaşmış personel görevlileri ortaya çıkmıştır (Sadullah, 2009). 1917’de New Jersey Standart Oil şirketine işçi ve işverenler arasında toplantılar düzenlenip emeklilik ödeme sistemi, istihdam programı, sigorta ödemeleri, sağlık bölümü gibi yenilikler hayata geçirilmiştir. Standart Oil ile şirket çalışanlarına yönelik 1912’de istihdam yönetimi, Boston İstihdam Derneği ve 1916’da Uluslararası alanda İstihdam Yöneticileri Derneği gibi bağımsız birçok işletme ortaya çıkmıştır (Sadullah, 2009).

I. Dünya Savaşı sonrasında artan üretim hacmi ekonomiyi canlandırmıştır. Üretim hacminin büyümesi sonucunda eleman gereksiniminin artmasıyla ücretlerde ve personel devir hızında da artış olmuştur. Bu durum, yönetim etkinliği, personel verimliliği ve daha pek çok konuda işletmeleri arayışlara iterek yeni teknik ve yöntemlerin geliştirilmesini sağlamıştır (Ertürk, 2018). Fransa’da Alfred Binet ve Theophile Simon’un geliştirdiği zekâ testleri askeri birlikler tarafından asker alım sürecinde kullanılmıştır. Rusya’da Çarlık rejiminin yıkılması ile Bolşevik Devrimi yepyeni bir boyuta geçilmesine neden olmuştur. İşçi ve İşveren arasında oluşan çatırdamalar, onlar arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesinin önünü açtı (Bingöl, 2016).

Sendika olgusu çalışanların uluslararası platformda temsil ve haklarını arama imkanını sağladı. Böylece, insan kaynaklarına yönelik kâr amacı gütmeyen Endüstri İlişkiler Danışmanlığı ABD’de Tead ve Metcalf tarafından kaleme alınan iky konulu ilk kitaptır. 1920’lerde endüstriyel ilişkiler insan kaynaklarına yönelik akademik ilklerin yaşanmasına neden olmuştur (Bingöl, 2016). 1929’da yaşanan ekonomik daralmadan olumsuz etkilense de II. Dünya savaşının sonuna kadar insan kaynakları bölümleri şirketlerin olmazsa olmaz bir parçası olarak ekonomik buhranda yer almıştır. 1930’lu yıllarda Elton Mayo’nun Western Electric deneyleri ile ortaya çıkan personel yönetimi, çalışanların verimliliği, iş ilişkilerinde moral düzeylerinin önemi gibi konular, iky’ne katkı sağlamıştır (Sadullah, 2010).

1960’lara kadar İnsan kaynakları mavi yakalı diye anılan imalat ve hizmet çalışanlarına ait bir kavram olduğu görülmektedir. Personel bölümleri, çalışanların kayıtlarını tutan ve sendikal ve sosyal hakların çalışmalarını takip eden bir birim olarak yer alsa da 1960’ların ortalarından itibaren akademik çalışmalarda endüstriyel ilişkilerden ziyade örgütsel davranışa yönelme meydana gelmiştir (Ertürk, 2018).

1967 yılında insan gücü planlamasını E.B.Geisler insan kaynaklarını işletmelerin doğru yerde doğru sayıda faydalı işleri yapan nitelikli personeli belirleme, denetleme, geliştirme süreci olarak ifadelendirmiştir. ABD’de 1968’de kabul edilen Sivil Haklar Sözleşmesi ile personellerin işe alınması, yerleştirme süreçleri, mülakat, performans ölçümlerinin etkinliğinin dönemi akademik çalışmalarda, dergilerde ve örnek olaylarda görülmeye başlanmıştır (Ertürk, 2018).

1970’lerde personel yönetimi, iş gören motivasyonu, sosyal hizmetler, liderlik, personel politikaları ve programları bir bütün olarak yer almıştır. Personel bölümü işe uygun işçi alınması, performans değerlemesi ve ücretlendirilmesi iş gören sorunlarının iyileştirilmesi noktasında yöntemleri araştıran bir bölüm olarak görülmüştür (Dolgun, 2007).

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları

İky, organizasyondaki rolü icabı ulusal, sosyal, organizasyonel, fonksiyonel, kişisel amaçlar olarak sıralayabiliriz;

Ulusal Amaçlar: Fiziksel, finansal ve doğal kaynakların insan kaynakları yoluyla etkili kullanılmasını sağlar. Doğru beceri, uygun davranışlar ve değerlere sahip kişiler, daha iyi işgücü ve daha iyi hayat standartları oluşturarak fazla üst seviyede rekabet gücüne sahip hale gelirler (Bakan, 2014).

Sosyal Amaçlar: Toplum, insan kaynaklarından önemli ölçüde yararlanır, istihdam fırsatları oluşturur ve az bulunan beceriler değerlendirilir. Toplumun ihtiyaçlarına göre etik davranışlarla sosyal sorumluluk oluşturulur (Bakan, 2014).

Organizasyonel Amaçlar: İnsan kaynakları yönetiminde, organizasyonun öncelikli amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Bakan, 2014).

Fonksiyonel Amaçlar: İnsan kaynakları bölümü devamlı olarak organizasyonun ihtiyaçlarına uygun seviyede katkı oluşturmayı hedefler. İnsan kaynakları bölümünün hizmetleri ile organizasyonun ihtiyaçları arasında uyum olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun isteklerine göre hizmet vermelidir (Bakan, 2014).

Kişisel Amaçlar: İş görenlerin şahsi amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olunmalıdır. Bu amaçlar, bireyin organizasyona fayda katmasına yönelik olmalı, iş görenin işletmeye olan sadakatini artırmalı ve böylece motivasyon oluşturulmalıdır (Bakan, 2014).

Durai (2010:3) ise insan kaynakları yönetim amaçlarını şöyle sıralamaktadır:

- Üst düzey yönetimle çalışanlar arasındaki bağlantıyı sağlama,

- Organizasyonun sorunsuz bir şekilde çalışmasını sağlayan yeterli seviyede işgücünü istihdam etme ve devamlılık arz etmesini sağlama,
- Mevcut personelin yeteneklerinin gelişmesine ve istenen sonuçların başarılmasına yönelik kişisel performansların artırılması için eğitim fırsatları sunulması,
- İşgücünün kullanımı karşılığında çalışanlara ödenecek bedel ile elde edilecek faydaların doğru şekilde tasarlanması ve böylece çalışan motivasyonunun, grup moralinin ve işçi-işveren birlikteliğinin sağlanması,
- Çalışanların işlerine dair psikolojik ve fiziksel algılarını düzeltmeye yönelik olarak çalışma hayatı kalitesinin artırılması,
- Çalışanlar arasında, organizasyon içinde ve dışında, etik değer ve hareketlere liderlik edilmesi (Özgen ve Yalçın, 2011).

İnsan kaynakları yönetiminde amaç, örgütte çalışanların başarılarıyla örgütün başarısını doğru orantılı bir şekilde sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün verimliliğini ve gücünü fazlalaştırmayı hedefler. Bu güç, bir örgütün elindeki bütün kaynakları çok iyi bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşması gücüdür (Özgen ve Yalçın, 2011).

İnsan kaynaklarını verimli şekilde idare etmenin, işletmenin genel yönelimi ve elde edilen sonuçlar üzerinde pozitif bir etkisi vardır. “Elde edilen sonuçlar”, örgütün ayakta durması, gelişmesi, kârlılığı, rekabetçiliği ve ayrıca yeni koşullara ayak uydurabilme yetkinliği demektir. Bu sonuca ulaşmak için insan kaynakları yönetiminin benimsediği amaçlar sırasıyla şunlardır (Bakan, 2014: 14-15);

Verimlilik: İnsan kaynakları yönetiminin elinde verimliliği fazlalaştırmak için uygun fırsatlar bulunmaktadır. Bu durum sadece çıktının artırılması ile ilgili değildir. Çıktının daha öncekilerden çok daha yüksek kalitede olmasının sağlanması ile de ilgilidir. Nitelik ve niceliğe aynı anda yapılan bu yeni vurgu, verimli insan kaynakları yönetimine olan ihtiyacı fazlalaştıran birçok farklı kuvvetten biri olarak belirtilebilir (Ertürk, 2018).

İş Hayatının Kalitesi: Günümüzde birçok çalışan yaptıkları işlerde daha çok söz sahibi olarak ve kontrolü daha fazla ellerinde bulundurarak işletmeye faydalı

olabilme arzusundadır. İşverenler de çalışanlarına “çalışan katılımı ve iletişimleri” vasıtasıyla çok fazla katılım ve kontrol hakkı vermektedir. Organizasyonun öncelikleri açısından, verimlilikten sonra çalışanlarla iletişim kurmak ve onların fikirlerini açıklamalarına fırsat vermek gelmektedir (Erdil ve Özutku, 2013).

Hukuksal Uyum: Örgütler, çalışanlarını yönetirken birçok kanuna, düzenlemeye, mahkeme kararına ve kurumlara uyum sağlamak zorundadır. İşletmede, insan kaynakları yönetiminin hem ulusal hem de uluslararası kanunlar ve düzenlemelere uymadığı durumlarda işletmeler yüksek tutarlı muhtelif cezai müeyyidelerle karşılaşma riski yaşamaktadır (Erdil ve Özutku, 2013). İşletmelerde insan kaynakları departmanları, hukuksal alanda ortaya çıkan değişiklikleri devamlı takip ederek ve bu değişikliklere uyum sağlayarak ortaya çıkabilecek muhtemel riskleri bertaraf edebilirler (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

Rekabet Avantajı Kazanmak: Rekabet avantajını elinde bulundurmak için insan kaynakları yönetimini kullanmak örgütler için önemli bir araçtır. Çünkü, pazardaki rakiplere yönelik hızlı ve faydalı yanıt verebilmek genellikle güçtür. Böylece rekabetin çok yüksek olduğu durumlarda firmaların insan kaynakları yoluyla rekabet avantajı kazanacak girişimlerde bulunması etkilidir (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

İşgücünün Uyum Yeteneği: İşletmenin sahip olduğu iş gücünün değişen piyasa şartlarına, yeni teknolojilere, becerilere, stratejilere ve özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarına hızlı bir şekilde adapte olabilme kabiliyetine sahip olması gerekir. Günümüzde çalışanların muhtelif beceriler konusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi, işgücünün değişen koşullara uyum sağlamasında etkili yollardan biridir (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2011).

İnsan kaynakları yönetiminin genel amacı; örgütün, çalışanlar vasıtasıyla başarıya ulaşabilmesini sağlamaktır. Bu vesile ile örgütsel etkililik (effectiveness), bilgi yönetimi, ödül yönetimi, çalışan ilişkilerinin düzenlenmesi, farklı insan gruplarının farklı gereksinimlerinin karşılanması ayrıca olması gereken teorik durum ile gerçekleşen durum arasında sapmaların bulunarak gerekli önleyici ve düzeltme faaliyetlerinin yerine getirilmesi sağlanır (Özgen ve Yalçın, 2011).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri

2.2.1. Yeterlilik İlkesi

Liyakat ilkesi de denilmektedir. Her görev için en kalifiye elemanın seçilmesidir. Bunun için sınav açılmalı, ilgililerin kendi beceri ve yeteneklerini dikkate alarak sınava katılabilecekleri beyan edilmeli ve akabinde başvuruda bulunmaları sağlanmalıdır. Etkili ve verimli bir personel sisteminin oluşmasını sağlayan kural ve uygulamaların bütünüdür (Dolgun, 2007). Bireyin görevi başarıyla ifa etme erkinin neticesidir. Sadece örgüte giriş aşamasında değil, girdikten sonraki aşamada, etkinlik yaratıcı uygulamaları da kapsar. Personel işe alımında, ırk, cinsiyet, medeni durum, din vb. gibi ayrımlar yapılmaksızın sadece işin gerektirdiği bilgi, beceri, yeteneğin baz alındığı bir sistem olmalı ve eşit işe eşit ücret verilmelidir (Dolgun, 2007).

2.2.2. Kariyer İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin görevi, yetenekli, bilgili kişileri işe aldıktan sonra onları örgütte tutabilmektir. Çalışanlara uygun çalışma ortamı ve yükselme imkânı verilmeli, kabiliyetli kişilerin kariyer yapma olanakları sağlanmalı ve dolayısıyla örgütteki sürekliliklerini ve etkinliklerini artırıcı girişimlerde bulunulmalıdır (Akdemir ve Demirkaya, 2016). Seçilen bir iş yolunda ileriye gitmek ve bunun neticesinde iyi getiri elde etmek, fazla sorumluluk almak ve sonunda fazlasıyla hak ettiği gücü ve prestiji elde etmektir (Dolgun, 2007).

2.2.3. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi, işe alınırken veya çalışma hayatında yükselirken dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce gibi nedenlerle ayrıma maruz kalmamak, hiçbir birey veya gruba ayrıcalık sağlamamaktır (Özgen ve Yalçın, 2011). Anayasada her T.C. vatandaşının kamu hizmetlerine girme hakkına sahip olduğu ve hizmete alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka bir ayrım gözetilemeyeceği belirtilmektedir. Buradaki eşitlik yasalar karşısındaki eşitlikten ziyade fırsat eşitliğidir. Bu eşitliği sağlama sorumluluğu firmanın insan kaynakları departmanındadır (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

2.2.4. Güvence İlkesi

Güvence ilkesi, kariyer ilkesi ile ilgilidir. Çünkü, bir işte kariyer yapmak uzun süre çalışmayı gerektirir. İki tür güvence vardır; birincisi iş güvencesi ve ikincisi de makam güvencesidir. İş güvencesi kişinin haklı bir sebep olmadan işten çıkarılmaması, makam güvencesi de kişinin yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir (Akdemir ve Demirkaya, 2016). Bütün iş görenler keyfi nedenlerden dolayı işten atılmak istemezler. Güvence olmaksızın çalışan elemanlar iyi verim sağlamayacaklardır. Örgütte şüpheye düşülmeden ve çalışanın önündeki yıllara güven içinde bakabileceği olumlu şartlar hazırlanmalıdır (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

2.2.5. Yansızlık İlkesi

Yansızlık genel anlamda siyasi amaçlı atamalardan uzak olmakla ilgilidir. Başka bir anlamda ise yansızlık, tepe noktasındakilerin astlara karşı tarafsız davranışlarıdır. Örgütlerde yönetimler, çalışanların siyasi düşüncesi veya kullandıkları oy sebebi ile onlara karşı tarafsız olma duruşunu yitirmemek zorundadırlar (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

2.2.6. Açıklık ve Gizlilik İlkesi

Açıklık ilkesi, işletme politikalarının belirlenmesi, uygulanmasında bütün iş görenlerin destek ve katılımını gerekli görür ve bu hususun, insan kaynaklarının başarısında önemli bir yeri vardır (Fındıkçı, 2018). Üst basamakta yer alan idarecilerden başlayarak ara basamak idarecileri, bütün çalışanlar ve temsilcilere izlenecek politika konusunda bilgi verilmesi gerekmektedir. Kullanılan dilin basit olması, kullanılan araçların sade ve anlaşılır olması, açıklık ilkesi bakımından önemlidir (Fındıkçı, 2018).

Çağdaş işletme idaresinde, açıklık ve gizlilik ilkeleri kıyaslandığında ilk etapta çelişkiler görünse de özellikle muhasebe ve personel işlerine ilişkin belirli konularda sınırlandırılmak koşulu ile gizlilik ilkesinin uygulanmasını hoş görüşle karşılamak gerekmektedir (Akdemir ve Demirkaya, 2016). Firmanın insan kaynakları bölümünde bütün iş görenlerle alakalı sicil kayıtları, aldığı cezalar, performans

değerleme sonuçları gibi bilgilerin olduğu dosyalar vardır ve bu bilgilerin gizli kalması yapılan çalışmaların güvenilirliği bakımından önemlidir (Fındıkçı, 2018).

2.2.7. Halef Yetiştirme ve Yönetim Geliştirme İlkesi

Halef yetiştirme ilkesiyle kastedilen yetki devridir. Kurumdaki yöneticinin sahip olduğu yetkilerin bir kısmını yine aynı kurumda çalışan kişiye devretmesi ve karar alabilmelerini sağlaması biçiminde tanımlanmaktadır. Evrensel bir örgütlenme ilkesi olarak bilinmektedir. Bununla birlikte, üstler, bazı durumlarda yetki devrini kendileri açısından bir tehlike unsuru olarak görmektedirler (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2011: 16-17).

Yönetim geliştirme, bütün kurumlarda dinamik bir süreçtir. Bu nedenle, yönetimin kusursuz olmasının imkânsız olduğu gerçeğiyle birlikte bir idareci için kendini geliştirmek, her daim izlenmesi gereken bir yol olması gerekmektedir. Yönetimi geliştirmek adına eğitim ve gelişim faaliyetlerini desteklemek kurum kültürünün oluşturulması için çok önemli bir göstergedir (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2011: 16-17).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin örgüt planlaması da dahil olmak üzere işletmenin genel planlama amaçlarına katkıda bulunabilecek en uygun kalitedeki personelin ilgili birime yerleştirilmesi, göreve başlarken hizmet içi eğitimle donanımlı bir şekilde başlaması ve değerlendirme çalışmalarını kapsamaktadır (Bingöl, 2013). İnsan kaynakları planlamasını makro yönüyle inceleyen yaklaşımlarda işgücü planlaması, bir ülkenin çalışma gücünü nitelik ve nicelik yönünden saptamasıyla ilgilidir. Ülkenin insan gücü politikaları doğrultusunda, beşerî kaynakların geliştirilmesi ile ilgili programların hazırlanmasını içine almaktadır (İbicioğlu, 2011).

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin mevcut durumda ve gelecekte arzuladığı duruma uygun insan kaynağının belirlenmesini ifade eder. Planlama, istenilen amaçlara ulaşmak için hareket tarzının seçilmesi işlemidir (Ayan, 2012: 103-104).

İnsan kaynakları planlamasının, işletmenin insan kaynakları aracılığıyla ileride çıkabilecek sorunları belirleyip çözüm önerileri sunması, insan kaynaklarının işe alınması sürecinde bölgesel işgücü pazarının değerlendirilmesi ve başka insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonun sağlanması gibi muhtelif işlevleri vardır (Ayan, 2012: 103-104).

2.3.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Süresi

İnsan kaynakları planlaması faaliyetinin neticesinde, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip, istenilen sayıda personeli gerektiği zamanda sağlayacak hareket programının hazırlanması amaçlanmaktadır. İnsan kaynakları planlarının etkili olabilmesi için insan kaynakları planlarının organizasyonunun uzun dönemli olmaması gerekir (Erdil ve Özutku, 2013). İnsan kaynakları planlaması örgütsel planlarla bağlantılı olmalıdır. Örgütsel planlar, genellikle (0-2 yıl), orta (2-5 yıl) ya da uzun (5 yıldan fazla) dönemli ayrıma tabi tutulur. İnsan kaynakları planlamasının her adımı insan kaynakları personelinin ve organizasyondaki başka birim yöneticilerinin iş birliği ile oluşturulmalıdır (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

2.3.3. İnsan kaynakları planlamasındaki yaklaşımlar

Bütüncül düzey: Organizasyondaki işler ve iş grupların tamamı veya çoğunluğu için yapılır. Üst düzey yönetim dışındaki işlerde gereksinim duyulan personel sayısı üzerine kurulur.

Temel roller: Mantıksal veya tecrübeler sonucu problem çıkaran işler ya da organizasyon için kilit pozisyonlar varsa öncelik bu gruplarındır (Özler, 2007).

2.4. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

Dışsal Faktörler: Ekonomideki değişim, sosyal, politik ortam ve yasalardaki değişim, teknolojik ilerleme ve rekabet koşullarındaki değişimlerden oluşmaktadır.

İçsel Faktörler: Bütçeler, faaliyet biçimi ve hacmindeki değişikliklerden ibarettir (Özler, 2007).

– Dışsal faktörler

Ekonomideki değişim: Ekonomideki bir sorun işletmeleri küçölme eğilimine sürüklemektedir.

Sosyal politik ortam ve yasalardaki değişim: İşletmelerin, engelli ya da hükümlü personel çalıştırma zorunluluğunda ortaya çıkan orantısızlık veya emeklilik yaşının yükseltilmesi gibi yasal düzenlemeler insan kaynakları planlarının değişmesine sebebiyet verecektir (Özler, 2007).

Teknolojik gelişim: Yeni çıkan teknoloji bir birimde gereksinimi azaltırken başka bir birimde insan kaynakları gereksinimini etkileyecektir.

Rekabet koşullarında değişim: Pazara yeni rakiplerin katılması ve tam rekabet koşullarının oluşması üretimin fazlalaşmasına, fiyatların ucuzlamasına ve insan kaynağı ihtiyacının doğmasına sebep olabilir (Erdil ve Özutku, 2013).

– İçsel faktörler

Bütçeler: Bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarını sayılarla ifade edilen kısa vadeli planlarıdır (Özler, 2007).

Faaliyet biçimi ve hacmindeki değişiklikler: İşletmenin yeni faaliyet alanına girmesi, üretim biçimini ve yapısını değiştirmesi veya değişik işletmelerle birleşme-satın almaya gitmesi sayı ve nitelik olarak bütün insan kaynaklarında değişikliklere yol açabilmektedir (Erdil ve Özutku, 2013).

2.5. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücüne insan kaynakları talebi denir. İşletmenin kısa ya da uzun vadede ihtiyacı olan işgücünün sayı, tür ve nitelik olarak tespit edilmesine insan kaynakları talep tahmini denmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011). İnsan kaynağı ihtiyacının planlanması kurumsal olarak, gelecekteki herhangi bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden saptamak veya sonradan bu saptanılan değerlerden yola çıkarak, söz konusu işi yapabilecek belirli özellikteki insan kaynağını sayısal olarak belirlemektir (Özgen ve Yalçın, 2011).

2.5.1. İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesine Yardımcı Araçlar

2.5.1.1. İş Analizi ve Süreci

İş analizi, herhangi bir işin nitelik, nicelik, ihtiyaçları ya da çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya çıkaran çalışmadır. İş analizi insan kaynakları uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. Bu aşamada iş analizi devreye girer ve gerekli olan bilgileri sağlar. İş analizi, örgütte yer alan bütün işlerle ilgili ihtiyaç duyulan kabiliyetlerin, görevlerin ve bilgilerin sıralandığı bir süreçtir (Bingöl, 2013).

İş analizi İKY'nin temel taşlarından biridir. Bir araya getirilen bilgilerden İKY'nin birçok alanında yararlanılmaktadır. İKY'yi gerçekleştirirken atılan her adım iş analizi süreciyle bağlantılıdır (Özgen ve Yalçın, 2011).

Organizasyonlarda iş analizi, seçme, yerleştirme, ücretlendirme veya performans değerlendirmeyi anında etkilemektedir. İş analizi aşamaları, çalışanlar için lazım olan becerileri, bilgileri ve kabiliyetleri ortaya koyarak eğitim ve kariyer geliştirme aşamalarını destekler niteliktedir (Özgen ve Yalçın, 2011). Eksiklikler bu şekilde belirlenmekte, eğitim ve geliştirme gayretleri bu eksikliklerin telafi edilmesine yardımcı olmaktadır. İş analizi ayrıca sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının ve endüstri ilişkileri aşamalarının saptanmasına da yardımcı olur (Özgen ve Yalçın, 2011).

İş analizi süreci; iş analizinin planlanması, iş analizi ile alakalı ön çalışmaların yapılması ve aşamanın ilgili kişilere ilan edilmesi, iş analiz sürecinin yürütülmesi, iş tanımları ve iş gereklerinin oluşturulması ve oluşturulan iş tanımları ve iş gereklerinin ihtiyaç duyuldukça yenilenmesi aşamalarından oluşur (Özgen ve Yalçın, 2011).

2.5.1.2. İş analizinin planlanması

İş analizinin planlanması iki şekilde olmaktadır. Bunlardan ilki; iş analizinin amaçlarının tanımlanması diğeri ise üst yönetim desteğinin sağlanmasıdır.

İş Analizinde ilk önce idareci ve çalışanlardan elde edilecek bilgiler planlanmalı ve iş analizinin hedefleri saptanmalıdır. Bunu gerçekleştirirken tepe yönetiminin desteğinin sağlanması da önem arz etmektedir (Erdil ve Özutku, 2013).

İlk etapta analiz edilecek işler saptanır. Sonrasında örgüt şemaları, hali hazırda iş tanımları, daha evvelki iş analizi bilgileri incelenir (Erdil ve Özutku, 2013). Bu aşamada iş analizinin yürütülmesinde kullanılacak metotlar da belirlenmelidir. İş analiz süreci ile ilgili yöneticilerle ve analiz aşamalarından etkilenecek çalışanlarla diyaloga geçilerek bilgi aktarımında bulunulmalıdır (Erdil ve Özutku, 2013).

2.5.2. İş Analiz Sürecinin Yürütülmesi

İş analiz sürecinin yürütülmesi ihtiyaç duyulan bilgilerin edinilmesi ile başlar. Gözlem, görüşme, anket metotlarından faydalanılır. Anketten yararlanılacaksa anketi yanıtlayan çalışanların anketleri teslim etmeden üstündeki yöneticilerine kontrol ettirmeleri önemlidir. Anket formunun, mutlaka analiz ile ilgili bilgiler, talimatlar içermesi gerekir. Görüşme yönteminden yararlanılacaksa, anketlerin toplanmasından sonra gerçekleştirilebilir. İşlerle ilgili ayrıntılara netlik kazandırılmış olur (Uyargil, 2018).

2.5.3. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

İş analizi uygulanırken değişik yöntemler denenir. En fazla kullanılan iş analizi yöntemleri, gözlem, anket, görüşme ve karma yöntem olarak sıralanabilir. Amaç, en ideal yöntemi belirlemektir (Bingöl, 2013).

– Gözlem Yöntemi

Gözlemci; yerine getirilen görevleri, temel görev basamaklarını, kullanılan araç-gereçleri, birbirleriyle olan diyaloglarını, kullanılan prosedürleri, referansları, iletişim aşamalarını, yönetsel faaliyetleri incelemektedir. Avantajı fiziksel ve rutin yapılan işler için idealdir. İnsanların zihinlerinde gerçekleşenler gözlemlenemediğinden zihinsel yönü ağır basan işlerde kullanılması güçtür. Yöntemin en başta gelen dezavantajı, çalışanlar işlerini yaparken gözlemlendiklerinde farklı davranabilmektedirler (Bingöl, 2013).

– Anket Yöntemi

Bu yöntemde önceden tasarlanmış anket formu çalışanlara dağıtılır, çalışanların işleri ile yönetici tarafından kontrolü sağlanarak ilgili birime verilir. Yöntemin önemli avantajı bir defada fazla kişilere ulaşabilmektir. Dezavantajları ise anketi

hazırlanması, dağıtılması, elde edilen verileri analiz etme işlemlerinin zorlayıcı olması, anketlerin istenen cevapları alabilmek, yanlış anlamaları ortadan kaldırmak adına net yönergelerle doldurulmasıdır (Bingöl, 2013).

– Görüşme (Mülakat) Yöntemi

Görüşme yönteminin öncelikli avantajları; görüşmeye katılan kişinin görüşme esnasında istenen bilgileri elde edebilmesi ayrıca açık olmayan noktalar olduğunda müdahale ederek açıklığa kavuşturabilmesidir. Dezavantajları; görüşmeler karşılıklı gerçekleştirildiği için çalışanlar ve yönetimin birbirlerinin söylediklerini hemen düzeltmeyebilmeleri ve görüşmeye katılan kişiye görüşmenin amacını, arka plan bilgisini vermek amacı ile fazla zaman harcanması, zamanını verimli kullanamamasıdır (Erdil ve Özutku, 2013).

– Karma Yöntem

İş analizleri uygulanırken yalnızca bir yöntemden faydalanılması etkin sonuçlar vermeyebilir. Bu nedenle önceden hazırlanan iş analiz formlarına işin içeriğini kaydedebilmek için üç yöntemin karma olarak kullanılması gerekir. Uygulamada en fazla bu yöntem kullanılır (Çolak, 2007).

2.5.4. İş Tanımları ve İş Gereklerinin Oluşturulması

İş tanımları yazılırken üstünde durulması gereken nokta görev tanımlarının şahısları değil de yapılan işi tanımlamasıdır. Bu nedenle, örgütlerde, iş tanımlarını yöneticilerin veya çalışanların yazması önerilmez. Onun yerine, toplanan bilgiler ışığında uzman kişilerce beraber yazılan iş tanımları, son evrede yöneticilere kontrol ettirilerek çalışmaya son hali verilmelidir (Bakan, 2014).

2.5.5. İş Tanımları ve Gereklerinin Güncellenmesi

İş tanımları ve iş gerekleri hazırlanıp ilgili kişiler tarafından tekrar incelendikten sonra bilgiler, örgütün intranet sisteminde güncellenebilir şekilde olmalıdır. Güncelleme yapmanın etkin yollarından biri, bunu insan kaynakları yönetimi çalışmalarının bir parçası haline getirmektir. Mesela, bazı örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar performans değerlendirme görüşmeleri yaparken iş tanımlarını gözden geçirilir (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

2.5.6. İş Tanımları ve İş Gerekleri

İş analizi sonucunda elde edilen bilgilerle görev tanımları ve iş gerekleri oluşturulmaktadır. İş tanımları, işle alakalı esas sorumluluk veya fonksiyonları, çalışma araçlarını, işte kullanılacak araç-gereçleri, çalışma koşullarını, çalışma arkadaşları ile ilişkileri ve çalışanların sorumluluk alanlarını anlatmaktadır. İş gerekleri ise işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları uygulamak için gereken özellikler içerir (İbicioğlu, 2011).

İş tanımları çalışanın gerçekten ne iş yaptığını, nasıl yaptığını ve iş koşullarının nelerden ibaret olduğunu açıklayan yazılı beyandır (Bingöl, 2016).

İş tanımları düzenlendikten sonra bir üst yönetici ve İK departmanı tarafından denetlenmesi, periyodik aralıklarla gözden geçirilmesi ve görev tanımlarında şahısların değil işin tanımlanmasına hassasiyet gösterilmesi önemli konulardandır (Erdil ve Özutku, 2013). İş analizi sonucu elde edilen iş gerekleri, işle ilgili bilgi, kabiliyet, eğitim, tecrübe, sertifikalar ve yetenekleri ifade eder (Erdil ve Özutku, 2013).

İş tanımları, işi genel olarak geniş kapsamlı ele alırken, iş gerekleri yalnızca işin belirleyici özelliklerini oluşturan faktörleri ayrıntılı bir şekilde irdelemektedir. İş gerekleri, dört ana faktör altında aşağıdaki şekilde alt faktörlere ayrılmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011).

Yetenek Gerekleri; Fiziksel yetenekler, Düşünsel yetenekler, Eğitim, Deneyim.

Çaba Gerekleri; Fiziksel Çaba, Düşünsel Çaba.

Sorumluluk; Malzeme ve Makine, Gözetim, Başkalarının güvenliği.

Çalışma Koşulları; Aydınlatma, Isı, Temizlik, Gürültü, Risk (Özgen ve Yalçın, 2011).

2.5.7. İş Analizi Yaparken Dikkat Edilecek Hususlar

İş analizi süreci yorucudur, uzun zaman almaktadır. Analizin doğru ve eksiksiz şekilde yürütülmesi, işletme kaynaklarının etkili kullanılması sonucunu

doğurmaktadır. İş analizi uygulanırken bütün çalışanlar iş analizi süreci ve amaçları hakkında bilgilendirilmelidirler (Bakan, 2014).

İş analizinde görev alacak bireylerin seçimi ile alakalıdır. Analiz sürecinde görev alacak bireylerin gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olmaları gerekir. Analist, bilgi toplamının yanında bu toplanan bilgileri düzenli bir şekilde analiz edebilecek bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır (Ertürk, 2018).

Eksiksiz yapılan iş analizi sürecinin insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun temelini oluşturmakta sağlıklı bir şekilde işlemesiyle önemi daha iyi anlaşılacaktır (Bingöl, 2016).



3. EĞİTİM VE GELİŞTİRME UYGULAMALARI

3.1. Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı

Eğitim, “iş ile alakalı yetkinliklerin iş görenler tarafından daha çabuk öğrenilmesini sağlayan ve örgüt tarafından önceden planlanmış çaba” olarak ifade edilebilir (Özgen ve Yalçın, 2011). Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, yetenek ve davranışların bütünüdür. Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, yetenek ve davranışlara sahip personel yetiştirmek ve günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarını sağlamaktır. Eğitim, rekabet üstünlüğü sağlamada kullanıldığında, entelektüel sermayeye katkı sağlamaktadır (Bakan, 2014).

Örgütler, faaliyetlerini gerçekleştirmek için uyumlu, eğitimi yüksek, tecrübeli personele ihtiyaç duyarlar. Çünkü işler, günümüzün aktif organizasyonlarında daha içinden çıkılmaz bir hale gelmekte ve bu bağlamda çalışan eğitiminin önemi fazlasıyla artmaktadır (Ertürk, 2018).

Geliştirme ise; bireyin kabiliyetlerini ve potansiyelini öğrenme deneyimleri ya da kendi kendini yöneterek öğrenmeyi gerçekleştirmesiyle sağlaması anlamında bir kavramdır. Çalışanı geliştirme, değişik örgütler için örgüt kültürünün ana bileşenlerinden olup örgüt misyonunun çok önemli bir parçasıdır ve örgütün olumlu gelişmesi bakımından da önem arz etmektedir (Ertürk, 2018).

Geliştirme faaliyetleri örgütlerde iş gören devrinin azaltılmasına iki yönden yardımcı olur. Birincisi, çalışanlara, örgütün çalışanların yetenek gelişimine yatırım yaptığını gösterip çalışanların işe istekle gelmelerini ve ayrıca örgüt hedeflerine katkıda bulunmalarını sağlamaktır. İkincisi de pozitif bir çalışma ortamı sağlayacak yöneticiler geliştirmektir (Serinkan, 2007).

Geliştirme, iş görenlerin yaptıkları işlerde ve örgütlerinde veya ileride çalışacakları işlerde ve örgütlerde etkin performans göstermelerine yardımcı olacak eğitim, iş tecrübeleri, ilişkiler, kişilik ve kabiliyetlerin değerlendirilmesi anlamındadır. Geleceğe ilişkin olduğu için geliştirme yalnızca çalışanın mevcut işi ile alakalı olarak düşünülmemelidir (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

İşletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden sorumlu olan birimler, insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi geliştirme veya örgütsel gelişim gibi farklı birimler olabilmektedir. Küçük işletmelerde eğitim, kurucu ile beraber çalışanların sorumluluğundadır. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde ise eğitim insan kaynakları yönetimi profesyonellerinin sorumluluğunda veya insan kaynakları yönetimi geliştirme ya da örgütsel gelişim altında farklı bir bölümün sorumluluğundadır (Bingöl, 2016).

3.2. Eğitim ve Geliştirme İle İlgili Kavramlar

3.2.1. Yetiştirme

Yetiştirme işe yeni başlayan personelin istenilen seviyeye çabuk bir şekilde kısa vadede ulaşmasını sağlayan eğitim faaliyetleridir.

3.2.2. Oryantasyon

Oryantasyon, işe yeni başlayan çalışanlara işlerini kolaylaştıracak, ihtiyaç duyacakları bilgileri (bilgisayar şifreleri, şirket kuralları, vs.) sağlayan, çalışanın kendisini işletmenin elamanı gibi görmesi, benimsemesi faaliyetleridir. Çalışan donanımlı ve bilgili kişi olsa da işe başladığında ne yapılacağını, nasıl yapılacağını bilememe gibi problemlerle karşılaşabilir. İşin detaylarını öğrenerek, çalışanın motivasyonunu sağlamak açısından önemlidir (Özgen ve Yalçın, 2011).

3.2.3. Yüksek Geri Dönüslü Eğitim ve Sürekli Öğrenme

Yüksek geri dönüşlü eğitim ve sürekli öğrenme, stratejik iş amaçlarına ve hedeflerine bağlı olan, en etkili eğitimi sağlamak için eğitim tasarım sürecinden faydalanan ve ayrıca başka işletmelerdeki eğitim programlarıyla kıyaslama yapan eğitim biçimidir. Yüksek geri dönüşlü eğitim uygulamaları, devamlı öğrenmeye yönlendiren ve adapte eden iş koşullarını hazırlamaya katkıda bulunur (Özçelik, 2018).

Devamlı öğrenme, çalışanların işleri, iş birimleri ve işletme arasındaki ilişkilerin de içinde bulunduğu iş sisteminin tamamını anlamaları üzerine kurulmaktadır. Çalışanlardan yeni beceri veya bilgi edinmeleri, edindikleri bilgileri başka personelle paylaşımları beklenmektedir. Üst yöneticiler de eğitim ihtiyaçlarını belirlemede

yardımcı olarak çalışanların almış oldukları eğitimi işlerinde kullanmaları için teşvik edici, önerici olmaktadır (Özgödek, 2014).

Yüksek geri dönüşlü eğitim akabinde performans geliştirme eğitimini de getirmiştir. Günümüzde eğitim, işletmedeki öğrenme, davranış farklılığı ve performans geliştirme ihtiyaçlarına ne ölçüde hitap ettiğine göre değerlendirilmektedir. Eğitim, çalışan performansını ileri seviyeye taşımakta ve bu şekilde işletmeler gelişmektedir (Fındıkçı, 2009).

3.2.4. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları ve Önemi

Eğitim ve geliştirmenin ilk önemli amacı, çalışanların halihazırda sahip oldukları ya da tahmin edilen performans eksikliklerini gidermektir. Eğitim, performansı yükseltmesi açısından, verimlilik oranları düştüğünde örgütler için hayati önem arz etmektedir. Eğitim ayrıca örgütlerde, hızla gelişen teknolojilere yetişmeye destek olmakta ve böylelikle yenilenip gelişmeyi sağlamaktadır (Fındıkçı, 2009).

Eğitim ve geliştirme, yeni teknolojilerin hızlı bir şekilde ilerlemesi ile var olan iş gücünü daha esnek ve yeniliklere daha uyumlu hale getirmektedir. Örgüt uyum yeteneğini artırabildiği ölçüde varlığını devam ettirmekte ve ayrıca kârını yükseltmektedir. Eğitim ve geliştirme, çalışanların, örgütü çalışmak için iyi bir iş yeri olarak algılamalarına sebep olmakta böylece örgüte bağlılıklarını sağlamaktadır (Fındıkçı, 2009). Örgüte bağlılıkları çok olan çalışanların ise işten ayrılma ve devamsızlık oranları düşmektedir ve buna mukabil örgüt verimliliği de artmaktadır (Serinkan, 2007).

Çalışmayı ve Öğrenmeyi Etkileyen Unsurlar: Çalışmayı ve aynı zamanda öğrenmeyi etkileyen faktörler olarak, küreselleşme, liderlik ihtiyacı, gayri maddi varlıklara ve insan sermayesine fazla değer verilmesi, iş stratejisine odaklanma, beceriyi çekme ve elde tutma, müşteri hizmetleri, kaliteye önem verme, değişen demografi ve iş gücünün farklılığı, yeni teknoloji, yüksek performanslı iş sistemi modelleri ve ekonomik değişiklikler sıralanabilir (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

İşletmeler, gelişmek, büyümek ve rakiplerine karşı güçlü bir şekilde ayakta kalabilmeleri için şu etkenlere dikkat etmeleri gerekmektedir; “küreselleşme, gayri maddi varlıklar ve insan sermayesine daha fazla değer verilmesi, insan sermayesi,

müşteri sermayesi, sosyal sermaye, fikri sermaye, işletme stratejisine odaklanma, yeteneği çekme ve elde tutma, müşteri hizmetleri ve kaliteye önem verme, değişen demografi ve işgücünün çeşitliliği, yeni teknoloji, yüksek performanslı iş sistemi modelleri, ekonomik değişiklikler’’ (Ertürk, 2018).

3.3. Eğitim ve Geliştirme

3.3.1. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi ve Getirileri

Teknolojideki hızlı değişimler, artan rekabet ortamı ve bunun yanında müşteri beklentileri, gereksinimleri işletmeleri yenilikçi, hızlı ve esnek olmaya zorlamaktadır. Çalışanlara fazla önem ve değer vererek onlardan daha çok faydalanmakla mümkün olabilecektir. Çalışanlara önem, değer vermenin ve onlardan maksimum düzeyde faydalanmanın yollarından biri de eğitim ve geliştirmedir. Son dönemlerde eğitimin gerekliliği ve önemi, işletmelerde kabul görmektedir. (Bingöl, 2003). Bu durum gerek yurt dışında ve gerekse ülkemizde işletmelerin eğitim programlarına verdikleri değer giderek artmasından da açıkça anlaşılmaktadır. (Yalçın, 2002:81) Tartışma daha çok eğitimin konusu ve yöntemi konusunda odaklanmaktadır. (Bingöl, 2003). Her ne kadar eğitim ve geliştirme önemli görülse de birçok işletmelerce gereken önem ve değer verilmemektedir (Bingöl, 2003:208). Bu bağlamda eğitimin maddi külfeti, gereksiz olarak nitelendirilmekte ve buna yönelik yatırımları ertelenmekte ve rafa kaldırılmaktadır (Bingöl, 2003:208). Öyle ki eğitim ve geliştirmenin olumlu getirileri dikkate alındığında, giderlerinin minimum seviyede kaldığı görülmektedir. Eğitimin, kişi yanında takım, örgüt ve toplum açısından da çok büyük önemi vardır (Aguinis ve Kraiger, 2009; Armstrong, 1999; Bingöl, 2003; Ertürk, 2011; Yalçın, 2002; Yüksel, 2003). Bu önem ve değer daha fazla eğitim ve geliştirmenin ortaya çıkardığı yararlarından kaynaklanmaktadır. Sırasıyla gerek kişi gerekse örgüt açısından tartışmalara aşağıda yer verilmiştir:

Eğitimin kişi açısından ortaya çıkardığı yararları özetleyecek olursak;

- Eğitim, çalışanların değişen çevreye ayak uydurmalarını sağlamaktadır. (Aguinis ve Kraiger, 2009:468; Armstrong, 1999; Bingöl, 2003:209-211). Çalışanların çok hızlı değişen ve gelişen teknolojilere ya da yeni tarz ve yaklaşımlara ayak uydurabilmesi ve her tür seçme işlemi profesyonelce yapılırsa dahi her zaman beklenen elemanı

seçmek mümkün olmayabilir. Hatta istenilen birey alınsa bile, yaşanan sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. (Yüksel, 2003:179). Ertürk'ün (2011) tanımladığı üzere değişimi takip etmenin ve değişimi yönetmenin yolu eğitimden geçmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında eğitim ve geliştirmenin çalışan tarafından çok önemli bir konu olduğu anlaşılmaktadır.

- Eğitimin etkin ve verimli düzeyde gerçekleşmesi, öğrenme süresini azaltmakta ve böylelikle çalışanların başarı seviyesi oldukça artmaktadır. (Aguinis ve Kraiger, 2009:468; Armstrong, 1999; Bingöl, 2003:209-211).
- Eğitim ve geliştirme, çalışanların nitelik ve nicelik bakımından verimliliklerinin artırılmasına katkı sağlar (Aguinis ve Kraiger, 2009:468; Armstrong, 1999; Brum, 2007; Bingöl, 2003:209-211; Yalçın, 2002:85). Eğitim, ve geliştirme çalışanların işe ve işletmeye karşı pozitif tutumlar benimsemesine yol açar (Aguinis ve Kraiger, 2009:468; Armstrong, 1999; Bingöl, 2003:209-211; Brum, 2007; Yalçın, 2002: 85; Yüksel, 2003:211). Eğitimin amaçlarından birisi çalışanların kurumsal bağlılıklarını arttırmak ve işletmenin misyon ve vizyonunu benimsemelerini ve böylece hareket etmelerini sağlamaktır. Bu yüzden eğitimler çalışanların işletmeye karşı bağlılıklarını artırır ve olumlu tutumlar benimsemelerine yol açar. (Bingöl, 2003:209-211). Eğitim sayesinde çalışanların kendilerine olan güveni artacaktır. (Yalçın, 2002:85). Örgütün çalışanlara eğitim vermesi, çalışanların kendilerine önem verildiği hissini güçlendirmekte ve bunun sonucu olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini artmaktadır. (Yalçın, 2002:85; Yüksel, 2003:211).
- Çalışanların eğitim sayesinde artan bilgi ve becerileri, onlara gerek işletme içinde gerekse işgücü piyasasında büyük bir değer katacaktır (Bingöl, 2003:209-211).

3.3.2. Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı ve Önemi

Eğitim, mevcut işler için gereksinim duyulan bilgi ve becerilere sahip öğrenciler yetiştirmek için planlanır. Çalışana bir torna tezgahını nasıl çalıştıracağını ya da yöneticiye günlük üretimi nasıl programlayacağını gösterme, eğitime verilen örneklerdendir. Bunun yanında geliştirme, bugünün işinin ötesine geçen öğrenmeyi içermekte; daha uzun vadeli bir dönemi öngörmekte, iş görenleri değişen ve büyüyen örgüte ayak uydurmaları konusunda hazırlamaktadır (Erdil ve Özutku, 2013).

Eğitim, kişinin sosyal zihinsel olarak gelişimini kapsamaktadır. Öğretim ile kişinin belli bir işe, meslek edinmeye hazırlanmasını ve yönlendirilmesi anlamındadır. Yetiştirme, bir meslek ya da hizmette görev alacak kişileri nitelikli eleman seviyesine getirme; geliştirme ise yetiştirilmiş ve bir iş ya da hizmette çalışmakta olan elemanların eğitilmesi veya bilgi ve beceri düzeylerinin üst seviyeye çıkartılmasıdır (Bakan, 2014).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kişinin işini etkin bir şekilde yapabilmesi ile alakalı davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için bir örgüt tarafından planlanmış gayreti yansıtmaktadır. Herhangi bir eğitim ve geliştirme gayreti üç amacın birini ya da daha fazlasını kapsayabilir:

- 1) Kişinin örgütteki rollerini ve sorumluluklarını anlama seviyesini daha iyi duruma getirmek.
- 2) Kişinin bir ya da daha fazla uzmanlık alanındaki yeteneklerini artırmak.
- 3) Kişinin işini iyi bir şekilde yapması için motivasyonunu artırmak (Bingöl, 2016).

Birçok mal ve hizmet piyasasında müşteriler; ürünlerin, daha yüksek kalitede, daha düşük maliyetle ve istedikleri zamanda ve mekânda kendilerine sunulmasını talep ederler. Firmalar bu talepleri yerine getirmek için devamlı olarak performans seviyelerini yükseltmek durumundadır (Bingöl, 2016). Teknolojideki akıl almaz gelişmeler ve iyileştirilmiş süreçler, işletmenin eğitim ve öğretim faaliyetleri, onun bu talep baskısını yerine getirmesine yardımcı olmada çok önemli etkenler durumuna gelmiştir. Böylelikle herhangi bir firma için en önemli rekabet üstünlüğü, onun entelektüel sermayesinin önemli ve değerli bir elemanı olan işgücüdür (İbicioğlu, 2011).

Yeni teknolojinin kullanılması, işverenler için gerek duyulmayan yeteneklere sahip birçok iş görenin saf dışı kalmasına sebep olmaktadır. Bu personelin ücret bordrolarında kalabilmeleri ya da başka bir yerde iş bulabilmeleri için onların bir tür yeniden eğitim vasıtası ile yeni kabiliyetler edinmeleri zorunluluğu hasıl olmuştur.

Şirketlerde personelini kaçırmamak için devamlı olarak eğitim ve geliştirme programları planlamaktadır (İbicioğlu, 2011).

İşletmeler açısından önemli olan “eğitim”, insanların belirli bir amaçla bilgi ve yetenekler edinmelerini, potansiyel bilgi ve becerilerinin artmasını gerçekleştiren bir süreçtir. Eğitim, inanç, tutum ve davranışlarda da gelişme sağlayan eylemdir. Eğitim ve geliştirme de asıl amaç, eğitilenlerin davranışında bir değişiklik meydana getirmek suretiyle kişilerin becerilerini şu andaki ve ilerideki görevlere dair istenilen seviyeye çıkartmaktır (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

Günümüzde bütün işletmeler, eğitimin kaçınılmaz olduğunun bilincindedirler. Sadece hangi görevler için eğitim yapılacağı ve hangi eğitim yönteminin uygulanacağı konusundadır. Eğitimden beklenen faydaları sağlayabilmek, eğitimle çözülmesi muhtemel meselelere uygun bir yöntemin uygulanmasını gerektirmektedir. Örgüt yönetimlerinin eğitim gereksinimlerinin ve hedeflerinin belirlenmesine dikkat etmeleri gerekmektedir. Eğitim, bir şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasında önemli bir etkidir (İbicioğlu, 2011). Eğitim ve geliştirmenin bu yönlü öneme hasıl olmasına karşın, yöneticiler, bazı durumlarda bu yatırımı, yüksek maliyetli ve uzak gelecek için faydasız ödemeler olarak görmektedirler. Bu yanlış bir anlayış biçimidir. Stratejik açıdan eğitim ve geliştirme, örgütsel dönüşümün bir platformu, devamlı örgütsel ve kişisel yenilenmenin bir mekanizması ve küresel bilginin bir aracı olabilir (Ertürk, 2018).

Bütün bunlara karşın önemli olan örgüt yönetimlerinin insan kaynağına yaptığı bu tür yatırımın pozitif getirisidir. Farklı yatırımlarda olduğu gibi insana yapılan yatırımın performans göstergesi “yatırımın geri dönüş oranıdır, getirisidir”. Getiri ise şirketin birçok esas performans göstergelerinde ortaya çıkan iyileşmelerdir (Özgen ve Yalçın, 2011). Bunun gerçekleşmesi de eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanlara kazandırılan bilgi, beceri ve tutumların iş alanına aksettirilmesine bağlıdır. Bu ne oranda aksettirilirse, eğitim ve geliştirmeye yapılan yatırımın getirisi fazla olur ve böylelikle o oranda performansta doğru orantılı olarak iyileşmeler sağlanır (Ertürk, 2018).

3.3.3. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler

3.3.3.1 Üst Yönetimin Desteği

Üst yönetimin eğitim ve geliştirme olayları konusunda ortaya koyduğu desteğin bütün örgüte iletilmesi gerekir (Ertürk, 2018). Bunu gerçekleştirmenin en tesirli yolu, idarecilerin eğitimde pozitif bir rol oynaması ve gerekli kaynakları tedarik etmesidir. Tepe yönetime ek olarak, bütün yöneticilerin konu ile alakalı uzmanların da eğitim ve geliştirme sürecinin içinde bulunmaları gerekir (Bingöl, 2016).

3.3.3.2. Teknolojik İlerlemeler

Teknoloji eğitim ve geliştirmeye en çok etki eden faktörlerden bir diğeridir. Bilgisayar ve internet bütün işletme fonksiyonlarının yerine getirilme yolunu kesinlikle etkilemektedir (Bakan, 2014).

3.3.3.3. Örgütsel Karmaşıklık

Örgütsel karmaşıklık; ürünlerde, sistemlerde ve yöntemlerde hızla gelişen değişimlerde iş gerekleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur (Bingöl, 2016). Çalışanların, yeteneklerini devamlı bir şekilde arttırarak, karmaşık bir düzeyde çok daha fazla işi başarabilmesini sağlamaktadır (Bingöl, 2016).

3.3.3.4. Diğer İnsan Kaynakları İşlevleri

Başka insan kaynakları işlevlerinin yerine getirilme olayı aynı zamanda, eğitim ve geliştirme konusunda çok önemli bir etkiye sahip olabilir (Bakan, 2014).

3.3.4. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgütler, her alanda oluşabilecek değişimlere ayak uydurabilmek için devamlı gelişmeyle beraber kendi içlerinde öğrenmenin kesintisiz sürekliliğini sağlamalıdır. Bilgiye ulaşmak ve sonrasında bilgiyi rekabette tek başına lider olmak için kullanmak, işletmelerin kazanmaları gereken önemli kabiliyet haline gelmiştir. Devamlı başarıyı garantileyecek “durağan” bir bilgi topluluğundan bahsetmek mümkün değildir (Bingöl, 2013). Akıl almaz değişim karşısında işletmelerin kısa veya uzun vadede hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, çalışanlarının belli bir takım kabiliyet ve bilgilerle donanmalarını, sağlıklı öğrenme ortamının oluşmasını ve olası

güçlükleri aşma konusunda birlikte hareket edebilme alışkanlığının kazanılmasını gerektirmektedir (Bingöl, 2013). Bu gereksinimin karşılanması ise öğrenen örgütler düşüncesini tekrar gündeme getirmiştir. Çünkü örgütler sadece öğrenen kişiler vasıtası ile öğrenir. Kişisel öğrenme, örgütün öğrenmesini garanti vermez. Bununla birlikte kişisel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme açığa çıkmaz ve böylece öğrenen örgütler olgusuyla karşılaşamayız (Bingöl, 2013).

Öğrenen örgütler, varlığını idame ettirmek ve kendini geliştirmek için dikkatlerin bilginin kazanımı, paylaşımı ve kullanımı üzerinde bulunduğu örgütlerdir. Öğrenen örgütler, çalışanların istenilen sonuçlara ulaşmak için kapasitelerini genişletebildikleri, yeni ve daha kapsamlı zihinsel modeller geliştirebildikleri, ortak bir vizyon oluşturmak maksadıyla öğrenmeyi birlikte yapabilen örgütlerdir (Bingöl, 2013). Senge, öğrenen örgütü “kendi geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak genişleten örgüt” olarak ifade etmektedir. Senge, öğrenen örgütün prensiplerini de şöyle sıralamıştır; “Sistem düşüncesi, Kişisel ustalık ve yeterlilik, Zihinsel modeller, Ortak vizyon, Takım halinde öğrenme.”

Örgütsel öğrenme aşaması sonucu meydana gelen öğrenen örgütlerde, stratejik amaçları gerçekleştirme yönünde, devamlı bilgi akışı sağlanarak, her çalışanın donanımlı hale gelmesi desteklenmekte ve özendirilmektedir. İdareciler istenilen hedefleri gerçekleştirmek için zamanında bilgi oluşturacak şekilde veri elde eden, analiz eden, yorumlayan ve paylaşan örgütleri hazırlamayı uğraşırlar (Bingöl, 2016). Üretilen bilgi, yeni kabiliyet oluşturma, var olanı geliştirme ve sonuç olarak rekabette üstünlük sağlama imkânı sağlar. Küresel rekabet ortamında işletmenin performansını üst seviyeye çıkarması, yeni bilgiyi oluşturup, örgüte yayması, kısa zamanda bunu faaliyete geçirip, yeni ürünler geliştirmesine bağlıdır. Bunu uygulayan örgütlerin kültürü, risk-almayla, açık iletişimle, çalışan güçlendirmeye tanımlanan öğrenen kültürü ifade etmektedir (Bingöl, 2016).

3.3.5. Eğitimden Beklenen Yararlar

Tüm örgütlerde hayat boyu bir faaliyet olan eğitim, kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini belirlemektedir. Eğitimin bu rolü oynayabilmesi için onun düzenli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve her şeyden evvel zihinsel kaliteyi yükseltmeyi hedef alması gerekmektedir (Bingöl, 2016). Özellikle çalışanların

zihinlerine; şirketin misyonu, vizyonu, felsefesi ve amaçlarını yerleştirmek ve kalite, verimlilik ve bağlılık kavramlarını onlara kabullendirmek zorunludur. Bu olay gerçekleşmezse eğitimden beklenen faydalar elde edilemez. Bu felsefeyi kapsayan program ise, eğitimden beklenen çeşitli faydaların elde edilmesine katkı sağlar. Bu katkılar şunlardır (Bingöl, 2016); “öğrenme süresini kısaltır, iş verimliliğinde artış sağlar, iş görenlerde işletmeye karşı olumlu tutum yaratır, gözetimin azaltılmasını sağlar, bazı çalışma sorunlarının çözümüne yardımcı olma, örgütte süreklilik ve esneklik sağlar” (Bingöl, 2016).

3.3.6. İş görenlere Faydaları

Çalışanlar işgücü piyasasındaki değerlerini ve kazanma güçlerini artıran yeni bilgi ve yeteneklere eğitim aracılığıyla kazanırlar. Doğaldır ki yeni bilgi ve yeteneklere haiz olan çalışanlar, şirket için önemli bir değer olarak kabul edilirler ve böylece iş güvenceleri sağlanmış olur (Bingöl, 2013). Eğitim, çalışanların başarı göstermelerine ve daha üst kademelere terfi etme imkanını elde etmelerine sebep olur. Daha da önemlisi, çalışanın eğitim programına alınması, şahsına özel bir değer verildiği anlamına gelmektedir. Tabi ki eğitiminde üstesinden gelemeyeceği bazı örgütsel sorunlar olmaktadır (Bingöl, 2013).

3.3.7. Eğitim ve Geliştirme Süreci

Dış ve iç çevrelerdeki gelişmeler, şirkette değişimi beraberinde getirir. Eğitim de bunun tespit edilmesi ile başlar. Birincisi “Bizim eğitime ihtiyacımız var mı ve bu ihtiyaçlarımız nelerdir?”, ikincisi ise “Eğitim ve geliştirme gayretlerimiz sonucunda hangi amaçları gerçekleştirmek istiyoruz?” şeklindedir. Hedefler, bir idarecinin yönetim becerisi ile sınırlıysa bir hayli dar olabilir ya da bütün alt kademe yöneticilerinin yönetim becerilerini iyileştirmeyi kapsayacak kadar yeterince geniş olabilir (Bakan, 2014).

Şirketin stratejik misyonuyla eğitim ve geliştirme programının amaçları arasında bir bağ bulunmaktadır. Bu amaçlar, örgütün değişen stratejik ihtiyaçları ile uyum sağlayabilmek için dönemsel olarak gözden geçirilmektedir. Amaçlar açıklandıktan sonra, eğitim ve geliştirme politikası tespit edilir ve amaçları gerçekleştirmek için uygun yöntemlerden faydalanılır (Bakan, 2014).

Küresel rekabet, etkinlik gereksinimini arttırmıştır. Bunun eğitim ve geliştirmeyi tesir etmesinin yolu, örgütsel amaçlarla ve özel ihtiyaçlarla fazla yakından ilişkili olan “tam zamanında eğitim” gereğidir. Eğitim ve geliştirmenin devamlı bir süreç olması gerektiğinden, şirketlerin öğrenen örgütler olma yolunda eğilim içerisinde olması gerekmektedir. Değişim eğitim ve geliştirme ihtiyacına sebep olan bir güçtür (Bakan, 2014).

3.3.8. Eğitim ve Gelişme

3.3.8.1. Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ve geliştirme, örgütün amaçlarını uygulamasına katkıda bulunmak için düzenlenir. Bu faaliyet, firma için bir maliyet oluşturur ve buna bağlı olarak da zaman harcanacak ya da masrafta bulunulacaktır. Şirketin değişen bir çevrede faaliyetini devam ettirmesi sebebi ile değişen koşullara ayak uydurması gerekmektedir. Bu uyumu sağlamanın önemli araçlarından birisi eğitim ve geliştirmedir (Özgen ve Yalçın, 2011). Eğitim ve geliştirme programının başarısı da şansa bırakılamaz. Eğitim ve geliştirme şarttır düşüncesinden hareketle programlar oluşturulamaz. İlk önce eğitim ve geliştirmeyi gerektiren gereksinimin olup olmadığını ve varsa eğitim gereksinimlerinin neler olduğunun planlanması gerekmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011).

Eğitim ve geliştirme gereksinimleri birkaç düzeyde analiz yapılarak tespit edilebilir. Bunlardan ilki, örgütsel ihtiyaçlar analizi, diğeri ise iş ihtiyaçları ile işgücü ihtiyaçları analizleridir (Bingöl, 2016).

Örgütsel İhtiyaçlar Analizi: Örgütsel ihtiyaçlar analizine, şirketin vizyonunun, stratejik hedeflerinin, örgüt planlarının ve insan kaynakları planının incelenmesi ile başlanır. Bundan dolayı eğitim gereksinimlerine daha sistemli bir şekilde yaklaşmak için önce örgüt gereksinimleri analizi yapmak gerekir. Örgütsel ihtiyaçlar analizi; örgütün amaçları, kaynakları ve bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir (Bakan, 2014). Önce etkinlik endeksleri analizi yapılmalıdır. Etkinlik endeksleri analizi, iş grupları ve örgütün hali hazırdaki etkinliği konusunda bilgiler sağlamaktadır. Endeksler, emek maliyetleri, işgücünün sayısı, mal ve hizmetlerin kalitesi, maaşlar, makine araç-gereç

kullanımı ve onarımları gibi hususları içermektedir (Bingöl, 2013). Örgüt bu endeksler için standartları tespit edebilir ve ondan sonra onları eğitim programlarının genel etkinliğini değerlemede ve örgüt içerisindeki gruplar için eğitim ve geliştirme gereksinimlerini ortaya çıkarmak gayesiyle kullanabilir (Bingöl, 2013).

Başka bir analiz olan örgütsel iklimin analizi örgütün niteliğini tasvir eder; “Çalışanlar, örgüt hakkında ne hissediyorlar?” ve “Çalışanlar ne derecede etkilidirler?”. Etkinlik endeksleri analizi gibi bu analizde, eğitim ve geliştirme programlarına nerede gereksinim duyulabileceğini tespit etmeye yardımcı olur ve bununla birlikte uygulanan programların etkililiğini değerlemek için kriter sağlayabilir (Bingöl, 2013). Üretim kayıtları çalışanların üretim ölçütlerine ulaşmadıklarını gösteriyorsa, eğitime ihtiyaç duyulur. Yetersiz eğitim fazla israfa yol açmaktadır. İş kazası sayısındaki bir artış aynı zamanda iş görenlerin güvenlik araçlarının kullanımı ve güvenli bir çalışma ortamı konularında yenileme eğitimine gereksinimleri olduğunun bir belirtisi olabilir. Fazla çatışma ve uyuşmazlık durumları, aşırı kural ihlalleri, iş birliği eksikliği, yüksek personel dönüşümü ve devamsızlık oranları eğitim noksanlığından kaynaklanmaktadır (Bingöl, 2013).

Örgütsel analiz, daha önce örneklerle ifade ettiğimiz soruları ve yanıtlarını açığa çıkarır ve bununla birlikte örgüt içerisinde eğitime önem verilmesi gereken yerin tespitine yardımcı olur. Örgütteki problemleri alanların belirlenmesi, eğitim ve geliştirme için bir yol gösterici olabilir. Eğitim, bu gibi meselelerin hepsi için çözümler getirmeyebilir (Bingöl, 2013). Bu çeşit çalışmalarla meseleler ve bunların kaynakları ortaya çıkarılabilir. Eğer bu çalışmalarla meselelerin eğitim noksanlığından kaynaklandığı düşünülürse, bir adım daha atılarak görev ve işgücü analizlerini kapsayan eğitim eksikliği analizi yapılabilir. Böylelikle eğitim ihtiyacı var mı? Kimlerin hangi konularda ve ne kadar eğitime ihtiyaçları olduğu daha sağlıklı bir şekilde tespit edilir (Bingöl, 2013).

Eğitim Açığı Analizi: Bazı örgütsel sorunların sebebinin eğitim eksikliğinden kaynaklandığı sonucuna varsa dahi, kimlerin hangi konularda, ne seviyede eğitime gereksinimleri olduğunun tespit edilmesi gerekir. Bunlar gerçekleşmeden bütün çalışanlar eğitim programına alınırlarsa; bazı çalışanlar, kendilerine bir fayda sağlamayacak bir eğitime tabi tutulmuş olurlar, gereksiz zaman, para ve çaba

harcanmış olur, programlara katılanların moral ve motivasyonları bozulur, kendilerine karşı güven duygusu azalır (Bingöl, 2016).

Bu tür negatif durumların meydana gelmemesi için eğitim açığı analizi hayata geçirilmelidir. Öncelikle iş analizinin yapılmış olması ve onun akabinde geliştirilen iş tanımları ile iş sözleşmelerinin hazırlanması gerekir. Böylelikle bir işin tamamlanabilmesi için o işi yapacak bireyde bulunması gereken bilgi ve yetenek seviyesi ile işlerin bütün özellikleri tespit edilmiş olur (Bingöl, 2016).

Görev analizi yapılarak çalışanın bir görevi, bir işi ya da bir ödevi donanımlı bir şekilde yerine getirmesi için neleri yapması gerektiği belirlenir. Analizle, onun yetkileri kullanmada ve sorumlulukları üstlenmede yeterlilik durumu ortaya konur. Her bir iş için ve görevin ne olduğu tespit edilirken, aynı zamanda eğitimin içeriği saptanmış olur. Kimlerin eğitime gereksinim duyduğunun tespit edilmesidir (Bingöl, 2016).

İş için mecburi kabiliyetler ve bu kabiliyetlerin önemi ve kabiliyet seviyesinin asgari kabul edilebilir düzeyi ile alakalı bilgiler toplandıktan sonra, kişi ihtiyaçları analizine geçilir. Kişi ihtiyaçları analizi, iki farklı açıdan gerçekleştirilebilir. Çalışan performans değişiklikleri ya şahsi performansı asgari performans standartlarıyla karşılaştırmak ya da her bir gerekli yetenek boyutu açısından çalışan kabiliyetinin değerlemesini, her bir iş için gerekli kabiliyet seviyesi ile karşılaştırılır (Bingöl, 2013). İlk yöntem, bir çalışanın fiili iş performansına dayandırılır; bu suretle yöntem şimdiki iş için eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesi için kullanılır. İkinci yöntem ise ilerideki işler için geliştirme ihtiyaçlarını saptamak gayesiyle kullanılır. Bu nedenle, çalışanların her bir işe ya da göreve dair bilgi ve yeteneklere ne ölçüde sahip olduklarını öğrenmek gerekir (Bingöl, 2013). Kişisel analizler yapılmalı, çalışanların yaptıkları işi yerine getiriş tarzları ve performansları değerlendirilmelidir. Böyle bir değerlendirme ya da iş gören analizi için lazım olan veriler şunlardır; “soruşturma, çalışanın işini yaparken gözlemde bulunarak, araştırma (Bingöl, 2013).

Bu şekilde çalışanların başarı eğilimleri, tutumları, mesleki bilgileri, verimlilik seviyeleri ve noksan yönleri hakkında veriler toplanır. Çalışanların durumunu çok daha iyi değerlemek için ayrıca psikolojik testlerden faydalanılır. Bu toplanan veriler hazırlandıktan sonra; personelin kendisinde olması beklenen bilgi ve kabiliyet

seviyesi ile kendisindeki bilgi ve kabiliyet arasındaki farkın tespit aşamasına geçilir (Bingöl, 2013). Çıkan fark negatifse şahsın eğitime ihtiyacı olduğu ya da “0” veya pozitif olursa eğitime gereksinimin olduğu anlaşılır. Pozitif sonuç kişisel çalışanın o an yaptığı işin gerektirdiğinin üstünde bilgi, kabiliyet, becerilerle donanımlı olduğu anlamına gelmektedir. Eğitim eksikliği analizi, kimlerin hangi konularda eğitime gereksinim duyduğunu ortaya çıkarmakta, beklenen ve fiili çalışan başarısı arasındaki farkı ortaya çıkarmaktadır (Bingöl, 2013).

3.3.8.2. Geleceğe İlişkin Eğitim ve Geliştirme

Kendilerine tanımlanmış işleri yapacak personelin bilgi, yetenek ve eksikliklerinin saptanması maksadıyla kullanılmaktadır. Örgütler, çalışan bilgi ve yeteneklerinin gelecekteki İK ihtiyaçlarıyla uyumunu tespit etmek için eğitim ve geliştirmeye fazla ağırlık vermeleri gerekir. İdare çalışanların devamlı olarak bilgi ve yeteneklerini iyi yönde geliştirmeleri üzerinde durmazsa, örgütün becerileri ve rekabetçiliği azalma eğilimi gösterir (Bingöl, 2016). Örgütler, devamlı ileride meydana gelmesi aşikar değişikliklere uyum sağlayacak ve ortaya çıkacak yeni işleri ifa edecek, yeni birimlerde görev alacak personeli hazırda tutmak mecburiyetindedir.

Örgütün hedeflerini, stratejik amaçlarını, felsefesini incelemek gerekmektedir. Şirketin genişleme durumu, yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni tasarımlar, yeni teknoloji, örgütsel çeşitli farklılıklar vb. dikkate alınarak ileride belli bir zaman aralığında gereksinim duyulacak işgücü, nitelik ve nicelik bakımından saptanır (Bingöl, 2016). Bu inisiyatif kullanarak doğru bir davranış biçimi olacaktır. İlerideki farklılıkların meydana getireceği gereksinimleri saptayıp, ona göre örgüt ve iş görenler geleceğin gereksinimlerini karşılayacak biçimde geliştirilirler. Böylece ihtiyaçların ne olduğu bilinip, eğitim konusundaki ihtiyaçlarında belirlenmesi kolaylaşmaktadır (Bingöl, 2016).

3.3.8.3. Eğitim Politikası Oluşturma ve Amaçlar Geliştirme

Başka konularda olduğu gibi, eğitim ve geliştirme içinde çok açık ve net hedefler belirlenmelidir. Hedefler olmadan sağlıklı programların gerçekleşmesi hemen hemen imkansızdır. Eğitim gereksinimleri saptanmasının akabinde bu gereksinimlerin karşılanması için genel ve konuya has gayelerin oluşturulması gerekmektedir (Bakan, 2014). Bu gayelerin ilki, bütün çalışanlar için öğrenmeyi sağlamaya yönelik

olağan eğitim, ikincisi ise sorunlu alanları ilgilendiren genel bilgiyi gösterme yerine özel bir sorunu çözmeye ağırlık veren eğitim, son olarak da yenilik ya da farklılık yapmaya yönelik eğitimidir (Bakan, 2014).

Örgütlerde eğitim ve geliştirmeden arzu edilen faydaların elde edilebilmesi için şirketlerin genel bir eğitim ve geliştirme politikasına sahip olmaları gerekmektedir. Hangi sektörde olursa olsun bütün kuruluşların kendilerine özgü bir eğitim politikası olmalıdır. Şüphesiz, eğitim politikası, örgütün genel politika ve amaçları doğrultusunda şekillendirilmelidir (Bakan, 2014).

Eğitim politikası, genel olarak, oluşturulmak istenen amaçlarla, bunların gerçekleştirilmesinde takip edilecek yolları belirlemektedir. Örgütte eğitim gereksinimi meydana geldiğinde yapılacak eğitim plan ve programlarına, bu politika ışık tutacaktır. Böylelikle gerek zaman boyutu içerisinde gerekse örgütün bütün bölümlerinde zaman ve para kaybına sebebiyet vermeden eğitim işlevlerinde istikrarlı ve genel bir yol çizilmiş olacaktır (Bingöl, 2016).

3.3.8.4. Eğitimde Öncelikleri Belirleme

Eğitim gereksinimlerinin tespit edilmiş olması, bunların hepsinin karşılanacağı anlamına gelmemektedir. Çünkü doğal olarak örgütlerin sonsuz bütçeleri yoktur. Eğitim faaliyetleri için ayrılan bütçe imkanları da sınırlıdır. Eğitim gereksinimlerinin örgütsel gayeler bakımından önem sırasına göre karşılanması gerekmektedir. Örgütün sağlığını iyileştirmek için en çok ihtiyaca sahip olan alanda eğitim ihtiyacı karşılanır (Bingöl, 2013).

Eğitim ile alakalı kararlar alınırken şu etkenlerden faydalanılır; “tepe yönetimin tercihleri, para, zaman, somut neticelerin ihtimali, eğitmenlerin yetenekleri ve motive uygulamaları” (Bingöl, 2013).

3.3.8.5. Öğrenmenin Psikolojik İlkeleri

Öğrenme, deneyimden sonraki davranışlardaki farklılıklardır. Davranışsal farklılıklarla sonuç bulmayan tutumlarda, inançlarda ya da genel bilgideki değişiklikler öğrenme olarak adlandırılmaz. Reel öğrenme biçimi şartlara uyumu ifade eder ve sonrasında davranışa yansıtılmalıdır. Bir kişi yeni ya da değişen bir

duruma uyum sağladığında, davranışını farklılaştırır ve böylece durumun gerekleri ile tutarlı bir davranış ortaya koyar (Bingöl, 2013). Bu davranışsal farklılık öğrenmeyi temsil etmektedir. Eğitime tabi tutulan bir kişinin davranışlarında farklılık olmamışsa, doğal olarak öğrenmenin bazı önemli hedefleri atlanmıştır denilebilir. Bir eğitim programının başarısının ya da başarısızlığının genellikle bu basit gerçekle ilişkilendirilmesinden dolayı, öğretim programlarını geliştirmeye ilgilenenler, öğrenmenin esas psikolojik ilkelerine özellikle çok önem verilmesini kabullenmelidirler. Bu ilkelerin hayata geçirilmesi, eğitimde etkinliği sağlamaya yönelik esas yaklaşımı tanımlamaktadır (Bingöl, 2013).

Bu ilkeler şunlardır; “motive etme ve etkin katılım, kişisel farklılıklar, öğrenme malzemesinin düzenlenmesi, uygulama ve tekrar, geribildirim, transfer” (Bingöl, 2013).

3.3.8.6. Eğitimcilerin ve Eğitileceklerin Seçimi

Eğitimcilerin yanında eğitileceklerin de titizlikle seçilmeleri esas kuraldır. “Yapılacak işin nasıl yapılacağını bilen herhangi bir kişi onu öğretir” hipotezi ile düşünmek hataya sürükler. İdareciler, amirler ve gözetimciler, normal işlerini yerine getirirken başarılı olabilirler ama bu onların iyi bir eğitici olabilecekleri anlamını taşımamaktadır (İbicioğlu, 2011). Bu sebeple özellikle anlatım veya konferans biçimindeki öğretim tekniklerinin uygulanmasında uzman eğitimcilerden faydalanmak veya işletme içinden seçilmiş kişileri eğitim ilkeleri ve yöntemleri hususunda eğittikten sonra eğitici olarak kullanmak zorunludur (İbicioğlu, 2011).

Eğitileceklerin tespitinde ise, eğitim gereksinimi esas alınmalıdır. Eğitim programları konusunda ve kimlerin eğitim görecekları hususunda bütün çalışanlara bilgi verilmelidir (Bingöl, 2013).

3.3.8.7. Eğitim ve Geliştirme Yöntemini Seçme

Örgütlerde eğitim ve geliştirme politikasının yürütülmesinde faydalanabilecek farklı çeşitte eğitim ve geliştirme yöntemleri bulunmaktadır. Eğitim programlarının yürütülmesinde hangi yöntemin uygulanacağına karar vermek gerekir. Çünkü dikkatli ve isabetli bir yöntem tespiti eğitim programının başarısını artırır. Bu konudaki kararları, maliyet ve zaman faktörü kadar, uygulanacak eğitimin çeşidi de

(temel, teknik, bireylerarası ya da kavramsal) tesir eder (Özçelik, 2018). Eğitim ve geliştirmede kullanılabilecek “en iyi yöntem” mevcut değildir. Her bir yöntemin kendine has üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır. Bu açıdan eğitim programının kullanılmasından arzu edilen neticenin elde edilmesi için uygulanacak eğitim yönteminin en uygun olanının seçilmesi gerekmektedir (Özçelik, 2018).

İş-Başında Eğitim: Sanayide yaygın olarak kullanılan ve hizmet-içi eğitimin önemli bir dalı haline gelen iş-başında eğitim, işçiyi işinin ve tezgahının başından kaldırmadan çalıştığı esnada eğitime tabi tutarak, tecrübeli hale getirmektir. İş başında eğitim, en yakın amir ya da deneyimli bir çalışan tarafından uygulanabilmektedir. Bununla beraber, uygulamada seyrek rastlanılsa da iş-başında eğitimin yürütülmesi uzman öğreticilere devredilmektedir (Özçelik, 2018).

Farklı üstünlüklere ve sorunlara sahip iş-başında eğitim yöntemlerini sıralayıp kullanım amaçları ile şu şekilde ifade edebiliriz;

Dört safha yöntemi: Çalışan, iş tecrübesini idareci gözetiminde yaparak öğrenir. Burada eğitilen çalışan işinin başında ve aynı zamanda en yakın amirinin gözetimindedir. Dört safha yöntemi, özellikle el becerisinin kazandırılıp geliştirilmesine ve güvenlik kaidelerinin öğretilmesine gereksinim duyulduğunda kullanılır (Bingöl, 2016).

Çıraklık eğitimi: Sanayiye ilk defa katılan ya da katılacak olan genç çalışanlara hem iş-başında, hem de iş-dışında verilen bir eğitim biçimidir. Çıraklık programları, yönetim ve emek, sanayi ve devlet, işletme ve okul sistemi arasındaki gönüllü iş birliğine dayanır. Çıraklık maaşları, tam nitelikli olanlarınkinden daha az seviyede olmasına karşın, bu yöntem nitelik kazanmayla alakalı olan kişiler için ücretli eğitim sağlar (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

Stajyerlik: Stajyerlik, farklı okullarla iş örgütleri arasında yapılan bir sözleşmenin parçası durumundadır. Stajyerlik programlarında kişiler öğrenirken kazanırlar. Lakin stajyer kişiler, tam-zamanlı çalışanlara göre çok daha düşük maaş almaktadırlar. Çalışma yoluyla elde ettikleri tecrübe, onların sınıf ortamında öğrenilen pratik ile yönetim uygulamalarını harmanlamalarını sağlar (Özçelik, 2018).

İş rotasyonu: Sıklıkla alt kademe idarecilerinin geliştirilmesinde uygulanan bir yöntem olan iş rotasyonu, kişinin çok daha etkili olarak verilen görevleri ifa edebilmeleri için gereksinim hissettiği bilgi ve anlayışı genişletecek iş tecrübesini kazandırmak için planlanmaktadır (Özçelik, 2018). İş rotasyonunun gayesi, eğitimi alanlara faaliyetler ve halihazırdaki uygulamalar hakkında açık bir anlayış sağlayarak, geniş çaplı bir iş tecrübesi kazandırmaktır. Eğitilen iş görene, örgüt içerisinde planlı bir şekilde farklı işlerde etap etap çalıştırılarak tecrübe kazandırılır. Rotasyon, genellikle aynı örgütsel sınıflamada olan işler arasında yapılmaktadır (Özçelik, 2018).

Yönlendirme-Koçluk (Coaching): Koçluk, işbaşında karşılıklı eğitim olarak planlanmaktadır. Koç, bir çalışanı motive ederek, kabiliyetlerini geliştirmesine yardımcı olan ödüllendirme ve geribildirim sağlayan bir idareci ya da eşit kademede olan çalışma arkadaşısıdır. Koç, yapılacak iş ile alakalı bir örnek oluşturur, sorulara yanıt verir, eleştiride bulunur, ikaz eder, önerilerde bulunur (Özçelik, 2018).

Koç önce çalışanın eksik yönlerini tespit eder, daha sonra işin nasıl uygulanacağını açıklar. Çalışan verilen görevi yerine getirirken, koç, onun açıklamalara uygun olarak işi yapıp yapmadığını gözlemler ve denetler, sorular sorar ya da sorularına yanıt verir, noksanlıkları varsa düzeltir. Bu süreç, kişi işi tam olarak yapıncaya kadar devam etmektedir (Özçelik, 2018).

Rehberlik (Mentoring): Rehberlik, iş-başında geliştirme yaklaşımlarından olup, koçluk gibi bire bir eğitime ağırlık verir. Uzman, tecrübeli ve güvenilir bir danışman ya da öğretmen olan rehber (Mentor), en yakın amir ya da üst veya çok daha fazla tecrübeli ve uzman olan iş arkadaşı olabilir (Bingöl, 2013). Örgütün başka bir kısmında ve ayrıca başka bir şirketten birisi de tecrübeli ve uzman olması şartıyla rehberlik görevini ifa edebilir. Rehberlik(mentoring) ise, kendilerine tahsis edilmiş kişilerin gelişmelerine katkıda bulunmak amacı ile önerilerde bulunmaları ve rehberlik etmeleri için özel olarak seçilmiş tecrübeli ve eğitilmiş bireylerin kullanılması aşamasıdır (Bingöl, 2013).

Davranış Modelleme (Behaviour Modelling): Davranış modelleme, gözlemsel bir yöntemi ifade eder. Bu yöntemle göre çalışan, ötekilerin davranışlarını gözlemler ve davranışı zihinsel olarak adapte olur ve daha sonra gözlemlediği bu davranışın

aynısını tekrarlamaktadır. Şüphesiz modeli örnek almanın neticeleri ödüllendirici ise, eğitim alan kişinin aynı şekilde davranışta bulunma ihtimali artar (Bingöl, 2016). Bu yöntemin, özellikle bireyler arası yeteneklerin geliştirilmesinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Eğitilmiş kişi tecrübeli bir satış elemanının müşterilerle temas halindeyken gösterdiği davranışı dikkatli bir biçimde gözlemleyerek, tecrübeli satış elemanının müşterilerle nasıl bir ilişki kurduğunu birebir görerek öğrenir.

Eylem Öğrenimi (Action Learning): Eylem öğrenimi yöntemi, 1960’larda İngiltere’de Reg Revans tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, oynak ve belirsiz iş çevresinde bir örgütün başarılı olması ve rekabetçi olması söz konusuysa, öğrenme oranının değişim oranını aşması gerektiğini savunmaktadır (Bingöl; 2013). Yaklaşım, öğrenmeyi kolay hale getiren birden fazla tekniği kapsamakta ve deneysel öğrenme ya da herhangi bir genel “yaparak öğrenme” tekniği ile karıştırılmamalıdır. Bu yaklaşım, “reel öğrenme ve geliştirmenin, kişilerin kendi kendilerine yardım etmelerine yardımcı olunarak gerçekleştirileceği” hipotezini esas almaktadır (Bingöl; 2013).

Eylem öğrenimi, tecrübeyle öğrenime bağlıdır. Eylem öğreniminin içeriği, ciddi örgütsel meselelerdir. İnsanlar, kendi iş ortamlarında çalışırken karşı karşıya geldikleri iş meselelerini çözmeye çalıştıkça etkili bir şekilde öğrenirler. Yani, fiili çalışma esnasındaki her bir eylem iş görenlerin tecrübe kazanmasına yol açar ve tecrübeler onların gelişmelerine sebep olur (Bingöl, 2016). Bu yöntemle göre; gerçek iş durumlarında kişisel olarak problem çözerek tecrübe kazanmış bireylerden oluşan küçük bir eğitilenler grubu oluşturulur ve onlardan mal ve hizmetlerinin kalitesinin iyileştirip geliştirilmesi gibi belirli bir proje üstünde çalışmaları istenir. Her bir eğitim alan kişi, bir grup danışmanın yardımıyla işyerinde uygulanabilecek bir çözümü araştırır, inceler ve geliştirir (Bingöl, 2016) Daha sonraları grup üyeleri toplanarak proje üstünde çalışırlar, birbirleriyle karşılıklı tecrübelerini paylaşırlar ve birbirlerini desteklerler. Eğitim alan kişiler, fiili iş durumlarında edindikleri tecrübelerini, gruba aktarırlar. Eylem öğrenme yöntemi, katılımcıların örgütte karşı karşıya geldikleri gerçek hayat meselelerinden ve tecrübelerinden faydalanarak, öğrendiklerini grup proje çalışmalarında uygulamalarını sağlamaya yöneliktir (Bingöl, 2016).

Proje ve komitelerde görev alma: Önemli komitelerde ve projelerde umut verici bir çalışanın ya da idareci adayının görevlendirilmesi, geniş bir tecrübe kazandırılmasına sebep olur. Önemli kararlar alan, planlar yapan ve projeler gerçekleştirilen komitelerde sorumluluk alanlar, kişilikler, sorunlar, süreçler bakımından geniş bir kavrayış kazanabilirler. Önemli bir komiteye çalışanları atama, onlara amir ya da idareci olmaları için gereksinim duydukları güvenilir bir bilgi potansiyeli ve tecrübesi kazandırabilir (Bingöl, 2016).

İdareciler ya da idareci adayları, örgüt meselelerini inceleme ve meseleler üzerinde öneriler sunma becerisini kazanma; birlikte çalışma kabiliyetini geliştirme, yenilik yapma kabiliyetlerini artırma olanağını bulurlar (Bingöl, 2013). Yalnızca idarecilerin geliştirilmesi ya da danışmanlık amaçlarıyla kurulmuş komitelere atananlar, tespit edilen konularda karar vermeye zorlanarak karar-alma becerilerini geliştirirler, pozitif tavsiyelerde bulunarak yönetime katkıda bulunurlar. Onlar, tecrübeli idareciler yanında tartışmalara katılarak ya da takip ederek bilgi, kabiliyet ve sorumluluk duygularını çok çabuk geliştirirler (Bingöl, 2013).

Kilit İşlerin Kullanılması: Bazı firmalar, çalışanını yetiştirmek, bazı kabiliyet ve becerilerini geliştirmek amacıyla bazı kilit işlerden faydalanmaktadırlar. Bu şekilde eğitim alanların iş-başında işlerini bizzat kendileri yaparak öğrenmeleri sağlanmış olur (Bingöl, 2016). Eğitilenlerin, yapılması ve başarılması için temel kararları gerektiren; zor meselelerin çözümüne imkan tanıyan; üst yöneticileriyle ve şirketin dış çevresiyle teması gerektiren ve başarılması için etkin bir liderliğin şart olduğu işlerde özellikle çalıştırılıp yetişmeleri sağlanır. Bu tarz kilit ya da stratejik işleri öğrenip başarıya ulaşan bireylerin başka işleri yapmaları kolaylaşmış olur (Bingöl, 2016).

İş Dışında Eğitim: Yaygın bir şekilde sınıf ortamında yapılan iş-dışında eğitim ve geliştirme, öğrenmeyi hedefleyen kısa bir kurs tarzında uygulanabileceği gibi birkaç hafta ya da birkaç ay süren yoğun öğretim biçiminde de uygulanmaktadır (Bingöl, 2013). Kurslar şirket içinden birisi tarafından yürütüleceği gibi, üniversite öğretim üyeleri, özel eğitim uzmanları ya da eğitim hizmeti de veren danışmanlık şirketlerince de yürütülebilir. Şüphesiz grup halinde uygulanan bazı eğitim çeşitleri

de söz konusudur. İş dışında eğitimin iki kolu vardır. Bunlardan birincisi işyerinde eğitim, ikincisi ise işyeri dışında eğitimidir (Bingöl, 2013).

İş-dışında eğitim ve geliştirme usullerinin bazı üstünlükleri vardır. Bunlar; adayların öğretilenlere karşı yoğun bir dikkat sarf etmeleri; günlük iş faaliyetleri içine girme söz konusu olmadığı için davranışlarda açık değişimlerin kolaylaşması ve öğrenmenin rahatlığına çok fazla dikkat çekilmesi olarak ifade edilebilir (Özçelik, 2018).

Bu üstünlüklerine karşılık, çoğu iş-dışında eğitim programlarının esas zayıf yönü, eğitimin transferini kolaylaştıracak malzemelerle iş alanında bütünleşmedeki başarısızlıklardır. Kısaca eğitim programlarında öğrenilenlerin iş alanına transferindeki eksikliklerdir (Özçelik, 2018).

Konferans ya da tartışma: Konferans, bir mesele üstünde fikir yürütülebilecek ve onu analiz edebilecek kişilerin toplanarak tartışmaları ve ortak bir görüşe hedeflemeye çalışmalarıdır. Konferansa katılan bireyler, konunun farklı noktalarını, düşünceleri, süreçleri ve ölçütleri birbirlerine aktarırlar (Bingöl, 2016). Konferans tarzındaki eğitimde, katılanların tamamının olduğu gibi aşına oldukları ve evvelden gündemi tespit edilmiş bir konu tartışılır. Konferansa katılanlar, ortak problemlere ve tecrübelere sahip olmalıdırlar. Gruplar bir hayli küçük olursa çok daha pozitif neticeler elde edilir (Bingöl, 2016).

Bu tarza göre eğitimin başarısı, fazlasıyla liderin kabiliyetlerine bağlıdır. Lider, tartışmanın çok küçük ayrıntılara sapmadan yürüdüğünden emin olmalıdır. Buna istinaden lider, genel katılımı sağlayabilmeli ve konferans zamanını kendi tekeline almamalıdır. Konferansı idare eden birey, tartışılacak konunun bütün yönlerine tamamiyle hakim olmalıdır yoksa önemli noktalar gözden kaçırılabilir (Bingöl, 2016).

Konferanslar bir ya da daha fazla komite veyahut bir uzmanlar paneli çerçevesinde örgütlenebilir. Bahsedilen uzmanlar, çok fazla ayrıntılı görüşlerin tanımlanması için şahsi görüşlerini kısaltıp tartışmada liderliği ele alabilirler. Komiteler 4 ya da 5 kişilik gruplara ayrılır, ki bu küçük gruplar “Vızıltı Grupları” olarak ifade edilir. Bu vızıltı gruplarında konu tartışılır böylece grubu oluşturan üyelerinin tamamı

tartışmaya katılmış olur (Bingöl, 2016). Belirli bir neticeye ulaştıklarında bütün küçük gruplar toplanarak ve her bir grubun sözcüsü sonuçları ya da zihinlerinde yer alan soruları açıklar. Bu şekilde genel konferansta bütün herkesin görüşü aynı anda ele alınmış olur (Bingöl, 2016).

Sınıf eğitimi: Sınıf eğitimi, minimum sayıdaki eğitim verenler ile çok daha fazla sayıdaki bireylerin eğitim almalarına olanak verir. Bu şekilde eğitim, bilgilerin ve talimatların derslerle ve bazı görsel araçlarla verilebileceği durumlarda eğitime yardımcıdır. Gözetimci ve yönetici geliştirme programlarındaki gibi grubun hacmi küçükse, sınıf eğitimi katılımcı yapıya sahip rol oynama, duyarlılık eğitimi ve örnek olay gibi eğitim tarzlarında da uygulanabilir.

Sınıf eğitiminde, eğitim veren konuyu sunar; nasıl, ne zaman, nerede ve niçin sorularını cevaplar ve aynı zamanda yorumda bulunabilir. Eğitim programına katılanları teşvik eder, harekete geçirir ve cesaretlendirir. Bazı durumlarda eğitim veren her dersin veya bölümün neticesinde katılanlara soru sorma imkanı sunmalıdır (Bingöl, 2013). Eğitim verenin grubu incelemesi, amacı kesinlikle tespit etmesi; esas noktaları, yardımcı hususları ve fikirleri belirlemesi ve bunları uygun bir sıra içinde ele alması gerekir. Bunların yanında, yine dersi devam ettirecek eğitimci, yardımcı araç-gereç ve malzemeyi nerede ve ne zaman kullanılacağını önceden tespit etmelidir (Bingöl, 2013).

Rol-oynama: Rol-oynama yöntemi, yakın geçmişte çok değerli bir eğitim vasıtası olarak kabul edilmiştir. Rol-oynama, bir “taklit edelim” oyunuyla başlar ve oyunda rol alanların başarısını dikkatli olarak değerlemeye katkıda bulunur. Yöntem canlıdır ve bundan dolayı eşlik edenlerin ilgisini çeker. Bu teknik, yapıcı olduğu kadar da iyileştiricidir ve katılanlar eğitildikleri gibi aynı zamanda eğlendirilirler (Bingöl, 2016).

Bu yöntem, katılanların kendi kabiliyetlerini iyileştirmelerine ve diğerlerinin meselelerini anlamalarına ve netice bulmalarına faydalı olabilmektedir. Böyle bir geliştirme işlevi, özellikle onların diğerlerinin meseleleri hakkında onlara nasıl nasihat vereceklerini ve başkalarının iş birliğini nasıl elde edeceklerini öğrenmelerine yardım edecek bir şekilde devam ettirilmelidir (Bingöl, 2016).

Vaka Çalışması (Case Study): Orta kademe idarecilerinin geliştirilmesinde uygulanan vaka çalışması, grubun dikkatini özel bir duruma ve soruna yöneltir. Bu yöntemde örgüt ile alakalı herhangi bir gerçek ya da hayali mesele yazılı bir metin halinde eğitim alanlara aktarılır ve mesele eğitim alanlar tarafından tartışılarak karara tesir edecek faktörler incelenir ve seçenekler değerlendirilir (Özçelik, 2018). Yazılı olarak dağıtılan mesele, eğitim alanlarca bütünüyle anlaşılınca kadar tekrar ettirilir ya da okutturulur. Bu çalışmada katılımcılar, mesele doğuran sebepler üstünde düşündürülür ve ilkeleri anlamaya yönlendirilirler (Özçelik, 2018). Vaka çalışmasında bir olay üstünde doğru karar verme; ifade edebilme, başkalarını ikna edebilme, diğerlerinin fikirlerine saygı gösterme ve yerinde ve zamanında konuşma becerilerinin geliştirilmesi hedeflenir. Bunun yanında, bu yöntem, geliştirenlerin kendi kendilerini değerlemelerine olanak verirken ilgiyi canlı tutar (Bingöl, 2013).

Simülasyon (Benzetim): Reel iş koşullarına benzer iş ve iş çevresi koşullarını katılımcılara sağlayan bir eğitim ve geliştirme tekniği olan simülasyon hem idareciler hem de idareci olmayanlar için uygulanılmaktadır. Simülasyonlar, özellikle sanal alanda gerçekleştirilen işletme oyunlarıdır. İdareci olmayanlar için devamlı bir biçimde kullanılan simülasyon yöntemlerinden birisi giriş eğitimi yöntemidir (İbicioğlu, 2011). Bu yöntemde uygulanan simülatörler, mekanik araçların basit kartondan yapılmış taklitlerinden, tüm çevrenin bilgisayara yüklenmiş simülasyonlarına kadar sıralanır. Eğitim ve geliştirme uzmanları, mesela taklit satış tezgahları, arabalar ve uçaklar kullanabilmektedirler (İbicioğlu, 2011).

Bu yöntem, çevrenin gerçek olmamasından dolayı, gerçek iş çevresinden çok daha güvenli ve daha az endişe vericidir. Bu teknik iş başında eğitimin ortaya koyduğu müşteri memnuniyetsizliğini ortadan kaldırabilir ve stajyerin karşılaşacağı hayal kırıklığını minimuma indirebilir. Eğitim sırasında az sayıda iş kazası yaşanabileceğinden, eğitim masraflarını azaltabilir. Bununla birlikte bazı sorunları da vardır (İbicioğlu, 2011). Eğitime katılanlar, özellikle idareciler, eğitim sırasında gerçek durumla karşı karşıya kalmadıklarından gerçek durumun baskısını duymadan karar alacaklarından, kararların isabet derecesi bundan etkilenecektir. Bunun yanında taklit edilmiş iş çevresinden gerçek çevreye transferde birtakım potansiyel zorluklar bulunmaktadır (Bingöl, 2016).

Duyarlılık eğitimi: Tepe yöneticilerinin geliştirilmesinde uygulanan duyarlılık eğitimi, uygulamada hızla yayılan ve özellikle yönetici geliştirme programlarında uygulanan yöntemlerdendir. Duyarlılık eğitimine, T-Grup, Beşeri İlişkiler Eğitimi, Laboratuvar Eğitimi gibi isimler verilmektedir (Özçelik, 2018).

Bu yöntem, onların başkalarının duygularını, tepkilerini ve kendi üzerlerindeki tesirlerini anlamalarına olanak verirken, bireyler arası ve grup içi ilişkilerin daha üretici ve tatmin edici olması yönünde idarecilerin kabiliyetlerini üst seviyeye çıkarmalarına yardımcı olur (Bingöl, 2013). Kendi örgütsel rollerinin üstleriyle, iş arkadaşlarıyla ve astlarıyla ilişkilerini devam ettirmede bu yöntem, bireyler arasında ilişki geliştirme kabiliyetini artırabilirken, soyutlanmış kişilerden çok ilişkiler ya da grup eğitimi vasıtasıyla örgütsel iyileşme sağlanabilir (Bingöl, 2013).

Sonuç olarak böyle bir eğitim, otoritenin psikolojik tehlikelerini bertaraf eder, idarecileri, demokrat, insancıl, yumuşak, açık fikirli ve samimi liderler durumuna dönüştürür. Buna istinaden idarecilerin birbirlerine karşı içlerinde sakladıkları duygularını bulup ortaya çıkarır (Bingöl, 2016).

Özel Okuma Parçaları: Alt kademe idarecilerinin davranışlarının değiştirilmesinde ve bilgilerinin arttırılmasında uygulanan yöntemdir. Büyük örgütler, çalışanı için firma ve teknik konularda kitapların olduğu kütüphaneler oluştururlar. İdareciler, bilgilerinin arttırmanın ve en son yönetim uygulamalarına dair bilgi elde etmenin bir vasıtası olarak kütüphane ve internet imkanlarından faydalanmaları için teşvik edilirler (Bingöl, 2013). Bazı örgütler, okumayı hızlandırma kursları başlatmışlardır. Okuma iyileştirme programları, öz-gelişim için yönetsel kapasiteyi iyileştirmenin bir vasıtası olabilir. Mesleki okuyucular, aynı zamanda mesleki ve ticari yayınlarda yer alan daha önemli makalelerden bilgiyi çıkarıp, düzenlemek için uygulanılmaktadır. Bu bilgiler, teyp kayıtları ya da basılı özetlerle yönetsel çalışanın hizmetine sunulur (Bingöl, 2013).

3.3.8.9. Eğitim ve Geliştirme Programlarını Değerlendirme

İKY'nin herhangi bir diğer faaliyetine benzer olarak eğitim ve geliştirme işlevlerinin de etkinliğini tespit etmek için değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğitim salonunun, bir eğitimcinin veya bir dizi kursların olması, öğrenmenin ortaya çıktığını açıklamaz.

Bugün itibari ile ülkemizde özellikle kamu kuruluşlarında eğitim departmanları, eğitim uzmanları bulunmakta ve bu faaliyetler için ödenekler ayrılmaktadır (İbicioğlu, 2011). Bunların varlığı, gerçekten etkili bir eğitim faaliyetinin yapıldığı ve eğitime katılanların performanslarının arttığı anlamına gelmez. Hem eğitim gereksinimlerini tespit etmek hem de gereksinimlerin program vasıtasıyla karşılandığını ispat etmek maksadıyla ciddi bir değerlendirmenin yapılması gerekmektedir. Bu şekilde bir değerlendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetini yerine getirmekle görevli şahıs ya da birimin sorumluluk kapsamına girer (İbicioğlu, 2011).

Eğitim ve geliştirmenin etkinliğini değerlemede üstünde durulması gereken ana ilkeler vardır. Öncelikle, değerlendirme araştırmasında deneysel denetimlerin kullanılması esastır. Örgütler, programların değerini tespit etmede bazı yaklaşımlar kullanılmaktadırlar (Bingöl, 2013). Bunlar sırasıyla şu şekildedir; “katılımcıların görüşleri, öğrenmenin derecesi, davranışsal değişiklik, eğitim ve geliştirme amaçlarının gerçekleştirilmesi”

3.4. Performans

Performans, belirlenen dayanaklara göre bir işin yerine getirilme seviyesi ya da çalışanın davranış biçimidir. “bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek amacıyla elde ettiği neticelerdir”. Sonuç pozitif ise, çalışanın kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve akabinde yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç, negatif ise, çalışanın başarılı olmadığı ya da performans seviyesinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2013).

Birey, işine birtakım özelliklerini taşır ve bu özelliklerini uygulayarak, kendisine atanan görevleri üst seviyede yerine getirmeye çalışır. Birey, işinde çok iyi performans gösterdiği zaman, ekonomik ve sosyal açıdan fırsatlar elde eder, ilerler ve terfilerle yükselir. Bir örgütün bütün üyeleri, en üst seviyede görevlerini ifa ettiğinde ya da maksimum performans gösterdiğinde şirketin stratejik amaçlarına ulaşması daha kolay olur (Bingöl, 2016).

Maksimum performans, başarı ile eş anlamlıdır. “Başarı” kelime manasıyla bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet ya da bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir

biçimde layıkıyla tamamlamasıdır. Başarıda evrensel bir ölçüt yoktur. Başarı; bireyden bireye, ortamdan ortama da değişkenlik gösterebilmektedir. Bir iş örgütünde çalışanın maksimum performans sergilemesi ya da başarılı olması, farklı unsurların katkılarıyla oluşan bir harmanlamadır (Bingöl, 2016).

3.4.1. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme

Rekabette üstünlük, yalnızca insan kaynaklarının kesintisiz geliştirilmesi vasıtasıyla korunabilir. İşte çalışan performans değerlendirme bunun potansiyel bir mekanizmasıdır. İdarecilerin, performans değerlendirmenin içerikli olması gereğini ve özellikle bunun senede bir defa oluşan bir olay olmaktan ziyade devamlı bir süreç olduğunu kabullenmeleri önem arz etmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011). Performansı ölçmek gayesiyle geliştirilmiş yönetim aracı olan performans değerlendirme, çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıklarını tespit etmeyle ve bu konuda onlara geri bildirimde bulunmayla, yeni hedefler üzerinde mutabakat sağlanmasıyla ve performans iyileştirme için bir plan yürütmeye alakalıdır (Özgen ve Yalçın, 2011). Performans değerlendirme, bireyin kabiliyetlerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve eşdeğer niteliklerini başka bireylerle karşılaştırmak amacıyla yapılan sistematik bir ölçmedir. Arıca, örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, gözlemlene, ölçme ve geliştirme süreci olarak ifade edilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011).

Çalışanların görevlerini ne ölçüde başarılı yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini belirlemeye dair gayretlerin hepsi olarak ifade edilmektedir. Başka bir açıdan performans değerlendirme, “örgütlerde belli birtakım amaçlara göre, çalışanların görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini saptayan, örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı ve çok aşamalı bir süreçtir (Bakan, 2014).

Performans değerlendirme, bir kişinin ya da bir takımın iş performansını gözden geçirme ve değerlendirme sistemidir. Takımların performanslarını değerlendirmede de kişi odak noktasındadır. (Bingöl, 2016).

3.4.2. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme işlevini statik manada bir değerlendirme olayı olarak değil de dinamik bir süreç olarak ele alarak, iş görenlerin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi hedefleyen ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetimi sistemi olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 2013). Performans yönetimi (Personel Yönetimi), üstünde anlaşmaya varılmış amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı inceleyip yöneterek örgütten, gruplardan ve kişilerden çok daha iyi derecede neticeler almanın bir vasıtasıdır. Performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerinin farkına varmaları yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geribildirimini ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan meydana gelmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011). Personel yönetimi hem kişisel başarıyı hem de takım başarısını destekleyen değişim için bir anahtar olarak hizmette bulunur. Başka yönetim bölümlerinde olduğu gibi personel yönetimi de planlamayı gerektirir ve lazım olan kabiliyetleri ve becerileri iletirmek içinde eğitimi ve liderliği kullanır (Özgen ve Yalçın, 2011).

Performans yönetiminin üç temel gayesi bulunmaktadır. Bu gayeler; örgütsel faaliyeti iyi duruma getirmek, çalışanları motive ederek, eğitim ve geliştirmeyi daha iyi seviyeye taşımaktır. Ayrıca, personel yönetimi, hedef oluşturmaya, performans değerlendirmeyi, çalışan geliştirmeyi ve ödüllendirmeyi kapsamaktadır (Bingöl, 2016). Personel yönetimi, ayrıca örgütün stratejik iş amaçları, kişisel performans, geliştirme, ödüller ve örgütsel neticeler içinde bir ilişki sağlar. Personel yönetimi, bir örgütün başarısında çok önemli bir etkiye sahip olabilir. (Bingöl, 2016).

3.4.3. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları

Örgütlerin verimliliği, yalnızca teknoloji ve sermayeye bağlı değildir. Bunlarla beraber insan kaynakları da bu konuda aynı seviyede önemlidir. Çünkü çalışanların yaptığı ve yapmadıkları bir örgütün verimliliğini etkiler. Bu sebeple onların davranışlarının, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediklerinin, öncelikle iş performanslarının değerlendirilmesi mecburidir (Özgen ve Yalçın, 2011).

Verimlilik ve buna mukabil rekabet üstünlüğü oluşturma açısından önem arz eden performans değerlendirme, iş gören bakımından da öneme sahiptir. Bir çalışan, işe kabul edilip yerleştirildikten ve tespit edilen iş için eğitildikten sonra, iş performansının istenilen ölçütlerine nasıl ulaşacağını öğrenmek hakkına sahip olur. Çalışanın ilk idarecisi, ona bu konuda bilgi aktarmakla sorumludur (Bakan, 2014). Gelişme ümidi birçok iş gören için önemlidir. Çalışanlar, performanslarını iyileştirmek ve kendilerini çok daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini öğrenmek isterler. Bundan dolayı performans değerlendirme gerekli hale gelmiştir (Bakan, 2014).

Başka açıdan çalışanlar, terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının oluşmasını ve buna mukabil kendilerine haklı ve eşit muamele yapılmasını isterler. Dolayısıyla üstlerinin kendileri ve iş görme tarzları hakkında ne düşündüklerini bilmek gereksinimi duyarlar. Bu inancın oluşturulması ve söz konusu arzularının karşılanması, kişilerin çalışmalarının nesnel olarak değerlendirilmesiyle vücut bulur (Bingöl, 2013).

Değerlendirme sistemleri, haksızlığı önlemek ve personel kararlarında öznel yargıyı azaltmak amacı ile geliştirilmiştir. Bu planlar, yönetimin sadık ve etkili bir çalışan takımını oluşturmayla ilgilendiği kamu ve özel sektör kuruluşlarında oldukça uygulanmaktadır. Bu konuda çok iyi bir uygulama Türkiye de Eczacıbaşı Vitra’da gerçekleştirilmiştir (Bingöl, 2013).

3.4.4. Performans Değerlendirmenin İşlevleri

Performans değerlendirmenin birçok değişik amaca hizmet eden farklı işlevleri bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; “iş uyumunu iyileştirmek için değerlendirme, örgütsel değerler ve amaçların iletişimi, kendini iyileştirme için bilgilendirme, eğitim ve kariyer geliştirme, diğer insan kaynakları uygulamalarının geçerliliği, örgütte kalması ve çıkarılması gerekenler hakkında karar verme, yasal savunma” (Bingöl, 2013).

3.4.5. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Yaygın olarak, performans yönetimi çerçevesinden ele alınan performans değerlendirme sistemleri, İKY uygulamalarının temel taşlarından biridir ve örgüt

yönetimine yönelik olarak bir sistemler yaklaşımını geliştirmenin esasını oluşturur. Bir performans değerlendirme sistemi, kişisel amaç başarımlarını tartmak suretiyle İKY' ye dair birden çok kararın alınmasında gerekli verileri sağlar. Yapılan araştırmaların neticeleri, performans değerlendirmenin, performans isteklerini açığa çıkarma ve tanımlama, eğitim ve geliştirme gereksinimlerini tespit etme, kariyer danışmanlığı sağlama, iletişimi kolaylaştırma, parasal ödüller verme, terfileri belirleme, iş görenleri motive etme, denetleme ve kültürel farklılıkları gerçekleştirme gayesiyle uygulandığını ifade etmektedir (Bingöl, 2013).

Performans değerlendirmenin esas amacı, daha önce de açıkladığımız gibi iş görenlerin performanslarını çok daha iyi seviyeye çıkarmaktır. Bu değerlendirme planından da fazla bir şey beklenmemelidir. Mesela, personeli geliştirme konusunda etkili olan bir plan, ücret artış oranını ya da miktarını belirlemede en iyi plan olmayabilir. Yine de uygun bir biçimde tasarlanmış ve iletilmiş bulunan bir sistem hem örgütsel amaçları hayata geçirmede hem de çalışan performansını iyi yönde artmasına etken olabilmektedir. Bu alanlar aşağıda belirtilmiştir (Bingöl, 2016).

3.5. İnsan Kaynakları Planlaması

Bir şirketin İKY planlaması oluşturulurken, bütün örgüt üyelerinin, öncelikle kilit durumda olan idarecilerin terfi edebilirliklerini ve potansiyellerini ortaya koyan bilgiler olmalıdır. İdarenin ardışık terfi planlaması (succession planning), tüm şirketler için çok önemli bilgi kaynağıdır. Fazlasıyla iyi bir şekilde planlanmış değerlendirme sistemi, bu çabalara katkıda bulunmak için örgütün insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerinin bir profilini meydana çıkarır (Özgen ve Yalçın, 2011).

3.5.1. Tedarik ve Seçim

Performans değerlendirme puanları, çalışan adaylarının performansını tahmin etmede yardımcıdır. Bu veriler, davranışsal iş görüşmeleri aracılığıyla elde edilen aday tepkilerini değerlendirmede de kriter olarak kullanılabilir. Değerlendirme puanları, bilhassa tedarik ve seçim faaliyetlerinin geçerliliğini tespit etmede de kullanılabilir (Bingöl, 2013).

3.5.2. Eğitim ve Geliştirme

Bir performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın eğitim ve geliştirme gereksinimi ortaya koymalıdır. Eğitim ve geliştirme konusunda da açıkladığımız üzere kimin hangi konuda ve ne derecede eğitime ihtiyacı olduğunu tespit etmek maksadıyla personelin değerlendirilmesi gerekir. Mesela, bir çalışanın işi, “teknik çizim” yeteneğini gerektiriyorsa, yapılacak değerlendirmeyle onun bu hususta bir yetenek eksikliği olup olmadığı belirlenebilir. Bu değerlendirme neticesinde yetenek eksikliği olduğu tespit edilirse, ilgili eğitim programına tabi tutulur. Performansı negatif yönde etkileyen eksiklikleri meydana çıkarmak sureti ile, insan kaynakları ve hat yöneticileri, astlarını eğitim ve gelişimleri için hazırlanmış programlara alırlar. Bir değerlendirme sistemi iş görenlerin uygun bir biçimde eğitilip geliştirilmelerini garanti etmez ama eğitim ve geliştirme görevini çok daha verimli bir biçimde gerçekleştirmede etkili olmaktadır (Bakan, 2014).

3.5.3. Kariyer Planlaması ve Geliştirme

Kariyer planlaması ve geliştirmeye hem kişisel hem de örgütsel açıdan bakılabilir. Her iki durumda da personel değerlendirme neticesinde elde edilen veriler, bir çalışanın güçlü ve zayıf taraflarını ve bireyin gelişme potansiyelini tespit etmede temel oluşturur (Özgen ve Yalçın, 2011).

3.5.4. Ücret ve Maaş Programları

Performans değerlendirme neticeleri, ücret ayarlamaları konusundaki rasyonel kararlar için bir esas teşkil eder. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerden ücret artışları ve diğer parasal ödüllerin dağıtılmasına dair alınan kararlarda yararlanılmaktadır (İbicioğlu, 2011).

3.5.5. Örgüt-İçi İş gören İlişkileri

Performans değerlendirme verileri, motivasyon, terfi, rütbe indirimi, işten çıkarma, işten atma ve nakil gibi içsel çalışan ilişkileri konusundaki kararların belirlenmesinde uygulanmaktadır. Öz-saygı, motivasyon için şarttır. Değerlendirme neticesinde çalışanın öz-saygı ihtiyacına sahip olduğu tespit edilmiş ise, idareci bu ihtiyacı gidermek suretiyle kişinin motivasyonunu arttırabilir. Ayrıca, performanstaki

eksiklikleri önemsememe, bir kişinin iyileşme ve potansiyelini kullanma fırsatına engel olabilir (Bingöl, 2016).

3.5.6. İş gören Potansiyelini Değerlendirme

Bazı örgütler, iş performansını değerlerken çalışan potansiyelini de değerlendirmeye çalışır. Gelecek davranışın en iyi göstergesinin geçmiş davranış olduğu söylenmektedir. Bununla beraber, bir çalışanın bir işteki geçmiş performansı, onun daha yüksek kademe ya da değişik pozisyonlarda da aynı performans seviyesini göstereceğinin delili değildir (Özgen ve Yalçın, 2011).

3.5.7. Performans Değerlendirme ve Çevresel Faktörler

Dış ve iç çevresel faktörlerin çoğunluğu değerlendirme sürecini etkiler. Yasal bazı sınırlamalar dışında, özellikle işçi sendikaları bir şirketin değerlendirme sürecini etkileyen önemli bir etkidir. Sendikalar, geleneksel olarak, terfiler, ücret artışları için ana kriter olarak kıdem üzerinde durmaktadırlar. İdarenin tek yanlı olarak planlamış olduğu performans değerlendirme sisteminin kullanımına sendikalar karşı çıkmaktadırlar (Özgen ve Yalçın, 2011).

İç çevre içi etkenler de bu bağlamda performans değerlendirme sürecini etkilemektedir. Bu etkenlerden en önemlisi stratejidir. Performans değerlendirme sistemleri şirketin stratejisi ile uyumlu olmalıdır. Bu çerçevede, sistem, stratejiye uygun olan davranışlar üzerinde durmalıdır. Bir örgüt stratejisi değiştirildiğinde, değişimin yapısını ve önemini personele bildirmek amacıyla performans değerlendirmeyi uygulamak fazlasıyla etkili olabilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011).

Performans değerlemede yalnızca kişilerin katkıları üzerinde durulmamalı, takım esasına dayalı değerlendirme yapılarak takımın katkılarını da göz ardı etmeden ölçülmelidir. Sonuç olarak takım çalışmasının çok sık bir şekilde kullanılması nedeniyle, değerlendirme sistemleri takım performansının ölçümü içinde kullanılabilir seviyeye getirilmelidir (Uyargil, 2018).

3.5.8. Personel Değerlendirme Süreci

Personel değerlendirme sürecinin başlangıç noktası, örgütsel amaçların işlevsel hedeflere dönüştürülmesidir. Kişisel hedefler, iş görenlerin kendilerinden ne

beklenildiğini ve hangi hedeflere ulaşılması gerektiğini ortaya koyar. Bir değerlendirme sistemi şüphesiz her beklenen amaca hizmet etmeyebilir. Bu sebeple değerlendirme ne amaçla gerçekleştirilecekse ona dair özel amaçların belirlenmesi gerekir (Bakan, 2014). Tespit edilen bu hedeflerin de başarılabılır kalitede olması zorunludur. Hedeflerin ast ile üst arasında gerçekleşen görüşmelerde tartışılıp beraber belirlenmesi, uygulamada tercih edilen bir durumdur. Hedeflerin ya da standartların yazılı hale getirilmesi zorunludur (İbicioğlu, 2011).

Özel değerlendirme hedefleri ya da standartları oluşturulduktan sonra çalışanlara ve takımlara, görevlerini başarmada kendilerinden ne beklediği de bildirilmelidir. Çalışanlar oluşturulmuş gayelere uygun kaynaklara sahip olurlarsa, beklentileri anlayabilmeleri kolaylaşır. Değerlendirme döneminin bitiminde, değerlendirici ve çalışan, beraber iş performansını irdeler ve oluşturulmuş performans kriterlerine göre fiili durumu kıyaslar (Bingöl, 2016). Bu kıyaslama neticesinde, iş görenlerin bu standartları ne derecede karşılamış oldukları tespit edilir, noksanlıkların sebepleri ortaya konur ve sonuçta problemleri düzeltmek için bir plan geliştirilir (Bingöl, 2016).

3.5.9. Performans Değerlendirme Planı

Performans değerlendirmeden arzu edilen faydaların elde edilebilmesi, sistemli bir kişisel değerlendirme planının geliştirilmesine ve belli bir sürecin takip edilmesine bağlıdır. Planın, değerlendirmeden beklenen gayeleri gerçekleştirebilecek şekilde düzenlenmesi ve idarecilerin planın değerine inanmaları önceliklidir. Planlar, değerlendirilecek grubun niteliklerine göre düzenlenmelidir (Özgen ve Yalçın, 2011).

3.5.10. Değerlendirmeye Alınacak Nitelikler

Performans değerlendirme, geleneksel olarak yönetsel alanlarda bulunanlarla bağdaştırılmış, fakat zaman içerisinde mevcut işgücünün çok daha fazla bir oranını kapsayacak biçimde genişlemiştir. Değerlendirme sürecinin temelinde, kişileri değerlendirmede uygulanan performans kıstaslarının türü bulunmaktadır. Geleneksel değerlendirme programlarında, bireylerin kişilik, liderlik becerisi ve sadakat gibi niteliklerinin etkili performans için önemli olduğu şeklindeki hipotezler bulunmaktadır (Bakan, 2014). Günümüzde ise çalışanların performanslarının farklı kriterler esas alınarak değerlendirildiği göze çarpmaktadır. Bunlar; kişilik özellikleri,

davranışlar, görev çıktıları, yetkinlikler ve iyileşme ve gelişme potansiyelini açığa çıkaran ölçütlerdir (Çiftçi, 2007). Örgütlerde performans ölçümünde bu kriter gruplarının hepsi kullanılacağı gibi pozisyona, işin yapısına ve bu ölçüm neticesinde elde edilecek bilgilerin kullanım gayelerine göre de bir kısmı kullanılabilir. Bunlar; “kişilik özellikleri, davranışlar, yetkinlikler, görev çıktıları, iyileşme ve gelişme potansiyeli, değerlendiricilerin belirlenmesi, ücret yönetimi” (İbicioğlu, 2011).

3.5.11. Ücretin (Parasal Ödüllerin) Önemi

Örgütün ücretlendirme politikaları ve uygulamaları stratejik hedeflerinin anlaşılması yönünde çalışan davranışını güçlendirebilir. Çalışanlar, örgütsel stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi bakımından önemli olan başlıca ücretler olmak üzere parasal ödemeleri iş görenlerin işlerine yaptıkları katkılarıyla eşleştirmek gayesiyle çeşitli sistemler ve planlar denemektedirler (Bingöl, 2013). İş görenler, ücret artışı sağlamak gayesiyle kişisel olarak ya da sendikalar vasıtasıyla baskıda bulunurlar (Bingöl, 2013).

Bu çeşit baskıların söz konusu olması ve bu baskılara karşılık işverenlerin direnmelerinin reel sebebi, tarafların ücrete verdikleri önemden hasıl olmaktadır. Bir başka açıdan ücretin bir maliyet unsuru olması ve vasıflı çalışanları istihdam edebilmeleri bakımından işverenler içinde büyük öneme sahiptir (Bingöl, 2016).

İş görenler Açısından Önemi: İş görenin aldığı ücret geliri, genellikle çalışmasının temel sebebidir. Buna istinaden, ücret geliri, kişi için değişik açılardan önem arz etmektedir. Şöyle ki; “ekonomik, psikolojik, gelişme, örgütler açısından önemi, sendikalar açısından önemi, toplum açısından önemi” (Ertürk, 2018).

3.6. Ücret Ve Maaş Yönetiminin Programlanması ve Politikası

Etkili bir ücret ve maaş yönetimi için hassas bir ödeme programının ve politikaların oluşturulması gerekmektedir. Parasal ödemelerle kurumun stratejik işletme hedefleri arasında bir uyuma ulaşılabilir. Ücret ve diğer parasal ödemelerin yönetiminde hassas ve sistemli programlar ve politikalar oluşturulmazsa, firma çapında ve zaman boyutunda örgüt-içi denge sağlanamaz bu durum muhtelif çatışmalara sebep olabilir (Ertürk, 2018). Böyle bir durum hasıl olursa hem firma hem de çalışanlar açısından

bir takım negatif sonuçlar ortaya çıkabilir. Örgütlerin iş görenleri için yapacakları parasal ödemeler hususunda hassas davranması, bu ödemeleri oluşturdukları programlar ve politikalara göre uygulamaları vazgeçilmez bir olgudur (Ertürk, 2018).

Ücret Programının İş görenler Açısından Amaçları

Ücret ve diğer parasal ödemelerle ilgili programlar hem çalışanlar hem de örgüt bakımından hedefleri gerçekleştirmek için hazırlanır. Bunlar şu şekildedir (Bakan, 2014);

1. Ücret kriterlerinin tespit edilmesinde söz konusu olabilecek öznel davranma ihtimalini büyük ölçüde minimuma indirmek,
2. Stratejik gayelerin gerçekleştirilmesine olay katkısı ve performansı doğru olarak ölçmek ve uygun bir şekilde ödüllendirmek,
3. Performans, terfi ve nakil gibi değişen durumlara göre uygun ücret değişikliklerini gerçekleştirmek,
4. Çalışanlara işlerinin gereklerine göre ödemede bulunmak. Mesela, yüksek yetenek gerektiren işlere, düşük yetenek gerektiren işlere kıyasla daha fazla ödeme yaparak haksızlıkların önüne geçilmiş olur.
5. İş zamanlarını ve terfi hatlarını düzenli bir biçimde oluşturmak.
6. Çalışanların morallerini yükseltmek ve motivasyonlarını artırmak. Çünkü, ücret programı tanımlanabilir nitelikte olup gerçeklere dayandırılır (Bakan, 2014).

Ücret Programının Örgüt Açısından Amaçları:

1. Tüm işler için istenilen nitelikte işgücünü işletmeye çekmek ve muhafaza etmek.
2. Çalışanları, performanslarını devamlı olarak iyileştirmeleri ve örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için mücadele etmeleri yönünde motive etmek.
3. İstenilen çalışan davranışını güçlendirmek.
4. İşgücü maliyetlerini sistemli olarak planlayabilmek ve onları kontrol altında tutabilmek.

5. Sendika ile ilişkilerde işveren ücret programının esasını açıklayabilmek. Nedeni ise programın düzenli iş analizine ve ücrete dair bilimsel verilere dayandırılmasıdır.
6. Ücret programı ve ücret eşitsizlikleri üzerindeki uyumsuzlukları minimuma indirmek (Bingöl, 2013).

Ücret Felsefesi ve Politikası

İnsan kaynakları felsefesi, insan kaynaklarının örgüt için ne anlama geldiğinin, bu kaynakların örgütün genel başarısında hangi rolü oynadığının, onlara nasıl önem verildiğinin ve yönetildiğinin ifadesidir. Ücret ve ödül felsefesi de örgütün İK felsefesinin bir karşılığıdır. Ücret ve ödüllerin yönetimi, ilgili politika ve uygulamalara ek olarak İK felsefesi ve politikaları doğrultusunda şekillendirilir (İbicioğlu, 2011). Ücret ve ödül yönetimine dair politika ve uygulamalar şüphesiz, çalışan performansını ve davranışlarını motive edebilecek, maksimum nitelikli işgücünü örgüte çekebilecek ve örgütte kalmalarını sağlayabilecek biçimde düzenlenmelidir. Bu şekilde stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak mümkün olabilmektedir (İbicioğlu, 2011).

Ücret politikalarının, herhangi bir örgütün ücret programlarıyla gerçekleştirmeyi istediği amaçları ifade etmesi, bu politikaların bütün iş görenlere iletilmesi, iş görenlerce doğru ve eşit olarak anlaşılabilmesinin sağlanmasıyla ücret ve diğer ödeme programlarını tasarlamada ve uygulamada esas oluşturması önemlidir (Bingöl, 2016).

Bireysel Ücretin Belirleyicileri

Bireysel ücret tespit edilirken birden fazla faktör etkileyicidir. Geçmişten günümüze kadar örgüt, işgücü piyasası, iş ve iş gören olmak üzere hepsi iş fiyatlandırmasına etki etmiş ve bir kişinin ücret ödemelerinin nihai tespit edicisi olmuştur. Bu faktörler ücret belirlemede çok önemli rol oynamaktadırlar (Serinkan, 2007). Bunlar şu şekildedir; “cari piyasa ücret seviyesi, ücret ödeme erki, yaşam standardı, pazarlık gücü, yasal sınırlamalar, toplum, iş gerekleri” (İbicioğlu, 2011).

Ücret Sisteminin (Ödül Sisteminin) Geliştirilmesi

Ücret sisteminin geliştirilmesi, ücret yönetim süreci dahilinde gerçekleşir. İş analizi yapılarak, iş tanımı ve iş şartnamelerinin hazır olması gerekmektedir (Bakan, 2014). İş tanımları iki amaçla uygulanır: İş değerlemesi ve ücret/maaş araştırmaları. Böylelikle, iç eşitliğin yanında, dış rekabeti de temin etmek için tasarlanmış olur. Ücret yapılarının geliştirilmesinin akabinde işler, uygun ücret derecelerine yerleştirilir, çalışanların ücretleri hizmet süresi ve performans seviyesi baz alınarak tespit edilir. Bundan sonraki aşamalarda ücret sistemi takip edilerek güncelleştirilmelidir (Serinkan, 2007).

3.7. İş Değerlemesi

Çalışanın ailesinin geçimini sağlayıp sağlamadığı, başka şirketlerde ödenen ücretlerle karşılaştırma yapılması, aynı işi yapan kişilere kıyasla az veya çok ücret verilmesi gibi sorunlar karşımıza çıkabilir. Bu nedenle, işyerlerinde huzursuzluklar çıkabileceği için belli bir sistemden uzak hareket edilmemelidir (Ataay, 2009). İşçi-işveren ilişkilerinde ve toplu pazarlık görüşmelerinde en fazla uyuşmazlığa sebep olan konulardandır. **İçsel eşitliğin** sağlanması için emeğin karşılığı olan ücretin adil bir şekilde eşit ayarlanması gerekmektedir. Adil ücret kavramı olarak ifade edilen, diğer firmaların benzer iş için verdiği miktarlar yanında ücretin, yapılan işin zorluk-kolaylık derecesine göre belirlenmesidir (Okakın ve Şakar, 2015).

İş değerlemesi, kişilerin performanslarından bağımsız göreceli bir kavramdır. Her işe bir değer verilerek, nitelikleri ve koşulları göz önünde bulundurularak bir dereceye kadar nesnellik kazandırılabilir. Bir şirketin, bir işin değerini başka bir işin değerine kıyasla göreceli olarak tespit ettiği parasal ödeme sisteminin bir parçasıdır. Burada amaç ücret eşitsizliğinin önüne geçmektir (Bakan, 2014).

3.7.1. İş Değerleme Yöntemleri

İş değerlemesi yöntemleri dört şekilde karşımıza çıkmaktadır:

- Sıralama Yöntemi
- Sınıflandırma ve Dereceleme Yöntemi
- Puanlama Yöntemi

- Faktör Karşılaştırma Yöntemi (Serinkan, 2007).

Şirketler isterlerse bu yöntemlerden herhangi birini alıp uygulayabilirler (Bingöl, 2016). Bunların dışında, Hay Plan gibi karma yöntemler de dünyada yaygın olarak kullanılmaktadır (Serinkan, 2007).

Sıralama Yöntemi: Uygulanması ve anlaşılması kolay, en ucuz ve en eski yöntemdir. Az personel çalıştıran firmalar için idealdir. İşler, önem ve güçlük seviyesine göre ayarlandığı için emin sonuçlar doğurmaktadır. Firma açısından en çok önem arz eden veya en değerli iş ile en az önemi olan iki işin kriter olarak belirlenmesidir (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

İkili karşılaştırma tekniği de kullanılmaktadır. Aynı iş tanımlarından yola çıkılarak işler tek tek incelenir, her iş çiftinden hangisinin daha fazla öneme sahip olduğu belirlenir ve işaretlenir. Kıyaslamalar neticesinde fazla işaretlenen iş ilk sıradadır, az işaretlenene göre liste devam etmektedir. Bölüm idarecilerinin yanında kurul tarafından da yapılabilir (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

Sınıflandırma veya Dereceleme Yöntemi: Bu yöntemde işler, önceden tespit edilip bir dizi sınıflara ya da derecelere göre gruplandırıldığı için uygulaması kolaydır ancak puanlama ve faktör karşılaştırma sistemlerindeki gibi doğru netice vermez. Sebebi ise işin bir bütün olarak ele alınmasıdır. Burada ölçek kullanılır. Dereceler ve derece tanımlarını belirten Değerler Cetveli biçimlendirilir (Akdemir ve Demirkaya, 2016). Bu sistemin dezavantajı, değerleyicilerin örgütteki işleri kapsamlı bir şekilde bilmelerinin mümkün olmaması ve sonrasında doğru orantılı emin bir sınıflandırma yapılamamasıdır (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

Puanlama Yöntemi: En yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Yönetim işleri, teknik işler vb. muhtelif iş grupları için ayrı ayrı ele alınır. *İş faktörlerinin seçimi* için uсталık, sorumluluk, çaba ve iş koşulları olmak üzere dört faktör kullanılır. Faktör sayısı optimum olmalıdır. Hem işveren hem de çalışanlar tarafından kabul görmelidir. *Faktör derecelerini belirleme ve tanımlama* aşamasında her faktör önem derecesine göre ayrılır (Serinkan, 2007). *Faktörlerin puan değerlerinin tespit edilmesinde*, önem arz eden her faktör için değerler cetveli düzenlenir. Sistemde, en yaygın 'Uсталık' temel alınır. Sorumluluk ve çaba faktörleri ondan sonra gelmektedir.

Esas ilkelere göre değerleme yapılarak hareket edildiği için çalışan, işveren ve sendika tarafından da kolay benimsenmektedir (Akdemir ve Demirkaya). İleri seviyede bir ücret yönetim politikası oluşturulur. Bu yöntemin de dezavantajları bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi, yüksek düzeyde bir beceriyi gerektirmesidir. Başka bir tanesi de faktör ağırlıklandırma çalışmalarında, işyerine özgü veya değişik işlerin tesiri altında kalarak hatalar yapılabilmesidir. Sistemin uygulanmasının uzun zaman almasının yanında masraflı oluşu da dikkatlerden kaçmamaktadır (Akdemir ve Demirkaya).

Faktör Karşılaştırma Yöntemi: Bu yöntem ilk kez Eugene Benge tarafından 1926 senesinde ortaya atılmıştır. Faktör esasına dayanır. Örgüt içinde iş değerleme ölçeği olarak hizmet gören kilit işler, faktörleriyle ayrı ayrı karşılaştırılır. Bu yöntem beş aşamada gerçekleştirilir (Bingöl, 2016);

- 1- İş faktörlerinin seçimi
- 2- Kilit işlerin seçimi
- 3- Kilit işlerin faktörlerini ücretlendirme
- 4- Faktör karşılaştırma ölçeğini geliştirme
- 5- Dört faktörün değerlerinin toplamı ücreti ortaya koyar (Bingöl, 2016).

3.7.2. Bireysel Ücretin Belirlenmesi

Ücret yapısının oluşturulmasının akabinde brüt maaşların hesaplanmasına geçilir. Çıplak ücret belirlenir. Çalışanın yaptığı iş puan durumu ve bu puana ödenen ücret çıkarılır. Performans da etkili ise, iş görenin kıdemi ve performansı baz alınarak çıplak ücret hesaplanır. Ülkemizde brüt çıplak ücrete ek olarak parasal sosyal yardımlar verilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011).

Bunlar; yakacak parası, çocuk sayısına göre zam, yemek parası, ikramiye vb. yardımlardır. Ayrıca çalışan fazla mesai yapması veya bayram ve tatil günleri çalışması, kanunların ve toplu iş sözleşmesinin öngördüğü şekilde hesaplanır ve iş görenin genel ödemeler toplamına ulaşılır (Özgen ve Yalçın, 2011).

Brüt ödemeden yasal kesintiler çıkarıldıktan sonra çalışanın eline geçen ücret net kazancıdır. Yasalarda, işverenlerden brüt gelirlerinin belli bir miktarını ellerinde

bulundurmaları istenir. Bu paralardan gelir vergisi ve sosyal güvenlik kurumu ödemeleri ödenecektir. Ekstra sendika aidatı, çeşitli yardımlar, özel sigorta primi vb. kesintiler yapılabilir, kesilen miktar kişinin net kazancından daha fazla olamaz (Ataay ve Acar, 2009)

Türkiye’de çalışanların maaşlarından yapılan kesintiler; kamu hukukuna dair kesintiler ve özel hukuka dair kesintiler olmak üzere ikiye ayrılır. Kamu hukuku kapsamında, sosyal güvenlik kurumu primleri kesintisi, gelir vergisi kesintisi, damga vergisi kesintisi, ikramiye, yemek, lojman vb. kesintiler yapılır (Bingöl, 2016). Özel hukuka ait kesintiler, işçinin işini kötü yerine getirmesi yüzünden yapılacak indirimler, ücretin zarar karşılığı olarak alı konması, ücret kesintisi cezası, işçinin bir alacaklısı tarafından maaş haczi ve cezai şart sebebi ile yapılan indirimlerdir (Bingöl, 2016).

3.7.3. Ücret Artışları

Örgütler, bazen enflasyona göre ve bazen de şirketin kârlılık durumuna göre çalışanların ücretlerinde belli oranlarda iyileştirmeler yapabilirler. Birtakım örgütler kendi amaçlarına katkı sağlayan çalışanlarının maaşlarına performans adı altında zam yaparlar. Performansı düşük olan personele böyle bir zam verilmemektedir (Bingöl, 2013).

3.7.3.1. Liyakat (Performansa dayalı ücret) Artışları

Liyakat ya da performansa dair ücret zammı, çalışanların yüksek performanslarının karşılığında dönem dönem hak ettikleri maddi kazanımlardır. Böylece, adilane bir sistem işlemiş olacaktır. Performansı düşük olanlar için böyle bir hak söz konusu değildir (Akdemir ve Demirkaya, 2016).

3.7.3.2. Terfiye İlişkin Artışlar

Terfi, çalışanın örgüt içerisinde hali hazırda bulunduğu görevinden daha fazla sorumluluk gerektiren, yüksek ücretli, genel anlamda ayrıcalıklı, kapsamlı yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetlendiği bir işe atanmasıdır. Terfiden sonra ücretlerin iyileştirilmesi ile birlikte kişinin satın alma gücünde artış olmaktadır (Ataay ve Acar, 2009).

3.7.3.3. Genel Ayarlamalar

İşverenler zaman zaman enflasyonun durumuna göre veya kendi kazançları doğrultusunda ücret artışları yapmaktadır. Şirketin karlılık durumu iyiye, iş görenlerin performanslarına bakmaksızın artışlar da yapabilirler. Nitekim, ülkemizde kamu çalışanları için her altı ayda bir en az enflasyon oranında maaş zammı yapılmaktadır (Bingöl, 2013).

3.7.3.4. Otomatik İlerleme

Bazı örgütlerde ücrette otomatik yükselmeyi öngören ölçek kullanılır. Böylece, kıdem arttıkça maaşı bir önceki seneye göre her zaman daha da yükselecektir. Bu durumda, otomatik bir ücret artışı sağlanmaktadır. Bu artış performanstan bağımsız, örgüte bağımlı ve işteki hak kazandığı hizmet sürelerinin olumlu bir getirisi (Bingöl, 2016).

3.7.3.5. Yönetmel Ücret

Yönetmel beceri, bir şirketin başarılı mı yoksa başarısız mı olacağını belirler. En iyi yöneticileri şirkete kazandırma, şirkette kalmalarını sağlamak için yüksek meblağlar verme ve bunun sonucunda pozitif gelişmeler yaşanması ile ilgilidir (Bingöl, 2013).

3.7.3.6. Yöneticilerin Ücretlerini Belirleme

Üst düzey yöneticilerin ücretleri belirlenirken, firmanın pazar değeri dahil olmak üzere bütün şirket performansı ile beraber değerlendirilir. Orta kademeli yöneticiler için şirketler, uygun ücret vererek bütün pazar payları açısından şirket performansını ve kriterlerini dikkate alır. Alt kademe yöneticiler ise birçok kez pazar payı, içsel ücret ilişkileri ve kişisel performansları ile ele alınmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011).

Yönetmel pozisyon ne kadar yüksekse, yöneticiler işlerini planlamada o kadar esnek olurlar. İşlerin nasıl gerçekleştirileceğinden daha ziyade beklenen neticeler önemlidir. Pazar fiyatlandırması üst yöneticilerin ücretlerini tespit etmede çok iyi bir yaklaşımdır. Örgüt için kritik öneme sahiptirler. Bu kişiler son derece başarılı ve yeteneklidirler (Özgen ve Yalçın, 2011).

3.8. Kariyer ve Kariyer Yönetiminin Önemi

Kariyer kelimesi Türkçeye, Fransızca ‘carriere’ kelimesinden geçmiştir. Kelime, Fransa’nın güney kesiminde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde araba yolu (carriera) demektir (Çiftçi, 2007). Fransızcada, iş, diplomatik kariyer, bir işte aşılması gereken aşamalar, hayatta seçilen yön, araba yarışı yapılan ve çevresi belirlenmiş alan olarak da kullanılmaktadır. Meydan Larousse Ansiklopedisinde de meslek, diplomatlık, akademik kariyer, meslekte başarılı olma, hız ve profesyonel anlamına gelmektedir (Okakın ve Şakar, 2015).

Kariyer, kişinin iş hayatı süresince takip etmesi gereken faaliyet yoludur. Ayrıca, kamu ya da özel çalışma hayatında ilerleyeceği ve başarı elde edeceği bir alandır. Çalışanların iş hayatı boyunca yaptıkları işler neticesinde ortaya çıkan gelişme ve ilerlemeleri içermektedir. Bireyin hayatı boyunca kazandığı pozisyonlardır (Özgen ve Yalçın, 2011).

Hızla değişen dış çevresel koşullara uyum sağlama gayretlerinin iş piyasaları bakımından meydana çıkardığı değişimler, örgütlerin başarısının ve devamlılığının sürdürülmesinde, beşerî sermayeyi geliştirmede ve daha esnek bir örgütsel yapıyı oluşturmada kariyer yönetiminin katkısını artırmıştır (Özgen ve Yalçın, 2011). Böylece örgütler, çok önemli bir üstünlük sağlamış olur. Bunun yanında, kariyer yönetimi ve planlaması, kişisel kariyer planlarının hayata geçirilmesinde önemli bir destek sağlar, iş görenlere bu konuda yardımcı olur ve böylelikle hem örgüt hem de kişiler hedeflerini gerçekleştirme imkanına kavuşurlar (Fındıkçı, 2018).

4. İŞ TATMİNİ

4.1. İş Tatmini

Bütün çalışanların işine ve işyerindeki ilişkilerine dair süreç içerisinde geliştirdiği bir zihinsel tutum vardır. Bu zihinsel tutumun gerçekleşmesinde iş görenin işi hakkındaki bilgisi, işin neticesine dair öngörülleri ve ortamının koşulları önemli bir şekilde rol oynamaktadır (İbicioğlu, 2011). İş görenin yaşadığı iş tecrübeleri neticesinde oluşan ruhsal durumu pozitif ise iş tatmini veya negatif ise iş tatminsizliği olarak açıklanabilmektedir (Bakan, 2014).

İş tatmini ve motivasyonuna çok yakından alakalı olan bir insan kaynakları yönetimi uygulaması da çalışma hayatı kalitesini yükseltmeye dair kararlar ve eylemlerdir. Çalışma hayatı kalitesinin iş tatmini üstünde doğru orantılı bir biçimde tesiri olmaktadır (İbicioğlu, 2011).

4.1.1. İş Tatmininin Tanımı

İş görenlerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizliktir. İş tatmini kavramı ilk kez 1920'lerde ele alınmış olup, konuya dair ilk bilgiler 1930'lu senelerde incelenmiştir. İş hayatında ve akademik alanda çok önemi haiz olan iş tatmini kavramı; psikoloji, sosyoloji, ekonomi, işletme idaresi gibi farklı disiplinlere konu olmuştur. Çalışanların iş yaşamına dair mutluluk algılarıdır (Keser, 2009). Modern yönetim anlayışının önemli etkenlerindendir. İş tatmini, bir iş görenin yaptığı işin ve neticesinin ihtiyaçlarıyla ve şahsi değer yargılarıyla uyum sağladığını veya uyum sağlamasına imkân sağladığını fark etmesinin akabinde yaşadığı bir duygu biçimidir. Bunun bazı boyutları şu şekilde sıralanabilir (Bakan, 2014).

- İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Bir iş görenin bilinçli veya bilinçsiz bir biçimde değer verdiği herhangi bir şeyi sahip olma isteği ve bu isteğinin gerçekleştirme seviyesi iş tatminini tespit eder.
- Farklı çalışanların önem ve öncelik verdiği kriterler değişiklik arz eder. Bundan dolayıdır ki değişik konumlardaki iş görenler belirli bir durumdan çok farklı tatminler elde edebilirler.

- İş tatmini kişisel algılamalarla bağlantılıdır. Bir çalışanın isteklerinin, değerlerinin ve elde ettiklerinin farkına varmaması, bunları eksiksiz ve doğru olarak algılamaması ihtimali her zaman olabilir.
- İş tatmininin işe ve ilişkilere dair duygusal ve şahsi bir tepki olması sebebiyle gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçüme tabi tutulması her zaman için kolay olmamaktadır.
- Çalışanların şahsi özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş hayatındaki tecrübeleri, yetiştirme tarzları, aile yapısı ve hayat standardı gibi sosyal özellikleri ve işe dair beklentileri değiştikçe iş tatminini sağlayan iş özellikleri de değişiklik arz etmektedir.

Tüm bu kişisel ve duygusal boyutlarına karşın İKY, iş tatminini sağlayan işe ve iş ortamına bağlı olan etkenleri bilmek ve bunları geliştirmek durumundadır. Bu etkenlerin başında şunlar gelmektedir;

- İşin genel görünümü ve zorluk seviyeleri (işin farklılığı)
- İşin içsel nitelikleri (aranan nitelikler ve özellikler)
- Ücret, yükselme olanağı ve uygun ödüllendirme sistemi
- Organizasyonda olması gereken insan ilişkileri
- Organizasyonda bireyler arası iletişim biçimi
- Bireyin içinde olduğu grup veya gruplar (biçimsel ya da biçimsel olmayan)
- Organizasyonun sosyal görünümü, çalışma şartları, iş sağlığı ve güvenliği (Keser, 2009).

4.1.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, örgütler için çok önemli bir unsurdur. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış kapsamında fazlaca çalışılan konulardandır. İş görenlerin iş tatmin doyumuna ulaşmaları buna paralel olarak psikolojilerinin çok iyi seviyeye gelmesine mutluluklarının artmasına sebep olacaktır (Arık, 1996). Hem aile hayatını hem de işten sonraki yaşantısını olumlu yönde etkileyecek, işteki performansını yükseltecektir. Birey iş tatminsizliği yaşıyorsa işin kalitesinde ve üretkenliğinde düşüşün olması kaçınılmazdır. Bu durum, işten ayrılmalara kadar gidebilir. Çalışan; ruhsal bozukluk, tükenmişlik sendromu, iş yaşantısından, hayattan zevk alamama gibi negatif duygular içine girebilir ve örgütten kendini dışlanmış gibi hissetmesine

sebebe olur (İbicioğlu, 2011). Çalışanların mutlu, huzurlu olmaları ve işlerinden zevk almaları; şirketin fazla çıktı üretmesine, kaliteli hizmet sunmasına, uluslararası rekabet sektöründe bir adım önde olmasına, verimin artmasına olanak sağlar. Bu durum ancak çalışanların iş doyumuna ulaşması ile mümkün olmaktadır. İş tatmininin yüksek olması, çalışanın firmaya karşı güçlü bir şekilde aidiyet duygusunun oluşmasını sağlar (Arık, 1996).

4.1.3. İş Tatmini Teorileri

İş tatmini, görülemeyen ve ölçülemeyen psikolojik bir durumdur ve ancak insan davranışındaki yansımalarıyla anlaşılabilir. İş gören kendisine verilen işten memnun olduğunda ve sorumluluğunu tatmin edici bir şekilde ifa ediyorsa buna iş tatmini denir. İş tatmini teorilerinin motivasyonu açıklayan teoriler ile çok sıkı bir ilişkisi vardır (Keser, 2009). İş tatmini teorileri, hangi iş faktörlerinin iş tatminine tesir ettiğini ve iş görenlerin iş memnuniyetini maksimum seviyeye yükseltmek için neler yapabileceğini belirlemeye yardımcı rol görevindedir. İş tatmininin değişik yönleriyle irdeleyen teoriler; ‘Kapsam Teorileri’ ve ‘Süreç Teorileri’ olarak iki sınıfa ayrılmaktadırlar (İbicioğlu, 2011).

4.1.3.1.Kapsam Teorileri:

İş tatminini açıklayan kapsam teorilerinin belli çıkarımları vardır. Bundan dolayıdır ki insanların gereksinimleri değişkenlik arz etmektedir. Gereksinimlerin hepsinin karşılanması mümkün değildir. Aynı zamanda gereksinimler birbirleri arasında bağlantılıdır. Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi, Alderfer’in ERG(VIG) teorisi, Herzberg’in Çift Faktör Teorisi ve McClelland’ın kazanılmış ihtiyaçlar teorisi bu teoriler arasındadır.

Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi: Davranışları tespit eden çok önemli etken gereksinimlerdir. Gereksinimler, çalışanlarda itici güç rolünü oynamakta olup gereksinimlerini karşılamaları için iş görenlere sunulan imkanlar en yüksek seviyede motivasyonu sağlayan etkenlerdendir (Werner, 1993). Maslow insan ihtiyaçlarını hiyerarşik düzende harmanlamıştır. Maslow’a göre hiyerarşinin alt seviyesindeki ihtiyaçlara ulaşılmadan üst seviye ihtiyaçlar oluşmaz. Buna mukabil bir gereksinim halledildiğinde hiyerarşik formattaki bir üst derece gereksinim harekete geçer ve buna bağlı hiyerarşik formattaki en üstteki gereksinim oluşuncaya kadar devam eder

(Arık, 1996). Bu format beş hiyerarşik sınıflandırmadan oluşur: Fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, öz saygı ve kendini gerçekleştirme. Maslow açısından fizyolojik gereksinimler yeme, içme, hava vb., güvenlik gereksinimi barınma, korunma vb., sevgi ve ait olma gereksinimi arkadaşlık, bir grubun üyesi olma, evlenme vb. öz saygı gereksinimi, amaca ulaşma, kabiliyetlerini gösterme, takdir edilme vb. ve kendini gerçekleştirme gereksinimi öbür 4 gereksinimlerle beraber bireyin kendinde bulunan bütün potansiyele ulaşması olarak ifade edilmektedir.

ERG Teorisi: Alderfer; Maslow'un teorisini varoluş, ilgililik ve gelişim (VİG) gereksinimleri olmak üzere 3 ana gereksinim kategorisi şeklinde tekrar baştan düzenlemiştir (Saylan, 2008). Var olma gereksinimi; Maslow'un hiyerarşisindeki fizyolojik gereksinim, kendini gerçekleştirme gereksinimi, saygı ve takdir edilme gereksinimi, ait olma ve sevgi gereksinimi ve güvenlik gereksinimlerine tekabül etmektedir. İlgililik gereksinimi, sevgi ve bireysel ilişkilerin bütünü için duyulan ihtiyaçları baz almaktadır. Gelişim gereksinimi, kendi gerçekliğini oluşturmayı ve karar alma, gayret gösterme ve denetleyici olma arzusunu kapsar (Bennet, 1994). Bu üç seviye bir hiyerarşik formatta olmasına karşın üst seviyedeki gereksinim karşılanamadığı vaziyette, başka gereksinimler düşünüldüğü zaman, üst seviyedeki gereksinim hep akılda kalacak ayrıca başka gereksinimler onun himayesi altında kalacaktır. Dolayısıyla memnuniyetsizlik oluşacaktır.

Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi: Herzber'e göre iş görenlerin iş tatmini ile alakalı araştırmalar, özellikle var oluşunda tatmin sağlayan ve yokluğunda tatminsizliğe sebep olan faktörler olarak sınıflandırmalar yapmaktadır. Fakat Herzberg buna karşı çıkmaktadır. Ona göre iş tatmini ve iş tatminsizliği başka kaynaklardan oluşmaktadır (Greenberg, 1995). İki faktör teorisine göre; iş tatmininin iş tatminsizliğinden niteliksel olarak başka olduğu düşünülmektedir. Bu teoriye göre faktörler, birincisi "tatmin etmeyenler" ya da "hijyen faktörleri" ve ötekisi "tatmin ediciler" veyahut ta "motivatorler" olarak ifade edilmiştir (Wexley, 1984). Motivatorler; statü, başarıma, sorumluluk ve tanınma faktörleridir. Bunların olmayışı iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. Motivasyon faktörleri doğru orantılı olarak işle alakalıdır. İşin kendisi ile, işin uygulanma tarzıyla ve işten kaynaklı tanınma ve gelişme olanağı bulmayla alakalı faktörlerdir. Kısaca, motivasyon faktörleri işin içeriğini ve özünü ele alır. Hijyen faktörleri; ücret, iş güvenliği, yönetim, çalışma kuralları ve şirket

politikası faktörleridir. Bu faktörlerin yokluğu, iş tatminsizliğini maksimum seviyeye çeker. Diğer bir ifadeyle çalışanı tatmin etmez. İş tatmini faktörleri iş görenin kendini geliştirmesi için var olan faktörlerdir. İşin doğası ile alakalıdır. İş tatminine yol açmaktadır. Hijyen faktörleri ise işin içeriği ile alakalıdır. Pozitif veya negatif bir netice doğurmaz. (Frank ve Patrick, 1987).

Mc Clelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi: Mc Clelland, diğer araştırmacılardan farklı olarak gereksinimlerin daha sonraları kazanımla oluşacağını önermektedir. Model, üç ana unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; başarı, güç ve arkadaşlıktır (Saylan, 2008). Mc Clelland bu unsurların her birinin değişik tatmin duyguları oluşturabileceğini savunmaktadır. Modele göre çalışanın bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarma ihtimali;

- 1- Başka gereksinimlere kıyasla belirli güdünün gücü,
- 2- Görevi ifa etmede başarı ihtimali,
- 3- O görev için konulan ödülün değerine bağlıdır (Can, 1991).

4.1.3.2. Süreç Teorileri:

Süreç Teorileri, davranışların nasıl pozitif enerjiye dönüştürüldüğü, yönlendirildiği, sürdürüldüğü ve durdurulduğu süreçleri ifade etmektedir. İş tatminini sadece işin doğası ve organizasyon içindeki bağlantısı ile değil, bireylerin meslekleri ile alakalı sahip oldukları gereksinimler, değerler ve beklentiler tarafından da tespit edildiğini vurgulamaktadır. En fazla ön plana çıkan 4 teori vardır: Vroom'un Ümit-Bekleyiş Teorisi, Porter ve Lawler'in Geliştirilmiş Ümit-Bekleyiş Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Teorisidir.

Vroom'un Ümit Bekleyiş Kuramı: Vroom açısından iş görenin bir netice için arzulu olması ve göstereceği gayret ile neticeye ulaşacağı beklentisi, o neticeyi elde etmek için, çok yüksek verimle çalışmasını sağlayacaktır. Bu şekilde yüksek tatmin doğacaktır. Yüksek seviyede tatmin ise, bir sonraki işte de çalışanın daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır (Ergenç, 1981). Victor Vroom'a göre bir iş görenin belli birtakım işler için gayret göstermesi iki nedene dayanmaktadır. Birincisi 'Valens', ikincisi 'Beklenti' dir. Bu modelin 3 kavramı bulunmaktadır. Birincisi valens yani ödül arzulama derecesi, iş görenden iş görene farklılık göstermektedir.

İkincisi beklenti olup iş görenlerin belli gayretlerinin karşılığı olarak ödüllendirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu kavram neticesinde motivasyon oluşmaktadır. Neticede alınacak ödül iş tatminini sağlayacaktır. Üçüncü kavram ise “Araçsallık” tır. Araçsallıkta çalışan belli bir gayret ile belli bir seviyede performans gösterebilir ve bunun sonucu belli bir şekilde ödüllendirilmektir. Birinci aşamada kaydedilen neticeler, ikinci aşamada netice olarak gösterilebilecek hedefleri gerçekleştirmede bir amaç olmaktadır. İş gören hem birinci hem de ikinci aşamadaki ödülleri istiyorsa bu kişi motive olacaktır ve iş tatmini gerçekleşecektir (Koçel, 2005). Sonuç olarak şu formüle ulaşabiliriz; Motivasyon=Valens x Beklenti diyebiliriz.

Porter-Lawler’ın Geliştirilmiş Ümit Bekleyiş Teorisi: Porter ve Lawler tarafından öne atılan iş tatmin yaklaşımında iş görenin varmak istediği amaç ve amaçlarına yönelik olan değerler, onun davranışına tesir eden bir etken olarak algıladığı adalet ve tatminliği içermelidir. Bu algılama iş görenlerin kendilerine göre değişime uğramaktadır. İş görenlerin bu algılamaları işlerinden beklediklerinden fazlaca etkilenmektedir. Eğer bu beklentiler karşılanmazsa, tatminsizlikler oluşacaktır (Lawler ve Porter, 1966). Porter ve Lawler modelinde tatmin, performansın akabinde elde edilen ödüllerin neticesidir. Performansta, ödüllerin değeri ve algılanan ödül sonucu ortaya çıkan tatminden etkilenmektedir (Saylan, 2008). Bu modelin Vroom’un modelinden iki farklı yönü vardır. İlki; iş görenin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Aksi takdirde iş gören bilgi ve beceriden yoksunsa ne kadar gayret ederse etsin olumlu performans gösteremeyecektir. İkincisi ise; iş görenin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her çalışan performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Yoksa çalışanlar arasında rol çatışmaları ortaya çıkacaktır ve bu da performanslarını göstermeye engel olacaktır (Koçel, 2005).

Adams’ın Eşitlik Teorisi: Stacy Adams tarafından geliştirilen teorinin ana fikri iş görenlerin iş ilişkilerinde eşit ve adaletli bir biçimde muamele görme isteği ve bu isteğin motivasyonu etkilediği şeklindedir. (Koçel, 1989). Bu teori iş görenlerin iş yerinde kendilerine eşit ve adaletli davranılması gerektiği arzusu ile tatmin oldukları görüşündedir. Teorinin 4 ana unsurdan oluştuğu görülmektedir. Bunlar sırasıyla; çalışan, başka çalışan, girdi ve çıktı. Girdiler, çalışanın yeteneği, eğitim seviyesi, tecrübe ve yaş gibi vb. özelliklerdir. Çıktılar ise aldıkları ödül, terfi, maaş artışı, gibi

vb. çalışanların işten elde ettikleri olarak açıklanmaktadır. Bu teoriye göre, çalışanlar sahip oldukları ile diğer çalışanların sahip oldukları girdi ve çıktılarına göre kıyaslama yaparlar. Eğer çalışan bu kıyaslamaya göre başka çalışanların daha düşük ya da daha yüksek kazanımlar elde ettiği kanısına varırsa adil olmayan, eşitsizlik hissine kapılacaktır. Bu da çalışanlarda tatminsizliği meydana çıkaracaktır. (İncir, 1990).

Locke'un Amaç Teorisi: Tutarsızlık teorisi olarak da adlandırılan bu teori, iş tatminini reel ve beklenen performans seviyeleri arasındaki tutarsızlıkların büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almıştır. İş görenlerin hedeflerine ulaşması veya üst düzeyde performans göstermesi tatmin diye adlandırılan pozitif bir duygusal durumu ortaya çıkarırken, hedeflerine ulaşamamaları durumunda tatminsizlik hissine kapılmaktadırlar (Ergenç 1981). Bu yaklaşım, kişinin elde ettiği çıktıların, hedeflediği çıktılarla kıyaslaması neticesinde birbirine denk olması durumunda iş tatmininin olduğunu savunmaktadır. İş görenlerin elde ettiği ya da edeceği çıktıların değeri ne kadar fazla ise o kadar fazla tersi durumunda da o kadar az tatmin olacaklardır (Greenberg, 1995).

Pekiştirme Teorisi: Pekiştirme Teorisi, davranışların neticesine odaklanır. Mesela bir iş gören sonunda ödül varsa davranışlarını tekrarlama eğilimindedir. Alacağı ödül, iş görenin davranışlarını pekiştirmektedir. Yoksa davranış tekrarlanmamaktadır. Bir davranışın tekrarlanıp tekrarlanmaması, davranışın neticesindeki ödül veya cezaya bağlanmaktadır. Bu teoride insan davranışlarının, kendisi dışındaki faktörlerce tespit edildiği savunulmaktadır.

Bilişsel Değerlendirme Teorisi: Bilişsel değerlendirme teorisinde içsel ve dışsal motivasyon üzerinde odaklanılır. Bu teori, iş görenin kendi arzusuyla gerçekleştirdiği davranışa bağlantılı meydana gelen içsel motivasyonu kapsamaktadır. Daha önce içsel olarak kendini motive eden bir iş görenin davranışı, dışarıdan bir kontrolle bunun dışsal ödüllendirmeye dönüşmesinin motivasyonu bitirdiği şeklinde öne sürülmektedir. Mesela yaptığı işi çok severek yapan bir iş görenin, para ile ödüllendirilmesi neticesinde artık para ödülü için çalışacağı kanısına varılmaktadır.

4.1.4. Eğitim ve Geliştirme ile İş Tatmininin İlişkisi

4.1.4.1. İş Tatminine İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Bu bölümde eğitim örgütlerinde iş tatminine ilişkin yapılan çalışmalara kısaca değinilmiştir. Koçak ve Eves (2010)'ın “Okul Yöneticilerinin İş Tatminleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışması ile Temel Çalık, Serkan Koşar ve Emine Dağlı'nın “Okul Etkililiğinin Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi” başlıklı araştırmaları bulgular bölümü ele alınarak incelenmiştir.

Koçak ve Eves (2010)'ın yapmış olduğu araştırmanın temel amacı eğitim yöneticilerinin problem çözme ve iş Tatminleri arasındaki ilişkileri çeşitli bağımsız değişkenler açısından incelemektir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmanın evrenini, Çorum ili merkez ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışan 605 okul müdür ve müdür yardımcısı oluşturmuştur. Bu evrenden ulaşılabilen 250 okul yöneticisi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada, verileri toplamak için Kişisel Bilgi Formu, Problem Çözme Envanteri ve Minnesota İş Doymu Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan korelasyon testi sonucunda okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ile iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenler üzerinde yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin algılanan sosyal destek durumların yeterli olup olmamasına göre iş doymu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin aldıkları eğitici seminer ya da kurs sayısına göre problem çözme becerilerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu ancak cinsiyet değişkeni açısından okul yöneticilerin iş doyum düzeyleri ve problem çözme becerileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgularına ulaşılmıştır (Koçak ve Eves, 2010).

Turaç (2017) tarafından yapılan araştırmanın amacı, okul etkililiği, öğretmenlerin iş tatmini ile okul etkililiğinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi konusunda öğretmen görüşlerini belirlemek; okul etkililiği ve öğretmenlerin iş doymu arasında anlamlı ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. İlişkisel tarama yöntemiyle yapılan bu araştırmanın evreni 2015-2016 eğitim öğretim yılında Konya ili merkez ilçeleri ile bazı ilçelerde görev yapan 18.601 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini, çalışma evreni içerisinde tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak

seçilen 62 okulda görev yapan 760 ğretmen den oluşmaktadırdır. "Okul Etkililiği leği" ile "Minnesota "İş Doyumu leği" kullanılmıştır. Bu alışmamızda Regresyon Analizi, Pearson momentler çarpımı korelasyon tekniği, Varyans Analizi (ANOVA) ve t-Testi uygulanmıştır. Araştırma soncunda, okul etkililiği ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul etkililiği alt boyutlarından "okul müdürü" ve "Okul kültürü ve ortamı", öğretmenlerin iş doyumuna en fazla etki eden boyutlar olmuştur. Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlere ilişkin algılarında cinsiyet, medeni durum, kıdem değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlere ilişkin algılarında ücret, fiziki şartlardan memnun olma değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlere ilişkin algılarında branş değişkenine göre "dışsal iş doyumunu" alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (Turaç, 2017).

Kök (2006) alışmasında Pamukkale niversitesi'nde çalışan akademisyenlerin iş tatmini/tatminsizliği ve örgütsel bağlılık faktörlerinin göreceli önem derecelerini belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla, iş tatmini düzeyi, Minnesota İş Tatmini leğine dayalı olarak katılımcılara 17 soru aracılığıyla verileri toplamıştır. Örgütsel bağlılık ise Cook ve Wall'ın örgütsel bağlılık leğine göre göre hazırlanmış 10 soruyla değerlendirilmiştir. Amprik analizlere dayalı araştırma sonuçları iş tatminini etkileyen faktörlerle, akademisyenlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu düşündüğü faktörler arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık açısından ise, sadakat ve iş istekliliğine göre özellikle kimlik birliğini ölçen sorulara daha düşük değerler verildiği dikkat çekmektedir.

Akçay (2011) alışmasında, çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Bu amaçla, makine sektöründe faaliyet gösteren köklü bir kamu kuruluşunda toplam 450 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda psikolojik sermaye ve bileşenleri ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte psikolojik sermaye leğinin iş tatminini belirlemede, dört bileşenine nazaran, açıklayıcılık düzeyi daha yüksek bir faktör olduğu; elde edilen bu bulguların başka araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu belirlenmiştir.

Hackman ve Oldham (1976) bireyin iş tatmini yükseltmek amacıyla işin beş temel özellik sergilemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. İş özellikleri kuramı olarak adlandırılan teoriye göre bu özellikleri şu şekilde sıralanmıştır;

Beceri çeşitliliği; Bireyin işini yaparken, kişisel becerilerini kullanmasıdır.

Görev kimliği; Bir işin gerçekleştirilmesi, bütünün ve işin tamamlanmasında kişisel performansın işe yansıtılmasıdır.

Görevin önemi; işin başkalarının yaşamı üzerindeki etkililik derecesidir.

Özerlik; Bireyin iş planlaması için gerekli özgürlüğe, bağımsızlığa ve takdir yetkisine sahip olmasıdır. Yaptığı işle ilgili hangi yöntemleri kullanacağına karar vermesidir.

Geribildirim; işin çalışan performansının etkililiği hakkında doğrudan ve açık geri bildirim sağlamasıdır.

4.1.4.2 Eğitim ve Geliştirmeye İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Bek (2007) çalışmasında, personelin verimliliğini arttırmak ve bunun için planlı, programlı çalışmalar hazırlamak ve bu programları hazırlarken çalışanların hayat boyu planlı ve programlı öğrenme alışkanlığının sağlanmasını amaçlamıştır. Bu amaç kapsamında; ‘şirket içi-dışı eğitim olanakları yeterli midir?’, ‘Şirket içi-dışı eğitim konularına katılımlar olumlu algılanmakta mıdır?’, ve ‘Eğitim ihtiyacı belirleme yöntemi çalışanlar açısından olumlu algılanıyor mu?’ sorularına cevap aranmıştır. Uygulama, bir hizmet işletmesinde yürütülen sistemli eğitim ve geliştirme süreciyle ilgili gözlem, görüşme, doküman inceleme ve anket aracılığıyla bilgi toplanmıştır. Anket çalışmasına 122 denek katılmıştır. Araştırmada kullanılan bilgi toplama aracı araştırmacı tarafından oluşturulan 33 sorudan oluşan tarama anketidir. Uygulama sonucu, tespit edilen eğitim açığını gidermek ve verimliliği arttırmak için personel ve yöneticilerin eğitilmesi önerilmiştir.

Kahraman ve Fındıklı (2018) çalışmalarında kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmanın ikincil amacı ise demografik değişkenler açısından eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik değerlendirmelerin çalışan

memnuniyetinde farklılık yaratıp yaratmadığının araştırılmasıdır. Ayrıca, kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletmeler açısından stratejik önemi bilinirken, günümüzde yerli işletmelerin ne kadarının bu faaliyetleri planladıkları da sorgulanmaktadır. Araştırma, hizmet, sanayi, ticaret ve inşaat sektörü çalışanları (440 kişi) ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde, ankete katılım sağlayan işletmelerin %29,5'inde (130 kişi) kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bulunmadığının tespit edilmiştir. Bu işletmelerde verilen eğitimlerin yalnızca oryantasyon ve bazı iş başı eğitimlerinden ibaret olduğu anlaşılmıştır. Kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olduğu belirten diğer katılımcıların (310 kişi) bulguları ise, kariyer yönetimi kapsamında eğitim geliştirme faaliyetlerinin çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Akgemici ve Koçyiğit (2015) araştırmalarında insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, iş görenlerde bu tür görev üstü davranışların ortaya çıkmasında etkilerini saptamaya yönelik yapılan araştırmalara rastlanmaması da bu araştırmanın yapılmasında belirleyici rol üstlenmiştir. Bu çalışmada, insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler analiz edilmiş olup, ayrıca eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyi belirlenmiştir. Bunun dışında çalışma, Konya ilinde perakendecilik, inşaat ve üretim sektöründe faaliyet gösteren bir holding bünyesinde analiz yapmayı da amaçlamaktadır. Çalışmada korelasyon analizi sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları olan algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutlarından algılanan eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen bireysel kazançlar boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan

Çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Musleh (2022) yapmış olduğu araştırmada Lübnan'daki sivil toplum kuruluşlarında (STK'lar) eğitim ve geliştirmenin çalışan performansı (yetenek ve istek, disiplin ve davranış ve sonuçlar aracılığıyla) üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, çalışanlar için eğitim ve geliştirmenin rolü ve bunların çalışan performansı üzerindeki etkileri hakkında bilgi sağlamakta ve Lübnan'daki STK'larda insan kaynakları yönetiminin son derece önemli yönlerini ele almaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve uygun örnekleme tekniği ile anket kullanılması yoluna gidilmiştir. Toplanan ham veriler, anlamlı bilgilere dönüştürülmüş, analizleri yapmak ve hipotezleri test etmek için SPSS programı kullanılmıştır. Araştırma bulguları, eğitim ve geliştirmenin yetenek, istek, disiplin ve davranışla ilgili çalışan performansı ve sonuçlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bulgular ve öneriler; STK'lara, kuruluşlarında personel kapasitesini geliştirmeyi tasarlamak için eğitim ve geliştirmenin önemini ve STK'lardaki çalışanları ve üyeleri kurumsal performansı daha çok teşvik etmek için eğitim faaliyetleri hakkında gerekli bilgileri sağlamaktadır. Ayrıca, bu çalışmadaki bulgular, Lübnan'daki STK'ları daha fazla araştırmak isteyen öğrencilere ve araştırmacılara bir rehber görevi görmektedir.

Tharenou (2001) araştırmasında eğitim motivasyonunun, eğitim ve gelişime katılımı ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmanın amacı, eğitim motivasyonunun eğitim ve gelişime katılımı nasıl açıkladığını değerlendirmektir. Çoklu regresyon analizleri, eğitim motivasyonu ne kadar yüksek olursa, daha yüksek süpervizör desteğinde olduğu gibi, sonraki 12 ay içinde daha fazla çalışanın eğitim ve geliştirmeye katıldığını göstermiştir. Eğitim motivasyonunun, çalışma ortamının katılım üzerindeki etkilerine aracılık etmediği görülmüştür, ancak işveren desteğinin motivasyonu yükselttiği tespit edilmiştir. Ek olarak; işveren desteği, eğitim ve gelişime katılımı ve eğitim motivasyonunu yükselttiği gözlemlenmiştir.

Tanışman (2018) yapmış olduğu araştırmada işletmelerin eğitim ve geliştirme uygulamalarının iş tatminine etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, eğitim ve geliştirme ölçeğinin boyutlarındaki ifadelere verilen yanıtlar genel olarak analiz

edildiğinde, katılımcıların “algılanan eğitim olanakları” ve “eğitim için algılanan eğitimci desteği” boyutlarının en yüksek düzeydeki ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” aracılığıyla katılımcıların işlerinden duydukları içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin dereceleri ölçülmüştür. Katılımcıların genel olarak iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada yer verilen tatmin boyutları arasında, genel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin içsel tatmin düzeyine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

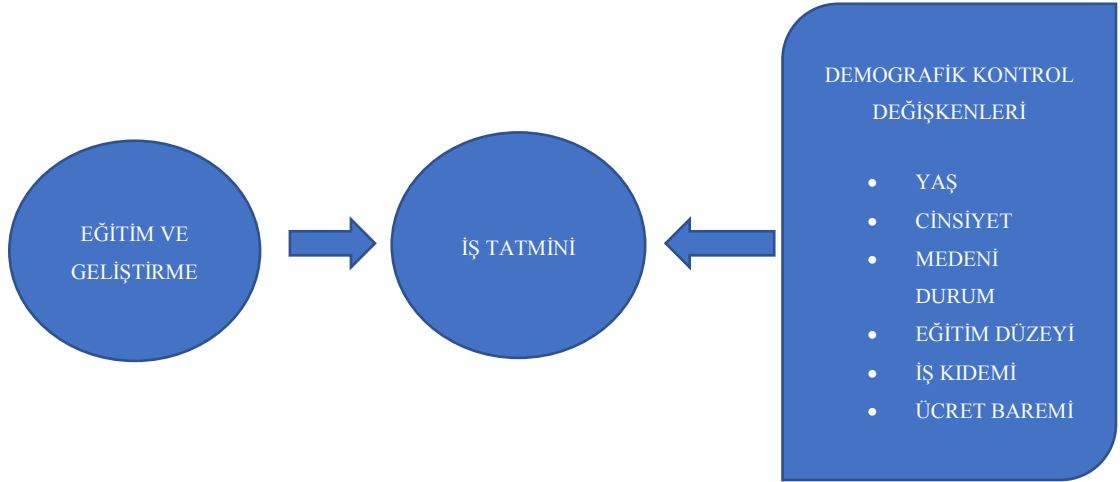


5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına ve verilerin analizlerine ilişkin ayrıntılı bilgiler sunulmuştur. Araştırma modelinde bir bağımsız bir bağımlı değişken yer almaktadır. Eğitim ve geliştirme uygulamaları bağımsız değişken, iş tatmininin araştırmada bağımlı değişkendir. Araştırma modelinde ayrıca katılımcıların demografik verilerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Demografik Özellikler	N	%
Cinsiyet		
Kadın	69	45,1
Erkek	84	54,9
Toplam	153	100,0
Yaş grubu		
20-30 yaş	26	17,0
30-40 yaş	49	32,0
40-50 yaş	60	39,2
50 yaş ve üstü	18	11,8
Toplam	153	100,0
Medeni Durum		
Evli	114	74,5
Bekar	39	25,5
Toplam	153	100,0
Eğitim düzeyi		
Lise	26	17,0
Ön lisans	23	15,0
Lisans	74	48,4
Yüksek lisans	30	19,6
Toplam	153	100,0
İşteki geçim süresi		
5-10 yıl	49	32,0
10-15 yıl	38	24,8
15-20 yıl	20	13,1
20 yıl ve üzeri	46	30,1
Toplam	153	100,0
Ücret baremi		
2500-3500	3	2,0
3500-4500	20	13,1
4500 ve üzeri	128	83,7
Toplam	153	100,0



Şekil 1: Araştırma Modeli.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

H1. Eğitim ve geliştirme uygulamaları çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H2. Katılımcıların iş tatmini algısı puanları, demografik düzeylerinin en az birisine göre farklılık gösterir.

H2a. Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini puanları arasında farklılık vardır.

H2b. Katılımcıların yaş gruplarına göre iş tatmini puanları arasında farklılık vardır.

H2c. Katılımcıların medeni durumlarına göre iş tatmini puanları arasında farklılık vardır.

H2d. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre iş tatmini puanları arasında farklılık vardır.

H2e. Katılımcıların işteki geçim sürelerine göre iş tatmini puanları arasında farklılık vardır.

H2f. Katılımcıların ücret baremlerine göre iş tatmini puanları arasında farklılık vardır.

Öne sürülen bu hipotezler, uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler dahilinde test edilecektir.

5.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, kamu sektöründe çalışan 20 yaş ve üzerindeki bireylerde eğitim ve geliştirme uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır.

Demografik bilgilerin bağımlı değişkenlerle olan etkileşim ve ilişkisi de incelenmiştir. Araştırmada nicel desenlerden ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama modeli, belirlenen evrenden seçilen örneklem üzerinde yapılan araştırma yoluyla evrenin nicel olarak betimlenmesini sağlar (Cresswell, 2012:376). Korelasyon el araştırma, bazı ilişki türü ya da türlerinin ne dereceye kadar olduğunu bulmaya çalışır. Bu yaklaşımda araştırmacının, istenilen verilerin toplanması için gerekli olan araçların uygulanması dışında sürece etki etmemesi esastır (Büyüköztürk ve diğ., 2018:16). İlişkisel tarama modeli kullanılan araştırmalarda iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

5.1.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; İstanbul Tarihi Yarımada yerleşkesinde bulunan İstanbul Büyükşehir Belediyesindeki kamu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini; 2020-2021 tarihleri arasında Büyükşehir Belediyesinde çalışan yüz yüze gerçekleştirilen anket uygulamasına katılan 69'u kadın, 84'ü erkek olmak üzere 153 kamu çalışanını kapsamaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde evren, kesin sınırlar ile belirlenir ve katılımcılar şansa bağlı olarak rastgele seçilir (Ural, 2011:38).

5.1.2. Veri Toplama Araçları

5.1.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için bazı sosyo-demografik bilgiler içeren kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda katılımcılara ait cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durumu, işteki geçim süresi, ücret baremi vb. sorular yer almaktadır.

5.1.2.2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

MİDÖ, iş doyum düzeyini belirlemek amacıyla, Weis ve ark. Tarafından (1967) geliştirilmiş olup geçerlik-güvenirlik Türkçe uyarlaması Baycan (1985) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0.77'dir. MİDÖ içsel ve dışsal doyum faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahip, 20 sorudan oluşan, beşli likert tipi genel doyum, içsel doyum, dışsal doyum puanları elde edilebilen bir ölçme aracıdır. Ölçeğin alt boyutlarından İçsel Doyum (İD); başarı, tanınma veya takdir edilme, işin

kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfie bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatmin kârlıkla ilgili öğelerden, Dışsal Doyum (DD); kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları ve ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Genel doyum (GD); hem içsel hem dışsal doyumunu yani tüm maddeleri kapsamakta olup tüm sorulardan elde edilen puanların ortalaması kullanılarak elde edilmiştir.

5.1.2.3. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Ölçeği

Eğitim ve geliştirme uygulamaları ölçeği, araştırmacı tarafından geliştirilen olumsuz madde içermeyen, 15 maddelik 6'lı likert tipte bir ölçektir. Ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0.75'dir. Ölçek 15 maddeden oluşmakta olup, maddelerden alınan puanların toplanması sonucunda toplam puan elde edilmektedir. Toplam puan yükseldikçe katılımcıların eğitim ve kendini geliştirmeye yönelik motivasyonlarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

5.1.3. Verilerin Analizi

Çalışmanın verileri 2020-2021 tarihleri arasında birebir anket çalışmasıyla 153 bireyden elde edilmiştir. Araştırma sorularını yanıtlamadan öncelikle varsayımlar kontrol edilmiştir. Değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Bunun için her bir değişkene ait çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. İş doyumunu düzeyinin alt boyutları olan içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum puanına ait çarpıklık katsayılarının -.613 ile -.035 ve basıklık katsayılarının -.613 ile -.35 arasında olduğu görülmektedir. Eğitim ve geliştirme toplam puanına ait çarpıklık katsayısının -.459 ve basıklık katsayısının -.311 olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 kritik değer içerisinde oldukları için normal dağılım sergiledikleri anlaşılmaktadır.

İş doyumunu düzeyinin bireylerin cinsiyetlerine, yaş gruplarına, medeni durumuna göre anlamlı farklılaşıp farklılaşmadığı belirleyebilmek için bağımsız örneklem *t* testi kullanılmıştır. Levene homojenlik testi dikkate alınarak ilgili *t* değerleri göz önüne alınıp raporlaştırma gerçekleştirilmiştir. Diğer taraftan, İş doyumunu düzeyinin eğitim düzeyi, işteki geçim süresi ve ücret baremine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği kullanılmıştır. ANOVA'da varyansların homojen olup olmadığı Levene testi ile incelenmiş ve

homojen olmadığı görüldüğünde Welch testi kullanılmıştır. Anlamlı farklılığın belirlendiği araştırma sorularında farkın hangi ortalamalar arasından kaynaklandığını belirlemek için Tukey çoklu karşılaştırma testi gerçekleştirilmiştir.

Eğitim ve geliştirme uygulamalarının iş doyumunu yordamasına ilişkin araştırma sorularına yanıt bulabilmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi öncesinde de varsayımlar test edilmiştir. Varsayımlarda ilk olarak teklik ele alınmış ve değişkenler arası çok yüksek korelasyon katsayısının olmadığı diğer bir deyişle tekliğin ihlal edilmediği belirlenmiştir. Ayrıca, çoklu bağıntının incelenmesinde VIF değerleri hesaplanmıştır. VIF değerlerinin 1.014 ile 1.527 arasında olduğu ve dolayısıyla Tabachnick ve Fidell'in (2001) önerdiği gibi 10'dan küçük oldukları için çoklu bağıntının da olmadığı saptanmıştır. Son olarak artık terimlerin bağıntılı olup olmadığını belirleyebilmek için Durbin-Watson değerleri incelenmiş ve ilk regresyon analizinde 2.030; ikinci regresyon analizinde 2.101 oldukları ve bunların da Fidell'in (2005) önerdiği 1 ile 3 arasında olması gerekliliğini karşıladığı için artık terimlerin bağıntılı olmadıkları da söylenebilir. Verilerin istatistiksel analizinde IBM SPSS Statistics 22 paket programı kullanılmıştır.

5.2. Araştırmada Ulaşılan Temel Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırma sorularına dair gerçekleştirilen analizler sonucu sırasıyla ayrıntılı olarak sunulmuştur.

5.2.1. Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

5.2.1.1. Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş doyumu düzeyleri

Çalışmanın birinci araştırma sorusunda katılımcılarını meydana getiren bireylerin iş doyumu düzeyleri açısından cinsiyetlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. İş doyumu düzeyi; içsel ve dışsal doyum alt boyutları ile ele alınmıştır. Bu araştırma sorusunu cevap verebilmek amacıyla İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “*t*” testi tekniği gerçekleştirilmiştir. Analizler sonrasında ortaya çıkan bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetleri Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik T Testi

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
İçsel doyum	Kadın	182	16.95	4.22	3.488	298	.001*
	Erkek	118	18.62	3.77			
Levene $F = 1.83, p = .15$							
Dışsal doyum	Kadın	182	21.05	5.10	1.915	298	.056
	Erkek	118	22.19	4.93			
Levene $F = .91, p = .30$							
Genel doyum puanı	Kadın	182	22.82	4.70	.969	222.06	.334
	Erkek	118	22.23	5.50			
Not: Levene $F = 7.81, p = .003$							

Tablo 2’de kadın ve erkek katılımcıların İş doyumu düzeyinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ve bu puanlara ait standart sapma değerleri yer almaktadır. Bulgular ele alındığında; katılımcıların cinsiyetleri açısından iş doyumu düzeyinin *içsel doyum* boyutunun istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı

görülmektedir, ($t_{0.05; 298} = 3.488$, $p < .05$). Bu farklılık kadın katılımcıların içsel doyum puan ortalamalarının ($\bar{X} = 22.82$, $ss = 4.70$), erkek katılımcıların içsel doyum puan ortalamalarından ($\bar{X} = 22.23$, $ss = 5.50$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

5.2.1.2. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre İş Doyumu Düzeyleri

Araştırmanın bu sorusunda, katılımcıları meydana getiren bireylerin iş doyum düzeyleri eğitim düzeyleri açısından anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla eğitim düzeyleri “lise”, “ön lisans”, “lisans” ve “yüksek lisans” olan katılımcıların iş doyumunu ölçeceği toplam puan ve alt boyutlarına göre karşılaştırılmalarını yapabilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3. Eğitim Düzeyleri Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikleri

Değişken	Eğitim düzeyi	N	$\bar{X}$	ss
İçsel doyum	Lise	25	3,57	1,13
	Ön lisans	22	3,60	,85
	Lisans	72	3,64	,73
	Yüksek lisans	29	3,68	,64
Dışsal doyum	Lise	25	3,62	1,12
	Ön lisans	22	3,55	,99
	Lisans	73	3,74	,76
	Yüksek lisans	29	3,76	,68
Genel doyum toplam puanı	Lise	25	3,5920	1,11
	Ön lisans	21	3,6024	,917
	Lisans	71	3,6937	,72
	Yüksek lisans	29	3,7190	,63

Tablo 3 incelendiğinde; eğitim düzeyleri farklı olan katılımcıların iş doyumunu alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile bu puanlara yönelik standart sapma değerleri görülmektedir. *İçsel doyum* boyutunda; eğitim düzeyi lise olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, yüksek lisans eğitimi olan katılımcıların ise en yüksek

olduğu anlaşılmaktadır. *Dışsal doyum* boyutunda; eğitim düzeyi ön lisans olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, yüksek lisans eğitimi olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak, *genel doyum toplam puanının*; eğitim düzeyi ön lisans olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, yüksek lisans eğitimi olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Eğitim Düzeyleri Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Tablosu

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İçsel doyum	Gruplar arası	,200	3	,067	,100	,960
	Grup içi	95,991	144	,667		
Levene $F_{(3, 144)} = .68, p = .501$						
Dışsal doyum	Gruplar arası	,892	3	,297	,402	,752
	Grup içi	107,123	145	,739		
Levene $F_{(3, 144)} = 1.01, p = .205$						
Genel doyum toplam puanı	Gruplar arası	,357	3	,119	,178	,911
	Grup içi	95,132	142	,670		
Levene $F_{(3, 144)} = 4.20, p = .003$						

Tablo 4 incelendiğinde; eğitim düzeyleri farklı olan katılımcıların iş doyumunu alt boyutlarına ait puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında; İçsel doyum ($F_{3-144} = ,100, p > .05$), Genel doyum toplam puanı ($F_{3-144} = ,178, p > .05$) ve dışsal doyum ($F_{3-144} = ,402, p > .05$) boyutları katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında; eğitim düzeyleri “lise”, “ön lisans”, “lisans” ve “yüksek lisans” olan bireylerin bu alt

boyutlarda benzer düzeyde oldukları, birbirlerinden anlamlı biçimde farklılaşmadıkları söylenebilir.

5.2.1.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre İş Doyumu Düzeyleri

Çalışmanın dördüncü araştırma sorusunda katılımcılarını meydana getiren bireylerin iş doyumu düzeyleri açısından romantik ilişki durumlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Bu araştırma sorusunu cevap verebilmek amacıyla İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “*t*” testi tekniği gerçekleştirilmiştir. Analizler sonrasında ortaya çıkan bulgular Tablo 3’da sunulmuştur.

Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durumları Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik T Testi Tablosu

Değişken	Medeni durum	N	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
İçsel doyum	Evli	109	3,61	,83	-,54	146	,58
	Bekar	39	3,69	,72			
Levene F = 1.25, p= .12							
Dışsal doyum	Evli	111	3,63	,90	-1,61	147	,10
	Bekar	38	3,89	,65			
Levene F = 1.20, p= .17							
Genel doyum puanı	Evli	108	3,62	,85	-1,049	144	,29
	Bekar	38	3,7868	,66705			
Levene F = 6.20, p= .001							

Tablo 5’te medeni durumu evli ya da bekar olan katılımcıların iş doyumu düzeyinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ve bu puanlara ait standart sapma değerleri yer almaktadır. Bulgular ele alındığında; katılımcıların medeni durumları açısından iş doyumu düzeyinin içsel doyum ($t_{0.05; 146} = -,547, p > .05$), dışsal doyum ($t_{0.05; 147} = -1,611, p > .05$) boyutlarının ve genel doyum toplam puanının ($t_{0.05; 144} = -1,049, p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular değerlendirildiğinde ise evli ve bekâr katılımcıların iş doyumu düzeyinin içsel

doyum, genel doyum toplam puanı ve dışsal doyum açısından birbirlerine benzer düzeyde oldukları ifade edilebilir.

5.2.1.4. Katılımcıların Yaş Grubuna Göre İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın bu sorusunda, katılımcıları meydana getiren bireylerin iş doyum düzeyleri eğitim düzeyleri açısından anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla eğitim düzeyleri “lise”, “ön lisans”, “lisans” ve “yüksek lisans” olan katılımcıların iş doyumunu ölçeceği toplam puan ve alt boyutlarına göre karşılaştırılmalarını yapabilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6. Yaş Grubu Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikleri

Değişken	Eğitim düzeyi	N	$\bar{X}$	ss
İçsel doyum	20-30 yaş	26	3,90	,74
	30-40 yaş	48	3,61	,71
	40-50 yaş	57	3,63	,78
	50 ve üstü	17	3,27	1,10
Dışsal doyum	20-30 yaş	26	3,95	,85
	30-40 yaş	48	3,62	,86
	40-50 yaş	57	3,75	,69
	50 ve üstü	18	3,36	1,17
Genel doyum toplam puanı	20-30 yaş	26	3,92	,78
	30-40 yaş	47	3,63	,75
	40-50 yaş	56	3,69	,72
	50 ve üstü	17	3,3029	1,13543

Tablo 6 incelendiğinde; yaş grubu farklı olan katılımcıların iş doyumunu alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile bu puanlara yönelik standart sapma değerleri görülmektedir. *İçsel doyum* boyutunda; yaş grubu 20-30 olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 50 ve üstü olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. *Dışsal doyum* boyutunda; yaş grubu 20-30 olan katılımcıların puan ortalamalarının en

düşük, 50 ve üstü olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak, *genel doyum toplam puanının*; yaş grubu 20-30 olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 50 ve üstü olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada belirlenen yaş grupları arasında anlamlı farkın olup olmadığı Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Yaş Grupları Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İçsel doyum	Gruplar arası	4,004	3	1,335	2,085	,105
	Grup içi	92,187	144	,640		
Levene $F_{(3, 144)} = .78, p = .541$						
Dışsal doyum	Gruplar arası	4,017	3	1,339	1,867	,138
	Grup içi	103,998	145	,717		
Levene $F_{(3, 144)} = 1.21, p = .307$						
Genel doyum toplam puanı	Gruplar arası	4,014	3	1,338	2,077	,106
	Grup içi	91,476	142	,644		
Levene $F_{(3, 144)} = 4.22, p = .002$						

Tablo 7 incelendiğinde; yaş grubu farklı olan katılımcıların iş doyumunu alt boyutlarına ait puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında; İçsel doyum ($F_{3-144} = 2,085, p > .05$), Genel doyum toplam puanı ($F_{3-142} = 2,077, p > .05$) ve dışsal doyum ($F_{3-145} = 1,867, p > .05$) boyutları katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında; yaş grubu “20-30”, “30-40”, “40-50” ve “50 ve üstü” olan bireylerin bu alt boyutlarda benzer düzeyde oldukları, birbirlerinden anlamlı biçimde farklılaşmadıkları söylenebilir.

5.2.1.5. Katılımcıların İşteki Geçim Süresine Göre İş Doyumu Düzeyleri

Araştırmanın bu sorusunda, katılımcıları meydana getiren bireylerin iş doyumu düzeyleri eğitim düzeyleri açısından anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla eğitim düzeyleri “lise”, “ön lisans”, “lisans” ve “yüksek lisans” olan katılımcıların iş doyumu ölçeği toplam puan ve alt boyutlarına göre karşılaştırılmalarını yapabilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8. İşteki Geçim Süresi Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikleri

Değişken	İşteki geçim süresi	N	$\bar{X}$	ss
İçsel doyum	5-10 yıl	48	3,68	,896
	10-15 yıl	37	3,50	,821
	15-20 yıl	19	3,61	,892
	20 ve üzeri	44	3,68	,664
Dışsal doyum	5-10 yıl	48	3,71	1,033
	10-15 yıl	37	3,55	,869
	15-20 yıl	19	3,89	,700
	20 ve üzeri	45	3,73	,677
Genel doyum toplam puanı	5-10 yıl	47	3,71	,943
	10-15 yıl	36	3,53	,829
	15-20 yıl	19	3,72	,785
	20 ve üzeri	44	3,70	,655

Tablo 8 incelendiğinde; işteki geçim süresi farklı olan katılımcıların iş doyumu alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile bu puanlara yönelik standart sapma değerleri görülmektedir. *İçsel doyum* boyutunda; işteki geçim süresi 20 ve üzeri olan katılımcıların puan ortalamalarının en yüksek, 10-15 yıl olan katılımcıların ise en düşük olduğu anlaşılmaktadır. *Dışsal doyum* boyutunda; işteki geçim süresi 10-15 yıl olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 15-20 yıl olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak, *genel doyum toplam puanının*; işteki geçim süresi 10-15 yıl olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 15-20 yıl

olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada belirlenen işteki geçim süresi arasında anlamlı farkın olup olmadığı Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. İşteki Geçim Süresi Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İçsel doyum	Gruplar arası	,837	3	,279	,421	,738
	Grup içi	95,354	144	,662		
Levene $F_{(3,144)} = .78, p = .541$						
Dışsal doyum	Gruplar arası	1,572	3	,524	,714	,545
	Grup içi	106,443	145	,734		
Levene $F_{(3,144)} = 1.21, p = .307$						
Genel doyum toplam puanı	Gruplar arası	,876	3	,292	,438	,726
	Grup içi	94,613	142	,666		
Levene $F_{(3,144)} = 4.22, p = .002$						

Tablo 9 incelendiğinde; yaş grubu farklı olan katılımcıların iş doyumunu alt boyutlarına ait puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında; İçsel doyum ($F_{3-144} = ,421, p > .05$), Genel doyum toplam puanı ($F_{3-142} = ,438, p > .05$) ve dışsal doyum ($F_{3-145} = ,714, p > .05$) boyutları katılımcıların işteki geçim süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında; işteki geçim süresi “5-10”, “10-15”, “15-20” ve “20 ve üstü” olan bireylerin bu alt boyutlarda

benzer düzeyde oldukları, birbirlerinden anlamlı biçimde farklılaşmadıkları söylenebilir.

5.2.1.6. Katılımcıların Aldıkları Ücret Baremine Göre İş Doyumu Düzeyleri

Araştırmanın bu sorusunda, katılımcıları meydana getiren bireylerin iş doyumu düzeyleri ücret baremi açısından anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla ücret baremi “2500-3000”, “3500-4500”, “4500 ve üstü” olan katılımcıların iş doyumu ölçeği toplam puan ve alt boyutlarına göre karşılaştırılmalarını yapabilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği gerçekleştirilmiştir.

Tablo 10. Ücret Baremi Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikleri

Değişken	Ücret baremi	N	$\bar{X}$	ss
İçsel doyum	2500-3500	3	3,19	,315
	3500-4500	20	3,86	,584
	4500 ve üstü	123	3,60	,847
Dışsal doyum	2500-3500	3	3,54	,190
	3500-4500	20	3,85	,699
	4500 ve üstü	124	3,68	,892
Genel doyum toplam puanı	2500-3500	3	3,33	,225
	3500-4500	20	3,86	,613
	4500 ve üstü	121	3,64	,851

Tablo 10 incelendiğinde; ücret baremi farklı olan katılımcıların iş doyumu alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile bu puanlara yönelik standart sapma değerleri görülmektedir. *İçsel doyum* boyutunda; ücret baremi 2500-3500 olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 3500-4500 olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. *Dışsal doyum* boyutunda; ücret baremi 2500-3500 olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 3500-4500 olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak, *genel doyum toplam puanının*; ücret baremi 2500-3500 olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 3500-4500 olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada belirlenen; ücret baremi arasında anlamlı farkın olup olmadığı Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Ücret Baremi Açısından İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İçsel doyum	Gruplar arası	1,763	3	,588	,896	,445
	Grup içi	94,428	144	,656		
Levene $F_{(3,144)} = .78, p = .541$						
Dışsal doyum	Gruplar arası	,567	3	,189	,255	,858
	Grup içi	107,448	145	,741		
Levene $F_{(3,144)} = 1.21, p = .307$						
Genel doyum toplam puanı	Gruplar arası	1,144	3	,381	,574	,633
	Grup içi	94,346	142	,664		
Levene $F_{(3,144)} = 4.22, p = .002$						

Tablo 11 incelendiğinde; ücret baremi farklı olan katılımcıların iş doyumu alt boyutlarına ait puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında; İçsel doyum ($F_{3-144} = ,896, p > .05$), Genel doyum toplam puanı ($F_{3-142} = ,574, p > .05$) ve dışsal doyum ($F_{3-145} = ,255, p > .05$) boyutları katılımcıların ücret baremine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında; ücret baremi “2500-3000”, “3500-4500”, “4500 ve üstü” olan bireylerin bu alt boyutlarda benzer düzeyde oldukları, birbirlerinden anlamlı biçimde farklılaşmadıkları söylenebilir.

5.2.2. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Ölçeğinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

5.2.2.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Eğitim Ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeyleri

Çalışmanın bu sorusunda katılımcılarını meydana getiren bireylerin eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı açısından cinsiyetlerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı ile ele alınmıştır. Bu araştırma sorusunu cevap verebilmek amacıyla İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “*t*” testi tekniği gerçekleştirilmiştir. Analizler sonrasında ortaya çıkan bulgular Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Katılımcıların Cinsiyetleri Açısından Eğitim Ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeylerine Yönelik T Testi

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı	Kadın	64	56,4	10,2	2,4	137	,017
	Erkek	75	51,7	12,3			

Tablo 12’de; kadın ve erkek katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puan ortalamaları ve bu puanlara ait standart sapma değerleri yer almaktadır. Bulgular ele alındığında; katılımcıların cinsiyetleri açısından eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanının istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir, ($t_{0.05; 137} = 2,416, p < .05$). Bu farklılık kadın katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puan ortalamalarının ($\bar{X} = 56.43, ss = 10.24$), erkek katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puan ortalamalarından ($\bar{X} = 51.73, ss = 12.36$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

5.2.2.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Eğitim Ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeyleri

Çalışmanın bu sorusunda katılımcılarını meydana getiren bireylerin eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı açısından medeni durumlarına göre istatistiksel

düzeyde anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı ile ele alınmıştır. Bu araştırma sorusunu cevap verebilmek amacıyla İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “*t*” testi tekniği gerçekleştirilmiştir. Analizler sonrasında ortaya çıkan bulgular Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13. Katılımcıların Medeni Durumları Açısından Eğitim Ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeylerine Yönelik T Testi

Değişken	Medeni durum	N	$\bar{X}$	ss	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı	Evli	102	53,1373	12,5485	-1,284	137	,201
	Bekar	37	56,0000	8,45248			
Levene F = 1.25, p= .12							

Tablo 13’te; evli ve bekar katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puan ortalamaları ve bu puanlara ait standart sapma değerleri yer almaktadır. Bulgular ele alındığında katılımcıların medeni durumları açısından eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanının ($t_{0,05; 137} = -1,284, p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular değerlendirildiğinde ise evli ve bekâr katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı açısından birbirlerine benzer düzeyde oldukları ifade edilebilir.

5.2.2.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeyleri

Araştırmanın yedinci araştırma sorusunda, katılımcıları meydana getiren bireylerin eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanında eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla eğitim düzeyi “lise”, “ön lisans”, “lisans” ve “yüksek lisans” olan katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanına göre karşılaştırılmalarını yapabilmek için tek yönlü

varyans analizi (ANOVA) tekniği gerçekleştirilmiştir. Eğitim düzeyine yönelik eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı ortalamaları Tablo 15’de, puan ortalamaları arasındaki farkların anlamlı gösterip göstermediğini saptayabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 14’da yer almaktadır.

Tablo 14. Eğitim Durumu Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Betimsel İstatistikleri

Değişken	Eğitim durumu	N	$\bar{X}$	ss
Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı	Lise	26	55,6	16,3
	n lisans	21	56,2	11,6
	Lisans	66	53,3	9,2
	Yüksek lisans	26	51,7	11,5

Tablo 14 incelendiğinde; eğitim durumu farklı olan katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puan ortalamaları ile bu puanlara yönelik standart sapma değerleri görülmektedir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanında; yüksek lisans mezunu olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük lise mezunu olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada belirlenen farklı eğitim durumları arasında anlamlı farkın olup olmadığı Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15. Eğitim Durumu Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Varyans Analizi

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı	Gruplar arası	337,596	3	112,532	,827	,481
	Grup içi	18360,994	135	136,007		

Levene $F_{(3, 135)} = .45, p = .72$

Tablo 16 incelendiğinde; eğitim durumları farklı olan katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında; eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puan ortalamaları ($F_{3-135} = ,827$, $p > .05$) katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında; eğitim düzeyi “lise”, “ön lisans”, “lisans” ve “yüksek lisans” olan bireylerin bu alt boyutlarda benzer düzeyde oldukları, birbirlerinden anlamlı biçimde farklılaşmadıkları ifade edilebilir.

5.2.2.4. Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeyleri

Araştırmanın bu sorusunda, katılımcıları meydana getiren bireylerin eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı yaş grubu açısından anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla “20-30”, “30-40”, “40-50” ve “50 ve üstü” olan katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanına göre karşılaştırılmalarını yapabilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği gerçekleştirilmiştir.

Tablo 16. Yaş Grubu Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Betimsel İstatistikleri

Değişken	Yaş grubu	N	$\bar{X}$	ss
Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı	20-30 yaş	24	56,5	11,5
	30-40 yaş	44	48,7	11,6
	40-50 yaş	55	56,4	10,3
	50 ve üstü	16	55,5	12,3

Tablo 16 incelendiğinde; yaş grubu farklı olan katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamalarına ait puan ortalamaları ile bu puanlara yönelik standart sapma değerleri görülmektedir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanında 30-40 yaş olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 20-30 yaş olan katılımcıların ise en

yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada belirlenen farklı yaş grupları arasında anlamlı farkın olup olmadığı Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Yaş Grubu Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Varyans Analizi

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı	Gruplar arası	1732,767	3	577,589	4,596	,004*
	Grup içi	16965,823	135	125,673		

Levene $F_{(3, 135)} = .45, p = .72$

Tablo 18 incelendiğinde; yaş grubu farklı olan katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamalarına ait puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında; eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanının ($F_{3-135} = 4,596, p < .05$), katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 18. Yaş Grubu Açısından Eğitim ve Geliştirme Toplam Puanına Yönelik Scheffe Testi

Değişken	Scheffe Testi Sonucu
Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı	$p > .05$

Tablo 18 incelendiğinde eğitim geliştirme ve uygulama puanının gruplar arasındaki ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemek için ANOVA sonrası post-hoc Scheffe testi sonucuna göre yaş grubu alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > .05$).

5.2.2.5. Katılımcıların İşteki Geçim Süresine Göre Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeyleri

Araştırmanın bu sorusunda, katılımcıları meydana getiren bireylerin eğitim geliştirme ve uygulama puanının işteki geçim süresi açısından anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla işte çalışma süreçlerine göre “5-10

yıl”, “10-15 yıl”, “15-20 yıl” ya da “20 ve üzeri” olan katılımcıların eğitim geliştirme ve uygulama puanına göre karşılaştırılmalarını yapabilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği gerçekleştirilmiştir.

Tablo 19. İşteki Geçim Süresi Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Betimsel İstatistikleri

Değişken	İşteki geçim süresi	N	$\bar{X}$	ss
Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı	5-10 yıl	45	55,5	11,3
	10-15 yıl	34	49,6	12,7
	15-20 yıl	18	52,5	11,8
	20 ve üzeri	42	56,1	10,2

Tablo 19 incelendiğinde; işteki geçim süresi farklı olan katılımcıların eğitim geliştirme ve uygulama puan ortalamaları ile bu puanlara yönelik standart sapma değerleri görülmektedir. Eğitim geliştirme ve uygulama puanında; işteki geçim süresi 10-15 yıl olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, işteki geçim süresi 20 ve üzeri yıl olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada belirlenen farklı kardeş sıraları arasında anlamlı farkın olup olmadığı Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20. İşteki Geçim Süresi Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Varyans Analizi Tablosu

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı	Gruplar arası	969,188	3	323,063	2,460	,065
	Grup içi	17729,401	135	131,329		

Levene $F_{(3, 135)} = .45, p = .72$

Tablo 20 incelendiğinde; işteki geçim süresi farklı olan katılımcıların eğitim geliştirme ve uygulama puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin varyans analizi

sonuçları görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında; eğitim geliştirme ve uygulama puanında ($F_{3-135} = 2,460$, $p > .05$) katılımcıların işteki geçim süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında; “5-10 yıl”, “10-15 yıl”, “15-20 yıl” ya da “20 ve üzeri” olan bireylerin eğitim geliştirme ve uygulama puanında benzer düzeyde oldukları, birbirlerinden anlamlı biçimde farklılaşmadıkları ifade edilebilir.

5.2.2.6. Katılımcıların Ücret Baremine Göre Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanı Düzeyi

Araştırmanın bu sorusunda, katılımcıları meydana getiren bireylerin eğitim geliştirme ve uygulama puanının alınan ücret baremi açısından anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla “2500-3500”, “3500-4500” ve “4500 ve üstü” olan katılımcıların eğitim geliştirme ve uygulama puanına göre karşılaştırılmalarını yapabilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği gerçekleştirilmiştir.

Tablo 21. Ücret Baremi Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Betimsel İstatistikleri

Değişken	Ücret baremi	N	$\bar{X}$	ss
Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı	2500-3500	3	51,3	2,8
	3500-4500	19	57,2	11,9
	4500 ve üstü	116	53,3	11,7

Tablo 21 incelendiğinde; ücret baremi farklı olan katılımcıların eğitim geliştirme ve uygulama puan ortalamaları ile bu puanlara yönelik standart sapma değerleri görülmektedir. Eğitim geliştirme ve uygulama puanında; 2500-3500 ücret alan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 3500-4500 ücret alan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 22. Ücret Baremi Açısından Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına Yönelik Varyans Analizi Tablosu

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı	Gruplar arası	282,929	3	94,310	,691	,559
	Grup içi	18415,661	135	136,412		

Levene $F_{(3, 135)} = .45, p = .72$

Tablo 22 incelendiğinde; ücret baremi farklı olan katılımcıların eğitim geliştirme ve uygulama puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında; eğitim geliştirme ve uygulama puanında ($F_{3-296} = 2.421, p > .05$), katılımcıların ücret baremine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında; ücret baremi “2500-3500”, “3500-4500” ve “4500 ve üstü” olan bireylerin bu alt boyutlarda benzer düzeyde oldukları, birbirlerinden anlamlı biçimde farklılaşmadıkları ifade edilebilir.

5.2.3. İş doyumunun Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları İle İlişkilerinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

5.2.3.1. Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının İş Doyumu Korelasyon Analizi Bulguları

Çalışmanın bu araştırma sorusunda; bireylerin iş doyumunun onların eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanı tarafından anlamlı biçimde yordanıp yordanmadığı ele alınmıştır. Bu araştırma sorusuna yanıt bulabilmek için çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ancak regresyon analizinden önce değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı ele alınmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayısı Tablo 14’de yer almaktadır.

Tablo 23. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler

Değişken	1	2	3	4
1. Eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puan	—			
2. İçsel doyum	.648**	—		
3. Dışsal doyum	.678**	.909**	—	
4. Genel doyum toplam puanı	.681**	.984**	.968**	—

Tablo 23’den anlaşılabacağı üzere, eğitim ve geliştirme uygulamaları ile içsel doyum ($r = .648, p < .001$), Genel doyum toplam puanı ($r = .681, p < .001$) ve dışsal doyum ($r = .678, p < .001$) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ilişkiler görülmektedir. Tablo 15’de eğitim ve geliştirme uygulamalarının içsel doyumunu yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 24. İçsel doyumun Yordayıcısı Olarak Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	SH _B	β	t	R ²	F
Eğitim ve geliştirme uygulamaları	.045	.005	.648	9,879**	.420	97,596**

Not. ** $p < .01$

Tablo 24’de belirtilen bulgularına göre eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının içsel doyumunu yordamasına yönelik kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır, $F_{1, 135} = 97,596, p < .001$). Eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının ($\beta = .648, p < .01$) içsel doyumunu pozitif yönde anlamlı yordadığı görülmektedir. Eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının içsel doyum toplam varyansının yaklaşık %42’sini ($R^2 = .420$, düzenlenmiş $R^2 = .415$) açıkladığı belirlenmiştir. Tablo 16’da eğitim ve geliştirme uygulamalarının dışsal doyumunu yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 25. Dışsal Doyumun Yordayıcısı Olarak Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	<i>B</i>	<i>SH_B</i>	β	<i>t</i>	<i>R</i> ²	<i>F</i>
Eğitim ve geliştirme uygulamaları	,050	,005	,678	10,677**	.460	114,00**

Not. ** $p < .01$

Tablo 25’da belirtilen bulgularına göre eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının dışsal doyumu yordamasına yönelik kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır, ($F_{1, 134} = 114,006$, $p < .01$). Eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının ($\beta = .678$, $p < .01$) dışsal doyumu pozitif yönde anlamlı yordadığı görülmektedir. Eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının dışsal doyum toplam varyansının yaklaşık %46’sini ($R^2 = .460$, düzenlenmiş $R^2 = .456$) açıkladığı belirlenmiştir. Tablo 17’de eğitim ve geliştirme uygulamalarının genel doyumu yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 26. Genel Doyumun Yordayıcısı Olarak Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları Toplam Puanına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	<i>B</i>	<i>SH_B</i>	β	<i>t</i>	<i>R</i> ²	<i>F</i>
Eğitim ve geliştirme uygulamaları	,047	,004	,681	10,729**	.460	115,11**

Not. ** $p < .01$

Tablo 26’da belirtilen bulgularına göre eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının genel doyumu yordamasına yönelik kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır, ($F_{1,133} = 115,115$, $p < .01$). Eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının ($\beta = .681$, $p < .01$) genel doyumu pozitif yönde anlamlı yordadığı görülmektedir. Eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının genel doyum toplam varyansının yaklaşık %46’sını ($R^2 = .460$, düzenlenmiş $R^2 = .460$) açıkladığı belirlenmiştir.

5.2.3.2. Demografik değişkenlerin İş tatmini Yordaması

Demografik değişkenlerin İş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 27’de ifade edilmiştir.

Tablo 27. İş Tatmini Yordayan Demografik Değişkenler

Değişkenler	R	R ²	Beta	F	t
Sabit	,128	,019		3,211*	
Yaş			-,101		-2,330
Cinsiyet			,039		1,037
Medeni durum			,055		1,139
Eğitim düzeyi			-,016		-,421
İş kıdemi			,047		1,043
Ücret baremi			,080		1,690

*p<.05, **p<.01, *** p<.001

Tablo 27 den de görüldüğü üzere tüm değişkenlerin birlikte varyansın yaklaşık %2’sini açıkladığı görülmektedir ($R^2=.079$, $F(3,142)= 3,211$, $p<.05$). Elde edilen katsayılara bakıldığında, demografik değişkenlerden yaş ($\beta= -.101$, $p>.05$), cinsiyet ($\beta= .039$, $p>.05$), medeni durum ($\beta= .055$, $p<.05$), eğitim düzeyi ($\beta=-.016$, $p>.05$), ücret baremi ($\beta=.080$, $p>.05$) ve iş kıdeminin ($\beta= .047$, $p>.05$) iş tatminini yordamadığı saptanmıştır. Analiz sonuçları yukarıda gösterilmiştir (Tablo 27).

Tablo 28. Hipotezlerin Durumuna İlişkin Tablo

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
H1	Eğitim ve geliştirme uygulamaları, çalışanların iş tatmini algılarını pozitif yönde etkiler.	Kabul
H2a	Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini puanları arasında farklılık vardır.	Kabul
H2b	Katılımcıların yaş gruplarına göre iş tatmini puanları arasında farklılık vardır.	Kabul
H2c	Katılımcıların medeni durumlarına göre iş tatmini puanları arasında farklılık vardır.	Red
H2d	Katılımcıların eğitim düzeylerine göre iş tatmini puanları arasında farklılık vardır.	Red
H2e	Katılımcıların işteki geçim sürelerine göre iş tatmini puanları arasında farklılık vardır.	Red
H2f	Katılımcıların ücret baremlerine göre iş tatmini puanları arasında farklılık vardır.	Red

5.3. Sonuç ve Öneriler

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, hem işletmenin katlandığı maliyete değecek bir değer elde edilebilmesi hem de işletmenin, küreselleşmeyle birlikte devamlı değişen çevreye uyum sağlaması açısından özel bir öneme sahiptir. İşletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde; bilgi, beceri ve kabiliyet yönünden eksikliği olmayan çalışanların varlığı, işletmelerin genel verimlilik ve karlılıklarının artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmenin verimliliğine etki eden bir diğer unsur da çalışanların iş tatminidir. İnsanın insana hizmet sunduğu yerlerde çalışanların tutum ve davranışları mal ve hizmet sunumunda kaliteyi belirlemektedir. Çalışan motivasyonunun sağlanması, iş tatmininin artırılmasını ve işletmelerin hedeflerine ulaşmak için yapmaları gereken eylemlerin daha etkin olmasını sağlayacağından, çalışan motivasyonunun önemle üzerinde durulması gerekmektedir.

İnsan kaynakları departmanlarının geleneksel yöntemlerden insan kaynakları yöneticiliğine geçiş ile stratejik bir önem kazandığını, önceliklerini ve beklentilerini değiştirdiği söylenebilir. Oluşan bir pozisyonda öncelikle işin gerekliliklerini belirleyip ve beklentilerini netleştiren firmalar, daha sonrasında bu işin gerekliliklerini yerine getirebilecek adaylara ulaşmaya çalışmaktadır. 1980'li senelerde, firmalar için yaşamsal öneme sahip insan unsurunun iyi yönetilmesinin, işletmenin uzun vadeli başarısında büyük rol oynadığı gerçeğinin farkına varılması, İKY anlayışını doğuran ana unsurdur. Böylece işletmenin hedeflerine ulaşması, ancak insan kaynağına dair yapılan planlama, insan kaynağını elde etme ve elde tutma ve kişisel ve örgütsel performansın artırılması ile sağlanabilmektedir. İKY çerçevesinde, insan için yapılan birçok yatırım ve faaliyet olmasıyla birlikte, işlerinde en büyük yatırımın yapıldığı alan, eğitim ve geliştirme faaliyetleri olduğu anlaşılmaktadır.

Büyük rekabetlerin yaşandığı günümüzde, hızla gelişen ekonomiye ayak uydurabilmek ve aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak sadece yetenekli iş gücüne sahip insan kaynakları topluluğunun bulunması ile gerçekleştirilebilir. Şüphesiz ki bütün gayretler, iş görenin örgüte karşı tutum ve davranışlarının yansıması niteliğindeki ve işgücü verimliliğine etki eden çok önemli değişken olan iş tatminini artırmaya yöneliktir. İşletmeler çalışanların iş tatminini

sağlamak ve örgüte bağlılıklarını arttırmak için farklı yöntemler kullanırlar. Bunların başında eğitim ve geliştirme faaliyetleri gelmektedir. Bu sayede, yenilikler ve değişimler şirkete adapte edilmekte, çalışanların yaptığı işten haz alması ve işinden duyduğu tatminin artması sağlanmaktadır. Bu bağlamda bu araştırma, İstanbul Tarihi Yarımada yerleşkesinde bulunan İstanbul Büyükşehir Belediyesinde çalışan 20 ile 50 yaş arasındaki 69'u kadın, 84'ü erkek olmak üzere toplam 153 çalışana uygulanan anketle insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme uygulamalarının iş tatminine etkisini incelemiştir. Araştırmaya ait analiz sonuçları şu şekilde özetlenebilir;

Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş doyum düzeyleri; Araştırmanın bulguları dahilinde kadın ve erkek katılımcıların iş doyum düzeyinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ve bu puanlara ait standart sapma değerlerinin farklılaştığı gözlenmiştir. Bulgular ele alındığında; katılımcıların cinsiyetleri açısından iş doyum düzeyinin *içsel doyum* boyutunun istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir. Erkek ve kadın katılımcıların *içsel doyum* ortalamaları baz alındığında erkek katılımcıların *içsel doyum* düzeyleri ($\bar{X} = 18.62$, $ss = 3.77$), kadın katılımcıların *içsel doyum* düzeylerine ($\bar{X} = 16.95$, $ss = 4.22$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla erkek katılımcıların *içsel doyum* düzeylerinin kadın katılımcılara oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumun nedeni olarak, bireylerin karakteristik özellikleri ve psikolojik durumları şeklinde okunabileceği gibi erkek egemen bir toplumun yansıması olarak da yorumlanabilir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre iş doyum düzeyleri; bireylerin iş doyum düzeyleri eğitim düzeyleri açısından anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediği incelendiğinde, “lise”, “ön lisans”, “lisans” ve “yüksek lisans” olan katılımcıların iş doyum ölçeği toplam puan ve alt boyutlarına göre karşılaştırmalarını yapabilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği gerçekleştirilmiştir. *İçsel doyum* boyutunda; eğitim düzeyi lise olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, yüksek lisans eğitimi olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. *Dışsal doyum* boyutunda; eğitim düzeyi ön lisans olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, yüksek lisans eğitimi olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak, *genel doyum toplam puanının*; eğitim

düzeyi ön lisans olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, yüksek lisans eğitimi olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların medeni durumlarına göre iş doyum düzeyleri; bireylerin iş doyum düzeyleri açısından romantik ilişki durumlarına göre istatistiksel düzeyde anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Bu araştırma sorusuna cevap verebilmek amacı ile “t” testi tekniği gerçekleştirilmiştir. Bulgular ele alındığında; katılımcıların medeni durumları açısından iş doyum düzeyinin içsel doyum, dışsal doyum boyutlarının ve genel doyum toplam puanının istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular değerlendirildiğinde ise evli ve bekar katılımcıların iş doyum düzeyinin içsel doyum, genel doyum puanı ve dışsal doyum açısından birbirlerine benzer düzeyde oldukları ifade edilebilir.

Katılımcıların yaş grubuna göre iş doyum düzeyleri; Araştırmada yaş grubu farklı olan katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamalarına ait puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin varyans analizi yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında; eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanının ($F_{3-135} = 4,596$, $p < .05$), katılımcıların yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bulgular dahilinde 20-30 yaş grubu ($\bar{X} = 56.5$) katılımcılar ile 30-40 yaş grubu ($\bar{X} = 48.7$) katılımcıları arasında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, işe yeni başlayan bireylerin eğitim ve geliştirme uygulamalarına daha istekli olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Buna paralel olarak ilerleyen yaşla birlikte bireylerin eğitim ve uygulama faaliyetlerine ilişkin isteklerinin azaldığı söylenebilir.

Katılımcıların işteki geçim süresine göre iş doyum düzeyleri; *İçsel doyum* boyutunda; işteki geçim süresi 20 ve üzeri olan katılımcıların puan ortalamalarının en yüksek, 10-15 yıl olan katılımcıların ise en düşük olduğu anlaşılmaktadır. *Dışsal doyum* boyutunda; işteki geçim süresi 10-15 yıl olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 15-20 yıl olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak, *genel doyum toplam puanının*; işteki geçim süresi 10-15 yıl olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 15-20 yıl olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların aldıkları ücret baremine göre iş doyumunu düzeyleri; Ücret baremi “2500-3000”, “3500-4500”, “4500 ve üstü” olan katılımcıların iş doyumunu ölçeği toplam puan ve alt boyutlarına göre karşılaştırılmalarını yapabilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği gerçekleştirilmiştir. Ücret baremi farklı olan katılımcıların iş doyumunu alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile bu puanlara yönelik standart sapma değerleri görülmektedir. *İçsel doyum* boyutunda; ücret baremi 2500-3500 olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 3500-4500 olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. *Dışsal doyum* boyutunda; ücret baremi 2500-3500 olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 3500-4500 olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak, *genel doyum toplam puanının*; ücret baremi 2500-3500 olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, 3500-4500 olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Eğitim ve geliştirme uygulamalarının iş doyumunu korelasyon analizi bulgularına göre çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ancak bunun öncesinde değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek amacı ile Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı ele alınmıştır. Eğitim ve geliştirme uygulamaları ile içsel doyum, genel doyum toplam puanı ve dışsal doyum arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ilişkiler görülmektedir. Eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının içsel doyum yordamasına yönelik kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İçsel doyum toplam varyansının yaklaşık %42’sini açıkladığı belirlenmiştir. Eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının dışsal doyum yordamasına yönelik kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Dışsal doyum pozitif yönde anlamlı yordadığı görülmektedir. Dışsal doyum toplam varyansının yaklaşık %46’sını açıkladığı belirlenmiştir. Genel doyum yordamasına yönelik kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının genel doyum toplam varyansının yaklaşık %46’sını açıkladığı belirlenmiştir.

Literatürde konu ile ilgili benzer çalışmalara yönelik bir inceleme yaptığımızda ise;

Koçak ve Eves (2010)’in “Okul Yöneticilerinin İş Tatminleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışması ile Temel Çalık, Serkan Koşar ve

Emine Dağlı'nın "Okul Etkililiğinin Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi" başlıklı araştırmasında; İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmanın evrenini, Çorum ili merkez ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışan 605 okul müdür ve müdür yardımcısı oluşturmuştur. Bu evrenden ulaşılabilen 250 okul yöneticisi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada, verileri toplamak için Kişisel Bilgi Formu, Problem Çözme Envanteri ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan korelasyon testi sonucunda okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ile iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenler üzerinde yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin algılanan sosyal destek durumların yeterli olup olmamasına göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin aldıkları eğitici seminer ya da kurs sayısına göre problem çözme becerilerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu ancak cinsiyet değişkeni açısından okul yöneticilerin iş doyum düzeyleri ve problem çözme becerileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgularına ulaşılmıştır (Koçak ve Eves, 2010). **Araştırmamızda ki bulgularda cinsiyet açısından iş doyum düzeyleri ise;** Kadın ve erkek katılımcıların iş doyum düzeyinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ve bu puanlara ait standart sapma değerlerinin farklılaştığı gözlenmiştir. Bulgular ele alındığında; katılımcıların cinsiyetleri açısından iş doyum düzeyinin *içsel doyum* boyutunun istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir. Erkek ve kadın katılımcıların içsel doyum ortalamaları baz alındığında erkek katılımcıların içsel doyum düzeyleri ($\bar{X} = 18.62$, ss = 3.77), kadın katılımcıların içsel doyum düzeylerine ($\bar{X} = 16.95$, ss = 4.22) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla erkek katılımcıların içsel doyum düzeylerinin kadın katılımcılara oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumun nedeni olarak, bireylerin karakteristik özellikleri ve psikolojik durumları şeklinde okunabileceği gibi erkek egemen bir toplumun yansıması olarak da yorumlanabilir. **Araştırmamızdaki H2a hipotezi ile de pozitif yönde örtüşmektedir.**

Turaç (2017) tarafından yapılan araştırmanın amacı, okul etkililiği, öğretmenlerin iş tatmini ile okul etkililiğinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi konusunda öğretmen görüşlerini belirlemek; okul etkililiği ve öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı

ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. İlişkisel tarama yöntemiyle yapılan bu araştırmanın evreni 2015-2016 eğitim öğretim yılında Konya ili merkez ilçeleri ile bazı ilçelerde görev yapan 18.601 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme, çalışma evreni içerisinde tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 62 okulda görev yapan 760 öğretmenden oluşmaktadır. "Okul Etkililiği Ölçeği" ile "Minnesota "İş Doyumu Ölçeği" kullanılmıştır. Bu çalışmamızda Regresyon Analizi, Pearson momentler çarpımı korelasyon tekniği, Varyans Analizi (ANOVA) ve t-Testi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, okul etkililiği ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul etkililiği alt boyutlarından "okul müdürü" ve "Okul kültürü ve ortamı", öğretmenlerin iş doyumuna en fazla etki eden boyutlar olmuştur. Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlere ilişkin algılarında cinsiyet, medeni durum, kıdem değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. (Turaç, 2017). **Araştırmamızda ki katılımcıların medeni durumları açısından iş doyum düzeyinin içsel doyum, dışsal doyum boyutlarının ve genel doyum toplam puanının istatistiksel olarak H2c hipoteziyle anlamlı biçimde farklılaşmadığı görülmektedir.**

Bek (2007) çalışmasında, personelin verimliliğini arttırmak ve bunun için planlı, programlı çalışmalar hazırlamak ve bu programları hazırlarken çalışanların hayat boyu planlı ve programlı öğrenme alışkanlığının sağlanmasını amaçlamıştır. Bu amaç kapsamında; ‘şirket içi-dışı eğitim olanakları yeterli midir?’, ‘Şirket içi-dışı eğitim konularına katılımlar olumlu algılanmakta mıdır?’, ve ‘Eğitim ihtiyacı belirleme yöntemi çalışanlar açısından olumlu algılanıyor mu?’ sorularına cevap aranmıştır. Uygulama, bir hizmet işletmesinde yürütülen sistemli eğitim ve geliştirme süreciyle ilgili gözlem, görüşme, doküman inceleme ve anket aracılığıyla bilgi toplanmıştır. Anket çalışmasına 122 denek katılmıştır. Araştırmada kullanılan bilgi toplama aracı araştırmacı tarafından oluşturulan 33 sorudan oluşan tarama anketidir. Uygulama sonucu, tespit edilen eğitim açığını gidermek ve iş tatminini arttırmak için personel ve yöneticilerin eğitilmesi önerilmiştir. **Araştırmamızda katılımcıların eğitim düzeylerine göre iş doyum düzeyleri karşılaştırıldığında;** bireylerin iş doyum düzeyleri eğitim düzeyleri açısından anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediği incelendiğinde, “lise”, “ön lisans”, “lisans” ve “yüksek lisans” olan katılımcıların iş doyum ölçeği toplam puan ve alt boyutlarına göre karşılaştırmalarını

yapabilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği gerçekleştirilmiştir. *İçsel doyum* boyutunda; eğitim düzeyi lise olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, yüksek lisans eğitimi olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. *Dışsal doyum* boyutunda; eğitim düzeyi ön lisans olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, yüksek lisans eğitimi olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak, *genel doyum toplam puanının*; eğitim düzeyi ön lisans olan katılımcıların puan ortalamalarının en düşük, yüksek lisans eğitimi olan katılımcıların ise en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Böylece eğitimin ne kadar önemli olduğu ve iş tatminine ne derecede yansıdığı sonucu ortaya çıkmaktadır. **Araştırmamızdaki H1 hipotezi sonucunda da belirtildiği gibi;** Eğitim ve geliştirme uygulamaları, çalışanların iş tatmini algılarını pozitif yönde etkilemektedir.

Kahraman ve Fındıklı (2018) çalışmalarında kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmanın ikincil amacı ise demografik değişkenler açısından eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik değerlendirmelerin çalışan memnuniyetinde farklılık yaratıp yaratmadığının araştırılmasıdır. Araştırma, hizmet, sanayi, ticaret ve inşaat sektörü çalışanları (440 kişi) ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde, ankete katılım sağlayan işletmelerin %29,5'inde (130 kişi) kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bulunmadığının tespit edilmiştir. Bu işletmelerde verilen eğitimlerin yalnızca oryantasyon ve bazı iş başı eğitimlerinden ibaret olduğu anlaşılmıştır. Kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olduğu belirten diğer katılımcıların (310 kişi) bulguları ise, kariyer yönetimi kapsamında eğitim geliştirme faaliyetlerinin çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. **Araştırmamızdaki H1 hipotezi sonucunda da belirtildiği gibi;** Eğitim ve geliştirme uygulamaları, çalışanların iş tatmini algılarını pozitif yönde etkilemektedir.

Akgemici ve Koçyiğit (2015) araştırmalarında insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işgören davranışı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmada, insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile iş gören davranışı arasındaki ilişkiler analiz edilmiş olup, ayrıca eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin

işgören davranışı üzerindeki iş tatmini belirlenmiştir. Bunun dışında çalışma, Konya ilinde perakendecilik, inşaat ve üretim sektöründe faaliyet gösteren bir holding bünyesinde analiz yapmayı da amaçlamaktadır. Çalışmada korelasyon analizi sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları olan algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri ile işgören davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutlarından algılanan eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen bireysel kazançlar boyutlarının işgören davranışını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. **Araştırmamızdaki H1 hipotezi ile de eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların iş tatmini algılarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir.**

Musleh (2022) yapmış olduğu araştırmada Lübnan'daki sivil toplum kuruluşlarında (STK'lar) eğitim ve geliştirmenin çalışan performansı (yetenek ve istek, disiplin ve davranış ve sonuçlar aracılığıyla) üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, çalışanlar için eğitim ve geliştirmenin rolü ve bunların çalışan performansı üzerindeki etkileri hakkında bilgi sağlamakta ve Lübnan'daki STK'larda insan kaynakları yönetiminin son derece önemli yönlerini ele almaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve uygun örnekleme tekniği ile anket kullanılması yoluna gidilmiştir. Toplanan ham veriler, anlamlı bilgilere dönüştürülmüş, analizleri yapmak ve hipotezleri test etmek için SPSS programı kullanılmıştır. Araştırma bulguları, eğitim ve geliştirmenin yetenek, istek, disiplin ve davranışla ilgili çalışan performansı ve sonuçlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bulgular ve öneriler; STK'lara, kuruluşlarında personel kapasitesini geliştirmeyi tasarlamak için eğitim ve geliştirmenin önemini ve STK'lardaki çalışanları ve üyeleri kurumsal performansı daha çok teşvik etmek için eğitim faaliyetleri hakkında gerekli bilgileri sağlamaktadır. **Araştırmamızdaki bulgularla doğru orantılı olarak pozitif yönde örtüşmektedir.**

Tharenou (2001) araştırmasında eğitim motivasyonunun, eğitim ve gelişime katılımı ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmanın amacı, eğitim motivasyonunun eğitim ve gelişime katılımı nasıl açıkladığını değerlendirmektir. Çoklu regresyon analizleri, eğitim motivasyonu ne kadar yüksek olursa, daha yüksek süpervizör desteğinde olduğu gibi, sonraki 12 ay içinde daha fazla çalışanın eğitim ve geliştirmeye katıldığını göstermiştir. Eğitim motivasyonunun, çalışma ortamının katılım üzerindeki etkilerine aracılık etmediği görülmüştür, ancak işveren desteğinin motivasyonu yükselttiği tespit edilmiştir. Ek olarak; işveren desteği, eğitim ve gelişime katılımı ve eğitim motivasyonunu yükselttiği gözlemlenmiştir.

Tanişman (2018) yapmış olduğu çalışmada işletmelerin eğitim ve geliştirme uygulamalarının iş tatminine etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, eğitim ve geliştirme ölçeğinin boyutlarındaki ifadelerle verilen yanıtlar genel olarak analiz edildiğinde, katılımcıların “algılanan eğitim olanakları” ve “eğitim için algılanan eğitimci desteği” boyutlarının en yüksek düzeydeki ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” aracılığıyla katılımcıların işlerinden duydukları içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin dereceleri ölçülmüştür. Katılımcıların genel olarak iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada yer verilen tatmin boyutları arasında, genel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin içsel tatmin düzeyine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmamızdaki bulgularda dışsal doyumun yordayıcısı olarak eğitim ve geliştirme uygulamaları toplam puanına ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre ise; Eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının genel doyumu yordamasına yönelik kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır, ($F_{1,133} = 115,115, p < .01$). Eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının ($\beta = .681, p < .01$) genel doyumu pozitif yönde anlamlı yordadığı görülmektedir. Eğitim geliştirme ve uygulama toplam puanının genel doyum toplam varyansının yaklaşık %46’sını ($R^2 = .460$, düzenlenmiş $R^2 = .460$) açıkladığı belirlenmiştir.

Araştırmada son olarak, eğitim ve geliştirme ölçeğinde yer alan boyutlar ile iş tatminini oluşturan boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarının incelenmesi neticesinde; “dışsal tatmin” ile “algılanan eğitim olanakları” boyutları arasındaki pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ilişkiler görülmektedir. Bu analizlerin sonucunda da araştırmadaki “H1: Kamu Sektöründe eğitim ve geliştirme

uygulamaları ile çalışanların iş tatmini algılamaları arasında ilişki vardır.” hipotezi, “H2: Çalışanların iş tatmini, demografik özelliklere göre değişiklik göstermektedir.” Netice itibari ile çalışmada öne sürülen hipotezler yapılan alan araştırması ile doğrulanmıştır.

Güncel ve iş görenler için gelecekteki kariyer hedefleri ve kabiliyetleriyle doğru orantılı geliştirme programlarının tespit edilmesi, iş monotonluğunu azaltarak kişinin iş tatminini sağlayacak ve hem bireysel hem de örgütsel verimlilik seviyesini arttıracaktır. Dolayısıyla, bu araştırma, eğitim faaliyetlerinin başındaki idareci ve sorumluların işletmenin hedef ve amaçlarına doğrultusunda eğitim ve geliştirme programlarını planlarken, iş görenlerin gereksinimlerine yönelik, onların ilgisini çeken, güncel, motivasyonlarını arttırıcı ve eksikliklerini giderici politikalar oluşturmaya ve bu faaliyetlerden umut edilen neticelerinin hızlı ve doğru bir şekilde ulaşılmasına yardımcı olacaktır.

Araştırma, dünyayı etkileyen pandemi dönemine denk geldiği için bireylerin durumunda psikolojik etkenlerin de göz önüne alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, farklı dönemlerde bu araştırmanın konusu yeniden ele alınabilir. Ek olarak; kamudaki devlet memurları, kamu işçileri ya da taşeron firma çalışanları şeklinde sınıflandırma yapılarak araştırma kapsamı genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Akçay, V.H. (2011). *Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2 (2012): 123-140.
- Akgemci, T. ve Koçyiğit, N. (2015). *İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. Humanitas- uluslararası sosyal bilimler dergisi, 1 (1) , 17-32.
- Akdemir, A. ve Demirkaya, H. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı). Ankara: Orion Kitabevi.
- Aktaş, Y., ve Ersin Cesur, E., Cesur, E., Özkan, E. ve Soysal, P. (2015). *Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı). Bursa: Dora-Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Argon T. ve Eren A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Ayan, F. (2011). *Yönetim ve Liderlik Seti* (1.Baskı). İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Ayan F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı). İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Bakan, İ. ve Soysal, A. (Ed). (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Şubat-2014) Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Bek, h. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme etkinliği örnek bir uygulama*. Selçuk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi, (17), 107-120.
- Bingöl, D. (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (6. Baskı) İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (8.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (10.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cresswell, J. W. (2012). *Education al research* (4. bs.). Boston: Pearson.
- Çetin, C., Dinç Elmalı, E. ve Arslan, M.L. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü, “*İşGüç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), ss.79-94.
- Dolgun, U., Çiftçi, B., Kağnıcıoğlu, D., Çolak A., Serinkan, C. ve Ergun Özler, D. (Ed). (2007). *Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okullar için İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Ehtiyar, V.R. (1996). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde yapılan bir Araştırma, *Verimlilik Dergisi*, 109-121.
- Erdil, O. ve Özutku H. (Ed). (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: Dönence Basın Yayın.
- Ergeneli, A., İlsev, A., Metin Camgöz, S., Kümbül Güler, B., Bayhan Karapınar, P., Tayfur Ekmekçi Ö., Ferendeci Özgödek H.M., Gözde Özgödek D., Atalay Odabaşı N. ve Akşirin Borluk, Ç.N. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1.Basım) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Ertürk, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7.Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Fındıkçı, İ. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (9.Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Hartman, R. ve Oldman, G. (1976). "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt: 16, Sayı: 2, 1976, s. 250-279.
- İbicioğlu, H. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Geleneksel ve Stratejik Perspektif* (3.Baskı). Ankara: Alter Yayıncılık Reklamcılık Ltd. Şti.
- İspir, İ. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Kahraman, H. B. & Fındıklı, M. (2018). *Kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri*. *Beykent Üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 11 (2), 51-68.
- Kızıloğlu, S.D. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Koçak, R. ve Eves, S. (2010). *Okul yöneticilerinin iş doyumları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki*, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:7 Sayı:1 Yıl:2010.
- Kök, S. (2010). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20 Nisan 2006 Sayı: 1.
- Musleh, F. (2022). *The Impact Of Training And Development On Employee Performance: A Research On Non-Governmental Organizations İn Lebanon*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Okakın, N. ve Şakar, M. (2015). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı* (3.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., Dünder, G.İ., Ataay, İ.D., Adal, Z. ve Tüzüner, V.L. (2018). *İ.Ü. İnsan Kaynakları Yönetimi* (8.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., Dünder, G.İ., Ataay, İ.D., Adal, Z. ve Tüzüner, V.L. (2013). *İ.Ü. İnsan Kaynakları Yönetimi* (6.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., Dünder, G.İ., Ataay, İ.D., Adal, Z. ve Tüzüner, V.L. (2010). *İ.Ü. İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., Dünder, G.İ., Ataay, İ.D., Adal, Z. ve Tüzüner, V.L. (2009). *İ.Ü. İnsan Kaynakları Yönetimi* (4.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özgen, H., Öztürk ve A. ve Yalçın A. (Şubat-2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi
- Özgen H. ve Yalçın A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım* (2.Baskı). Adana: Adana Nobel Kitabevi Yayın Dağıtım ve Pazarlama Ltd. Şti.
- Price, J.L. and Mueller, C.W.(1981). A Casual Model of Turn over for Nurses, *The Academy of Management Journal*, 24(3), pp.543-565
- Raymond A. N. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitim & Geliştirilmesi*, (çev: Canan ÇETİN), İstanbul: Beta Yayınları, 2009.
- Sabuncuoğlu Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı* (2.Baskı). Bursa: Alfa Aktuel Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti.
- Tanışman, İ. (2018). İşletmelerin eğitim ve geliştirme uygulamalarının iş taminine etkisi: Bir alan araştırması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Tharenou, P. (2001). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. The British Psychological Society.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Turaç, C. (2017). Okul Etkililiğinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Türk, S.M.(2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini* (1. Baskı), Özkan Matbaacılık, Ankara.
- Ural, A., Kılıç, İ., (2011) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ulaştırın, T. (2014). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Elektronik İşe Alım Ve Kariyer Sitelerinin Kullanımı: İso 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerinde Betimsel Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Ünsalan, E. ve Şimşekler, B. (2006). *Meslek Yüksekokulları İçin Metep'e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı). Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.

EKLER

Etik Kurul Raporu



Sayı : 65836846-044
Konu : Etik Onayı

Sayın Hatice AKSAN,

İlgi: 04.12.2019 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız ile "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma" isimli tez çalışmanız için önerdiğiniz ankete Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen ve ekte yer alan anket formu, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenmiş, anketinizde etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket çalışmasının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayın verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Necip ŞİMŞEK
Rektör Yardımcısı V.

Ek: Etik Onaylı Anket Formu

Kişisel Bilgi Formu

CİNSİYET	ERKEK	KADIN		
YAŞ	20-30	30-40	40-50	50 VE ÜSTÜ
MEDENİ HALİ	EVLİ	BEKAR		
EĞİTİM DÜZEYİ	LİSANS	ONLİSANS	LİSANS	YÜKSEK
İŞTİGAL GEÇMİ SÜRESİ	5-10	10-15	15-20	20 ve Üstü
ÜCRET BAREMI	1500-2500	2500-3500	3500-4500	4500 ve Üstü

EK 1. İş Tatmini Ölçeği Anket Formu

Ek 1: İş Tatmini Ölçeği

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. İş yerimde her zaman bir şeylerle meşgul olabilmekten memnunuz.					
2. İş yerimde tek başına çalışma fırsatı olmasından memnunuz.					
3. İş yerimde zaman zaman farklı şeyler yapma fırsatı olmasından memnunuz.					
4. İş yerimde bir topluluğun içinde kişi olma fırsatı olmasından memnunuz.					
5. İş yerimde vicdanıma ters düşen şeyleri yapmak zorunda olmamaktan memnunuz.					
6. İş yerimin insanlara istikrarlı bir istihdam sağlamasından memnunuz.					
7. İş yerimde başka insanlar için bir şeyler yapma imkanı olmasından memnunuz.					
8. İş yerimde insanlara yapılacak işleri anlatma imkanı olmasından memnunuz.					
9. İş yerimde yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma imkanı olmasından memnunuz.					
10. İş yerimde kendi yargılarıma kullanmakta özgür olduğum için memnunuz.					
11. İş yerimin bana kendi iş yapma yöntemlerimi denemem için imkan sunmasından memnunuz.					
12. İşimden kaynaklanan başan duygusundan memnunuz.					
13. İş yerimde bağlı olduğum yöneticimin çalışanlarına muamele şeklinden memnunuz.					
14. İşimde bana danışmanlık yapan/yardımcı olan kişinin karar alma yeteneğinden memnunuz.					

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ÜYRİ: ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 17.01.2010
Kurul Kararı No: 1

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.ticaret.edu.tr> adresinden 48f6b18d-d69b-436a-9688-f0e0f9253575 kodu ile erişebilirsiniz.

15. İş yeri politikasının uygulanma şeklinden memnunuz.					
16. İş yerimde yaptığım iş miktarı ve aldığım ücretten memnunuz.					
17. İş yerimde kendimi geliştirmem için verilen imkanlardan memnunuz.					
18. İş yerimde çalışma koşullarından memnunuz.					
19. İş arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşma şeklinden memnunuz.					
20. İş yerimde iyi bir iş yaptığımda övgü almaktan memnunuz.					

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURULU ZİYARET ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 17.04.2020
Kurul Kararı No: 1

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.ticaret.edu.tr> adresinden 4846b1fd-d69b-436a-9688-80c0e9253575 kodu ile erişebilirsiniz.

EK 2. Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Anket Formu

Ek 2: Eğitim ve Geliştirme Ölçeği

Maddeler	Kesinlikle hazırdeyem (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Aldığım eğitimleri iyi olarak hatırlıyorum.					
2. Aldığım eğitimlerden çok keyif aldım.					
3. Aldığım eğitimler işim açısından çok yararlıdır.					
4. Eğitim programlarına/kurslara katılmak işim açısından oldukça faydalıdır.					
5. Aldığım eğitimlerden sonra, eğitim kapsamında verilen konulara daha çok hakimim.					
6. Eğitimlerde işimle ilgili birçok yeni bilgi edindim.					
7. Aldığım eğitimler sayesinde yeni üngörü ve vizyonlar edindim.					
8. Aldığım eğitimleri yaptığım işlerde başarılı bir şekilde uyguladım.					
9. Aldığım eğitimler sonrasında işimi daha istekli yapıyorum.					
10. Aldığım eğitimleri işe uygulamam neticesinde iş performansım yükseldi.					
11. Aldığım eğitimleri işe uygulamam neticesinde iş akışı kolaylaştı.					
12. Eğitimlerin maliyeti zamanla örgütsel ve bireysel faydaya dönüştü.					
13. Eğitim kazanımları, ilgili ve ihtiyaç sahibi kişilerin programlara katıldığına gösterir.					
14. Aldığım eğitimler sayesinde işteki pozisyonumda yükselme oldu.					
15. Eğitimler sayesinde örgütsel iklimde (psikolojik havada) iyileşme görüldü.					

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL GAYET ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 19.12.2020
Kurul Kararı No: 1

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.ticaret.edu.tr> adresinden 488b18d-d69b-436a-9089-fb009253575 kodu ile erişebilirsiniz.