

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRME

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Nazlı ÖZYURT**

İstanbul, 2013

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRME

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Nazlı ÖZYURT

Öğrenci No:

110778047

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme**” başlıklı bu çalışmamın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamda kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım .../.../2013

Nazlı ÖZYURT

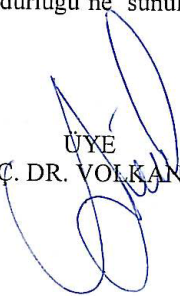
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

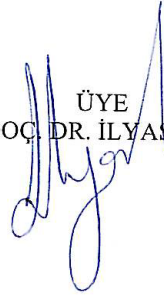
11.07.2013

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **110778047** numaralı **Nazlı ÖZYURT'un** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRME**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.01.2012 tarih ve 2012/01 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. VOLKAN ÖNGEL


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. İLYAŞ SÖZEN

Adı ve Soyadı : Nazlı ÖZYURT
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2013
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Eğitim ve Geliştirme, Çalışan Memnuniyeti, Çalışan Performansı

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Bu araştırmada şirketlerde verilen eğitim ve geliştirmenin çalışan memnuniyetine, eğitim ve geliştirmenin çalışan performansına ve çalışan memnuniyetinin çalışan performansına etkisi incelenmiştir. Çalışanlara otuz beş sorudan oluşan eğitim anketi uygulanmıştır. Toplam 171 adet anket değerlendirmeye alınmış ve elde edilen veriler SPSS 20 programında güvenilirlikleri ve geçerlilikleri kontrol edilip faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile incelenmiştir.

Sonuç olarak şirket çalışanlarına verilen eğitim ve geliştirmenin çalışan memnuniyetine ve performansına olumlu etkisinin olduğu, çalışan memnuniyeti ve performansı ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışan memnuniyetinin de çalışan performansına olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Name and Surname : Nazlı ÖZYURT
Supervisor : Asst. Prof. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : Master, 2013
Major : Business Administration
Key Words : Training and Development, Employee Satisfaction, Employee Performance

ABSTRACT

TRAINING AND DEVELOPMENT IN HUMAN RESOURCES

The aim of this study is to identify the effects of training and development activities in the companies on employee satisfaction and performance, and also effects of employee satisfaction's on employee performance. Training questionnaire consisting of thirty-five questions was given to employee. One-hundred seventy-one questionnaire forms were evaluated and data reliability and validity were controlled and examined in SPSS 20 programme by using factor, correlation and regression analysis.

In conclusion; surveys shows that trainings and development activities have positive effects on employee satisfaction and performance and significant relationship between employee satisfaction and performance have been identified. At the same time results show employees's satisfaction has positive effect on employee's performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE FONKSİYONLARI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları.....	2
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....	4
1.2.1 İnsan Kaynakları Planlaması.....	4
1.2.2 İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi.....	6
1.2.3 Performans Değerlendirme.....	7
1.2.4 Kariyer Yönetimi.....	9
1.2.5 Ücret Yönetimi.....	10
1.2.6 Koruma İşlevi.....	11
1.2.7 Endüstri İlişkileri.....	11
1.2.8 İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu.....	12

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

2.1. Eğitim-Geliştirme Kavramları.....	14
2.1.1 Eğitim Kavramı.....	14
2.1.2 Geliştirme Kavramı.....	16
2.2. Eğitimin Önemi ve Yararları.....	17
2.3. Eğitimin Amaçları.....	20
2.3.1 Eğitimin Ekonomik Amaçları.....	21
2.3.2 Eğitimin Toplumsal ve Bireysel Amaçları.....	22

2.4. Eğitim Planlaması.....	23
2.4.1 Eğitim Planlamasının Tanımı ve Önemi.....	23
2.4.2 Eğitim Planlama Sürecinin Aşamaları.....	24
2.5. Eğitim Bütçesi.....	25
2.5.1 Bütçe Kavramı.....	25
2.5.2 Eğitim Bütçesi.....	26
2.5.3 Eğitim Harcamaları.....	26
2.5.4 Eğitim Birimlerinde Uygulanan Bütçe Tipleri.....	27
2.6 Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması.....	28
2.6.1 Eğitim Amaçlarının ve Hedeflerinin Belirlenmesi.....	28
2.6.2 Eğitim Programının Kapsamı.....	29
2.6.3 Eğitim Yönetiminin Seçimi.....	32
2.6.4 Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesinde İzlenecek Yollar.....	32
2.7 Eğitim Yöntemleri.....	33
2.7.1 İş Başında Eğitim Yöntemleri.....	33
2.7.1.1 Gözetimci Eğitiminde Eğitim Yöntemleri.....	34
2.7.1.2 Yönlendirme Yöntemi.....	35
2.7.1.3 Klavuz Aracılığı ile Eğitim Yöntemi.....	36
2.7.1.4 Staj ve Çırak Yöntemi.....	36
2.7.1.5 İş Değiştirme Yöntemi.....	37
2.7.1.6 İşe Alıştırma Yöntemi.....	37
2.7.1.7 Proje ve Komitelerde Görev Alma.....	38
2.7.2 İş Dışı Eğitim Yöntemleri.....	38
2.7.2.1 Anlatım Yöntemi.....	40
2.7.2.2 Grup Tartışması.....	41
2.7.2.3 Örnek Olay Yöntemi.....	41
2.7.2.4 İşletme Oyunları Yöntemi.....	42
2.7.2.5 Rol Oynama Yöntemi.....	43
2.7.2.6 Duyarlılık Eğitimi.....	44
2.7.2.7 Beklenen Sorunlar Yöntemi.....	45
2.7.2.8 Simülasyon Yöntemi.....	46

2.8 Eğitim Değerlendirilmesi.....	46
2.8.1 Ölçme ve Değerlendirme Kavramları.....	48
2.8.2 Değerlendirme İlkeleri.....	50
2.8.3 Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Sonuçlar.....	51
2.8.4 Eğitim Değerlendirme Yöntemleri.....	52
2.9 Geliştirmenin Amaçları.....	54
2.10 Geliştirmenin Faydaları.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

3.1.Araştırmanın Amacı.....	57
3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	58
3.3.Araştırmanın Yöntemi.....	58
3.4.Araştırmadan Elde Edilen Veriler ve Bunların Değerlendirilmesi.....	60
3.5.Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri.....	70
3.6.Faktör Analizi.....	70
3.7.Korelasyon Analizi.....	74
3.8.Regresyon Analizi.....	75
3.9.Hipotezler.....	79
SONUÇ	82
KAYNAKÇA	85
EKLER	88

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1: Değişkenler ve Sorulan Soru Sayısı.....	59
Tablo 3.2: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Statüsü.....	61
Tablo 3.3: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeyi.....	62
Tablo 3.4: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Yaşları.....	63
Tablo 3.5: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Cinsiyetleri.....	64
Tablo 3.6: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör Dağılımı.....	65
Tablo 3.7: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanları.....	66
Tablo 3.8: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Toplam Çalışma Süreleri.....	67
Tablo 3.9: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Bu İşyerinde Çalışma Süresi.....	69
Tablo 3.10: Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri.....	70
Tablo 3.11: Eğitim Ölçeğinin Faktör Analizleri.....	71
Tablo 3.12: Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Faktör Analizleri.....	72
Tablo 3.13: Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Analizleri.....	73
Tablo 3.14: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Tablosu.....	74
Tablo 3.15: Eğitimin İş Odaklı Memnuniyet Üzerindeki Etkisi.....	76
Tablo 3.16: Eğitimin Ücret Odaklı Memnuniyet Üzerindeki Etkisi.....	76
Tablo 3.17: Eğitimin Zoraki Memnuniyet Üzerindeki Etkisi.....	77
Tablo 3.18: Eğitimin Performans Üzerindeki Etkisi.....	77
Tablo 3.19: Çalışan Memnuniyetinin Performans Üzerindeki Etkisi.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Statü Oranları.....	61
Şekil 3.2: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Oranları.....	62
Şekil 3.3: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Yaşları Oranları.....	63
Şekil 3.4: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Cinsiyetleri.....	64
Şekil 3.5 : Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlerin Dağılım Oranları...	65
Şekil 3.6: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Oranları.....	67
Şekil 3.7: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Toplam Çalışma Sürelerinin Oranları.....	68
Şekil 3.8: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Bu İş Yerinde Çalışma Süresi Oranları.....	69
Şekil 3.9: Regresyon Analizi Sonuçları – I.....	79
Şekil 3.10: Regresyon Analizi Sonuçları – II.....	80

GİRİŞ

Günümüzde insan kaynaklarının yeri ve önemi artmaktadır. Bundan dolayı şirketler yatırımlarında öncelik olarak insan kaynaklarının eğitim alanındaki faaliyetlerine daha aktif ve efektif bir şekilde finansal öncelik tanımaktadır. Doğru işe doğru elemanın alınması, yetiştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile şirketlerin verimliliği ve karlılığı arttırılmaktadır. Çalışanların başarısı şirketin ulaşacağı başarı ile paraleldir. Personelin başarısındaki en önemli etken eğitim ve geliştirme programlarıdır. Bu programların planlanmasında ve hayata geçirilmesinde insan kaynakları aktif rol almaktadır. Yeni işe başlayan personelin adım adım aldığı eğitimlerle sistematik olarak gelişimi gözlenmektedir. Şirketlerde verilen eğitim ve geliştirme programları personelin motivasyonu artırır aynı zamanda personel kendine önem verildiğini hissederek performansında da yükselme görülmektedir. Personelin performansında görülen artış şirketlerin kısa ve uzun vadedeki plan ve programlarında başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu artan başarı ile birlikte şirketler daha büyük plan ve projelere adım atmaktadır, kurumsal yapı daha güçlü bir şekilde şirket bünyesinde faaliyet göstermeye devam etmektedir.

Bu araştırmada şirketlerde insan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynakları yönetimi amaçları ve fonksiyonları, eğitim yöntemleri, eğitim ve geliştirme kavramı, eğitim ve geliştirmenin amaçları üzerinde durulacaktır. İnsan kaynakları departmanının içerisinde ise eğitim ve geliştirme programlarının aktif olarak kullanılmasının yararlarından söz edilecektir. Şirketlerde verilen eğitim ve geliştirme programlarının çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı üzerindeki etkileri değerlendirilecektir ve aynı zamanda çalışan memnuniyetinin çalışan performansı üzerindeki etkisi de ölçülecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE FONKSİYONLARI

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı ve amaçları açıklanıp aynı zamanda insan kaynaklarını fonksiyonları olan insan kaynakları planlaması, insan kaynakları temin ve seçimi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, koruma işlevi, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi içinde eğitim fonksiyonu kavramları üzerinde teker teker durulacaktır.

1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları

Günümüzde insan kaynakları deyimi organizasyonların(mamul ve hizmet üretimi) hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade etmektedir. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikli bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir organizasyonda, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. Bir organizasyon, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır (Uyargil ve diğerleri, 2010, 2).

Günümüzde oldukça gelişen insan kaynakları yönetiminde insan faktörünün önemi her geçen gün artmaktadır ve performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni kavramlar da insan kaynakları yönetimine girmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, doğru işe doğru kişinin seçilmesi, yerleştirilmesi, performansının artırılması için yapılan faaliyetlerdir. Yapılan bu faaliyetlerin üretkenliğe ve etkinliğe sağladığı faydayı anlayan işletmeler insan kaynakları yönetimine daha fazla önem vermeye başlamışlardır.

Genel olarak, insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi ve etkinliğinin sürekli artırılması için yapılan faaliyetlerin yönetimidir. İşletmelerde genellikle 5M denilen girdilerden(machine/demirbaş, money/kapital, material/malzeme, management/yönetim, man/insan) söz edilir ve buradaki en önemli girdi insandır. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hakim olur (Sabuncuoğlu, 2011, 2-4).

İnsan kaynakları oldukça kapsamlı bir alan olduğundan İnsan kaynakları ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan bir kaç tanesi şunlardır:

- İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve topluma yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir (Uyargil ve diğerleri, 2010, 3).
- İnsan kaynakları yönetimi, geniş anlamda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir personel-yönetici ilişkileri zinciridir (Ersöz, 2006, 21).
- İnsan kaynakları yönetimi, “örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir” (Kasımov, 2006, 6).

Yukarıda yapılan insan kaynakları yönetimi tanımlarının ortak noktası insan kaynakları yönetiminin gelişen, değişen bir alan olması ve insana odaklanmış, insana önem ve değer veren bir alan oluşudur. İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 2011, 4-5): Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması, iş gören beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması.

Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlar.

İnsan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört tane amaç bulunmaktadır. Bunlar: (Karakılıç, 2002, 45):

- Toplumsal Amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki negatif etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak.
- Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak en önemli araçtır. İnsan kaynakları yönetimi örgütsel amacın gerçekleşmesine hizmet edecek bir birimdir.
- İşlevsel Amaç: Örgütün ihtiyaçlarına ve hedeflerine uygun düzeyde israfa müsaade verilmeden birimin katkısını sürdürmek insan kaynakları yönetiminin işlevsel amacı olmaktadır.
- Kişisel Amaç: İş görenlerin istihdamlarını sürdürmek ve iş görenlerin motivasyonu sağlanmak isteniyorsa, iş görenlerin kişisel amaçları karşılanmak zorundadır. Kişisel amaçlarını gerçekleştirmekte iş görenlere yardım etmek insan kaynakları yönetiminin görevlerinden biridir.

1.2.İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı verimlilik ve iş yaşamının kalitesidir. Tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personele bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi eleman ihtiyacının belirlenmesi, doğru işe uygun personelin alınmasına, yerleştirilmesine, performansının değerlendirilmesine, çalışanların kariyerlerinin planlanmasına, çalışanların eğitimi ve gelişmesine, iş güvenliği ve sağlığına kadar bütün bu eylemleri kapsamaktadır.

1.2.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetim süreci planlama işlevi ile başlamaktadır. Planlama işlevi ile firmanın insan kaynağı ihtiyacı belirlenir ve planlama işlevindeki çalışmalar diğer işlevlerde ki çalışmaları da yönlendirir. Yani planlama işlevi diğer işlevlerin çalışmaları için gerekli veriyi sağlar.

İnsan kaynakları planlaması işlevi, işletmenin ihtiyaç duyacağı insan kaynağının istihdamına yönelik uzun vadeli strateji geliştirme sürecidir. İnsan kaynakları planlama işlevini, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra belirlenen bu değerlerden yola çıkılarak kurumda yapılacak işlerin belirli özellikteki istihdamı sayısal olarak saptama süreci olarak tanımlamak mümkündür (Akdeniz, 2010, 15).

İnsan kaynakları yönetiminde ana adım planlamadır. Faaliyete başlamadan önce yapılacak işin gayesi, nasıl yapılacağı, izlenecek yollar ve karşılaşılabilecek problemler genel hatlarıyla değerlendirilmelidir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirme amacıyla insan kaynağını en etkin nasıl kullanım sorusuna cevap arayan insan kaynakları yönetiminin çok iyi yapılmış bir planlama sürecine ihtiyacı bulunmaktadır. Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını en akılcı bir şekilde kullanmayı, günümüzde ve gelecekteki insan gücü kaynağını nicelik ve nitelik açısından karşılaştırmayı amaç edinen öngörüye insan kaynakları planlaması denilmektedir (Kızıloğlu, 2012, 18).

İnsan kaynakları planlaması bir örgütün ana amaçlarına uygun olarak insan kaynağının etkinliğini arttırmaya ve sağlayacağı faydayı en yüksek seviyeye çıkarmayı amaçlayan, kişinin yeteneklerini de bu amaçlara uygun olarak geliştirilmesini sağlamak suretiyle kullanma olanağı taşımakta olan bir planlama sürecidir. İnsan kaynakları planlaması, gelecekteki istihdamın tahmin edilebilmesinin ötesinde, örgütteki bütün personeli ilgilendiren, onların haklarını korumakta olan, eğitimlerinden kariyerlerine, sosyal güvencelerine kadar uzanan çok geniş bir planlama sürecini oluşturmaktadır (Ayan, 2009, 24).

İşgücü planlamasının işletmelere sağladığı yararlar kısaca şunlardır (Öztürk, 2009, 15):

- “İşgücü eksikliği veya fazlalığının, yönetim için bir maliyet unsuru olmadan, hesaplanmasına ve düzeltilmesine imkan sağlar,
- İşgücünün, yetenek ve becerilerini en üst düzeyde kullanmasını sağlar,
- Personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünün kolaylaştırılmasını sağlar,
- Üst düzey iş planlarının (finansal, üretim, pazarlama) geliştirilmesine yardımcı olur,

- Diğer insan kaynakları faaliyetleri ve politikalarının değerlendirilmesine olanak sağlar.”

İnsan kaynakları planlaması bütünsel olarak ele alındığında; personel ihtiyacının, personel sağlanmasının, personel yetiştirilmesinin ve geliştirilmesinin, personelin sürekliliğinin sağlanmasının, personel alınmasının ve personel çıkarılmasının planlanması gibi alt bölümlerden oluştuğu görülmektedir. Ancak insan kaynaklarının planlanması aşamasında üzerinde durulan en önemli konulardan biri personel gereksinmesidir (Şimşek, 2007, 7). Özetle personel gereksinimi planlaması, yapılacak olan işin belirlenmesi ve bu işi yapacak olan işgücünün sayısal olarak saptanması sürecidir.

1.2.2.İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

İnsan kaynakları departmanı için en önemli görevlerden biri personel temini ve seçimidir. İnsan gücü işletmeye yön vererek onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli girdidir. İşletme için gerekli personel ihtiyacı, işletmenin yeni kurulduğu dönemde ya da işten ayrılma, başka şirkete transfer, terfi, emeklilik ve vefat gibi sebeplerden dolayı boşalan kadroların doldurulması durumunda ortaya çıkar. Diğer yandan değişen ve gelişen çevre şartlarının ortaya koyduğu yeni görevlerle personel ihtiyacı doğabilir. İhtiyaç duyulan personelin bulunmasında hangi kaynakların kullanılacağı izlenen insan kaynakları politikasınca belirlenmektedir. Boşalan kadrolar için personel ihtiyacı, iç kaynaklardan ya da dış kaynaklardan sağlanabilir (Deringöl, 2010, 44).

İnsan kaynakları temini ve seçimi sürecinde, ilk olarak çalışan işgücü ihtiyacı sayısal olarak belirlenir sonra iş ilanları ve internet aracılığı ile işin niteliğine uygun adaylar bulunur. Burada önemli olan aranan niteliklerin tam olarak belirlenip, işe en uygun adayın alınmasıdır.

İnsan kaynakları, işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmelidir. İşletmenin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karşı izlediği insan kaynakları politikasının olumlu görüntüsü, sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir iş gören seçim sistemiyle sağlanabilir. Objektif ilkelere dayalı bir iş gören seçim süreci işletmeye

karşı güven oluşturduğu gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir (Yurdatapan, 2011, 39).

Duyuru ve ilanlar yapılarak adayların başvurularının yapılması sağlanır. Aday bulunmasında yararlanılacak başlıca duyuru ve ilan yöntemleri şunlardır (Şimşek, 2007, 8):

- “Organizasyon dışından aday bulma: Gazetelere ilan verme, eğitim kurumları ile işbirliği yaparak aday bulma, kendiliğinden başvurular, çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri, iş ve iş gören bulma kuruluşları, staj uygulamaları ve diğer yöntemler.
- Organizasyon içinden aday bulma: Transfer etme, terfi ettirme.”

Duyuru ve ilanlarla adaylar belirlenir ve bu adaylar arasından iş için en uygun aday seçilir. İnsan kaynakları teminin ve seçimi sürecinin son aşamasında adayın işe uyum sağlaması, örgütsel amaçların benimsetilmesi ve işini sevmesi için oryantasyon programı yapılır ve aday işe yerleştirilir.

1.2.3.Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, daha önce belirlenen performans ölçüleri ve standartlarına göre, kişilerin veya kuruluşun belli bir dönemdeki var olan performans düzeylerini ve gelecekteki potansiyellerini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Performans değerlendirmenin temel gayesi, önceden tespit edilen standartlar ve kriter çizgisinde verimliliği arttırmak, tespit edilen kriter ve standartları oluşturamayan personelin eğitimine gereksinim duydukları alan veya alanları ortaya çıkarmaktır. Organizasyonel açıdan beklenen amaç, verimlilik ve performansın en üst düzeye yükseltilmesidir (Kızıloğlu, 2012, 24).

Duyuru ve ilanlar ile seçilen ve işe yerleştirilen kişilerin gerçekten başarılı olup olmadıklarını değerlendirme işlevi aracılığı ile görebiliriz. Bu kişiler istenilen performansı gerçekleştirememişlerse, bunun nedeni belki de seçme yöntemlerinin yetersiz kalmasıdır. Başka bir deyişle modeldeki işlevler belli bir düzende olup, birbiriyle de etkileşim içindedir (Uyargil ve diğerleri, 2010, 10).

Performans değerlendirme, çalışanların kişilik, işteki başarısı ve gelişme potansiyeli açısından bilimsel ve sistematik olarak izlenmesi, yani personelin işteki başarı düzeyi hakkında bir yargıya varma sürecidir (Uysal, E.T:20.06.2013, 8).

İşi değil işi yapanı ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirmesi genel bir tanı içinde, personelin içindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, personelin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Yurdatapan, 2011, 54).

Performans değerlendirme beklenen performansla, gerçekleştirilen performans yani personelin görev ve sorumluluklarını ne düzeyde yerine getirdikleri kıyaslanır. İşletmeye en fazla katkıyı beklenen hedefleri gerçekleştiren personel sağlar. Personelin iş verimliliğini ölçmedeki temel dinamikler personelin işe uygun yeterliliğe, isteğe sahip olması ve bulunduğu kuruma bağlılığıdır. Personeldeki bu temel dinamikleri değerlendirirken idari kadronun objektif olması önemlidir. İdari kadronun bu değerlendirmeyi hangi kriterlere göre yaptığı ve kimin tarafından değerlendirileceği performans değerlendirmede önem arz etmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde çalışanların belirli aralıklarla performansları llr yani başarı düzeyleri saptanır. Personelin dönemsel olarak göstermiş olduğu performans artışlarına göre de çalışanlara ücret ve terfi gibi bir takım ödüllendirmeler yapılabilir.

Bir performans değerleme sisteminin etkinliği için şu dört özelliğin bulunması gerekmektedir (zcan, 2011, 48):

- “Sistem iş ile ilgili davranışları değerlemelidir. Yapılan işin gereği neyse değerleme o ltleri esas almalıdır. Cinsiyet, siyasi düşünce, etkin köken, akrabalık, hemşerilik gibi faktörler değerlemeyi etkilememelidir.
- Sistem basit ve pratik olmalıdır. Değerleme yöntemi; açık, net, kolay anlaşılır ve herkes tarafından uygulanabilir özellikler taşınmalıdır.
- Her iş için ayrı ayrı başarı ltleri belirlenmelidir. Bu ltler mümkün olduğunca somut olmalı (8 saatte 20 birim üretmek gibi), subjektif faktörlere yer verilmemelidir.

- Değerleme sonuçları personele aktarılmalıdır. Dosyalar arasında kalan, personelden gizlenen değerlendirme sonuçlarının fazla bir anlamı yoktur. Personelin, üstlerinin kendisi hakkında ne düşündüklerini öğrenmesi en doğal hakkıdır.”

1.2.4.Kariyer Yönetimi

Kariyer genel olarak kişinin bireysel hedefleri doğrultusunda ilerlemesi ve bunun sonucunda daha fazla para, sorumluluk, güç, saygınlık ve itibar elde etmesidir. Kariyer yönetiminde personelin kariyer yolları belirlenir, açık pozisyonlar belirlenir ve kurum içerisinde performans değerlendirmesi yapılarak personelin yükselme durumu değerlendirilir ve kariyer danışmanlığı yapılır. Kariyer planlamada personele gerekli eğitimlerle bilgi ve donanımı artırarak kişinin ileride üstleneceği pozisyondaki yeterliliğe sahip olması sağlanır.

Kariyer planlama tüm personele yatay ve dikey olarak yükselme imkanı sağlamayı amaçlar. Bu şekilde personel istediği alanda kariyer yapabilme imkanına sahip olur. Kariyer planlama, alt kademedeki personelin yeteneğini geliştirip, bilgi ve donanımını arttırmayı amaçlarken, üst kademedeki yöneticilerinde mevcuttaki yeteneklerini arttırmayı amaçlar. Bu amaç içinde personele eğitim ve geliştirme programları ile yardımcı olur.

“Kariyer yönetimi, insan kaynakları uzmanları ve yöneticilerine, işgücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve kendi kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını kılan amaç, plan ve stratejileri dizayn edip, uygulanmasını sağlayan süreçtir. Kişisel kariyer planlama, her çalışanın kişisel olarak kendi kariyer amaçlarını planlama sürecidir. Organizasyonel planlama ise, yönetimin çalışanlar için kariyer amaçlarını planlaması sürecidir. İyi planlanan ve yürütülen kariyer programları çalışanlara ve organizasyona pek çok yarar sağlayacaktır. Etkili kariyer yönetimi, profesyonel, teknik ve yönetsel becerinin sürekli olarak donanımlı olmasına yardımcı olacaktır. Kariyer yönetimiyle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar” (Şimşek, 2007, 10).

1.2.5.Ücret Yönetimi

Ücret bir kimseye yaptığı bir iş karşılığında işveren veya vekili kişiler tarafından sağlanan, nakden ödenen meblağ olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımlamada ise ücret, bir teşebbüs tarafından kullanılan veya kiralanan emeğin fiyatıdır (Şimşek, 2007, 12).

Ücret yönetiminde ilk olarak işler önem derecesine göre belirlenir ve daha sonra örgüt ve çalışanlar arasında adil bir denge kurularak, örgütün ve çalışanların finansal amaçlarına ulaşabilmesi için ücret sistemi belirlenir.

Ücretlendirmede adaleti ve içsel eşitliği sağlamak için emeğin karşılığı olan ücretin adil ölçülere göre belirlenmesi gerekir. Bu konuda iki ölçü bulunmaktadır, bir, ücretlerin yapılan işlerin içeriğine ve nispi önemine göre belirlenmesi ve ikincisi, işletmedeki ücret düzeyinin diğer işletmelerdeki benzer işlere ödenen ücretlerle karşılaştırılabilir olmasıdır. Buna göre ücret belirlenirken ‘bu işin değeri ne kadar?’ sorusuna cevap aranmalıdır (Uysal, E.T:20.06.2013, 70-71) .

Personelin tatmin olacağı bir ücret sistemi oluşturulmasına ücretleme işlevi denir. İşletmeler ücretleme sistemini kurarken her düzeydeki personeli işe çekmeyi, elinde tutmayı ve motive etmeyi hedeflemektedir. Bu işlev sadece personelin çalıştığı saat karşılığı ve maaş olarak doğrudan ödemeleri değil, ücret dışı yardımlar ve dolaylı ücret sistemlerini kapsamaktadır. Ücretler belirlenirken çalışanların başarı düzeyleriyle ilişkili olması, eşit işe eşit ücret verme, piyasa koşulları değerlemesi, ücret sisteminin işletmenin çalışma konusuna ve iş yapısına uygunluğu sağlaması göz önünde bulundurulmalıdır (Öztürk, 2009, 20).

Ücret yönetiminde kuruma uygun bir model oluşturup, uygulamak gerekmektedir. Ücret ve maaş ödeme planının oluşturulması insan kaynakları yöneticisinin görevi olsa da diğer yöneticilerinde çalışanların verimini gözlemek ve performans değerlendirmesinde belirtmek, uygun buldukları ücret düzenlemelerini önermek ya da önerilenler içinden uygun olanı seçmek gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Akdeniz, 2010, 25).

Ücret yönetiminin amacı iş tanımına en uygun personeli seçip, bu personeli işletmeye kazandırıp, personelin işe olan bağlılığını ve motivasyonunu arttırmaktır. Ücret yönetiminin objektif olarak belirlenmesi, performans değerlendirilmesinden önce kurumda uygulanan bir sistemin olması ve buna göre ücret belirlendiğinin belirtilmesi önemlidir. Kurumda gerekli iş tanımları yapılır ve buna göre ücret aralıkları belirlenir.

1.2.6.Koruma İşlevi

Koruma işlevi, iş güvenliği ve iş sağlığını ifade etmektedir. Koruma işlevi, iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı personeli koruma altına almak için yapılan çalışmalardır.

Koruma işlevinin amacı, personelin iş yeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasıdır. Koruma işleviyle insan kaynakları yönetimi açısından şu sonuçlara ulaşılmaktadır: Güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanmaları ve ortadan kaldırılmaları ve bunların neden olduğu kayıp iş günlerini azaltarak verimliliği arttırmak (Şimşek, 2007, 12).

Koruma işlevinde önemli olan işçinin güvensiz bir ortamda çalışmasını, işçinin yaptığı işten dolayı sağlığının bozulmasını veya sağlığına zarar gelmesini önlemek ve işçiye güvenli bir ortamda çalışma ortamı sağlamaktır.

1.2.7 Endüstri İlişkileri

Sendikalar, yönetim ile çalışanlar arasında aracı durumdadır. Sendikalarla yapılan görüşmelerle ücret, çalışma koşulları, izin ve tatil günleri, işçi sağlığı ve güvenliği gibi konularda kararlara varılarak toplu sözleşmeler düzenlenir.

Genel anlamda endüstri ilişkileri; endüstri sektöründe yer alan işçi-işveren ilişkileri ile bu ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan çalışma koşullarının belirlenmesini konu alan disiplinler arası bir bilim dalıdır. Burada endüstri sektöründeki işçi-işveren ilişkilerinin ve genel çalışma koşullarının oluşturulması, düzenlenmesi ve daha iyiye yönlendirilmesi

amaçlanırken, daha da kurumsal nitelikteki ilişkiler kastedilmektedir. Kurumsal ilişkinin anlamı da en azından çalışan tarafından örgütlenmiş olması veya kendisi adına hareket edecek bir kuruma(sendikaya) sahip(üye) olmasıdır (Şimşek, 2007, 13).

Endüstri ilişkileri genel bir ifadeyle bütün ücretli personelin iş koşullarını inceleme alanına almakta ve işçi-işveren sendikaları arasındaki kişisel ilişkiler, işçi işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkiler ile kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olarak üç eylem alanını kapsamaktadır. Böylelikle yasal düzenlemeler, toplu sözleşmeler ve toplu pazarlıklar ile beraber kişisel hizmet sözleşmeleri ve işyerindeki kişisel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme alanı oluşturmaktadır. Diğer bir anlatımla, endüstri ilişkileri sistemi; işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, sendikaların oluşum ve toplu pazarlık yoluyla iş şartlarına etkileri, toplu sözleşmeler, toplu pazarlık yapısı, sözleşmelerin süresi sözleşmelerle düzenlenen hususlar, uyuşmazlıkların çözüm yolları gibi konuları oluşturmaktadır. Şirket ile personelin örgütleri arasındaki ilişkiler kavramı kısaca işletme-sendika ilişkileri olarak bilinmektedir. Şirket ile şirkette çalışanlar arasındaki ilişkiler genellikle işçi ile işvereni karşılıklı olarak değil, her iki tarafın örgütleri aracılığıyla düzenlenmektedir (Kızıloğlu, 2012, 31).

1.2.8.İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu

Eğitimin en genel tanımı, yeteneklerin gelişmesinde bir araç olmasıdır. İşletme için, eğitimler iş gücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programları vasıtasıyla çalışanın bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır. Aslında bir çalışanın işe başlamasından işten ayrılıncaya kadar performanslarının yükseltilmesi için işletme tarafından yapılan çabaların tümü, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin içinde yer alır. Yani şirketlerde verilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışana sadece belli dönemlerde değil, tüm iş yaşamı boyunca uygulanmalıdır (Deringöl, 2010, 49).

Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci veya bir değişim olarak tanımlanmaktadır. Eğitimin daha spesifik tanımları da yapılmıştır. Bunlardan birinde; önceden saptanmış amaçlara göre insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizisi olarak tanımlanabilmektedir. Bir diğer

tanımında ise; ferdin yaşadığı toplumda pratik değeri olan, yetenek, yöneliş ve diğer davranış formlarını edindiği süreçler toplamı olarak belirtilmektedir (Çokuçkun, 2008, 24).

İşletmenin, teknolojik gelişmeler doğrultusunda, mevcut veya yeni personelin uyumunun sağlanması gerekir. Bu nedenle eğitim, işletmenin her bölümdeki personele verilmelidir. İşletmeler, mevcut personele yeni bilgiler, beceriler kazandırmak ve yeteneklerini geliştirmek amaçlı eğitim çalışmasıyla, maliyet ve zamandan büyük kazançlar elde edebilirler. Günümüzde rekabetin ön plana çıkması, personel eğitimine büyük önem kazandırmıştır. Teknolojik gelişmelere her yönden hazır bir işletme, rekabetin yoğun olduğu piyasalarda ön sırada olmayı başarabilir. İşletme bünyesinde yapılan eğitimlerle, personel gelecekte olası değişikliklere hazırlıklı olacaktır. İşletmelerde personele yönelik verilen eğitimler çeşitli yöntemler kullanılarak yapılmaktadır (Öztürk, 2009, 18).

İnsan kaynakları yönetimi içinde eğitim fonksiyonunda, mevcut personelin daha verimli çalışması, işle ilgili becerilerin gelişmesi, başarılı iş performansı, bilgi ve donanımın geliştirilmesi, belirli bir davranışa çalışanların sahip olması için işletme içerisinde ve dışarısında çeşitli eğitim programları yapılır. Bu eğitim programlarının başarılı olması öğrenilenlerin aktarılabilmesi, eğitimin sürekliliği ve personelin motive edilmesi ile mümkündür.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Bu bölümde ilk olarak, eğitim ve geliştirme kavramlarına, eğitimin önemine, eğitimin yararları ve amaçlarına değindikten sonra, eğitim planlaması ve eğitim bütçesinden bahsedilmektedir. Daha sonra eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması, eğitim yöntemleri anlatılmaktadır. Son olarak da eğitimin değerlendirilmesi, geliştirmenin amaçları ve faydaları, geliştirme süreci açıklanmaktadır.

2.1. Eğitim-Geliştirme Kavramları

Burada eğitim ve geliştirme kavramları üzerinde durulup, arasındaki farklar belirtilip teker teker açıklanmaktadır.

2.1.1 Eğitim Kavramı

En yalın anlatımla eğitim, hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilendirme süreci olarak tanımlanabilir. Eğitimin insan hayatı için taşıdığı önem ve değer kelimelere ve cümlelere sığdırılamayacak kadar büyüktür. Kişinin daha anne karnındayken çevresinde olup bitenlere duyarlı olmaya başladığına ilişkin birçok araştırma verileri elde edilmiştir. Dolayısıyla bir insan, sahip olduğu zihinsel potansiyel doğrultusunda devamlı bir eğitim süreci ile iç içedir. Basit günlük alışkanlıklardan, karmaşık projelere kadar birçok davranış kalıbı, sosyal anlayışlar, toplumsal yaşama ilişkin düzenlemeler, mesleki bilgiler eğitim süreci içinde oluşturulmaktadır (Kasımov, 2006, 42).

Eğitim, tek bir araç olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişmelere uyabilmesini sağlayan en önemli araç ve süreçlerden biridir.

Özellikle çağımızda teknolojik değişmelerin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyeleri arttıkça, eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması yerine sürekli hale gelmesini zorunlu kılmaktadır. Devamlı olarak bireyin bu değişikliklere kendini uydurması ve değişen veya eklenen eğitim koşullarını yerine getirmesi için yaşamını eğitim süreci içerisinde geçirmesi gerekmektedir (Şimşek, 2007, 17).

“Daha geniş bir tanımlama ile eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklandıkları ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denebilir” (Sabuncuoğlu, 2011, 124-125).

Eğitim, yeni gelişmeleri takip etmek, bilgi ve beceri arttırmak, çalışanları yeni görevlere hazırlamak, çalışanların birbirleriyle iletişimini güçlendirmek ve bireysel performansı arttırmak amacıyla düzenlenen bir gelişim programıdır. Eğitim bu yönüyle, örgütsel gelişime katkıda bulunup değişimi sağlayan ve çalışanların bilgi ve becerisini arttıran bir insan kaynakları uygulamasıdır. Temel beceri eğitimi, iş başı eğitim, iş tecrübesi, antrenör türü liderlik, rehberlik ve yönetsel gelişim gibi biçimsel ve biçimsel olmayan eğitim, çalışanların gelişimine daha da katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, eğitime yatırım örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bağlılığı yükselen çalışan işine önem verir, görevi ile özdeşleşir ve görevini gereğince yürütür. Örneğin, rekabet ve örgütsel yönetim arasında anlamlı ilişki olması nedeniyle, yöneticilere uygulanan bir eğitim örgüte rekabet avantajı kazandırır. Eğitimin önemi hızlı teknolojik gelişmeler, örgütlerin giderek daha karmaşıklaşması, çalışanların uzun süre örgütten ayrılmaması ve iş zenginleştirme stratejisinin yaygın kabul görmesinden kaynaklanmaktadır. Eğitimle gözlenen amaçlar beceri arttırmak, personelin örgütte kalma sürelerini uzatmak veya işten çıkarıldıklarında yeni iş bulma süresini kısaltmak, çalışanlara esneklik kazandırmak ve gelir düzeylerini yükseltmektir (Uysal, E.T:20.06.2013, 36).

Eleman seçerken, hangi seçme ve yerleştirme tekniği kullanılırsa kullanılsın, insanın bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak, yani uygun işe, uygun eleman seçimini tam olarak gerçekleştirmek oldukça güçtür. Bu güçlük, seçim metodunun yetersizliğinden çok, insanları doğru tanımanın, özelliklerini tespit edebilmenin

zorluğundan kaynaklanmaktadır. İşte bu yanılmanın getirdiği eksiklikleri gidermenin en iyi yolu, eğitimidir. Ayrıca tam anlamıyla sağlıklı bir seçim gerçekleşse bile, ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen sürekli değişim ve gelişim, gerek işletmeleri gerekse çalışanları, bunlara uyum açısından, yenilemeye, yani eğitime zorlamaktadır (Uyargil ve diğerleri, 2010, 162).

2.1.2 Geliştirme Kavramı

Geliştirme, personelin bilgi, beceri ve tutumlarını sistematik bir şekilde pozitif yönde değiştirerek şimdiki ve gelecekteki işinde daha başarılı olmasını sağlamaktır (Aydın, E.T:28.06.2013, 2).

Geliştirme, organizasyonun uzun vadede rekabet edebilme potansiyelini iyileştirebilmek için kişilerin ve grupların performansını artırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı; performans planı ve gözden geçirme süreçlerini uygulamayı; bireylerin kapasitelerini arttırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişmeye ve takım gelişmesine önayak olmayı içermektedir (Bayraç, 2008, 127).

Geliştirme, genellikle kişilere yönelik bireysel ve sürekli nitelikteki eğitim faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu kapsamda geliştirme ile, kişilerde var olan ancak saklı kalmış yeteneklerin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve süreklilik arz eden değişim ve iyileştirmelere karşı hazır hale getirilmesi hedeflenmektedir (Şimşek, 2007, 18).

Geliştirme, daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanmasını veya gelişmesini öngörmektedir. Oysa eğitim geniş anlamıyla işletme içinde iş görene temel bilgi, görgü, beceri, davranış, anlayış ve iyi alışkanlıklar kazandırmayı amaçlamaktadır. Birbirinden farklı kavramlar olan eğitim ve geliştirme, bu nitelikleriyle uğraşlarının birbirini bütünleyen kavramlar olduğu açıkça görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2011, 125).

Eğitim ve geliştirme, bir bireyin işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini arttırmak, şimdiki ve gelecekteki performansını geliştirme yönündeki herhangi bir girişim veya eylemdir. Başka bir ifadeyle, eğitim ve geliştirme, iş gören açısından iş ile ilişkili davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için bir örgüt tarafından planlanmış bir çabayı yansıtılmaktadır. Herhangi bir eğitim ve geliştirme çabası şu üç amacın birini veya daha fazlasını içerebilir: Bir bireyin örgütteki rollerini ve sorumluluklarını anlama düzeyini iyileştirmek, bir bireyin bir veya daha fazla uzman olduğu alanlardaki becerilerini arttırmak ve/veya bir bireyin işini iyi ve doğru bir şekilde yapması için motivasyonunu arttırmak (Bingöl, 2010, 291).

“İnsan kaynakları yönetiminin verimli olabilmesi, insan kaynakları yönetiminin yönetim temeli olan, motivasyon, iletişim, liderlik, ücretler, eğitim ve geliştirme gibi konularda kapasitesini uygun biçimde kullanmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu süreçte personelin eğitilmesi, yani geliştirilmesi çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü personeli geliştirme çabaları, örgütlerin verimliliğinde en önemli unsurlardan birini oluşturmaktadır. Geliştirme genellikle eğitim kavramı ile karıştırılmaktadır. Ancak eğitim ile geliştirme arasında farklılık vardır. Eğitimin asıl amacı, belli bir işi yapan veya görevi yerine getirmeye çalışan bireyin o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geliştirme ise, personelin yaptığı işi ve rgt daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlamaktır. Geliştirme eğitim gibi kısa vadeli olarak düşünülemez. Geliştirme bireysel olup sürekli dir. Ancak eğitim olmadan gelişme olamayacağı da bilinmelidir. Eğitim ve geliştirme bir sürecin ayrılmaz parçalarıdır. Eğitim bireyin daha önce öğrendiklerine yenilerini eklemek amacıyla gerçekleştirilir. Geliştirmede ise çalışanların kapasitesinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükseltmek hedeflenmektedir. Örneğin bir pazarlama bölümünde çalışan bir kişinin iletişim becerilerini geliştirmesi için bir geliştirme programı organize edilebilir” (Kasımov, 2006, 102).

2.2. Eğitimin nemi ve Yararları

İş hayatının temel dinamiklerinden biri de eğitimidir. Var olan işgücünü daha verimli ve etkili kullanabilmek için her sektör ve branşa göre özel eğitim programları bulunmaktadır. İnsan kaynakları departmanı bu noktada kritik önem taşır. alışan

personelerle uygulanacak eğitim programı ile insan kaynakları departmanı maksimum iş verimliliğini hedeflemektedir. İlk etapta işe uygun personel seçimi yapan insan kaynakları departmanı, planlı ve programlı bir şekilde çalışan personelerle dönemsel eğitim programları sunmaktadır. Bu programlar sayesinde çalışan personelin performans artışı ve gelişim parametreleri gözlenmekte, çalışanların buldukları pozisyona uygunluğu ve iş verimi kademeli olarak artması planlanmaktadır.

Eğitimlerin diğer bir önemi şirket içi terfi ve kariyer yapma olanağı sağlamasıdır. Şirketin vizyonu, beklentileri ve planları dahilinde eğitim almış personel sayesinde, ihtiyaç duyulan gerekli pozisyonlardaki işgücü ihtiyacı şirket bünyesinde eğitim almış ve gerekli gelişimi gösteren personel ile karşılanmaktadır. Bu sayede kuruma ve pozisyona uyum süreci minimize edilip kurum içi iş verimliliği azalmadan artarak devam etmesi hedeflenmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde en önemli faktörlerden biri eğitimidir. Eğitime gerekli önem vermeyen işletmelerin, personelin başarısını ve performansını artırması veya yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi çok güçtür. Yaşanan teknolojik değişimler neticesinde çalışanların yeni teknolojilerle çalışma uyumunun kazandırılması, teknolojinin işletmelerde kullanılması sonucu iş görenlerin gelecekte üstlenebilecekleri görevlere hazırlanmasında da eğitim önemli bir araç niteliği taşır. Örgütlerde performans düşüklüğünü gidermek ve performansı sürekli geliştirmek için eğitim faaliyetleri çok önemli bir yere sahiptir (Aydın, E.T:28.06.2013, 3).

Genel olarak eğitimin önemi şunlardır(Gedik, 2008, 13):

- Eğitim bilgi, beceri sağlar; değer sistemini ve inançları etkiler; hayata bakışı belirler; bireyin davranışlarını geliştirir.
- Eğitim, kişiye hayatı daha iyi anlamasını sağlar.
- Eğitim bilerek düşünmeye, yaratıcılığa, kişinin kafasındaki belli başlı kalıpları kırmasına ve dünyaya daha geniş bir açıdan bakmasına imkan verir.
- Eğitim, kişinin ufkunu genişletir. Kişiye kendi kaderini kontrol etme ve geleceğine yön verme gücü verir.

- Kalite, ancak eğitim ile elde edilir. İleri uzmanlaşma çağında kalite zorunlu olmaktadır.
- İyi bir gelecek vaat eden meslekler değişmekte ve yüksek teknolojinin uygulandığı alanlara doğru kaymaktadır.
- İş ilanlarına yapılan başvurular değerlendirilirken eğitim başarısı yüksek olan kişiler tercih edilir.
- İnsan bildikleri ile düşünür; düşünce ufkunu ve bakış açısını genişletmek ancak eğitimle mümkündür.

Eğitime önem vermeyen organizasyonların çalışmalarının başarı ve verimlerini arttırmaları, amaç ve hedeflerine ulaşmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya olanaksızdır. İşe eleman alımında en isabetli seçim yapılmış olsa bile, çalışanların değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur. Aksi takdirde işletmelerin hedefine ve amaçlarına ulaşmaları beklenemez (Şimşek, 2007, 19).

Eğitim, kişinin ihtiyaçlarını ve bu ihtiyacı giderecek fırsatları algılamasına yardımcı olur, performansını geliştirirse elde edebileceği ödülleri fark etmesini sağlayarak beklentilerini etkiler, bunun sonucunda öğrenme motivasyonunu yükseltir. Aynı zamanda kişinin motivasyonunu doğru kullanmasını, performansını da pozitif yönde etkileyerek uygun çabayla hedefe ulaşmasını sağlar. O halde başarılı bir eğitim, tasarımının motivasyonunu arttıran, bu motivasyonu üst düzeyde tutarak kişiye öğrenme serüveninde kılavuzluk yapan bir tasarım olduğunu söyleyebiliriz. Eğitim, kişileri öğrenmek için harekete geçirebildiği, istenen davranışları ortaya çıkarabildiği ölçüde başarı sonuç verir (Baltaş, 2009, 249).

Eğitimin örgüte ve çalışana sağlamış olduğu bir takım yararlar bulunmaktadır. Bunlar (Bayraç, 2008, 132);

- “Örgütün tüm kademelerinde işe dönük bilgi ile becerilerini artırır,
- Çalışanların örgütün amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardım eder,
- Örgüt içi şeffaflık ve güveni sağlar,
- Ast üst arası ilişkiyi artırır,
- Örgütsel gelişime neden olur,

- İşgücünün moralini yükseltir,
- Tüm örgütsel alanlarda geleceğe dönük bilgi sağlar,
- Örgüt, karar alma ve problem çözmede daha etkin hale gelir,
- Örgütsel politikaları netleştirir,
- Yöneticilerin liderlik becerilerini, çalışanların örgüte sadakatlerini geliştirir,
- Verimlilik ve iş kalitesini yükseltir,
- Örgüt bünyesinde sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlar,
- İş ile yönetim arasındaki ilişkileri güçlendirir,
- Örgütsel iletişimi destekler, artmasına neden olur,
- Bireysel karar vermede etkinliği artırır,
- Bireysel başarı, ilerleme ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder,
- Bireysel özgüven ile öz gelişime destek olur,
- Çalışanın stres, gerilim, hayal kırıklığı ile başa çıkmasına yardım eder”

2.3. Eğitimin Amaçları

Globalleşme sürecinde benimsenen yönetim anlayışı, eğitimin amaçlarını belirlemede, temel olarak örgütsel amaçlara ulaşmanın yanı sıra, sosyal sorumluluk gereği olarak, toplumsal ve bireysel amaçlara da katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Örgütler amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için kurulurlar ve bunun için de varlıklarını sürdürmek ve ekonomik düzen içindeki konumlarını geliştirmek, yani etkili ve verimli çalışmak zorundadırlar. Eğitim ise örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırmak için, yapılan faaliyetlerden biridir (Uyargil ve diğerleri, 2010, 167).

Her eğitimin sayısal olarak ölçülebilen, dolayısıyla parasal olarak ortaya koyulabilen sonuçları olması gerekmektedir. Eğitimleri ölçmek, yapılan çalışmanın bireye ve kuruma ne ölçüde yarar sağladığını somut olarak ortaya koyar. Bireysel planda fark, katılımcıların yaşam kalitesinde görülür. ‘Kişisel gelişim’ programlarının da kuruma doğrudan parasal olarak katkı yapması beklenir. Bu fark daha yüksek müşteri memnuniyeti, daha fazla satış, daha kaliteli ürün, daha kısa süren toplantılar, devamsızlıkta azalma, performansın olumlu yönde artması gibi birçok alanda ortaya koyulabilir.

Eğitimler belirtilen amaçlarla alındığına göre, beklenen somut etkileri de sağlamaları gerekir. Aksi halde katılımcılara güzel vakit geçirtmek ve onları sosyal olarak birbirine yaklaştırmaktan başka bir yarar sağlamaz (Baltaş, 2009, 222).

2.3.1 Eğitimin Ekonomik Amaçları

Eğitimdeki ekonomik amaç, işletmede mal veya hizmet şeklinde belirtilen üretimi düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak, üretimi optimal noktaya ulaştırmak şeklinde belirtilmiştir. İşletme, kendi personelini, eğitime tabi tutmakla, eğitimi, üretim kapasitesini yükselten etken bir faktör olarak irdelemektedir. Bu eğitimin ekonomik amacını oluşturarak, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, hedeflerine ulaşması için dengeli, sistemli ve ekonomik bir yol izlemeleri gerekmektedir. Bu bakış açısı içerisinde eğitim uğraşlarını, çalışanları mesleki ve teknik yeteneklerinin arttırmaya yöneltmek zorunluluğu vardır. Burada ekonomik, amaç birinci plana çıkmaktadır. Örgütün her basamağında yer alan personeli, işletmenin personel politikasına göre çeşitli eğitim programları ile sürekli geliştirme, onları yaptıkları veya ileride yapacakları işin gereklerine uygun, en iyi şekilde hazırlama, hiç kuşkusuz işletmede verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Şimşek, 2007, 22).

Şirketlerin eğitime yaptığı yatırımlar uzun vadede şirketlere ekonomik anlamda kazançlar katar. Planlı programlı bir eğitim sürecinden geçmiş her personelin üretimde artış yapması hedeflenir. Böylelikle artan üretimle şirketin verimli üretim yapabilme kalitesi artar. Artan üretim ve kalite sayesinde şirket içi maliyet parametreleri sistematik olarak düşüş gösterir. Maliyetlerin düşmesi şirketleri uzun vadede geleceğe daha sağlıklı planlar yapabilmelerini sağlamaktadır.

Üretimin ve iş yapabilme kalitesinin artışıyla zaman tasarrufu otomatikman artmaktadır. Mesai saatlerini daha verimli geçiren çalışanlar sayesinde çalışma saatlerindeki uzunluk azalır, böylece mesaiye kalma gibi ekstra masraflar minimize edilmiş olunur. Çalışan personelin üretiminin artması çalışma saatlerinin azalarak daha verimli ve efektif performans göstermesi personelin şirkete ve işe olan bağlılığını artırmaktadır. Böylelikle şirket içi işten ayrılma azalmış olur. Bu da ekonomik olarak

şirketi daha kazançlı kılar. Daha verimli iş yapabilme temposuna ulaşan şirketler daha az personelle iş gücünü karşılayabilme imkanını yakalar.

İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2011, 128):

- “Üretim artışı,
- Kalite artışı,
- Maliyetlerde düşme,
- Standardizasyonu sağlama,
- Zamandan tasarruf,
- Fire ve ıskartaların azalması,
- İş kazalarının azalması,
- Makinaların rasyonel kullanımı,
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi,
- Daha az personelle çalışma,
- Bakım giderlerinde azalma,
- İş metotlarında gelişme,
- Fazla mesaide azalma,
- Hatalarda azalma,
- Denetim maliyetlerinde azalma,
- Harcanan malzemede azalma.”

2.3.2 Eğitimin Toplumsal ve Bireysel Amaçları

Şirketlerin eğitime verdiği önem arttıkça üretimde artış gözlenmektedir. Artan üretimle birlikte çalışanların konumlarında artış gözlenmektedir. Alınan terfilerle birlikte ise çalışan maaşlarında yükselme görünmektedir. Hem şirket içi terfi olanaklarının hem de maaşlardaki artışlardan yararlanan çalışanlarda moral ve özgüven artışı gözlenmektedir. Şirkete olan bağlılıkları artan çalışanlar imkanlarının ve konumlarının artması ile işe olan inançları yükseliş gösterir. Bu süreçte olumlu deneyimler ve verimli çalışma ortamında

artarak performans gösteren çalışanlar olgunlaşma ve tecrübeleri gelişmektedir. Pozitif bir çalışma ortamında daha verimli üretim yapabilmenin temel dinamikleri olan çalışanlar arası işbirliği ve dayanışma otomatikman artış göstermektedir. Çalışanların eğitimle artan işgücü ve tecrübesi sayesinde işe olan tatmin duygusu artmaktadır. Bu artan değerler sayesinde sektörel iş yapabilme kalifikasyonu değer kazanır. Sektörün işgücü daha eğitilmiş ve kaliteli çalışanlardan oluşmaya başlar. Süreç sonunda da çalışanlar gerek tecrübesi gerekse artan iş verimliliği ile daha yaratıcı ve yenilikçi performanslar sergilemektedirler.

Eğitim işlevinin işletmeye olduğu kadar insana da katkı sağladığı veya sağlaması gerektiği söylenebilir. Bu katkılar şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2011, 129):

- “Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme,
- Terfi olanakları,
- Moral ve özgüven duygusunda yükselme,
- Olgunlaşma ve hoşgörü kazanma,
- İşbirliği ve dayanışma,
- Davranışlarda gelişme,
- İş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmini sağlama,
- İşgücü piyasasında değer artışı,
- Yaratıcılıkta gelişme.”

2.4. Eğitim Planlaması

Bu bölümde ilk olarak eğitim planlanmasının tanımı ve önemi açıklanacak daha sonra da eğitim planlama sürecinin aşamalarından bahsedilecektir.

2.4.1 Eğitim Planlamasının Tanımı ve Önemi

Eğitim planlaması, eğitimle ilgili olarak mevcut durumdan gelecekte gerçekleştirilmek istenen amaçlara ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yolların, kullanılacak kaynakların ve uygulanacak yöntemlerin belirlenmesidir. Eğitim planlaması sürecinin amacı ise çalışanların mevcut işlerini ve gelecekte gelebilecekleri yerleri

düşünerek onlara bilgi, beceri ve deneyim kazandırmak ve karakteristik özelliklerini geliştirmek, böylelikle kişilerde davranış değişikliği sağlamaktır (Aydın, E.T:28.06.2013, 13).

Eğitim planlamasının ilk aşaması, eğitimde anlatılacak konuların belirlenmesidir. Burada personelin bilgi, beceri ve davranışının geliştirilmesi ile gelecekteki pozisyonuna daha çabuk ulaşabilmesi ve ulaştığında da o pozisyona uygun yeterliliğe sahip olması amaçlanır. Personele dışarıdan getirilen eğitmenlerle eğitim verilebilir veya personele dışarıda verilen eğitim programlarına katılması sağlanabilir.

Eğitim gerçekleşirken hangi tekniklerin kullanılacağı belirlenmesi de önemli hususlardan birisidir. Burada anlatma, örnek olay, rol playing gibi teknikler kullanılabilir. Diğer bir husus eğitime katılacak personelin belirlenmesidir. Burada hangi personele öncelik tanınacağı belirli kriterlere göre belirlenir. Personelin eğitim düzeyi, bilgi düzeyi ve yaptığı işe göre bir değerlendirme yapılarak hangi personelin eğitime katılacağı belirlenir.

Eğitim süresinin belirlenmesi de önemli bir diğer konudur. Burada personeli çok fazla işbaşımdan uzaklaştırmadan, maksimum faydayı sağlayacak şekilde, en verimli eğitim süresinin hesaplanması gerekir. Son olarak da eğitimin yapılacağı yerinin belirlenmesiyle eğitim planlanmasının aşamaları tamamlanmış olur.

İşletmenin geleceği açısından eğitim planlamasının önemi büyüktür. İşletmenin verimli işgücü kaynağına sahip olması, amaçlarına ulaşabilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için eğitim planlaması ile mümkündür.

2.4.2 Eğitim Planlama Sürecinin Aşamaları

Eğitim planlamasının en önemli aşaması eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Eğitim programlarının personelin ve işletmenin ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde planlanması gerekir.

Eğitim planlanması süreci çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Uyargil ve diğerleri, 2010, 171):

- Eğitimle ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik, ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi,
- Eğitim programı hazırlanarak, kaynakların belirlenerek ve amaçlara uygun olarak dağıtılması,
- Program dahilinde, amaçlara ve hedeflere ulaşmak üzere, kaynakların dağılımına uygun olarak yapılması gerekli çalışmaların ortaya konulması,
- Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin, amaçlara ulaşmada ne derece başarılı olduğunun belirlenmesi olarak belirtilebilir.

İşletmede eğitim ihtiyacı, gerçekleşen sonuçlar ile beklenen sonuçlar arasındaki farkın bulunmasıyla belirlenir. İhtiyaçlar belirlendikten sonra, eğitim sonunda beklenen sonuçlar ve çalışanların kazanması gereken özellikler belirlenir ve program hakkında karar alınır. Sonraki safha, belirlenen programın uygulanmasıdır. Son aşamada, program sonrası elde edilen sonuçlar, eğitim öncesi durumlarla karşılaştırılır. Sonra eğitimden beklenen kazançların elde edilip edilmediğine bakılır ve böylece gerekli düzeltmeler yapılır (Kılıç, 2010, 40).

2.5. Eğitim Bütçesi

Bu başlık altında bütçe kavramı, eğitim bütçesi, eğitim harcamaları ve son olarak da eğitim birimlerinde uygulanan bütçe tipleri üzerinde durulacaktır.

2.5.1 Bütçe Kavramı

Bütçe, işletmelerin hedeflerine ulaşması ve mevcut insan kaynağını en verimli şekilde çalıştırabilmesi için en önemli yatırımdır. İşletmelerde yapılan tüm çalışmalarda olduğu gibi eğitimde de eğitim programları sonucu oluşan ihtiyacın karşılanabilmesi için belirli bir bütçeye ihtiyaç vardır. Şirketin geleceği için bir yatırım olan eğitimden maksimum faydayı sağlayabilmek için bu sermayenin oluşturulması gerekir.

2.5.2 Eğitim Bütçesi

İşletmenin eğitim ihtiyaçları belirlenir ve eğitim programları hazırlanır. Eğitimden beklenen ihtiyaçlar karşılandığında işletmenin üretimi, kalitesi, verimliliği ve karlılığı artar. Eğitimden beklenen bu ihtiyaçların karşılanması da eğitim bütçesinin oluşturulmasıyla mümkündür. Eğitim bütçesinde, eğitimle ilgili tüm harcamalar ve harcamaları karşılayacak kaynaklar ve eğitim programlarının ayrı ayrı maliyetleri belirlenir, programa katılma maliyetleri hesaplanır ve eğitim için gerekli eğitim araçları varsa maliyetleri de çıkarılır.

Eğitim bütçesi ile ilgili ilkeler şunlardır (Şimşek, 2007, 49):

- “Eğitim bütçesi gerçekçi ve programlanan eğitim faaliyetlerini gerçekleştirecek kapsamda olmalıdır.
- Eğitim bütçesi üzerinde değişiklikler yapılması söz konusu olduğunda, bu değişiklikler tüm ilgililere yeterince önceden duyurulmalıdır.
- Eğitim bütçesi tahminleri ile fiili harcamalar arasında uyarlılık sağlamak üzere etkin bir kontrol düzeni kurulmalıdır.
- Zorunlu değişiklikleri ve güçlükleri saptamak amacıyla eğitim bütçesi ve yapılan harcamalar belirli dönemlerde gözden geçirilmelidir.
- Eğitimle ilgili öngörülmeleyen bazı harcamaları karşılayabilmek amacıyla eğitim bütçesi içerisinde belirli bir kaynak ayrılmalıdır.”

2.5.3 Eğitim Harcamaları

İşletmelerde eğitim ihtiyacına göre hazırlanan eğitim programlarında; eğitimin yol masrafları, eğitimde kullanılan aletler, eğitimin yapıldığı yere ödenen para, eğitimcilere ödenen para, yemek masrafları ve kalacak yerin ayarlanması gibi bir takım harcamalar yapılır ve bunun sonucunda da maliyetler ortaya çıkar. İşletmeler eğitimle ilgili tüm harcamaları çeşitli hesaplarda toplarlar. Bunlar işletmeden işletmeye değişebilir.

Eğitim harcamaları cari, yatırım ve transfer harcamaları olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Çelik, 2009, 25-26):

- “Cari Harcamalar: Eğitim etkinliklerinde, bir programın uygulanmasında sarf edilen ve tüketim cinsinden olan harcamaları kapsar. Ayrıca bu harcamalar, eğitim etkinliklerinde çalışanların aylıkları, ücretler, yolluk ve yevmiyeler, kırtasiye masrafları, gıda maddeleri giderleri, eğitimde kullanılan malzeme giderleri, elektrik, su, yakacak gibi harcamaları da kapsamaktadır.

- Yatırım Harcamaları: Çeşitli eğitim programlarının sürekli olarak uygulanması planlanan kurumlarda, yatırım harcamaları yapılır. Bu harcamalar, eğitim etkinliklerinde kullanılmak üzere yapılan veya satın alınan öğretim binaları, dershaneler, laboratuvar, atölye, yatakhane, yemekhane, mefruşat, eğitimcilere ödenen para, öğretim amaçları ve diğer demirbaşlardır.

- Transfer Harcamaları: Cari ve yatırım harcamaları dışında eğitim etkinlikleri ile ilgili olarak yapılan harcamalardır. Daha çok sosyal transfer olarak isimlendirilen yurtiçi ve yurtdışı eğitim bursları, yemek yardımları ve pansiyon giderlerinin karşılanması için kurumca yapılan harcamalardır. Bunun dışında diğer transfer harcamaları da kamulaştırma, kurumlara katılma, yardımda bulunma, aktarma ve borç ödemeleridir.”

2.5.4 Eğitim Birimlerinde Uygulanan Bütçe Tipleri

Eğitim departmanının harcamalarını göstermek amacıyla oluşturulan bütçeler çeşitli türlerde olabilmektedir. Bunlar üç bölümde toplanmaktadır (Şimşek, 2007, 51):

- Proje Bütçesi: Bölüm tarafından gerçekleştirilmesi düşünülen bir eğitim ve geliştirme projesinin mali portresini hesaplamak ve programın gerektirdiği harcamaları gerçekleştirmektir.

- Fonksiyonel bütçe: Eğitim bölümü örgüt yapısı bakımından fonksiyonel bir nitelik taşırsa uygun olan bütçe tipidir. Bu bütçe tekniğinde, eğitim bölümünün temel fonksiyonları için bir bütçe döneminde gerekli masraf ve varsa gelir tahminleri ayrı ayrı hesaplanır. Örneğin; o dönem için programa alınmış olan sevk ve idare eğitimi, işbaşında

eğitim, iş dışı eğitim, teknik eğitim, vb. gibi fonksiyonlara ait masraf tahminlerinin toplamı, eğitim bütçesini meydana getirir.

- Departman Bütçesi: Eğitim departmanının sınırlı (küçük) olması halinde uygulanacak bütçedir. Bu bütçe şeklinde, çeşitli faaliyetleri içeren harcamalar bulunmaktadır.

2.6 Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması

İşletme içerisindeki eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra bu ihtiyaca yönelik olarak eğitim programları hazırlanır. Eğitimin amacı ve hedefi, programın kapsamı belirlenerek eğitim programları uygulanır. Personele verilen eğitim sonunda, yapılan değerlendirilmeler ile eğitimin personele sağlamış olduğu fayda tespit edilir. İşletmenin amacı eğitimden maksimum faydayı sağlayarak verimli insan kaynağı oluşturma dır.

Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili çok sayıda yaklaşım ve geliştirilmiş model bulunmaktadır. Genelleme yapılırsa bir eğitim programının dört aşaması olduğunu görmekteyiz. Bu aşamaları, eğitim programı hazırlama aşamaları olarak da nitelendirebiliriz. Bu aşamalar; 1) Tespit edilen ihtiyaçlara göre amaçların belirlenmesi, 2) Eğitim programının kapsamının ve içeriğinin belirlenmesi, 3) Eğitim yönteminin seçimi, 4) Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların belirlenmesidir (Kılıç, 2010, 41).

2.6.1 Eğitim Amaçlarının ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Amaç, ulaşılması istenilen hedef, gaye veya sonuç olarak tanımlanabilir. Bir eğitim programı için amaçlarının belirlenmesi, daha sonra yapılacak çalışmalara yön vereceğinden, başlangıç ve çıkışı belirleyeceğinden önem taşımaktadır. Eğitim sürecinde amaç, bireyin davranışında, bilgi ve becerilerinde meydana getirilmesi istenilen değişikliktir. Bu nedenle amaç bir bakıma elde edilebilecek, sağlanabilecek sonuç olarak görülür (Çelik, 2009, 24).

Eğitimin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, eğitim programının kapsamının oluşturulmasını kolaylaştırır. Burada eğitimin hangi bölüm ve o bölümdeki hangi personele yapılacağı, personelin bilgi, beceri ve deneyimine göre belirlenmesi ve eğitimin sonucunda personelden sağlanacak verimlilik saptanır.

2.6.2 Eğitim Programının Kapsamı

Eğitim programının kapsamı içerisinde birden fazla konu bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sırasıyla açıklanacaktır.

Eğitilecek Kişilerin Seçimi: Daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim istekleri ve eğitim gereksinmesi çalışmaları göz önünde bulundurularak o dönem eğitime katılacak personel belirlenir. Burada kimlere öncelik verileceği konusunda yaş, okul, eğitim düzeyi, mesleki bilgi ve beceri düzeyi, yükselme yeteneği ve yaptığı işin doğasına göre bir değerlendirme ve sıralama yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011, 142).

Eğitim Çalışmalarını Yürütecek Bölümlerin Seçimi: Büyük ölçekli işletmelerde eğitim faaliyetleri, işletme bünyesinde kurulmuş olan eğitim bölümleri tarafından yürütülmektedir. Bunun dışında eğitim faaliyetleri, eğitim ve danışmanlık kurumları, eğitim verilecek bölümden, üst yönetimden ve eğitim bölümünden oluşan bir kurul tarafından da yürütülebilir. Ancak bu yürütülecek eğitim faaliyetlerinde koordinasyona ve haberleşme çok önemlidir (Kılıç, 2010, 42).

Eğiticilerin Belirlenmesi: Eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında, üzerinde önemle durulması gereken bir başka konu eğitimin, içeriğinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışı kazanmış kişilerce, eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Eğitimin başarısını etkileyen pek çok faktör olmakla birlikte, bunların başta gelenlerinden biri, eğitici kişilerin yeterli düzeyde ve konuya hakim olmasıdır. Bu yeterliliğe iki açıdan bakmak gerekir. 1) Eğitici kişilerin, eğitimi verecekleri konudaki bilgi, beceri ve tutumlardaki yeterlilikleri, 2) Öğretilecek konulara, öğrenim yer ve ortamına göre seçilmiş eğitim tekniği ya da yöntemini uygulama konusundaki yeterlilikleri. Burada dikkat edilmesi gereken nokta her bilen kişinin, öğretme yeteneğine sahip olduğunun varsayılmamasıdır. Bilmek ile bildiğini aktarabilmek ayrı kavramlardır. Örgüt içindeki bazı

kişiler, kendi işlerini yapma konusunda son derece başarılı olabilmelerinde karşın, iyi bir eğitici olamayabilirler. Bu nedenler çoğu zaman eğitim konusunda uzman olan eğitimcilerden yararlanmak gerekmektedir (Uyargil ve diğerleri, 2010, 183-184).

Eğitimcilerin sahip olmaları ve dikkat etmeleri gereken başlıca noktalar şu şekilde sıralanabilir (Şimşek, 2007, 54-55);

- “Eğitimcinin konusuna hakim olmasına dikkat edilmelidir.
- Eğitimci, gereken ön hazırlığı yapmalıdır.
- Gereken teknolojik araç ve gereçleri kullanabilmelidir.
- Eğitim sırasında yaparak, yaşayarak öğrenme imkanları oluşturulmalıdır. Oyunlar oynatabilmeli, canlandırmalara yer verebilmelidir.
- Eğitimci, yüksek katılım için eğitim ortamı, eğitim içeriği, eğitim gündemini renkli hale getirmelidir.
- Eğitimci en başta kendi davranışları ve sunuşları ile yüksek motivasyona sahip olmalıdır.
- Eğitimci sözlü iletişim kadar sözel olmayan iletişime de büyük önem vermeli, beden dilini etkin olarak kullanmalıdır.
- Eğitimci, katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerinin bilincinde hareket etmelidir.
- Eğitimci, kişilerin yaşamlarından alınan örnek olaylardan hareket edebilecek kıvrak zekaya sahip olmalıdır.
- Yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerin eğitim alanına yansımaları ile eğitimde adeta dijital öğretmenliğe doğru gidilmekte ise de öğretmenin eğitime katılanlarla kurduğu iletişim ve etkileşimin öneminin çok büyük olduğu unutulmamalıdır.
- Eğitimci, teorik açıklamalar, yorumlar, kişisel tartışmalar, öneriler, uzun uzun açıklamaları tercih etmemelidir. Kişilerin günlük hayat ve alışkanlıklarını yakından ilgilendiren pratik olaylar, örnek uygulamalar ve yaşanan gelişmeleri tercih etmek, öğretici olmaktan çok kendisi de öğrenen olabilmelidir.”

Eğitim Konusunun Seçimi: Eğitim ve geliştirme programının hangi konuları kapsayacağı personelin eğitim ihtiyaçları ve şirketin hedeflerinden faydalanılarak belirlenir. Programa alınan konular örgütün ve çalışanın ihtiyacına cevap verebilir olmalıdır. Aksi durumda eğitim faaliyeti amacına ulaşmayacaktır. Programa dahil olan çalışanların konular ile kendi ihtiyaçları arasındaki ilişkiyi görmeleri ayrıca önem taşımaktadır. Çalışanların en fazla ihtiyaç duydukları konulara öncelik verilmeli ve sınırları net olarak belirlenmelidir. Yararsız konular ile çalışanlara gereksiz bilgi yüklemesi yapılmamalı, asıl konu gölgede bırakılmamalıdır (Çelik, 2009, 27).

Eğitimin Yerinin Belirlenmesi: Eğitimin işbaşında veya iş dışında gerçekleştirilmesi eğitimin yerinin belirlenmesinde kullanılan faktörleri oluşturmaktadır. Verilecek eğitime göre eğitim yeri değişmektedir. İşbaşında gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri, işletmede gerçekleştirilen eğitimleri kapsamakta iken, iş dışında gerçekleştirilen eğitim uygulamaları ise, eğitim ve danışmanlık hizmetleri veren işletmelerin eğitim salonlarında veya başka yerlerde gerçekleştirilir. E-öğrenme uygulamaları ile eğitimin yeri sorun teşkil etmemektedir. Eğitime ihtiyacı olan kişiler, bilgisayar karşısında eğitim uygulamalarına katılabilirler (Çetinel, 2011, 55).

Eğitim Süresinin Belirlenmesi: Yıllık eğitim programlarının hazırlanmasında kararlaştırılması gereken önemli konulardan biri de eğitim sürelerinin belirlenmesidir. Eğitimin işletme için bir maliyet olduğu düşünülürse, eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda elverdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle iş göreni işbaşından uzaklaştırarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretimi belirli süre aksatabileceği unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2011, 142).

Eğitimde Kullanılacak Araç ve Gereçlerin Belirlenmesi: Eğitim uygulamalarının etkinliği açısından eğitimde kullanılacak araç ve gereçlerin özenle seçilmesi gerekir. Eğitimde tek tip araç kullanmak yerine değişikliği sağlayacak araçların kullanılması önerilir. Eğitim araçlarının sahip olması gereken özellikler şunlardır; basitlik, gereklilik, uygunluk, sağlamlık, kullanılabilirlik ve ekonomiklik (Kılıç, 2010, 46).

2.6.3 Eğitim Yönetiminin Seçimi

Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasında unutulmaması gereken en önemli şey, eğitim faaliyetlerinin beklenen amaca ulaşabilmesi için en uygun yöntemi seçebilmektir. Bunun sayesinde işletmeler eğitimden verimlilik sağlayabilirler. Eğitim yöntemlerinin seçiminde bir çok kritere dikkat etmek gerekir.

Amaç ve hedef ayrıntılı olarak belirlendiğinde, bunu gerçekleştirmek üzere yapılacak eğitimin yöntemi, kolaylıkla saptanabilir. Öncelikle, eğitilecek kişilerin sahip oldukları özelliklerin yöntem seçiminde önemli olduğunu belirtmek gerekir. Yetişkin personele verilecek eğitimde kullanılacak yöntemlerle, yetiştirilecek personelin eğitimde kullanılacak yöntem çoğunlukla farklı olmaktadır. Yetişkin personel, genellikle kendisi ve toplum için belli görev ve sorumlulukları yüklenebilecek aşamaya gelmiş olan bireylerdir. Bu kişilerin eğitim sırasında rahat olmak istemeleri, kendi görüşlerini belirtme arzuları, bilgi almada somut önerileri tercih etmeleri, problem çözücü öğrenimi yeğlemeleri, eğitim yönetiminin seçiminde dikkate alınmalıdır (Uyargil ve diğerleri, 2010, 186).

2.6.4 Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesinde İzlenecek Yollar

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasının son aşaması eğitimin sonuçlarının değerlendirilmesidir. Burada verilen eğitim ile insan kaynağı verimliliğinin arttırıldığı görülür. Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi aşaması ile eğitimin kim tarafından, hangi personele, nerede, ne kadar süre içerisinde yapıldığını ve hangi yöntemler kullanılarak ölçüldüğünü gösterir.

Ölçme değerlendirmede kullanılan pek çok teknik ve yöntem bulunmaktadır. Bunların seçimi ve kullanımı, işletmenin yapısal özelliklerine, uygulanan eğitim programlarına ve eğitimde ulaşılmak istenen amaçlar, hedefler, yöntemler, kişi ve gruplar, yer ve zaman belirlenirken, sonuçların ne şekilde değerlendirileceğinin ve programdaki aksaklıkların, eksikliklerin nasıl giderileceğinin de belirlenmesi gerekir. Bu aşamada

değerlemeyi kimlerin yapacakları, ne zaman ne sıklıkta ve hangi yöntemlerle etkinliğin ölçüleceği sorularına cevap aranmalı ve program bu hususları göz önüne alarak düzenlenmelidir (Şimşek, 2007, 60).

2.7 Eğitim Yöntemleri

Eğitim planlarında saptanan çerçevede öngörülen işbaşı ve iş dışı eğitim programları dönem içinde uygulamaya konulur. Uygulama aşamasında hangi tür eğitim yönteminin uygulanacağı çeşitli faktörler göz önüne alınarak belirlenir. Bu faktörler; eğitime katılacakların düzeyi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe, eğitimin kimler tarafından verileceği, eğitim ihtiyacı gibi unsurlardan oluşur (Sabuncuoğlu, 2011, 145).

2.7.1 İş Başında Eğitim Yöntemleri

İş başında eğitim yöntemleri, çalışanın yaptığı işi bırakmaksızın çalışırken eğitilmesi ilkesine dayandırılmaktadır (insan kaynakları yöneticisinin, günlük işlerini yerine getirirken insan kaynakları asistanının yanında çalışarak onun görevlerini öğrenmesi gibi). İş başında eğitim, örgüt için genel özellikleriyle düşük maliyetli ve kolay olmasından dolayı genellikle başvurulan bir yöntemdir. Ancak bu yöntemin seçilebilmesi için eğitime konu olacak çalışanların, görevleri ile ilgili temel bilgi ve becerilerinin var olması gerekmektedir. Ayrıca bir programa bağlı olmaksızın yapılan bu türden bir eğitimin etkinliği, örgüt içi dinamiğe ve örgütün yapısına bağlıdır. Rollerin ve statülerin açıkça belirtilmediği, görev tanımlamalarının, yetki ve sorumlulukların dağılımlarının tümüyle açıklanmadığı bir örgütte geliştirilecek eğitim çalışmalarından sonuç alınamamaktadır. Çalışanı iş başında eğitmenin olumlu yönleri olduğu gibi bir takım olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Eğitime ayrılacak sürenin bulunmayışı ve üstlerin eğitim konusundaki yetersizlikleri gibi. İş başında eğitim uygulamaları eğitilen kişiye bağlı olarak da amacından saptırılabilir. Bu eğitimin uygulanmasında astlar, yöneticilerden daha fazla bilgili olduklarını göstermeye kalkışabilirler, bunun sonucunda da üstleri ile

çatışabilirler veya kendi düşüncelerini denemeye çalışabilirler. Böylece yanlışlıklara yol açabilirler (Kasımov, 2006, 72).

İş başında eğitimin bazı yararları bulunmaktadır. Bunlar (Uyargil ve diğerleri, 2010, 192):

- “İş başı eğitim yöntemleri daha az giderle uygulanabilir. Eğitim araç ve gereçlerine ayrıca yatırım yapılması gerekmediği gibi, yol ve benzeri giderlerde ortaya çıkmaz.
- Eğitim, iş sırasında gerçek iş koşulları ile birlikte yapıldığı için, öğretilen bilgileri hemen uygulama olanağı vardır.
- İşgören işinden uzaklaşmadığı için, işte fazla bir aksama olmaz.
- Eğitimde, başka yerde öğrendiğini işte uygularken ortaya çıkabilecek olan adaptasyon sorunları pek görülmez.”

İş başı eğitimin bu yararlarına karşılık olarak bir takım sakıncaları da bulunmaktadır (Bingöl, 2010, 311-312):

- “Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz iş görenler pahalı makine ve teçhizata zarar verebilirler.
- Deneyimsiz iş görenler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek olur.
- Özel eğitimciler istihdam edilmiyorsa, öğretim faaliyetleri, sistemsiz bir biçimde ve savsaklanarak ifa edilir.
- İşyerinin çeşitli baskıları nedeniyle etkili bir eğitim için yeterli zaman bulunamayabilir.
- Bazı faaliyetlerin karmaşıklığından dolayı veya makinelerin düzenli çalışma hızının bir sonucu olarak, iş başında öğrenmenin diğer bazı güçlükleri ortaya çıkar.”

2.7.1.1 Gözetimci Eğitiminde Eğitim Yöntemleri

Yeni işe başlayanlara olduğu kadar, iş değişikliği yapan çalışana da uygulanan bu yöntemde çalışan, işi bilen ve tecrübeli yöneticilerin yanına verilerek onların gözetiminde bilgi, beceri ve deneyim kazanması sağlanır (Şimşek, 2007, 62).

Bu teknik basit işlerin ve genel işleyişin öğretilmesinde çok etkili olmaktadır. Sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin kısa zamanda deneysel yöntemle öğretilmesi hem çok kolay, hem de işin öğrenimi işbaşında tamamen pratik yönde yapıldığından çok etkilidir. Ayrıca maliyetinin düşük olması nedeniyle tercih edilen bir yöntemdir. Bununla beraber bazı eleştiriler bu yöntemin olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır: Bilmek ve öğrenmek farklı şeylerdir, yönetici personele eğitim verirken kendi işini aksatabilir, yönetici astına doğru şeyleri öğretirken kendi yanlışlarını da aktarabilir, eğitim sırasında fire ve ıskartalar ya da iş kazaları oluşabilir (Sabuncuoğlu, 2011, 147).

2.7.1.2 Yönlendirme Yöntemi

Yönlendirme yöntemi, koçluk-coaching yöntemi olarak da adlandırılmaktadır. Koçlar, örgüt dışından gelen danışmanlardır. Koçlar, personelin kariyer gelişiminde uygulanması gereken eğitim ve geliştirme programlarının belirlenmesini ve çalışanın iş ve özel hayatı arasındaki dengeyi koruyabilmesi için çalışanlara yardımcı olurlar (Çetinel, 2011, 63).

Koçluk süreci belli yöntemleri içerir. Süreç, koçla danışanın uyum sağlaması ve karşılıklı güven ortamının oluşturulması ile başlar. Daha sonra danışanın yaşadığı sorunlar, gelişmeye açık yönleri, istekleri ve deneyimi analiz edilerek birlikte tanımlanır. Hedef, kişinin önündeki engelleri kaldırarak ilerlemesini sağlayacak yetkinliklerin geliştirilmesidir. Sonraki aşamada, bu hedefe ulaşmak için kullanılacak kaynaklar tespit edilir ve karşılıklı karar verilen bir eylem programı hazırlanır. Program devreye sokulur ve uygulamada karşılaşılan aksaklıklar ile kaydedilen ilerlemelerle, karşılıklı değerlendirme yapılarak hedeflere ve amaçlara ulaşılması sağlanır (Kılıç, 2010, 55).

Koçluk yönteminde yöneticiler, astların eğitimi için bu görevi üstlenir ve onların bilgi, beceri ve mesleki deneyimlerini geliştirmesine yardımcı olarak işteki verimliliklerini arttırmalarını sağlarlar. Burada iş görenin yapacağı hatalar yöneticiler tarafından denetlendiğinden, iş görene doğru bilgi verilerek, işi nasıl yapacağı öğretilir.

2.7.1.3 Klavuz Aracılığı ile Eğitim Yöntemi

Bu eğitim yönteminde daha çok alt kademelerde çalışanlar üzerinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. Günümüz işletmelerinde, gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik eğitim gerektiren işleri, eğitici yönü bulunmayan ustabaşların öğretmesine bırakmak yerine, kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin, pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak iş görenlerin eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir. Formenler tek tek veya gruplar halinde, eğitilecek işçi kitlesine, yapılacak işin bütün teknik gereklerinin açıklama, tanımlama ve yol gösterme nitelikleriyle donatılmıştır (Akman, 2010, 119).

2.7.1.4 Staj ve Çırak Yöntemi

Endüstriye yeni katılan veya katılacak olan personele hem iş başında, hem de iş dışında verilen eğitim sistemidir. Bu eğitim sistemine göre; beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı kurumsal yönleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilir. Çıraklık programları, yönetim ve emek, endüstri ve devlet, işletme ve okul sistemi arasındaki gönüllü işbirliğine dayanır. Çıraklık ücretleri, tam nitelikli olanlarınkinden daha az olmasına karşın, bu yöntem nitelik kazanmayla ilgilenen bireyler için ücretli eğitim sağlar (Bingöl, 2010, 312).

Staj, çalışanlara yerine getirecekleri iş ya da görevlere ilişkin çalışma koşullarını tanıtmaya, işi öğretmeye, mesleki sorumluluk sağlama, iş yeteneklerini iyileştirme gibi avantajlar sağlayan bir eğitim yöntemidir. Stajyerlik iş gören adaylar için söz konusu olup bu yolla adaylar, hakkında teorik bilgiye sahip oldukları işleri ya da görevleri uygulamalı olarak geçici bir süre ile tecrübe ederler. Bu vesile ile iş dışında kazanılmış olan bilgi ve becerilerin iş başında uygulanarak pekiştirilmesi mümkün olur (Çelik, 2009, 30).

2.7.1.5 İş Değiştirme Yöntemi

İş değiştirme yöntemi, daha çok, üst ve orta kademe yöneticilerin, özellikle işe yeni başlayan yönetici adaylarının eğitiminde kullanılmaktadır. İş değiştirme yöntemi aynı zamanda rotasyon yöntemi olarak adlandırılmaktadır. Rotasyon yöntemi önceden belirlenmiş bir plana göre bireylere örgütün çeşitli bölümlerinde ve belli zaman diliminde, eğitim vermeyi içermektedir. Eğitime katılanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını örgütün farklı bölümlerinde çalışarak geçirirler. Buradaki temel düşünce, bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli bölümlerin anahtar noktalarını, rotasyon sırasında çalışanlara göstermektir (Kasımov, 2006, 78).

2.7.1.6 İşe Alıştırma Yöntemi

İşe alıştırma yöntemi aynı zamanda oryantasyon yöntemi olarak adlandırılmaktadır. İşe alınmasına karar verilen çalışanlarda, ilk günlerde verilen eğitim olup, bu eğitimin amacı iş göreni işe hızlı bir şekilde uyumlaştırmak ve kazandırmaktır. İşe alınan kişi işletmeye ve yapacağı göreve yabancı olduğundan ilk günlerinde önemli sorunlarla karşılaşılabilir. Oryantasyon eğitimi, bu sorunları minimum düzeye indirmek, kişinin personel olarak yapacağı göreve ve işletmeye uyumunu sağlamak amacıyla yapılır (Yıldız, 2011, 39). Oryantasyon programında, yeni personele işletmenin tarihçesi, bugünkü durumu, imkanları ve personel politikalarının aktarıldığı, çalışacağı bölüm yöneticisi tarafından da işle ilgili bilgiler, kural ve düzenlemeler, standartlar, korunma ve sağlık bilgileri ile birlikte çalışacağı iş arkadaşlarının tanıtılacağı açıklanmaktadır (Demir, 2010, 61).

2.7.1.7 Proje ve Komitelerde Görev Alma

İşletmelerde karar verme, planlama uygulatma ya da herhangi bir konuya ilişkin danışma yetkisinin bir gruba bırakılması halinde komitelerden söz etmek mümkündür. Komitelerle yönetim yaklaşımının esası, karar verme, planlama ve danışma yetkisinin bireyden alınıp bir gruba verilmesi esasına dayanmaktadır (Çelik, 2009, 30).

Bu yöntemin başarısı için iki noktaya dikkat etmek gerekir (Şimşek, 2007, 76):

- “Komite çalışmalarında gruba uyum süresi çok fazla uzamamalıdır. Grup çalışmalarına pek alışık olmayan kişiler zaman kaybına neden olabilirler. Bu uyum süresinin bir kaç toplantıyı geçmemesi gerekir. Burada en büyük görev toplantı yöneticisine düşer ve kendisinin yeterli deneyim gücüne sahip olması kaçınılmazdır.
- Komite çalışmasının doğal sonucu olarak ortak kararlara varılması bazı kişilerin sorumluluktan kaçmasına ya da kişisel görüşlerini belirtmekten tedirginlik duyduğu için son kararların alınmasını beklemesine yol açabilir. Bunu engellemek için ya toplantı sırasında ya da toplantı sonrasında her katılımandan kişisel görüşlerini belirten bir rapor istenmesi önerilebilir.”

2.7.2 İş Dışı Eğitim Yöntemleri

Genellikle sınıf ortamında yapılan iş dışında eğitim ve geliştirme, öğrenmeyi hedef alan, bilgi ve beceriyi geliştiren kısa bir eğitim biçiminde olabileceği gibi birkaç hafta veya birkaç ay süren yoğun öğretim biçiminde de uygulanır. Kurslar firma içinden birisi tarafından yürütüleceği gibi, üniversite öğretim üyeleri, özel eğitim uzmanları veya eğitim hizmeti de veren danışmanlık firmalarınca da yürütülebilir (Bingöl, 2010, 317). İş dışı eğitim yöntemlerinde verilen eğitim, kişilerin iş yerlerinin dışında yapılır. Eğitilenden üretim yapması ya da çalışması beklenmez. Bu yoldan yapılan eğitim, belirli görevlerin özelliklerini odak noktası olarak almayan, tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Kısa süreli

kurslardan, yoğun yönetici geliştirme programlarına kadar değişiklik gösterir. Genellikle yönetim dalındaki danışmanlık firmaları ya da üniversitelerce yerine getirilen eğitimlerdir. Görev dışındaki eğitimin, görev başındaki eğitim uygulamalarına kıyasla en belirgin özelliği, eğitilecek personelin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak, ilgisini tamamen eğitime verebilmesini sağlayarak bilgi ve becerilerini geliştirmesini sağlar (Yıldız, 2011, 40).

İş dışı eğitim yöntemlerinin bazı yararları bulunmaktadır. Bunlar (Uyargil ve diğerleri, 2010, 196):

- “İş dışı eğitim, konusunda uzman bir yönetici tarafından yapıldığı için, daha etkili olabilir.
- İş başına göre daha sistematik ve planlı eğitim söz konusudur.
- İş dışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda iş gören aynı anda yetiştirilebilir.
- Eğitimin maliyeti, işbaşına göre daha kolay hesaplanabilir.
- Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de, ayrıntılı olarak öğrenebilir.
- İş dışında yapılan eğitimde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- İş başında; iş görenin eğitilirken uyguladığı yöntemlerin, sadece karşılaştığı olayların çözümlerine yönelik olması sebebiyle, genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilir. Halbuki iş dışı eğitimde bu sakınca ortadan kalkar.
- Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda, kişi başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkanını elde eder.

İş dışı eğitimin bir takım dezavantajları da vardır. Bunlar (Çetinel, 2011, 66):

- İş dışı eğitim sonucunda, çalışanlar iş ortamında uygulama ve uyum sorunları yaşayabilir.
- İş dışı eğitim sürecinde çalışanların belirli bir süre iş ortamından ayrılmaları üretim kayıplarına yol açar.
- İş dışı eğitimin organize edilmesinde bazı zorluklarla karşılaşılabilir.”

2.7.2.1 Anlatım Yöntemi

Daha çok olgusal ve kavramsal bilgiye dayalı konuların yani teorik bilginin, eğitici tarafından bir grup çalışana sunulması şeklinde gerçekleşir. Genellikle kurumun tarihsel gelişimi, gelenekleri, politikası, yasal zorunluluklar, kalite standartları, işin örgüt içindeki işlevi, önemi, yapılış süreci, işte kullanılan malzeme, alet ve cihazın tanıtımı gibi işe ve organizasyona ilişkin bilgiler, kurum içinden deneyimli bir yönetici ya da çalışan tarafından verilir. İnsan ilişkilerine, teknik ve bilimsel bilgiye dayalı konularda kurum dışından getirilecek uzmanlar tarafından verilir. Eğitici merkezli bu yönetimin etkililiği, ders verecek kişinin bilgisine ve bilgisini aktarma yeteneğine bağlıdır. Ayrıca bu yöntemin hazırlanması ve sunulması oldukça ekonomiktir. Çok geniş bir grubun aynı anda eğitilmesine olanak sağlamakla birlikte eğitime katılanların öğrenme tarzlarındaki, yeteneklerindeki ve ilgilerindeki farklılıkların gözetilmesi mümkün değildir. Ayrıca bu yöntemin, tek yönlü bilgi aktarımına dayalı olması nedeniyle, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görecekle geri bildirimlerin anında sağlanması zordur. Bu nedenle eğitim alan personelin soru-cevap ya da tartışma yoluyla katılımını sağlamak gerekir. Anlatım yönteminde, izleyenleri uzun cümlelerle boğarak sıkmaktan kaçınmak ve izleyenlerin odaklanmasını sağlamak için sözel ve sözel olmayan, görsel ve işitsel destek öğelerine yer vermek gerekir. Sözel destek öğeleri arasında; derste geçen yeni terim ve kavramların tanımları, anlatılan kavram ve genellemelerle ilgili örnekler, anlatılan konunun daha önce bilinenlerle karşılaştırılması, konuyla ilgili uzman görüşleri, istatistikler, konuyla ilgili bir anekdot ya da güncel bir haber sayılabilir. Bunun yanında ses tonunun değiştirilmesi, mimik, jest gibi yüz ve beden ifadelerinden oluşan, sözel olmayan destek öğelerinden anlatım sırasında yararlanılabilir. Ayrıca, tepegöz, slayt ve teyp gibi görsel-işitsel araçlar kullanılarak bu yöntemi desteklemek gerekmektedir (Şimşek, 2007, 78).

Anlatım yönteminin merkezinde, eğitici yer almaktadır. Eğitici bilgilerin tek taraflı olarak, eğitime katılan bireylerle aktarılmasını sağlamaktadır. Bu yöntem, çalışanlara bilginin aktarılması için ayrılan sürenin kısıtlı olduğu durumlarda ve çalışanların sözel bilgileri edinmesi için kullanılmaktadır. Anlatım yöntemi ile eğitime katılan bireyler sahip

olduğu önceki bilgiler ile yeni öğrendiği bilgiler arasında bağlantılar kurarak, verilen eğitimden faydalanmaktadırlar. Böylece bilgi, beceri ve davranışlarını verilen eğitimler ile geliştirmektedirler. Eğitimci, anlatım sırasında, tüm katılımcıların anlayabileceği yalın, iyi ve doğru bir anlatıma önem vermelidir (Çetinel, 2011, 66).

Bu yöntem çok sayıda katılımcının eğitilmesini öngördüğünden ekonomik sayılabilir. Ancak bu ekonomiklik, eğitimden sağlanan yararlar karşılaştırıldığında sonucun hiçte ekonomik olmadığı görülebilmektedir. Bu yöntemde iletişim tek yönlüdür. Diğer bir değişle eğitici, hazırlanmış bir dizi bilgiyi pasif roldeki katılımcılara aktarır (Kasimov, 2006, 79).

2.7.2.2 Grup Tartışması

Grup tartışması yönteminde, sayıları 8-12 kişiden oluşan bir grup, bir yönetici başkanlığında toplanıp yönetsel sorunları tartışır. Amaç, bilgi ve beceriyi artırmak ve belli davranışlar kazandırmaktır. Tartışma sırasında sorunlar belirlenir, çözüm yolları araştırılır. Ancak, belli kararlara ve kesin sonuçlara ulaşmak zorunluluğu yoktur. Grup tartışması yönteminde, grubunun ortak bir sonuca varması beklenemez. Önceden konu üzerinde yapılan hazırlık, başarılı olmak için gereklidir. Grubun yetki sınırını aşan konularda dışarıdan yetkili bir kişi çağırılabilir. Bu kişi, soru sorulduğunda görüşünü belirtir. Bu yöntemde, tartışılacak konunun açıkça saptanması ve sınırların belirlenmesi gereklidir. Konu, kısa ve yalın biçimde sunulmalıdır. Yöneten kimse, tartışmaları çok dikkatli bir şekilde izlemeli, önemli soruları ve yorumları not almalıdır. Sonunda tartışmaları özetlemelidir (Şimşek, 2007, 79).

2.7.2.3 Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay metodu yönteminde eğitilenlere yazılı bir şekilde, bir organizasyonel problemin tanımlanması esasına dayanır. Kişi metindeki olayı analiz eder ve buradaki problemi tanımlar, bulgularını ve çözümlerini diğer eğitilenlerle tartışarak gösterir. Burada eğitimci sadece gözlem yaparak, eğitilenlerin çözüm aramasına yardımcı olmalıdır. Örnek

olay yöntemi, çalışanlara örgütte ortaya çıkan çeşitli nitelikteki problemlerle nasıl başa çıkılacağını göstermeye çalışarak, bireyleri eğiten bir yöntemdir. Bu yöntemde sorunlar, eğitilenlere ‘örnek olay’ ya da ‘vaka’ adı verilen bir metinle sunulmaktadır. Bu metinde yer alan işletme probleminin, bireylere tarafsız bir şekilde ve tüm ayrıntıları ile verilmesi gerekir. Metnin kalitesi olayın gerçeklik derecesine ve açıkça anlaşılabilir olmasına bağlıdır. Yöntemin başarılı olmasında, verilen metnin özelliklerinin yanı sıra, tartışmaları yöneten eğiticinin de yeteneği ve bilgisi son derece önemlidir. Burada eğiticinin üstlenmesi gereken rol, olaya bizzat çözüm sunmak yerine, tartışmalara katılanları çözüm aramaya yönleltmek, tartışmanın sınırlarını çizerek, gereksiz yönlere kaydırılmasını önlemek ve onların tutum ve davranışlarının olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmaktır (Uyargil ve diğerleri, 2010, 197-198).

Orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan örnek olay yöntemi, grubun dikkatini özel bir duruma ve soruna çevirir. Bu yöntemde örgüt ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali sorun yazılı bir metin halinde eğitilenlere aktarılır ve sorun eğitilenler tarafından tartışılarak karara etki edecek faktörler gözden geçirilir ve seçenekler değerlendirilir. Yazılı olarak dağıtılan sorun, eğitilenlerce tam olarak anlaşılıncaya kadar tekrar ettirilir veya okutturulur, örnek olayda sorun doğuran nedenler üzerinde düşündürülür, ilkeleri anlamaya teşvik edilirler ve çözümler üretilir. Kuşkusuz sorunun tek çözüm yolu yoktur. Katılanların her biri olası çözüm yolu üretir, diğerleri bunu tartışır veya eleştirirler. Örnek olay yönteminde bir olay üzerinde isabetli karar verme; ifade edebilme, başkalarını ikna edebilme, başkalarının düşüncelerine saygı gösterme ve yerinde ve zamanında konuşma yeteneklerin geliştirilmesi amaçlanır. Bunun yanı sıra, bu yöntem, eğitimcilerle kendi kendilerini değerlendirmelerine fırsat verir (Bayraç, 2008, 176-177).

2.7.2.4 İşletme Oyunları Yöntemi

İşletme oyunları yönteminde, eğitime katılan her üyeye hayali bir şirketin temsilcisi rolü verilir. Bu temsilcilere şirkete ilişkin bilgi ve belgeler de verilir ve ortaya atılan sorunlarla ilgili çözümler oluşturmaları ve kendi aralarında şirket adına ilişki kurmaları istenir. Böylelikle eğitime katılanlar gerçek iş yaşamına ve çevre ilişkilerine varsayımlara

dayanarak alıştırılır. Ancak bu yöntemin oldukça pahalıya mal olması, varsayımlara göre alınan kararların gerçek iş yaşamına her zaman uygun olmaması ve sadece üst düzeydeki yönetici personelin yetişmesinde kullanılabilir olması yöntemin sınırlarını ve yetersizliklerini belirler (Sabuncuoğlu, 2011, 159).

“Katılımcıların oyunlarda verdiği karar çeşitleri, yönetim uygulamasının tüm yönlerini; iş ilişkilerini (sözleşmelerdeki anlaşmalar), pazarlamayı (yeni bir ürün için fiyatı saptamak) ve finansı (yeni teknoloji alımını finanse etme) içermektedir. Oyun tablosu bilgi endüstrisini temsil eden dilimlere bölünmektedir. İki veya üç oyuncudan oluşan takımlar; ekibin güçlerini nereye yönlendireceğini ve rakibin pazar payını nasıl sarsacağını belirlemek suretiyle pazar payını kazanmak için yarışrlar. Oyunlar, takım üyelerine bilgi çerçevesini geliştirmede hızlı bir başlangıç yapmada ve uyumlu gruplar geliştirmede yardım etmektedir” (Kılıç, 2010, 65).

2.7.2.5 Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi aynı zamanda Role Playing olarak da adlandırılmaktadır. Bu yöntem, yönetici, gözetimci ve iş gören temsilcilerinin eğitim ve geliştirilmelerinde çok faydalı olmaktadır. Bu yöntem, katılanların kendi yeteneklerini geliştirmelerine ve diğerlerinin sorunlarını anlamalarına ve çözüm üretmelerine yardımcı olabilmektedir. Böyle bir geliştirme faaliyeti, aynı zamanda, onların diğerlerinin sorunları hakkında onlara nasıl öğüt vereceklerini ve başkalarının işbirliğini nasıl kazanacaklarını öğrenmelerine yardım edecek biçimde yürütülmelidir. Bu nedenle, rol oynama, yöneticilere, gözetimcilere ve hatta katılanlara iyi beşeri ilişkiler ilkelerini tanıtmak ve kabul ettirmek ve onlara bu ilkeleri uygulayarak becerilerini geliştirmek için bir fırsat vermek açısından etkili bir yöntem olabilir (Bingöl, 2010, 319).

Rol oynama yöntemi, eğitime katılan çalışanlara gerçek bir olay hakkında bilgiler verilerek, bu olayın canlandırıldığı bir eğitim yöntemidir. Rol oynama yönteminde, eğitime katılanlar olayı uygulamalı olarak öğrenme fırsatı bulurlar. Dinleyicilerde rol oynama yönteminde roller üstlenebilirler. Rol oynama yöntemi ile eğitime katılan bireylerin iletişim becerileri gelişir. Ayrıca çalışanın böyle bir olayla karşılaşması durumunda sergilemesi

gereken davranış biçimleri öğretilir. Rol oynama eğitimi tamamlandıktan sonra, oynanan roller eğitimcinin gözetiminde değerlendirilir ve eğitimci tarafından bir takım önerilerde bulunulur. Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, rol oynama sahnelenmeden önce planlama yapılmalıdır (Çetinel, 2011, 67).

Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, iletişim becerilerini geliştiren yani başkalarıyla yakın ilişkiler kurmayı ve işbirliğini öğreten, sorunlara çözümler aramayı yöneltten bir eğitim yöntemidir. Rol oynama yönteminin esası, gerçekçi bir durum yaratmaya ve eğitilenlerin bu gerçekçi durumdaki spesifik bir kişinin rolünde olduğunu varsaymaya dayanır. Bu yöntemin amacı, çalışanları iş yaşamında her zaman karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri olayları nasıl çözümleyebilecekleri konusunda bilgili ve deneyimli kılmaktır (Akman, 2010, 122).

2.7.2.6 Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi, insanların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek fark etmelerini, bunların başkalarını ne yönde etkilediğini görmelerini sağlamaya çalışır ve başkalarının tutum ve davranışlarını anlamaya yardımcı olur. Duyarlılık eğitiminde rol oynama söz konusu değildir, çünkü katılanlar kendi gerçek rollerindedirler, ancak çevreleri yapaydır. Bireyler bir grubun nasıl etkileşimde bulunduğunu, kültürün bunu nasıl etkilediğini algılamaya çalışırlar ve diğer insanlarla çalışma konusunda yeni beceriler edinirler. Duyarlılık eğitiminin çeşitli şekilleri olmakla birlikte ortak özellik olarak, bu eğitimin içeriği değil, sürece yönelik olduğu söylenebilir. Eğitilenler, dinlemenin aksine, bizzat yaparak ve hissederek öğrenirler. Bu yöntemde; kişilerin 12-15 kişilik gruplarda, daha önce belirtilmemiş olan bir konu üzerinde çalışmalarını isterler. Yani önceden düzenlenmiş bir program mevcut değildir. Bunlar, söz ve davranışlarında tamamen özgür olup, dışarıdan herhangi bir yardım almadan çalışmalarını sürdürürler. Grup en azından bir ölçüde yapılanmamıştır ve grup süreçlerini geliştirme sorumluluğu üyeler üzerindedir. Grup bir süre sonra kendini yönetmeye ve ortaya konulan sorunlarla ilgili çözümler üretmeye başlar. Duyarlılık eğitimi sonucunda, eğitime katılanlar kendi tutum ve davranışlarını başkalarının gözüyle nasıl görüldüğünü anlamaya ve

başkalarının tutum ve davranışlarını algılamaya başlarlar (Uyargil ve diğerleri, 2010, 199-200).

2.7.2.7 Beklenen Sorunlar Yöntemi

Beklenen sorunlar yönteminde, katılımcıların hayali bir işletmede varsayımsal olarak, işten ayrılan yöneticilerden boşalan pozisyonları doldurmaları, yani o işleri üstlenmeleri ve yönetmeleri istenir. Karşılaştırma imkanı olması için, birden fazla aday üzerinde aynı uygulama yapılabilir. Yöntemde adaylar, bir yöneticinin tipik bir günde maruz kaldığı olaylara ve durumlara tepki gösterirler. Beklenen sorunlar yöntemi ile bireyler gerçek bir yönetici tarzıyla sorunları ele alma imkanına sahip olurlar (Kılıç, 2010, 64).

Eğitime tabi tutulanlar, gerekli her türlü bilgiyi masalarının üzerindeki evrak sepetinde bulur. Evrak yığını ile baş başa kalan her bireyin gerekli kararlar almaları ve belli davranışları göstermeleri beklenir. Evrak sepetleri içindeki evrakın benzer olması sağlanmak suretiyle karşılaştırmaları ve tartışmaları kolaylık getirilmeye çalışılır. Katılımcılar, yalnız kendi bilgi ve becerilerini kullanmak zorundadır, herhangi bir yardım almadan kendi kararlarını vermeleri gerekmektedir. Danışmaya izin verilmez. Evrakta bulunan bilgilerinde dışına çıkılmaz. Evrak sepetinde, rutin yazışmalar, dilekçeler yanında raporlar, karar vermeyi gerektiren türlü öneriler yer alabilir. Bireyler tek başına yapacakları işleri (asta havale, önemli yazıları hazırlama ve sekretere yazdırma, rehber nitelikli notları alma vb.) bitirdikten sonra grup önünde sonuçlar tartışılır. Her üye, nasıl hareket ettiğini, vardığı sonuçları ve aldığı kararları anlatır. Eğitici en sonunda işe karışarak, neler yapılması gerektiğini açıklar. Sonuçta bu yöntem; eğitime katılanların analiz, sentez ve yazı yazma yeteneklerinin gelişmesine olanak verir. Ancak son derece dikkatli ve özenli bir hazırlığı gerektirir. Eğitim malzemesini geliştirmek çok güçtür. Malzeme, gerçekçi ve eğitimin amacına uygun olmalıdır. Bu ise, ileri derecede uzmanlaşmayı gerektirir. En uygun biçim, belki de her bireye iş başındaki kendi örgütündeki sorunla uğraşmak ve bunlara çözüm bulma olanağının sağlanmasıdır (Şimşek, 2007, 83).

2.7.2.8 Simülasyon Yöntemi

Simülasyon yönteminin bir diğer adı benzetim yöntemidir. Simülasyon eğitimleri iki farklı şekilde yapılabilir. Birinci tip simülasyon eğitimi mekanik simülatörler ile yapılandır. Bu mekanik sistem sayesinde iş gören işyeri çalışması benzeri bir çalışma yapar. Bu da ileride yapacağı iş performansında iyi bir ön hazırlık sağlar. İkinci tip simülasyon ise bilgisayar yardımıyla yapılandır. Eğitim, yetiştirme ve geliştirme programına alınan iş gören, bilgisayar ortamında oyunlar oynayarak karar verme sürecinde birtakım beceri ve deneyimler kazanır (Yıldız, 2011, 42).

Bu yöntem, çevrenin gerçek olmamasından sadece bir simülasyon olmasından dolayı, gerçek iş çevresinden daha güvenli ve daha az endişe vericidir. Bu teknik iş başında eğitimin ortaya çıkardığı müşteri tatminsizliğini ortadan kaldırabilir, stajyerin yaşayabileceği hayal kırıklığını azaltabilir. Eğitim esnasında daha az iş kazası yaşanabileceğinden, eğitim masraflarını düşürebilir. Ancak bir takım olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Eğitime katılanlar, özellikle yöneticiler, eğitim esnasında gerçek durumla karşı karşıya kalmadıklarından gerçek durumun baskısını duymadan karar alacaklarından, kararların isabet derecesi bundan etkilenecektir. Ayrıca taklit edilmiş iş çevresinden gerçek çevreye uyarlandığında bazı potansiyel güçlükler bulunmaktadır (Bingöl, 2010, 320).

2.8 Eğitimin Değerlendirilmesi

İşletmelerde, uygulanan eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi gerekir. İşletme yararına olan eğitim ve geliştirme programları ilgililerce daha çok desteklenir. Eğitim programlarının yararlılığı değerlendirmelerle belirlenebilir. Eğitim programının değerlendirilebilmesi için eğitimle ilgili durumun, eğitimden önce eğitimden sonraki görüntüsünün alınması ve değerlendirilmesi gerekir (Kılıç, 2010, 75).

Eğitim için yapılan harcamalar ve harcamaların karşılığının hangi sonuçlarla işletmeye geri döndüğünün araştırılması veya soruşturulmasından bütüncül bir bakış açısına sahip

olunması gerektiği belirtilmiş ve örnek olarak; eğitimin değerlendirilmesini, sadece harcanan para karşılığında ulaşılan sonuç olarak görmenin yanlış olduğu, kişilerin tutum ve davranışlarında olgunlaşmanın, bilgi ve becerilerinde gelişmenin, kişiler arasındaki iletişimin iyileşmesinin, işletmeye direkt parasal sonuçlar sağlamadığı halde, örgüt kültürünü geliştirici yönde etkilediği savunulmuştur. Ayrıca, eğitimin değerlendirilmesinin, daha sonra uygulanacak eğitim programlarına geri besleme yapacağı ve bu sayede, eğitimin yeri, zamanı, konuları, eğitmenleri, eğitim yöntemleri ve eğitimde kullanılan araçlar gibi faktörlerin gözden geçirilerek, sonraki eğitim programlarının daha etkin hazırlanabileceği belirtilmektedir (Yıldız, 2010, 43).

Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim alan iş görenlerin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, iş görenlerin yaptıkları işle ve de örgütün amaçlarıyla ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının saptanması için, yapılan sistematik bir çalışmadır. Eğitim faaliyetlerini değerlendirebilmek için öncelikle aşağıda belirtilen dört nokta çok önemlidir. Bu noktalar; 1) Eğitim sonunda bir değişim gerçekleşmiş midir? 2) Gerçekleşmiş ise; bu değişim, eğitime bağlı olarak mı gerçekleşmiştir? 3)bu değişim, işletmenin amaçlarına ulaşmasına olumlu yönde bir katkı sağlamakta mıdır? 4) Aynı eğitim programını farklı katılımcılara uygularsak, aynı değişimin gerçekleşmesi beklenebilir mi? sorularının yanıtları ile açıklanabilir (Uyargil ve diğerleri, 2010, 187-188).

Uygulanan bir eğitimin başarılı olup olmadığının, başarılı ise ne derece ve hangi katılımcılar için başarılı olduğunun bilinmesinde çok önemli yararlar vardır. Eğitim süreci devam ederken, başarısızlığın ve başarısız bireylerin erken tanınması, önlem alınmasını kolaylaştırır. Başarı derecesinin bilinmesi ve başarısızlık hallerinin ortaya çıkarılması ileride girişilecek benzer eğitim faaliyetlerinin daha gerçekçi esaslarla planlanmasına yardım eder (Çelik, 2009, 35-36).

Eğitimin değerlendirilmesi birtakım ihtiyaçlardan kaynaklanır. Bu ihtiyaçlar şunlardır (Çetinel, 2011, 72-73) :

- Eğitim Departmanının İhtiyaçları: Örgütün tamamında ve eğitim departmanı için kalite standartlarının oluşturulmasının eğitim açısından ne kadar yararlı olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır. Eğitimin değerlendirilmesi, gelecekte

örgütte uygulanabilecek olan eğitim faaliyetleri için de yol gösterici olabilecektir. Bu doğrultuda eğitim bölümü, örgüt için en iyi ve en etkili olacak eğitim faaliyetlerini belirleyebilecektir.

- İş görenlerin İhtiyaçları: Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile iş görenlerin ihtiyaçları daha net bir şekilde belirlenebilecektir. İş görenlerin kendilerini geliştirmeleri ve kariyerlerini şekillendirmeleri için ihtiyaçlarının giderilmesi, eğitimin değerlendirilmesi ile sağlanabilir.

- Yönetim İhtiyaçları: Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi sonucunda, iyi eğitilmiş ve uyumlu bireyler belirlenir. Bu yetkinliklere sahip olan bireyler, örgütün rekabet edebilirliğini artıran özelliklere sahip olurlar. Yöneticiler ise bu bireylerin örgütün rekabet düzeyini artırmalarını, eğitim faaliyetleri ile paralel olarak değerlendirilmektedirler.

2.8.1 Ölçme ve Değerlendirme Kavramları

Genel olarak ölçme kavramı ile eğitsel faaliyetlerin doğal sonucu olarak kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişikliklerin belli ölçütlere göre saptanması işlemi anlaşılmaktadır. Bu işlemin amacı verileri elde etmek olduğundan, ölçme hiçbir zaman eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan değişikliklerin istenilen değişiklikler olduğunu ve bu faaliyetlerin amacına erişmiş olduğunu göstermez. Bu nedenle ölçme, belirli nitelikteki eğitim ve geliştirme programlarının sonuçları için söz konusu olabilmektedir (Kılıç, 2010, 75).

Sağlıklı bir ölçme işleminin yapılabilmesi için şu koşulların yerine getirilmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 2011, s.163):

- “Ölçülebilecek nesnenin bulunması,
- Ölçme işleminin sayı ile ifade edilmesi,
- Ölçme işleminin objektif olması,
- Ölçü araçlarının güvenilir olması gibi.”

Değerlendirme kavramı ise, en genel ifadeyle bir iş veya faaliyetin faydalılığı veya kıymeti hakkında bir karar vermektir. Şirketlerde verilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile de, bu faaliyetlerinin sonuçlarının önceden saptanmış amaçlar ile karşılaştırılması ve elde edilen sonuçların amaçlara ne ölçüde uygun olduğunun belirlenmesi süreci anlaşılmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda, harcanan para, emek, zaman, malzeme gibi olanakların, elde edilen sonuca değip değmediği ortaya çıkarılabilmektedir. Ancak, yukarıda da belirtildiği gibi değerlendirmede bir değer yargısına varmak söz konusu olduğundan, değerlendirmenin sübjektif bir nitelik taşıdığı kabul edilmektedir. Bu sübjektifliği ortadan kaldırmak için değerlendirmede örgütün saptadığı değerleri ve ölçütlerin temel alınması gerekir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını ölçmek için nasıl uygun ölçütlere başvurulmaktaysa, güvenilir bir değerlendirme işlemi içinde yargıların dayandığı değerleri açıklıkla ve doğru olarak ortaya koyan ölçütler bulunmalıdır (Şimşek, 2007, 92).

Eğitim öncesi durum tespiti yapılarak eğitime katılacak kişilerin bilgi, beceri ve davranışları öncelikle ölçülür ve eğitim sonrası varılan sonuçlara göre kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında karşılaştırma veya yargılama yapılır. Değerlendirme sürecinin aşamaları şu şekildedir:

- Eğitim ihtiyacı belirlenmesi
- Ölçülebilir eğitim hedeflerinin belirlenmesi
- Ölçüm araçları
- Değerleme yöntemi
- Değerlemenin planlanması ve uygulanması

Bu süreçte değerlendirme kapsamına, eğitimciler, eğitime katılanlar ve eğitim organizatörleri alınır (Sabuncuoğlu, 2011, 163-164).

2.8.2 Değerlendirme İlkeleri

Ölçme-değerlendirme yönteminde bulunması gereken ilkeler şunlardır (Kılıç, 2010, 76-77) :

- Değerlendirme Kriteri: Değerlendirme yapılırken mutlaka bir kriter olmalıdır. Değerlendirme kriteri, değişimin meydana gelip gelmediğini ölçmeye yarayan bir değişkendir. Teknolojik gelişmelerle ilgili bilgidaki değişmeler, yönetim ilkelerindeki değişmeler, değerlendirme kriterine örnek olarak gösterilebilir.
- İlgili: Değerlendirme mutlaka gerçekleştirilmek istenen amaçlarla ilgili olmalıdır. Eğitim programlarını hazırlayanlar, programı yürütenler ve programa katılanlar, bu eğitim programıyla hangi amaca varmak istediklerini belirlemelidirler.
- Geçerlilik: Anlamlı bir değerlendirme yapabilmek için hem değerlendirme kriterinin hem de kullanılan yönteminin aynı zamanda geçerliliğe ve tutarlılığa da sahip olması gerekir. Eğer bir yöntemle amaçlanan şey ölçülebiliyorsa ve değerlendirilebiliyorsa bu yöntem geçerlidir.
- Güvenilirlik: Anlamlı bir değerlendirme yapabilmek için, hem değerlendirme kriterinin hem de kullanılan yönteminin güvenilir olması gerekir. Kısaca, kullanılan yöntem değişik zamanlarda aynı örneklerde farklı sonuçlar çıkmamalıdır.
- Kabul Edilebilirlik: Ölçme ve değerlendirme için eğitim ve geliştirme faaliyeti ile ilgili tüm kişilerin işbirliği oluşturulmalıdır.
- Uygulanabilirlik: Değerlendirmede kullanılacak araçların ve yöntemlerin uygulamada problem yaratmaması gereklidir.
- Objektiflik: Ölçme ve değerlendirme, objektif verilere ve standartlara dayandırılmalıdır. Bu yüzden, program öncesinde yapılan bazı analizlerle mevcut durum ve standartlar belirlenmelidir.

2.8.3 Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Sonuçlar

Eğitim sonuçları şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Çelik, 2009, 36) :

- “Bilişsel Sonuçlar: Eğitilenlerin eğitim programında vurgulanan prensip, bilgi, teknik, prosedürler veya süreçler hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduğunu belirlemek için kullanılır.
- Beceri Temelli Sonuçlar: Teknik veya motor beceri ve davranışların düzeyini değerlendirmek için kullanılır.
- Duygusal Sonuçlar: Duygusal bir sonuç türü eğitilenlerin eğitim programlarına gösterdikleri tepkidir.
- Genel Sonuçlar: Genel sonuçlar, eğitim programının işletmeye kazandırdıklarını belirlemek için kullanılır.
- Yatırımın Geri Dönüşü: Yatırımın geri dönüşü, eğitimin maddi faydalarını eğitimin maliyetiyle karşılaştırmayı ifade eder. Eğitim maliyeti direkt ve dolaylı maliyetleri içerir. Direkt maliyetler, eğitilenler, eğiticiler, danışmanlar ve programın hazırlanmasında çalışan herkesin maaş ve yan ödemelerini; program malzemeyi; ekipman ve sınıf kiralama veya satın almayı ve seyahat giderlerini içerir. Dolaylı maliyetler; eğitim programının hazırlanması, geliştirilmesi veya verilmesi ilde direkt olarak ilgili olmayan maliyetlerdir.”

İşletmelerin değerlendirme uygulamaları hakkındaki araştırmalar; reaksiyonların yani tepkilerin ve bilişsel sonuçların eğitim değerlendirmesinde en çok kullanılan sonuçlar olduklarını göstermektedir. Hangi eğitim sonucunun en iyi ölçü olduğu eğitim amaçlarına göre değişmektedir. Örneğin; eğitim amaçları olarak müşteri memnuniyetinin veya ürün kalitesinin artması belirlenmişse, genel sonuçlar değerlendirmeye dahil edilmelidir (Şimşek, 2007, 95-96).

2.8.4 Eğitim Değerlendirme Yöntemleri

Eğitimin planlama aşamasına bakıldığında, değerlemenin eğitim ve öğretimin etkinlik derecesini saptayarak amaçlara ulaşma durumunu ve harcanan çaba ile paranın israf edilip edilmediğini belirleyen bir süreç olduğu görülür. Ölçme ve değerlemede kullanılan pek çok yöntem mevcuttur. Bunların seçimi ve kullanımı, işletmenin yapısal özelliklerine, uygulanan eğitim programlarına ve eğitimde ulaşılmak istenen amaçlara göre değişiklik göstermektedir. Eğitim programı aşamasında amaçlar, yöntemler kişi ve gruplar yer ve zaman belirlenirken, sonuçların ne şekilde değerlendirileceğinin ve programdaki aksaklıkların ve eksikliklerin nasıl giderileceğinin de belirlenmesi gerekir. Bu aşamada değerlemeyi, kimlerin yapacakları, ne zaman ne sıklıkta ve hangi yöntemlerle etkinliğin ölçüleceği sorularına cevap aranmalı ve eğitim programı bu hususlar göz önüne alarak düzenlenmelidir (Akman, 2010, 117).

Test-Tekrar Yöntemi: İlk olarak test tekrar yöntemi üzerinde durulacaktır. Bu yöntemde, eğitime katılanlara, programa başlamadan önce bir test uygulanmakta, eğitim programı tamamlandıktan sonra aynı test tekrar yapılmaktadır. Yöntemdeki zorluk, test sonuçlarındaki olumlu artışın, performansa yansıdığını doğrulamaya çalışmak ve iki test arasındaki farkların ne ölçüde eğitime bağlı olduğunu belirlemektir. Testin geçerli olup olmaması ve sonuçların eğitim dışı nedenlerden kaynaklanabilir olma olasılığı bulunmaktadır. Bu yöntem, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirmede kullanılabilir. Davranış ve sonuç kriterleri açısından, eğitimin değerlendirilmesine olanak tanımaz (Uyargil ve diğerleri, 2010, 190).

Önceki-Sonraki Performans Yöntemi: Test-Tekrar yöntemindeki yanılma olasılığına karşılık, söz konusu sakıncayı gidermek için bu yöntemin geliştirildiği belirtilmektedir. Yöntemde, her katılımcının eğitim öncesi performansının, performans değerlendirme yöntemleriyle değerlendirildiği, daha sonra eğitim programının uygulandığı ve program bittikten sonra katılımcıların performansının tekrar ölçüldüğü anlatılmaktadır. Bu yöntemde de, test-tekrar yönteminde olduğu gibi farkın eğitimle ilişkilendirilmesinin zorluğundan bahsedilmektedir. Fakat bu yöntemin, test-tekrar yönteminin aksine doğrudan

iş davranışlarıyla ilgilendiği yani test-tekrar yönteminde kişinin eğitim öncesi ve sonrası farklılığın teorik olarak ölçüldüğü, bu yöntemde ise, bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesinin, işteki davranışlara yansıyor yansımadağının belirlendiği öne sürülmektedir (Demir, 2010, 58).

Deney-Kontrol Grubu Yöntemi: Bu yöntemde eğitime tabi tutulacak iş görenlerin (deney grubu) yanı sıra, benzer işi yapan ve benzer niteliklere sahip iş görenlerden oluşan bir grupta (kontrol grubu) eğitim faaliyetlerini değerlemede kullanılır. Kontrol grubuna dahil olan iş görenler, eğitimden geçmezler. Yalnızca, deney grubundakilere eğitim programı uygulanır. Eğitim öncesinde her iki grupta da yer alan iş görenler beceri-zeka-öğrenme yetenekleri ve işte gösterdikleri performans açısından değerlendirilir ve karşılaştırılırlar. Eğitim sonrasında da aynı işlem yenilenir. Eğer uygulanan eğitim programı etkili olmuşsa, deney grubundaki iş görenlerin performanslarındaki artışın diğer grubunkilerden daha iyi olması beklenir (Akman, 2010, 118). Elde edilecek olan değişik sonuçları şu şekilde belirtmek mümkündür (Şimşek, 2007, 98):

- Deney ve kontrol gruplarının performansları aynı oranda kalmış, artmış veya azalmış olabilir. Bunun sonucunda performansın eğitimin dışındaki faktörlerden de etkilendiği ve eğitimin buna pozitif katkısının olduğunu söylemek mümkündür.

- Kontrol grubunun performansı aynı kalırken deney grubunun performansı artabilir. Bu durumda iki grubun performansı arasındaki fark, eğitim programının olumlu katkısına bağlamak olasıdır. Bu duruma bağlı olarak söz konusu olan diğer bir durum ise kontrol grubunun performansının aynı kalması, deney grubunun performansının düşmesidir. Bu durumda eğitimin negatif etkisinden söz edilebileceği gibi, deney grubunu etkileyen eğitim dışı başkaca etkenlere de dikkat çekilebilir.

- Hem kontrol hem de deney gruplarının performansı artmış, fakat bu artış deney grubunda daha fazla olmuş olabilir. Burada ise, deney grubundaki performans artışının tümünün verilen eğitimden kaynaklandığını söylemek pek doğru olmaz. Deney grubundakilerin performansındaki artışta verilen eğitimin katkısı sınırlı olabilir. Yani bu katkı, kontrol grubundaki performans artış oranının, üzerinde kalan oran kadardır. Deney grubundaki fazlalığın dışında, iki grubun da

performanslarındaki artışın sebeplerini ise, eğitim dışı başka faktörlere bağlamak gerekir.

2.9 Geliştirmenin Amaçları

İşletmeler amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için, insan kaynakları faaliyetlerini düzenlerler ve bu faaliyetlerle personelin bilgi, beceri ve verimliliğini arttırarak, personelden en uygun düzeyde yararlanırlar. İşletmelerin amacı düşük maliyetle en fazla üretimi sağlayarak işletmenin karlılığını arttırmaktır. Bu sebeple işletmelerin yaptıkları insan kaynakları faaliyetlerinden bekledikleri maliyetlerde düşüş, üretimde artış ve sonuç olarak işletmenin karlılığının artışının sağlanmasıdır. Geliştirmenin genel olarak iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar: Ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlardır.

Ekonomik Amaçlar: İşletmelerin temel amacı eğitim ve geliştirme programları ile karlılık ve verimliliklerini arttırmaktır. Bu noktada işletmelerde karlılığı ve verimliliği arttırabilmek için yeni teknolojileri kullanabilmek çok önemlidir.

“Eğitimin ekonomik amacı, ‘üretim için eğitim’ sözüyle özdeşleşir. Bu amaç sanayi devrimi yapıldığından bu yana işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi, en düşük maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak, diğer bir deyişle üretimde optimal noktaya varmak şeklinde saptanabilir” (Yıldız, 2011, 24).

Sosyal Amaçlar: Eğitimin ekonomik amaçlarının yanı sıra sosyal amaçları da bulunmaktadır. İşletmelerde verilen eğitim ve geliştirme programları personelin gelişimine katkı sağlar. İşletmeler personelin emeği, mesleki bilgi ve becerisinin artması ile işletmelerini geliştirebilir. Eğitim ve geliştirme programlarının sosyal amaçları; personelin bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarında gelişim sağlar, personelin verimliliğini arttırır, çalışanların birbirleri arasındaki iletişimi güçlendirir ve geliştirir.

Bu amaçların birbirleriyle iç içe olduklarını söylemek mümkündür. Toplumsal ve bireysel amaçlar, ekonomik amaçlara da hizmet eder. Eğitimle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yeteneklerle donatılmış bireylerin yüksek performans göstermeleri, işletmenin etkinliğinin yükselmesi ve hedeflerini gerçekleştirilmesi sonucunu doğurur. Eğitimde

ekonomik, sosyal ve insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünlmelidir. Eğitimin işletmeye ve insana yönelik olan amaçlarını bir bütün olarak gerçekleştirmenin işletmeler açısından daha önemli sonuçlar getireceği hususu işletme yöneticileri tarafından dikkate alınmalıdır (Yıldız, 2011, 25).

2.10 Geliştirmenin Faydaları

Geliştirmenin bir örgüte kazandıracakđı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Kasımov, 2006, 105-107):

- Öğrenme Süresini Kısaltma: İşlerin doru ve iyi sonuç alınacak şekilde yapılabilmesini engelleyen en büyük etkenlerden birisi işin yapılmasını öğrenmek için gereken zamandır. Planlı bir eğitim programının uygulanmamasından dolayı deneme yanılma yolu ile öğretilmeye çalışılan bir iş, uzun bir zaman, enerji ve doğacak zararlardan dolayı para israfına neden olmaktadır. Eğitim ve geliştirme programlarının amacına ulaşması, bu etkinliklerin planlı hazırlanmasına ve uygulanmasına bağlıdır. Planlama zaman kazandırır, yöneticilerin dikkatlerini amaca yöneltir, çabaları uyumlaştırmaya olanak sağlar ve emek savurganlığını azaltır.
- İş Verimliliğinde Artış Sağlama: Eğitim ve geliştirme sadece yeni işe alınan personel için yapılmamakta, ayrıca mevcut personel içinde uygulanmaktadır. Çünkü işi yapanların belli bir süre içinde işin niteliğini ve niceliğini arttırması da bu sayede gerçekleştirilebilir.
- Beklentilerin Aksine Gerçekleşen Durumları Düzeltme: Bazen işi yapanlarla işi yönetenler arasında kopukluk ve bunun sonucu işten ayrılma veya iş değiştirme gibi olaylar olabilmektedir. Bu tür olayların engellenmesi için eğitim programları önemli bir rol oynayabilmektedir.
- Yöneticilerin Yükünü Hafifletme: Verilecek eğitim ve geliştirme sonucunda çalışanlar işlerini daha doğru yapacağından, istenen verim sağlanacak, yöneticilerin yükü de hafifleyecektir. Çünkü alışanlar kendi kendilerini denetleyeceğinden çalışanların denetlenmelerine gerek kalmayacaktır.

- Çalışanların Motivasyonunu Arttırma: Eğitim programları çalışanların motivasyonunu arttırmanın en önemli araçlarından biridir. Çalışanlar arasından çeşitli problemleri çözümlmek, çalışanlar arası işbirliği ruhunu oluşturmakla çalışanlar arası yakınlaşma, işbirliği, sevgi meydana getirilerek örgüt içi bağlılık arttırılmaktadır. Aynı zamanda çalışanların motivasyonunun artması çalışan performansını da arttırmaktadır.

- Meslekte Yükselme Olanığı Yaratma: Verilecek eğitim programları, çalışanlara terfi etme imkanı sağlamaktadır. Bu imkan çalışanlarda istek uyandırmakta ve morallerini yükseltmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların eğitim programlarına alınması kendilerine değer verildiğini hissettirmektedir.

- İş Güvenliği Konusunda Uygulanacak Programlarla Kaza Oranı ve Giderleri Düşürme: İş kazaları genel olarak bilgisizlik, yanlış iş yapma ve dikkatsizlik sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuzlukları giderebilmenin en etkin araçlarından biri çalışanları eğitim programına tabi tutmaktır.

- İşin Kalitesini Yükseltme: Bir işletme veya kurumun başarılı olması, tutunabilmesi ürettiği ürünün ve hizmetin kalitesine bağlıdır. Bu kaliteyi sağlayacak unsur insan kaynağıdır. Eğitim programlarıyla personelin bilgi, beceri ve yaratıcılığını geliştirmek bu anlamda önem kazanmaktadır.

- Bakım-Onarım Giderlerini Azaltma: Bilinçli bir çalışan işletme ve kurumdaki araç-gereç kullanımının nasıl olacağını, kullanım sonucunda hangi bakımları nasıl yapacağını iyi öğrenirse, doğacak kayıplar önlenmiş ve büyük bir tasarruf sağlanmış olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, araştırma boyunca kullanılan yöntemler, araştırmadan elde edilen veriler ve bunların değerlendirilmesi, araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri tek tek ele alınacaktır. Bu tez çalışmasında şirket çalışanlarına uygulanan anketlerle, şirketlerde verilen eğitimin çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı üzerindeki etkili olup olmadığını ölçülmüştür. Aynı zamanda çalışan memnuniyetinin çalışan performansı üzerinde etkili olup olmadığını da şirketlerde yapılan anketlerle değerlendirildi. Anketler e-mail, kargo yolu ve daha çok yüz yüze görüşmeler ile şirket çalışanlarına yapılmıştır.

3.1.Araştırmanın Amacı

İşletmenin amaçları doğrultusunda verimliliğini ve karlılığını artırabilmek için en önemli kaynağı insan kaynaklarıdır. İşletmenin mevcut insan kaynağını en etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesi için en önemli yatırım eğitimidir. Şirketlerde insan kaynağının eğitimi, çalışan memnuniyeti ve çalışan performansının artmasını sağlayan en etkili araçtır.

Bu tez çalışmasının en temel amacı, insan kaynaklarında eğitim ve geliştirmenin önemi, şirketlerde verilen eğitim ve geliştirmenin çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı üzerinde ne derece etkili olduğunun ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

Bununla birlikte tez çalışmasının amaçları arasında çalışan memnuniyetinin çalışan performansı üzerinde ne derece etkili olduğunun ölçülmesi ve değerlendirilmesi de bulunmaktadır.

3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirmenin çalışan memnuniyeti ve performansına olan etkisini ölçüldüğü araştırmada örneklem çoğunlukla marmara bölgesinde faaliyet gösteren şirketler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak daha geçerli bir örneklem evreni oluşturabilmek için bir kaç farklı bölgede bulunan tanıdıklar aracılığıyla da özellikle kargo ve e-mail yolu ile anketler toplanmıştır. Marmara bölgesinde toplanan anketler çoğunlukla yüz yüze görüşme ile alınmıştır.

Yüz yüze görüşme metodunun en önemli avantajı, anketin doldurulduğu sırada ortaya çıkabilecek hataları en aza indirebilmektir. Özellikle kurumsallaşan ve büyük ölçekli şirketlerde yöneticilerin araştırma konusu ile ilgili geniş bir açıklama istedikleri ve verilerin gizliliği konusunda aşırı hassas davrandıkları görülmüştür. Bu nedenle anketlerde çoğunlukla hiçbir isim kullanılmadığı, araştırmanın tamamen bilimsel bir gayreti olduğu ve toplanan verilerin istatistiksel programlar vasıtası ile yüksek lisans tezi için kullanılacağı anlatılarak güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle yüz yüze görüşme yöntemi sayesinde toplanan anketlerin güvenilirlikleri daha yüksektir. Çünkü anketin doldurulduğu sırada ortaya çıkabilecek sorunları paylaşan yöneticiler anketin devamını daha rahat doldurabilmektedirler. Maliyetin ve zaman boyutunda işin içine girmesi nedeniyle tüm anketlerin yüz yüze doldurulması mümkün olmayacağı için posta ve internet yoluyla da çeşitli işletmelere anket gönderilmiştir.

3.3.Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında anket formları 7’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış ve uygulanmıştır. Anketteki cevapların değerlendirilmesine ilişkin seçenekler şu şekildedir: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Nekatılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini

temsil etmektedir. 7'li Likert ölçeğinin diğer 5'li ve 10'lu ölçeklere oranla daha güvenilir sonuç vereceği düşünülmüştür.

Anket uygulaması ile örneklem kitleden elde edilen veriler SPSS 20.0 (Statistical Package For Social Science) paket programıyla analiz edilmiştir. Analizde eğitim ve geliştirmenin çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı üzerindeki etkisi ve çalışan memnuniyetinin performans üzerindeki etkisi belirlendikten sonra faktör ve güvenilirlik, her bir faktöre yüklenen değişkenlerin ortalaması, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 3.1: Değişkenler ve Sorulan Soru Sayısı

Değişkenler	Sorulan Soru Sayısı
Eğitim ve Geliştirme	13
İş Odaklı Memnuniyet Ücret Odaklı Memnuniyet Zoraki Memnuniyet	13
Çalışan Performansı	9
TOPLAM SORU SAYISI	35

Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için literatürde genel kabul gören bazı kriterlere ve hususlara dikkat edilmiştir (Altındağ, 2011, 88-89):

- Anketin giriş yazısında akıcı ve anlaşılır bir dil ile araştırmanın içeriği, bilimsel ve sosyol faydasından bahsedilmiştir.
- Anketin içeriğinin gizli tutulacağı net bir şekilde vurgulanmıştır. Özellikle dışarıya bilgi sızdırılma tehlikesinin bulunduğu bir çok şirket için yöneticilerin çekince içerisinde kalmadan anketi rahat bir şekilde doldurabilmesi hedeflenmiştir.

- Anketin üst sağ tarafında Beykent Üniversitesi'nin logosu kullanılmıştır.
- Giriş yazısının altına araştırmayı yürüten kişilerin isimleri, çalıştığı kurumlar, ünvanları ve iletişim bilgileri eklenmiştir.
- 7'li Likert ölçeğın doğru bir şekilde kullanılması için açıklayıcı ifadeler kullanılmıştır.
- Soru ve cevapların dil ve kullanım olarak basit ve yalın olmasına dikkat edilmiştir.
- Sorular 7'li Likert tipinde kapalı uçlu hazırlanmıştır. Bu sayede cevaplayan yöneticinin soruları yanıtız bırakması ya da fazla zaman harcamasına engel olunmuştur.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin bulunduğu soruların yanı sıra ankette yer alan yöneticilerle ilgili demografik bilgiler de bulunmaktadır. Bu özel hazırlanmış sorularla işletme ve formu dolduran hakkında bilgiler elde edilir. Anketdeki demografik sorular toplam 15 tanedir. Bununla beraber araştırma kapsamında anket içerisindeki toplam soru sayısı 50 olmuştur.

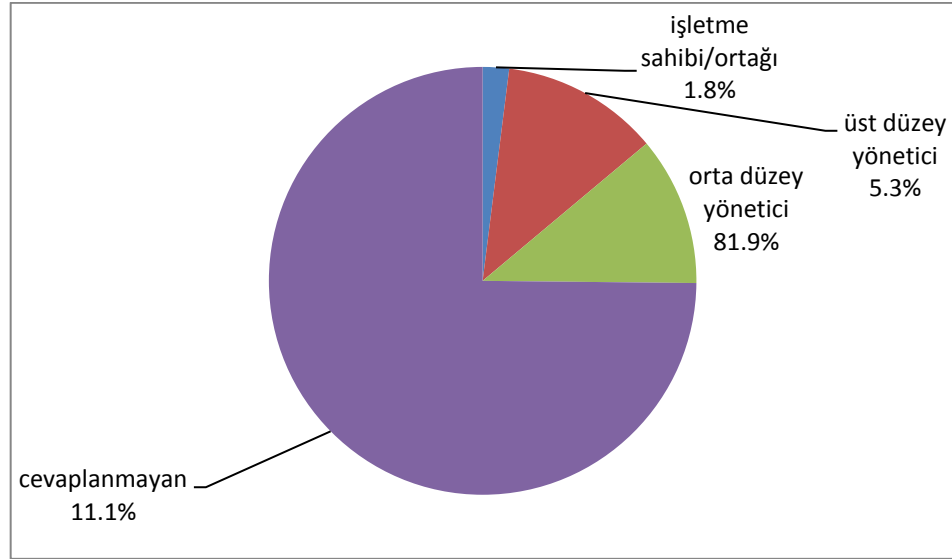
3.4.Araştırmadan Elde Edilen Veriler ve Bunların Değerlendirilmesi

Deneysel araştırmamızın katılımcılarının demografik özelliklerini de alarak toplayan anketimiz ile bazı tanımlayıcı bilgiler elde edilmiştir. Tablo 3.2'de görüldüğü gibi ankete katılan kişilerden %1.8'i işletme sahibi ya da ortağı, %5.3'ü üst düzey ve %81.9'u orta düzey yöneticidir. Anketimize yanıt veren katılımcılardan da %11.1'i pozisyonunu açıklamamıştır.

Tablo 3.2: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Statüsü

Statüsü	Sıklık	Oran
İşletme Sahibi/Ortağı	3	1.8
Üst Düzey Yönetici	9	5.3
Orta Düzey Yönetici	140	81.9
Cevaplanmayan	19	11.1
TOPLAM	171	100.0

Şekil 3.1: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Statü Oranları

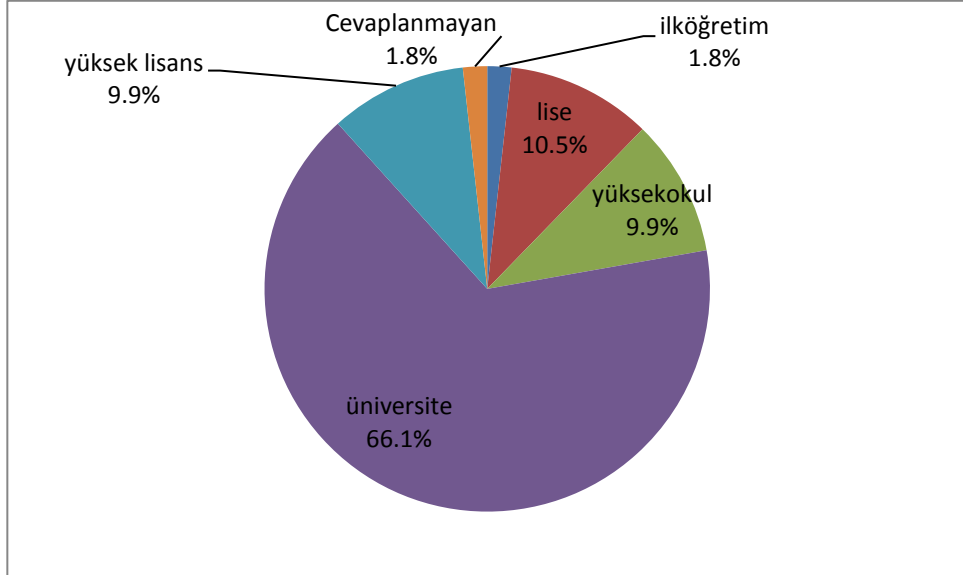


Tablo 3.3’de görüldüğü gibi ankete cevap veren yöneticilerin %9.9’u yüksek lisans, %66.1’de üniversite, %9.9’u yüksekokul, %10.5’i lise ve %1.8’i ilköğretim seviyesinde eğitim almıştır. Ankete katılanların %1.8’i bu soruya cevap vermemişlerdir.

Tablo 3.3: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Oran
İlköğretim	3	1.8
Lise	18	10.5
Yüksekokul	17	9.9
Üniversite	113	66.1
Yüksek Lisans	17	9.9
Doktora	0	0
Cevaplanmayanlar	3	1.8
TOPLAM	171	100.0

Şekil 3.2: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Oranlar

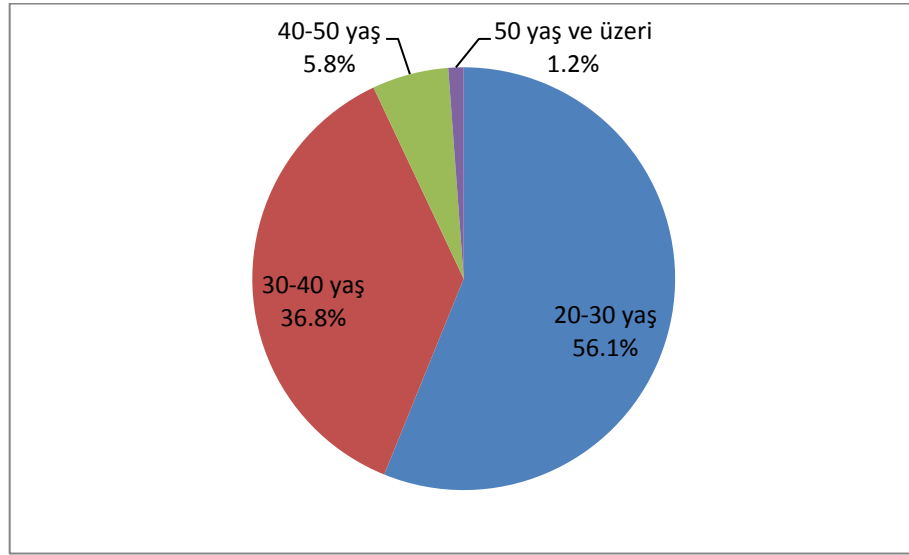


Ankete cevap veren yöneticilerin yaşları Tablo 3.4’de görülmektedir. Örnekleminizdeki yöneticilerin %56.1’i 20-30 yaşlarında, %36.8’i 30-40 yaşlarında, %5.8’i 40-50 yaşlarında ve %1.2’si 50 yaş ve üzerindeki yaşlardadır.

Tablo 3.4: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Yaşları

Yönetici Yaşı	Sıklık	Oran
20-30 yaş	96	56.1
30-40 yaş	63	36.8
40-50 yaş	10	5.8
50 yaş ve üzeri	2	1.2
TOPLAM	171	100.0

Şekil 3.3: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Yaşları Oranları

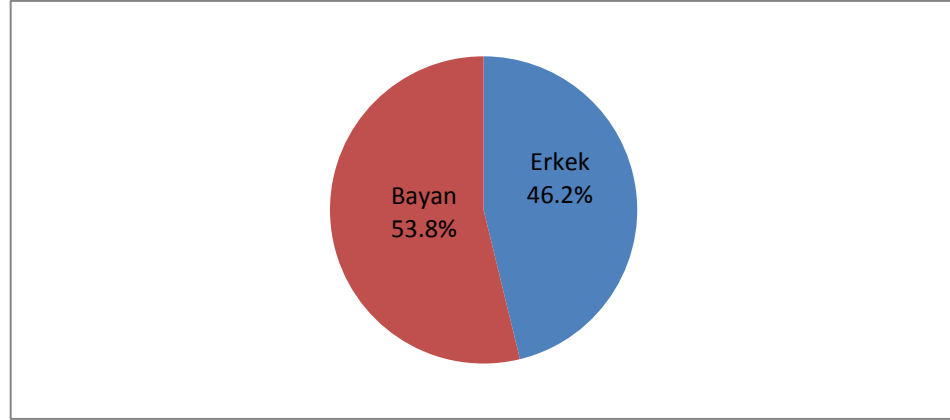


Ankete cevap veren yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde ise Tablo 3.5’de görüldüğü üzere %46.2’si erkek ve %53.8’i kadındır. Tablo 3.5’den de anlaşılacağı üzere bu veriler Türkiye’de kadınların da iş gücü içerisinde önemli bir paya sahip olduğunun göstergesidir.

Tablo 3.5: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Cinsiyetleri

Cinsiyet	Sıklık	Oran
Erkek	79	46.2
Bayan	92	53.8
TOPLAM	171	100.0

Şekil 3.4: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Cinsiyetleri

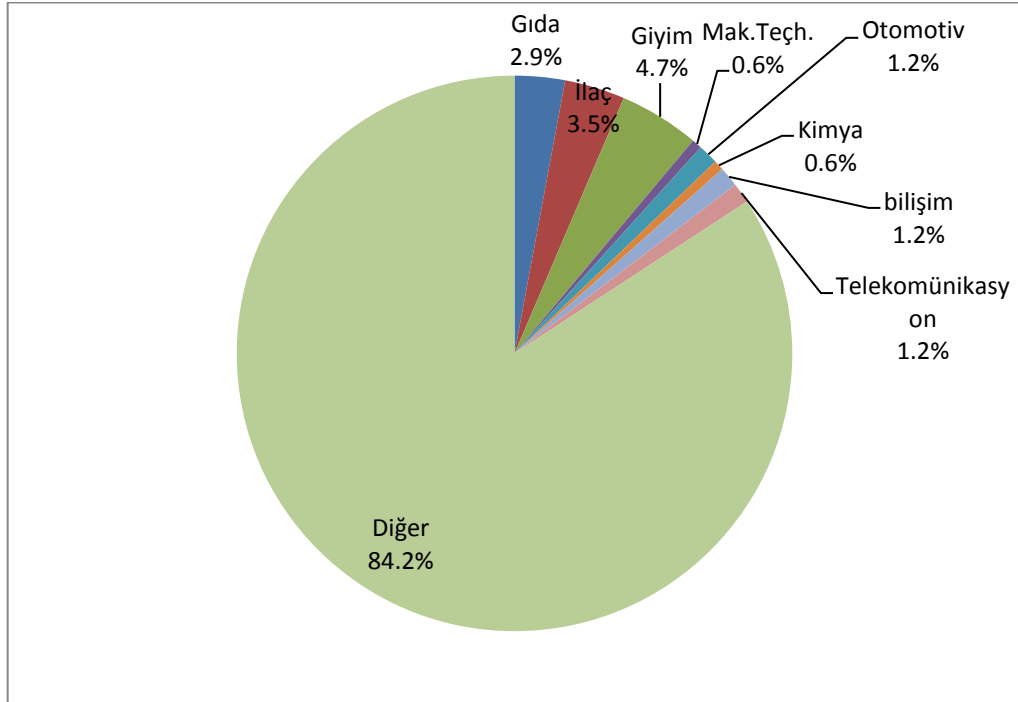


İşletmelerin faaliyette buldukları sektörlerin dağılımı Tablo 3.6'da gösterilmiştir. Tablo 3.6 incelendiğinde araştırmamıza katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin %5'i gıda, %6'sı ilaç, %8'igiyim, %2 otomotiv, %2 bilişim ve %2 telekomünikasyon sektöründedir. Ankette belirlenen sektörlerin dışında bulunan şirketlerin adedi 144, oranı %84.2'dür.

Tablo 3.6: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör Dağılımı

Faaliyet Gösterdiği Sektör	Sıklık	Oran
Gıda	5	2.9
İlaç	6	3.5
Giyim	8	4.7
Mak. Teçh.	1	.6
Otomotiv	2	1.2
Kimya	1	.6
Bilişim	2	1.2
Telekomünikasyon	2	1.2
Diğer	144	84.2
TOPLAM	171	100.0

Şekil 3.5 : Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlerin Dağılım Oranları

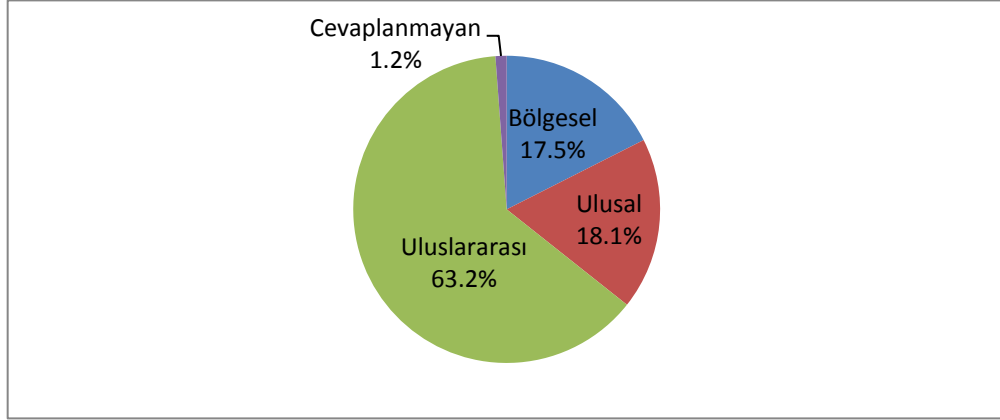


Ankete katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanları Tablo 3.7’de gösterilmektedir. Araştırma kapsamımızdaki yöneticilerden %63.2’si çalıştıkları işletmeleri uluslararası işletme olarak tanımlamaktadırlar. Yöneticilerin %18.1’i firmalarının ulusal olduğunu düşünürken, %17.5’lik kısmı ise şirketlerinin sadece bölgesel tabanlı olduğunu belirtmişlerdir. Dünya piyasalarında rekabet edebilmek için küresel şirketlere ihtiyaç duyduğumuz bu dönemde uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin yüzdesel oranı umut verici olarak değerlendirilebilir(Altındağ, 2011, 93). Tablo 3.7’de görüldüğü gibi firmasının faaliyet sınırnı belirtmeyen yöneticilerin oranı %1.2’dir.

Tablo 3.7: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanları	Sıklık	Oran
Bölgesel	30	17.5
Ulusal	31	18.1
Uluslararası	108	63.2
Cevaplanmayanlar	2	1.2
TOPLAM	171	100.0

Şekil 3.6: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Oranları

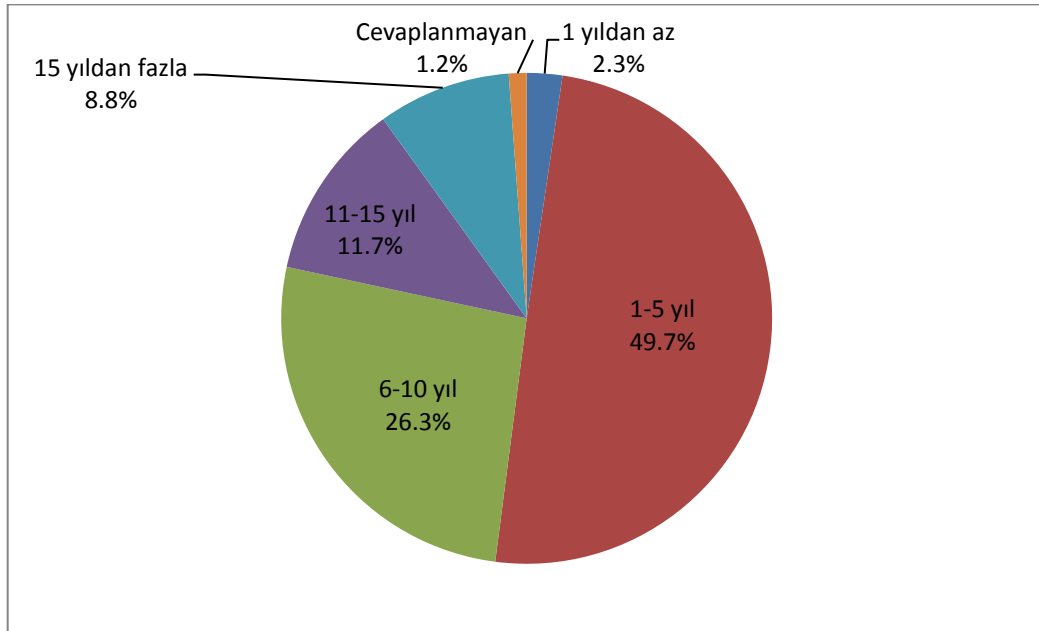


Ankete katılanların toplam çalışma sürelerini belirlemek için sorulan soruya verilen cevapların oranları Tablo 3.8’de gösterilmiştir. Tablo 3.8’de görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin %2.3’ü 1 yıldan az, %49.7’si 1-5yıl arası, %26.3’ü 6-10yıl arası, %11.7’si 11-15 yıl arası ve %8.8’i 15 yıldan fazla toplam çalışma süresi bulunmaktadır. Ankete cevap veren yöneticilerden %1.2’si toplam çalışma sürelerini belirtmemişlerdir.

Tablo 3.8: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Toplam Çalışma Süreleri

Toplam Çalışma Süresi	Sıklık	Oran
1 yıldan az	4	2.3
1-5 yıl	85	49.7
6-10 yıl	45	26.3
11-15 yıl	20	11.7
15 yıldan fazla	15	8.8
cevaplanmayanlar	2	1.2
TOPLAM	171	100.0

Şekil 3.7: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Toplam Çalışma Sürelerinin Oranları

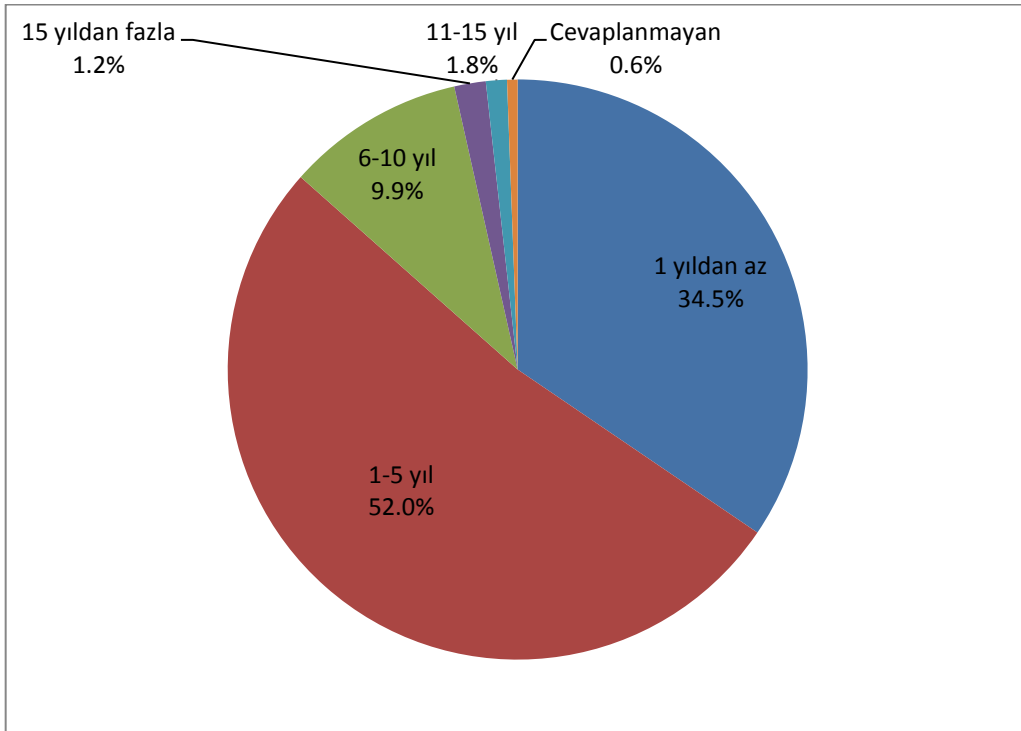


Son olarak, araştırmamıza dahil ettiğimiz ankete katılanların buldukları işyerinde çalışma sürelerinin gösterildiği Tablo 3.9 yer almaktadır. Tablo 3.9’da görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin %34.5’i 1 yıldan az, %52.0’ı 1-5 yıl arası, %9.9’u 6-10 yıl arası, %1.8’i 11-15 yıl arası ve %1.2’si 15 yıldan fazla bu iş yerinde çalışma sürelerini vermektedir. Tabloda görüldüğü gibi ankete cevap veren yöneticilerden %0.6’sı bu iş yerinde çalışma sürelerini belirtmemiştir

Tablo 3.9: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Bu İşyerinde Çalışma Süresi

Bu İşyerinde Çalışma Süresi	Sıklık	Oran
1 yıldan az	59	34.5
1-5 yıl	89	52.0
6-10 yıl	17	9.9
11-15 yıl	3	1.8
15 yıldan fazla	2	1.2
Cevaplanmayanlar	1	.6
TOPLAM	171	100.0

Şekil 3.8: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Bu İş Yerinde Çalışma Süresi Oranları



3.5.Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin daha önceki bilimsel çalışmalardan alınmış olmasına rağmen ölçeğin güvenilirlik analizleri araştırmamız kapsamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Güvenilirlik, ölçümlerin tekrarlanması sonucunda ortaya çıkan kararlı sonuçlardır. Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir (Altındağ, 2011, 96).

Tablo 3.10: Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Croanbach Alfa (α) Değerleri
Eğitim ve Geliştirme	13	,905
Çalışan Memnuniyeti	13	,895
Çalışan Performansı	9	,874

Tüm araştırma ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesi maksadıyla öncelikle ölçekte yer alan değişkenlerin Croanbach alfa değerlerine bakılmıştır. Bir testin en temel analizi olan güvenilirlik analizinin sonuçları Tablo 3.10’da görüldüğü gibi sonuçlar ,700’ün üzerinde çıkmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi araştırmada kullandığımız anket ölçeklerinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Anket güvenilirliği sağlandıktan sonraki aşamada keşifsel faktör analizine geçilecektir.

3.6.Faktör Analizi

Araştırma modelinin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılarak istatistiksel sonuca giden analizlerin optimal olarak gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. Aşağıdaki bölümlerde öncelikle modelin test edilmesinde kullanılan faktörel bileşenlere ait ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin

doğrulanması ayrı ayrı yapıldıktan sonra araştırma modeli korelasyon (ilgileşim) ve regresyon analizleri kullanılarak bir bütün olarak test edilecektir. İlk olarak eğitim değişkeninin faktör dağılımı sonuçları Tablo 3.11’de gösterilmektedir.

Tablo 3.11: Eğitim Ölçeğinin Faktör Analizleri

Sorular	Faktör	KMO
Şirketimiz, çalışanların gelişimi ve eğitimine yönelik politikalar oluşturmuştur.	,800	,896
Firmanız eğitim ve geliştirme neden ihtiyaç duyar; çalışanların temel becerilerindeki eksiklikleri gidermek için	,784	
Firmanız eğitim ve geliştirme neden ihtiyaç duyar; mevzuat gereği	,452	
Firmanız eğitim ve geliştirme neden ihtiyaç duyar; düşük performansını artırmak amacıyla	,722	
Firmanız eğitim ve geliştirme neden ihtiyaç duyar; teknolojik değişiklikleri takip edebilmek için	,690	
Firmanız eğitim ve geliştirme neden ihtiyaç duyar; değişen müşteri isteklerine cevap verebilmek için	,728	
Çalışanlar yöneticilerin onayıyla eğitim almaktadırlar.	,477	
Firmamızda düzenli sınıf eğitimleri yapılmaktadır.	,809	
Firmamızda bilgisayarlı eğitimler yapılmaktadır.	,750	
Firmamızda işbaşı eğitimleri yapılmaktadır.	,762	
Firmamızda videolu eğitimler yapılmaktadır.	,744	
Firmamızda dışarıdan gelen uzmanlar gözetiminde eğitimler yapılmaktadır.	,634	
Firmamızda eğitim için çalışanlar işletme dışı kurs ve seminerlere gönderilmektedir.	,606	

Faktör analizi bir çok anlamsız konu başlığı içerisinde anlamlı olanları bulmak için kullanılan bir yöntemdir. Faktörün anlamlı olması için tüm faktör yüklerinin ,500’ün üzerinde olması gerekir. Tablo 3.11’de görüldüğü gibi bu ölçekten değişkenlere ait faktör

yükleri ,452-,809 arasında bir dağılım göstermektedir. Eğitimin 3. ve 7. soruları dışındaki tüm değişkenler ,500'ün üzerindedir. Eğitimin 3. ve 7. sorularının faktör yükleri gerekli koşulları sağlayamadığı için anketten çıkarılmıştır.

Tablo 3.12: Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Faktör Analizleri

Sorular	Faktör	KMO
Genel olarak, işimden memnunum.	,828	,892
Genel olarak, işime bağlıyım.	,766	
Genel olarak, iş yaşamımda sosyal sorumluluğa uyulmaktadır.	,793	
Genel olarak, iş yaşamı kalitesinden memnunum.	,830	
Genel olarak, hayat kalitemden memnunum.	,797	
İşimi zevkle yapıyorum.	,814	
İşimi yaparken gurur duyuyorum.	,756	
Yaptığım iş beni yansıtıyor.	,727	
Çalışma koşullarım rahattır.	,763	
Maaşım giderlerimi karşılayacak düzeydedir.	,613	
Maaşım sadece giderlerimi karşılamaktadır.	,062	
Maaşım hak ettiğim düzeydedir.	,628	
Maaşım oldukça yüksektir.	,427	

Tablo 3.12' de çalışan memnuniyeti değişkeninin faktör analizleri gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlarda değişkenlere ait faktör yükleri ,062-,830 arasında bir dağılım göstermektedir. Burada faktör yükü ,500'ün altında olan sadece memnuniyet ölçeğindeki 11 no'lu değişkendir.

Tablo 3.13: Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Analizleri

Sorular	Faktör	KMO
İşyerimde rahat bir çalışma ortamına sahibim.	,770	
Gerekli makine ve ekipmana sahibim.	,644	
Çalışma ortamım İş Sağlığı ve Güvenliği şartlarını karşılamaktadır.	,688	
Çalışma arkadaşlarımla iyi diyalog içerisindeyim.	,665	
Çalışma arkadaşlarım çalışkandır.	,693	,813
Çalışma arkadaşlarımı birbirine düşürmek zordur.	,566	
Amirlerimi memnun etmek kolaydır.	,654	
Amirlerim çalışanların görüşlerini alır.	,868	
Amirlerim çalışanlara karşı saygılıdır.	,846	

Çalışan performansı ölçeğinin faktör analizleri Tablo 3.13’de gösterilmektedir. Bu ölçekten değişkenlere ait faktör yükleri ,566-,868 arasında bir dağılım göstermektedir. Burada faktör yükü ,500’ün altında olan bir değişken yoktur.

3.7.Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkiyi ve yönü belirtmek için en sık kullanılan istatistik yöntemi, korelasyon analizidir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu analiz, doğrusal olmayan bir şekilde anlamlı çıkmayabilir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon, sebep-sonuç ilişkisini göstermediği için, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı ya da iki bağımsız değişken arasında da aranabilmektedir. Korelasyon katsayısı bir oran olup, -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır(Nakip, 2013, 348-349). Pozitif değerler direkt yönlü doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Bu katsayının (0) değerini alması ise araştırmaya dahil edilen değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Altındağ, 2011, 106).

Tablo 3.14: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Tablosu

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	Eğitim	İş Odaklı Memnuniyet	Ücret Odaklı Memnuniyet	Zoraki Memnuniyet	Performans
Eğitim	5.11	1.22	1				
İş Odaklı Memnuniyet	5.40	1.15	,421**	1			
Ücret Odaklı Memnuniyet	3.80	1.53	,222**	,477**	1		
Zoraki Memnuniyet	4.75	1.77	,242**	,043	-,011	1	
Performans	5.50	1.05	,533**	,670**	,488**	,052	1

Tablo 3.14’de değişkenlerin korelasyon katsayıları ile her bir değişkene ait ortalama, standart sapma değerleri belirtilmiştir.

Değişkenlere ait standart sapma değerinin 1.100-1.700 arasında olması, bu değerler arasındaki değişkenlik (varyant) miktarının geçerli analizlerin yapılması için 7’li Likert ölçeği kullanılan bir ölçekte yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Altındağ, 2011, 106-107).

Korelasyon analizini gösteren Tablo 3.14’e bakıldığında güçlü ilişkilerin başında eğitim ile iş odaklı, ücret odaklı ve zoraki memnuniyet arasında ve eğitim ile performans arasında anlamlı korelasyon ilişkisi görülmektedir. Diğer bir değişle şirketlerde verilen eğitimlerin çalışan memnuniyetini ve aynı zamanda çalışan performansını direkt olarak etkilediğini ve birbirleriyle bağlantılı olduklarını gösterir. İş odaklı memnuniyet ($r: ,421$) ve performans ($r: ,533$) ile eğitim arasında anlamlı korelasyon oranı bulunmaktadır.

Korelasyon tablosunda en fazla dikkat çeken ilişkilere bakıldığında bunların içerisinde iş odaklı memnuniyet ile performans arasındaki yüksek korelasyondur. Bunun anlamı iş odaklı çalışan personelin iş koşullarından ve işin içeriğinden memnun olması durumunda direkt olarak performansının olumlu yönde etkilendiği anlamı çıkartılabilir. Benzer şekilde eğitim ve performans arasında da yüksek bir korelasyon göze çarpmaktadır. Eğitime verilen önem, eğitim teşviği, burs imkanları gibi destek faaliyetleri ile çalışanlar daha yüksek ücret kazanacaklarını düşünürler ve bu da performanslarına doğrudan ve pozitif yönde etki etmektedir.

3.8.Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve eğer ilişki varsa ilişkinin gücü hakkında bilgi edinilebilir. Diğer bir önemli nokta da, regresyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisi ararken, sebep-sonuç ilişkisini ortaya

çıkarmaz. Sadece birlikte bir değişimin olup olmadığını gösterir. Genel olarak nicel değişkenlerin analizinde kullanılan regresyon analizi, basit ve çoklu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bir bağımlı değişken ile birden fazla değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çoklu regresyon analizi bir bağımsız değişken içeren basit regresyon analizinin doğal bir uzantısıdır (Altındağ, 2011, 112).

Tablo 3.15: Eğitimin İş Odaklı Memnuniyet Üzerindeki Etkisi

Değişken	R²	β	P	F	t
Eğitim	,178	,421	,000	36.495	6.041

Şirketlerde verilen eğitimlerin iş odaklı memnuniyet üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.15'te gösterilmiştir. Tablo3.15'te görüldüğü gibi R² değeri 1.78'dir. Eğitimin iş odaklı memnuniyet üzerindeki etkisinin yani değişimin pozitif anlamda %17.8 olduğunu gösterir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre, şirketlerde verilen eğitim iş odaklı memnuniyet üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir.P değeri ,005'den küçük olmalıdır. Bunun nedeni ölçeğin anlamlı olabilmesi için sosyal bilimlerde kabul edilen hata limiti olan .005 baz alınmıştır. Tablo 3.15'te görüldüğü gibi P değeri ,000'dir.

Tablo 3.16: Eğitimin Ücret Odaklı Memnuniyet Üzerindeki Etkisi

Değişken	R²	β	P	F	t
Eğitim	,049	,222	,004	8.759	2.960

Şirketlerde verilen eğitimin ücret odaklı memnuniyet üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.16’da gösterilmiştir. Eğitimin ücret odaklı memnuniyet üzerindeki etkisinde R^2 değeri 0.49 yani %4.9 oran ile eğitim ücret odaklı memnuniyet üzerinde pozitif yönde etkilidir. Yanlış tablo 3.15’e bakıldığında eğitimin iş odaklı memnuniyet üzerindeki etkisi pozitif anlamda %17.8 ile eğitimin ücret odaklı memnuniyet üzerindeki etkisinden daha fazladır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre eğitimin ücret odaklı memnuniyet üzerindeki etkilerinin incelenmesi sonucunda eğitimin iş odaklı memnuniyet (Beta değeri(β): ,421) ve ücret odaklı memnuniyet (Beta değeri(β): ,222) üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.17: Eğitimin Zoraki Memnuniyet Üzerindeki Etkisi

Değişken	R^2	β	P	F	t
Eğitim	,058	,242	,002	10.307	3.211

Şirketlerde verilen eğitimin zoraki memnuniyet üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.17’de gösterilmiştir. Eğitimin zoraki memnuniyet üzerindeki etkisinde R^2 değeri 0.58 yani %5.8 oran ile eğitim zoraki memnuniyet üzerinde ücret odaklı memnuniyet’den daha fazla pozitif yönde etkili olmuştur. Gerçekleşen regresyon analizi sonuçlarına göre eğitimin iş odaklı memnuniyet’de % 17.8, ücret odaklı memnuniyet’de % 4.9 ve zoraki memnuniyet’de %5.8 oranında doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

Tablo 3.18: Eğitimin Performans Üzerindeki Etkisi

Değişken	R^2	β	P	F	t
Eğitim	,284	,533	,000	67.000	8.185

Şirketlerde verilen eğitimin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.18’de gösterilmiştir. Eğitimin performans üzerindeki etkisinde R^2 değeri 2.84 yani %28.4 oran ile eğitim çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkili olmuştur. Eğitim Beta değeri(β): ,533 düzeyinde çalışan performansı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. P değeri ,005’ten küçüktür ve P değerinin ,000 olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre şirketlerde verilen eğitimin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.19: Çalışan Memnuniyetinin Performans Üzerindeki Etkisi

Değişken	R^2	β	P	F	t
İş Odaklı Memnuniyet	,490	,568	,000	5.590	8.809
Ücret Odaklı Memnuniyet		,213	,001	2.284	3.308
Zoraki Memnuniyet		,029	,601	,836	0.524

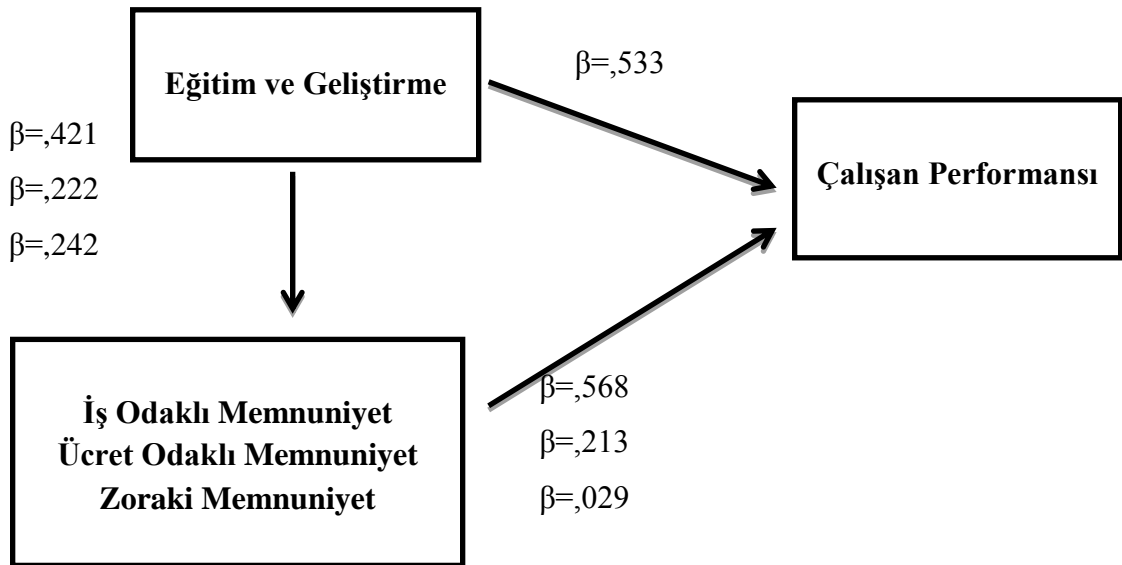
Çalışan memnuniyetinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.19’da gösterilmiştir. İş odaklı memnuniyet’in Beta değeri(β): ,568 ve ücret odaklı memnuniyet’in Beta değeri (β): ,213 düzeyinde performans üzerinde bir etkisi olduğu gözlenirken, zoraki memnuniyet’in Beta değeri (β): ,029 ile düşük çıkmasıyla zoraki memnuniyet’in performansa bir etkisi olmadığı gözlenmiştir. Zoraki memnuniyet’de kişi aldığı maaş ile sadece yaşamını devam ettirebiliyor, bu nedenle zoraki memnuniyet’in varlığı kişinin performansını etkilememektedir.

3.9.Hipotezler

H.1.Şirketlerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verilen önem çalışan memnuniyetini doğrudan ve pozitif yönde etkiler.

Anketin ilk 13 sorusunun incelemiş olduğu şirketlerde eğitim ve geliştirme faktörü, anketin 14-26 arası soruların incelemiş olduğu çalışan memnuniyeti(iş odaklı, ücret odaklı ve zoraki memnuniyet) faktörü ile birlikte değerlendirildiğinde, yapılan faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine göre şirketlerdeki eğitimin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H.1. hipotezi iş odaklı memnuniyet için Beta Değeri(β)=,421 , ücret odaklı memnuniyet için Beta Değeri(β)=,222 ve zoraki memnuniyet için Beta Değeri(β)=,242 olarak desteklenmiş ve faktörün iş odaklı memnuniyet üzerinde %17.8 , ücret odaklı memnuniyet üzerinde %4.9 , zoraki memnuniyet üzerinde %5.8 direkt olarak etki etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sebepten dolayı H.1. hipotezi kabul edilmiştir. Beklenildiği gibi şirketlerde verilen eğitimler çalışan memnuniyetini direkt ve pozitif yönde etkilemiştir. Hipotez ile sonuç beklenen yönde çıkmıştır.

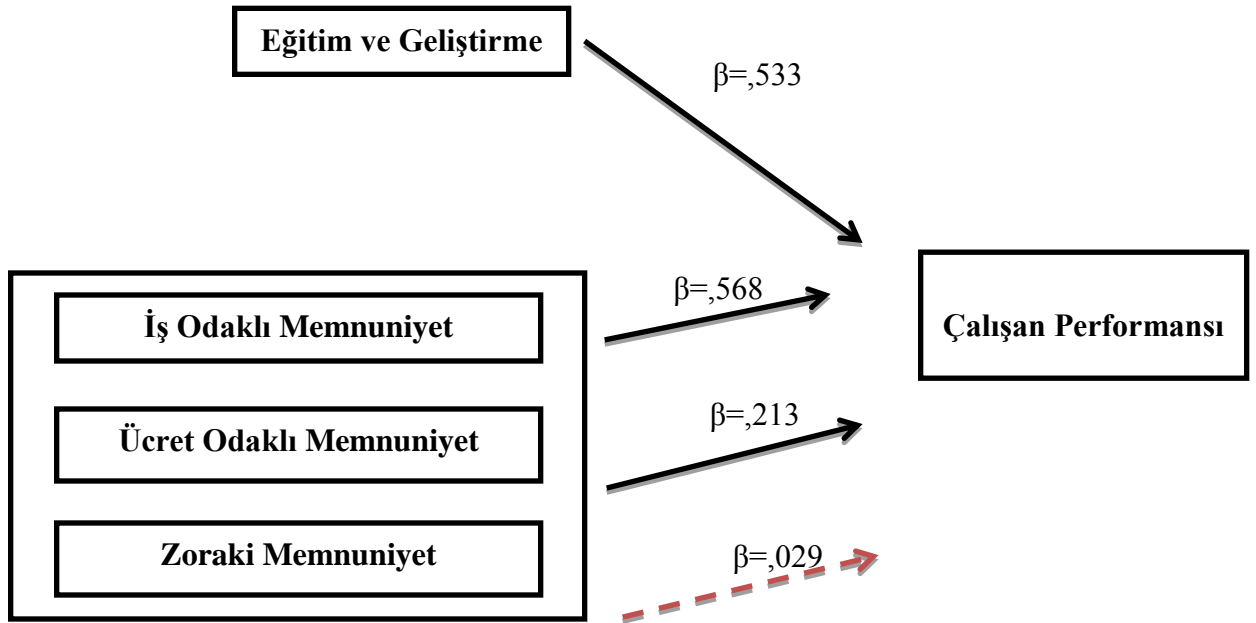
Şekil 3.9: Regresyon Analizi Sonuçları – I



H.2.Şirketlerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verilen önem çalışan performansını doğrudan ve pozitif yönde etkiler.

Anketin ilk 13 sorusunun incelemiş olduğu şirketlerde eğitim ve geliştirme faktörü, anketin 29-35 arası soruların incelemiş olduğu çalışan performansı faktörü ile birlikte değerlendirildiğinde, yapılan faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizlerine göre şirketlerde verilen eğitimin çalışan performansına olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir. H.2. hipotezi Beta Değeri(β)= ,533 desteklenmiş ve faktörün çalışan performansına %28.4 olarak direkt etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sebepten dolayı H.2. hipotezi kabul edilmiştir. Beklendiği gibi şirketlerde verilen eğitimler çalışan performansını direkt ve pozitif yönde etkilemiştir. Hipotez ile sonuç beklenen yönde çıkmıştır.

Şekil 3.10: Regresyon Analizi Sonuçları – II



H.3A: ;İş odaklı memnuniyetin yüksek olması çalışan performansını doğrudan ve pozitif yönde etkiler.

H.3B: Ücret odaklı memnuniyetin yüksek olması çalışan performansını doğrudan ve pozitif yönde etkiler.

H.3C: Zoraki memnuniyetin yüksek olması çalışan performansını doğrudan ve pozitif yönde etkiler.

Anketin 14-22 arası soruların incelemiş olduğu iş odaklı memnuniyet faktörü ile anketin 23.,25. ve 26. soruların incelemiş olduğu ücret odaklı memnuniyet faktörü , çalışan performansı anketi verileri ile birlikte değerlendirildiğinde, yapılan fôktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizlerine göre çalışan memnuniyetinin çalışan performansına olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Fakat anketin 24. Sorusunun incelemiş olduğu zoraki memnuniyet faktörü, çalışan performansı anketi verileri ile birlikte değerlendirildiğinde, yapılan analizlere göre zoraki memnuniyetin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkisi tespit edilmemiştir. Bunun nedeni iş odaklı memnuniyet ve ücret odaklı memnuniyet faktörlerinin çok yüksek bir etki ile çalışan performansı üzerinde nedensellik ilişkisi sağlamasından dolayı zoraki memnuniyet faktörü gölgelenmiş olabilir. Sonuç olarak H.3A ve H.3B hipotezleri desteklenmiş, ancak H.3C hipotezi analitik sonuçlara bağlı olarak desteklenememiştir.

SONUÇ

Son yıllarda, işletmeler artık en önemli kaynağın insan olduğunun farkındadırlar. Çünkü nitelikli insan, işletmenin hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için en önemli ağırlık noktasıdır. Bu yüzden işletmeler çalışanlarına farklı bir bakış açısı ile bakarak çalışanlara verilen eğitimler ile personelin mesleki bilgi ve becerisini arttırarak hedeflerini gerçekleştirmiştir. Şirketlerde verilen eğitimler sayesinde personelin bilgi, beceri ve davranışlarında gelişim sağlanır ve çalışanların birbirleri arasındaki iletişim gelişir. Eğitim ve geliştirme, personele işinde terfi, ödüllendirme, motivasyon artırma ve daha iyi ücret olanakları sağlamaktadır. Böylece çalışan memnuniyeti ve performansı da buna bağlı olarak artar. Bu gelişmeler sayesinde şirketlerde verimlilik artmış ve insan teşvik edilmiştir. İnsan kaynaklarının en önemli görevlerinden biri de eksiklikleri tespit ederek doğru işe doğru personeli alıp, eğitim ve geliştirme programları ile personelin verimliliğini arttırmaktır.

Şirketlerde verilen eğitimlerde, personelin ihtiyaçlarına uygun eğitim programlarının hazırlanması gerekmektedir. Eğitimi verecek kişinin, öğretme merkezli olması, bilgiyi aktarabilen ve eğitim sırasında ihtiyaç duyulan araç ve gereçleri kullanabilecek yeterlilikte olması çok önemlidir.

Araştırmanın amaçları bölümünde belirtildiği gibi bu çalışmada şirketlerde verilen eğitim ve geliştirmenin iş odaklı, ücret odaklı ve zoraki memnuniyet üzerindeki etkisi ve şirketlerde verilen eğitim ve geliştirmenin çalışan performansı üzerindeki etkisinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda iş odaklı, ücret odaklı ve zoraki memnuniyetin çalışan performansı üzerindeki etkileri de analiz edilmiştir. Burada bahsedilen eğitim ve geliştirme çalışmaları, eğitimin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesidir.

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin önemi konusu ile ilgili olarak bu çalışmanın ankete dayalı üçüncü bölümünde elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler sonucunda ulaşılan sonuçlar, tespit ve öneriler aşağıda belirtilmiştir.

Çalışan memnuniyetinin ve çalışan performansının sağlanmasında eğitimin önemli bir etken olduğunun savunulduğu bu tez çalışmasında, şirket çalışanlarına yapılan anketlerde çalışanlara verilen eğitim ve geliştirmenin çalışan memnuniyetine ve çalışan performansına direkt etkisi olduğunun tespit edilmiştir. Çalışan memnuniyetinin ve çalışan performansının şirketlerde verilen eğitim ve geliştirme faktöründen olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi ve insan kaynağını en verimli şekilde kullanabilmesi için şirketlerde verilen eğitimler en önemli hususlardan biridir. Yapılan araştırmada şirketlerde verilen eğitimlerin başarılı bir yöneliminin olduğu görülmektedir. Şirketlerde eğitime yönelik çalışmaların çalışan memnuniyetinde ve çalışan performansında artış gösterebileceğine dair anlamlı ilişkiler ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarında özellikle eğitim faktöründen anlamlı sonuçlar ortaya çıkabileceği düşünülmüştür ve beklenildiği gibi bir anlamlılık ilişkisi tespit edilmiştir. Yöneticilere düşen vazife, çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine yönelik bir eğitim ve geliştirme sistemi kurmaktır. Personelin gelişimine katkı sağlayan bir olgu olan eğitim, yapılacak araştırmada anlamlı sonuçlar ortaya çıkarabileceği gibi çalışan memnuniyetinin de artacağı ve olumlu yönde etkilenebileceğini göstermektedir.

Bu çalışmada şirket çalışanlarına 35 soruluk eğitim, çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı anketi ve 15 adet demografik soru yöneltilmiştir. Anket doldurma aşamasında işlerini kaybetme korkularının olduğunu dile getiren çok az sayıda çalışan olmuştur çünkü kendilerine bu anketi sadece çalışmayı yapanların toplayacağı belirtilmiş ve cevaplarda isim yazılmayacağı söylenmiştir.

Şirketlerde çalışanların anketi doldururken çekinme ve korku yaşamamaları için yüz yüze görüşme yapmanın şirket çalışanlarının çekincelerinin ve korkularının giderilmesinde faydalı olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca anketin insanların çekinmeyecekleri ve korkmayacakları şekilde hazırlanmasının veri toplama aşamasında büyük bir katkısının olacağı düşünülmektedir.

Şirket çalışanlarına anket dağıtımı sırasında insan kaynakları bölümlerinde çalışan ve genel olarak personeli tanıyan bir personelin anket dağıtımı sırasında yardımcı olması yöneticilerden rica edilmiştir. Bu yöntem ile anketler daha sağlıklı bir şekilde toplanmıştır ve çalışanların anketi doldurmaktaki çekince ve korkularını ortadan kaldırmıştır.

Bu bölümde belirtilen hususlara dikkat edildiğinde şirketlerde yapılabilecek çalışmalarda araştırmacılar daha rahat bir şekilde veri elde edebileceklerdir. Örneklem grubunun fazla olması, ankete katılmayanların arttırmasına rağmen yeterli veri toplanmasını sağlayacaktır. Ayrıca daha geniş bir coğrafik alanda gerçekleştirilecek bir çalışma rasyonel sonuçlara ulaşılabilmesi için etkili olacaktır. Araştırma kapsamında bu durumlar için önceden tedbir alınması tavsiye edilir.

KAYNAKÇA

- AKDENİZ, Yeşim (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması. (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- AKMAN, Seda (2010). İşyerlerinin Kapatılmasında İnsan Kaynakları Bölümlerinin İşlevleri. (Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALTINDAĞ, Erkut (2011). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi. (Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- AYAN, Altan (2009). İnsan Kaynakları İşlevlerinin İşletmedeki Uygulamalarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- AYDIN, Seda. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme., <http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=AYDIN%2C%2BSeda.%2B%2C%2BOnsan%2BKaynaklar%2C%2B%2BY%2C%2B6netiminde%2BE%2C%2B9Fitim%2Bve%2BGeli%2C%2B5%2Bfirme&source=web&cd=1&ved=0CDcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fweb.sakarya.edu.tr%2F~skuyucu%2Fsunum%2Fseda5.ppt&ei=n87OUfjlBcXRtAbZwID4Cg&usg=AFQjCNGbKCPRbDUawhX7cXuBjZ6slk28jw&bvm=bv.48572450,d.Yms>, Erişim Tarihi : 28.06.2013.
- BALTAŞ, Acar (2009). İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK. (1. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BAYRAÇ, Ahmet (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- BİNGÖL, Dursun (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. (7. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- ÇELİK, Neriman (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Yeri ve Önemi: Teori ve Konya'da Bankalardan Bir Uygulama Örneği. (Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

- ÇETİNEL, Makbule Hürmet (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- ÇOKUÇKUN, Banu (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Türk Bankaları ile Yabancı Kökenli Bankaların Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Alan Çalışması. (Yüksek Lisans Tezi) Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.
- DEMİR, Kenan (2010). Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim ve Geliştirme İşleviyle İlgisi ve Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- DERİNGÖL, Halil (2010). Trihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- ERSÖZ, Hüseyin Önlem (2006). Değişen Teknoloji ve Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları ve Sendika İlişkilerine Etkisi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- GEDİK, Demet (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- KARAKILIÇ, Nilüfer Yörük (2002). Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. (Yüksek Lisans Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- KASIMOV, Rakif (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde.
- KILIÇ, Emel (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinin Önemi ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- KIZILOĞLU, Deniz Sıdıka (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım. (Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- NAKİP, Mahir (2013). Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Uygulamalı). (4. Basım). Seçkin Yayınları.
- ÖZCAN, Selma (2011). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. (Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- ÖZTÜRK, Alper (2010). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTÜRK, Serkan (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. (5. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- ŞİMŞEK, Zahide (2007). İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- UYARGİL, Cavide ve Arkadaşları (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. (5. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- UYSAL, Gürhan. İnsan Kaynakları Yönetimi.
http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/insan%20kaynaklari%20yonetimi.pdf. Erişim Tarihi : 20.06.2013.
- YILDIZ, Nezahat (2011). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- YURDATAPAN, Sencer (2011). Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.

EK-1: Anket



Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi İşletme Bölümü tarafından yürütülmekte olan “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**” isimli araştırmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Altındağ

Özyurt

Yrd. Doç. Dr. Erkut

Nazlı

Araştırma Sorumlusu: Nazlı ÖZYURT ozyurt.nazli@hotmail.com

Araştırma Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ erkutaltindag@gmail.com

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kağıt/Basım <input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi Cihaz.
	<input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Mak-Teçh/Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomotiv
	<input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Kimya/Petrol/Lastik <input type="checkbox"/> Ana Metal
	<input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Telekomünikasyon <input type="checkbox"/> Diğer
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Ünvanı / Statüsü	: <input type="checkbox"/> İşletme Sahibi/Ortağı <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul
	<input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İşyerinde çalışma süresi :
Firmanız hangi dış ticaret işlemini gerçekleştirmektedir?: Her ikisi de	<input type="checkbox"/> İhracat <input type="checkbox"/> İthalat <input type="checkbox"/>
Kaç yıldır ihracat yapıyorsunuz?	: <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 15 yıldan daha fazla

Aşağıdaki soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

	1	2	3	4	5	6	7
Şirketimiz, çalışanların gelişimi ve eğitimine yönelik politikalar oluşturmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmanız eğitim ve geliştirme neden ihtiyaç duyar; çalışanların temel becerilerindeki eksiklikleri gidermek için	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmanız eğitim ve geliştirme neden ihtiyaç duyar; mevzuat gereği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmanız eğitim ve geliştirme neden ihtiyaç duyar; düşük performansı artırmak amacıyla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmanız eğitim ve geliştirme neden ihtiyaç duyar; teknolojik değişiklikleri takip edebilmek için	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmanız eğitim ve geliştirme neden ihtiyaç duyar; değişen müşteri isteklerine cevap verebilmek için	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar yöneticilerin onayıyla eğitim almaktadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda düzenli sınıf eğitimleri yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda bilgisayarlı eğitimler yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda işbaşı eğitimleri yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda videolu eğitimler yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda dışarıdan gelen uzmanlar gözetiminde eğitimler yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda eğitim için çalışanlar işletme dışı kurs ve seminerlere gönderilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genel olarak, işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genel olarak, işime bağlıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genel olarak, iş yaşamımda sosyal sorumluluğa uyulmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Genel olarak, iş yaşamı kalitesinden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genel olarak, hayat kalitemden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi zevkle yapıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi yaparken gurur duyuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım iş beni yansıtıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma koşullarım rahattır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maaşım giderlerimi karşılayacak düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maaşım sadece yaşamsal giderlerimi karşılamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maaşım hak ettiğim düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maaşım oldukça yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde rahat bir çalışma ortamına sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerekli makine ve ekipmana sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma ortamının İş Sağlığı ve Güvenliği şartlarını karşılamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarımla iyi diyalog içerisindeyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarım çalışkandır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarımı birbirine düşürmek zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amirlerimi memnun etmek kolaydır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amirlerim çalışanların görüşlerini alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amirlerim çalışanlara karşı saygılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

20 Ekim 1988 yılında İstanbul'da doğan Nazlı Özyurt, İstanbul' da ilköğretimi tamamlayarak, 2002 yılında Beşiktaş Lisesinde lise eğitime başlamıştır. 2005 yılında lise eğitiminin bitiminden sonra 2006'da başlamış olduğu Muğla Üniversitesi'nden 2010 yılında mezun olarak lisans eğitimini tamamlamıştır. 2011 yılında İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Nazlı ÖZYURT