

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE EĞİTİM GELİŞTİRME VE
PERFORMANS İLİŞKİSİ VE TÜRK
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

BURCU UYAR

İstanbul, 2010

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE EĞİTİM GELİŞTİRME VE
PERFORMANS İLİŞKİSİ VE TÜRK
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

BURCU UYAR

Danışman: YARD. DOÇ. DR. MEHMET EMİN OKUR

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi BURCU UYAR'ın İŞLETMELERDE EĞİTİM GELİŞTİRME
VE PERFORMANS İLİŞKİSİ VE TÜRK TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 07.05.2010 tarih ve
2010-8/21 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek
Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 01.06.2010

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. MEHMET EMİN OKUR

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. HAKAN YILDIRIM

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. YAŞAR KABATAŞ



ÖNSÖZ

Günümüz ağır rekabet koşulları, işletmelerin kar elde etmeleri varlıklarını sürdürebilmeleri eskisi kadar kolay değildir. Edinilen bilgilerin güncelliğini ve kullanılabilirliğini çok çabuk kaybetmesi, işletmeleri sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönlendirmektedir. Bu çalışmada eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin performans ile olan ilişkisi telekomünikasyon sektöründe incelenmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmam boyunca konumun seçiminden, sonuç aşamasına kadar her aşamadave her konuda bana yardımcı olan değerli hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Mehmet Emin Okur’a teşekkürü bir borç bilirim. Değerli fikir ve katkılarından dolayı Sayın Doç. Dr. Alp Baray’a, araştırma verilerinin analizinde bana yardımcı olan Arş Grv. Bilge Acarbolat’a ve destek olan dostum Sinem Özfirat’a teşekkür ederim.

Son Olarak bana güvenen, her zaman destek olan anneme ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunar, çalışmanın tüm ilgililere faydalı olmasını temenni ederim.

İstanbul, 2010

Burcu UYAR

ÖZET

Son yıllarda işletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri, İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli işlevleri arasında yerini almış durumdadır. Bu faaliyetler hem çalışanlar açısından hem de işletmeler açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar işlerini kaybetmemek, kariyerlerini geliştirebilmek, işletmenin kendisinden beklediği performansı gösterebilmek için ihtiyaca göre teknik veya yönetsel becerileri eğitimler yoluyla edinmek ve kendilerini sürekli geliştirmek durumundadırlar. İşletmeler ise kaliteli mal ve hizmet üretebilmek, rekabet avantajı elde edebilmek için yüksek performanslı ve eğitilmiş çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Mevcut performansı arttırmak amacıyla çalışanlar için uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, doğru seçimler yapılırsa önce bireysel performansı, ardından da organizasyonel performansı arttırabilecektir. Bu sebeple günümüzde eğitim ve geliştirme faaliyetleri, maliyet değil, birer yatırım aracı olarak görülmelidir. Özellikle de kurumsal işletmeler bu durumun farkında olup, ihtiyaçları belirleyip, performans değerlendirmesinden yararlanarak etkin şekilde eğitim geliştirme faaliyetlerini yürütmektedirler. Bu çalışmada anketler Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren dört büyük firma çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilmiş, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetleri hakkındaki düşünceleri ve performanslarına olan katkıları araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Geliştirme, Performans

ABSTRACT

Training and development recently became one of the most important functions of the human resources management. These activities are very important both for the employees and the companies. The employees have to receive technical or managerial training according to their needs for improving their performance and as a result not to lose their jobs. The companies need well trained employees, who work with high performance to produce high quality products or services, in order to compete against other companies. If the correct training and development method is chosen, the employees improve their performance; consequently the organizational performance will be higher. Therefore, training and development should be taken as an investment, not as a cost. Currently, especially well established companies are aware of these facts, implement developments and training programs and utilise the results in the performance evaluation schemes. In this project, the survey was conducted with the employees of four telecommunication companies (Turkcell, Avea, Türk Telekom, Vodafone) in Turkey by asking their opinion on training and development programs and the effects of these programs on their performances.

Keywords: Training, Development, Performance

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	4
ÖZET.....	5
ABSTRACT.....	6
İÇİNDEKİLER.....	7
KISALTMALAR.....	15
TABLO LİSTESİ.....	11
ŞEKİL LİSTESİ.....	13

BİRİNCİ BÖLÜM KONUyla İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

I. GİRİŞ.....	16
A. EĞİTİM.....	17
B. GELİŞTİRME.....	18
1. Danışmanlık.....	18
2. Koçluk.....	19
3. Kariyer Planlama.....	21
4. Personel Güçlendirme.....	21
C. EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ÖNEMİ.....	22
D. EĞİTİMLE İLİŞKİLİ (ANAHTAR) KAVRAMLAR.....	23
1. İletişim.....	23
2. Rekabet.....	24
3. Stratejik Yönetim.....	24
4. Motivasyon.....	24
5. Entellektüel Sermaye.....	25
a. İnsan Sermayesi.....	25
b. Yapısal (Organizasyonel) Sermaye.....	26
c. Müşteri Sermayesi.....	26
6. Sürekli Öğrenme.....	26
II. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ.....	28
A. PERFORMANS KAVRAMI.....	28
1. Bireysel Performans.....	28
2. Organizasyonel Performans.....	29
B. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	30
C. PERFORMANS YÖNETİMİ VE ÖNEMİ.....	31
D. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	33
III. TÜRK TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ.....	34
A. TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ.....	34
1. Telekomünikasyon Kavramı.....	34
2. Telekomünikasyon Sektörünün Önemi.....	34
B. DÜNYADA TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ.....	35
C. TÜRKİYE’DE TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ.....	37
1. Tarihi Gelişimi.....	37
2. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Önemli Firmalar.....	38
a. Turkcell.....	39

b. Vodafone.....	40
c. Avea	41
d. Türk Telekom	42

İKİNCİ BÖLÜM EĞİTİM GELİŞTİRME VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

I - EĞİTİM METOTLARI VE AŞAMALARI	43
A. EĞİTİM METOTLARI	43
1. İş Başında Eğitim Metotları	43
a. Çıraklık Eğitimi.....	44
b. Dört Safha Yöntemi	44
c. Stajyerlik	45
d. Simülasyonlar	46
e. Görev Değiştirme (İş Rotasyonu)	47
f. Proje ve Komitelerde Görev Alma	47
g. Kilit İşler	48
2. İş Dışında Eğitim Metotları	48
a. Kongre, Konferans Ve Seminerlere Katılım	49
b. Rol Yapma Yöntemi	49
c. Duyarlılık Eğitimi	49
d. Örnek Olay Yöntemi.....	51
e. Görsel Eğitim	51
f. Programlanmış Eğitim.....	52
B. EĞİTİM SÜRECİ AŞAMALARI	52
1. Eğitim İhtiyaç Analizi	53
a. Organizasyonel Analiz	53
(1) İşletmenin Stratejik Yönü	54
(2) Eğitim Aktivitelerine Yöneticilerin Desteği	54
(3) Eğitim Kaynakları	54
b. İş (Görev) Analizi	54
c. Kişi Analizi	55
2. Eğitim Politikası Ve Eğitimin Planlanması	56
a. Yeni işe alınacak kişiler	56
b. Mevcut Personel	57
c. Terfi Edecek Veya İş Değiştirecek Personel	57
d. Eğitimcinin Sahip Olması Gereken Özellikler	58
3. Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi	59
4. Eğitimin Yararlarını Hesaplama	60
a. Eğitim Vermemenin Maliyetini Hesaplama	60
b. Başarı Kayıtlarından Yararlanma	61
c. Başarılı Çıktı Olasılığını Hesaplama.....	61
d. Öğrenme Eğrisinden Yararlanma	61
e. Eylem Planı Muhasebesini Hazırlama	61

II. EĞİTİM PERFORMANS İLİŞKİSİ	63
A. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN YARARLARI, İLGİLİ TARAFLARI VE EĞİTİMLE İLİŞKİSİ	63
1. Yöneticiler İçin Yararları	64
2. Çalışanlar İçin Yararları	64
3. İşletme İçin Yararları	66
B. PERFORMANS SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE EĞİTİMİN ROLÜ VE ÖNEMİ	67
1. Performans Düşüklüğünün Nedenlerinin Araştırılması	68
a. Beceri Eksikliği	69
b. Liderlik Eksikliği	70
c. Kaynak Eksikliği	70
2. Performans Yükseltme Planı	72
a. Üst Yönetimin Gayret ve Desteği	72
b. İletişim	73
c. İçeriden Terfi Politikası (Başvuru ve Atama Sistemi)	74
d. Dikkatli Planlama	74
e. Eğitim ve Geliştirme Programları	75
f. Yöneticilerin Eğitimi	76
3. Eğitim ve Performans Danışmanlığı	76
C. EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN MALİYET UNSURU OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİNİN PERFORMANSA ETKİSİ	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI	83
II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	83
III. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ	84
A. ARAŞTIRMA SORULARI	84
B. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	85
IV. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM	87
A. YÖNTEM	87
B. EVREN VE ÖRNEKLEM	87
C. VERİLERİN ANALİZİ	87
V. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR	88
A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERLE İLGİLİ BULGULAR	88
1. Yaş	88
2. Cinsiyet	88
3. Departman	88
4. Çalışılan Toplam Süre	89
5. Eğitim Durumu	89
B. KATILIMCILARIN FİRMALAR BAZINDA DAĞILIMI	90
C. EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN PERFORMANSA ETKİSİYLE İLGİLİ BULGULAR	90
1. Eğitim ve Geliştirmenin Performansa Etki Derecesi	90
2. Eğitim Geliştirme Faaliyetleri ile Performans Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular	91

a. Alınan eğitimlerin çalışanlara yeni bilgi ve beceriler katması ile Performans İlişkisi.....	92
b. Kriz Dönemlerinde Verilen Eğitim İle Performansın İlişkisi.....	93
c. Elde Edilen Bilgi ve Becerilerin Kullanımı İle Kriz Dönemlerinde Eğitim İhtiyaçlarının Arttığı Düşüncesi İlişkisi.....	94
d. Eğitimlerin Varlığı Sayesinde Firmaya Oluşan Bağlılık İle Performans İlişkisi.....	95
e. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Yer Alma İsteği İle Performans İlişkisi.....	96
f. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Sürekliliği İle Performans Değerlendirme İlişkisi.....	97
g. Eğitim ve Geliştirmenin Sağladığı Başarı İle Performansa Olan Katkısının İlişkisi.....	98
h. Eğitim Sonucu Alınan Sorumluluklar İle Performans İlişkisi.....	99
i. Eğitimin Performansa Etki Derecesi İle Eğitimin Stratejik Bir Unsur Olarak Görülmesi İlişkisi.....	100
j. Çalışılan Departman İle Eğitim İlişkisi.....	101
k. Eğitim Durumu İle Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Stratejik Bir Unsur Olarak Görülmesinin İlişkisi.....	102
3. Eğitim Geliştirme ve Performans İlişkisini İfade Eden Grafikler.....	103
a. Kişisel Gelişim Eğitimleri ve Performans.....	103
b. Kriz Dönemlerinde Eğitim.....	104
c. Eğitim ve Çalışan Bağlılığı.....	105
d. Eğitim İhtiyacının Sürekliliği.....	105
e. Düşük Performansın Giderilmesi ve Eğitim.....	106
f. Eğitim, Takım Çalışması ve Performans.....	107
g. Eğitim ve Rekabet Avantajı.....	108
h. Kriz Dönemlerinde Eğitim.....	110
i. Eğitim ve Entelektüel Sermaye.....	111
j. Eğitimin İşletmeyi Tercih Edilebilir Kılma Gücü.....	112
k. Yatırım Aracı Olarak Eğitim.....	113
l. İş Kaybetme Korkusu ve Eğitim.....	113
4. Eğitim Geliştirme Ve Performans İlişkisine Yönelik Soruların Puan Ortalamaları.....	114
SONUÇ.....	117
EKLER.....	121
EK 1: ANKET SORULARI.....	122
EK 2: KIYASLAMA TABLOLARI VE Kİ-KARE TESTLERİ.....	126
EK 3: FREKANS TABLOLARI.....	132
EK 4: Kİ KARE SINIR DEĞERLERİ TABLOSU.....	141
KAYNAKÇA.....	142

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Türk Telekomünikasyon Sektörü Çalışanlarının Firmalara Göre Dağılımı.....	28
Tablo 3.1 Dağıtılan ve Geri Alınan Anketlerin Firmalara Göre Dağılımı.....	73
Tablo 3.2 Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	77
Tablo 3.3 Çalışanların Departmanlara Göre Dağılımı.....	78
Tablo 3.4 Çalışanların Firmada Çalıştığı Toplam süreye Göre Dağılımı.....	78
Tablo 3.5 Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	79
Tablo 3.6 Çalışanların Firmalara Göre Dağılımı.....	79
Tablo 3.7 Eğitim Geliştirmenin Performansa Katkı Derecesi.....	80
Tablo 3.8 Alınan eğitimlerin çalışanlara yeni bilgi ve beceriler katması ile Performans İlişkisi.....	81
Tablo 3.9 Kriz Dönemlerinde Verilen Eğitim İle Performansın İlişkisi.....	82
Tablo 3.10 Kriz Dönemlerinde Verilen Eğitim İle Performans Artışının İlişkisi.....	83
Tablo 3.11 Elde Edilen Bilgi ve Becerilerin Kullanımı İle Kriz Dönemlerinde Eğitim İhtiyaçlarının Arttığı Düşüncesi İlişkisi.....	84
Tablo 3.12 Eğitimlerin Varlığı Sayesinde Firmaya Oluşan Bağlılık ile Performans İlişkisi.....	85
Tablo 3.13 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Yer Alma İsteği İle Performans İlişkisi.....	86
Tablo 3.14 İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Sürekliliği İle Performans Değerlendirme İlişkisi.....	87
Tablo 3.15 Eğitim Ve Geliştirmenin Sağladığı Başarı İle Performansa Olan Katkısının İlişkisi.....	88
Tablo 3.16 Eğitim Sonucu Alınan Sorumluluklar İle Performans İlişkisi.....	88
Tablo 3.17 Eğitimin Performansa Etki Derecesi İle Eğitimin Stratejik Bir Unsur Olarak Görülmesi İlişkisi.....	89
Tablo 3.18 Çalışılan Departman İle Eğitim İlişkisi.....	90

Tablo 3.19 Eğitim Durumu İle Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Stratejik Bir Unsur Olarak Görülmesinin İlişkisi.....	91
Tablo 3.20 Sorulara Verilen Puanların Ortalamaları.....	103

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Türkiye Ve OECD Ülkeleri İçin Telekomünikasyon Sektörü Gelirlerinin GSYİH İçerisindeki Yeri.....	15
Şekil 2: Etkin Eğitimci Davranışları Kullanımı.....	18
Şekil 3: Performans Eksikliğinin Nedenleri Ve Çözüm Önerileri.....	59
Şekil 4: Performans Desteği Sağlayabilecek Bazı Kaynaklar.....	60
Şekil 5: “Kişisel Gelişimime Yönelik Eğitimler Performansımı Arttırmaktadır.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	92
Şekil 6: “Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Eğitim İhtiyaçlarının Arttığını Düşünüyorum.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	93
Şekil 7: “Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Varlığı, Çalıştığım Kuruma Olan Bağlılığımı Arttırmaktadır.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	94
Şekil 8: “İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerine Sürekli İhtiyaç Olduğunu Düşünüyorum.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	94
Şekil 9: “Çalışanlarda Düşük Performans Gözleendiği Durumlarda Başvurulması Gereken Yollardan Biri Eğitimidir.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	95
Şekil 10 : “İşletmelerde Eğitim Geliştirme Faaliyetleri Takım Çalışmasını Destekleyip, Birey Ve Takım Performansını Arttırmaktadır.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	96
Şekil 11: “Çalışanlarının Aldığı Eğitimler Sayesinde İşletmelerin Rekabet Avantajı Elde Edebileceğini Düşünüyorum.” Sorusuna Verilen Yanıtların	

Dağılımı.....	97
Şekil 12: “Günümüz Rekabet Koşullarında İşletmelerin Ayakta Kalabilmelerinde Eğitim Faaliyetleri Önemli Bir Unsurdur.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	97
Şekil 13: “Kurumsal Bir İşletme Kriz Döneminde Eğitim Harcamalarını Azaltmamalıdır.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	98
Şekil 14: “Çalışanlara Eğitim Verilmesi Kurumun Entelektüel Sermayesine Katkı Sağlamaktadır.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	99
Şekil 15: “İşletmelerin Eğitime Verdiği Önem, Hem Çalışanlar Hem Müşteriler İçin Firmayı Tercih Etme Sebebidir.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	100
Şekil 16: “Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetleri Geri Dönüşü Uzun Vadede Alınacak, Geleceğe Yönelik Çalışanlara Yapılan Yatırımdır.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	101
Şekil 17: “Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerine Katılmamanın İstenmesi Beni İşimi Kaybetme Korkusundan Uzaklaştırıyor.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	102

KISALTMALAR

a.g.e	Adı Geçen Eser
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CEO	Chief Executive Officer
GSM	Global System for Mobile Communications
GSYİH	Gayri Safi Yırtıcı Hasıla
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
NYSE	New York Stock Exchange
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PTT	Posta Telefon Telgraf

BİRİNCİ BÖLÜM

KONUyla İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

Çalışmanın ilk bölümünde, eğitim, geliştirme, performans, performans yönetimi gibi konularla ilgili temel kavramlar belirtilecek, kısaca açıklanacaktır. İlişkili anahtar kavramlara değinilip, Türk telekomünikasyon sektörü, gelişimi ve ülkemizdeki durumu hakkında bazı bilgilere yer verilecektir.

I. GİRİŞ

Eğitim ve geliştirme çalışmaları, insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından biridir. İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların iş tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun verimini yükseltmektir. Bu amaç ve tekniklerin birey ve organizasyonun ihtiyaçlarını yansıtması gerekmektedir.¹

Küreselleşme sürecinin neden olduğu hızlı gelişme ve değişimlerle karşı karşıya kalan ve yoğun rekabet koşulları içinde olan işletmelerin de varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişme gösterebilmeleri, rekabet güçlerini artırmalarını gerektirir. Rekabette başarılı olabilmek de ancak basit işçilikle değil, iyi eğitilmiş, işletme ile bütünleşmiş, sürekliliği olan bir işgücünün eğitim ve geliştirilmesiyle mümkündür.²

Her işletme işe uyum sağlayabilmiş, eğitilmiş ve tecrübeli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Özellikle de günümüzde organizasyonların daha kompleks hale gelmesiyle birlikte çalışan eğitime duyulan ihtiyacın önemi de artmıştır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanın yeteneklerini, tutumunu, davranışlarını ve iş yapma şeklini değiştirmeyi de kapsamaktadır. Böylelikle çalışanın performansının artması amaçlanmaktadır.

Gün geçtikçe mesleki eğitime duyulan ihtiyaç; insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, her yeni kuşağın beklenti ve ihtiyaçlarının değişiklik göstermesi, iletişim olanaklarının gelişmesi, artan ihtiyaçlara yanıt verilebilmesi amacıyla daha ileri

¹ Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, 1.Basım, İstanbul: Rota, 1993, s.119.

² Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Basım, İstanbul, Beta, 2003, s.199,

teknoloji kullanılması, otomasyon ve aşırı uzmanlaşmaya gidilmesi gibi nedenlerle artmaktadır. Bu bakımdan günümüzde işletmeler, çalışanların performanslarını geliştirmenin veya artırmanın önemini kavramış bulunmaktadır.

Eğitim ve geliştirme, sadece ulaşılması gereken bir hedef değil, işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan birisidir. Çalışanların eğitim ve geliştirmesini stratejik bir düzeyde ele alan işletmeler bunu şirket stratejisini uygulamanın bir anahtarı olarak görmektedirler. Bu durum, kuşkusuz, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını bireysel olarak belirlemeden çok örgütsel bir bakış açısından bu ihtiyaçları belirlemeye ağırlık vermeyi zorunlu kılmaktadır.³

A. EĞİTİM

Kişi, grup veya örgütlerin performanslarını geliştirmek amacıyla uygulanan planlı ve düzenli etkinliklere eğitim adı verilmektedir.⁴

Temel olarak eğitim, kişiye ilgili bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırma süreci olarak tanımlanabilir. Organizasyonlarda özellikle çalışanın mevcut durumu ile kendisinden beklenen durum arasında bir fark olduğunda, başka bir deyişle çalışanın performansında eksiklik bulunduğu ya da çalışanın belli bir alanda ek bilgi ve beceriye ihtiyaç duyması durumunda, çalışanın öğrenme potansiyeli ve istekliliği de varsa uygun bir yöntem olarak eğitimlere başvurulmaktadır.⁵

Eğitimin, katılan bireylerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını değiştirmek suretiyle, onların performanslarını da arttırdığı varsayılmaktadır. Bir eğitim programının etkin olabilmesi için, kullanılacak metotlardan ziyade, kişilerde davranış değişikliği meydana getirmesi önem taşımaktadır. İşletmeler çalışanlara verilen eğitim sonrasında eğitimin neticelerini değerlendirmeli ve beklenen amaca ulaşıp ulaşılmadığını gözlemlemeli, davranış değişikliğinin meydana gelip gelmediğini araştırmalıdır.⁶

³ David A. DeCenzo ve Stephen P. Robbins, **Fundamentals Of Human Resource Management**, 8th Edition, USA: John Wiley&Sons, Inc, 2005, s.203.

⁴ Canan Çetin ve diğerleri, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi**, 2.Basım,İstanbul: Beta, 2001, s.335.

⁵ Zeynep Anamur Perek, Kariyer Yolunda Eğitim, Deniz Yalım (Ed), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler** içinde (190-194), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s.191.

⁶ Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi**, s.335.

Bir işletmenin insan gücü kaynaklarının etkinliğinin artırılması için, eğitim faaliyetlerinin, çalışanların ve kurumun ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde sistemli bir biçimde ve bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. Eğitim için harcanan maddi kaynaklar ve zamanın karşılığının alınabilmesi için eğitim faaliyetlerinin diğer işletme faaliyetleriyle, özellikle insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerle paralel yürütülmesi gerekir.⁷

B. GELİŞTİRME

Geliştirme, çalışanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, çalışanın işini organizasyonun bir parçası olarak görebilmesini sağlamak ve böylece işini daha verimli şekilde yapmasını sağlamaktır. Başka bir deyişle eğitim geliştirmeye temel oluşturmaktadır.⁸

Geliştirme; mesleki alanın dışındaki konuları da kapsar. Bu etkinliklerin her zaman işletmeyle ilgili olması gerekmez. Bireyler kişisel gelişimleri ve kariyerleri için gelişme programlarına katılmayı isteyebilirler. Aynı zamanda bu; bireyi, üst görev, pozisyon ve sorumluluklara hazırlar, yani kişinin geleceğe hazırlanma amacını güder. Bu uygulama gelecekte önemli görevlere gelmesi söz konusu olan başarı potansiyeli yüksek çalışanlara uygulanır. Görüldüğü gibi geliştirme eğitimin birer türü niteliğindedir.⁹

1. Danışmanlık

Danışmanlık, bir yöneticinin çalışanına iş performansını etkileyen kişisel sorunlarını tanımlaması ve üstüne gitmesi için yardım etmesi anlamına gelen destekleyici süreçtir. Çalışanın kişisel ya da meslekle ilgili sorunlarını çözmek için kararlaştırdığı eylemleri tanımlayan bir “Eylem Planı” ile sonuçlanır. Burada da düşük performansı iyileştirmenin yanı sıra iş ortamını ve ilişkileri geliştirme amacı yine söz konusudur.

Danışmanlık desteği, işletmelerde daha çok yeniden yapılanma ve büyüme - küçülme süreçleri, organizasyonel çatışma ve stres durumları ve kurum kültüründe ani

⁷ Zehra Çınar, **İşletmelerde Eğitim Ve Eğitim İhtiyaç Analizi**, http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayil/zcinar1.pdf (17 Ekim 08) , s.2.

⁸ Palmer ve Winters, **İnsan Kaynakları**, s.120.

⁹ Çınar, s.1.

değişimler ortaya çıktığında gerekir. Bu arada kendisiyle, ailesiyle, iş arkadaşlarıyla sorunlar yaşayan, başarısızlık korkusu ve gerilim, kaygı, endişe duyularıyla hatalar yapan çalışanlar da danışmanlık desteğine gerek duymaktadırlar.¹⁰

2. Koçluk

Çalışana bir işi yaptırabilmek için özgürlükçü ve kontrolcü yönetim olmak üzere iki tür yönetim anlayışının kullanıldığı bilinmektedir. Özgürlükçü yönetim, çalışanın yönetim ve karar verme süreçlerine katılmasını sağlayıp, yaratıcı katkılarda bulunmasına izin vererek işi beraber oluşturup, öz denetim mekanizmaları kurmaktadır. Kontrolcü yönetim ise çalışana işin verilip, sadece yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesinden ibarettir. Koçluk yöntemi ancak özgürlükçü yönetimin varlığında uygulanabilecek bir yöntemdir.¹¹

Koçluk kavramı rehberlik olarak da bilinmektedir. Bir tarafın ya da her iki tarafın becerilerinin ve performansının geliştirilmesini destekleyen ve zenginleştiren bir çalışma ortamı ve ilişkiler oluşturma sürecidir. Bu süreçte; karşılıklı beklentiler belirlenir, beklenen sonuçlar tanımlanır, sorunla karşılaşmamak için gerekli eylemler üzerinde serbest görüş alışverişi (beyin fırtınası) yapılır ve çalışanın becerilerini geliştirmek için neler yapılabileceği tartışılır. Bu süreç, bireysel yüksek performans için doğru davranışların ve uygun eylemlerin karşılaştırılmasıyla sonuçlanır. Koçluk, kişisel beceriler üzerinde durduğu kadar ilişkiler ve iş ortamı üzerinde de durduğundan çalışanın olduğu kadar yöneticinin de performansını iyileştirebilir. Yani bireysel performans üzerinde oldukça etkili bir yöntemdir.¹²

Koçluk yöntemi, hem çalışanın hem de koçun menfaatinedir. Çalışmalarda daha çok çalışan üzerindeki etkileri belirtilmektedir. Yöntemin etkili olmasının, başarılı sonuçlar alınmasının sebebi klasik metotlarla kıyaslandığında çalışanların öğrenme baskısından uzak olmasıdır.¹³

¹⁰ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık:2002, s.110,111

¹¹ Melih Arat, 21. **Yüzyıl İçin Yönetim / Yönetimi Temellerine Oturarak Başarı**, 2. Basım, İstanbul: Söz Yayıncılık, 2007, s.128.

¹² A.g.e, s.108,109

¹³ Tamla Kushnir, Mally Ehrenfeld ve Yael Shalish, The Effects Of A Coaching Project In Nursing On The Coaches Training Motivation, Training Outcomes, And Job Performance: An Experimental Study, **International Journal Of Nursing Studies**, Vol.45, No.6 (2008), s.838.

Koçluk yöntemi sayesinde çalışanların birebir rehberlik almaları sağlanıp günden güne yeteneklerinin, bilgi ve becerilerinin geliştiği gözlemlenir. Koçluk çalışanın iş başında gelişmesine olanak sağlar, koça ise çalışanın gelişimini günden güne izleme imkânı sağlar.¹⁴ Aynı zamanda koçluk, beraber çalışılan kişi veya takımın öğrenme kabiliyetlerini geliştirmeyi; katkı ve performanslarının iyileşmesini sağlamayı, bir taraftan da koçun kendisini geliştirmesini ifade etmektedir.¹⁵

Koçluk yöntemi performansı geliştirmeye odaklanmaktadır. Koç, izleyicisinin en iyi çaba ve performansı elde etmesi için ona ilham ve cesaret verir. Sorumluluk almaya özendirir, kendine güvenmesini sağlar. Koç, gerektiğinde iş bilgisini ve gerektiğinde insan ilişkileri becerisini, yerinde ve dengeli bir şekilde kullanarak izleyicisinin kişisel ve profesyonel gelişmesini desteklemektedir.

Ayrıca koçluk yöntemi, işletmelerdeki insan kaynaklarında, performans sorunlarına yol açan tutum ve davranışlarının iş gereklerindeki standartlara bağlı olarak, değerlendirme operasyonlarıyla analiz edilmesi sonucunda iyileştirilmesini/geliştirilmesini sağlamaktadır.¹⁶

Geliştirme yöntemleri içinde önemli bir yere sahip olan koçluk, Coaches Training Institute tarafından “*İnsan öğrenmesi, etkili olma ve kendini gerçekleştirme konularında güçlü bir işbirliğidir. Koçluk, eyleme yol açar ve öğrenmeyi derinleştirir.*” Şeklinde tanımlanmıştır. Novations Group ise koçluk yöntemine dair “*Diğerlerinin özel yetkinliklerini geliştirme ve bu sayede bireysel performanslarını iyileştirme konularında bir işbirliği sürecidir*” demektedir.¹⁷

Koçluk sisteminin en başarılı uygulama alanlarına bakıldığında, gelişmiş toplumlar ve iş dünyası göze çarpmaktadır. İşletmelerde öncelikle üst yönetimin birebir sorunlarına çözüm bulabilmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntem olmasına karşın,

¹⁴ Alexander E. Ellinger Ve Diğerleri, Market Orientation, Employee Development Practices, And Performance In Logistics Service Provider Firms, **Industrial Marketing Management**, Vol.37, No.4 (June 2008), s.356.

¹⁵ Arat, s.129.

¹⁶ Zehra Çınar, Coaching ve Mentoring, PARADOKS Dergisi Yıl 3, Sayı. 1, s.4,5.

http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/zcinar.pdf (9 Aralık 2009)

¹⁷ Arat, s.130.

gitgide yaygınlaşmış ve her kademedeki çalışanları içine almıştır. ABD kökenli olan bu sistem batıda da yaygınlaşmaya başlamıştır.¹⁸

3. Kariyer Planlama

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynağından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer planlama programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik gerekse çalışanın tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Kariyer planlamasının aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz;¹⁹

- Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi,
- Organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarını tanımlaması,
- Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması,
- Planlarını hazırlaması,
- Planlarını uygulaması.

Kariyer planlama tümüyle kariyerinde başarılı olmak isteyen çalışanları ilgilendiren bir süreçtir. Çalışan kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirir ve organizasyondaki yükselmesine ilişkin planlar yapma şansını elde eder.²⁰

4. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme kavramı, yöneticilerin sahip oldukları yetkilerin mümkün olan en alt kademe çalışanlara devredilmesini ifade etmektedir. Çalışanların aldıkları sorumlulukları arttırmayı, onların problem çözme yeteneklerini geliştirmeyi, cesaret

¹⁸ Yaprak Özer, **İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar**, 1. Basım, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2001, s.46,47.

¹⁹ Cahide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2008, s.8.

²⁰ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:99, 1988, s.102.

vermeyi ve destek olmayı amaçlamaktadır.²¹ Çalışan katılımının biraz daha ileri bir biçimi olarak değerlendirilmektedir. Personel güçlendirme, çalışanın bilgi, beceri, yetki ve önceden belirlenmiş sınırlar içerisinde karar verip hareket etme isteğinin bulunmasıdır. Personel güçlendirmenin olduğu bir işletmede çalışanların ihtiyaç ve fırsatlara cevap verebilme şansları vardır.²²

Personel güçlendirme “bireyleri daha güçlü kılmak” anlamına gelse de güçlendirme ile kastedilen, onları işletme hiyerarşisinde veya maddi anlamda daha güçlü kılmak değildir. İşletmenin çalışanlarını kişisel gelişimlerine katkıda bulunarak, bilgi eksiklerini gidererek, özgüvenlerinin gelişmesinin sağlanıp ve diğer çalışanlarla rahat ilişkiler kurup kendi çevrelerini oluşturmalarını amaçlayarak güçlendirmesi ifade edilmektedir.²³

Personel güçlendirmenin amacına ulaşabilmesi, işletme için olumlu sonuçlar doğurabilmesi için, çalışanlar kendi hedefleriyle işletmenin hedeflerini bir tutmalıdırlar. Çalışanlar yaptıkları katkıları maksimize edebilecek yetki ve fırsatlara sahip olmalı, işletmenin amacına bağlılık duymalı, bu amacı gerçekleştirecek imkânlarla sahip olmalıdırlar.²⁴

C. EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ÖNEMİ

Eğitim ve geliştirme programları genellikle yöneticiler performansın düştüğünü fark ettiği zaman uygulamaya konur. Bu programlarda gerçekçi amaçların ve özgül hedeflerin saptanmamış olması gibi durumlara sıklıkla rastlanmaktadır. Bazen de yöneticiler performansı neyin düşürdüğünü doğru saptayamamış olabilirler. Böyle durumlarda eğitim veya geliştirme programından doyurucu sonuçlar alınamayabilir. Yönetimin amaçlarının açık seçik, beklentilerinin gerçekçi olmasında ve kullanılacak eğitim tekniğinin iyice anlaşılmasından insan kaynakları yöneticisi sorumludur.

²¹ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.12,13.

²² Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi**, s.75.

²³ Doğan, s.13.

²⁴ Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi**, s.75

Eğitim ve geliştirme, iş başında ve iş dışında gerçekleştirilen bütünsel bir programın parçalarını oluşturmaktadırlar. Bunlar organizasyonun gelişim sisteminin vazgeçilmez öğeleridir.²⁵

D. EĞİTİMLE İLİŞKİLİ (ANAHTAR) KAVRAMLAR

Bu bölümde işletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, eğitim kavramının tam anlamıyla anlaşılabilmesi için öne çıkan, eğitimin ilişkili olduğu temel kavramlara da kısaca değinilecektir.

1. İletişim

İşletmelerde çalışan insanların eğitimi, motivasyonu ve etkin çalışması; işletme içi iletişim ortamı ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle işletmenin hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için öngörülen politikanın, kurulacak iletişim sistemiyle çalışanlara duyurulması iletişimin çerçevesidir.²⁶

İşveren ve çalışan arasındaki iletişim çift yönlü olmalıdır. İş talimatları, süre ve şartların değişimi, kurallar ve yöntemler, iş dünyasındaki ilerlemeler gibi çapraz bilgiler iletişim açısından önem taşımaktadır. Çalışanların fikirleri, uyarıları kaygıları ve şikâyetleri dikkate alınmalıdır.

Karşılıklı sağlıklı iletişim belli yararlar sağlamaktadır;²⁷

- Yönetici ve çalışan ilişkilerini geliştirir,
- Moral ve motivasyon sağlar,
- Dedikodu ve söylentilere engel olur,
- Anlaşmazlığı ve güvensizliği azaltır,
- Çalışanların problemlerinin hızla çözülmesine yardımcı olur,
- Organizasyonda verimlilik sağlar.

²⁵ Palmer ve Witners, **İnsan Kaynakları**, s.120-121.

²⁶ Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi**, s.334.

²⁷ Iain Maitland, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, Nisan 1996, s.100

2. Rekabet

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için rekabet avantajı yaratmak ve rakiplerinden üstün olmak zorundadır. Rekabeti sürdürebilmek için, bir işletme bir şeyi ya ilk defa üreten olmalı, ya da rakiplerin davranışlarını önceden sezmeli veya karşılamalıdır. Artık ürünler geçmişle kıyaslanamayacak kadar hızlı bir şekilde tanıtılmakta, geliştirilmekte ve dağıtılmaktadır. Dolayısıyla büyümenin ve sert bir rekabetin olduğu zengin pazarlarda, birçok işletme büyümek için yeni pazarlar ve yeni ürün kategorilerine yönelmiştir. Bu bağlamda uluslararasılaşmak, global stratejiler oluşturmak ve diğerlerinin el değmemiş pazarlara girmesini engellemek adına da gerekli ve önemlidir.²⁸

3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim “işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci” olarak tanımlanabilir. Ama stratejik yönetim işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil, işletmenin “uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, onu rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek” işlerin yönetimiyle ilgilidir. Bu nedenle, stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemdeki yaşam süresini arttırabilecek ve rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır.²⁹

4. Motivasyon

Motivasyon; çalışanları işletme amaçlarını geliştirmeleri doğrultusunda isteklendirme ve harekete geçirme yönünde girişilen çalışmalardır.³⁰

Motivasyon kavramı, sadece yönetim alanındaki başarıyı değil aynı zamanda her türlü bireyler arası ilişkideki başarıyı belirler. Çalışanların motivasyonunun

²⁸ Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1.Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2004, s.62,63.

²⁹ Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3.Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Ocak 2004, s.25,26

³⁰ Saruhan ve Öncer, s.118.

sağlanabilmesi için çalışanların cesaretlendirilmesi, daha iyi çalışmaları için mantıklı nedenlerin gösterilmesi ve yaptıkları işi benimsemeleri gerekmektedir.³¹

Eğitim kavramı kapsamında düşünüldüğü zaman motivasyon şöyle tanımlanmaktadır: Çalışanın (eğitilenin) eğitim ve iş performansını kanıtlamak için sarf ettiği efordur veya çalışanın eğitim programının içeriğine olan isteği, arzusudur.³²

5. Entellektüel Sermaye

Entellektüel sermaye, temel olarak “bir işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark” olarak tanımlanır. Borsa değerlerinin, defter değerlerinden yüksek olmasını sağlayan en önemli faktör sahip olunan entelektüel sermayedir. Entellektüel sermaye işletmenin “tüm yapabilirlik gücü”nü ifade eder. Bu yapabilirlik gücü de işletmede yüksek katma değeri yaratan maddi olmayan varlıklardan gelir.³³

Bilgi toplumunda fiziksel sermaye mülkiyetinden çok entellektüel sermaye mülkiyetine önem verilmektedir.³⁴ En yalın haliyle entellektüel sermaye; organizasyonun sahip olduğu ve organizasyon için “değer” haline dönüştürülebilecek tüm bilgileri ifade etmektedir. Bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet, bireysel yetenekler ve deneyim bu kapsamdadır.³⁵

a. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi işletmede çalışanların bilgi, yetenek, tecrübe ve yetkinliklerinin toplamını ifade eder. Bu unsurlar bilgi yaratma, yeni ürün ve fikirler ortaya çıkarma, farklı iş süreçlerini oluşturma ya da var olan ürünleri, hizmetleri, iş süreçlerini geliştirme şeklinde ortaya çıkmalı ve organizasyon için artı değer

³¹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.435

³² Hyochang Lim, Sang-Gun Lee ve Nichan Nam, Validating E-learning Factors Affecting Training Effectiveness, **International Journal of Information Management**, Vol.27, No.1 (2007) s.23.

³³ Saruhan ve Öncer, s.134.

³⁴ Yaşar Tonta Ve Mehmet Emin Küçük, “**Main Dynamics Of The Transition From Industrial Society To Information Society**” In: Proceedings Of The Third International Symposium On “**Society, Governance, Management And Leadership Approachers In The Light Of The Technological Developments And The Information Age**” (İstanbul, May 12-12, 2005). (P.3-16). Ed. Ali Erdinç. Ankara: The Turkish General Staff Directorate Of Military History, Strategic Studies And Inspection Publications, 2005. s.6.

³⁵ Hüseyin Kanıbir, Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye Ve Organizasyonel Performansa Yansımaları, **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, (Ocak 2004), s.78.

yaratmalıdır.³⁶ Eğitim ve geliştirme faaliyetleri de insan sermayesini besleyen önemli unsurlardan biridir.³⁷

b. Yapısal (Organizasyonel) Sermaye

Yapısal sermaye, insan sermayesi işten ayrılrsa bile işletmede kalan, işletmenin sahip olduğu kültür, marka, patent, know-how, bilgi teknolojileri, süreçler ve sosyal sorumluluklar şeklinde özetlenebilir.³⁸

c. Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi entelektüel sermayenin son ögesini oluşturmakta olup işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerini içermektedir. İşletme açısından en yüksek ekonomik başarıyı sağlayacak olan entelektüel sermaye unsurudur. Müşteri sermayesi de temelinde bilgiye dayanmaktadır.³⁹

6. Sürekli Öğrenme

Sürekli eğitim kavramı çalışanların iş yaşamları boyunca bilgi ve becerilerini geliştirmek ve çeşitlendirmek için sürdürmesi gereken faaliyetler; okul yaşamını sonlandırmış gençler ve yetişkinler için tam veya yarı zamanlı genişletilmiş eğitim; önceden edinilmiş bilgiyi genişleten ve geliştiren her türlü öğrenme veya öğretmeyi kapsamaktadır.

Sürekli profesyonel eğitim ve sürekli profesyonel gelişim kavramları birbirine karıştırılmamalıdır. Sürekli profesyonel eğitim bilgiyi, öğrenmeyi içerirken sürekli profesyonel gelişim aynı zamanda uygulamayı da içerir. Ancak her ikisi de çalışana, çalışanın gelişimine yoğunlaşmaktadır.⁴⁰

Başarılı bir organizasyon için sürekli eğitim uygulamaları her düzeydeki çalışanlar için gereklidir. Zaten sürekli eğitimin uygulanma amacı tüm organizasyon

³⁶ Saruhan ve Öncel, s.135.

³⁷ Kanıbir, s.80.

³⁸ Saruhan ve Öncel, s.136.

³⁹ A.g.e, s.139.

⁴⁰ İlkay Holt ve Duygu Kızılaslan, “Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim Uygulamaları ve Koç Üniversitesi Suna Kırac Kütüphanesi Örneği”, **Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu**, Ankara: Koç Üniversitesi, 21-24 Ekim 2004, s.2.

alışanlarının gelişmesi ve yetişmelerine yöneliktir. Geleneksel eēitim ve geliştirme faaliyetlerinin eksik kaldığı noktalarda sürekli eēitim uygulamaları bu eksiklikleri gidermektedir.⁴¹

⁴¹ İbrahim Pınar, ērenen Organizasyonların Kültürel erevesi, **İ.. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 28, No.2(Kasım 1999), s.16.

II. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ

Bu bölümde, çalışmada eğitim ve geliştirme kavramı ile ilişkisi incelenecek olan performans kavramı, performans yönetimi, performansın çeşitleri, performans değerlendirme gibi temel kavramlar hakkındaki bazı bilgiler aktarılacaktır.

A. PERFORMANS KAVRAMI

Performans yönetimi, performans kavramıyla ilgilidir. Performansın Türk Dil Kurumu Sözlüğündeki anlamı “*başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketi*” olarak verilmektedir. Oxford İngilizce sözlükte ise performans, “*verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak*” olarak tanımlanmaktadır.

Battes ve Holton’a göre performans, içinde birbiriyle bağlantılı değişik faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Bernadin performansın iş sonuçları, organizasyonun stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla güçlü bir bağlantı içinde olduğuna değinmiştir. Brumbarch ise performansın sonuçlar ve davranışlardan oluştuğunu yazmıştır.⁴²

Bir başka tanıma göre ise performans, “*bir işi yapan bireyin, grubun veya teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitelik (kalite) olarak ifadesidir.*”⁴³

1. Bireysel Performans

İnsan gücü, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve başarıya ulaşabilmeleri için vazgeçilmez bir unsurdur. İşletmenin tüm fonksiyonlarının temelini insan gücü oluşturur ve belirlenen hedeflere ulaşmada, işletmenin genel performansını büyük ölçüde etkiler.

Bu açıdan; işletmede var olan bireysel performansın, dolaylı ve direkt yollarla işletmenin genel performansını olumlu ya da olumsuz şekilde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla bireysel performansta meydana gelen bir artış işletmenin genel

⁴² Ümit Öztürk, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul, Sisten Yayıncılık: 2008, s.12

⁴³ Akyay Uygur, Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, **Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi** Yıl:2007, Sayı:1,S.75.

performansını arttıracak, azalış ise işletmenin performansının düşmesine neden olacaktır. Bu bakımdan, işletmedeki bireysel performansını iyileştirmeye yönelik çalışmalar, örgüt performansını da arttıracığından, işletmeler için son derece önemli ve yararlı çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁴

Birçok yönetici, çalışanların yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanamamanın sıkıntısını yaşamaktadır. Günümüzde birçok profesyonel insan, işinde yeteri kadar gayret göstermemektedir. Yetenek ve becerilerinin, özellikle zihinsel becerilerinin tümünü kullanmamaktadır. Bunun anlamı her organizasyonda kullanılmayan çok büyük miktarda insan becerisinin olduğudur. Bu sebeple bireysel performansı artırıcı yollar bulmak yöneticiler için büyük önem taşımaktadır.⁴⁵

2. Organizasyonel Performans

Günümüzde insan kaynaklarının etkin kullanımı, iyi bir şekilde yönetilmesi rekabet avantajı sağlamak açısından önemlidir ve dolaylı olarak organizasyonel performansı arttırıcı bir unsurdur. İnsan kaynakları yönetiminin unsurlarından olan eğitim ve geliştirme organizasyonel performansa katkı sağlayan unsurlar arasında yer almaktadırlar.⁴⁶

Organizasyonel performans finansal ve finansal olmayan iki ayrı boyutuyla ölçülmektedir. Günümüzde pek çok organizasyon performansının gelişimini sürekli kılmak amacıyla toplam kalite yönetimi uygulamaktadır.⁴⁷

Organizasyonel performansın gelişim aşamasını kısaca özetlemek gerekirse; insan kaynakları yönetimi uygulamaları insan kaynakları sermayesini ve davranışlarını etkilemektedir. İnsan kaynakları davranışları ise organizasyonel düzeyde çıktılara olanak sağlamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitimin organizasyonel çıktılara katkısı bu şekilde gerçekleşmektedir. Teoride eğitimin daha çok bireysel

⁴⁴ Saruhan ve Özdemir, s.330.

⁴⁵ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.43,44

⁴⁶ Eleni T. Stavrou, Christakis Charalambous, Stelios Spiliotis, "Human Resource Management And Performance: A Neural Network Analysis", **European Journal Of Operational Research**, Vol.181, No.1 (2007), s.453.

⁴⁷ Kwai-Sang Chin, Kit-Fai Pun, Henry Lau, "Development Of A Knowledge-Based Self-Assessment System For Measuring Organisational Performance", **Expert Systems With Applications**, Vol. 24, No.4 (2003), s.443.

performansa olan etkisi üzerinde durulsa da eğitim faaliyetleri doğru ve amacına uygun şekilde ve ihtiyaçlara yönelik olarak uygulandığında organizasyonel performansı doğrudan etkilemektedir.⁴⁸

Bu bakış açısı ile organizasyonel performansın gerçekleştirilmesinin tabandan başladığı; diğer bir ifadeyle bireysel performansın değişiminin çalışandan takımlara, takımlardan organizasyon fonksiyonlarına ya da bölümlerine oradan da organizasyonun tamamına, sonunda da iç ve dış olmak üzere tüm paydaşlara yansıdığını baz alan düşünsel bir yapıdır. Bu durumda organizasyonel performans üç türlü unsurdan etkilenmektedir; yönetsel unsurlar, bireysel unsurlar ve diğer unsurlar (çalışanın spesifik alanlardaki mesleklerde çalışması, gelişen teknolojiler, sosyal güvence konusundaki yetersizlikler, kriz dönemlerinde ağırlaşan koşullar vb.).⁴⁹

B. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans yönetim sistemi insan kaynakları yönetiminin stratejik bir birim olduğunun öngörülmesiyle geliştirilmiştir. Bu sistem, çalışanların potansiyellerini açığa çıkaracak şekilde motive edilerek, onlardan daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayan sistematik bir yönetim yaklaşımıdır. Performans yönetimi sürecinde; öncelikle organizasyonun (Şirketin), bölümlerin (takımların) ve bireylerin (çalışanların) dönem başındaki hedefleri üzerinde anlaşılır. Böylece, çalışanlar ile yöneticiler karşılıklı olarak hem iş sonuçlarının hem de iş ilişkilerinin geliştirilmesi yönünde çaba harcarlar. Dönem sonunda ise hedeflenenler ile gerçekleşenler değerlendirilir ve sapmalar veya iyileştirmeler ortaya konmuş olur.

Buradan hareketle; genel anlamda performans değerlendirmesi, çalışanların yetkinliklerinin iş ve görevlerinin niteliklerine ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu ortaya koyan ve çalışanlardan (takımlardan veya organizasyondan) beklenen standartlar (hedefler) ile onların ulaştıkları sonuçların/başarılarının karşılaştırılması olarak nitelendirilebilir. O halde, performans değerlendirmesi sadece çalışanların bireysel olarak değerlendirilmesi

⁴⁸ Phyllis Tharenou, Alan M. Saks, Celia Moore, “A Review And Critique Of Research On Training And Organizational-Level Outcomes”, **Human Resource Management Review**, Vol.17, No.3 (September 2007), s.253.

⁴⁹ Nezih Metin Özmutaf, “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma”, **C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı.2 (2007), s.44,48,50.

değil, onların bağlı oldukları takımlarının veya organizasyonun performansının da entegre edilerek değerlendirilmesidir.⁵⁰

C. PERFORMANS YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

Performans yönetimi kavramının anlaşılmasına yardımcı olacak bazı tanımlara ve uzmanların görüşlerine yer verirse,⁵¹

American Compensation Association'a göre;

Etkin bir performans yönetim sistemi, bireysel performansın değerlendirilmesini, organizasyonun vizyon, misyon,ve hedeflerini aynı düzenden ele alır.

Armstrong'a göre;

Performans Yönetimi sistemi, başarının tanımlandığı ve paylaşıldığı, insanların başarı odaklı yönlendirilmesi ve geliştirilmesi için kısa ve uzun vadede yapılacakları kapsayan bir süreçtir.

Armstrong – Murlis'e göre;

Performans yönetimi, takım ve bireylerin planlı hedefler ve standartlar üzerinde anlaştığı, organizasyon sonuçlarının daha iyi gerçekleştirilmesini sağlayan bir yöntemdir.

Lockett'e göre;

Performans yönetiminin temelini, bireylerin yetkinlik ve sorumluluklarıyla, anlaşılabilir ve başarılabılır hedeflerin, organizasyon hedefleriyle bütünleştiği, başarıya yönelik destek ve motivasyon oluşturur.

⁵⁰ Erkan Işığışok, **Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analiz**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Ve İstatistik Dergisi, Sayı:7, 2008, s.2.

⁵¹ Öztürk, s.13,14.

Hendey, Bradley ve Perkins'e göre;

Performans yönetimi, şirket hedeflerinin başarılması için birey ve takım performansının geliştirilmesine yönelik sistematik bir yaklaşımdır.

Philpott – Sheppard'a göre;

Performans yönetiminin amaçları, bireysel ve takım performansının sürekli gelişimi, organizasyon verimliliği ve strateji odaklı gelişimin devamlılığını sağlamasıdır.

Walters'e göre;

Performans yönetimi, çalışanların mümkün olduğunca organizasyon ihtiyaçlarına doğru gereken etkinlik ve verimlilikle işe yönlendirilmesi ve desteklenmesidir.

Son yıllarda performans yönetimine yönelik ilginç bir artış olduğu gözlenmektedir. Bu artan ilginin sebeplerinden biri de üst düzey yöneticilerle ilgili yaşanmış olan bazı büyük hayal kırıklıklarıdır. CEO'lar, genel müdürler ve ekipleri, iyi bir stratejiyi formüle etmekte genellikle çok iyidirler; onlar için asıl sorun bu stratejiyi başarılı bir şekilde yürütmek ve yaşama geçirmektir. Chicago orijinli bir insan kaynakları firması olan Challenger, Gray & Christmas, Inc.'ın yaptığı anketler, üst düzey yöneticiler arasında işe girip çıkma oranının bir önceki on yılla karşılaştırıldığında düzenli olarak arttığını göstermektedir. Değişen şartlara göre düzenli olarak yeniden yönlendirme yapılmasının zorunlu olduğu kompleks ve çok sayıda üst düzey yöneticinin bulunduğu işletmelerde, yöneticilerin işlerinin bu kadar çok değiştirilmesinin temel nedeni stratejilerini yaşama geçirememeleridir.

Bu başarısızlığın nedenlerinden birisi, organizasyonlarının stratejisinin ne olduğu konusunda bir fikir sahibi olmayan yöneticiler ve yönetim ekiplerinden kaynaklanabilmektedir. Böyle bir durum söz konusu olduğunda pek çok çalışan, sorulduğunda, organizasyonlarının stratejisini net bir şekilde ifade edemez. Bunun etkisi muazzamdır: Eğer yöneticiler ve ekipleri, organizasyonlarının stratejilerini net olarak anlayamazlarsa, üst düzey yöneticiler, çalışanlarının her hafta ya da ay stratejiye ne

katkı yaptıklarını anlayamayacaklardır. Çalışanlar, bir stratejiyi ancak onu net bir şekilde anladıklarında ve yaşama geçirilmesinde katkısının ne olduğunu öğrendiklerinde etkili bir şekilde uygulayabilirler. Performans Yönetimi, iş gücü ile stratejiyi ve tabi ki çok daha fazlasını eşgüdümlü hale getirerek bu problemi çözümlemeyi amaçlamaktadır.

Performans Yönetimi'ne eşlik eden metodolojiler setinin temel bileşenlerinden birisi de stratejik plan ve ona eşlik eden performans ölçümleridir.⁵²

D. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirmesi, bir çalışanın, görev kapsamına giren işlerde, belirli bir dönem için öngörülen hedefleri gerçekleştirebilmekte ne düzeyde başarılı bir çalışma yaptığıнын eleştirisi ve değerlendirmesidir. Bir başka deyişle, performans değerlendirmesi, bir çalışanın belirli bir dönem içinde, yerine getirmekle sorumlu bulunduğu görevde gösterdiği başarı düzeyinin saptanmasıdır.⁵³

Performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Bir başka açıdan, çalışanın görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.

Bu kavram organizasyon açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Yapılan değerlendirme sonucu ile çalışan eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir.⁵⁴

⁵² Gary Cokins, **Performans Yönetimi - Çalışır Halde Tutmak : Performans Yönetimi Hakkındaki Çeşitli Yanlış Anlamalar**, DMReview, 3 Şubat 2005, s.7,8. <http://www.egitisim.com.tr/docs/performans-yonetimi.pdf> (25 Aralık 2008)

⁵³ H. Fikret Öncü, **Yönetimde Eğitim**, İstanbul Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul: 1998, s.164

⁵⁴ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.178,179.

III. TÜRK TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ

Çalışmanın araştırma bölümü için telekomünikasyon sektörü seçilmiştir. Bu bölümde ise Türk Telekomünikasyon Sektörü hakkında kısa bilgilere değinilmiş, ülkemizde faaliyet gösteren işletmeler tanıtılmıştır.

A. TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

Telekomünikasyon sektörüne genel bakış bölümünde “Telekomünikasyon” kavramının sözlük anlamı ve önemine değinilecektir.

1. Telekomünikasyon Kavramı

Fransızca kökenli olan telekomünikasyon kelimesi, Türk Dil Kurumu’nun Türkçe Sözlüğü’nde “*Haber, yazı, resim, sembol veya her çeşit bilginin tel, radyo, optik ve başka elektromanyetik sistemlerle iletilmesi, bunların yayımı veya alınması, uz iletişim.*” şeklinde tanımlanmaktadır.⁵⁵

2. Telekomünikasyon Sektörünün Önemi

Ülkelerin ekonomilerinin daha etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmesi ve global rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için, etkin bir bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Gelişmiş ülkeler artık sanayi toplumunu aşmış bilgi toplumu olma yolunda çaba sarf etmektedirler. Ekonomiler giderek bilgi yoğun hale gelmekte ve bilgi yoğunluğu arttıkça telekomünikasyon hizmetlerine olan ihtiyaç ve talep artmaktadır. Ekonomilerde bilgi yoğunluğunun günden güne artmasıyla istihdamın % 70’inden fazlasının telefona bağımlı olacağı gibi tahminler yürütülmektedir.

Hem dünya ekonomisindeki hem de telekomünikasyon teknolojilerindeki eğilimleri zamanında gören ülkeler, 1980’li yılların başlarından itibaren telekomünikasyon sektöründe önemli reformlara yönelmişlerdir. 1980 öncesinde birçok ülkede devlet tarafından tekel olarak sunulan telekomünikasyon hizmetlerinde sektör yapıları ve regülasyonu ile sektörün sosyal, ekonomik ve ulusal güvenlik açısından taşıdığı rol yeniden değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu değerlendirmeler sonucunda

⁵⁵ **Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük**, “Telekomünikasyon”, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1988, s.1445

bazı ülkelerde geleneksel devlet tekeli olan telekomünikasyon kuruluşları özelleştirilirken bazılarında sektörün çeşitli segmentlerine özel kesimin katılımını sağlayan liberal politikalar izlenmeye başlanmıştır. Bu değişim, telekomünikasyon sektörünü en karlı ve verimli yatırım alanlarından biri haline getirmiştir.⁵⁶

B. DÜNYADA TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ

Teknolojik gelişmelerle birlikte dünyada çok büyük ve hızlı değişimler yaşanmaktadır. Küreselleşme ise bu değişimin en önemli sonuçlarından biridir. Bu sürecin en yoğun yaşandığı sektörlerin başında, telekomünikasyon sektörü gelmektedir. Küreselleşmenin taşıyıcısı ise iletişim ve bilişim alt yapısıdır. Yeni enformasyon ve iletişim teknolojileri küresel ekonomiye paralel olarak genişlemekte, ülkeler ve bölgeler arasında asimetrik büyümeye neden olmaktadır. Küreselleşmeye entegre olmuş ülkelerde bilgi ve iletişime dayalı iş kolları geleneksel sanayi alanlarının yerini almakta, iletişime yatırım yapan ülkelerin milli gelirleri daha hızlı artmakta ve bu ülkelerde bilişim, finans ve eğitim gibi kalkınmanın lokomotifi olan sektörler hızla gelişmektedir.⁵⁷

Günümüzde, dünya telekomünikasyon sektörü büyük bir yeniden yapılanma süreci içerisinde. Telekomünikasyon sektöründe yaşanan teknolojik gelişmeler ekonomik büyüme, üretim ve verimlilik artışını sağlamış, ayrıca bireylerin her türlü veri bilgi ve hizmete daha kolay ve rahat erişimlerini sağlayarak refah düzeyini artırmıştır. Teknolojik gelişmeler ile eş zamanlı olarak dünya ticaretinde gözlemlenen serbestleşme ve rekabet artışı telekomünikasyon sektörünün rekabete açılması için gerekli koşulları oluşturmuştur. Nitekim, 1980’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve İngiltere’den başlayarak 1990’lı yıllar boyunca kıta Avrupası ülkelerinde telekomünikasyon sektörünün rekabete açılması süreci yaşanmıştır. Bu çerçevede, telekomünikasyon şirketlerinin mülkiyeti kamu operatörlerinden özel operatörlere

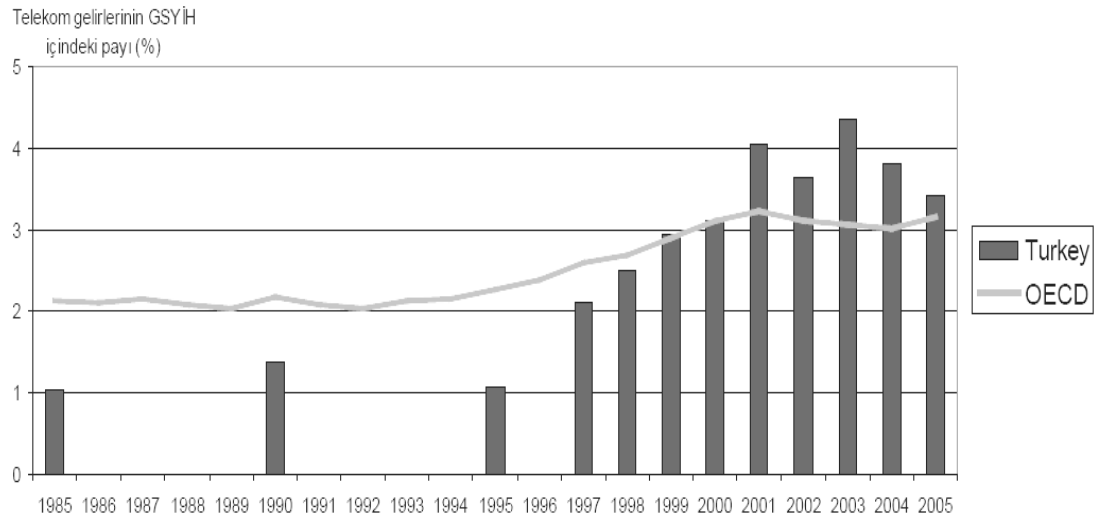
⁵⁶ Mesut Erol, “Doğal tekellerin Düzenlenmesi ve Telekom Sektöründe Düzenleyici Kurum”, (**DPT Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi**, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Başkanlığı, 2003) s.59,60.

⁵⁷ Selahattin Bekmez, Necla Aras, Türk Telekomünikasyon Sektöründe Rekabet – 1, <http://www.turk-internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=8574> (7 Aralık 2009)

geçmiş, hükümetler telekomünikasyon sektöründeki tekелci yaklaşımlarını bir yana bırakmış ve piyasa temelli yaklaşım devlet tekellerinin yerini almıştır.⁵⁸

Günümüzde telekomünikasyon sektörü ülkelerin ekonomik kalkınmalarında ve büyümelerinde önemli rol oynamaya başlamıştır. 1970 - 1990 yılları arasında OECD ülkelerindeki üretim artışının üçte biri modern sabit hat şebekesindeki gelişmeden/yayılmadan kaynaklanmıştır.

Aşağıdaki grafikte görülebileceği üzere, 1985 - 2005 yılları arasında OECD ülkelerinde ve Türkiye’de toplam telekomünikasyon gelirlerinin GSYİH içindeki payı artış eğilimindedir. 1985 yılında GSYİH’nın %2’si dolaylarında olan OECD ortalaması 2005 yılında %3’ü aşmıştır. Türkiye’de ise söz konusu oranın 2001–2005 yılları arasında OECD ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, 1999–2004 yılları arasında hem ABD’de hem de AB’de telekomünikasyon sektörü her zaman getirilerine göre en yüksek beş endüstri arasında yer almıştır.⁵⁹



Şekil: 1 – Türkiye ve OECD Ülkeleri için Telekomünikasyon Sektörü Gelirlerinin GSYİH içerisindeki Yeri

Kaynak: Necmiddin Bağdadioğlu, Murat Çetinkaya, Türk Mobil Telekom Sektörünün Vergilendirilmesinde Vergi Yüğü Analizi ve Olası Bir Vergi İndiriminin Etkileri. **Yaklaşım Dergisi**, Cilt 16, Sayı 191): 28-32, 2008, s.28.

⁵⁸ Pelin Kuzey, “Avrupa Birliği’ne Üyelik Perspektifinde Türkiye’de Telekomünikasyon Sektörüne Bir Bakış” **Bütçe Dünyası Dergisi**, Cilt 2, Sayı 25, 2007, s.28.

⁵⁹ Necmiddin Bağdadioğlu, Murat Çetinkaya, Türk Mobil Telekom Sektörünün Vergilendirilmesinde Vergi Yüğü Analizi ve Olası Bir Vergi İndiriminin Etkileri. **Yaklaşım Dergisi**, Cilt 16, Sayı 191): 28-32, 2008, s.28.

Dünyada son yıllarda telekomünikasyon alanında göze çarpan en önemli gelişme, söz konusu alandaki politika belirleme, idari düzenleme yapma ve işletmecilik işlevlerinin birbirinden ayrılması ve her bir işlevin, o işlevin niteliğine uygun esaslar çerçevesinde yürütülür hale getirilmesidir. Serbestleşme sağlanan gelişmiş ülkelerdeki sektör yapısı incelendiğinde şu özellikler göze çarpmaktadır;⁶⁰

- Siyasi sorumluluk taşıyan hükümetlerin genel esaslar ve hedefler çerçevesinde sektör politikasını belirlediği,
- Faaliyetlerinde özerk bağımsız bir otoritenin teknik nitelikteki gerekli idari düzenlemeleri yaptığı,
- İşletmecilik faaliyetlerinin de ekonomik esaslar dairesinde ticari kuruluşlar tarafından yerine getirildiği görülmektedir.

C. TÜRKİYE'DE TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ

Tüm Dünyada olduğu gibi, ülkemizde de özelleştirme ve piyasaların serbestleştirilmesi sonucunda telekomünikasyon sektöründe görevli kamu kurum ve kuruluşlarının da yeniden yapılandırılması gerekmiştir. Sektörü siyasi etkilerden koruyarak piyasanın gözetimini sağlayacak kurum ya da kurullar oluşturulmuş, sektördeki politika belirleme, düzenleme yapma ve işletme işlevleri birbirinden ayrılmış ve her bir fonksiyon uygun kurumlarca yürütülür hale gelmiştir. Buna göre, telekomünikasyon sektörüne ilişkin politika üretim sürecinden bir devlet bakanlığı ya da benzeri kurumlar sorumlu olmuş, düzenleme yapma yetkisi özerk düzenleyici kurumlara verilmiş, hizmet sunumu ise özel sektör firmaları tarafından yüklenilmiştir.⁶¹

1. Tarihi Gelişimi

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan itibaren geçen 70 yıldan fazla süre zarfında, telekomünikasyon hizmetleri Posta, Telgraf ve Telefon (PTT) Genel Müdürlüğü tarafından sağlanmaktaydı.

⁶⁰ Erol, s.62,63

⁶¹ Kuzey, s.29.

1924'te çıkarılan 406 sayılı yasayla PTT'nin posta, telefon ve telgraf hizmetlerinde tekel konumu yasayla belirlenmiş oldu. Ancak PTT'nin bu konumu 1994 yılına kadar sürdü. Hükümet, özelleştirme politikasının bir parçası olarak, telekomünikasyon hizmetlerini, posta ve telgraf hizmetlerinden ayıracak yeni bir yasa hazırladı. Parlamantonun 4000 sayılı bu yasayı Temmuz 1994'te onamasıyla, Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi (kısaca, Türk Telekom) adı altında yeni bir anonim şirket kuruldu. Telekomünikasyon hizmetlerinin gerçek anlamda posta hizmetlerinden ayrılması Nisan 1995'te, Türk Telekom yönetiminin Posta İdaresi'nden ayrılmasıyla başladı.⁶²

Ülkemizde telekomünikasyon sektörünün bugünkü yapılanması uyarınca düzenleme ve denetleme yetkisinin Telekomünikasyon Kurumu, politika belirleme yetkisinin ise Ulaştırma Bakanlığı tarafından kullanıldığı görülmektedir. Geçmiş Posta, Telgraf ve Telefon Genel Müdürlüğü'ne dayanan Türk Telekomünikasyon A.Ş. (Türk Telekom) ise Türkiye'nin görevli telekom operatörüdür. Türk Telekom, 1995 yılında telekomünikasyon ve posta hizmetlerinin birbirinden ayrılmasıyla, Hazine Müsteşarlığı sahipliğinde bir anonim şirket olarak kurulmuştur (Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı).⁶³

2. Türkiye'de Faaliyet Gösteren Önemli Firmalar

Bilindiği gibi ülkemizde GSM hizmeti sağlayan dört büyük firma bulunmaktadır. Turkcell, Vodafone, Avea ve Türk Telekom. Bu bölümde Firmalar kısaca tanıtılacaktır. Bu dört firmanın çalışan sayılarına baktığımızda Türk Telekomüniksasyon sektörü, ülke genelinde toplam yaklaşık 45.000 kişilik bir çalışan ile yaklaşık 87,5 milyon aboneye hizmet vermekte olan bir sektördür. Bu dört büyük firmanın Türkiye'deki çalışan sayıları ve abone sayıları 2009 verilerine göre Tablo 1.1'de belirtilmektedir.

⁶² Kamil Yılmaz, "Türk Telekomünikasyon Sektöründe Reform: Özelleştirme, Düzenleme ve Serbestleşme", 1999, Koç Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, <http://home.ku.edu.tr/~zonis/syllabi/TurkTelekom.pdf> (25 Kasım 2009)

⁶³ Kuzey, s.32.

Tablo 1.1 Türk Telekomünikasyon Sektörü Çalışanlarının Firmalara Göre Dağılımı

FİRMA	ÇALIŞAN SAYISI	ABONE SAYISI
TURKCELL	11.000	36.300.000
VODAFONE	2.500	15.700.000
AVEA	2.560	12.400.000
TÜRK TELEKOM	29.000	35.500.000
	SABİT	17.100.000
	ADSL	6.000.000
	MOBİL	12.400.000

a. Turkcell

Türkiye'de GSM temelli mobil iletişimin başlangıcı, Şubat 1994'te Turkcell'in hizmete girmesiyle gerçekleşmiştir. Turkcell kurulduğu günden bu yana 30 Haziran 2009 itibarıyla, lisans bedeli hariç olmak üzere sadece Türkiye'de 7,7 milyar Amerikan Doları yatırım yapmıştır. 30 Haziran 2009 itibarıyla 36,3 milyon aboneye sahip olup, Avrupa'nın da abone bazında en büyük üç GSM operatöründen biridir. Hisseleri 11 Temmuz 2000'de İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) ve New York Stock Exchange'de (NYSE) eşzamanlı olarak işlem görmeye başlayan Turkcell, NYSE'ye kote olan ilk ve tek Türk şirketi unvanını kazanmıştır.⁶⁴

Turkcell'in CEOsu olan Süreyya Ciliv, çalışan sayısının Şubat 2009 itibarıyla 11 bin civarında olduğunu belirtmektedir.⁶⁵

Turkcell, 27 Nisan 1998'de T.C. Ulaştırma Bakanlığı ile 25 yıllık GSM lisans anlaşması imzalamıştır. Turkcell'in yurt dışında da yatırımları bulunmaktadır. Turkcell'in Fintur aracılığıyla sahip olduğu Azerbaycan, Kazakistan, Gürcistan ve

⁶⁴ <http://www.turkcell.com.tr/turkcellhakkinda/genelbakis/tarihce> (12 Kasım 2009)

⁶⁵ <http://www.ihh.com.tr/haber/detay.aspx?nid=58744&cid=5> (9 Aralık 2009)

Moldova'daki iştirakleri 30 Haziran 2009 itibarıyla 12,9 milyon aboneye, Kuzey Kıbrıs'taki iştiraki 300 bin aboneye ulaşmıştır. Turkcell'in Ukrayna'da çoğunluk hissesine sahip olduğu Astelit şirketi Life markası ile Şubat 2005'de GSM hizmetleri vermeye başlamıştır. Life, 30 Haziran 2009 itibarıyla 11,7 milyon aboneye sahiptir.

Turkcell, Türkiye'nin ve bölgenin lider operatörü konumuyla 2003 yılı başında GSM Association Yönetim Kurulu'na girmiştir. 218 ülkeden 750'den fazla üyesi ve bu üyelerin temsil ettiği 4 milyarı aşkın aboneye, dünya mobil iletişim piyasasını temsil eden GSMA'nın 23 kişilik yönetim kurulunda Turkcell ile birlikte Orange, NTT DoCoMo, AT&T Wireless gibi dünyanın dev GSM operatörleri de bulunmaktadır. Turkcell, uluslararası GSM sektörünü yönlendiren, koordine eden ve operatörlerle cep telefonu üreticilerini, uygulama geliştiricilerini ve içerik/servis sağlayıcılarını aynı platformda buluşturan GSMA'deki konumuyla, küresel gelişmeleri çok yakından takip etme ve yeni küresel stratejilerin belirlenmesinde aktif rol alma olanağı bulmaktadır.

Turkcell geniş kapsama alanı ve yurt dışında kullanım hizmetlerinin yaygınlığıyla abonelerine Türkiye'nin her yerinden ve dünyanın dört bir yanından mobil iletişim hizmetlerine erişim olanağı sunmaktadır. Turkcell, gerçekleştirdiği yatırımlarla Türkiye'de nüfusu 1,000'in üzerindeki yerleşim merkezlerinin tamamını kapsama alanı altına almıştır. 18 Eylül 2009 itibarıyla 206 ülkeden 628 operatörle yaptığı anlaşmalar sonucu yurt dışında kullanımda dünyanın önde gelen operatörleri arasında yer alan Turkcell, ayrıca, GPRS dolaşımında 158 ülkeden 417 operatörle yaptığı anlaşmalarla bu alanda dünyada sayılı operatörlerden biridir.⁶⁶

b. Vodafone

Vodafone, İngiltere'de kurulan ilk GSM operatörüdür. 1 Ocak 1985 tarihinde İngiltere'nin ilk mobil görüşmesini yapmıştır. Şebekenin adı, cep telefonları üzerinden ses ve veri servislerinin sunulmasını simgelemek amacıyla Vodafone olarak seçilmiştir.

GSM (Küresel Mobil İletişim) sektöründe hizmet sunmak amacıyla 1994 yılında faaliyete geçen Telsim, 24 Mayıs 2006 tarihinde Vodafone Telekomünikasyon

⁶⁶ <http://www.turkcell.com.tr/turkcellhakkinda/genelbakis/tarihce> (12 Kasım 2009)

A.Ş. ticari unvanıyla Vodafone Grubu bünyesine dahil olmuştur.⁶⁷ Vodafone'un Türkiye'de 17 milyon abonesi bulunmaktadır.⁶⁸

Vodafone Grup iştirakleri, ortakları ve yatırımlarıyla Avrupa Kıtası'nda, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Uzak Doğu'da önemli bir konuma sahiptir. Vodafone Grup, ses ve veri iletimi de dahil olmak üzere, 5 kıtada çeşitli mobil telekomünikasyon hizmetleri sunmaktadır.

Vodafone beş kıtada, 31 ülkede faaliyet yürüten, 30 Mart 2009 itibariyle yaklaşık 315,3 milyon müşterisi ve 40'tan fazla şebeke ortaklığı bulunmaktadır.⁶⁹

c. Avea

Türkiye'nin ilk ve tek GSM 1800 operatörü olan Avea, 2004 yılında kurulmuştur. 2009 birinci yarıyıl sonu itibarıyla 12,4 milyon aboneye sahiptir. Avea'nın sürekli olarak yatırım yaptığı 2.559 çalışanı bulunmaktadır. 193 ülkede 568 operatörle uluslararası dolaşım anlaşması bulunan Avea, uluslararası dolaşım ortaklıklarını artırmaya devam etmektedir. Avea, "Türkiye'nin en beğenilen ve tercih edilen mobil iletişim şirketi olmak." vizyonu ile müşterilerine hizmet sunmaktadır.

TT&TİM İletişim Hizmetleri A.Ş., Türk Telekom'un GSM Operatörü Aycell'in, %51 İş Bankası Grubu ve %49 TİM ortaklığı ile kurulmuş olan İş-TİM ile birleşmesi sonucu, 19 Şubat 2004 tarihinde resmen kurulmuştur. Birleşmeden sonra Aria ve Aycell markalarının TT&TİM çatısı altında devam ettiği kısa bir süreç yaşanmıştır. 23 Haziran 2004 tarihi itibarıyla ise birleşmeden doğan sinerjinin ifade edildiği yepyeni "Avea" markası, bu iki markayı temsilen piyasaya sunulmuştur. 15 Ekim 2004 tarihi itibarıyla "TT&TİM İletişim Hizmetleri A.Ş" ticari ünvanı "Avea İletişim Hizmetleri A.Ş." olarak değişmiştir.

Türk Telekom'un %55 oranındaki hissesinin özelleştirme süreci Kasım 2005 itibarıyla tamamlanmış, özelleştirme sonunda, Oger Telecom Türk Telekom'un %55 hissesine sahip olmuştur. Eylül 2006'da, Türk Telekom, Telecom Italia'nın Avea'daki

⁶⁷ http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/tarihce_home.php (25 Kasım 2009)

⁶⁸ http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/kariyer_vfda_calismak.php (9 Aralık 2009)

⁶⁹ http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/tarihce_home.php (25 Kasım 2009)

%40.6 hissesini satın alarak Avea'daki hisse oranını %81,13'e çıkarmıştır. Avea'nın geri kalan %18,87 hissesi İş Bankası'na aittir. Bu hisse paylaşımı doğrultusunda, Oger Telecom Türk Telekom'daki %55 çoğunluk hissesi yoluyla Avea'da kontrole sahiptir.⁷⁰

d. Türk Telekom

Türk Telekom, sabit hat ve GSM'den geniş bant internete kadar bütünleşmiş telekomünikasyon hizmetleri sunmaktadır. 29 bini aşkın çalışanı bulunmaktadır. Türk Telekom grup şirketlerinin 30 Haziran 2009 itibarıyla 17,1 milyon sabit hat, 6 milyon ADSL hattı ve 12,4 milyon mobil abonesi bulunmaktadır. Şirket, tüm ülkeyi kapsayan modern şebeke altyapısıyla Türkiye genelindeki bireysel ve kurumsal müşterilerine geniş bir hizmet yelpazesi sunmaktadır. TTnet, Argela, Innova, Sebit, Sobee ve AssisTT şirketlerinin % 99,9'una sahip olan Türk Telekom, aynı zamanda Türkiye'deki üç GSM operatöründen biri olan Avea'nın hisselerinin %81'ine de sahiptir. Bunun yanı sıra Türk Telekom, Arnavutluk'taki yerleşik telekom operatörü Albtelecom şirketinde de azınlık hissesine sahiptir. Türk Telekom'un hisselerinin % 55'i Oger Telekomünikasyon A.Ş. ve %30'u Türkiye Hazine Müsteşarlığı'na aittir. Geriye kalan % 15'lik hissesi de halka arz edilmiştir.⁷¹

⁷⁰ <http://www.avea.com.tr/tr/sta/hakkinda/hakkinda/aveahakkinda.shtml?pagemenu=hakkinda.hakkinda> (9 Aralık 2009)

⁷¹ <http://www.avea.com.tr/tr/sta/hakkinda/hakkinda/ttim.shtml?pagemenu=hakkinda.ttim> (12 Kasım 2009)

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM GELİŞTİRME VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Çalışmanın ikinci bölümünde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin performans ile ilişkisini teorik çerçevede belirtmek amaçlanmıştır.

I - EĞİTİM METOTLARI VE AŞAMALARI

Eğitim ve performans ilişkisinin öncesinde eğitim metotlarını tanımlamak ve eğitim sürecinin aşamalarını belirtmek uygun olacaktır.

A. EĞİTİM METOTLARI

Genellikle İşletmeler Eğitim İhtiyaçlarını Şu Metotlarla Karşılamaktadırlar;

Çıraklık, danışmanlık, hizmet içi eğitim merkezleri, kurslar, uzaktan öğrenme (posta, e-posta, kitap, CD), stajyerlik, iş tanımları, konferanslar, üniversite programları, çalışma el kitapları, yönetim geliştirme programları, gözetim altında çalışma, işbaşı deneyimleri, dış güdümlü eğitimler, yeni işlerin veya rollerin oryantasyonu, iş arkadaşılığına dayalı eğitim, iç güdümlü öğrenme, televizyon, bilgisayar tabanlı öğreticiler.⁷²

Eğitim metotları, iş başında eğitim ve iş dışında eğitim olarak ikiye ayrılmaktadır.

1. İş Başında Eğitim Metotları

En sık kullanılan eğitim metotları bu grupta yer almaktadır. Bu eğitim metotlarında çalışanlar bizzat işin başında konumlandırıldıklarından dolayı, daha hızlı bir şekilde üretken ve verimli hale gelebilmektedirler.

Bu eğitim yönetiminin dezavantajlarından bahsetmek gerekirse; ilk olarak çalışanların yeteneklerini geliştirene kadar geçen süre içinde alınacak düşük verim söylenebilir. Diğer bir dezavantaj ise, öğrenme süreci içinde eğitilenler tarafından

⁷² McNamara,C.,**Various Ideas for Learning Activities and Documentation of Results**,
http://www.managementhelp.org/trng_dev/methods/methods.htm

yapılacak hatalardır. Fakat genellikle iş başında eğitimin getirileri bu dezavantajları tolere etmektedir.⁷³

Belli başlı iş başında eğitim metotları şunlardır;

a. Çıraklık Eğitimi

Endüstriye yeni katılacak olan genç çalışanlara hem iş başında hem de iş dışında verilen bir eğitim türüdür. Çıraklık eğitim metoduna göre; beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı ve kuramsal 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 çalışanlarınkinden daha az olmasına karşın, bu yöntem nitelik kazanmak isteyen bireyler için ücretli eğitim sağlamaktadır.⁷⁴ Çıraklık eğitiminde çalışan bir ustanın yanında işi öğrenmektedir. Çıraklık süresi 2 – 5 yıl arasında değişebilmektedir.⁷⁵

b. Dört Safha Yöntemi

Çalışan işini amir gözetiminde yaparak öğrenmektedir. Amirin yetenek ve isteği, eğitim etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Bu yöntem genellikle el becerisinin kazandırılıp geliştirileceği ve güvenlik kurallarının öğretilceği durumlarda kullanılmaktadır. Tehlikeli işlerin öğretilmesinde, çok sayıda çalışanın eğitime tabi tutulduğu durumlarda ve pahalı, hassas maddelerle yüksek kalitede üretim yapıldığında bu yöntem tercih edilmez.⁷⁶

Bu yöntem 4 aşamada uygulanmaktadır;⁷⁷

Birinci aşama: Eğitime tabi tutulacak kişiler işe hazırlanır ve şüphelerin üstesinden gelmeleri sağlanır.

İkinci aşama: Gerekli, elzem komut ve bilgiler verilir.

⁷³ David A. De Cenzo ve Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, 5th Edition, USA: John Wiley&Sons, Inc, 1996, s.243.

⁷⁴ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul: Beta, 2003, s.225.

⁷⁵ De Cenzo ve Robbins, **Human Resource Management**, p.243.

⁷⁶ Bingöl, s.224.

⁷⁷ De Cenzo ve Robbins, **Human Resource Management**, p.243.

Üçüncü aşama: Eğitim alanların işi denemeleri ve ne kadar anladıklarını, öğrendiklerini görmeleri sağlanır.

Dördüncü aşama: Çalışanlar işe yerleştirilir, işin başına geçirilir. İş kendileri yapmaya başlarlar, ihtiyaç duyduklarında danışabilecekleri, seçilmiş bir çalışan bulundurulur.

c. Stajyerlik

Bu yöntem çalışanlara ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, çalışma koşullarını ve görevlerini çalışanlara tanıtmak, bünyesel değişikliklere kısa zamanda uyma yeteneği kazandırmak ve mesleki sorumluluk taşımayı öğretmek amacıyla yapılır.⁷⁸ Stajyerlik yöntemi çeşitli okullarla iş örgütleri arasında yapılan bir anlaşmanın parçası durumundadır. Stajyerlik programında bireyler öğrenirken ücret alırlar fakat bu ücret tam zamanlı çalışan normal çalışanlarındakinden daha düşük bir ücrettir. Ayrıca bu yöntem öğrencilere bazı avantajlar sağlamaktadır. Çalışma yoluyla elde ettikleri deneyimi, sınıf ortamında elde ettikleri teorik bilgi ile bütünleştirme imkânı sağlar.

Yönetici adaylarının eğitiminde de stajyerlik yöntemi kullanılmaktadır. Buna göre, eğitilecek kişi geçici bir bölüm başkanı veya bir bölüm başkanının yardımcısı olarak atanır. Bu pozisyonda yetişmesi ve gelişmesi istenilen çalışan, yardımcı olarak yöneticinin araştırma ve incelemelerine yardım eder, haberleşmesini düzenler ve o birimin birçok sorununu yakından tanıma fırsatını elde eder.

Bu yöntemin başarı ile yürütülmesinde yöneticinin deneyimi, önderliği ve karar verme yeteneği önemli rol oynar. Diğer yandan yönetici, gerekli tutuma sahip değilse eğitilen yardımcının ihtiyaçlarını tam olarak anlamamışsa ve yardımcılık pozisyonunu bir eğitim yöntemi olarak kabul etmezse, bu yöntemin başarı şansı azalır.⁷⁹

⁷⁸ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s.80.

⁷⁹ Bingöl, s.225.

d. Simülasyonlar

Simülasyon, gerçek yaşamda yer alan bir durumu temsil eden bir eğitim metodudur. Bu metotta eğitilenler; verdikleri kararların gerçek iş durumlarında ne tür sonuçlar ortaya çıkarabileceğini görürler. Eğitilenlerin kararlarının etkilerini yapay ve risksiz bir ortamda görmesine imkân veren simülasyonlar, yönetim ve kişiler arası beceriler kadar üretim ve işleme becerilerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır.⁸⁰

Bu yöntemde kullanılan simülatörler, mekanik araçların basit kartondan yapılmış taklitlerinden, tüm çevrenin bilgisayara yüklenmiş simülasyonlarına kadar sıralanmaktadır. Eğitim ve geliştirme uzmanları, örneğin taklit satış tezgâhları, otomobiller ve uçaklar kullanabilmektedirler.

Bu yöntem çevrenin gerçek olmamasından dolayı, gerçek iş çevresinden daha güvenli ve daha az endişe vericidir. Bu teknik iş başında eğitimin ortaya çıkardığı müşteri tatminsizliğini ortadan kaldırabilir, stajyerlikte yaşanabilecek hayal kırıklıklarını azaltabilir.⁸¹

Simülasyonların en önemli özelliği eğitilenlerin iş başında karşılaşacağı teçhizat ve duruma uygunluk derecesidir. Yani simülatörlerin iş ortamında bulunanlarla aynı unsurlara sahip olmaları gerekir. Simülatör, eğitilenin içinde bulunduğu koşullar ve verdiği tepki sonucunda ekipman nasıl bir tepkide bulunacaksa aynısını vermelidir. Bu nedenle simülatörleri geliştirmek çok pahalıdır ve iş ortamıyla ilgili elde edilen yeni bilgilerle sürekli olarak güncelleştirilmesi gerekir.⁸²

Simülasyonlar, pahalı bir yöntem olsa da eğitim esnasında oluşabilecek iş kazalarının oldukça azalmasına yardımcı olan bir uygulamadır.

Bu yöntemin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Eğitime katılanlar, özellikle yöneticiler, eğitim esnasında gerçek durumla karşı karşıya kalmadıklarından gerçek durumun baskısını duymadan karar alacaklarından, kararların isabet derecesi bundan

⁸⁰ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Canan Çetin (Çev), 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999, s.200.

⁸¹ Bingöl, s.230

⁸² Noe, s.201

etkilenecektir. Ayrıca taklit edilmiş iş çevresinden gerçek çevreye nakilde bazı potansiyel güçlükler bulunmaktadır.⁸³

e. Görev Değiştirme (İş Rotasyonu)

Bu yöntemin en belirgin özelliği çalışanın yetiştirilmesi amacıyla belirli sürelerle çeşitli işlerde çalışmasıdır. Amaç, ileride önemli üst görevlere atanacak kişilerin işletmede yer alan çeşitli görevleri yakından tanımasını sağlama, teknik ve yönetsel yeteneklerini geliştirmektir.⁸⁴

Bu yöntem genellikle hizmete yeni giren yönetici adaylarının yetiştirilmesinde yararlı olmaktadır. Uygulamada değişik biçimleri bulunmaktadır. Adayların gönderildikleri kuruluşun görevleri ve izlediği yöntemler hakkında bilgi edinmeleri yeterli görülebileceği gibi, adaylara özel görevler ve sorumluluklar verilmek suretiyle bilgi ve tecrübelerinin artırılmasına da çalışılmaktadır.

Bu yöntemin etkili olmasını engelleyen bazı durumlar söz konusudur. Eğitilen adayın belli bir süre sonra hizmet birimlerinden ayrılacağını bilmesinden dolayı işine karşı ilgisiz kalabilmesi mümkündür. Öte yandan aday işe ilgili bir şekilde yaklaşırsa, bile bulunduğu hizmet birimlerinin yöneticilerinin adayın iş yapmasına izin vermemeleri olasılığı da söz konusudur. Ayrıca eğitilen kişinin kısa bir zamanda iş ortamına alışması ve olumlu ilişkiler kurması oldukça güçtür.

Rotasyon eğitim yönteminin “sıra savma” gibi görülmesini engellemek gerekmektedir. Adaylara belli görev ve sorumluluklar verilerek yakından izlenmelidir.⁸⁵

f. Proje ve Komitelerde Görev Alma

Bu yöntem karar verme, planlama ve benzeri konularda etkili bir yöntemdir. Önemli komitelerde ve projelerde umut verici bir çalışanın veya yönetici adayının görevlendirilmesi, geniş bir deneyim kazandırılmasına neden olur. Önemli kararlar alan, planlar yapan ve projeler gerçekleştirilen komitelerde görev alanlar, kişilikler, meseleler, süreçler açısından geniş bir kavrayış kazanabilirler. Önemli bir komiteye

⁸³ Bingöl, s.237

⁸⁴ Akyüz, s.81.

⁸⁵ A. Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: TODAİE, 1995, s.98

eğitilenleri atamak, onlara yönetici olmaları için ihtiyaçları olan güvenilir bilgi birikimi ve deneyim kazandırabilecektir.⁸⁶

Her küçük grubun belli bir görevi ortaklaşa yerine getirdiği bu yöntemde, görevler belli bir konuda rapor hazırlanması, seçilmiş belgelerin incelenmesi ya da ortak bir araştırma yapmak gibi çalışmaları içermektedir.⁸⁷

g. Kilit İşler

Bazı işletmeler, çalışanı yetiştirmek, bazı yetenek ve becerilerini geliştirmek amacıyla bazı kilit işlerden yararlanmaktadırlar. Bu tür kilit veya stratejik işleri öğrenip başarılı olan kişilerin diğer işlerde yer almaları kolaylaşmış olur.⁸⁸

Çalışanlar bu işleri yaparken, aynı zamanda yetişmekte, gerekli bilgi, davranış ve maharet kazanmaktadır. Stratejik işlerin tespitinde şu faktörler önem taşımaktadır,⁸⁹

- Yapılması ve başarılması için temel kararları gerektiren işler,
- Zor problemlerin çözümüne fırsat veren işler,
- Tepe yöneticileri ve işletmenin dış çevresi ile teması gerektiren işler,
- Başarılması için etkin bir liderliğin gerekli olduğu işler,

2. İş Dışında Eğitim Metotları

İş dışında gerçekleştirilen eğitim metotları bazı daha zor meslek ve işler için gerekli yeteneklerin kazanılması için kullanılabilir. Bu yöntemlerde çalışanlar eğitim aldıkları esnada çalıştıkları yerin baskısından uzak olurlar. Ayrıca bu yöntem işyerindeki zaman kaybını engelleyebilmektedir.⁹⁰

⁸⁶ Bingöl, s.226

⁸⁷ Canman, s.100

⁸⁸ Bingöl, s.226

⁸⁹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2002, s.212,213.

⁹⁰ Louis E.Boone ve David L. Kurtz, **Contemporary Business**, 5th Edition, The Dryden Press, 1987, s.276

a. Kongre, Konferans Ve Seminerlere Katılım

Konferans, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kişilerin bir araya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarını ifade eder. Konferansa katılan kişiler, konunun çeşitli noktalarını fikirleri, süreçleri ve ölçütleri birbirlerine iletirler.⁹¹ Kişinin eğitim gereksinimine yönelik olan kongre, konferans ya da seminerlere bir dinleyici olarak veya bir bildiri ile katılması, hem yenilikleri izlemesi, hem de bilgi paylaşımı sağlaması açısından önemli ve etkili bir eğitim yöntemidir.⁹²

b. Rol Yapma Yöntemi

Bu yöntemde eğitilenler kendilerine verilen karakterler gibi davranırlar. Durumla ilgili bilgi (iş veya kişiler arası problem) eğitilenlere sağlanmaktadır.⁹³ Bir olayın dramatize edilmesi suretiyle bazı tekniklerin öğretilmesi amaçlanmaktadır. Rol alanlar eğitim alanlardır. Bu yöntemin özellikle insan ilişkileri ve halkla ilişkiler teknikleri eğitimde etkili olduğu görülmektedir.⁹⁴ Genel bir sürece göre katılanların tümü için bir senaryo hazırlanır. Eğitim grubunun bazı üyeleri rol alırlar ve senaryoyu canlandırırlar. Daha sonra grup, oyuncuların tutum ve eylemlerini değerler, grup lideri, hatırlanması gereken noktaları işaret eder, yorum ve sonuçları özetler. Rol oynama yöntemi, yönetici, gözetimci ve çalışan temsilcilerinin eğitim ve geliştirme çalışmalarında oldukça yararlı olmaktadır.⁹⁵

c. Duyarlılık Eğitimi

Eğer bir yönetici kişiler arası olumlu ilişkiler kurabilme ve bu konudaki sorunların üstesinden gelebilme becerisini geliştirmek isterse, her şeyden önce kendi kişiliği ve davranışları hakkında tarafsız ve gerçekçi bir bilgi sahibi olması gerekir. Bu amaçla da o yöneticinin iki önemli soruyu doğru olarak cevaplayabilmesi zorunludur. Birincisi; “benim davranışlarım kişiler üzerinde nasıl bir etki yapmaktadır?” ikincisi ise

⁹¹ Bingöl, s.228

⁹² İlkay Holt, Duygu Kızılaslan, Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim Uygulamaları Ve Koç Üniversitesi Suna Kırac Kütüphanesi Örneği, **Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu**, Ankara: 21-24 Ekim 2004, s.7.

⁹³ Noe, s.204

⁹⁴ Canman, s.103

⁹⁵ Bingöl, s. 229

“bir grup insan arasındaki davranışların dinamizmi nasıl bir olgudur ve ben bunun bilincinde olan bir kişi miyim?” sorularıdır.

Bir yöneticinin psikoloji ve sosyo-psikoloji kitapları okuyup, çalışarak beşeri ilişkiler konusunda entelektüel bir görüş kazanabilmesi mümkündür. Bu yolla edindiği teorik bilgi ve görüşlerle gerçek yaşamdaki kişiler arası ilişkileri anlayıp beşeri ilişki sorunlarını çözümleyebilme becerisini geliştiremez. Kişi böyle bir amacı ancak gerçek yaşam koşullarında kişiler arası ilişkileri ve sorunları hissedip yaşayarak gerçekleştirebilir. Duyarlılık eğitimi yöntemi bu amacı gerçekleştirebilmek fikrinden doğmuştur.

Bu yöntem ilk olarak Amerika’da Bethel şehrinde Ulusal Eğitim Laboratuvarları’nın eğitimcileri tarafından geliştirilmiştir. Ardından yönetici eğitimi için etkili bir yöntem olması sebebiyle birçok ülkede kabul görüp, uygulanmıştır. Günümüzde yönetici eğitiminde yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir. Ülkemizde ilk kez Türk Sevk Ve İdare Derneği eğitimcileri tarafından uygulanmıştır.⁹⁶

Duyarlılık eğitimi yöntemi, genel olarak ”T” (Training-Eğitim) grupları olarak isimlendirilen küçük gruplarda kullanılmaktadır. Bu grupların üyeleri bir haftalık veya daha uzun bir dönem boyunca günde 2 veya 3 saat birlikte çalışırlar. Grubun bir lideri olmasına karşın, liderin, belirli bir grup yapısını ve faaliyetlerini zorla kabul ettirmek gibi belirli bir görevi yoktur. İlk başta üyeler hayal kırıklığına uğrarlar ve sıkılırlar. Niçin orada bulunduklarını anlamazlar ve birisinin kendilerine ne yapılacağını anlatmasını isterler. Bununla beraber yavaş yavaş grup içinde konuşma ve sohbet başlar. Lider diğer üyelere karşı duygu ve tepkilerin ifadesinde samimiyyetin olmasını teşvik eder. Katılanlar görüşmeye başlarlar ve neler yaptıklarını kendi kendilerine gösterirler. Sık sık aralarındaki bağlar kuvvetlenir ve grup sonunda kendi yapısını geliştirir, kendi kendini yönetmeye başlar. Sonuçta böyle bir eğitim otoritenin psikolojik tehlikelerini yok eder, yöneticileri demokrat, insancıl, yumuşak, açık fikirli ve samimi liderler durumuna dönüştürür. Ayrıca yöneticilerin karşılıklı olarak içlerinde gizli kalan duygularını bulup ortaya çıkarır.⁹⁷

⁹⁶ Öncü, s.129-130.

⁹⁷ Bingöl, s.231.

d. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay metodu ilk kez Harvard Üniversitesi İdari Bilimler Bölümünce oluşturulmuş ve Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra da bu yöntemin öncülüğünü yapan bu üniversitede uygulanmaya başlamıştır.

Bu yöntem, karar verme yeteneğini geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımla, dikkatle geliştirilmiş birtakım yönetsel olaylar hakkında öğrencilere bilgi vererek onların bu bilgilerin ışığında yapacakları değerlemelerle belirtilen olaylarda karşılaşılan sorunların çözülmesi için gereken doğru kararları almalarını ve uygulanacak yönetim hareket planını önermelerini içermektedir. Harvard Üniversitesi'nce hazırlanan örnek olaylar çok uzun olup, olaydaki temel sorunla pek fazla ilgisi olmayan birtakım tablolar, diyagramlarla desteklenen ayrıntılı bir rapordan oluşmaktadır.⁹⁸

Önemli olan iyi (sağlıklı) çözümlemelere dayanılarak gerçekçi ve doğru sonuçlara varmaktır.

Bu yöntem, sorulara somutluk kazandırmaktadır. Ussal düşünmeyi ve karar vermeyi öğretip, tartışma yeteneğini geliştirmektedir, birden çok örnek olayın incelenmesi daima önerilmektedir.⁹⁹

e. Görsel Eğitim

Bu yöntem iletişim, görüşme ve müşteri hizmetleri becerilerinin geliştirilmesi ve prosedürlerin nasıl takip edileceğinin gösterilmesi için kullanılmaktadır.

Eğitimde video, slayt, tepegöz kullanımının çeşitli avantajları bulunmaktadır. Birincisi eğitici dersi gözden geçirebilir, yavaşlatabilir veya hızlandırabilir. Bu da ona eğitimi, eğitilenlerin uzmanlığına göre uyarlama imkânı verir. İkincisi, Eğitilenlere ekipmanın kusurlu çalışması, kızgın müşteriler veya acil durumlar hakkında gösterimler yapılabilir. Üçüncüsü, eğitilenlere tutarlı bir eğitim verilir. Program içeriği belirli bir eğiticinin yorumu olmaksızın eğitilenlerin kendilerini duymalarına ve görmelerine

⁹⁸ Öncü, s.123.

⁹⁹ Canman, s.103

imkân verir. Sonuç olarak eğitilenler düşük performansı, eğiticiler ve katılımcılar gibi dış etkenlere bağlayamazlar.¹⁰⁰

f. Programlanmış Eğitim

Bu yöntemde eğitim malzemesi bölümlere ayrılır. Her bir bölüm, öğrenilecek tüm konunun küçük bir parçasını temsil eder ve her bir bölüm bir sonrakine geçmeden önce başarı ile öğrenilmelidir. Bir el kitabı veya öğretim makinelerinin kullanıldığı böyle bir program, eğitilenden sürekli olarak yanıtta bulunmasını gerektiren mantıki bir diziyi öngörmektedir. Bilginin küçük bir bölümü gösterildikten sonra, eğitilenden ya ilgili kısma yanıtını yazmak suretiyle ya da bir makinedeki bir düğmeye basmak suretiyle bir soruyu yanıtlaması istenir. Eğitilen kişinin yanıtı doğru ise, o konu hakkında tavsiyede bulunulur veya açıklama getirilir ve malzemedeki bir sonraki adım kendisine gösterilir. Yanıtı doğru değilse, kendisine daha fazla açıklayıcı bilgiler verilir ve tekrar denemesi söylenir.

Özetle, Programlanmış öğretim yönteminde etki görevini ifa eden belirli kelime veya cümleler kullanılarak eğitilenlerin davranışlarında fark edilebilir değişikliklerin meydana gelmesi amaçlanmaktadır. Hazırlanan kelime veya cümlelerden eğitilenlerin belirli davranışlarda bulunmaları ve yanıt vermeleri beklenir. Eğitilenler istenilen yanıtları verdikten sonra, yeni cümlelere geçilir. Bu yöntemin başarılı olması için seçilen cümlelerin amaca uygun bir tarzda hazırlanması gerekmektedir.¹⁰¹

B. EĞİTİM SÜRECİ AŞAMALARI

Bir eğitim ve geliştirme programı başlıca dört aşamadan oluşmaktadır;¹⁰²

Birinci aşama: Eğitim ihtiyaç ve amaçlarını belirlemek,

İkinci aşama: Eğitim programlarını hazırlamak,

Üçüncü aşama: Eğitime katılacak olan çalışanları, kullanılacak eğitim yöntemlerini ve materyalleri belirlemek,

¹⁰⁰ Noe, s.192.

¹⁰¹ Bingöl, s.227.

¹⁰² Öncü, s.181.

Dördüncü aşama: Eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi.

1. Eğitim İhtiyaç Analizi

İhtiyaç belirleme genel olarak organizasyonel analiz, kişi analizi ve görev analizini içermektedir. Organizasyonel analiz eğitimin gerçekleşeceği genel ortamı göz önüne alır yani organizasyonel analizi işletmenin iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak ayrıldığını ve eğitim aktiviteleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içermektedir.¹⁰³

İhtiyaç analizi, eğitim çalışmalarında ilk ve en önemli aşamayı oluşturmaktadır. Eğitim ile hedeflerin gerçekleşmesinin sağlanması için en temel araçtır. Eğitim ihtiyaç analizi, eğitimin gerçek adresinin, önemli iş ve verimlilik ihtiyaçlarının sağlanmasında yardımcı olarak işletmelerdeki performans düşüklüğünün eğitim ile giderilip giderilemeyeceğini belirlemektedir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi işletmenin stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak performans değerlemeyle ilişkili olarak düzenli aralıklarla yapılabileceği gibi, işletme içinden veya dışından gelen ve eğitim ihtiyacının habercisi olabilecek bazı sinyaller de dikkatleri eğitim eksikliği konusuna çekebilir.¹⁰⁴

a. Organizasyonel Analiz

Organizasyonel analizlerde organizasyonun etkinliğini arttırmak için işgücü maliyeti, çıktının miktarı ve kalitesi gibi çeşitli etkinlik ölçütleri göz önüne alınarak eğitim ihtiyacı duyulan alanlar saptanır.¹⁰⁵

Herhangi bir baskı noktası için eğitimi çözüm olarak seçmeden önce, üç faktör göz önüne alınmalıdır. Bu faktörler, işletmenin stratejik yönü, yöneticinin ve personelin eğitim faaliyetleri için verdikleri destek ve mevcut eğitim kaynakları şeklinde sıralanmaktadır.¹⁰⁶

¹⁰³ Noe, s.55.

¹⁰⁴ Zehra Çınar, **İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=683 (11 Mayıs 2008)

¹⁰⁵ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi, Ankara: 1998, s.182.

¹⁰⁶ Noe s.62.

(1) İşletmenin Stratejik Yönü

Eğitimin stratejik rolü eğitimin sıklığı ve tipi ile işletmede eğitim işlevinin nasıl örgütlendiğini etkilemektedir.

(2) Eğitim Aktivitelerine Yöneticilerin Desteği

Eğer yöneticilerin tutum ve davranışları destekleyici olmazsa çalışanlar muhtemelen eğitim içeriğini işlerine uygulamakta zorluk yaşayacaklardır.

(3) Eğitim Kaynakları

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kendi eğitim programlarını oluşturabilirler ya da danışman veya eğitim programları satıcısından almaya karar verirler. Pek çok işletme bu ihtiyacı dışarıdan sağlamayı tercih etmektedir.

b. İş (Görev) Analizi

Bu analizde önemli olan organizasyonların öncelikle yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesinin temel şartının değişikliklere uymak ve sürekli olarak etkili çalışmalar gerçekleştirmek olduğunu anlamalarıdır. Daha sonra ise eğitimin başarısının sağlıklı ve tutarlı görev analizlerine bağlı olduğunu kavramalarıdır. Her birimde gerçekleştirilen işlerin gereklilikleri ve birbirleri ile ilişkileri bakımından ortaya konması gerekmektedir.

Görev analizinde, öncelikle performansın düşük olduğu alanlarda işlerin temel görev ve sorumlulukları ile işi yapan personelin sahip olması gereken nitelikler incelenir. Görev analizi sonucu, bir işin nasıl yapılacağını gösteren iş tanımı (işin niteliği, yapıldığı şartlar) ve o işi yapacak kişide olması gereken özellikleri (beceri, sorumluluk, asgari başarı standartları) gösteren iş gerekleri belirlenir.¹⁰⁷

Görev analizi, işlerin nasıl yapılacağını ortaya koymaktadır, mevcut performansla o görev için olması gereken performansın arasında ne kadar fark olduğunu

¹⁰⁷ Müberra Yüksel, **İnsan Kaynakları Çağında İşletmelerde Eğitim Yönetimi**, İstanbul: Türkmen, 2008, s.105.

ortaya koymaya yaramaktadır. Ayrıca bu analizde sadece bugün var olan görevler değil, gelecekte oluşabilecek görevler de göz önüne alınmalıdır.¹⁰⁸

Bir görev analizindeki adımlar şunlardır;

Birinci adım: Analiz edilecek işleri seçmek

İkinci adım: Uzman çalışanları ve yöneticilerini gözlemleyerek ve onlarla görüşerek, görev analizi yapmış diğer kişilerle konuşarak iş başında yerine getirilen görevlerin listesini yapmak.

Üçüncü adım: Görev listesini doğrulamak. Bu konu uzmanlarından oluşan bir grubun görevlerle ilgili sorulara görüşmelerle veya yazılı olarak cevap vermesidir. Soru tipleri şu tür soruları içerebilir: Görev ne sıklıkla yerine getiriliyor? Her bir görev için ne kadar zaman harcanıyor? İşte başarılı performans için görev ne kadar önemli ve kritiktir? Görevi öğrenmek ne kadar zor? Görev performansı giriş seviyesindeki çalışandan bekleniyor mu?

Dördüncü adım: Görevler belirlendikten sonra, bunların her birini gerçekleştirmek için gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemek önem taşımaktadır. Bu bilgi, görüşme ve anketlerle toplanabilir.¹⁰⁹

c. Kişi Analizi

Kişi analizleri bireysel düzeydeki analizlerdir. Genellikle performans değerlemesinden elde edilen sonuçlara dayandırılmaktadır.¹¹⁰

Çalışandan beklenen performans ile çalışanın var olan performansı arasındaki fark, “performans açığını” göstermektedir.¹¹¹ Yani bu analizde çalışanın bireysel performansı üzerinde durulmakta, mevcut performansın yanında, çalışanın değerleri, ihtiyaçları, potansiyel performansı ve kişisel kariyer gelişim planları ele alınmaktadır. Yani çalışanın var olan bilgi ve becerileri ile ulaştığı performansın, standart yani istenen

¹⁰⁸ P.Nick Blanchard, James W.Thacker, **Effective Training**, Third Edition, New Jersey,Pearson Prentice Hall: 2007, s.135.

¹⁰⁹ Noe, s.76.

¹¹⁰ Öznur Yüksel, s.182.

¹¹¹ Blanchard ve Thacker, s.125.

performansa uygun olup olmadığının saptanmasıdır. Böylelikle iş gereklilikleri ile personelin bilgi ve becerileri arasındaki fark belirlenir. Eğer bu fark eğitim eksikliğinden kaynaklanıyorsa eğitime ihtiyaç var denilebilir. Bu analizde ayrıca kişilerin sahip oldukları değer ve ihtiyaçların da incelenmesi gerekir.¹¹²

Eğitim ihtiyaç analizi faaliyetleri kapsamında performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından da yararlanılır. Diğer bir deyişle, performans yönetim sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirmektedir.¹¹³

2. Eğitim Politikası Ve Eğitimin Planlanması

Herhangi bir işletmede yapılmış olan iş ve eğitim ihtiyaçları analizi, her bir iş veya iş grupları için en tutarlı ve geçerli eğitim plan ve programlarını hazırlayabilmeye ve eğitimin en etkin ve yararlı bir biçimde nasıl uygulanabileceğini saptamaya olanak vermektedir.

Eğitim politika ve planlarını 3 başlık altında düşünebiliriz.

a. Yeni işe alınacak kişiler

Yeni işe alınacak kişiler, işin gerektirdiği özel bilgiler yanında organizasyonun uğraş alanı hakkında da gerekli bilgileri öğrenmek ihtiyacındadırlar. Bu bilgiler kişinin bir üst pozisyonundaki kişi tarafından verilebilir fakat öğrenilecek bilgiler çok ve değişik kişilerden öğrenmeyi gerektiriyorsa, o takdirde profesyonel bir eğitmen tarafından da verilebilir.¹¹⁴ İşletmede bir eğitim yöneticisi bulunsun veya bulunmasın, bölüm yöneticileri, sadece başlangıç döneminde değil, bunu izleyen kariyer boyunca da çalışanlarının eğitimlerine yönelik tutumlarını belirlemek durumunda olacaklardır.¹¹⁵

¹¹² Çınar, s.10.

¹¹³ Uyargil, s.9.

¹¹⁴ Öncü, s.82,83,84,85.

¹¹⁵ John Finnigan, **Doğru İşe Doğru Eleman**, Mehmet Kılıç (çev.), 1. Basım, İstanbul: Rota Yayınları, 1995, s.92.

b. Mevcut Personel

Sorumlu bulundukları işleri yürütürken personelin performansı yetersiz bulunuyorsa bu gibi personelin zayıf oldukları konularda eğitim gereksinimleri var demektir. Bu durumda yapılacak iş, o çalışanların gerçek performansını, işin hedeflerini başarıyla gerçekleştirebilmenin gerektirdiği hedef standart performansla karşılaştırmaktır.

c. Terfi Edecek Veya İş Değiştirecek Personel

Bu durumdaki çalışanlar getirilecekleri yeni görev ve pozisyonlar için gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olabilmek amacıyla eğitim almalıdırlar.

Eğitim planında mutlaka yer alması gereken bazı öğeler vardır, bu öğeler şu şekilde sıralanabilir;

- Eğitim içeriği
- Hedef standart performans
- Eğitimin uygulama yeri ve şekli
- Eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesinden sorumlu olacak kişi
- Öncelik sırası ve zamanlama
- Eğitimin sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılacak metot

Eğitim faaliyetlerinin başarıyla ve belirli bir düzen içinde yürütülebilmesi için sağlam eğitim politikaları oluşturmak ve bunları uygulamak yöneticilerin en önemli görevidir. Eğitim politikasının amacı, daha geçerli ve katkı sağlayan eğitim planlarının oluşturulup geliştirilmesine ve etkin olarak uygulanmasına yol gösteren belirgin bir kural getirmek olmalıdır.

Eğitim politikasının üst yönetim tarafından benimsenmiş olması ve tüm personelin anlayabileceği kadar açık bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. Aksi takdirde organizasyonda yapılacak eğitimin organizasyonun hedefleriyle görevlilerin

hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak biçimde bütünleşmesini sağlamak çok güç olur ve böyle bir ortamda yapılan eğitim de etkin olmayacaktır.¹¹⁶

d. Eğitimcinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri konusunda programın başarısının eğitimcilerin özelliklerine ve yeteneklerine de bağlı olduğu unutulmamalıdır. Onların bilgi ve becerileri eğitim etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir.

Eğitimcilerin sahip olması gereken bazı özellikler ise şöyle sıralanabilmektedir.¹¹⁷

- Eğitimci, eğitimin ana çerçevesini katılımcılara ayrıntılı olarak belirtmelidir.
- Kavramların net olarak anlaşılmasını sağlamalıdır.
- Mesajı etkili bir şekilde katılımcılara ulaştırmalıdır.
- En gelişmiş eğitim araçlarını hazırlayabilmelidir.
- Katılımcıların motivasyon durumunu bilmeli ve buna uygun biçimde davranabilmelidir.
- Çalışanların beklentilerini öğrenmeli, ne ölçüde bu beklentileri karşılayacağını açıklamalı ve sorularına açıkça yanıt verebilmelidir.

Aynı zamanda etkin bir eğitimci;¹¹⁸

- Amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanları yüreklendirebilmelidir.
- Eğitimi alacak olan işletmedeki iş yapış biçimini ve süreçlerin ana hatlarını bilmelidir.
- Eğitime katılımcılardan belli bir süre önce gidip onları karşılamalıdır.

¹¹⁶ Öncü, s.82,83,84,85.

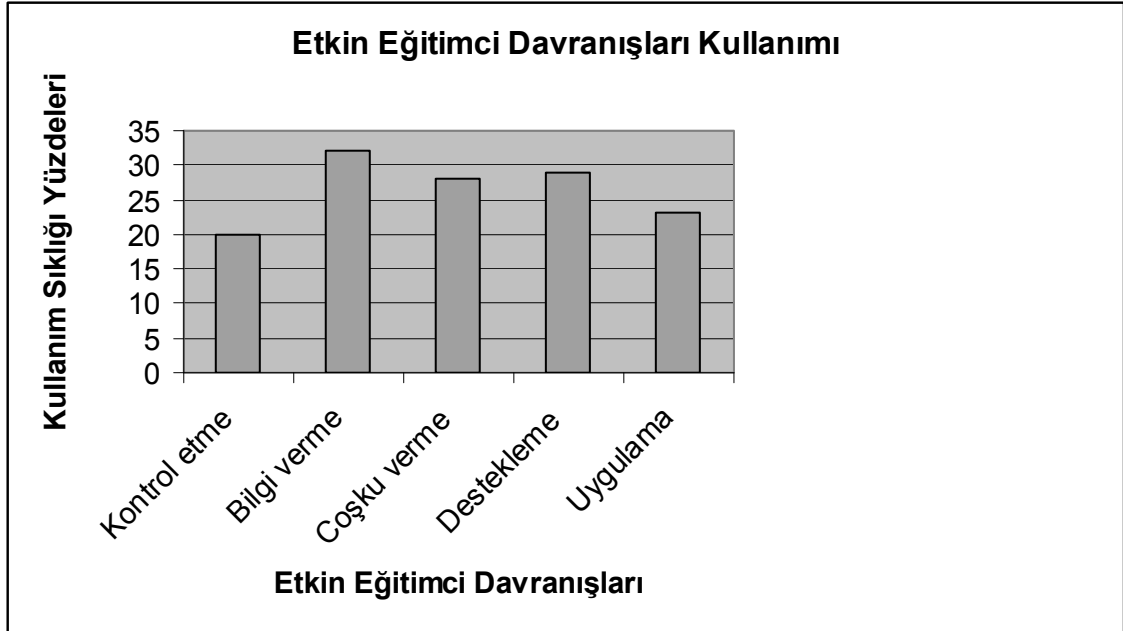
¹¹⁷ Lim, Lee ve Nam, s.24.

¹¹⁸ Acar Baltaş, **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, 1. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2009, s.209.

- Eğitim konusuyla ilgili olarak çalışanların yaşadıkları günlük sıradan sorunları veya ender rastlanan ancak etkisi önemli ve büyük ölçüde olan bazı sorunlar hakkında bilgi edinmelidir. Bu tip sorunlara hazırlıklı olmalıdır.

- Eğitim sonrasında bir rapor hazırlayıp, ölçme ve izleme çalışmalarında yer almalıdır.

Şekil 2 de etkin eğitimci davranışlarından bazılarının kullanım sıklığını görmekteyiz.



Şekil: 2. Etkin Eğitimci Davranışları Kullanımı

Kaynak: Erdoğan Taşkın, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, 2. Basım
İstanbul: Kazancı Kitap, 1997, s.44.

3. Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi

Yapılan eğitimin başarısı, sistematik olarak değerlendirilmelidir. Eğitimin etkinliğini ölçerken şu noktalara dikkat edilmelidir;¹¹⁹

- Eğitime katılanların eğitimin kapsamı ve yönetime karşı olan tepkileri
- Yapılan eğitim sonucunda elde edilen bilgi

¹¹⁹ Çetin, Akın ve Erol, s.339,340.

- Eğitimle sağlanan davranış değişikliği
- Eğitime katılan kişi veya kurumlarda olan gelişmeler ve alınan sonuçlar.

İnsan Kaynakları bölümleri, günlük işlerle ilgili eğitimin yanı sıra, insan kaynaklarının uzun vadede geliştirilmesine önem vermelidir. Yapılan terfi ve transferler çalışanlara sadece bir iş sahibi değil aynı zamanda kariyer sahibi olduklarını da hissettirecektir.

4. Eğitimin Yararlarını Hesaplama

Eğitim faaliyetlerinde hangi teknik veya teknikler kullanılırsa kullanılsın, eğitim yararlarının hesaplanması gerekmektedir aksi takdirde eğitim faaliyetleri birer “artı maliyet unsuru” olmaktan öteye gidemezler. Eğitimin yararlarının hesaplanmasında fayda – maliyet analizleri kullanılabilir. Fakat uygulanması daha kolay bazı yöntemler bulunmaktadır.¹²⁰

a. Eğitim Vermemenin Maliyetini Hesaplama

Eğitim vermemenin maliyetinin, işletmenin kaybettiği gelir cinsinden hesaplanması esasına dayanmaktadır. Performans eksikliği görülen durumlarda eğitimin yokluğunun maliyeti hem potansiyel hem de gerçek gelir kaybı anlamına gelmektedir.

İşletmede gerçek veya potansiyel bir iş kaybının fark edilmesinin ardından, bu kaybın işletme için değeri kar cinsinden hesaplanmaktadır. Daha sonra bu kar kaybının eleman, makine eksikliği gibi nedenlerle olup olmadığı ortaya çıkarılarak, uygun eğitim verildiğinde elde edilecek yararlarla kıyaslanır.

Bu yöntem işletmelerde daha çok Pazar büyürken yararlı olabilmektedir. Çünkü gelir kaybına neden olan faktörler arasında eğitimin ağırlığını belirlemek ve ayıklayabilmek kolay değildir. Diğer taraftan eğitim yararları olasılık hesaplarına

¹²⁰ Öznur Yüksel, s.186

dayandığından dolayı gerçek veriler bu hesaplamalarla uyumluluk gösteremeyebilmektedir.¹²¹

b. Başarı Kayıtlarından Yararlanma

Eğitim öncesindeki başarı kayıtları ile sonrasındaki başarı kayıtları kıyaslanır. Başlangıçtaki kayıtlar, eğitim ihtiyaç ve amaçlarını belirlemede yardımcı olacaktır. Sonuçtaki kayıtlar ise değerlemede kullanılır. Bu yöntemde bazen kayıtların bulunmaması veya ilgili kişilerce saklanması gibi problemlerle karşılaşılabilir.¹²²

c. Başarılı Çıktı Olasılığını Hesaplama

Bu yöntem fayda maliyet analizleri ile risk analizlerini birleştiren, matematiksel, istatistiksel hesaplamalara ihtiyaç duyulan karmaşık bir yöntemdir. Programın potansiyel başarısını hesaplamakta veya eğitim sisteminin seçimine yardımcı olmaktadır.

d. Öğrenme Eğrisinden yararlanma

Bu yöntemde sıfır bilgi ve deneyime sahip bir çalışanın iş için yeterli oluşuna kadar geçen süre değerlendirilir. Böylece çeşitli eğitim yöntemleri değerlendirilebilir ve öğrenme eğrilerinden yararlanmak, doğru yöntemin seçilmesi için yardımcı olmaktadır.

e. Eylem Planı Muhasebesini Hazırlama

Bir eğitim faaliyetinin tamamlanmasından sonra, eğitimin işletmeye katkısını değerlendirebilmek için performansı geliştirici bir eylem planı hazırlanır ve uygulamaya konur. Bu plan açıkça koyulmuş amaçları, bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işlevsel düzenlemeleri ve bu düzenlemelerin yararlarının finansal terimlerle ifadesini içermelidir. Örneğin; Bir nezaterçi eğitimin amaçları şöyle belirlenebilir: “Bölümdeki talep formlarının işleme konuşma hızını %50 oranında arttıracak ve muhasebe açığını %25 oranında düşürecek.”

¹²¹ J.J. Philips, **Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods**, 1. Basım, Houston: Gulf Publishing, 1983, s.89

¹²² Öznur Yüksel, s.187

Bir eğitim programının değerlendirilmesi maliyetler ve yaratılan fayda yanında katılanların tepkisi, gerçekleşen öğrenme, davranışlarda değişme ve elde edilen sonuçlar açısından da yapılmalıdır. Değerlendirmenin yalnızca bir tek ölçüte göre yapılması, değerlendiricileri farklı sonuçlara götürebilir.¹²³

¹²³ Öznur Yüksel, s.188

II. EĞİTİM PERFORMANS İLİŞKİSİ

Eğitimin tanımında da ilişkisinden bahsedilen bu iki kavramın ilişkisini öncelikle teorik çerçevede ele almak uygun olacaktır.

A. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN YARARLARI, İLGİLİ TARAFLARI VE EĞİTİMLE İLİŞKİSİ

Yirmi birinci yüzyılda işletmeler çalışanlarını daha iyi bir performansla çalışmaya yönlendirmeleri halinde gelişmek bir yana, ayakta kalmakta bile güçlükler yaşayacaklardır. Daha yüksek performans ile kastedilen durum, mutlaka daha çok veya daha sıkı çalışmak anlamına gelmemektedir. Çalışanların kendi davranışlarıyla ilgili aktif bir sorumluluk üstlenmeleri, yaptıkları işler konusunda en iyi enformasyonu edinip paylaşımları ve temel sorunlara dönük kalıcı çözümlere şekil vermede sahici yetkilendirilmeyi iyi kullanmaları anlamına gelmektedir.¹²⁴

Performans değerlendirme sistemi işletmelerin en stratejik sistemleri arasında görülmektedir. İşletmenin sürekliliğini sağlamak için, belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak için koşullara göre değiştirdiği stratejileri de bulunmaktadır. Tüm çalışanlar bu amaç ve hedeflere ve yaptıkları işe göre farklı biçimde ve düzeyde katma değer yaratmaktadırlar. Performans yönetimi çalışanların, bireylerin ve işletmenin performansını iyileştirmeye yönelik bir sistemdir.

Performans değerlendirmesi ile elde edilen bulguların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer ve gelişim için çalışanların yönlendirilmesi ve verimliliğin artırılmasında kullanılması, sistemi çok boyutlu performans yönetimi süreci haline getirmektedir.¹²⁵

Performans yönetim sistemi, yöneticiler (değerlendirenler), çalışanlar (değerlendirilenler) ve işletme için çeşitli yararlar sağlamaktadır.

¹²⁴ Chris Agyris, Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim, Nurettin Elhüseyni (Çev.) **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler-Örgütsel Öğrenme** içinde (93-115), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2001, s.94.

¹²⁵ Ersen, s.136.

1. Yöneticiler İçin Yararları

Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler planlama ve kontrol işlemlerinde daha etkili olma şansı elde edebilmektedirler. Böylece çalışanların ve birimlerin performansı gelişmektedir. Yöneticiler çalışanların gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirleyebilir ve bu doğrultuda onlara eğitimle yardımcı olabilirler.¹²⁶ Yöneticiler performans yönetim sistemi sayesinde sorunları daha erken belirleyip önlem alabilirler. Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolü performans yönetimi sayesinde daha da güçlenmiş olur.¹²⁷

Performans yönetim sistemi yöneticilerin ve çalışanların, birbirlerinin pozisyonunu takdir ettiğini gösterir ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye yardımcı olmaktadır. İşletme içindeki rekabeti, motivasyonu ve iş tatmin düzeyini arttırmaktadır.¹²⁸

2. Çalışanlar İçin Yararları

Bir çalışanın performansının yeterli olmaması hem işletme için hem de çalışanın kendisi için sakınca yaratmaktadır. Bir çalışanın performansının yeterli olmadığına karar vermeden önce bu performansı objektif olarak analiz etmek gerekmektedir. Bu şekilde sorunun nereden kaynaklandığı anlaşılmış olur ve gerekli tedbirleri alabilmek açısından daha doğru kararlar verilebilir. Çalışanın düşük performansı, yönetici, bireysel nedenler ve daha birçok çeşitli sebeplerden kaynaklanıyor olabilir. Performansı teşhis etmenin ilk adımında ise çalışanı olumsuz etkileyecek faktörleri belirlemek gerekmektedir. Bu noktada performans yönetim sistemi önemli rol oynamaktadır.¹²⁹

Performans yönetim sistemi sayesinde çalışanlar (astlar, değerlendirilenler) güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanırlar. Eğitimle bu yönlerini tamamlayabilirler.¹³⁰

¹²⁶ Uyargil, s.11,12.

¹²⁷ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.127.

¹²⁸ Gürüz ve Yaylacı, s.212

¹²⁹ Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, s.108.

¹³⁰ Uyargil, s.12.

Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumlarına özen gösterilen çalışanların ait olma, sevgi ve ilgi görme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilebilmektedir.¹³¹ Böylelikle çalışanlar hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantılar kurabilirler ve böylece kendileri için katkı duygusu yaratılır. Ayrıca motive de edilmiş olurlar.¹³²

İyi bir performans yönetim sisteminin çalışanlar açısından bazı özellikleri vardır.¹³³

- Çalışanın işletmeye olan katkısını arttırmayı hedeflemektedir.
- Sistemin teknik özellikleri başarılı bir uygulama için yeterli değildir.
- Geribildirim çalışanın özgüveninin korunduğu bir ortamda vermeyi hedefler.
- Kişiliğin performans yönetimindeki etkisini göz önüne alır.
- İyi dinleme ve danışmanlık becerilerini kullanır.

Çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamak, performans değerlendirme sistemlerinin başta gelen amaçlarından biridir. Etkili performans değerlendirme sistemleri performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Alınan bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder.

İşletmeyi çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır. İşletmelerin, çalışanlarının değerini anlayıp onların mesleki gelişimlerine yatırım yapmaları akıllıca bir tutum olacaktır. İnsan Kaynaklarıyla ilgili diğer araçlar gibi performans değerlendirme işletmelerin kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır.¹³⁴

¹³¹ Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon**, 1. Basım, İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008, s.87.

¹³² Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.127.

¹³³ Müberra Yüksel, s.165,166.

¹³⁴ Palmer, s.75.

3. İşletme İçin Yararları

İşletme açısından performans yönetim sistemi etkinliği ve karlılığı arttırmaktadır. Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenebilir. Kısa dönemli insan kaynağı ihtiyacının giderilmesinde esneklik sağlanır. (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan ihtiyaçlar)¹³⁵

İşletmelerin performans yönetimini kullanmak için kendilerine özgü nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler şöyle sıralanabilmektedir:¹³⁶

- İşletmenin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek.
- Müşteri isteklerinin karşılanıp karşılanmadığını belirleyebilmek, yani onların arzu ettikleri ürün ve hizmetlerin sunulup sunulmadığını öğrenebilmek.
- İşletmenin yaptığı faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olmak, yani bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediğini ortaya çıkarabilmek.
- İsraf yapılan veya darboğaz olan yerler gibi sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve gelişme olabilecek alanları belirlemek.
- Kararların, duygusal, sezgisel inanışlara veya varsayımlara dayalı olarak değil de gerçek verilere dayanarak alındığından emin olabilmek.
- İşletmenin işlem ve süreçlerinde bir gelişme planlanmışsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak.

Performans yönetimi sayesinde gerekliliği tespit edilip çalışanlara uygulanan eğitim, dinamik bir yapıya sahip olan işletmelere sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeleri edinebilme olanağı sağlamaktadır. Çünkü işletmeler için kendilerini değişen koşullara uyumlandırmak bir mecburiyettir. İşletmelerin bunu sağlayabilmesi de organizasyon

¹³⁵ Uyargil, s.13.

¹³⁶ Ali Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, 2. Basım, İstanbul: Literatür Yayınları, 2007, s.2.

üyelerinin yani çalışanların bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile mümkün olabilmektedir.¹³⁷

B. PERFORMANS SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE EĞİTİMİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Kenney ve Reid'in yapmış olduğu tanıma göre, planlı eğitim *“İyileştirilmiş performans için gereken öğrenme düzeyinin gerçekleşmesi amacıyla yapılan bilinçli bir müdahaledir.”*¹³⁸

Bilindiği gibi günümüzde hızla değişen pazar koşulları, teknoloji, sosyo-ekonomik çevre, hukuk ve politika gibi dış değişkenler bilgi ve becerilerin güncelliğini ve geçerliliğini kısa sürede yitirmesine neden olmaktadır. Bu sebeple çalışanların işletme içerisinde yararlı olabilmeleri için sürekli bir eğitim ihtiyaçları bulunmaktadır.¹³⁹

Performansla ilişkili eğitim, işletmenin gereksinimleri ile de ilişkilidir. Bu gereksinimler, organizasyon gelişirken ve ilgi alanlarını genişletirken, piyasaya yeni ürünler ve hizmetler sunup yeni pazar ve çalışma sistemleri bulup yeni teknolojiyi uygulamaya koyarken, çalışanların da yeni görevler üstlenebilmeleri için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalarını eğitim ile sağlamak durumundadır.¹⁴⁰

Daha önce de belirtildiği gibi eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların ve dolaylı olarak işletmelerin değişen çevre koşullarına kolay uyum sağlamalarını ve belirsizliklerle baş edebilmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu durumun farkında olan ve eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin gerekliliğine inanmış olan işletmeler çalışanlarına bu olanakları sağlarken belli amaçları bulunmaktadır. Bu amaçları şu şekilde sıralayabiliriz;¹⁴¹

¹³⁷ Kantar, s.86.

¹³⁸ Canman, s.111.

¹³⁹ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.112.

¹⁴⁰ Canman, s.114.

¹⁴¹ Müberra Yüksel, s.162.

Çalışanların şimdiki ve ayrıca gelecekteki işlerini en iyi şekilde yapabilmelerine olanak sağlamak, bunu yapabilmek için ihtiyaçları olan bilgi beceri ve deneyimleri edinmeleri konusunda onlara yardımcı olmak.

- Çalışanların kariyer ve gelişim hedeflerini gerçekleştirebilmesine olanak sağlamak.
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını karşılayarak performanslarını yükseltip bilgi, beceri, bakış açısı ve davranışlarından en iyi şekilde yararlanmak.
- Çalışanların motivasyonunun sağlanması.

1. Performans Düşüklüğünün Nedenlerinin Araştırılması

R.E. Mager ve P.Pipe tarafından geliştirilmiş bir modele göre, çalışanlar, şu faktörlerin varlığında kendilerinden beklenen performansı göstermektedirler:¹⁴²

- İş ile ilgili beceri
- İşe olan ilgi
- Gelişme ve ilerleme olanakları
- Net olarak tanımlanmış hedefler
- Kendisinden neyin beklendiğine dair net olma
- Nasıl performans gösterdiğine ilişkin süreklilik arz eden geri bildirim
- Yüksek performansın ödüllendirilmesi
- Düşük performans için yaptırım uygulanması
- İş yapmak için gerekli kaynaklara sahip olma

¹⁴² Başak Bayar, Düşük Performans! Şimdi Ne Yapacağız?, Deniz Yalım (Ed.), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler** içinde (74-80), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s.74.

Yönetim olgusu, yöneticiler olduğu sürece istenen performansı göstermeyen çalışanlar da var olmuştur. Çalışanların performansını yönetmek, yöneticinin en temel görevleri arasındadır. Performans düşüklüğünün nedenleri araştırılırken, asıl yapılması gereken şeyin, çalışanın değil, düşük performansla yol açan durumun ortadan kaldırılması gerektiği unutulmamalıdır. Çalışan kişiyi değiştirmek çözüm olarak görülmemelidir. Yerine alınacak kişinin benzer veya daha büyük sorunlar getirmeyeceğinin bir garantisi yoktur.¹⁴³

Bir çalışan, işletmede kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için görevler ve sorumluluklar üstlenmektedir. İstediklerini elde edebilmek için bir çaba harcamak zorunda olduğunun bilincindedir. Bu çabanın sonucu da çalışanın iş performansıdır. Bu performans; kabul edilemez, kabul edilebilir, iyi, çok iyi veya mükemmel olabilir. Kabul edilemez olduğu durumlarda bunun nedenlerinin araştırılması faydalı olacaktır.¹⁴⁴

Genel olarak bireysel performans düşüklüğüne sebep olan nedenlere bakıldığında sorunların şu üç nedenden ortaya çıktığı görülmektedir.

a. Beceri Eksikliği

Performans eksikliğinin nedenleri “iç nedenler” olarak tespit edildiğinde, söz konusu eksikliği gidermek için önerilenler çalışanın davranışlarını, çalışma şeklini değiştirmeye yönelikken, eksikliğin nedeni “dış nedenler” olarak tespit edilmişse, söz konusu eksikliği gidermek için önerilenler çevreyi değiştirmeye yöneliktir.¹⁴⁵

En basit sorumluluklar dahi beceri gerektirmektedir. Becerilerin doğal yeteneklerden farkı, onların doğal yeteneklerin izin verdiği sınıra kadar öğrenilebilir olmasıdır. Bir performans eksikliğinin beceri eksikliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını belirleyebilmek için şu sorudan faydalanılabilir: “Eğer yaşamı ona dayanıyor olsaydı bu kişi bu görevi yapar mıydı?” Eğer cevap “Hayır” ise bunun bir beceri sorunu olduğu söylenebilir.¹⁴⁶

¹⁴³ Barutçugil, Performans Yönetimi, s.77.

¹⁴⁴ A.g.e, s.40.

¹⁴⁵ Başak Bayar, Düşük Performans! Şimdi Ne Yapacağız?, Deniz Yalım (Ed.), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler** içinde (74-80), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s.77.

¹⁴⁶ Barutçugil, Performans Yönetimi, s.81.

Şekil 3’de performans eksikliğinin kaynağı ve performans geliştirmek için önerilen çözümü görmekteyiz.

PERFORMANS EKSİKLİĞİNİN NEDENİ	PERFORMANSI GELİŞTİRMEK İÇİN ÖNERİLEN ADIM
İç Neden: Beceri Eksikliği	Çalışanın kendisine bu konuda beceri kazandırması hedeflenen X eğitimine katılması
Dış Neden: Ödüllendirme mekanizmasının yetersizliği	Belirli davranışları veya iş sonuçları ödüllendirmeye yönelik bir mekanizmanın kurulması ve çalışanların bu suretle ödüllendirilmesi

Şekil 3: Performans Eksikliğinin nedenleri ve Çözüm Önerileri

Kaynak : Başak Bayar, Düşük Performans! Şimdi Ne Yapacağız?, Deniz Yalım (Ed.), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler** içinde (74-80), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s.77.

b. Liderlik Eksikliği

Liderlik faktörü, teşvik, yol gösterme, rehberlik, takım lideri ve yöneticilerin desteği kavramlarını içermektedir. Performansı etkileyen faktörler arasında gösterilen önemli unsurlardan biri liderliktir. Deming, bu konuda güçlü bir uyarıda bulunmakta, performansın gözden geçirilmesinde özellikle lider ve yönetici performansının önemine ve performansa etkilerine dikkat çekmektedir.¹⁴⁷

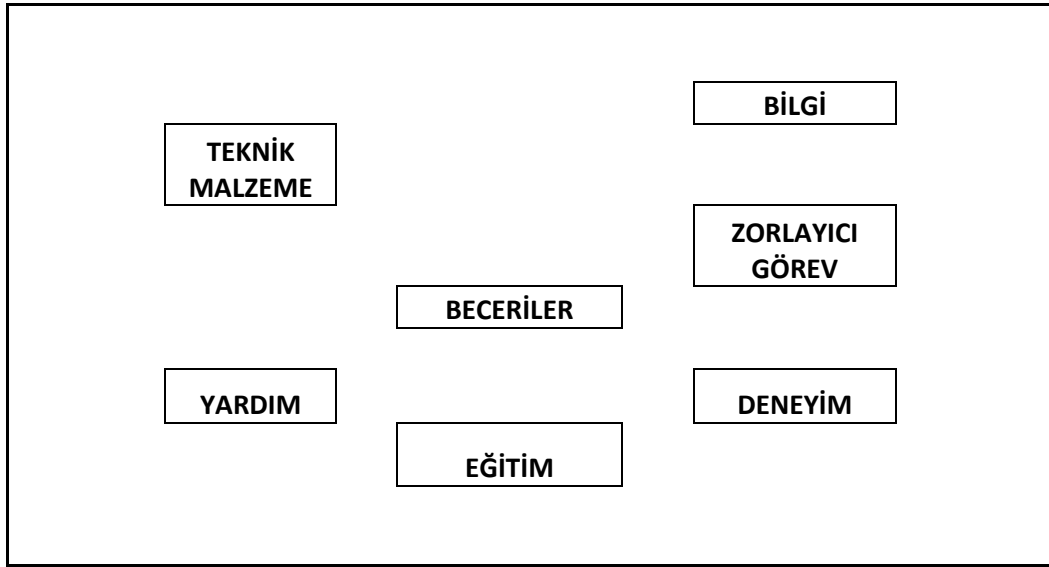
c. Kaynak Eksikliği

Performans sorununun kaynak eksikliği olup olmadığını belirlemek için, para, araç, gereç, malzemenin yanı sıra, zaman ve eleman gibi kaynakları da dikkate almak gerekmektedir. Eğer, işin hızı ve tekdüzeliği çalışanları aşırı derecede yoruyorsa işin

¹⁴⁷ Öztürk, s.17.

temposunu zaman zaman değiştirmenin veya görevlerde eşitlendirmelere gitmenin yolları araştırılmalıdır.¹⁴⁸

Performans desteğini sağlayacak kaynaklara bazı örneklemek ve eğitimin yerini görebilmek için, aşağıdaki şekilde Trevor Bentley tarafından belirlenen belli destek kavramlarına yer verilmiştir. Bu destek ögelerinin bu kadarla sınırlı olmayıp, duruma göre çoğaltılabileceği unutulmamalıdır.



şekil 4 : Performans Desteği Sağlayabilecek Bazı Kaynaklar

Kaynak: Trevor Bentley, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**, 1. Basım, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000, s.173.

İş, sürekli olarak birçok çalışma ve çelişkiyi beraberinde getiren ve ileri derecede kişiler arası nitelik taşıyan bir iş ise, işi yeniden tasarlamak için çalışana ayı bir zaman ve fırsat verilmelidir. İş, doğası gereği teknik ve karmaşık ise veya kesin ve yoğun konsantrasyona gerek duyuyorsa iş ortamı bunu sağlayabilmeli, bu koşulları yaratabilmelidir.

alışan, zaman kaynaklarını ve önceliklerini etkili bir biçimde yönetemiyor ise yararlanabileceği bir “zaman yönetimi” eğitimine gönderilmesi veya bazı tekniklerle yönlendirilmesi gerekir.

¹⁴⁸ Barutçugil, Performans Yönetimi, s.84,85.

Çok hızlı ve üst üste gelen çok fazla iş söz konusu ise işteki performansı destekleyen sistemler geliştirilmeli ve daha uygun duruma getirilmelidir. Çalışanın zamanını ve enerjisini daha iyi kullanmak için eğer gerekiyorsa raporlar, toplantılar ve prosedürler değiştirilmelidir.

Çalışanı fonksiyonel kılmak ve memnun etmek için ek olarak onu ne gibi kaynak veya eğitimlerin verilebileceği araştırılmalıdır. Bunun belirlenmesinin akılcı bir yolu da nelere ihtiyacı olduğunu bir kez de kendisine sormaktır.¹⁴⁹

2. Performans Yükseltme Planı

Başarılı bir kariyer geliştirme ve performans iyileştirme planının temel öğelerine baktığımızda, “üst yönetimin gayret ve desteği”, “iletişim”, “içeriden terfi politikası”, “dikkatli planlama”, “eğitim ve geliştirme programları”, “yöneticilerin eğitimi” konuları karşımıza çıkmaktadır.

a. Üst Yönetimin Gayret ve Desteği

Çalışanların iyi iş çıkarabilmeleri için, ne yaptıklarını bilmeleri gerekmektedir. Bu prensibin basitliğinin ve doğruluğunun kesinliğine rağmen, pek çok insan bazı konularda hiçbir bilgisi olmamasına rağmen bazı statülere atanabilmektedir. Bu çalışanlar daha sonra pek çok görevi en baştan ve yardım almadan öğrenmek durumunda kalırlar. Yöneticilik görevine atanan kişiler bu tip problemleri daha belirgin yaşamaktadırlar. Performans desteği de bu tip çalışanlara ihtiyaç duyacakları bilgileri zamanında, yani bu bilgileri henüz kullanmak zorunda kalmamışken vermeyi amaçlar.¹⁵⁰

Bir performans yönetim sisteminin işleyişinde, pek çok konuda olduğu gibi üst yönetimin desteği hayati önem taşımaktadır. Üst yönetimin ve tüm yöneticilerin çalışanlarla birlikte hareket etmeleri gerekmektedir.¹⁵¹ Planın etkili olabilmesi için üst

¹⁴⁹ Barutçugil, Performans Yönetimi, s.84,85.

¹⁵⁰ Trevor Bentley, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**, 1. Basım, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000, s.174

¹⁵¹ Canman, s.144.

yönetim destek olup inanmanın yanı sıra tüm çalışanların anlayıp benimseyeceği amaçlar belirleyip ortaya koymalı ve yargılayıcı davranmaktan kaçınmalıdır.¹⁵²

İnsan kaynakları potansiyelinin ortaya çıkarılmasında üst yönetimin yapması gereken belli görevleri de bulunmaktadır. Bu görevler aynı zamanda çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlayacağı gibi ürün ve hizmetlerdeki kalite standardını da daha yüksek bir düzeye çıkarabilecektir. İnsan kaynakları yönetimi de bu süreçlerin iyileştirilmesinde ve insan kaynakları potansiyelinin ortaya çıkarılıp, eğitilip, işletmeye katma değer sağlaması için üst yönetimle beraber insan kaynakları politikaları oluşturmalıdır.¹⁵³

Hiç şüphesiz ki yönetim, kalite ifadesini her yerde ve her zaman ön plana çıkartmak durumundadır bunun altında “insan” gerçeğinin yattığını da her fırsatta özellikle de toplantılarda sıklıkla vurgulamalıdır. Çünkü en iyi ürün veya hizmetler çalışanlar sayesinde elde edilebilmektedir. Yönetim, çalışanlarına uzun vadeli amaçlarına ulaşmada en büyük yardımcısı olarak görmeli, onları yakından tanımalı, kişisel ilgi göstermelidir.

Yönetim, çalışanlarına karşı ilgisini ve olumlu düşüncelerini davranışlarıyla açıkça anlaşılır bir şekilde ortaya koymalıdır. Çünkü çalışanlar için almış oldukları ücretin yanı sıra yapılan iş ile yöneticilerin beğenilerini kazanmak da önemlidir. Yönetimin çalışanlarıyla yeterince ilgilenerek destek vermesi, çalışanların istek ve performansını arttıracaktır.¹⁵⁴

b. İletişim

Yapılan program personel politikası kavuzları, çalışanlar için el kitapları, duyuru panoları, periyodik duyurular (mail gibi) gibi çeşitli yollar aracılığı ile tüm

¹⁵² Palmer ve Winters, **İnsan Kaynakları**, s.121

¹⁵³ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, 1. Basım, İstanbul: Maestro Yayıncılık, 2003, s.87

¹⁵⁴ Asuman Türkel, **İşletme Yöneticileri için Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları**, 1. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998, s.100

işletme çalışanlarıyla paylaşılmalıdır. Serbest ve açık iletişim, işletmenin programla ilgili olduğunun ve bu işi ne kadar ciddiye aldığının bir göstergesidir.¹⁵⁵

c. İçeriden Terfi Politikası (Başvuru ve Atama Sistemi)

Çoğu işletme gerekli olan eleman ihtiyacını dışarıdan sağlamak yerine içerden sağlamayı tercih etmektedir. İşletmenin bu tavrının çalışanlar üzerinde pek çok olumlu etkileri bulunmaktadır. İçeriden terfiyi standart politika haline getirmiş olan işletmelerde çalışanların görevlerine bağlı olmalarının yanı sıra moral, motivasyon ve verimliliklerinin de oldukça yüksek olduğu görülmektedir. İşletmenin bu tavrı karşısında çalışanlar kendilerine değer verilip yatırım yapıldığının farkına vararak işlerine karşı bağlılıkları artarken, üretkenlikleri de artmaktadır. Zaten içerden terfi politikasının uygulanmasındaki esas amaç, çalışanlarda bu bağlılık duygusunu oluşturabilmektir. Bu politikanın tam olarak uygulanabilmesi için işletmelerin çalışanlarına ilerlemeleri, yükselebilmeleri için fırsatlar hakkında detaylı ve kesin bilgiler vermesi gerekmektedir.¹⁵⁶

d. Dikkatli Planlama

İyi bir planın taşınması gereken bazı özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir;¹⁵⁷

- Plan açık, kesin ve gerçekleştirilebilecek bir amaca yönelik olmalıdır.
- İşletmenin değişen iç ve dış koşullarına uyum gösterecek bir esneklikte olmalıdır.
- Yapılması ve uygulanması en az maliyetle gerçekleştirilmelidir.
- Optimal bir süreyi kapsamalıdır.
- İşletmenin benimsediği ilke ve standartlara uyum olmalıdır.
- Kapsadığı unsurlar arasında bir denge olmalıdır.

¹⁵⁵ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, 1. Basım, Doğan Şahiner (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.77.

¹⁵⁶ A.g.e, s.81

¹⁵⁷ Efil, s.125,126.

- İşletmenin mevcut imkânlarından mümkün olduğu kadar yararlanmalıdır.
- Muhtemel olumsuz etkenleri en az kayıpla giderebilmelidir.

Bir Performans yükseltme planlamasında birincil hedefler; bir ürün ya da hizmetin meydana getirilip dağıtılması, sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi ve kişisel hedefler (işletme sahipleri için karlılık, yöneticiler için maaş ve diğer maddi getiriler, diğer çalışanlar için ücretler) olarak sıralanabilir. İkincil hedefler ise birincil hedeflere mümkün olan en etkili ve ekonomik şekilde ulaşılabilmeyi amaçlamaktadır.¹⁵⁸

e. Eğitim ve Geliştirme Programları

Daha önce de belirtildiği gibi, çalışanlara sunulabilecek olan her türlü eğitim ve kendini geliştirme fırsatı, kariyer geliştirme ve planlamanın başarılı sonuçlar verebilmesi açısından gerekli unsurlardır. Performans yönetimini uygulamakta olan işletmeler genellikle çalışanlarına daha önce sıraladığımız eğitim metotları aracılığı ile çeşitli eğitim olanakları sunmaktadırlar.¹⁵⁹ Endüstri ve teknolojiadaki hızlı değişimler karşısında insan unsuru da sürekli olarak daha yararlı ve güçlü hale gelmek durumundadır. Günümüz iş yaşamı koşullarında belirli eğitim kuruluşlarını bitirmiş olan kişilerin örgün eğitimlerinde edinmiş oldukları bilgiler tüm ömür veya tüm bir iş yaşamı boyunca yeterli olmayacaktır. Başarı için, yüksek bir performans için çalışanların yenilikleri ve gelişmeleri izleme, öğrenme zorunluluğu vardır. Bunun için de işletmelerin çalışanları için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine sürekli devam etmesi gerekmektedir.¹⁶⁰

Günümüz koşullarında, işe alınabilir kalmak için gereksinim duyulacak olan sürekli öğrenme eğrisi konusunda, yazar ve danışman John Humble'ın vurguladığı bazı noktalar bulunmaktadır; “ *Artık beşikten mezara giden işler olamayacağına göre, başarının sırrı işe alınabilirlik olacaktır. Siz bir işe sahip değilsiniz, ama pek çok kişi için pazarlanabilirsiniz, bunun için de öğrenmeyi sürekli bir süreç haline getirebilirsiniz. Babam iş hayatını, bilgisini belki ikiye katlayarak tamamlamıştır; benim*

¹⁵⁸ Yalçın, s.20.

¹⁵⁹ Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, s.76.

¹⁶⁰ Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara: Yargı Yayınları, 1994, s.236.

*için ise bu 50 kat oldu. Önümüzdeki kuşağın ileride olmak için neye gereksinim duyacaklarını kim bilir?*¹⁶¹

f. Yöneticilerin Eğitimi

Böyle bir sistemin uygulanması konusunda ilgili herkesin eğitimi esastır. Özellikle de yöneticiler, hedefleri belirleme, performans ölçütlerinin seçimi ve uygulanması, değerlendirme toplantılarının hazırlanması ve yürütülmesi yöntemleri konusunda eğitim görmelidirler.¹⁶²

3. Eğitim ve Performans Danışmanlığı

İşletmelerde bireysel ve genel anlamda performans iyileştirme çalışmalarında ilk akla gelen çözüm eğitim ve geliştirmedir. Eğitimler, çalışanların bilgilerini, becerilerini ya da tutumlarını geliştirme amacıyla yapılmaktadır. Bilgi geliştirmeye yönelik eğitimler çalışanların neyi yapacaklarını onlara öğretmek odaklanmalarını sağlamaktadır. Bireysel performans düşüklüğünün bilgi eksikliğinden kaynaklandığının düşünüldüğü durumlarda bu tür eğitimlerin önemli katkı sağlayacağı açıktır. Beceri geliştirmeye yönelik eğitimler, çalışanlara işlerini nasıl yapacaklarını öğretmektedirler. İşlerini bildikleri halde yapma konusunda sorunları olan çalışanlar için bu eğitimler performans geliştirici rol oynamaktadırlar. Tutum geliştirmeye yönelik eğitimler ise çalışanların işe karşı ilgisini, sevgisini, bağlılığını arttırmaktadır. Olumlu, yapıcı ve yaratıcı düşünceyi destekler, moral ve motivasyonu yükseltir. Dolayısı ile bireysel performansın düşüklüğünün nedenleri doğru belirlendiği ve buna uygun doğru eğitimler seçilerek etkin bir şekilde uygulandığı takdirde bireysel ve organizasyonel anlamda performansın yükselmesi sağlanacaktır.¹⁶³

¹⁶¹ Mike Johnson, **Gelecek Binyılda Yönetim**, Sinem Gül (çev.), İstanbul: Sabah Yayınları, 1996, s.67

¹⁶² Canman, s. 144.

¹⁶³ İsmet Barutçigil, **Eğiticinin Eğitimi**, 1. Bsm, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s.241.

4. Eğitimin Performans Arttırmaya Yönelik Bazı Etkileri

İyi bir eğitim ve geliştirme programının çalışanın performansı üzerindeki bazı olumlu etkilerini şöyle sıralayabiliriz¹⁶⁴

- Eğitim öğrenme zamanını kısaltır, işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok kısa bir sürede öğretir.
- Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi hafızalarına tutabilir ve uygulamaya koyabilirler.
- Programlı bir eğitim deneme-yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı göstermektedir.
- Yeni bir göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar.
- Çalışanların işte yaptıkları hatalar minimuma iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- Çalışanın kendisine olan güveni artar. Sorunları daha çabuk çözer, mesleki becerileri gelişir.
- Çalışanlar işlerini daha çok sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar, mevcut uygulamaların etkinliği ve verimi artar.

C. EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN MALİYET UNSURU OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİNİN PERFORMANSA ETKİSİ

Organizasyonların genel yıllık bütçelerine bakıldığında eğitim için ayrılan meblağının oldukça yetersiz olduğu görülmektedir. Günümüzde eğitim faaliyetleri üzerinde biraz daha ayrıntılı ve dikkatli bir şekilde durulup, taşıdığı önemin yalnız eğitim departmanındaki yöneticilerce değil bütün yöneticiler tarafından da görülmesi

¹⁶⁴ Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 2. Basım İstanbul: Kazancı Kitap, 1997, s.15

gereklidir. Ayrıca günümüzde eğitim uygulaması, önemi büyük olan bir temel yönetim sorumluluğu haline gelmiştir. Bu nedenle eğitim göz önünde bulundurulması gereken bir maliyettir.¹⁶⁵

Bank Of America'nın insan kaynakları planlama raporunda şöyle denmektedir: *“Tüm ülkelerde şirketler, daha iyi yerlere gelmek isteyen çalışanlarını eğitmektense, toplantı yönetmek gibi konularda eğitim vermeye üç ya da dört kat daha eğilimlidir.”* Başka bir çalışmada da yönetim kadrolarındaki elemanların %17'sinin eğitim aldığını, makine operatörlerinde ise bu oranın %4 olduğunu görmekteyiz.

Bu tür harcamaların vergiden düşülebilmesine rağmen pek çok ülkede eğitime tüm maaşların %1'i oranında bir harcama yapılması zorunluluğu vardır. Amerika'da böyle bir zorunluluğun olması eğitim maliyetlerinin önemini vurgulamaktadır.¹⁶⁶

Eğitimin gereği ve önemi günümüz üst kademe yöneticilerince anlaşılmış ve kabul olunmuş gibi görünmesine rağmen hala herhangi bir işletmede eğitim harcamaları için gereken meblağın, işletmenin yıllık bütçesinin eğitim faaliyetlerine tahsis edilmesi ve kullanımı şansa bağlı kalabilmektedir. Çoğu kez, bir sabit yatırım harcaması veya yeni bir ürün geliştirme gibi ele alınması kararlaştırılan benzer bir takım konular nedeniyle, fon yetersizliği sorunları ortaya çıkabilmektedir. Böyle durumlarda maalesef bütçeye eğitim için hiç bir tahsis yapılmamasına veya eğitim için bir para konulmuş olsa bile, hemen kısıntı yapıp bu paranın eğitim faaliyetinden bir diğer faaliyete aktarıldığına sıklıkla rastlanmaktadır.¹⁶⁷

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri için ayrılması gereken maddi kaynaklar kısa dönemde maliyetmiş gibi gözüксе de uzun dönemli düşünüldüğünde nitelikli iş gücü ve çalışandan yüksek düzeyde verim sağlanması anlamına gelmektedir. Bu da eğitim maliyetlerinin aslında bir anlamda yatırım olduğunu göstermektedir. Bu derece önemli bir unsur olan eğitim de sadece eğitim departmanının sorumluluğu olarak görülmemeli, tüm işletmeyi ilgilendirdiği unutulmamalıdır.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Öncü, s.91.

¹⁶⁶ Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, 2. Baskı, İstanbul, Gençlik Yayınları, 1995, s.15

¹⁶⁷ Öncü, s.91.

¹⁶⁸ Selen Doğan, s.32.

Choices & Changes isimli dergide Prof. Paul W. Grimes şöyle demektedir: “Siz eğitim yatırımı için aklı başında ve tatminkâr bir karar almak istiyorsanız, maliyet ve getirinize dikkat etmelisiniz. Kendi insan kaynaklarınızı yaratarak gelecekteki iş gücünüzün kalitesini arttırabilir ve insan kaynaklarına daha iyi yatırım yapmayı öğrenebilirsiniz.”

İnsan kaynağına yatırım yapmanın çok net ve açık bir ekonomik olay olduğu günümüz koşullarında artık kavranmaya başlamıştır. Türkiye’de insan kaynağına eğitim ile yapılan yatırımın başkaları tarafından kullanılması gibi bir sorun bulunmaktadır. Dünya Bankası İnsan Kaynakları Bölümü Müdürü David Fretwell şöyle demektedir: “Mühim olan insanlara yatırım yapıp onları kullanmak, ancak işin en iyisi hiç yatırım yapmadan insan kaynaklarını kullanmak.” Dünya Bankası, Türkiye’nin yetiştirdiği insan kaynaklarını Türkiye’ye verdiği kredi için kullanıyor. Türkiye bu kredi için ise %7 faiz ödemektedir.¹⁶⁹

Eğer işletmeler, daha başından istenen davranışlara sahip çalışanları işe alma fırsatları bulabilselerdi, o durumda eğitim gereksiz olurdu. Ancak tüm dünyada, her geçen yıl, giriş davranışları ile istenen davranışlar arasındaki açığın büyümekte olduğu ve giderek daha fazla sayıda ve daha zor alanlarda eğitimlerin talep edilmekte olduğu gözlenmektedir. İşletmelerde eğitim talebinin bu hızlı artışı karşısında çoğu kez sunulan eğitim fırsatları yetersiz kalmaktadır. Genellikle gözlemlenen durum, eğitim ihtiyacının %10 gibi küçük bir kısmının profesyonel eğiticiler, insan kaynakları uzmanları, danışmanlar ve okullar tarafından karşılanmakta olduğudur. Eğitimlerin % 90’ı iş başında verilmektedir. Bu durum; yöneticilerin, takım liderlerinin ve deneyimli çalışanların eğiticilik yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiğini bir kez daha vurgulamaktadır.¹⁷⁰

Sonuç olarak işletme yöneticileri, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini maliyet unsuru olarak görmek yerine; eğitim politikalarının belirlenmesiyle başlayan, eğitim plan, program ve yöntemlerinin belirlenmesiyle devam eden ve ara dönemler ile eğitim sonunda yapılan etkinlik değerlendirmeleriyle sonuçlanan başlı başına bir organizasyon

¹⁶⁹ Mithat Melen, **Eğitim Ekonomisi ve İstihdam**, 1. Basım, İstanbul: Creative Yayıncılık, 1997, s.12.

¹⁷⁰ Barutçugil, **Eğitimin Eğitimi**, s.53.

alışması olarak değerlendirmelidirler.¹⁷¹ İşletmelerde kişisel gelişimi ozendirmek büyük önem taşımaktadır, en iyi yatırım, insana yapılan yatırımdır. İşletmeler güçlerini çalışanlarından almalıdırlar.¹⁷²

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin maliyet unsuru olarak görülme konusunda bahsederken, “şirket niveristeleri” kavramına da yer vermek uygun olacaktır.

Dünyanın önde gelen kuruluşları ve özellikle ABD’deki öncü şirketler, bu çağın zorlayıcı gereğini yerine getirebilmek üzere artan bir hızla yeni bilgi üretme merkezleri oluşturmaktadırlar ve bunlara “şirket niversiteleri” adını vermektedirler. Bu akımın öncüsü General Motors’dur. GM niversitesi 1955 yılında kurulmuştur. Diğer şirket niversitelerine MacDonald ve Motorola’yı örnek olarak gösterebiliriz.

Sözü geçen kurumların klasik üniversitelerden en önemli farkı, bir yandan örgün niversite eğitimi verirken diğer yandan tedrisatlarını kendi şirketlerinin stratejileri çerçevesinde oluşturmalarıdır. Finans sektörü, telekomünikasyon ve sağlık sektörlerindeki büyük kuruluşlar son yıllarda şirket niversitesi açma konusunda en önde gidenlerdir.

şirket niversitesinin eğitim bölümünden farkına gelince, asıl fark, bu üniversitelerde şirket stratejisiyle ilgili her şeyi, tüm ayrıntısıyla şirket çalışanlarına ğretilebilmesinde yatmaktadır. Üniversitenin bir araştırma kurumu olduğu düşünülürse, bu üniversitelerde, şirketlerin içinde bulundukları sektörler, teknolojiler ve yeni rekabet yöntemleriyle ilgili araştırmalar da yapılabilir. Ardından bu bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılabiliyor.

Bir niversite kurmanın ilk yatırım maliyeti oldukça yüksektir. (Motorola niversitesinin yıllık işletme gider 200 milyon dolardır.) Fakat bu niversiteler büyük şirketler tarafından birer maliyet unsuru değil, “yenilenme aracı” ve “ğrenmenin beşiği” olarak görülmektedir.¹⁷³

¹⁷¹ Demet Gürüz ve Gaye zdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Media Cat Yayınları, 2004, s.182.

¹⁷² Ersen, s.87

¹⁷³ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998, s.129,130

D. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SAĞLIKLI YAPILABİLMESİ VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMASINDA EĞİTİMİN ÖNEMİ

Performans ile ilişkili eğitim yaklaşımı, özellikle eğitim ile performans gerekleri arasında ilişki kurar. Çalışanlar için bunun anlamı, ne bildikleri ile ne yapabilecekleri ve ne bilmeleri gerektiği ile ne yapabildikleri arasındaki boşluğun doldurulması olmaktadır.

Esas olarak, performans ile ilişkili eğitimin temelinde yetenek, yeterlilik vardır. Şimdiki ve gelecekteki başarılı performans için gereken niteliklerin çözümlenmesinden başlar, yeteneklerin geliştirilmesinin gerekli olduğu alanları değerlendirir ve gereken yetenek, nitelik düzeylerinin oluşturulması için (performans eğitimi gibi) eğitim programlarını veya faaliyetlerini planlar ve yaşama geçirmektedir.¹⁷⁴

Yönetimin arzusuyla kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gerekir. Bunu bilen işletmeler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmenin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş kapsamlı olarak el kitaplarında ya da konuyla ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde ele alırlar. Söz konusu yazılı bilgilerin daha etkili diğer bazı iletişim araçları ve tutarlı eğitim programları ile desteklenmesi gerekir.¹⁷⁵

Tutarlı bir eğitim programının hazırlanabilmesi, kuruluş organizasyonda görevli çalışanların, ünitelerin ve tümüyle işletmenin performansının gerçekçi ve tarafsız bir yaklaşımla eleştirilip değerlendirilmesiyle mümkündür.

Bir kuruluştaki herhangi bir görevin yerine getirilmesinde, o görevin kapsamındaki işler için öngörülen standart performans ile o görevden sorumlu çalışan veya çalışanların hâlihazır performansı karşılaştırıldığında, bir yetersizlik ve eksiklik görülürse, o çalışanın saptanan bu yetersiz veya eksik yönetim konularında eğitilmesi gerekir. Bu yetersiz ve eksik kalmış konular o çalışanın gerçek eğitim gereksinimini ifade eder.

¹⁷⁴ Canman, s.114.

¹⁷⁵ Uyargil, s.5.

Sonuç olarak, bir işletmede etkin bir yönetim oluşturmanın, tutarlı ve yararlı bir eğitim uygulamasının temelinde performans değerlendirmesi yatmaktadır.¹⁷⁶ Performans değerlendirme veya performans yönetim sisteminin amacı kişileri notlandırmak değil, çalışanlarda sürekli bir kişisel ve mesleki gelişim olmasını sağlamaktır. İyi bir performans yönetim sistemi için uzlaşılmalı ve anlaşılmalı performans hedeflerinin belirlenmiş olması gerekmektedir.¹⁷⁷

¹⁷⁶ Öncü, s.163

¹⁷⁷ Müberra Yüksel, s.171

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırma bölümünde teorik bölümde ayrıntılı olarak bahsedilmiş olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile performans arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bulgular paylaşılacaktır.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin en önemli amaçlarından birinin çalışanların ve işletmenin performansını arttırmak olduğu bilinmektedir. Eğitim tanımlarının genellikle bu şekilde yapıldığını görmekteyiz. Bu çalışmada eğitim geliştirme faaliyetleri ile çalışanların performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışanların aldıkları eğitimlerle ilgili fikirleri araştırılmış, performanslarını nasıl etkilediği hakkındaki düşünceleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan bu eğitim geliştirme faaliyetlerinden memnun olup olmadıkları, bunun kendilerine verilen bir değer olarak algılayıp algılamadıkları, eğitimi bir yatırım aracı olarak görüp görmedikleri araştırılmıştır.

Eğitim geliştirme, performans ve performans yönetimi kavramları önce kuramsal çerçevede incelenmiş, ardından uygulama ile çalışanların bu konudaki görüşlerine yer verilmesi amaçlanmıştır.

II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Türk Telekomünikasyon sektöründeki uygulama Türkiye’de faaliyet gösteren dört büyük firmanın (Turkcell, Avea, Vodafone, Türk Telekom) çalışanlarının katılımıyla Ocak – Mart 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Güvenilir sonuçlar elde edebilmek için anketleri uygulamak amacıyla, bu dört firmanın merkez ofis çalışanları seçilmiştir. Anketler mail yoluyla veya elden çalışanlara ulaştırılıp, toplam 210 anketten 120 geri dönüş elde edilmiş, 2 anket eksik veriler nedeniyle araştırma

dışında tutulmuştur. Çalışmada sadece Türk telekomünikasyon sektörü çalışanlarına yer verilmiştir.

Araştırma İstanbul’da yapılmıştır. Firma bazında dağıtılan ve geri dönüşü sağlanan anket sayıları tabloda görülmektedir.

Tablo 3.1 - Dağıtılan ve Geri Alınan Anketlerin Firmalara Göre Dağılımı

FİRMA	DAĞITILAN ANKET SAYISI	GERİ DÖNEN ANKET SAYISI	ANKETİN ULAŞTIRILMA ŞEKLİ
AVEA	50	32	E-mail ile
TÜRK TELEKOM	50	44	Elden basılı şekilde
TURKCELL	60	23	E-mail ile
VODAFONE	50	21	E-mail ile

III. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ

Araştırmaya başlanırken belli sorularla yola çıkılmıştır. Bu sorulardan hareket edilerek çalışanların fikirlerinin, düşüncelerinin yansıtılmasını amaçlayan anket soruları hazırlanmıştır. Anket sorularının analizleri gerçekleştirilirken de belli hipotezler ortaya çıkmıştır. Araştırma bulguları, analizleri ve sonuçları öncesinde sorular ve hipotezler belirtilecektir.

A. ARAŞTIRMA SORULARI

- Çalışanlar için eğitim ve geliştirme faaliyetleri performans artırıcı bir unsur mudur?
- Çalışan çalıştığı kurumda eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılıyor olmasını, kendisine değer verildiği şeklinde algılamakta mıdır?
- Çalışanlar eğitim ve geliştirme faaliyetleri bir yatırım aracı olarak değerlendirilmekte midir?

Bu sorularla yola çıkılarak anket soruları oluşturulmuş ve çalışanlara uygulanmıştır. Sonuçlar elde edildikten sonra sorular ikili olarak ki kare analiziyle incelenirken hipotezler oluşturulmuştur.

B. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Ho: Eğitimlerin çalışanlara yeni bilgi ve beceriler katmasıyla işletmelerin yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyması arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitimlerin çalışanlara yeni bilgi ve beceriler katmasıyla işletmelerin yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyması arasında ilişki vardır.

Ho: Kriz dönemlerinde verilen eğitim ile performansın sürekli geliştirilmesi gerekliliği arasında ilişki yoktur.

H₁: Kriz dönemlerinde verilen eğitim ile performansın sürekli geliştirilmesi gerekliliği arasında ilişki vardır.

Ho: Elde edilen bilgi ve becerilerin kullanımı ile kriz dönemlerinde eğitim ihtiyaçlarının arttığı düşüncesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Elde edilen bilgi ve becerilerin kullanımı ile kriz dönemlerinde eğitim ihtiyaçlarının arttığı düşüncesi arasında ilişki vardır.

Ho: Eğitim geliştirme faaliyetleri sayesinde firmaya duyulan bağlılık ile performans arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim geliştirme faaliyetleri sayesinde firmaya duyulan bağlılık ile performans arasında ilişki vardır.

Ho: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yer alma isteği ile performans arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yer alma isteği ile performans arasında bir ilişki vardır.

Ho: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürekliliği ile performans değerlendirme arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürekliliği ile performans değerlendirme arasında ilişki vardır.

Ho: Eğitim ve geliştirmenin sağladığı başarı ile performansa olan katkısı arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim ve geliştirmenin sağladığı başarı ile performansa olan katkısı arasında ilişki vardır.

Ho: Eğitim Sonucu Alınan sorumluluklarla performans arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim Sonucu Alınan sorumluluklarla performans arasında ilişki vardır.

Ho: Alınan eğitimlerin performansa etki derecesi ile eğitimin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Alınan eğitimlerin performansa etki derecesi ile eğitimin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında ilişki vardır.

Ho: Çalışılan departman ile oryantasyon eğitimine verilen önem arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışılan departman ile oryantasyon eğitimine verilen önem arasında ilişki vardır.

Ho: Eğitim durumu ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Eğitim durumu ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında bir ilişki vardır.

IV. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın ilk iki bölümü yazılı kaynak araştırmasına dayanmaktadır. Kitaplar, makaleler ve bazı internet kaynakları taranarak eğitim geliştirme faaliyetleri, performans, performans yönetimi, Türk telekomünikasyon sektörü gibi konularda temel bilgiler aktarılmaya çalışılmıştır. Uygulama bölümünde ise Telekomünikasyon sektörü çalışanları araştırmaya dâhil edilmiştir.

A. YÖNTEM

Araştırma yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Demografik özelliklerin belirlendiği 9 soru ve 5’li Likert ölçeğiyle hazırlanmış seçmeli 36 adet soru bulunmaktadır. Seçenekler, “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir.

B. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, İstanbul’daki Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren dört firma olan Türk Telekom, Avea, Vodafone ve Turkcell çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemi ise, anketin uygulanabilmiş ve geri dönüşünün sağlanabilmiş olduğu 118 çalışan oluşturmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi dağıtılan 210 anketten, cevaplanmış olan 120 anketin 118’i değerlendirilmeye uygun bulunmuştur.

C. VERİLERİN ANALİZİ

Anketlerle elde edilen verilerin bir kısmı grafik ile belirtilecek olup, bazı sorular için ikili ki-kare testleri yapılmıştır. Ki-kare testleri, en sık kullanılan parametrik olmayan istatistik testlerinden biridir. 1900 yılında Karl Pearson tarafından geliştirilen Ki-kare yönteminin birkaç kullanım alanı bulunmaktadır. Bu çalışmada olduğu gibi her ikisi nitel veya nicel iki değişken arasında bağımlılık olup olmadığının araştırılmasında kullanıldığı durumlarda Ki kare testleri “Ki-kare Bağımsızlık Testleri” adını almaktadır.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Neyran Orhunbilge, **Örnekleme Yöntemleri ve Hipotez Testleri**, 2. Basım, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2000, s.248.

Ki kare bağımsızlık testleri uygulanırken, doğru şekilde uygulanabilmesi açısından ankette yer alan 5’li Likert ölçeği 3’lü ölçeğe dönüştürülmüştür. Bu durumda seçenekler, “Katılmıyorum”, “Kararsızım” ve “Katılıyorum” şeklinde değişmiştir.

V. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR

Bu bölümde sektör çalışanlarının anketlere verdiği yanıtlar değerlendirilecektir.

A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERLE İLGİLİ BULGULAR

Çalışmada demografik özelliklerle ilgili bulgular (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, firmada çalışılan toplam süre, çalışılan departman) tablolarla ifade edilmiştir.

1. Yaş

Sektör çalışanlarında gençlerin çoğunlukta olduğunu görmekteyiz. Ankete katılmış olan 118 çalışanın yaş ortalaması 29’dur.

2. Cinsiyet

118 Katılımcının 50 yani % 42’sinin bayan, 68 yani % 58’inin erkek olduğunu görmekteyiz.

Tablo 3.2 – Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS	YÜZDE
BAYAN	50	0,42
ERKEK	68	0,58
TOPLAM	118	1,00

3. Departman

Ankete katılanların büyük çoğunluğu %47’si satış – pazarlama, %14’ü IT, %8’i muhasebe, %7’si ar-ge, %5’i halkla ilişkiler, %3’ü insan kaynakları departmanında, %16’sı ise diğer departmanlarda çalışmaktadırlar. Departman dağılımları tabloda net bir şekilde görülmektedir.

Tablo 3.3 – Çalışanların Departmanlara Göre Dağılımı

ÇALIŞILAN DEPARTMAN	FREKANS	YÜZDE
MUHASEBE	10	0,08
İNSAN KAYNAKLARI	4	0,03
HALKLA İLİŞKİLER	6	0,05
AR-GE	8	0,07
IT	16	0,14
SATIŞ PAZARLAMA	56	0,47
DİĞER	18	0,16
TOPLAM	118	1,00

4. Çalışılan Toplam Süre

Çalışanların % 56'sı çalıştığı firmada 0 – 2 yıl, % 27'si 3 – 5yıl, % 7'si 6 – 8 yıl, % 3'ü 9 – 11 yıl arası bir deneyime sahiptir. % 7'si ise daha uzun süredir aynı firmada çalışmaktadır. Dağılımlar Tablo 3.4'de görülmektedir.

Tablo 3.4 – Çalışanların Firmada Çalıştığı Toplam süreye Göre Dağılımı

ÇALIŞILAN TOPLAM SÜRE	FREKANS	YÜZDE %
0 – 2 YIL	66	0,56
3 – 5 YIL	32	0,27
6 – 8 YIL	9	0,07
9 – 11 YIL	3	0,03
12 YIL VE DAHA FAZLA	8	0,07
TOPLAM	118	1,00

5. Eğitim Durumu

Katılımcılar arasında ilkokul veya ortaokul mezunu bulunmamaktadır. Katılımcıların eğitim durumunun %7'sinin lise, %69'unun yüksekokul veya üniversite, %24'ünün yüksek lisans / doktora olduğu belirlenmiştir. Çalışanları eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 3.5'de görülmektedir.

Tablo 3.5 – Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	FREKANS	YÜZDE %
ORTA	0	0,00
LİSE	8	0,07
YÜKSEKOKUL / ÜNİVERSİTE	82	0,69
MASTER / DOKTORA	28	0,24
TOPLAM	118	1,00

B. KATILIMCILARIN FİRMALAR BAZINDA DAĞILIMI

Tabloda görüldüğü gibi 118 anket katılımcısının %27’si Avea, %20’si Turkcell, %37’si Türk Telekom, %16’sı Vodafone çalışanıdır.

Tablo 3.6 - Çalışanların Firmalara Göre Dağılımı

FİRMA	FREKANS	YÜZDE %
AVEA	32	0,27
TURKCELL	23	0,20
TÜRK TELEKOM	44	0,37
VODAFONE	19	0,16
TOPLAM	118	1,00

C. EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN PERFORMANSA ETKİSİYLE İLGİLİ BULGULAR

1. Eğitim ve Geliştirmenin Performansa Etki Derecesi

Demografik özellikleri belirlemeye yönelik soruların ardından, çalışanlardan, katıldıkları eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin performanslarına olan katkı derecesini belirtmeleri istenmiştir. “Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgi ve becerilerin performansınız üzerindeki etki derecesi nedir?” sorusuna çalışanlar tarafından verilen yanıtların dağılımı tabloda verilmiştir.

Tablo 3.7 – Eğitim Geliştirmenin Performansa Katkı Derecesi

EĞİTİMİN PERFORMANSA ETKİ DERECEŚİ	FREKANS	YÜZDE
ÇOK AZ	7	0,06
AZ	43	0,36
ORTA	46	0,39
FAZLA	16	0,14
ÇOK FAZLA	6	0,05
TOPLAM	118	1,00

2. Eğitim Geliştirme Faaliyetleri ile Performans Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin performans ile ilişkisini incelerken, belli sorular için bağımsız ki – kare testlerine başvurulmuştur. Dağılımın bazı sorularda homojenlik göstermemesi sebebiyle ki – kare testlerinin uygulanabilmesi için bu analizlerde 5’li Likert ölçeğinin 3’lü ölçeğe çevrilmesi uygun görülmüştür.

Tüm Ki-kare Bağımsızlık Testleri $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir. 4 serbestlik derecesi için bulunan tablo değeri 9,4882dir. Hesaplanan değerin bu değerden büyük olması durumunda H_0 reddedilmekte, hesaplanan değerin daha küçük olması durumunda H_0 kabul edilmektedir.

$$X^2_{0.05/4} = 9,488$$

Tablodaki anlamlılık (n) değeri de bize bu konuda yardımcı olmaktadır. n değeri α değerinden küçük ise H_0 reddedilir. n değeri α değerinden büyük ise H_0 kabul edilir.

a. Alınan eğitimlerin çalışanlara yeni bilgi ve beceriler katması ile Performans İlişkisi

Soru-2: Aldığım şirket içi eğitimler mesleki açıdan bana yeni bilgi ve beceriler katmaktadır.

Soru-30: İşletmelerin nitelikli ve kendini sürekli geliştiren yüksek performanslı çalışanlara ihtiyacı olduğunu düşünüyorum.

Alınan eğitimlerin çalışanlara yeni bilgi ve beceriler katması ile, işletmelerin yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyması arasındaki ilişki incelenmiştir. Şu hipotezler ortaya çıkmıştır;

H₀: Eğitimlerin çalışanlara yeni bilgi ve beceriler katmasıyla işletmelerin yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyması arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitimlerin çalışanlara yeni bilgi ve beceriler katmasıyla işletmelerin yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyması arasında ilişki vardır.

Tablo 3.8 - Alınan eğitimlerin çalışanlara yeni bilgi ve beceriler katması ile Performans İlişkisi

		Soru-30			TOPLAM
		KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	
Soru-2	KATILMIYORUM	1	13	9	23
	KARARSIZIM	0	40	31	71
	KATILIYORUM	0	7	17	24
TOPLAM		1	60	57	118

	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)
Pearson Ki-Kare	10,155	4	0,038

10,155 > 9,488 olduğundan dolayı. H₀ reddedilir. Bu durumda eğitimlerin çalışanlara yeni bilgi ve beceriler katmasıyla işletmelerin yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyması arasında ilişki vardır.

b. Kriz Dönemlerinde Verilen Eğitim İle Performansın İlişkisi

Soru-20: Kriz dönemlerinde katıldığım eğitim faaliyetleri kendimi iyi hissetmemi sağlamaktadır.

Soru-36: Kariyerim boyunca performansımı sürekli geliştirmem gerektiğini düşünüyorum.

Ho: Kriz dönemlerinde verilen eğitim ile performansın sürekli geliştirilmesi gerekliliği arasında ilişki yoktur.

H1: Kriz dönemlerinde verilen eğitim ile performansın sürekli geliştirilmesi gerekliliği arasında ilişki vardır.

Tablo 3.9 - Kriz Dönemlerinde Verilen Eğitim İle Performansın İlişkisi

		Soru-20			TOPLAM
		KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	
Soru-36	KATILMIYORUM	2	1	1	4
	KARARSIZIM	16	21	0	37
	KATILIYORUM	27	35	15	77
TOPLAM		45	57	16	118

	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)
Pearson Ki-kare	9,112	4	0,058

$9,112 < 9,488$ olduğundan dolayı Ho kabul edilir. Kriz dönemlerinde verilen eğitim ile performansın sürekli geliştirilmesi gerekliliği arasında ilişki yoktur.

Benzer konudaki bir diğer kıyaslamaya bakacak olursak, aynı sonucu elde ettiğimizi görmekteyiz;

S-7: Kişisel gelişimime yönelik eğitimler performansımı arttırmaktadır.

S-20: Kriz dönemlerinde katıldığım eğitim faaliyetleri kendimi iyi hissetmemi sağlamaktadır.

Ho: Kriz dönemlerinde verilip, çalışanın iyi hissetmesini sağlayan eğitimlerle performans artışı arasında bir ilişki yoktur.

H1: Kriz dönemlerinde verilip, çalışanın iyi hissetmesini sağlayan eğitimlerle performans artışı arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.10 - Kriz Dönemlerinde Verilen Eğitim İle Performans Artışının İlişkisi

		Soru-20			TOPLAM
		KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	
Soru-7	KATILMIYORUM	11	8	1	20
	KARARSIZIM	22	25	5	52
	KATILIYORUM	12	24	10	46
TOPLAM		45	57	16	118

	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)
Pearson Ki-kare	7,856	4	0,097

$7,856 < 9,844$ olduğundan Ho kabul edilir. Kriz dönemlerinde verilip, çalışanın iyi hissetmesini sağlayan eğitimlerle performans artışı arasında bir ilişki yoktur.

c. Elde Edilen Bilgi ve Becerilerin Kullanımı İle Kriz Dönemlerinde Eğitim İhtiyaçlarının Arttığı Düşüncesi İlişkisi

Soru-3: Aldığım şirket içi eğitimlerde edindiğim bilgi ve becerileri çalışırken kullanmak beni mutlu ediyor.

Soru-9: Kriz dönemlerinde işletmelerin eğitim ihtiyaçlarının arttığını düşünüyorum.

Ho: Elde edilen bilgi ve becerilerin kullanımı ile kriz dönemlerinde eğitim ihtiyaçlarının arttığı düşüncesi arasında ilişki yoktur.

H1: Elde edilen bilgi ve becerilerin kullanımı ile kriz dönemlerinde eğitim ihtiyaçlarının arttığı düşüncesi arasında ilişki vardır.

Tablo 3.11 - Elde Edilen Bilgi ve Becerilerin Kullanımı İle Kriz Dönemlerinde Eğitim İhtiyaçlarının Arttığı Düşüncesi İlişkisi

		Soru-3			TOPLAM
		KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	
Soru-9	KATILMIYORUM	9	39	15	63
	KARARSIZIM	6	23	8	37
	KATILIYORUM	3	6	9	18
TOPLAM		18	68	32	118

	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)
Pearson Ki-kare	6,402	4	0,171

6,402 < 9,844 olduğundan dolayı H_0 kabul edilir. Elde edilen bilgi ve becerilerin kullanımı ile kriz dönemlerinde eğitim ihtiyaçlarının arttığı düşüncesi arasında bir ilişki yoktur.

d. Eğitimlerin Varlığı Sayesinde Firmaya Oluşan Bağlılık İle Performans İlişkisi

Soru-10 : Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin varlığı, çalıştığım kuruma olan bağlılığımı arttırmaktadır.

Soru-36 : Kariyerim boyunca performansımı sürekli geliştirmem gerektiğini düşünüyorum.

H_0 : Eğitim geliştirme faaliyetleri sayesinde firmaya duyulan bağlılık ile performans arasında ilişki yoktur.

H_1 : Eğitim geliştirme faaliyetleri sayesinde firmaya duyulan bağlılık ile performans arasında ilişki vardır.

Tablo 3.12 - Eğitimlerin Varlığı Sayesinde Firmaya Oluşan Bağlılık İle Performans İlişkisi

		Soru-36			TOPLAM
		KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	
Soru-10	KATILMIYORUM	1	13	25	39
	KARARSIZIM	2	19	30	51
	KATILIYORUM	1	5	22	28
TOPLAM		4	37	77	118

	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)
Pearson Ki-kare	3,458	4	0,484

3,458 < 9,448 olduğundan dolayı H_0 reddedilir. Eğitim geliştirme faaliyetleri sayesinde firmaya duyulan bağlılık ile performans arasında ilişki vardır.

e. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Yer Alma İsteği İle Performans İlişkisi

Soru-6 : Çalıştığım kurum tarafından düzenlenen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde mümkün olduğu kadar yer almayı tercih ederim.

Soru-36 : Kariyerim boyunca performansımı sürekli geliştirmem gerektiğini düşünüyorum.

H_0 : Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yer alma isteği ile performans arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yer alma isteği ile performans arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.13 - Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Yer Alma İsteği İle Performans İlişkisi

		Soru-36			TOPLAM
		KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	
Soru-6	KATILMIYORUM	1	4	7	12
	KARARSIZIM	3	30	36	69
	KATILIYORUM	0	3	34	37
TOPLAM		4	37	77	118

	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)
Pearson Ki-kare	17,852	4	0,001

17,853 > 9,448 olduğundan dolayı H_0 reddedilir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yer alma isteği ile performans arasında bir ilişki vardır.

f. İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Sürekliliği İle Performans Değerlendirme İlişkisi

Soru-11: İşletmelerde eğitim faaliyetlerine sürekli ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.

Soru-29: Çalışanların performansları değerlendirilip sonuca göre eğitim ihtiyaçları tespit edilmelidir.

H_0 : Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürekliliği ile performans değerlendirme arasında ilişki yoktur.

H_1 : Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürekliliği ile performans değerlendirme arasında ilişki vardır.

Tablo 3.14 - İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Sürekliliği İle Performans Değerlendirme İlişkisi

		Soru-29			TOPLAM
		KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	
Soru-11	KATILMIYORUM	1	10	5	16
	KARARSIZIM	5	42	20	67
	KATILIYORUM	1	10	24	35
TOPLAM		7	62	49	118

	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)
Pearson Ki-kare	15,038	4	0,005

15,038 > 9,448 olduğu için H_0 reddedilir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürekliliği ile performans değerlendirme arasında ilişki vardır.

g. Eğitim ve Geliştirmenin Sağladığı Başarı İle Performansa Olan Katkısının İlişkisi

S-16: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanın başarısında etkili olduğunu düşünüyorum.

S-28: Eğitim sonrasında eğitimin bireysel ve organizasyonel performansa katkısı ölçülmelidir.

H_0 : Eğitim ve geliştirmenin sağladığı başarı ile performansa olan katkısının ilişki yoktur.

H_1 : Eğitim ve geliştirmenin sağladığı başarı ile performansa olan katkısının ilişki vardır.

Tablo 3.15 - Eğitim Ve Geliştirmenin Sağladığı Başarı İle Performansa Olan Katkısının İlişkisi

		Soru-28			TOPLAM
		KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	
Soru-16	KATILMIYORUM	4	8	7	19
	KARARSIZIM	12	43	16	71
	KATILIYORUM	3	7	18	28
TOPLAM		19	58	41	118

	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)
Pearson Ki-kare	16,321	4	0,003

16.321 > 9,448 olduğundan dolayı H_0 reddedilir. Eğitim ve geliştirmenin sağladığı başarı ile performansa olan katkısının ilişki vardır.

h. Eğitim Sonucu Alınan Sorumluluklar İle Performans İlişkisi.

S-8: Eğer doğru eğitimleri alırsam, kendimi geliştirip ilerde farklı sorumluluklar alabileceğimi düşünüyorum.

S-36: Kariyerim boyunca performansımı sürekli geliştirmem gerektiğini düşünüyorum.

H_0 : Eğitim Sonucu Alınan sorumluluklarla performans arasında ilişki yoktur.

H_1 : Eğitim Sonucu Alınan sorumluluklarla performans arasında ilişki vardır.

Tablo 3.16 - Eğitim Sonucu Alınan Sorumluluklar İle Performans İlişkisi

		Soru-36			TOPLAM
		KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	
Soru-8	KATILMIYORUM	3	8	7	18
	KARARSIZIM	1	16	22	39
	KATILIYORUM	0	13	48	61
TOPLAM		4	37	77	118

	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)
Pearson Ki-kare	19,688	4	0,001

19,688 > 9,448 olduğundan H_0 reddedilir. Eğitim Sonucu Alınan sorumluluklarla performans arasında ilişki vardır.

i. Eğitimin Performansa Etki Derecesi İle Eğitimin Stratejik Bir Unsur Olarak Görülmesi İlişkisi

Alınan eğitimlerin performansa etki derecesi (5: Çok fazla, 4: Fazla, 3: Orta, 2: Az, 1: Çok az)

Soru-27: Eğitim ve geliştirme faaliyetleri geri dönüşü uzun vadede alınacak, geleceğe yönelik çalışanlara yapılan yatırımdır.

H_0 : Alınan eğitimlerin performansa etki derecesi ile eğitimin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında ilişki yoktur.

H_1 : Alınan eğitimlerin performansa etki derecesi ile eğitimin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 3.17 - Eğitimin Performansa Etki Derecesi İle Eğitimin Stratejik Bir Unsur Olarak Görülmesi İlişkisi

Soru-27					
EĞİTİMİN PERFORMANSA ETKİ DERECESİ		KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TOPLAM
	ÇOK AZ	2	1	1	4
	AZ	3	10	2	15
	ORTA	11	25	10	46
	FAZLA	6	18	20	44
	ÇOK FAZLA	2	4	3	9
TOPLAM		24	58	36	118

	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)
Pearson Ki-kare	11,215	8	0,19

8 serbestlik derecesi için bulunan tablo değeri 15,507'dir. Hesaplanan değerin bu değerden büyük olması durumunda H_0 reddedilmekte, hesaplanan değerin daha

küçük olması durumunda H_0 kabul edilmektedir. Veya p değerinin α değerinden küçük olması durumunda H_0 reddedilmekte, p değerinin α değerinden büyük olması durumunda H_0 kabul edilmektedir şeklinde karar verilebilir.

$$\chi^2_{0.05/8} = 15,507$$

11,215 < 15,507 olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Bu durumda alınan eğitimlerin performansa etki derecesi ile eğitimin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında ilişki yoktur.

j. Çalışılan Departman İle Eğitim İlişkisi

Departmanlar; Muhasebe, İ.K, Halkla İlişkiler, Ar-Ge, IT, Call Center, Satış Pazarlama ve diğer şeklinde 8'e ayrılmıştır.

Soru-1: Çalışan işe başladığında işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi faydalı olacaktır.

H_0 : Çalışılan departman ile oryantasyon eğitimine verilen önem arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışılan departman ile oryantasyon eğitimine verilen önem arasında ilişki vardır.

Tablo 3.18 - Çalışılan Departman İle Eğitim İlişkisi

		Soru-1			
		KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TOPLAM
DEPARTMAN	Muh.	0	4	6	10
	İ.K.	0	1	3	4
	H.İ	0	3	3	6
	Ar-Ge	0	5	3	8
	IT	3	2	11	16
	Call Center	0	0	0	0
	Satış/Paz	0	15	41	56
	Diğer	2	10	6	18
TOPLAM		5	40	73	118

	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)
Pearson Ki-kare	26,278	12	0,01

12 Serbestlik derecesi için bulunan tablo değeri 21,026'dır. Hesaplanan değer, 26,278'dir. Hesaplanan değerin bu değerden büyük olması durumunda H_0 reddedilmekte, hesaplanan değerin daha küçük olması durumunda H_0 kabul edilmektedir.

$$\chi^2_{0.05/12} = 21,026$$

26,278 > 21,026 olduğundan H_0 reddedilmektedir. Çalışılan departman ile oryantasyon eğitimine verilen önem arasında ilişki vardır.

k. Eğitim Durumu İle Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Stratejik Bir Unsur Olarak Görülmesinin İlişkisi

Bu analiz için eğitim durumu “Orta-Lise”, “Yüksekokul-Üniversite” ve “Master-Doktora” olmak üzere üç grupta toplanmıştır.

Soru-27: Eğitim ve geliştirme faaliyetleri geri dönüşü uzun vadede alınacak, geleceğe yönelik çalışanlara yapılan yatırımdır.

H_0 : Eğitim durumu ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Eğitim durumu ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.19 - Eğitim Durumu İle Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Stratejik Bir Unsur Olarak Görülmesinin İlişkisi

		Soru-27			
EĞİTİM DURUMU		KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TOPLAM
	ORTA-LİSE	1	3	3	7
	Y.OKUL/ÜNİ	16	38	28	82
	MAS./DOK.	7	17	5	29
TOPLAM		24	58	36	118

	Hesaplanan Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık (p)
Pearson Ki-kare	3,455	4	0,485

4 serbestlik derecesi için bulunan tablo değeri 9,488’dir. Hesaplanan değer, 3,455’tir.

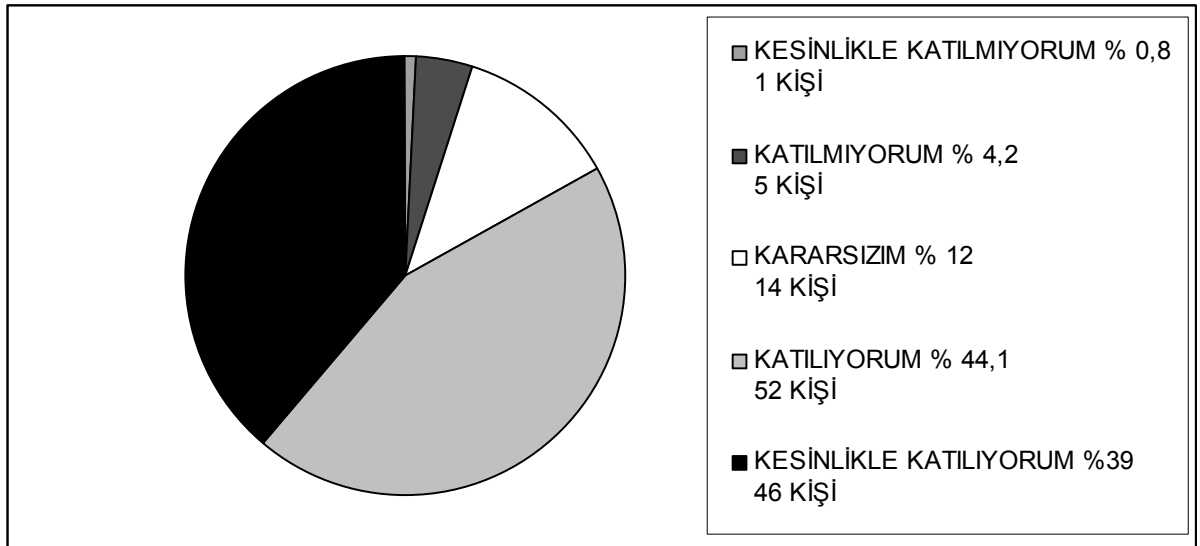
$3,455 < 9,448$ olduğundan H_0 kabul edilir. Eğitim durumu ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında bir ilişki yoktur.

3. Eğitim Geliştirme ve Performans İlişisini İfade Eden Grafikler

Bu bölümde belli sorulara verilmiş olan yanıtlar kişi sayısı ve yüzdelere göre incelenecektir.

a. Kişisel Gelişim Eğitimleri ve Performans

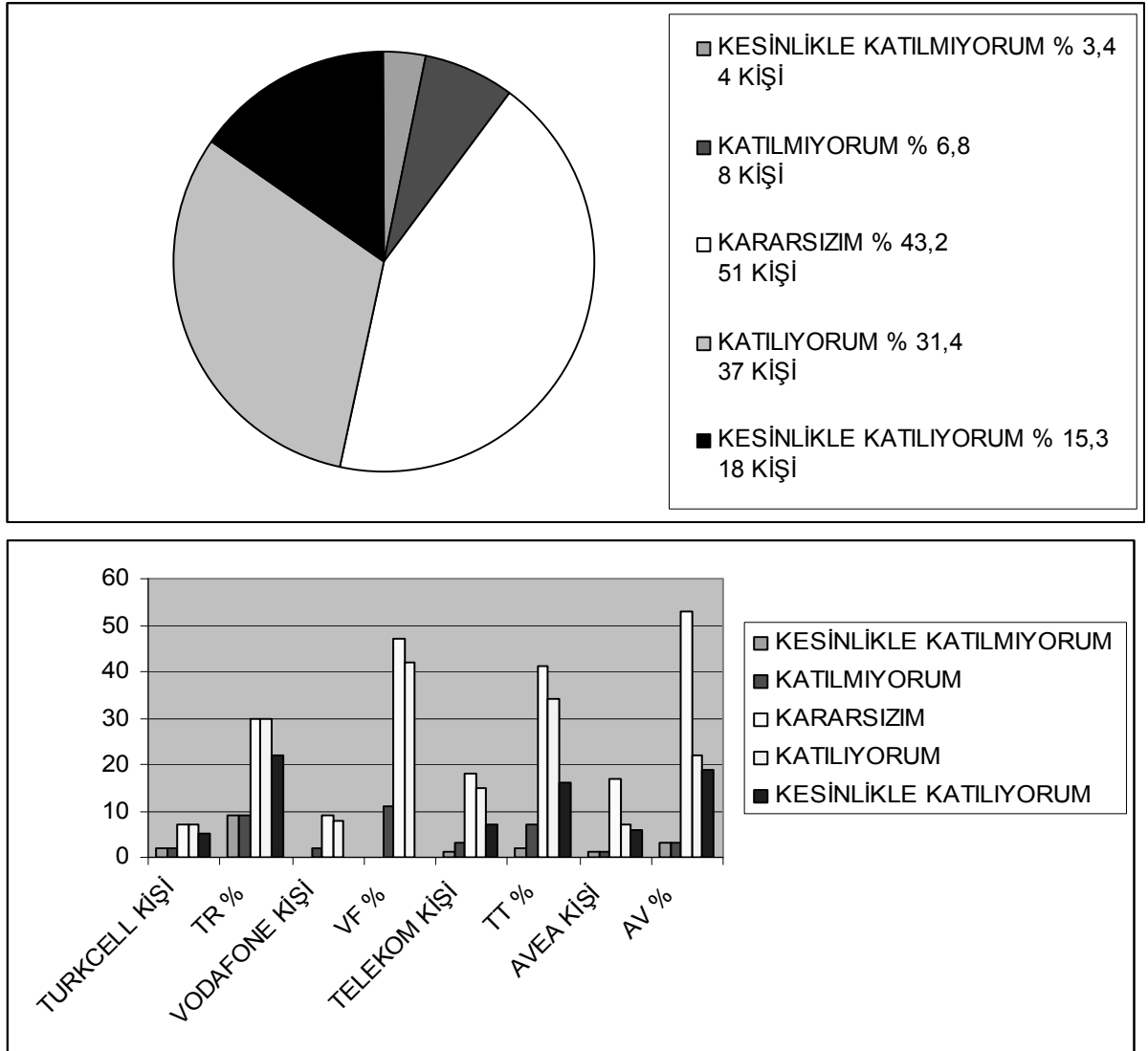
Ankette yer alan 7. soru şöyledir; “Kişisel gelişimime yönelik eğitimler performansımı arttırmaktadır.” Bu soruya 118 katılımcının vermiş olduğu yanıtların dağılımını Şekil 5’te görmekteyiz. Çalışanların büyük bir bölümü bu tip eğitimlerin performansı arttırdığı görüşündedir. Katılımcıların %44,1’i “katılıyorum”, %39’u “kesinlikle katılıyorum yanıtını seçmiştir. Ortalama, 4,16 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 5 : “Kişisel gelişimime yönelik eğitimler performansımı arttırmaktadır.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

b. Kriz Dönemlerinde Eğitim

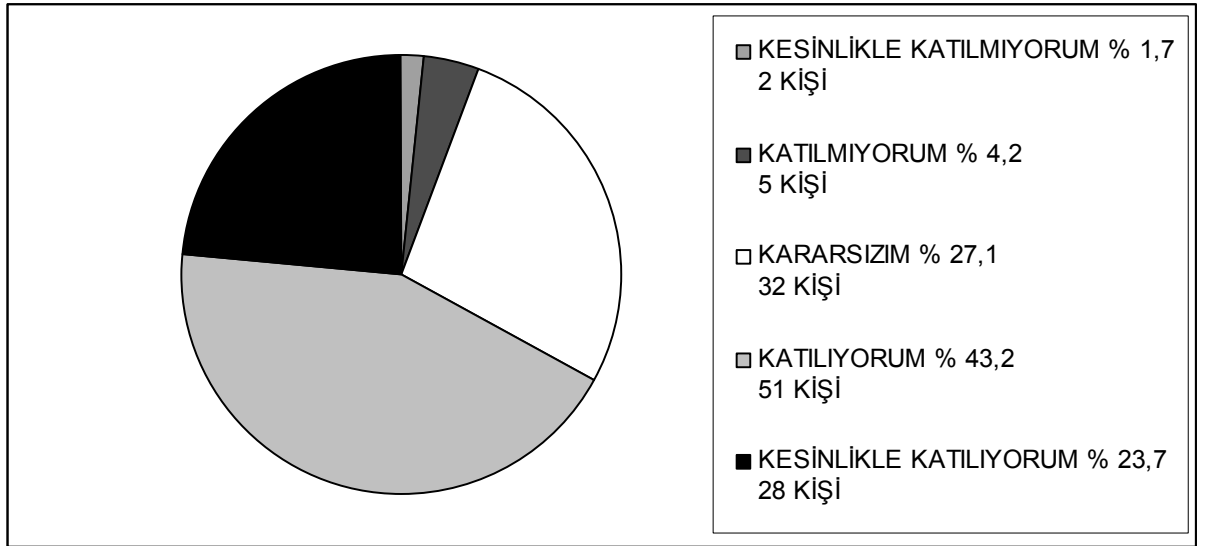
Ankette yer alan 9. soru şöyledir; “Kriz dönemlerinde işletmelerin eğitim ihtiyaçlarının arttığını düşünüyorum.” Bu soruya 118 katılımcının vermiş olduğu yanıtların dağılımını Şekil 6’da görmekteyiz. Çalışanların yaklaşık yarısı bu konuda kararsız olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların %15,3’ü “kesinlikle katılıyorum”, %31,4’ü “katılıyorum”, %43,2’si “kararsızım”, %6,8’i “katılmıyorum”, %3,4’ü “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını seçmiştir. Ortalama, 3,48 olarak hesaplanmıştır. Soruya verilen cevapların firmalara göre ayrımı da şekilde belirtilmiştir.



Şekil 6 : “Kriz dönemlerinde işletmelerin eğitim ihtiyaçlarının arttığını düşünüyorum.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

c. Eğitim ve Çalışan Bağlılığı

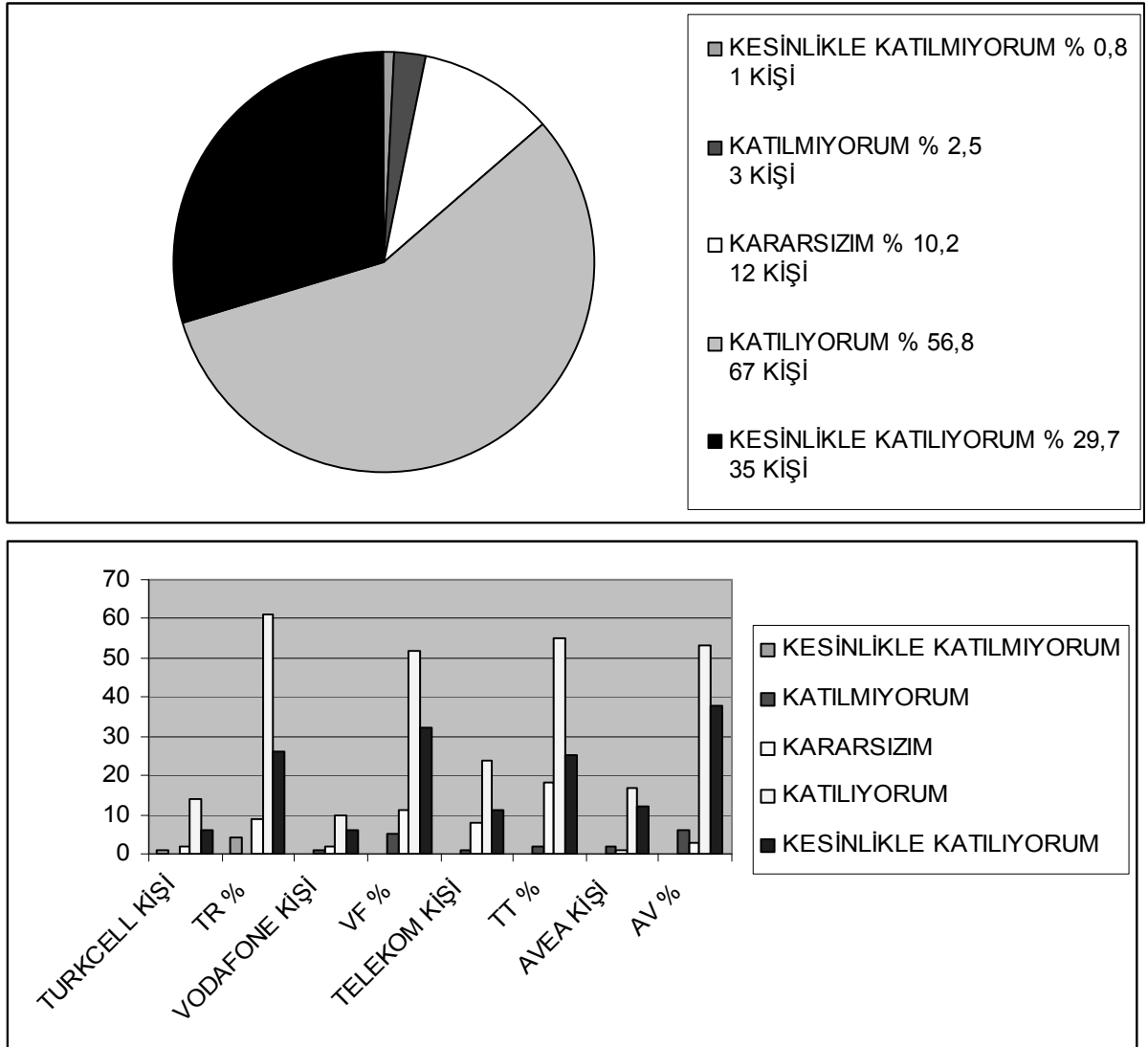
Ankette yer alan 10. soru şöyledir; “Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin varlığı, çalıştığım kuruma olan bağlılığımı arttırmaktadır.” Bu soruya 118 katılımcının vermiş olduğu yanıtların dağılımını Şekil 7’de görmekteyiz. Katılımcıların %23,7’si “kesinlikle katılıyorum”, %43,2’si “katılıyorum”, %27,1’i “kararsızım”, %4,2’si “katılmıyorum”, %1,7’si “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını seçmiştir. Ortalama, 3,83 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 7 : “Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin varlığı, çalıştığım kuruma olan bağlılığımı arttırmaktadır.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

d. Eğitim İhtiyacının Sürekliliği

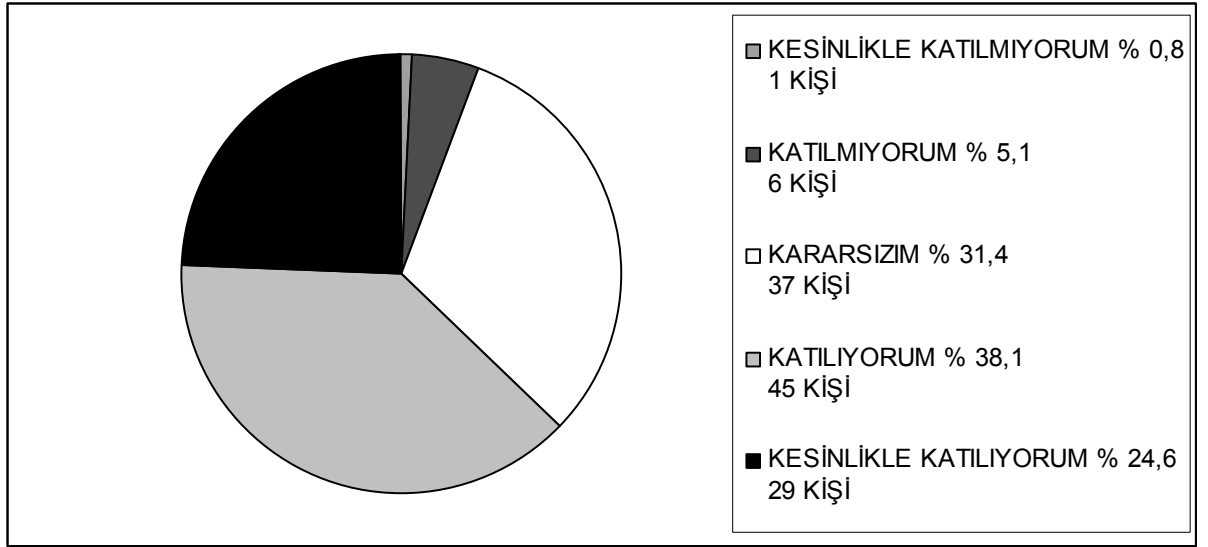
Ankette yer alan 11. soru şöyledir; “İşletmelerde eğitim faaliyetlerine sürekli ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.” Bu soruya 118 katılımcının vermiş olduğu yanıtların dağılımını Şekil 8’de görmekteyiz. Katılımcıların %29,7’si “kesinlikle katılıyorum”, %56,8’i “katılıyorum”, %10,2’si “kararsızım”, %2,5’i “katılmıyorum”, %0,8’i “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını seçmiştir. Ortalama, 4,12 olarak hesaplanmıştır. Soruya verilen cevapların firmalara göre ayrımı da şekilde belirtilmiştir.



Şekil 8 : “İşletmelerde eğitim faaliyetlerine sürekli ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

e. Düşük Performansın Giderilmesi ve Eğitim

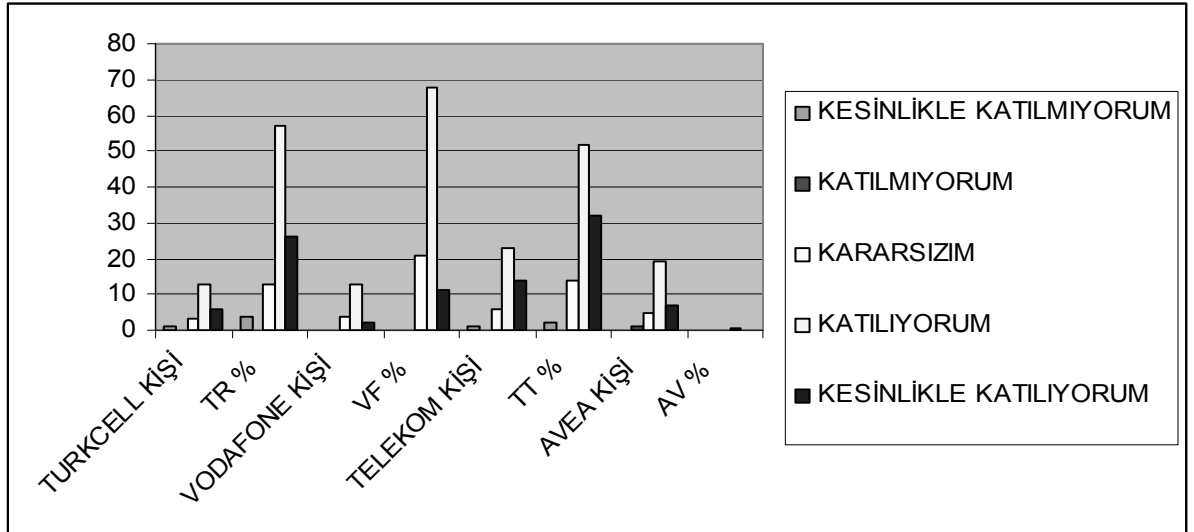
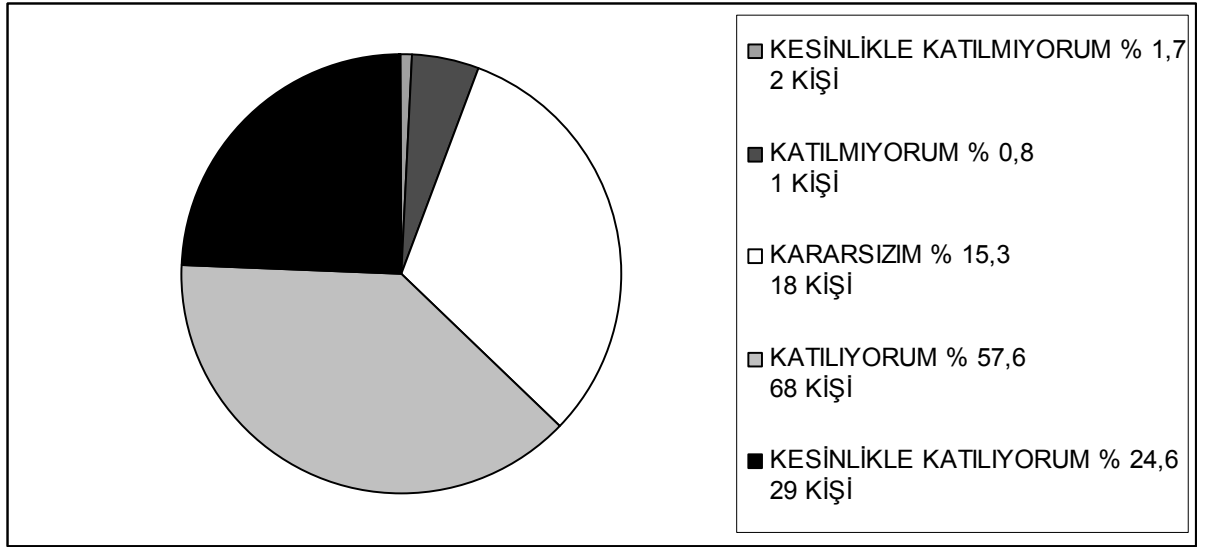
Ankette yer alan 14. soru şöyledir; “Çalışanlarda düşük performans gözlemlendiği durumlarda başvurulması gereken yollardan biri eğitimidir.” Bu soruya 118 katılımcının vermiş olduğu yanıtların dağılımını Şekil 9’da görmekteyiz. Katılımcıların %24,6’sı “kesinlikle katılıyorum”, %38,1’i “katılıyorum”, %31,4’ü “kararsızım”, %5,1’i “katılmıyorum”, %0,8’i “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını seçmiştir. Ortalama, 3,81 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 9 : “Çalışanlarda düşük performans gözleendiği durumlarda başvurulması gereken yollardan biri eğitimidir.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

f. Eğitim, Takım Çalışması ve Performans

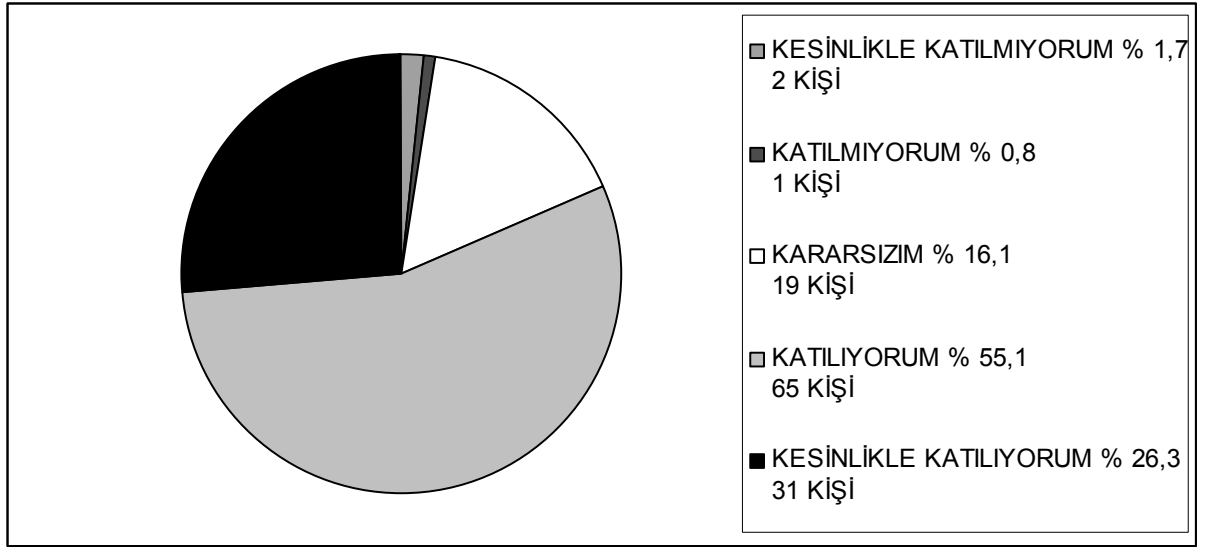
Ankette yer alan 15. soru şöyledir; “İşletmelerde eğitim geliştirme faaliyetleri takım çalışmasını destekleyip, birey ve takım performansını arttırmaktadır.” Bu soruya 118 katılımcının vermiş olduğu yanıtların dağılımını Şekil 10’da görmekteyiz. Katılımcıların %24,6’sı “kesinlikle katılıyorum”, %57,6’sı “katılıyorum”, %15,3’ü “kararsızım”, %0,8’i “katılmıyorum”, %1,7’si “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını seçmiştir. Ortalama, 4,03 olarak hesaplanmıştır. Soruya verilen cevapların firmalara göre ayrımı da şekilde belirtilmiştir.



Şekil 10 : “İşletmelerde eğitim geliştirme faaliyetleri takım çalışmasını destekleyip, birey ve takım performansını arttırmaktadır.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

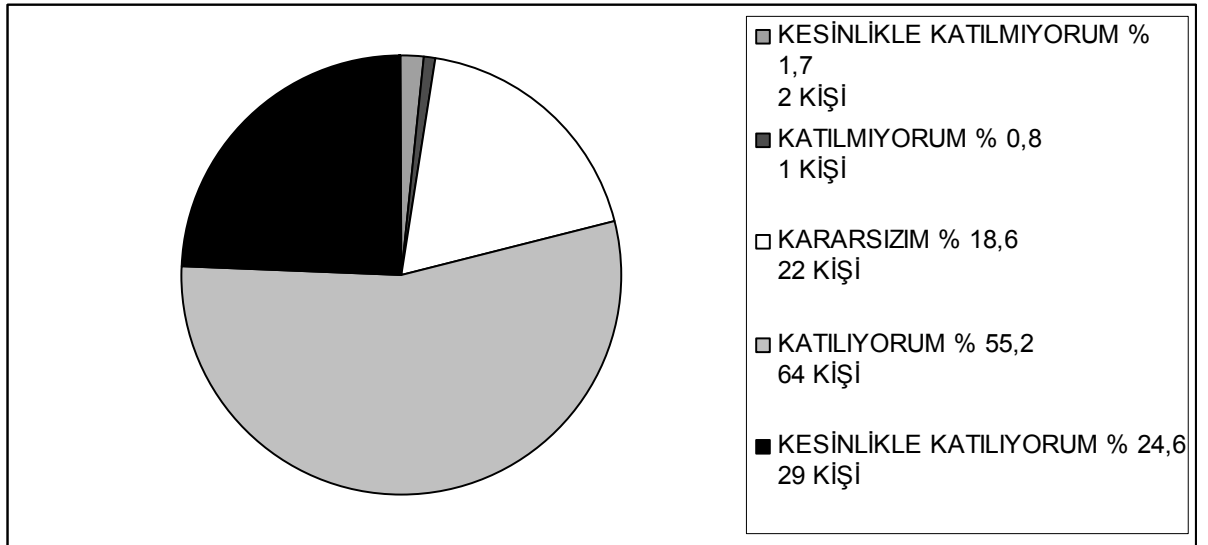
g. Eğitim ve Rekabet Avantajı

Ankette yer alan 17. soru şöyledir; “Çalışanlarının aldığı eğitimler sayesinde işletmelerin rekabet avantajı elde edebileceğini düşünüyorum.” Bu soruya 118 katılımcının vermiş olduğu yanıtların dağılımını Şekil 11’de görmekteyiz. Katılımcıların %26,3’ü “kesinlikle katılıyorum”, %55,1’i “katılıyorum”, %16,1’i “kararsızım”, %0,8’i “katılmıyorum”, %1,7’si “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını seçmiştir. Ortalama, 4,03 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 11: “Çalışanlarının aldığı eğitimler sayesinde işletmelerin rekabet avantajı elde edebileceğini düşünüyorum.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

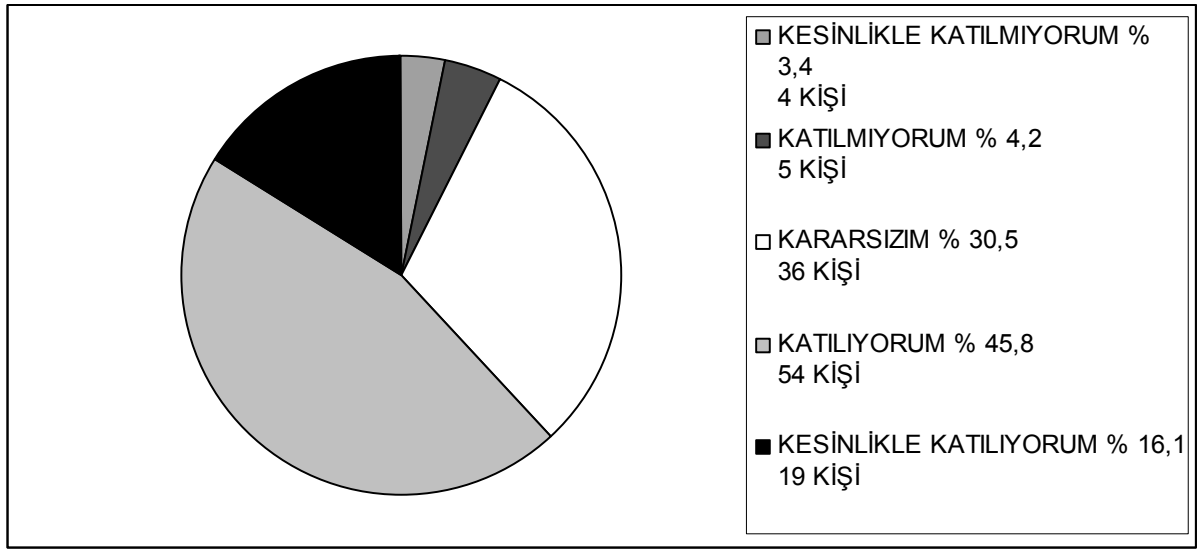
Ankette yer alan 18. soru şöyledir; “Günümüz ağır rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmelerinde eğitim- geliştirme faaliyetleri önemli bir unsurdur.” Bu soruya 118 katılımcının vermiş olduğu yanıtların dağılımını Şekil 12’de görmekteyiz. Katılımcıların %24,6’ü “kesinlikle katılıyorum”, %55,2’i “katılıyorum”, %18,6’sı “kararsızım”, %0,8’i “katılmıyorum”, %1,7’si “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını seçmiştir. Ortalama, 3,99 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 12:“Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmelerinde eğitim faaliyetleri önemli bir unsurdur.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

h. Kriz Dönemlerinde Eğitim

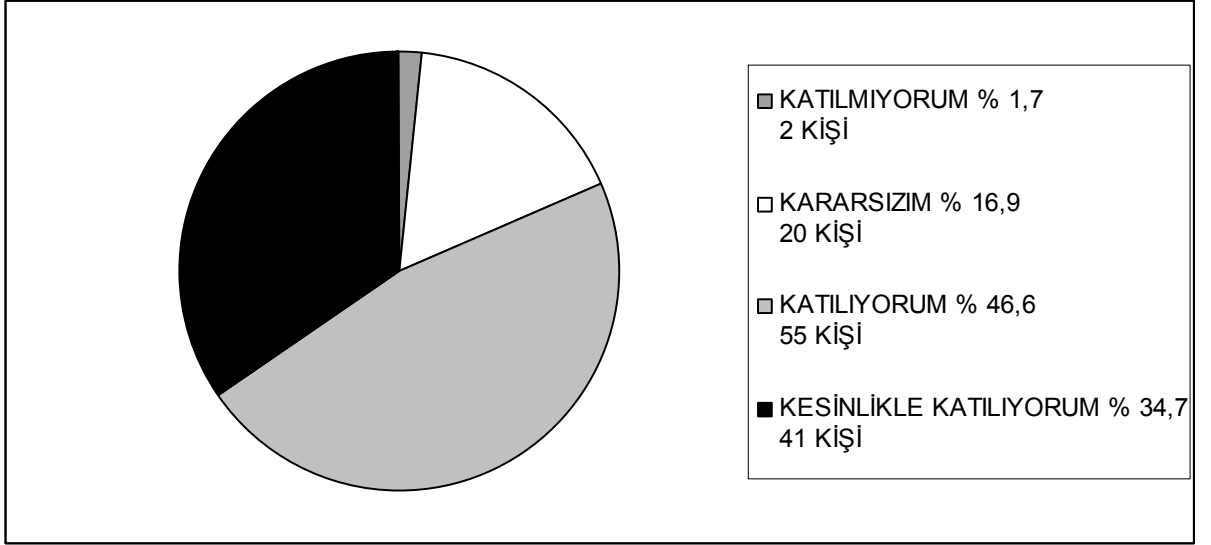
Ankette yer alan 19. soru şöyledir; “Kurumsal bir işletme kriz döneminde eğitim harcamalarını azaltmamalıdır.” Bu soruya 118 katılımcının vermiş olduğu yanıtların dağılımını Şekil 13’de görmekteyiz. Katılımcıların %16,1’i “kesinlikle katılıyorum”, %45,8’i “katılıyorum”, %30,5’i “kararsızım”, %4,2’si “katılmıyorum”, %3,4’ü “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını seçmiştir. Ortalama, 3,67 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 13: “Kurumsal bir işletme kriz döneminde eğitim harcamalarını azaltmamalıdır.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

i. Eğitim ve Entelektüel Sermaye

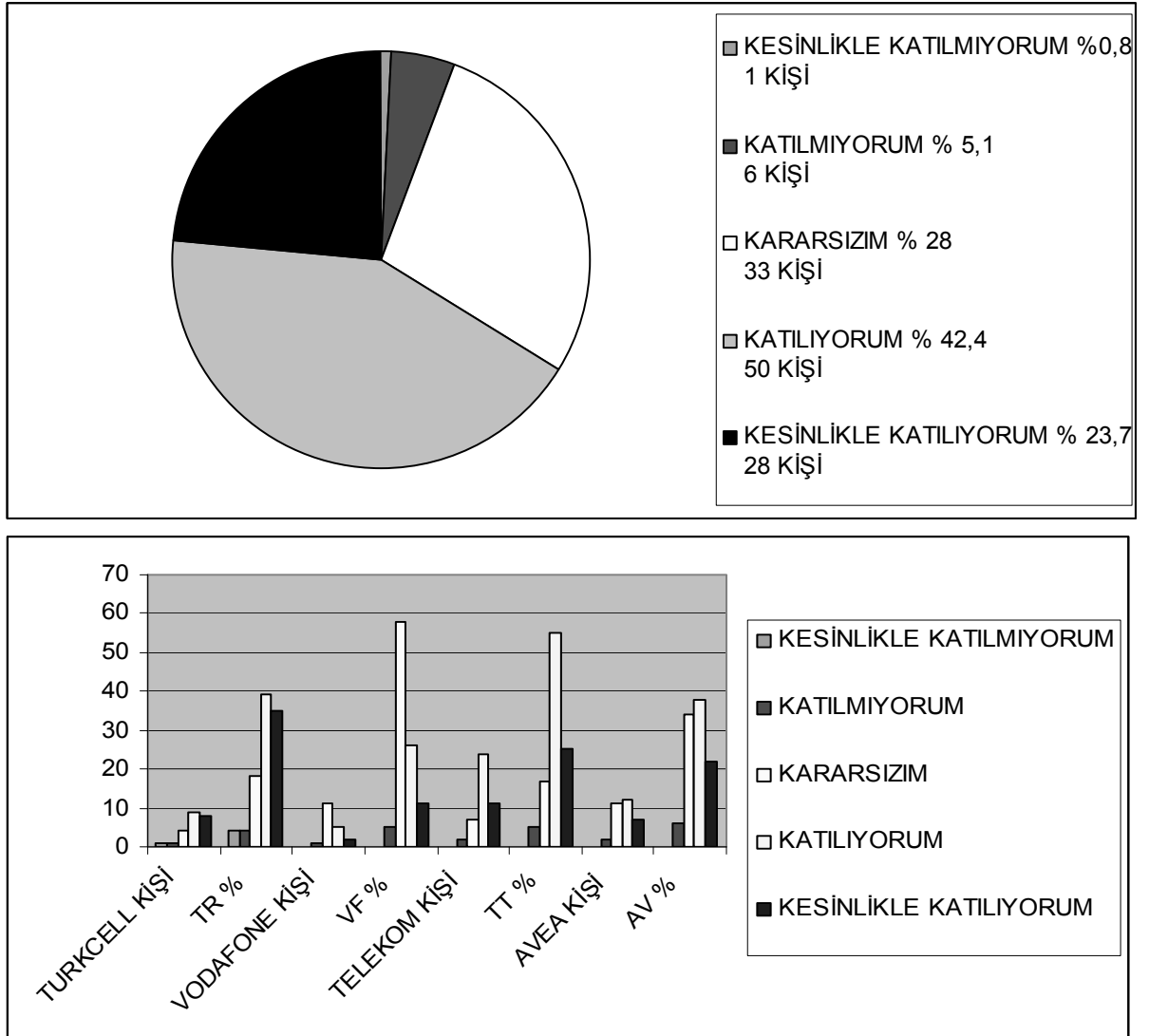
Ankette yer alan 23. soru şöyledir; “Çalışanlara eğitim verilmesi kurumun entelektüel sermayesine katkı sağlamaktadır.” Bu soruya 118 katılımcının vermiş olduğu yanıtların dağılımını Şekil 14’de görmekteyiz. Katılımcıların %34,7’si “kesinlikle katılıyorum”, %46,6’sı “katılıyorum”, %16,9’u “kararsızım”, %1,7’si “katılmıyorum” yanıtını seçmiştir. Ortalama, 4,14 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 14: “Çalışanlara eğitim verilmesi kurumun entelektüel sermayesine katkı sağlamaktadır.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

j. Eğitimin İşletmeyi Tercih Edilebilir Kılma Gücü

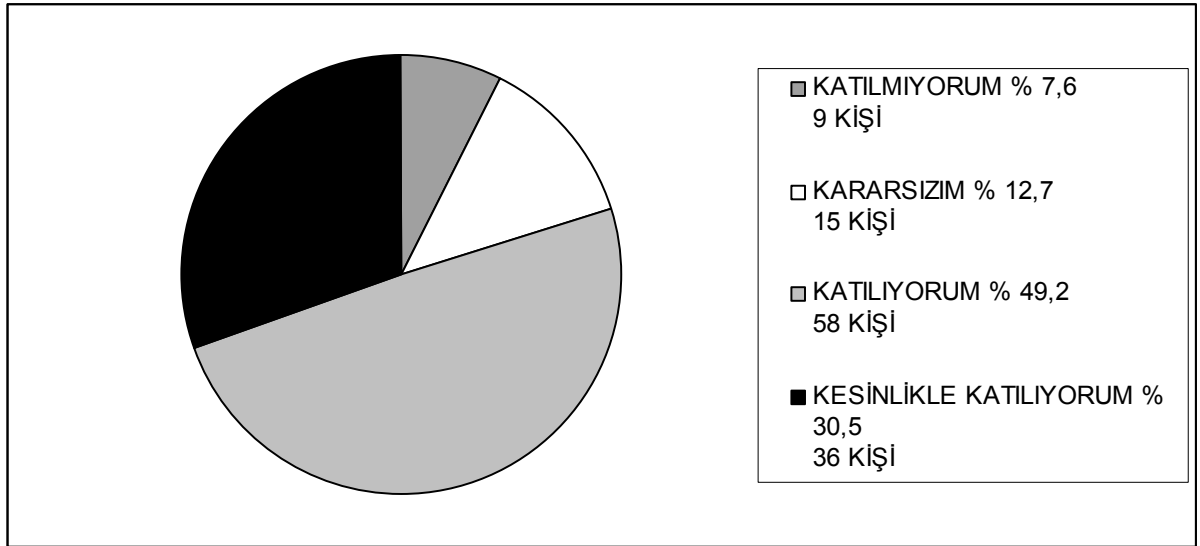
Ankette yer alan 26. soru şöyledir; “İşletmelerin eğitime verdiği önem, hem çalışanlar hem müşteriler için firmayı tercih etme sebebidir.” Bu soruya 118 katılımcının vermiş olduğu yanıtların dağılımını Şekil 15’te görmekteyiz. Katılımcıların %23,7’si “kesinlikle katılıyorum”, %42,4’ü “katılıyorum”, %28’i “kararsızım”, %5,1’i “katılmıyorum”, %0,8’i “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını seçmiştir. Ortalama, 3,83 olarak hesaplanmıştır. Soruya verilen cevapların firmalara göre ayrımı da şekilde belirtilmiştir



Şekil 15: “İşletmelerin eğitime verdiği önem, hem çalışanlar hem müşteriler için firmayı tercih etme sebebidir.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

k. Yatırım Aracı Olarak Eğitim

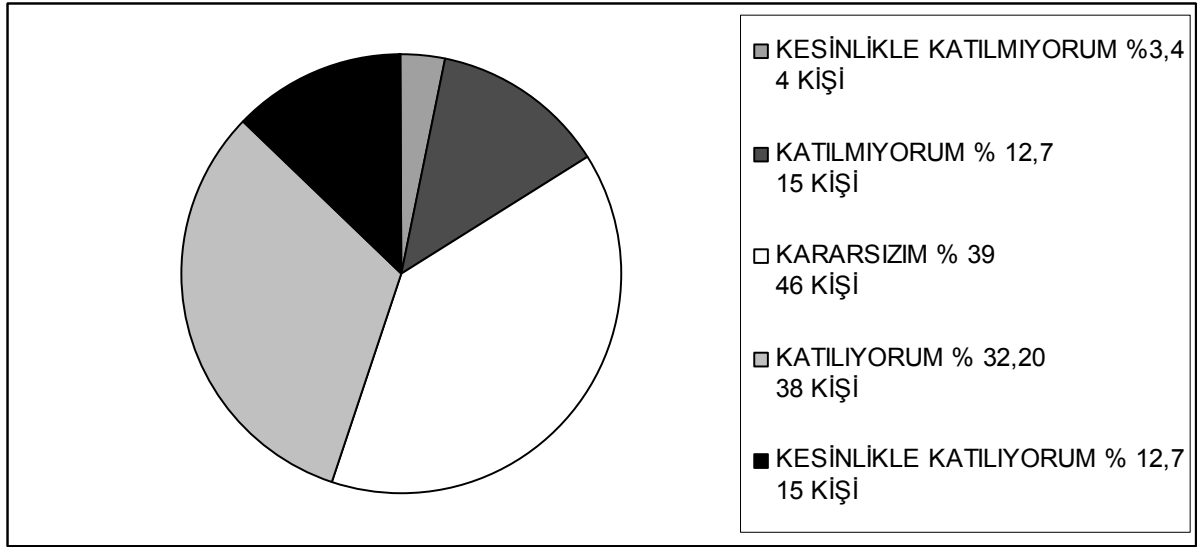
Ankette yer alan 27. soru şöyledir; “Eğitim ve geliştirme faaliyetleri geri dönüşü uzun vadede alınacak, geleceğe yönelik çalışanlara yapılan yatırımdır.” Bu soruya 118 katılımcının vermiş olduğu yanıtların dağılımını Şekil 16’da görmekteyiz. Katılımcıların %30,5’i “kesinlikle katılıyorum”, %49,2’si “katılıyorum”, %12,7’si “kararsızım”, %7,6’sı “katılmıyorum” yanıtını seçmiştir. Ortalama, 4,03 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 16: “Eğitim ve geliştirme faaliyetleri geri dönüşü uzun vadede alınacak, geleceğe yönelik çalışanlara yapılan yatırımdır.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

l. İş Kaybetme Korkusu ve Eğitim

Ankette yer alan 34. soru şöyledir; “Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılmamanın istenmesi beni işimi kaybetme korkusundan uzaklaştırıyor.” Bu soruya 118 katılımcının vermiş olduğu yanıtların dağılımını Şekil 17’de görmekteyiz. Katılımcıların %12,7’si “kesinlikle katılıyorum”, %32,2’si “katılıyorum”, %39’u “kararsızım”, %12,7’si “katılmıyorum”, %3,4’ü “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını seçmiştir. Ortalama, 3,38 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 17: “Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılmamanın istenmesi beni işimi kaybetme korkusundan uzaklaştırıyor.” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

4. Eğitim Geliştirme ve Performans İlişkisine Yönelik Soruların Puan Ortalamaları

Bu çalışmada Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarına bir anket uygulanmış, bu konudaki görüşlerine yer vermek amaçlanmıştır.

Araştırmanın uygulama bölümünde, katılımcılara yöneltilen soruların bir kısmı özellikle de direkt olarak işletmelerde eğitim-geliştirme faaliyetleri ile performans ilişkisine yönelik olanların sonuçlarına yer verilmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar kişi sayısı ve yüzde olarak belirtilmiştir. Bu ilişkinin varlığına, eğitimin önemine ilişkin sorularda katılım oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Her bir ifade için katılımcılardan 1’den 5’e kadar puan vermeleri istenmiştir. Puanların ifade ettiği katılım durumları şöyledir;

1: Kesinlikle Katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Kararsızım

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle Katılmıyorum

Sorular ve katılımcıların vermiş olduğu cevapların sorular bazında ortalamaları tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.20’de görüldüğü gibi katılım düzeyi oldukça yüksektir. Tüm ortalamalar 3’ün üzerindedir. 3, kararsız olma durumunu ifade etmektedir. Soruların geneline ve verilen yanıtlar göz önüne alındığında. Çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olumlu etkileri olduğunu düşündüklerini görmekteyiz.

Tablo 3.20 : Sorulara Verilen Puanların Ortalamaları

1.	Çalışan işe başladığında işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi faydalı olacaktır.	4,55
2.	Aldığım şirket içi eğitimler mesleki açıdan bana yeni bilgi ve beceriler katmaktadır.	3,97
3.	Aldığım şirket içi eğitimlerde edindiğim bilgi ve becerileri çalışırken kullanmak beni mutlu ediyor.	4,09
4.	Kendi işimle ilgili olmasa bile ilgimi çeken bir konuda kurumun düzenlediği bir eğitime katılmak isterim.	4,03
5.	Yeni işe başlayan çalışanlar çalıştığı kurum ve departman hakkında bilgilendirici eğitim almalıdırlar.	4,69
6.	Çalıştığım kurum tarafından düzenlenen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde mümkün olduğu kadar yer almayı tercih ederim.	4,18
7.	Kişisel gelişimime yönelik eğitimler performansımı arttırmaktadır.	4,16
8.	Eğer doğru eğitimleri alırsam, kendimi geliştirip ilerde farklı sorumluluklar alabileceğimi düşünüyorum.	4,32
9.	Kriz dönemlerinde işletmelerin eğitim ihtiyaçlarının arttığını düşünüyorum.	3,48
10.	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin varlığı, çalıştığım kuruma olan bağlılığımı arttırmaktadır.	3,83
11.	İşletmelerde eğitim faaliyetlerine sürekli ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.	4,12
12.	Eğitim faaliyetlerine katılmak motivasyonumu arttırmaktadır.	3,99
13.	Kariyer planlamam açısından aldığım eğitimlerin önem taşıdığını düşünüyorum.	4,19
14.	Çalışanlarda düşük performans gözlemlendiği durumlarda başvurulması gereken yollardan biri eğitimidir.	3,81

15.	İşletmelerde eğitim geliştirme faaliyetleri takım çalışmasını destekleyip, birey ve takım performansını arttırmaktadır.	4,03
16.	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanın başarısında etkili olduğunu düşünüyorum.	4,03
17.	Çalışanlarının aldığı eğitimler sayesinde işletmelerin rekabet avantajı elde edebileceğini düşünüyorum.	4,03
18.	Günümüz ağır rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmelerinde eğitim-geliştirme faaliyetleri önemli bir unsurdur.	3,99
19.	Kurumsal bir işletme kriz döneminde eğitim harcamalarını azaltmamalıdır.	3,67
20.	Kriz dönemlerinde katıldığım eğitim faaliyetleri kendimi iyi hissetmemi sağlamaktadır.	3,70
21.	Alınan eğitimlerin hem çalışanlar hem yöneticiler için karar verme süreçlerinde önemli rol oynadığını düşünüyorum.	3,99
22.	Profesyonel gelişime yönelik eğitimlerin hem mesleki hem de kişisel gelişime katkısı olduğunu düşünüyorum.	4,17
23.	Çalışanlara eğitim verilmesi kurumun entelektüel sermayesine katkı sağlamaktadır.	4,14
24.	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların hata yapma payını azalttığını düşünüyorum.	3,82
25.	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kaliteyi arttırdığına inanıyorum.	4,25
26.	İşletmelerin eğitime verdiği önem, hem çalışanlar hem müşteriler için firmayı tercih etme sebebidir.	3,83
27.	Eğitim ve geliştirme faaliyetleri geri dönüşü uzun vadede alınacak, geleceğe yönelik çalışanlara yapılan yatırımdır.	4,03
28.	Eğitim sonrasında eğitimin bireysel ve organizasyonel performansa katkısı ölçülmelidir.	4,19
29.	Çalışanların performansları değerlendirilip sonuca göre eğitim ihtiyaçları tespit edilmelidir.	4,34
30.	İşletmelerin nitelikli ve kendini sürekli geliştiren yüksek performanslı çalışanlara ihtiyacı olduğunu düşünüyorum.	4,47
31.	Günümüzde teknik eğitimlerin yerini profesyonel gelişime yönelik eğitimlerin aldığını düşünüyorum.	3,82
32.	Aldığım eğitimler kendime olan güvenimi arttırmaktadır.	3,93
33.	Katıldığım eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile edindiğim bilgiler, karar verme süreçlerinde bana yardımcı oluyor.	4,03
34.	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılmaman istenmesi beni işimi kaybetme korkusundan uzaklaştırıyor.	3,38
35.	Almış olduğum eğitimlerde edindiklerimi, tüm iş hayatım boyunca kullanabileceğimi düşünüyorum.	3,87
36.	Kariyerim boyunca performansımı sürekli geliştirmem gerektiğini düşünüyorum.	4,60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

Çalışmada yer alan teorik bilgilerde de belirtildiği üzere, günümüzde eğitim ve geliştirme faaliyetleri insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. Bu sonuç kaçınılmazdır, çünkü personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin yaşandığı dönemde “insan” unsuru en önemli girdi haline gelmiştir. Küreselleşme, hızla gelişen teknoloji ve her gün artan yenilikler, iş dünyasında çalışanların her zaman kendilerini yenilemelerini gerektirmektedir. İşletmeler de kendini geliştiren, bilgi ve becerisine güvenilebilecek, nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durum, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ve performans yönetiminin var olma zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanma amacı kişi, grup veya işletmelerin performansını arttırmaktır. Fakat eğitim ve geliştirme faaliyetleri aynı zamanda motivasyonu da arttırmakta, kişinin kendine olan güvenini olumlu yönde etkilemektedir. Yeni bilgi ve becerilerle donanmış olan bir çalışan, ileride daha büyük sorumluluklar almaya bir adım daha yakın duruma gelmektedir.

Günümüz koşullarında hiç şüphesiz ki hem işletmelerin ayakta kalabilmeleri için hem çalışanların işlerini kaybetmemek, kariyerlerinde yükselebilmeleri için en çok ihtiyaç duyulan unsur “bilgi”dir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri de çalışanı sadece bilgilendirmekle kalmayıp; bilgi beceri ve beklenen performansı bir arada sağlamayı amaçlamaktadır. Bu sebeple çalışanlara verilen eğitim, işletme tarafından kendilerine verilen değeri de ifade etmektedir. Kriz dönemlerinde pek çok işletmenin eğitim harcamalarını azalttığı bilinmektedir. Halbuki yapılan çalışmalar, bunun doğru bir önlem olmadığını, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletmelerde sürekli var olması gerektiğini göstermektedir. Eğitim bir “maliyet” unsuru olarak değil, bir “yatırım” aracı olarak görülmelidir.

Eğitim ve performans ilişkisine geldiğimizde, zaten eğitim faaliyetlerinin tanımından da anlaşılacağı gibi performansı arttırmak amacıyla uygulandığı görülmektedir. Tanım gereği eğitim ve geliştirme faaliyetleri performansı artırıcı

unsurlardır. İlgili kaynaklar incelendiğinde eğitim geliştirme – performans ilişkisinin varlığı net bir şekilde görülmektedir. Bu ilişki pek çok çalışmada incelenmiştir. Telekomünikasyon sektöründe yapılan bu çalışmada da teorik bilgilerle paralel sonuçlar elde edilmiştir.

Ki-kare bağımsız testleri sonucu elde edilen sonuçları bir araya getirirsek;

- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanlara yeni bilgi ve beceriler katmasıyla işletmelerin yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyması arasında ilişki vardır.
- Kriz dönemlerinde verilen eğitim ile performansın sürekli geliştirilmesi gerekliliği arasında ilişki yoktur.
- Elde edilen bilgi ve becerilerin kullanımı ile kriz dönemlerinde eğitim ihtiyaçlarının arttığı düşüncesi arasında bir ilişki yoktur.
- Eğitim geliştirme faaliyetleri sayesinde firmaya duyulan bağlılık ile performans arasında ilişki vardır.
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yer alma isteği ile performans arasında bir ilişki vardır.
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürekliliği ile performans değerlendirme arasında ilişki vardır.
- Eğitim ve geliştirmenin sağladığı başarı ile eğitimin performansa olan katkısı arasında ilişki vardır.
- Eğitim sonucu alınan sorumluluklarla performans arasında ilişki vardır.
- Eğitim durumu ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında bir ilişki yoktur
- Çalışılan departman ile oryantasyon eğitimine verilen önem arasında ilişki vardır.

- Alınan eğitimlerin performansa etki derecesi ile eğitimin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında ilişki yoktur.
- Bu durumda alınan eğitimlerin performansa etki derecesi ile eğitimin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında ilişki yoktur.
- Çalışılan departman ile oryantasyon eğitimine verilen önem arasında ilişki vardır. Satış departmanının katılım düzeyinin diğerlerine göre daha yüksek olduğunu görmekteyiz.
- Eğitim durumu ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin stratejik bir unsur olarak görülmesi arasında bir ilişki yoktur.

Elde edilen sonuçlarla, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bireysel performansa olan etkisinin çalışanlar tarafından farkında olduğu şeklinde bir karara varılabilir.

Kriz dönemlerinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin algılanışı ile ilgili sorulara baktığımızda, diğer ifadelerle göre biraz daha düşük ortalamalar görmekteyiz. Yazılı kaynaklar kriz dönemlerinde eğitimin motive edici yatırım aracı olma özelliğine değinirken, çalışanların bu konuda da katılımları izlenmiştir, ama ufak da olsa bir kaygı yaşadıkları sonucuna varılabilir. Aynı zamanda kriz dönemlerindeki eğitimlerle performans arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Eğitim düzeyi oldukça yüksek olan sektör çalışanlarına uygulanan anketler, eğitim durumu ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin stratejik bir unsur olarak algılanması arasında bir ilişki olmadığını ifade etmektedir.

Hiç şüphesiz ki bu sektörde faaliyet gösteren büyük firmalar eğitim ve geliştirme faaliyetleri konusunda dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmektedirler. Eğitim politikaları ve eğitim planlarının bir kısmını çalışanlarla paylaşmak, işletme olarak eğitime verilen önemi anlatmak, eğitimin bireysel ve organizasyonel performansa etkisi yanında tüm dünyada gelmiş olduğu yeri belirtmek önem taşıyabilir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ilişkili olduğu diğer kavramları ise; firmaya duyulan bağlılık, faaliyetlerde yer alma isteği, işletmelerin yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyması, performans değerlendirme ve eğitim sonrası artan sorumluluklar şeklinde sıralanabilmektedir.

Sonuç olarak işletmelerde (özellikle de kurumsallaşmış işletmelerde) eğitim ve geliştirme faaliyetleri hayati önem taşımaktadır. Bilgi ve beceri açısından gerekli olmanın yanı sıra, çalışanlara verilen değeri ifade etmektedir. Eğitimin bu özelliği kurumsal işletmelerde biraz daha ön plana çıkarılmalıdır. Özellikle genç çalışanlar için eğitim ve geliştirme faaliyetleri normal karşılandığından dolayı değeri net olarak anlaşılmayabilir. Eğitimin faydaları çalışanlarca net olarak anlaşılabilmektedir, geleceğe yönelik stratejik boyutu ve organizasyonel performansa da katkısı olduğu vurgulanabilir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri performans artırıcı etkinliklerdir. Buna rağmen her performans sorununun eğitimle çözülmesi mümkün değildir. Performans düşüklüğünde ve performans yükseltme planında başvurulacak yollardan biri eğitim ve geliştirme faaliyetleridir.

EKLER

EK 1: ANKET SORULARI

ANKET SORULARI

Aşağıdaki sorulardan size uygun olan seçeneği "X" ile işaretleyiniz.

Yaşınız:

Cinsiyetiniz:

-Kadın

-Erkek

Eğitim Durumunuz:

-Ortaokul

-Lise

-Üniversite / Yüksekokul

-Master / Doktora

Çalıştığınız Departman:

-Muhasebe

-İnsan Kaynakları

-Halkla İlişkiler

-Ar-Ge

-IT

-Call Center

-Satış / Pazarlama

-Diğer

Kurumda çalıştığınız toplam süre:

-0 – 2 Yıl

-3 – 5 Yıl

-6 - 8 Yıl

-9 - 11 Yıl

-Daha Fazla

Çalıştığınız kurumda performans değerlendirme faaliyetleri yapılıyor mu?

-Evet

-Hayır

Eğitim faaliyetleri hangi departman tarafından yürütülmektedir?

- İnsan Kaynakları
- Eğitim Departmanı
- Kalite Departmanı
- Dışarıdan alınan eğitim hizmeti
- Diğer

Eğitim faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgilerin personel performansı üzerindeki etki derecesi nedir?

- Çok fazla
- Fazla
- Orta
- Az
- Çok az

Kurumunuzda eğitim faaliyetleri kimler için yapılmaktadır?

- Yönetici
- Yönetici olmayan personel
- Mavi yakalı
- Yönetici Adayları
- Tüm personel

SORULAR

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorulara yukarıdaki skalaya göre 1-5 arası puan veriniz.

1. Çalışan işe başladığında işe alıştırmaya (oryantasyon) eğitimi faydalı olacaktır.
2. Aldığım şirket içi eğitimler mesleki açıdan bana yeni bilgi ve beceriler katmaktadır.
3. Aldığım şirket içi eğitimlerde edindiğim bilgi ve becerileri çalışırken kullanmak beni mutlu ediyor.
4. Kendi işimle ilgili olmasa bile ilgimi çeken bir konuda kurumun düzenlediği bir eğitime katılmak isterim.
5. Yeni işe başlayan çalışanlar çalıştığı kurum ve departman hakkında bilgilendirici eğitim almalıdırlar.
6. Çalıştığım kurum tarafından düzenlenen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde mümkün olduğu kadar yer almayı tercih ederim.

7. Kişisel gelişimime yönelik eğitimler performansımı arttırmaktadır.
8. Eğer doğru eğitimleri alırsam, kendimi geliştirip ilerde farklı sorumluluklar alabileceğimi düşünüyorum.
9. Kriz dönemlerinde işletmelerin eğitim ihtiyaçlarının arttığını düşünüyorum.
10. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin varlığı, çalıştığım kuruma olan bağlılığımı arttırmaktadır.
11. İşletmelerde eğitim faaliyetlerine sürekli ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.
12. Eğitim faaliyetlerine katılmak motivasyonumu arttırmaktadır.
13. Kariyer planlamam açısından aldığım eğitimlerin önem taşıdığını düşünüyorum.
14. Çalışanlarda düşük performans gözlemlendiği durumlarda başvurulması gereken yollardan biri eğitimidir.
15. İşletmelerde eğitim geliştirme faaliyetleri takım çalışmasını destekleyip, birey ve takım performansını arttırmaktadır.
16. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanın başarısında etkili olduğunu düşünüyorum.
17. Çalışanlarının aldığı eğitimler sayesinde işletmelerin rekabet avantajı elde edebileceğini düşünüyorum.
18. Günümüz ağır rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmelerinde eğitim- geliştirme faaliyetleri önemli bir unsurdur.
19. Kurumsal bir işletme kriz döneminde eğitim harcamalarını azaltmamalıdır.
20. Kriz dönemlerinde katıldığım eğitim faaliyetleri kendimi iyi hissetmemi sağlamaktadır.
21. Alınan eğitimlerin hem çalışanlar hem yöneticiler için karar verme süreçlerinde önemli rol oynadığını düşünüyorum.
22. Profesyonel gelişime yönelik eğitimlerin hem mesleki hem de kişisel gelişime katkısı olduğunu düşünüyorum.
23. Çalışanlara eğitim verilmesi kurumun entelektüel sermayesine katkı sağlamaktadır.
24. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların hata yapma payını azalttığını düşünüyorum.
25. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kaliteyi arttırdığına inanıyorum.
26. İşletmelerin eğitime verdiği önem, hem çalışanlar hem müşteriler için firmayı tercih etme sebebidir.
27. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri geri dönüşü uzun vadede alınacak, geleceğe yönelik çalışanlara yapılan yatırımdır.
28. Eğitim sonrasında eğitimin bireysel ve organizasyonel performansa katkısı ölçülmelidir.
29. Çalışanların performansları değerlendirilip sonuca göre eğitim ihtiyaçları tespit edilmelidir.
30. İşletmelerin nitelikli ve kendini sürekli geliştiren çalışanlara ihtiyacı olduğunu düşünüyorum.
31. Günümüzde teknik eğitimlerin yerini profesyonel gelişime yönelik eğitimlerin aldığını düşünüyorum.
32. Aldığım eğitimler kendime olan güvenimi arttırmaktadır.

33. Katıldığım eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile edindiğim bilgiler, karar verme süreçlerinde bana yardımcı oluyor.
34. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılmamın istenmesi beni işimi kaybetme korkusundan uzaklaştırıyor.
35. Almış olduğum eğitimlerde edindiklerimi, tüm iş hayatım boyunca kullanabileceğimi düşünüyorum.
36. Kariyerim boyunca kendimi sürekli geliştirmem gerektiğini düşünüyorum.

EK 2: KIYASLAMA TABLOLARI VE Kİ-KARE TESTLERİ

s2 * s30 Crosstabulation

		s30			Total
		1,00	2,00	3,00	
s2	1,00	1	13	9	23
	2,00	0	40	31	71
	3,00	0	7	17	24
Total		1	60	57	118

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,155(a)	4	,038
Likelihood Ratio	9,401	4	,052
Linear-by-Linear Association	5,759	1	,016
N of Valid Cases	118		

s36 * s20 Crosstabulation

		s20			Total
		1,00	2,00	3,00	
s36	1,00	2	1	1	4
	2,00	16	21	0	37
	3,00	27	35	15	77
Total		45	57	16	118

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,112(a)	4	,058
Likelihood Ratio	13,863	4	,008
Linear-by-Linear Association	2,919	1	,088
N of Valid Cases	118		

s9 * s3 Crosstabulation

		s3			Total
		1,00	2,00	3,00	
s9	1,00	9	39	15	63
	2,00	6	23	8	37
	3,00	3	6	9	18
Total		18	68	32	118

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,402(a)	4	,171
Likelihood Ratio	6,069	4	,194
Linear-by-Linear Association	1,081	1	,299
N of Valid Cases	118		

s10 * s36 Crosstabulation

		s36			Total
		1,00	2,00	3,00	
s10	1,00	1	13	25	39
	2,00	2	19	30	51
	3,00	1	5	22	28
Total		4	37	77	118

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,458(a)	4	,484
Likelihood Ratio	3,696	4	,449
Linear-by-Linear Association	,716	1	,397
N of Valid Cases	118		

s6 * s36 Crosstabulation

		s36			Total
		1,00	2,00	3,00	
s6	1,00	1	4	7	12
	2,00	3	30	36	69
	3,00	0	3	34	37
Total		4	37	77	118

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,853(a)	4	,001
Likelihood Ratio	20,879	4	,000
Linear-by-Linear Association	11,735	1	,001
N of Valid Cases	118		

s11 * s29 Crosstabulation

		s29			Total
		1,00	2,00	3,00	
s11	1,00	1	10	5	16
	2,00	5	42	20	67
	3,00	1	10	24	35
Total		7	62	49	118

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,038(a)	4	,005
Likelihood Ratio	15,082	4	,005
Linear-by-Linear Association	8,903	1	,003
N of Valid Cases	118		

s16 * s28 Crosstabulation

		s28			Total
		2,00	3,00		
s16	1,00	4	8	7	19
	2,00	12	43	16	71
	3,00	3	7	18	28
Total		19	58	41	118

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,321(a)	4	,003
Likelihood Ratio	15,992	4	,003
Linear-by-Linear Association	4,815	1	,028
N of Valid Cases	118		

s8 * s36 Crosstabulation

		s36			Total
		1,00	2,00	3,00	
s8	1,00	3	8	7	18
	2,00	1	16	22	39
	3,00	0	13	48	61
Total		4	37	77	118

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,688(a)	4	,001
Likelihood Ratio	17,458	4	,002
Linear-by-Linear Association	15,604	1	,000
N of Valid Cases	118		

s7 * s20 Crosstabulation

		s20			Total
		1,00	2,00	3,00	
s7	1,00	11	8	1	20
	2,00	22	25	5	52
	3,00	12	24	10	46
Total		45	57	16	118

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,856(a)	4	,097
Likelihood Ratio	7,962	4	,093
Linear-by-Linear Association	7,461	1	,006
N of Valid Cases	118		

dept * s1 Crosstabulation

		s1			Total
		1,00	2,00	3,00	
dept	1,00	0	4	6	10
	2,00	0	1	3	4
	3,00	0	3	3	6
	4,00	0	5	3	8
	5,00	3	2	11	16
	7,00	0	15	41	56
	8,00	2	10	6	18
Total		5	40	73	118

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,278(a)	12	,010
Likelihood Ratio	25,990	12	,011
Linear-by-Linear Association	,026	1	,871
N of Valid Cases	118		

egitim_dur * s27 Crosstabulation

		s27			Total
		1,00	2,00	3,00	
egitim_dur	2,00	1	3	3	7
	3,00	16	38	28	82
	4,00	7	17	5	29
Total		24	58	36	118

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,455(a)	4	,485
Likelihood Ratio	3,695	4	,449
Linear-by-Linear Association	2,428	1	,119
N of Valid Cases	118		

EK 3: FREKANS TABLOLARI

s.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,8	,8	,8
2,00	1	,8	,8	1,7
3,00	3	2,5	2,5	4,2
4,00	40	33,9	33,9	38,1
5,00	73	61,9	61,9	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	4	3,4	3,4	3,4
3,00	19	16,1	16,1	19,5
4,00	71	60,2	60,2	79,7
5,00	24	20,3	20,3	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	3	2,5	2,5	2,5
3,00	15	12,7	12,7	15,3
4,00	68	57,6	57,6	72,9
5,00	32	27,1	27,1	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	1,7	1,7	1,7
2,00	7	5,9	5,9	7,6
3,00	17	14,4	14,4	22,0
4,00	51	43,2	43,2	65,3
5,00	41	34,7	34,7	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	,8	,8	,8
4,00	34	28,8	28,8	29,7
5,00	83	70,3	70,3	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,8	,8	,8
2,00	2	1,7	1,7	2,5
3,00	9	7,6	7,6	10,2
4,00	69	58,5	58,5	68,6
5,00	37	31,4	31,4	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,8	,8	,8
2,00	5	4,2	4,2	5,1
3,00	14	11,9	11,9	16,9
4,00	52	44,1	44,1	61,0
5,00	46	39,0	39,0	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	1,7	1,7	1,7
2,00	1	,8	,8	2,5
3,00	15	12,7	12,7	15,3
4,00	39	33,1	33,1	48,3
5,00	61	51,7	51,7	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	3,4	3,4	3,4
2,00	8	6,8	6,8	10,2
3,00	51	43,2	43,2	53,4
4,00	37	31,4	31,4	84,7
5,00	18	15,3	15,3	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	1,7	1,7	1,7
2,00	5	4,2	4,2	5,9
3,00	32	27,1	27,1	33,1
4,00	51	43,2	43,2	76,3
5,00	28	23,7	23,7	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,8	,8	,8
2,00	3	2,5	2,5	3,4
3,00	12	10,2	10,2	13,6
4,00	67	56,8	56,8	70,3
5,00	35	29,7	29,7	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	1,7	1,7	1,7
2,00	3	2,5	2,5	4,2
3,00	19	16,1	16,1	20,3
4,00	64	54,2	54,2	74,6
5,00	30	25,4	25,4	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	2,00	6	5,1	5,1	5,9
	3,00	11	9,3	9,3	15,3
	4,00	51	43,2	43,2	58,5
	5,00	49	41,5	41,5	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	2,00	6	5,1	5,1	5,9
	3,00	37	31,4	31,4	37,3
	4,00	45	38,1	38,1	75,4
	5,00	29	24,6	24,6	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,7	1,7	1,7
	2,00	1	,8	,8	2,5
	3,00	18	15,3	15,3	17,8
	4,00	68	57,6	57,6	75,4
	5,00	29	24,6	24,6	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	2,00	3	2,5	2,5	3,4
	3,00	15	12,7	12,7	16,1
	4,00	71	60,2	60,2	76,3
	5,00	28	23,7	23,7	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,7	1,7	1,7
	2,00	1	,8	,8	2,5
	3,00	19	16,1	16,1	18,6
	4,00	65	55,1	55,1	73,7
	5,00	31	26,3	26,3	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,7	1,7	1,7
	2,00	1	,8	,8	2,5
	3,00	22	18,6	18,6	21,2
	4,00	64	54,2	54,2	75,4
	5,00	29	24,6	24,6	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	3,4	3,4	3,4
	2,00	5	4,2	4,2	7,6
	3,00	36	30,5	30,5	38,1
	4,00	54	45,8	45,8	83,9
	5,00	19	16,1	16,1	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	2,00	4	3,4	3,4	4,2
	3,00	40	33,9	33,9	38,1
	4,00	57	48,3	48,3	86,4
	5,00	16	13,6	13,6	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	2,00	1	,8	,8	1,7
	3,00	21	17,8	17,8	19,5
	4,00	70	59,3	59,3	78,8
	5,00	25	21,2	21,2	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	1,7	1,7	1,7
	3,00	8	6,8	6,8	8,5
	4,00	76	64,4	64,4	72,9
	5,00	32	27,1	27,1	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	1,7	1,7	1,7
	3,00	20	16,9	16,9	18,6
	4,00	55	46,6	46,6	65,3
	5,00	41	34,7	34,7	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	2,00	6	5,1	5,1	5,9
	3,00	25	21,2	21,2	27,1
	4,00	67	56,8	56,8	83,9
	5,00	19	16,1	16,1	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	1,7	1,7	1,7
	3,00	6	5,1	5,1	6,8
	4,00	71	60,2	60,2	66,9
	5,00	39	33,1	33,1	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,8	,8	,8
2,00	6	5,1	5,1	5,9
3,00	33	28,0	28,0	33,9
4,00	50	42,4	42,4	76,3
5,00	28	23,7	23,7	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	9	7,6	7,6	7,6
3,00	15	12,7	12,7	20,3
4,00	58	49,2	49,2	69,5
5,00	36	30,5	30,5	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	19	16,1	16,1	16,1
4,00	58	49,2	49,2	65,3
5,00	41	34,7	34,7	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	1,7	1,7	1,7
3,00	5	4,2	4,2	5,9
4,00	62	52,5	52,5	58,5
5,00	49	41,5	41,5	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	,8	,8	,8
4,00	60	50,8	50,8	51,7
5,00	57	48,3	48,3	100,0
Total	118	100,0	100,0	

s31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	3,4	3,4	3,4
	3,00	35	29,7	29,7	33,1
	4,00	57	48,3	48,3	81,4
	5,00	22	18,6	18,6	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,7	1,7	1,7
	2,00	5	4,2	4,2	5,9
	3,00	23	19,5	19,5	25,4
	4,00	57	48,3	48,3	73,7
	5,00	31	26,3	26,3	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	2,5	2,5	2,5
	3,00	18	15,3	15,3	17,8
	4,00	70	59,3	59,3	77,1
	5,00	27	22,9	22,9	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	3,4	3,4	3,4
	2,00	15	12,7	12,7	16,1
	3,00	46	39,0	39,0	55,1
	4,00	38	32,2	32,2	87,3
	5,00	15	12,7	12,7	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,7	1,7	1,7
	2,00	9	7,6	7,6	9,3
	3,00	19	16,1	16,1	25,4
	4,00	60	50,8	50,8	76,3
	5,00	28	23,7	23,7	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

s36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,8	,8	,8
	3,00	3	2,5	2,5	3,4
	4,00	37	31,4	31,4	34,7
	5,00	77	65,3	65,3	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

EK 4: Kİ KARE SINIR DEĞERLERİ TABLOSU

$v \backslash \alpha$	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1	---	---	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.070	12.833	15.086	16.750
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188
11	2.603	3.053	3.816	4.575	5.578	17.275	19.675	21.920	24.725	26.757
12	3.074	3.571	4.404	5.226	6.304	18.549	21.026	23.337	26.217	28.300
13	3.565	4.107	5.009	5.892	7.042	19.812	22.362	24.736	27.688	29.819
14	4.075	4.660	5.629	6.571	7.790	21.064	23.685	26.119	29.141	31.319
15	4.601	5.229	6.262	7.261	8.547	22.307	24.996	27.488	30.578	32.801
16	5.142	5.812	6.908	7.962	9.312	23.542	26.296	28.845	32.000	34.267
17	5.697	6.408	7.564	8.672	10.085	24.769	27.587	30.191	33.409	35.718
18	6.265	7.015	8.231	9.390	10.865	25.989	28.869	31.526	34.805	37.156
19	6.844	7.633	8.907	10.117	11.651	27.204	30.144	32.852	36.191	38.582
20	7.434	8.260	9.591	10.851	12.443	28.412	31.410	34.170	37.566	39.997
21	8.034	8.897	10.283	11.591	13.240	29.615	32.671	35.479	38.932	41.401
22	8.643	9.542	10.982	12.338	14.041	30.813	33.924	36.781	40.289	42.796
23	9.260	10.196	11.689	13.091	14.848	32.007	35.172	38.076	41.638	44.181
24	9.886	10.856	12.401	13.848	15.659	33.196	36.415	39.364	42.980	45.559
25	10.520	11.524	13.120	14.611	16.473	34.382	37.652	40.646	44.314	46.928
26	11.160	12.198	13.844	15.379	17.292	35.563	38.885	41.923	45.642	48.290
27	11.808	12.879	14.573	16.151	18.114	36.741	40.113	43.195	46.963	49.645
28	12.461	13.565	15.308	16.928	18.939	37.916	41.337	44.461	48.278	50.993
29	13.121	14.256	16.047	17.708	19.768	39.087	42.557	45.722	49.588	52.336
30	13.787	14.953	16.791	18.493	20.599	40.256	43.773	46.979	50.892	53.672
40	20.707	22.164	24.433	26.509	29.051	51.805	55.758	59.342	63.691	66.766
50	27.991	29.707	32.357	34.764	37.689	63.167	67.505	71.420	76.154	79.490
60	35.534	37.485	40.482	43.188	46.459	74.397	79.082	83.298	88.379	91.952
70	43.275	45.442	48.758	51.739	55.329	85.527	90.531	95.023	100.425	104.215
80	51.172	53.540	57.153	60.391	64.278	96.578	101.879	106.629	112.329	116.321
90	59.196	61.754	65.647	69.126	73.291	107.565	113.145	118.136	124.116	128.299
100	67.328	70.065	74.222	77.929	82.358	118.498	124.342	129.561	135.807	140.169

KAYNAKÇA

Agyris Chris, Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim, Nurettin Elhüseyni (Çev.) **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler-Örgütsel Öğrenme** içinde (93-115), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2001.

Akyay Uygur, Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, **Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi** Yıl:2007, Sayı:1.

Akyüz, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

Alexander E. Ellinger ve Diğerleri, Market Orientation, Employee Development Practices, And Performance İn Logistics Service Provider Firms, **Industrial Marketing Management**, Vol.37, No.4 (June 2008).

Arat, Melih, 21. **Yüzyıl İçin Yönetim / Yönetimi Temellerine Oturarak Başarı**, 2. Basım, İstanbul: Söz Yayıncılık, 2007.

Armutlulu, İsmail Hakkı, **İşletme İstatistiğine Giriş**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2004.

Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.

Bağdadioğlu, Necmiddin, Murat Çetinkaya, Türk Mobil Telekom Sektörünün Vergilendirilmesinde Vergi Yüğü Analizi ve Olası Bir Vergi İndiriminin Etkileri. **Yaklaşım Dergisi**, Cilt 16, Sayı 191): 28-32, 2008.

Barutçugil, İsmet, **Eğitcinin Eğitimi**, 1. Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.

Barutçugil, İsmet, **Performans Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık:2002.

Baltaş, Acar, **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, 1. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2009.

Bayar, Başak, Düşük Performans! Şimdi Ne Yapacağız?, Deniz Yalım (Ed.), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler** içinde (74-80), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.

Bentley, Trevor, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**, 1. Basım, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 1999.

Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Basım, İstanbul, Beta, 2003.

Blanchard, P.Nick ve James W.Thacker, **Effective Training**, Third Edition, New Jersey,Pearson Prentice Hall: 2007.

Bone, Louis E. ve David L. Kurtz, **Contemporary Business**, 5th Edition, The Dyyden Pres, 1987.

Canman, A. Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: TODAİE, 1995.

Chin, Kwai-Sang, Kit-Fai Pun, Henry Lau, “Development Of A Knowledge-Based Self-Assessment System For Measuring Organisational Performance”, **Expert Systems With Applications**, Vol. 24, No.4 (2003).

Coşkun, Ali, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, 2. Basım, İstanbul: Literatür Yayınları, 2007.

Çetin, Canan, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi**, 2.Basım,İstanbul: Beta, 2001.

De Cenzo, David A. ve Stephen P. Robbins, **Fundamentals Of Human Resource Management**, 8th Edition, USA: John Wiley&Sons, Inc, 2005, s.203.

De Cenzo, David A. ve Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, 5th Edition, USA: John Wiley&Sons, Inc, 1996.

Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2002..

Erol, Mesut “Doğal tekellerin Düzenlenmesi ve Telekom Sektöründe Düzenleyici Kurum”, (**DPT Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi**, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Başkanlığı, 2003).

Ersen, Haldun, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, 1. Basım, İstanbul: Maestro Yayın, 2003.

Finnigan, John, **Doğru İşe Doğru Eleman**, Mehmet Kılıç (çev.), 1. Basım, İstanbul: Rota Yayınları, 1995.

Gürüz, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Media Cat Yayınları, 2004.

Holt, İlkay ve Duygu Kızılaslan, Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim Uygulamaları Ve Koç Üniversitesi Suna Kırar Kütüphanesi Örneği, **Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu**, Ankara: 21-24 Ekim 2004.

Holt, İlkay, Duygu Kızılaslan, “Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim Uygulamaları ve Koç Üniversitesi Suna Kırar Kütüphanesi Örneği”, **Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu**, Ankara: Koç Üniversitesi, 21-24 Ekim 2004.

Işığık, Erkan, Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analiz, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Ve İstatistik Dergisi**, Sayı:7, 2008, s.2.

Johnson, Mike, **Gelecek Binyılda Yönetim**, Sinem Gül (çev.), İstanbul: Sabah Yayınları, 1996.

Kamil Yılmaz, “**Türk Telekomünikasyon Sektöründe Reform: Özelleştirme, Düzenleme ve Serbestleşme**”, Atıyas, İzak, (Ed.), Devletin Düzenleyici Rolü TESEV Yayınları Koç Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1999.

Kanıbir, Hüseyin, Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye Ve Organizasyonel Performansa Yansımaları, **Havacılık Ve Uzak Teknolojileri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, (Ocak 2004).

Kantar, Hüseyin, **İşletmede Motivasyon**, 1. Basım, İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008.

Kırım, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.

Kushnir, Tamla, Mally Ehrenfeld ve Yael Shalish, The Effects Of A Coaching Project In Nursing On The Coaches Training Motivation, Training Outcomes, And Job Performance: An Experimental Study, **International Journal Of Nursing Studies**, Vol.45, No.6 (2008).

Kuzey, Pelin “Avrupa Birliği’ne Üyelik Perspektifinde Türkiye’de Telekomünikasyon Sektörüne Bir Bakış” **Bütçe Dünyası Dergisi**, Cilt 2, Sayı 25, 2007.

Lim, Hyochang, Sang-Gun Lee ve Nichan Nam, Validating E-learning Factors Affecting Training Effectiveness, **International Journal of Information Management**, Vol.27, No.1 (2007).

Maitland, Iain, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, Nisan 1996.

Melen, Mithat, **Eğitim Ekonomisi ve İstihdam**, 1. Basım, İstanbul: Creative Yayıncılık, 1997.

Noe, Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Canan Çetin (Çev), 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999.

Öncü, H. Fikret, **Yönetimde Eğitim**, İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları, 1998.

Özer, Yaprak, **İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar**, 1. Basım, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2001.

Özmutaf, Nezih Metin, “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma”, **C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı.2 (2007).

Öztürk, Ümit, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul, Sisten Yayıncılık: 2008.

Palmer, Margaret ve Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, 1.Basım, İstanbul: Rota, 1993.

Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**, 1. Basım, Doğan Şahiner (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

Perek, Zeynep Anamur, Kariyer Yolunda Eğitim, Deniz Yalım (Ed), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler** içinde (190-194), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.

Pfeffer, Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, 2. Baskı, İstanbul, Gençlik Yayınları, 1995.

Philips, J.J. **Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods**, 1. Basım, Houston: Gulf Publishing, 1983

Pınar, İbrahim, Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 28, No.2(Kasım 1999).

Saruhan, Şadi Can ve Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1.Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2004.

Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Stavrou, Eleni T, Christakis Charalambous, Stelios Spiliotis, “Human Resource Management And Performance: A Neural Network Analysis”, **European Journal Of Operational Research**, Vol.181, No.1 (2007).

Taşkın, Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 2. Basım
İstanbul: Kazancı Kitap, 1997.

Tharenou, Phyllis, Alan M. Saks, Celia Moore, “A Review And Critique Of
Research On Training And Organizational-Level Outcomes”, **Human Resource
Management Review**, Vol.17, No.3 (September 2007).

Tonta, Yaşar Ve Mehmet Emin Küçük, “**Main Dynamics Of The Transition
From Industrial Society To Information Society**” In: Proceedings Of The Third
International Symposium On “**Society, Governance, Management And Leadership
Approachers In The Light Of The Technological Developments And The
Information Age**” (İstanbul, May 12-12, 2005). (P.3-16). Ed. Ali Erdinç. Ankara: The
Turkish General Staff Directorate Of Military History, Strategic Studies And Inspection
Publications, 2005.

Tortop, Nuri, **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara: Yargı Yayınları, 1994.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, “Telekomünikasyon”, Ankara: Türk Tarih
Kurumu Basımevi, 1988.

Türkel, Asuman, **İşletme Yöneticileri için Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan
Kaynakları**, 1. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.

Uyargil, Cahide **İşletmelerde Performans Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul:
Arıkan Basım Yayın, 2008.

Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3.Baskı,
İstanbul: Literatür Yayıncılık, Ocak 2004.

Yalçın, Selçuk, **Personel Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: İşletme İktisadi
Enstitüsü Yayın No:99, 1988.

Yüksel, Müberra, **İnsan Kaynakları Çağında İşletmelerde Eğitim Yönetimi**,
İstanbul: Türkmen, 2008.

Yüksel, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi, Ankara: 1998.

İNTERNET KAYNAKLARI

Bekmez, Selahattin, Necla Aras, **Türk Telekomünikasyon Sektöründe Rekabet - 1**, <http://www.turk-internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=8574> (7 Aralık 2009)

Cokins, Gary, **Performans Yönetimi - Çalışır Halde Tutmak : Performans Yönetimi Hakkındaki Çeşitli Yanlış Anlamalar**, DMReview, 3 Şubat 2005, s.7,8. <http://www.egitirim.com.tr/docs/performans-yonetimi.pdf> (25 Aralık 2008).

Çınar, Zehra, Coaching ve Mentoring, **PARADOKS Dergisi**, Yıl 3, Sayı. 1, s.4,5. http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayil/zcinar.pdf (9 Aralık 2009)

Çınar, Zehra, **İşletmelerde Eğitim Ve Eğitim İhtiyaç Analizi**, http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayil/zcinar1.pdf (17 Ekim 08)

<http://home.ku.edu.tr/~zonis/syllabi/TurkTelekom.pdf> (25 Kasım 2009)

<http://www.avea.com.tr/tr/sta/hakkinda/hakkinda/aveahakkinda.shtml?pagemenu=hakkinda.hakkinda> (9 Aralık 2009)

<http://www.avea.com.tr/tr/sta/hakkinda/hakkinda/ttim.shtml?pagemenu=hakki.nda.ttim> (12 Kasım 2009)

<http://www.iha.com.tr/haber/detay.aspx?nid=58744&cid=5> (9 Aralık 2009)

<http://www.turkcell.com.tr/turkcellhakkinda/genelbakis/tarihce> (12 Kasım 2009)

http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/kariyer_vfda_calismak.php (9 Aralık 2009)

http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/tarihce_home.php (25 Kasım 2009)

http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/tarihce_home.php (25 Kasım 2009)

McNamara,C., **Various Ideas for Learning Activities and Documentation of Results**, [http://www.managementhelp.org /trng_dev/methods/methods.htm](http://www.managementhelp.org/trng_dev/methods/methods.htm) (7 Aralık 2009)