

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNE OLAN
ETKİLERİ**

Doktora Tezi

Kerem KAPTANGİL

Ankara - 2010

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNE OLAN
ETKİLERİ**

Doktora Tezi

Kerem KAPTANGİL

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Özlem ÖZKANLI

Ankara – 2010

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(...../...../2010)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin
Adı ve Soyadı

Kerem KAPTANGİL

ABSTRACT

Today, businesses most important asset, the human resources, improving environmental conditions adaptability, specialization, knowledge and skill is used correctly and that the ability of the continuous development of a flexible structure are needed. For this reason, human resources, intellectual capital is no longer regarded as being of businesses, but businesses are not seen as for the evaluation constitutes an important element.

First part of research of our human resources about the concept of a common information given, the human resources philosophy, aims and tasks were examined, procedural aspects of human resources philosophy and development of human resources work-up in the office briefly mentioned.

The second section focused on the concept of education, training and education processes are given as general information on human resources and training relationship then examined. The aim of the training of human resources, processes, procedures and training focused on basic principles and issues of human resource departments are specified tasks within these processes.

In the third part, human resources training of employees on the performance which points to be effective are emphasized, as well as human resources training programs and business courses, what goals you want to perform that are determined.

In the fourth and final section, part of the research application, the methodology used, research and analysis to the results of analysis are given. Later in the overall assessment and conclusion are given.

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin en önemli sermayesi olan insan kaynağı, gelişen çevre şartlarına uyum sağlayabilme, uzmanlaşma, bilgi ve becerinin doğru kullanılması ve bu yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesi için esnek bir yapıya ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle insan kaynakları artık işletmelerin entelektüel sermayesi olarak kabul edilmekte, işletmelerin değerlendirilmesine yönelik olarak görülmez ama önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmamızın birinci bölümünde insan kaynakları kavramı hakkında genel bir bilgi verilmiş, insan kaynaklarının felsefesi, amaçları ve görevleri incelenmiş, süreçsel açıdan insan kaynakları felsefesinin gelişimi ve insan kaynaklarının işletme içerisindeki görevlerine kısaca değinilmiştir.

İkinci bölümde, eğitim kavramı üzerinde durulmuş, eğitim süreçleri ve eğitim şekilleri üzerine genel bilgiler verilmiş daha sonra insan kaynakları ve eğitim ilişkisi incelenmiştir. İnsan kaynakları eğitiminin amaçları, süreçleri, temel ilkeleri ve eğitim yöntemleri üzerinde durulmuş ve bu konularda insan kaynakları bölümünün bu süreçler içerisindeki görevleri belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, insan kaynakları eğitim çalışmalarının çalışan performansı üzerinde hangi noktalarda etkili olduğu üzerinde durulmuş, bunun yanında insan kaynaklarının eğitim programları ile işletme içerisinde ne gibi amaçları gerçekleştirmek istediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise, araştırmanın uygulama bölümü, kullanılan metodoloji, araştırma analizleri ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra ise genel değerlendirme ve sonuç bölümlerine yer verilmiştir.

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT

<i>ÖNSÖZ</i>	<i>1</i>
<i>İÇİNDEKİLER</i>	<i>2</i>
<i>ŞEKİLLER</i>	<i>7</i>
<i>TABLolar</i>	<i>10</i>

<i>I. İnsan Kaynakları Yönetimi Temel Kavramları</i>	<i>Sayfa No</i>
1. İnsan Kaynakları Kavramı	13
2. İnsan Kaynaklarının Önemi	16
3. İnsan Kaynakları Kavramının Tarihsel Gelişimi	18
4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	26
5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu	28
6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Felsefesi	30
7. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	32
8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	34
9. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci	38
10. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi	40
11. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçindeki Yeri	44
11.1. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler	46
11.1.1. İç Çevre Faktörleri	48
11.1.2. Dış Çevre Faktörleri	48
11.2. İnsan Kaynakları Bölümünün İşletmenin Yaşam Eğrisine Göre Gelişimi	49
12. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Karşılaştırılması	51
12.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Benzerlikler	56
12.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	57
13. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri	60

13.1.İşe Eleman Alma Süreci	60
13.2.Performans Değerleme	67
13.3.Ücret Sistemi	69
13.4.Kariyer Planlama Sistemi	73
13.5.Eğitim Sistemi	75

II. İşletmelerde Eğitim Çalışmaları ve Çalışanların Motivasyonu

1. İnsan Kaynakları Eğitimi	80
1.1. Eğitim	81
1.2. Yetiştirme	82
1.3. Geliştirme	83
1.4. Öğrenme	83
1.4.1. Öğrenme Sürecinin Ön Koşulları	87
1.4.1.1. Çalışanların Belirli Bir Yetenek Düzeyine Sahip Olması	88
1.4.1.2. Çalışanların Öğrenmeye İlişkin Motivasyon Düzeylerinin Arttırılması	89
1.4.2. Eğitim Sürecinde Öğrenme Eğrileri	91
1.4.2.1. Azalan Verim Eğrisi	92
1.4.2.2. Artan Verim Eğrisi	92
1.4.2.3. S – Eğrisi	93
1.4.2.4. Öğrenme Platosu (Düzlüğü)	94
1.4.2.5. Beceri Öğrenme Eğrisi	95
2. İnsan Kaynakları Eğitiminin Yeri ve Önemi	96
3. İnsan Kaynağı Eğitiminin Amaçları	99
3.1. Genel Amaçlar	99
3.1.1. Ekonomik Amaçlar	100
3.1.2. Sosyal ve İnsancıl Amaçlar	101
3.2. Özel Amaçlar	104
3.2.1. Terfi Ettirmek Amacıyla Eğitim	104

3.2.2. Motivasyon Amacıyla Eğitim	104
3.2.3. Verimlilik Artışının Sağlanması Amacıyla Eğitim	105
3.2.4. Moral Seviyesinin Yüksek Tutulması	106
Amacıyla Eğitim	
3.2.5. Yönetici İhtiyacının Karşılanması	106
Amacıyla Eğitim	
3.2.6. Çalışanlara İşle İlgili Bilgi ve Maharetin	107
Kazandırılması	
3.2.7. Çalışanların Çalışma Arkadaşlarına ve	107
İşlerine Karşı Olan Tavrılarının Geliştirilmesi	
4. İnsan Kaynakları Eğitiminin Temel İlkeleri	108
4.1. Sürekli Eğitim	108
4.2. Motivasyon	109
4.3. Eğitimde Fırsat Eşitliği	110
4.4. Kişisel Farklılıklar	111
4.5. Eğiticilerin Eğitimi	111
4.6. Eğitim Yararlılığı	112
4.7. Eğitime Katılım	113
4.8. Geri Besleme (Feedback)	113
4.9. Eğitim Transferinin Sağlanması	114
4. İnsan Kaynakları Eğitim Süreci Planlaması ve Aşamaları	115
5.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	116
5.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Performans	127
Arasındaki İlişki	
5.3. Eğitim Programının Hazırlanması	136
5.3.1. Hedeflerin Belirlenmesi	141
5.3.2. Eğitilecek Çalışanların Seçilmesi	143
5.3.3. Eğitmcilerin Seçimi	145
5.3.4. Eğitim Konularının Belirlenmesi ve	148
Programlanması	
5.3.5. Eğitim Süresinin Belirlenmesi	149

5.3.6. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	149
5.4. Eğitim ve Geliştirme Yönteminin Seçilmesi	151
5.4.1. İşbaşı Eğitim	152
5.4.1.1. İş Rotasyonu	155
5.4.1.2. Bir Üste Bağlı Çalışma	157
5.4.1.3. Yetki Devri Yoluyla	158
5.4.1.4. Yönetici Yönlendirmesi	160
5.4.1.5. Staj ve Çıraklık Eğitimi	161
5.4.1.6. İşe Alıştırma Yöntemi	162
5.4.1.7. Bilgisayar ve İnternet Destekli	165
5.4.2. İş Dışı Eğitim	165
5.4.2.1. Rol Oynama	166
5.4.2.2. Örnek Olay Yöntemi	168
5.4.2.3. Konferans	170
5.4.2.4. Duyarlılık Eğitimi	171
5.4.2.5. Grup Tartışmaları	174
5.4.2.6. Simülasyon Yöntemleri	174
5.4.2.7. İn- Basket Yöntemi	176
5.4.2.8. İşletme Oyunları	177
5.4.2.9. Davranış Modeli Oluşturma	178
6. İnsan Kaynakları Eğitim Sürecinin Değerlendirilmesi	179

III. İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri

1.Çalışanların Verimliliğinin Artması	188
2. Çalışanların İş Tatmininin Yükselmesi	191
3. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması	194
4. Çalışanların Güdülenme Sürecine Katkı Sağlaması	196
5. Yabancılaşma ve Çatışma Duygularının Ortadan Kaldırılması ve Örgütsel Uyumun Sağlanması	198
6. İletişim Sürecinin Etkililiğinin Sağlanması	200

7. Çalışanlara Takım Halinde Çalışma Alışkanlığının Kazandırılması	201
8. İş Kazalarının Azalması	203
9. Denetimin Azalmasının Sağlanması	204
10. İşletmenin Kalifiye Eleman Sayısının Arttırılması	206
11. Çalışan Devir Hızının Düşürülmesi	207
12. Çalışanların İşe Uyumları ve Öğrenme Zamanının Kısılması	208
13. Etkili Bir Değişim Yönetiminin Sağlanması	210
 <i>IV. Türkiye’de Faaliyet Gösteren ve Sanayi Odası Kapsamında Yer Alan İşletmelerde Uygulama</i>	 212
<i>V. Genel Değerlendirme ve Sonuç</i>	253
<i>VI. Kaynakça</i>	262
<i>VII. Anket Formu</i>	275

ŞEKİLLER

Şekil - 1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Şekil – 2 İnsan Kaynağı Yönetim Süreci

Şekil - 3 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Çevre Faktörleri

Şekil - 4 İşletme Yaşan Eğrisine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi

Şekil - 5 İş Analizleri ile İnsan Kaynakları İşlevleri Arasındaki İlişkiler

Şekil – 6 Ücret ve Maaş Sisteminin Öğeleri

Şekil – 7 Eğitim Programının Aşamaları

Şekil – 8 Azalan Verim Eğrisi

Şekil – 9 Artan Verim Eğrisi

Şekil – 10 S – Eğrisi

Şekil – 11 Öğrenme Platosu Eğrisi

Şekil – 12 Beceri Öğrenme Eğrisi

Şekil – 13 Eğitim İhtiyacı Formülü

Şekil – 14 İhtiyaç Belirleme Süreci

Şekil – 15 Kişisel İş Performansını Etkileyen Faktörler

Şekil – 16 İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Nedenleri

Şekil – 17 İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

Şekil – 18 İşletmelerin Mülkiyet Yapıları

Şekil – 19 İşletmede Çalışanların Sayısı

Şekil – 20 Anketi Cevaplayanların Cinsiyeti

Şekil – 21 Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları

Şekil – 22 Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyi

Şekil – 23 Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Görevleri

Şekil – 24 Anketi Cevaplayanların Çalışma Süreleri

Şekil – 25 Yeniden Yapılanma Süreci İçin Gerekli Nedenler

Şekil – 26 İşletmelerin Rekabet Etkililiğini Etkileyen Faktörler

Şekil – 27 İşletmeler Açısından Gelecekte Önem Kazanacak Konular

Şekil – 28 İşletmelerin Eğitim İhtiyacını Karşılaman Programlar

Şekil – 29 Eğitimcilerin Temin Edildikleri Kaynaklar

Şekil – 30 Eğitim Verecek Eğitimcilerde Aranılan Temel Özellikler

Şekil – 31 Eğitim Programları ile Ulaşılmak İstenen Amaçlar

Şekil – 32 Eğitim Faaliyetleri Sonucunda Amaca Ulaşma Derecesi

Şekil – 33 Personel Eğitimine Olan İhtiyacın Gerçekçi Olarak Tespit Edilmesi

Şekil – 34 Eğitim Programlarının Sağlıklı Tespit Edilememesinin Nedenleri

Şekil – 35 Uygulanan Eğitim Konularının Önem Dereceleri

Şekil – 36 İşletmelerin Eğitim İhtiyaçlarını Karşılama Metotları

Şekil – 37 Eğitim Programlarının Değerlendirme Yöntemi

Şekil – 38 Eğitim Çalışmaları İçin Yapılan Kişibaşı Harcama Miktarı

Şekil – 39 İşletmelerin Eğitim Çalışmalarına Ayırdıkları Süre

Şekil – 40 Eğitim Programları Belirlenirken Ön Planda Yer alan Unsurlar

TABLolar

Tablo – 1 Personel Yönetiminin Ele Aldığı Konular

Tablo – 2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Ele Aldığı Konular

Tablo – 3 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Tablo – 4 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetiminin Görevlere

Bakış Açıları

Tablo - 5 Kariyer Planlaması Türleri

Tablo – 6 Davranış Değıştirme Prensipleri

Tablo – 7 Eğitim Programlarının Hazırlamasındaki Temel Prensipler

Tablo – 8 Eğitim Çalışmalarının İşletme Düzeyleri Arası Etkileşimleri

Tablo – 9 İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektör

Tablo – 10 İşletmelerin Mülkiyet Yapıları

Tablo – 11 İşletmede Çalışanların Sayısı

Tablo – 12 Anketi Cevaplayanların Cinsiyeti

Tablo - 13 Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları

Tablo – 14 Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyi

Tablo – 15 Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Görevleri

Tablo – 16 Anketi Cevaplayanların Çalışma Süreleri

Tablo – 17 Yeniden Yapılanma Süreci İçin Gerekli Nedenler

Tablo – 18 Yeniden Yapılanma Süreci İçin Gerekli Nedenlerin Z Testi Tablosu

Tablo – 19 İşletmelerin Rekabet Etkililiğini Etkileyen Faktörler

Tablo – 20 İşletmelerin Rekabet Etkililiğini Etkileyen Faktörlerin Z Testi Tablosu

Tablo – 21 İşletmeler Açısından Gelecekte Önem Kazanacak Konular

Tablo – 22 İşletmeler Açısından Gelecekte Önem Kazanacak Konuların Z Testi Tablosu

Tablo – 23 İşletmelerin Eğitim İhtiyacını Karşılaman Programlar

Tablo – 24 Eğitimcilerin Temin Edildikleri Kaynaklar

Tablo – 25 Eğitim Verecek Eğitimcilerde Aranılan Temel Özellikler

Tablo – 26 Eğitim Programları ile Ulaşılmak İstenen Amaçlar

Tablo – 27 Eğitim Programları ile Ulaşılmak İstenen Amaçların Z Testi Tablosu

Tablo – 28 Eğitim Faaliyetleri Sonucunda Amaca Ulaşma Derecesi

Tablo – 29 Eğitim Faaliyetleri Sonucunda Amaca Ulaşma Derecesinin Z Testi Tablosu

Tablo – 30 Personel Eğitimine Olan İhtiyacın Gerçekçi Olarak Tespit Edilmesi

Tablo – 31 Eğitim Programlarının Sağlıklı Tespit Edilememesinin Nedenleri

Tablo – 32 Uygulanan Eğitim Konularının Önem Dereceleri

Tablo – 33 İşletmelerin Eğitim İhtiyaçlarını Karşılama Metotları

Tablo – 34 İşletmelerin Eğitim İhtiyaçlarını Karşılama Metotlarının Z Testi Tablosu

Tablo – 35 Eğitim Programlarının Değerlendirme Yöntemi

Tablo – 36 Eğitim Çalışmaları İçin Yapılan Kişibaşı Harcama Miktarı

Tablo – 37 İşletmelerin Eğitim Çalışmalarına Ayırdıkları Süre

Tablo – 38 Eğitim Programları Belirlenirken Ön Planda Yer Alan Unsurlar

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. *İnsan Kaynakları Kavramı*

Örgütler, kişilerin tek başlarına yapamadıkları ya da belirli amaç birliği çerçevesinde örgütlenerek yapılmasının daha kolay olduğu olaylar ve durumlar için oluşturulmuş insan topluluklarıdır. Örgütlerin üretim çıktısı ya bir mamul, ya bir bilgi, ya da duygu üretiminin gerçekleşmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Belirlenen amaçlara ulaşma noktasında örgütü harekete geçiren temel unsur, örgütün beşeri kaynakları olarak da ifade edilen insandır. Gerek bir yapı anlamında örgüt, gerekse onun ayrılmaz bir unsurunu oluşturan insan ögesi ve onun oluşturduğu gruplar yönetimin ve örgütün temel faaliyet alanını oluşturmaktadır.

Küreselleşme ve uluslararası rekabete açılma süreci; yönetim, insan faktörü ve çalışma normlarını, yeni örgütsel hedef ve stratejilere doğru yönlendirmekte ve örgüt içinde en üst düzey yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar, çalışanı, çalışmayı, çalışma yaşamı ve ortamı ile statüleri etkilemekte aynı zamanda değişen çalışma koşulları içinde insan kaynaklarının yeni çalışma yöntemleri geliştirmesini gerektirmektedir.

Günümüzde örgütlerin rekabetçi yönetim stratejileri formülasyonları, bilgi ve telekomünikasyon teknolojileri, sektörel yeniden yapılanmalar yeni sektörel

oluşumların etkisi altındadır.¹Bu bağlamda, örgüt yönetimleri insan kaynaklarının gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanması gerektiğini sürekli biçimde araştırmak ve yeniden değerlendirmek durumundadır. Öte yandan, örgütlerin spesifik konularda teknolojik bilgi birikimi oluşturarak ve insan kaynaklarının değerleri ve gereksinimlerini örgütsel vizyon ve değerlerle bütünleştirerek, stratejik örgütsel rekabet programları hazırlamaları gerekmektedir.²

İnsan kaynakları kavramı ise, bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar herkesi kapsayan bir süreci açıklamaktadır. Örgütsel yapılanmalar ve kurumsal oluşumlar birer sosyal sistem özelliği taşırlar. Örgütler teknoloji ve insanları bir başka anlatımla bilim ve insanlığı bir araya getirmektedirler. Bu yönüyle insan örgütlerin hem aracı, hem de amacıdır.³

Örgüt kuramında, çalışanlar ve örgütler arasında karşılıklı çıkar temeline dayalı bir ilişkiden söz edilebilir. Eğer karşılıklı bir çıkar ve bağımlılık ilişkisi yoksa bir işbirliği oluşturmanın da anlamı yoktur. Çalışma yaşamında insan ve örgüt arasında iki türlü akitten söz edilebilir. Bunlardan biçimsel olan akitte, çalışanların örgütsel iş karşılığı ya da emekleri karşılığı alacakları ücretten söz edilebileceği gibi, diğer yandan oluşan psikolojik akitte insanların örgüt kavramından beklentilerinden sözedilmesi mümkün olacaktır. Psikolojik akitin bileşenleri her iki tarafın tutumlarını ve beklentilerini ortaya koymaktadır. İnsanlar örgütleri amaçlarına

¹ BRANDLEY,Stephen, “Globalization, Technology and Competition – The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990’s”, Harvard Business Scholl Press, MA, 1993

² ÖĞÜT,Adem, AKGEMİCİ,Tahir, DEMİRSEL,Tahir, “Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci” Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2005, s:278

³ CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Dördüncü baskı, siyasal Kitapevi, Ankara, 2001, s:4

ulaştıracak bir araç olarak görmekte iken, aynı zamanda örgütlerin de amaçlara ulaşma yolunda çalışanlardan beklentileri vardır. Yani örgütler ve bireyler beklentileri yönünde karşılıklı olarak belirli sınırlar dâhilinde konumlanmışlardır.⁴

Üretimde kullanılabilecek her türlü girdi ve bu girdileri verimli halde kullanmak ve gelişmelere olanak sağlamak için ortaya çıkan önemli bir unsur olan teknoloji, insan öğesinin yarattığı ve yine insanın geliştirerek kullanımında kolaylıklar sağlayacağı unsurların başında gelmektedir. Ancak, örgütlerdeki verimlilik uygulamaları da yine insan kaynaklarının etkili kullanımı ile mümkün olabilmektedir.

Örgütsel açıdan vazgeçilmez değer olan insan unsuru, gelişmeler ışığında nedensel bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü insan yaratıcılığın, yenilikçi fikirlerin kaynağını teşkil etmektedir. Örgütlerin verimli çalışabilmesi, çalışanların yönetsel etkililik ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır. Küresel rekabet ortamında rekabet üstü olabilmek için örgütteki insan kaynağının yakından tanınması örgütlerin itinaıyla üzerinde durmaları gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.⁵

⁴ DAVIS, Keith, “*İşletmelerde İnsan Davranışı*”, (Çev, Kemal Tosun ve Diğerleri) İkinci Baskı, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, No: 136, İstanbul, 1984,s:19)

⁵ ACUNER, Taner, “*Değışim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik*”, 9 Eylül Üni. Sosyal Bilimler Enst. Dergisi, İzmir, Nisan – Haziran 2000, s: 4

2. *İnsan Kaynaklarının Önemi*

Dünyadaki gelişmelere bakıldığında, globalleşmenin ve bunun sonucunda da gerek ulusal, gerekse uluslararası düzeyde olan rekabetin de hızla arttığı görülmektedir. Tarihsel açıdan da bakıldığında üretim modellerinin gelişiminde önemli rol oynayan hız, maliyet, yenilik, kalite gibi unsurların varlığından söz edilebilir. Ancak, rekabet ortamında örgütleri başarıya götürecek olan bu unsurların etkili bir şekilde kullanılması ve üretim faaliyetlerine yansıtılması fiziksel ve beşeri kaynakların verimli bir şekilde örgütlenmesi ve koordine edilmesi ile mümkün olmaktadır.

Organizasyonlar farklı duyguları, değer yargıları ve inançları olan bir kişilikler bütünüdür. Bu nedenle, her yönetici, çalışanları zor da olsa, iş yaşamlarında hemen her zaman mutlu etmek ve böylece amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirmek ve insanları etkili bir şekilde yönetmek durumundadır.

Çağımızda insanların etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için zor kullanma ya da fazla para verme yöntemleri artık geçerli değildir. Bugünün insanların etkili ve verimli olarak yönetebilmek için, onları özendirici ve harekete geçirici, insan doğasına ve beklentilerine uygun yöntemler geliştirilmiştir. Bu nedenle, insan yönetiminde başarılı olmak için önce, insanı tanımak, yönetilen insanların doğal yapısındaki çelişkileri ve özellikleri bilmek gerekir.⁶

⁶ BARUTÇUGİL, İsmet, “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul , 2004, s:42-43

Her ileri ekonomi global olduğu için, bir ulusun en önemli rekabet avantajı onun işgücünün becerileri ve toplam öğrenmesine dayanmaktadır. Bugün için örgütün başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, örgütün insan kaynakları olduğu kabul edilmektedir.⁷

Örgütler amaçlarına insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemler aracılığıyla ulaşmaktadırlar. İşletmelerde insangücü üretim sürecinin ön koşuludur. Örgütün fiziksel ve teknolojik kaynaklarını üretim sürecinden üretim faktörü olarak kullanmak oldukça kolaydır. Çünkü bunlar maddenin bağımlı olduğu kanun ve ilkelere dayanmaktadırlar. İnsan ise akıl, duygu, his, zekâ, ihtiras, heyecan gibi psikolojik ve sosyal nitelikli birtakım özelliklere sahiptir. Bu açıdan insanların örgütsel amaçlara kanalize edilebilmeleri ve üretim kaynağı olarak etkiliklerini ortaya koyabilmeleri oldukça zor bir süreçtir.⁸

Bunun yanında her türlü üretim olanağı ve teknolojik üstünlükler ikame edilebilir bir özellik gösterirken insan faktöründe böyle bir oluşumdan söz edilemez. Bütün gelişmiş ülkeler ve büyük işletmeler ürünlerini aynı kalite ve hızda tasarlayabilir, üretebilir ve dağıtabilirler. Çalışanların becerileri dışında bütün üretim faktörleri dünyanın herhangi bir yerinde kurulabilir. Sermaye, teknoloji, hammadde ve hatta bilgi bile uluslararası düzeyde belirli ölçülerde yer değiştirebilir ve aktarılabilirler. Ancak insanı kısa zamanda kalifiye hale getirmek ve onun yeteneklerinden etkili bir şekilde faydalanabilmek mümkün değildir.

⁷ SIDI, Victor, “21. Yüzyıla Girerken Değişim ve Bilgi Çağı” Human Resources Dergisi, Sayı 7, İstanbul,1997, s:10

⁸ AÇIKALIN, Aytaç, “Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağı Yönetimi”,Pegem Yayınları, No:7, Ankara, 1996, s:3

Örgütte insan kaynakları deneyim, beceri, hâkimiyet, yetenek, bilgi, ilişkiler, risk alma ve örgütsel zekâyı meydana getiren bir kavramdır. Gerek örgütlerin verimliliğinin sağlanması, gerekse performans düzeylerinin arttırılabilmesi doğrudan doğruya çalışanların bu katma değerinden yararlanmak ile mümkündür. Örgütün verimliliği her zaman yönetimin öncelikli sorunlarını oluşturmuştur. Verimliliğin kaynağı ise, bütün boyutları ile örgütteki insan ögesidir. Çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile var olan enerjinin, örgütsel ortamda etkili kullanılması, örgütsel verimliliğin yöntemi ve temel bir göstergesidir.

Örgütlerde bilgi toplumunun insanı, sürekli olarak katma değer oluşturmak, süreçlerle eş zamanlı olarak çalışmak durumundadır. İnsan bu suretle örgütsel değişimin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Bunu başarabilmek için değişimi yönetmeye yarayan liderlik becerilerini sürekli olarak geliştirmektedir. Çalışanlar bu yönüyle diğer örgütsel kaynakları etkili bir şekilde kullanmakta ve örgütsel performansın sağlanmasında sinerjik bir etki yaratmaktadırlar.⁹

3. İnsan Kaynakları Kavramının Tarihsel Gelişimi

Gelişen ekonomik, teknolojik ve üretimsel çalışmaların zaman içinde meydana getirdiği yenilikler aynı zamanda insan faktörüne olan bakış açısını da değiştirmiştir.

⁹ AYKAÇ, Burhan, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması”, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, s:23

İnsan kaynakları kavramının insan ve yönetim ilişkisi temel alındığında tarihin ilk çağlarından itibaren ortaya çıkmış bir olguya dayandığı söylenebilir. Bununla beraber, modern anlamda ilk insan kaynakları uygulamaları, Endüstri Devrimi'nin bir sonucu olarak ortaya çıkan büyük ölçekli üretim birimlerinde çok sayıda insanın istihdamıyla başlamıştır.

Endüstri Devrimi'ne yol açan belli başlı faktörler makineleşme ve fabrika tipi üretim tarzıdır. Buhar gücünün makineye uygulanmasıyla sanayide yeni üretim tekniklerinin kullanımı gündeme gelmiş, büyük işletmeler kurulmaya başlamış, bu işletmelerde işbölümü uygulanması ile kitlesel ve seri üretime geçilmiştir. Bu gelişme ile birlikte çalışma koşullarının ağırlaşması, özellikle uzun çalışma sürelerine karşılık “sefalet ücreti” nin üstüne çıkarılmaması işletmelerde istenmeyen sonuçlar doğurmuş, toplumda işçi ve işveren arasında çatışmalar başlamıştır.¹⁰

Genel olarak insan faktörünün, örgüt teorileri içinde üç farklı süreçsel yaklaşım olarak incelendiği görülmektedir. Klasik Örgüt Teorisinin, Beşeri İlişkiler Teorisinin ve İnsan Kaynakları Yaklaşımının farklı açılardan ele alındığı insan faktörü ve üretime olan etkileri, zaman içerisinde insan ögesinin farklı yanlarının ortaya çıkmasıyla şekillenmişlerdir.

¹⁰ AKTAY, Nizamettin, “*Sendika Hakkı*”, Kamu-İş Yayınları, Ankara, 1993, s:5

Klasik üretim anlayışında 19.yy'da ortaya çıkan atölyelerin, maden ocaklarının ve fabrikaların kurulması ve burada binlerce kişinin çalışmaya başlaması, diğer yandan teknolojik ilerlemelerle beraber kitle üretimi, fabrikasyon sistemi, yeni uygulamaları meydana getirirken, büyüyen ve ölçek olarak genişleyen işletmelerin organizasyonları Bilimsel Yönetim anlayışına yöneltmiş, çalışma ilkelerinde yeni süreçlerin başlamasına olanak vermiştir.¹¹

Sanayileşme olgusu insan makine ilişkilerini ortaya çıkartmış, gerek genelde yönetim, gerekse özelde insan yönetimi işe yüklenen değerler ve işin zaman içerisinde geçirdiği evrelerden oldukça etkilenmiştir. Bu dönemde fabrikalaşma ile daha çok teknik konulara önem verildiği görülmektedir. Klasik dönem, Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Yaklaşımı olarak adlandırabilecek üç önemli süreci kapsamaktadır. Taylor, Fayol, Weber ve diğerleri için örgütün başarısını onun nasıl dizayn edildiğine ilişkin ilkeler belirlemektedir.¹² Bu ilkeler doğrultusunda yapılacak her türlü örgütsel işlevin ise verimli ve etkili olacağı savunulmaktadır. İnsan faktörü bu ilkelerin hiçbirisinde önemli bir faktör olarak ele alınmamış, personel sorunları daha çok üretime ilişkin olarak ortaya konulan üretimdeki teknik aksaklıklarla sınırlı kalmıştır.

Çalışanlar yaptıkları işin doğru yapılıp yapılmadıklarıyla ilgilenmekte, sonucunda da aldıkları ücret karşılığında ödüllendirilmekteydiler. Çünkü bu dönemde insanların sadece ekonomik ödüllerle güdüleneceğine dayanan bir

¹¹ YÜKSEL, Öznur, “İnsan Kaynakları Yönetimi” Gazi Yayınları, İkinci Baskı, Ankara, 1998, s:10

¹² SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler”, 6. Baskı, Teknografik Matbaacılık, İstanbul, 1991, s:22

ekonomik insan görüşü hâkimdi. Sonuçta, bu görüş insanı kazancını maksimize etmeye çalışan bir varlık olarak tasvir etmektedir.

Klasik Teoride, insana ilişkin yaklaşımlar Klasik Örgüt Teorisinin bir sonucudur. Klasiklere göre örgütsel insan “akılcı – iktisadi insan”dır.¹³ Bunun temelleri hedonizm felsefesine dayanmaktadır. Hedonizm, felsefede insan davranışlarının sebeplerini hazza ve zevk duygusuna dayandıran bir anlayışı temsil etmektedir. Bu davranışa göre insan davranışlarının nedeni, mutlu olma isteğidir. Buradan hareketle Klasik Teorinin de savunduğu gibi insan çıkarlarını maksimize etme çabası içindedir. İnsanları çalıştırmanın yolu ise, onlara daha çok ekonomik ödüller sunmaktan geçer.

Bunun yanında yine Klasik Teoriye göre, insanlar karar alma ve yargılama yeteneklerine sahip değillerdir. Böyle olunca da insanların örgütsel sorunların çözümüne ilişkin hiçbir katkıları yoktur. Sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri ve bunun dışında olan şeyleri yönetime bırakmaları istenmektedir. Klasik Teori ile geleneksellik ve meşruluğa dayalı bir örgütsel yapı yerine, Weber’ in bürokratik modeli ile Fayol’un bu alanda geçerli olabilecek rasyonel ilkeleri önemsenmiştir. Klasik Teoride genel olarak insan bireyselliği ile düşünülmemekte ve sadece teknolojiye ek olarak nasıl etkili bir şekilde kullanılabileceği üzerinde ısrarla durulmaktadır. Bu açıdan çalışanlar arasında bireysel farklılıktan da söz etmek mümkün değildir.¹⁴

¹³ BARANSEL, Atilla, “*Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*”, Üçüncü Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 257, İstanbul, 1993, s: 199

¹⁴ KOÇEL, Tamer, “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s:120

Bir diğerk yaklaşımd olan beşeri ilişkiler yaklaşımında ise, temel olarak Klasik Teorinin sonuçlarını ve işleyişini test etmek üzere çalışmalar yapan araştırmacıların bulgularının sonuçlarından doğmuştur. Bu teoride en önemli gelişmeleri sağlayan deneyleriyle ünlü Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları Hawthorne çalışmalarıdır. Bu araştırmalarda, çalışma şartlarında değişiklik yaparak bunun verimlilik üzerindeki etkilerini araştıran bilim adamları verimliliğin etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Ancak, ikinci grup çalışmalarda verimlilik değişkeninin grup içi sosyal faktörlerden etkilendiğine karar vermişlerdir. Ancak, beklenenin aksine fiziksel şartlardaki iyileştirmenin ve kötüleştirmenin verimlilik üzerine etki etmediği, verimlilik artışının işbirliği ve çalışanların sosyal ilişkilerinin düzeyi ile doğru orantılı olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁵ Hawthorne araştırmaları neticesinde insan davranışlarının arkasında önemli role sahip olan ihtiyaçlardan birisinin sosyal ihtiyaçlar olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde ekip çalışması ve işbirliğine yönelik girişimlerin derecesi ise, denetçi ve araştırmacıların çalışma gruplarına gösterdikleri ilgi, verimliliğin arttırılmasının ceza ile sağlanmaması, çalışanlarla ilgili yapılacak herhangi bir değişiklikte onları da görüşlerinin alınması gibi nedenlere bağlıdır.

Elton Mayo'nun Elektrik Deneyleri ile ortaya çıkan insan ilişkileri akımı personel yönetimi uygulamalarının önemini arttırdığı gibi niteliğinin de değişmesine yol açmıştır. Çalışanların verimliliği ve tatminleri açısından kendi aralarındaki ilişkilerin, moral düzeylerinin, ortak amaçların ve çıkarların önemini vurgulayan insan ilişkileri akımı personel yönetimi uygulamalarında insan

¹⁵ BAYSAL, Ayşe Can, “Çalışma Yaşamında İnsan”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 255, İstanbul s: 11

davranışlarına ilgi gösterilmesine neden olmuş, bu gelişme sendikal ilişkilerle bütünleşerek somut uygulamalara dönüşmüştür.¹⁶

Bugünkü anlamda ilk personel yönetimi uygulamaları da 19. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere ve Amerika’da görülmeye başlamıştır. Bu dönemde ortaya çıkan ve çalışanların sorunlarına çözüm bulmak, onların yöneticilerle iletişimlerini sağlamak amacıyla istihdam edilen “Sosyal Hizmet Görevlisi” adında uzmanlaşmış personel görevlisi işletmelerde personel yönetimi uygulamalarının profesyonelce ele alınmasının ilk işareti olarak görülmektedir.¹⁷

Yine bu dönemde gelişen sistem yaklaşımı anlayışı sonucu personel yönetiminde iş analizi, işe alma, eğitim, performans değerlemesi, ücretlendirme gibi alt sistemlerin her biri işletmelerde işlerlik kazanmıştır.¹⁸

Böylece işletmelerde insanı konu alan varsayımların tarihsel gelişiminde bütün dikkatler fiziksel unsurlardan ziyade insanı işin öznesi yapan değerlendirmelere yönelmiştir. Hawthorne Araştırmaları ile ortaya çıkan sosyal etki süreci, iş yerinde iyi ilişkiler kurulmasını yönetimin bir amacı haline getirmiştir.¹⁹

Sonuç olarak, geleneksel yaklaşımların aksine, insan ilişkileri yaklaşımına göre ne örgütün bir mekanik düzen, ne de insanın bu mekanik düzenin etkisizleştirilmiş bir parçası olduğu yargısına varılmıştır. Bu teorinin sonuçlarına

¹⁶ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “*Personel Yönetimi*”, Rota Ofset, VII. Baskı, Bursa, 1994, s:23

¹⁷ BAYSAL, A.g.e, s:61

¹⁸ SABUNCUOĞLU, A.g.e, s:25

¹⁹ BAYSAL, A.g.e, s: 12

göre, insanların duygu, düşünce, tutum ve davranışları örgüt faaliyetlerinde önemli bir yere sahip olup, örgütsel başarının vazgeçilmez bir şartını oluşturmaktadır. Bu anlamda beşeri ilişkiler yaklaşımı, örgütte insanın önemine dikkati çekmiş ve örgütsel etkiliğinin ancak insana yönelik olma ile mümkün olabileceğini ortaya koymuştur.

Süreçsel olarak gelişimin getirdikleri ile birlikte işletmelerin iç ve dış çevrelerin meydana gelen ekonomik, teknolojik ve demografik birtakım değişiklikler, geleneksel personel yönetimi uygulamalarının artan gereksinimlere cevap verememesi sonucunu doğurmuş, bu da insan kaynakları kavramının ortaya çıkmasına ve gelişimine zemin hazırlamıştır.

İnsan Kaynakları Yaklaşımı da insan ilişkilerini düzenleme konusunda yeni arayışların sonucunda ortaya çıkan endüstriyel ve örgütsel hümanizm yaklaşımından ortaya çıkmıştır. Bu görüş özellikle örgütlerde, işyerinde insan kaynakları kavramı doğrultusunda iş ve örgütsel ortama ilişkin birtakım değişiklikler yapılmasını isteyen kurumların da doğuşuna zemin hazırlamıştır. Çalışmaların motive edilmesinin verimlilik üzerindeki etkilerini inceleyen Maslow, McGregor, Likert, Argyris, Herzberg, McClelland ve Gellerman gibi davranış bilimcilerinin bu konudaki görüşleri insan kaynakları yaklaşımının gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır.²⁰

²⁰ BAYSAL, A.g.e s: 14

Maslow tarafından ortaya çıkarılan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, ücret, iş tatmini ve bireysel performansın sağlanması gibi konularda değişik bakış açıları geliştirmiştir. Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisi sayesinde işletmelerde sadece çalışma ortamı ve ücretin güdüleme faaliyetinde etkili olmadığı işin bizzat kendisinin de çalışanlar için önem taşıdığını ortaya koymuş ve yönetimin işi çekici hale getirecek ve çalışanların yeteneklerini iş ortamında sergilemelerine imkân sağlayacak bir yapının oluşturulması gerektiğine ilişkin fikir vermiştir.

Argyris insan kişiliğinin boyutlarını incelemiş ve olgunlaşmış insan ile olgunlaşmamış insan kavramları üzerinde durmuştur. Argyris'e göre olgunlaşmamış insan bağımlı, konulara yüzeysel ilgili, geniş ve derin düşünce sahibi olmayan benliğin ve olayların farkında olmayan niteliklere haiz iken; olgunlaşmış insan bağımsız, derinlemesine bilgi sahibi, geniş, derin düşünebilen ve uzun dönemli bakış açısına sahip olan birisidir.

İnsan kaynakları yaklaşımının gelişmesine önemli katkılar sağlayan bir başka teorisyen McGregor'dur. McGregor işyerinde insana ilişkin yaklaşımları iki boyutta incelemiştir. Birinci boyut çalışanları sürekli hor gören, denetlenmesi gerektiğini ifade eden kontrol ve güvensizlik ağının geniş olduğu bir yaklaşımı benimseyen X tarzı yönetimdir. İkinci boyutta ise, bireylerin örgütsel sorunların çözümünde önemli katkılara sahip olabileceğini kabul eden, ancak bunu gerçekleştirmenin yolunun çalışanların gizli güçlerinin harekete geçirilmesi ile mümkün olacağına inanan Y tarzı yönetim yaklaşımıdır.

4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi son yıllar içerisinde ekonomi, istihdam, nüfus, işgücü ve çalışma yaşamlarında oluşan değişimler sonucunda, bu değişimleri kabullenebilecek bir tarzda örgütlerde çalışan personelle ilgili çalışmaları kapsayan bir kavramdır. Örgütlerde insan kaynağı yönetimi pazar ekonomilerinin en çok konuşulan belli başlı konulardan biri halini almıştır.²¹

İnsanın, psiko – sosyal bir varlık olması üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu düşünce doğrultusunda işletmelerdeki insan kaynağının yönetimi de çok önemli hale gelmiştir. Yeni yönetim felsefelerine paralel olarak geline nokta, insan kaynakları yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde ele alınıp analiz edilmesi ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla önem vermeyi gerekli kılan politikaların belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada insan kaynakları yönetimi kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmak mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi, alışılmış personel yönetiminin kapsadığından farklı kavramları içeren bir olgu olma özelliği taşımaktadır. İnsan kaynağı yönetimi kavramı personel yönetimine çağdaş bir bakış açısidir. İnsan kaynağı yönetimi, insan kavramını örgütün odağında gören, onu örgütün en önemli kaynağı olarak algılayan bir anlayışın sonucudur. Aslında insan kaynakları yönetimine ilişkin kesin bir tanım yoktur, ancak araştırmacıların yaptığı tanımlardan

²¹ AYKAÇ A.g.e, s:22

yola çıkarak insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak tanımlamalar yapılabilmektedir.

Bir tanıma göre, insan kaynakları yönetimi “*İnsan Kaynaklarının, örgütün hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılması, iş görenlerinin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanması*” olarak ifade edilmiştir.

Başka bir tanıma göre, insan kaynakları yönetimi “*Örgütün insan kaynakları alanında, amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen faaliyet ve görevlerdir*”.²²

Armstrong’a göre ise insan kaynakları yönetimi, “*Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim ve karar hareketleridir*”.²³

Bir diğer tanımda “*Örgütsel etkililiğin sağlanabilmesi için yönetenlerle yönetilenler arasında güvenli ve etkili bir uyum sağlamayı amaçlayan örgütün bir fonksiyonudur*” şeklinde ortaya konmuştur. O halde insan kaynakları yönetimini; örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturulması,

²² AYKAÇ, a.g.e s:26

²³ ARMSTRONG, Michael, “*Human Resources Management Strategy & Action*”, Clays Ltd.,1992, s:174

planlaması, örgütlemesi, yönlendirmesi ve denetlenmesi faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür.²⁴

Bu tanımların ortak yanlarına bakıldığında insan kaynaklarının gelişmeye açık, insan, örgüt ve çevreyi bütünsel bir yaklaşımla ele alan, insanı merkez olarak kabul eden, dinamik ve esnek anlayışa sahip bir kavram olduğu görülmektedir. Bu yönüyle insan kaynakları yönetiminin işletmenin geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim yaklaşımına geçiş sürecinde yaşadığı zihinsel dönüşümün bir izdüşümünü temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi, bir reorganizasyonun temel kaynaklarından biri olan ve örgütün diğer kaynaklarının verimlilik düzeylerini de etkileme olanağı bulunan insan kaynağının yönetimi ile ilgili stratejik bir yaklaşımdır ve insan kaynakları yönetimi örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları içermektedir.²⁵

5. *İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu*

İnsan kaynakları yönetimi iş ortamındaki bireyi, çalışanların birbirleri ile ve örgütsel yapı ile olan ilişkilerini ele almaktadır. Bu anlamda, insan kaynakları yönetimin konusu, insan kaynağının etkili bir biçimde sağlanması, istihdam edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yol, yöntem ve metotların araştırılmasıdır. Modern insan kaynakları yönetimi öncelikle örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisini belirlemede söz

²⁴ YÜKSEL, Öznur, *A.g.e.* s:10

²⁵ DEMİR, Nazmiye, “*İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*”, MPM Yayınları No:635, Ankara,2000, s:17

sahibidir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttırılması ve bunun sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulması konusunda etkili çalışmalarda bulunur. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların yeteneklerini ne geniş biçimde kullanmalarını, birey ve grup üyesi olarak yaptıkları işlerinden doyum elde etmelerini sağlamayı amaçlamaktadır.²⁶

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların yeteneklerini en geniş biçimde kullanmalarını, birey ve grup üyesi olarak yaptıkları işlerinde doyum elde etmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi örgütün ihtiyaç duyduğu personel ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanların örgüte kazandırılması, işletme kültürüne alıştırılmaları, çalışanların motivasyonu, bireyler, gruplar ve örgüt arasında uyumlu, sinerjik işbirliği yaratılması ile iletişimin etkili hale getirilmesi, işletmenin yeniden yapılandırılması sürecinde örgüt ikliminin daha sağlıklı hale getirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişiminin sağlanması gibi güncel konuları ve uygulamaları kapsamaktadır.

Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi aşağıda belirtilen konular üzerinde yoğunlaşmaktadır : ²⁷

- ✓ İnsan kaynakları ihtiyacının planlanması,
- ✓ İnsan kaynakları örgütünün yönlendirilmesi,
- ✓ İşletmenin insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi,
- ✓ İnsan kaynakları örgütünün değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi,
- ✓ Etkili çalışma ilişkilerinin kurulması ve korunması,

²⁶ SCARPELLA, Vida Gulbinas, LEDWINKA, James, “*Personnel / Human Resources Management*” ,PWS – Kent Publishing Company, 1988, s:4

²⁷ AYKAÇ, A.g.e. s: 33

- ✓ Örgütsel çevrenin geliştirilmesi ve analizi.

İnsan kaynakları yönetiminin ele aldığı konuları daha küresel yaklaşımlara sahip olan ve günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik ve uluslararası ilişkiler açısından bakıldığında, örgütü sadece ulusal düzeyde statik bir yapı olarak düşünmenin aksine dinamik ve evrensel uygulamalara sahip bir kavram olarak tanımlamak mümkündür.²⁸

6. *İnsan Kaynakları Yönetiminin Felsefesi*

Gelişen dünyada teknolojik gelişmeler, yeni yönetim ve üretim yaklaşımları, yeni örgütsel yapılar ve bu yeni yapılandırmalar içerisindeki en önemli faktör olan insan ve insan kaynakları yönetiminin dayandığı birtakım felsefeden de söz etmek mümkündür. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin temel felsefesi şu şekilde açıklanabilir:

a) Örgütler için günümüzde en önemli kaynak insan kaynağıdır. Bilgi toplumunda bilgi kavramını yaratan bireydir. Dolayısıyla işletmelerde yaratıcılık ve yenilik kavramları bireylerin düşüncelerinin ve eylemlerinin bir sonucu olarak oluşacaktır. Bu açıdan, örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu insan kaynağından geçmektedir. İnsan işletmeler için bir maliyet kalemi değil, yatırım konusu olan değerli bir kaynak olarak görülmelidir. Çalışana sürekli yatırım yapılarak, örgütsel amaçları gerçekleştirmek yolunda bireylerin yetenek ve niteliklerini geliştirecek

²⁸ CASCIO, F. Wayne, “*Applied Psychology In Human Resource Management*”, Fifth Edition, Prentice Hall, 1997, s:12

eğitim imkânı sağlanırsa, bireyler örgütün değerini arttıran sürecin bir parçası haline gelirler.²⁹

b) Örgütsel başarı, bütünleşmiş bir örgüt ve insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesi ve örgütsel kültürün biçimlendirilmesi ile arttırılabilir. İnsan kaynakları yönetimi her alanda örgüt kültürü ile bütünleştirilmeli ve çalışanların yönetiminde bütünleşmiş bir kültürel yapı ile hareket edilmelidir.

c) İnsan karmaşık bir sistem özelliği taşımakta ve aynı zamanda sosyal kültürün, toplumun ve değerlerin içinde bir alt sistem oluşturmaktadır. İnsanın dünü, becerileri, tecrübeleri, kazanımları ve kazandıracakları vardır. Bu yönden örgüt ortamında insanları yönetmek konumunda olanların sağlıklı düşünce, davranış ve eylemleri gerçekleştirmeleri için insanı tanımlamada geçerli ve güvenli kavramlardan hareket etmeleri gerekmektedir.³⁰

d) İnsan kaynaklarından en uygun düzeyde yararlanma tutarlı politikaların geliştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. İnsanları motive eden ihtiyaçlardan en önemlileri mensubiyet ya da bağlılık duygularının tatmin edilmesi ve bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacının giderilmesidir. Bu ihtiyaçların tatmin edilmesine yönelik girişimler kişinin yaratıcılığını ve enerjisini gösterebilmesine imkân tanıyacak ve çalışanların performanslarını olumlu etkileyecektir.³¹

²⁹ AÇIKALIN, A.g.e. s: 8

³⁰ BAYSAL, A.g.e. s: 10

³¹ ARMSTRONG, Michael, “ *Human Resource Management Strategy and Action*”, Kogan Page, London, 1992, s:14

7. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

7.1. İnsana Saygı: İnsan Kaynakları Yönetimi için en önemli ilkelerden biri, belki de en önemlisi şüphesiz insanlara saygı ilkesidir. Çünkü insan kaynakları yönetiminin bütün fonksiyonlarının temelinde insan yer almaktadır. Çalışanlara organizasyon için en değerli varlık oldukları hissettirilmeli ve onları aşağılayıcı tutum ve davranışlardan kaçınılmalıdır.

7.2. Eşitlik ve Tarafsızlık: Eşitlik ile ifade edilmek istenen organizasyonda aynı koşullar altında çalışan herkesin eşit haklara ve imtiyazlara sahip olmasıdır. Burada özellikle “eşit işe eşit ücret” ilkesi oldukça önemlidir. Tarafsızlık ilkesi de eşitlik ilkesi ile paralel yürümektedir. Personel seçiminde, terfi ve atamalarda dil, din, ırk, siyasi görüşler... Vb. sebeplerden dolayı taraf tutmak ve tanıdık, akraba... Vb. kişilerle ilgili olarak özellikle personel seçiminde taraflı davranmak oldukça yanlış ve insan kaynakları yönetimi anlayışına uymayan bir durumdur.

7.3. Güvence: Organizasyonda çalışan herkesin çalıştığı kurumda kendini güvende hissetme isteği kişilerin en doğal haklarından biridir. Kişiler sahip oldukları işi ve bulundukları makamı kaybetme korkusu ile çalışmamalıdır. Ayrıca, kişiler sahip oldukları sosyal güvencelerin de bilincinde olmalıdırlar. Kişilerin verimli bir şekilde çalışabilmeleri için kendilerini güvencede hissetmeleri oldukça önemlidir.

7.4. Açıklık: Burada ifade edilmeye çalışılan; çalışanların insan kaynakları yönetim fonksiyonlarından haberdar edilmesidir. Tabii ki yürütülen her fonksiyon çalışanları ilgilendirmeyecek ve çalışanlar bunlardan haberdar edilmeyecektir. Ancak, performans değerlendirme kriterleri, performans değerlendirme sonuçları, verilecek eğitimlerin içerikleri... Vb. konularda çalışanların bilgilendirilmesi çalışanlar arasında yanlış bilgi akışının oluşumunu önleyecek ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı doğuracaktır.

7.5. Gizlilik: Bu ilke açıklık ilkesine ters düşüyor gibi gözüke de organizasyonda yürütülen her faaliyetin gerek organizasyon içinde gerekse dışında ortaya dökülmesi hiç şüphesiz ki mümkün değildir. Her şeyden önce bu, organizasyon sırlarının ve stratejilerinin açığa çıkması açısından sakıncalıdır. İnsan kaynakları yönetimi açısından personel kayıtlarının, iş başvurularının... vb. bilgi ve evrakın gizli tutulması gerekmektedir.³²

7.6. Bilimsellik: Bilimsellik insan kaynakları çalışmalarını yönlendiren ve belirleyen önemli bir ilkedir. İnsan kaynakları yönetimi bu bilimsel veriler sayesinde personel alımında, çalışanların eğitim ve geliştirilmesine ve örgütsel kültürün yerleşmesine kadar yaklaşımları uygulama imkânına sahip olmaktadır.³³

7.7. Verimlilik: Verimlilik ilkesi, çalışanın fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu

³² SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1. Baskı., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 3.

³³ FINDIKÇI, İlhami, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s:13

sürekli kılmayı amaçlar.³⁴ Çalışanların işlerinden tatmin olarak, verimli bir şekilde çalışması organizasyonun, hedeflerine daha kolay ulaşması açısından oldukça önemlidir.

7.8. Esneklik: Keskin ve katı bir insan kaynakları politikası anlayışı yerine, belirli ilkelere bağlı kalmak koşuluyla, değişen durumlara göre yumuşak ve esnek bir politika izlenmesi daha doğrudur.³⁵

7.9. Halef Yetiştirme: Bu ilkeye göre her bir yöneticinin, görevini geçici ya da sürekli olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmesidir. Çok sık kullanılmamasına rağmen etkili yönetimin temel anahtarlarından birisidir.

8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birincisi, bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlamasına ve kişisel / mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir.³⁶

Bunların dışında insan kaynaklarının amaçlarının arasında toplumsal amaçları, örgütsel amaçları, işlevsel amaçları ve kişisel amaçları da saymak mümkündür.³⁷ Toplumsal amaçla ifade edilmek istenen; toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi, toplumun

³⁴ SABUNCUOĞLU, a.g.e, s:16

³⁵ AKYÜZ, Ömer Faruk, “Değişim Rüzgârlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, 1.b, Sistem Yayıncılık, 2001, s:65

³⁶ BARUTÇUGİL, a.g.e, s:37

³⁷ BİNGÖL, Dursun, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 1998, s:115

ihtiyaçlarına karşı ahlak ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olunmasıdır. Örgütsel amaç, insan kaynakları yönetiminin örgütsel etkililiğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmektir. Bu anlamda insan kaynakları biriminin işletme amacını gerçekleştirmeye yardımcı olduğunu söylenebilir. İşlevsel amaçlar, örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde insan kaynakları biriminin katkısını sürdürmektir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya az karmaşık olduğunda kaynakların israf edilme riski olduğundan işlevsel amaç büyük önem taşımaktadır. Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede çalışanlara yardım etmek, çalışanların istihdamlarını sürdürmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, çalışan performansı ve tatmini azalabilir ya da çalışanlar örgütü terk edebilir.³⁸

Genel olarak insan kaynakları programları, performansı belirleyen üç temel organizasyon boyutunu hedef alır. Bunlardan ilki olan etkililik; belirli organizasyonel hedeflere, amaçlara ulaşabilmektir. Bir kurum, stratejik hedeflerine ulaşabildiği ölçüde etkindir. Verimlilik; elde edilen sonuçların, bunları elde etmede kullanılan kaynaklara oranıdır. Bu oran yükseldikçe, yöneticinin verimliliği de artar. Bir kurum etkili çalışabilir, ancak verimli olmayabilir. Bunun tam tersi de geçerlidir. Üçüncü faktör olan motivasyonel iklim, çalışanların performans düzeyini etkileyen tutumlarıdır. Organizasyonda yerleşik inanç ve değerler sistemi, bunların temelindeki varsayımlar ve genel anlamda kurum kültürü çalışanların uyum sağlamasını, kimlik (aidiyet) duygusu kazanmasını ve dolayısıyla performansını etkileyecektir.³⁹

³⁸ BİNGÖL, a.g.e s:116

³⁹ BARUTÇUGİL, a.g.e. s:37

Bütün bunların ışığında insan kaynakları yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir:⁴⁰

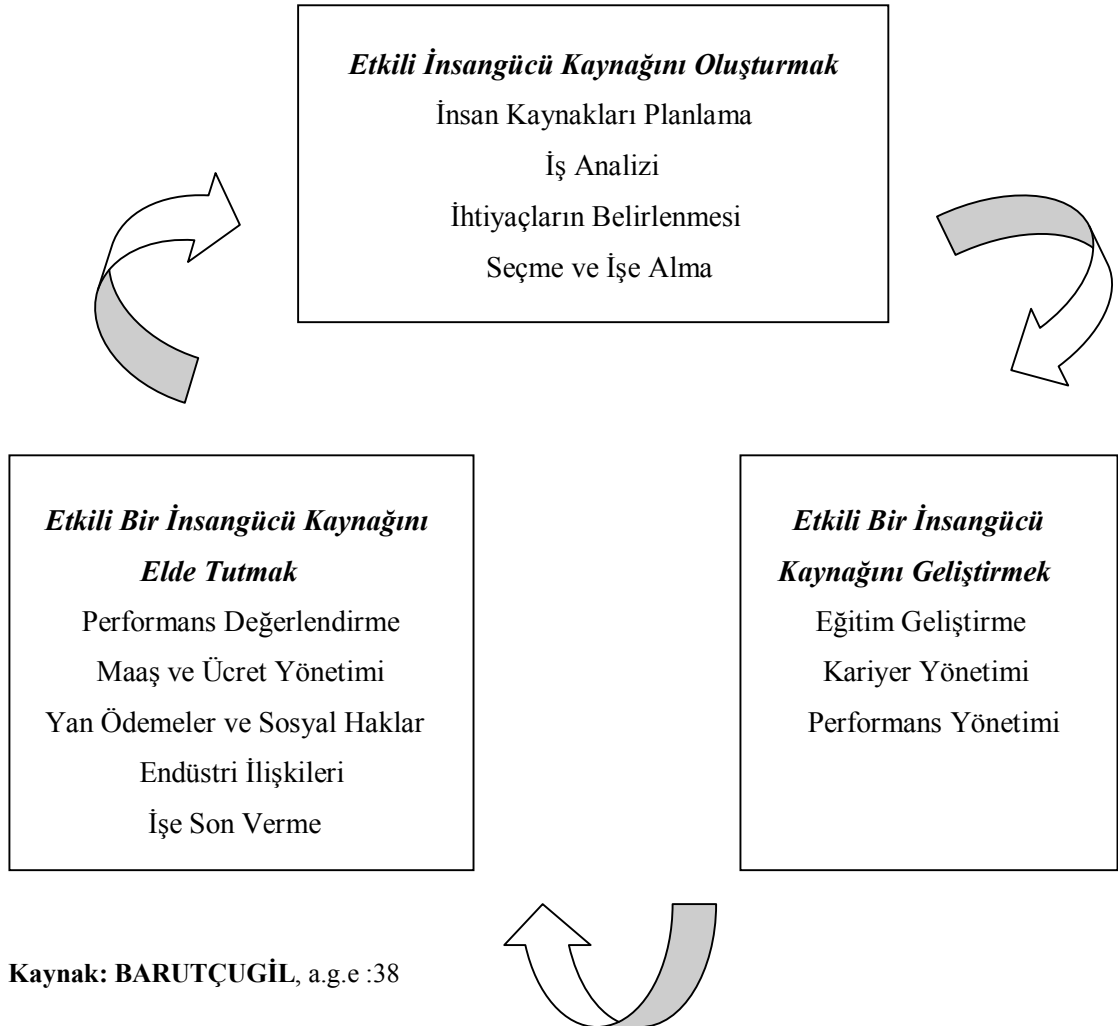
- ✓ İşletme yapısı içerisinde işletmede karşılıklı güvenin oluşturulması ve çalışanların işletmeye bağlılıklarının sağlanması,
- ✓ Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabilceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- ✓ Örgütsel değişimi başarmak ve çalışanlarla üst yönetim arasındaki sağlıklı iletişim kurulmasını temin etmek,
- ✓ İşletmenin iş gereklerine uygun nitelikli çalışanların işletmeye kazandırılması,
- ✓ Topyekün örgütsel ve bireysel performansın artırılması yoluyla örgütsel başarının arttırılmasını sağlamak,
- ✓ Çalışanların yaratıcı yeteneklerini sergileyebilecekleri bir örgütsel iklimin oluşturulması,
- ✓ Örgütsel başarının sağlanmasında beşeri sermayenin sinerjik etkisinden yararlanılmasının sağlanması,
- ✓ Toplumun ihtiyaçlarını karşılama konusunda ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak,
- ✓ Çalışanların bireysel amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlamak,
- ✓ İşletmede açık bir kültür ve ileriye yönelik aktif tutumlu çalışanları işletmeye kazandırmak,

⁴⁰ AKYÜZ, A.g.e, s: 52

- ✓ Bütünleşmiş bir örgüt ve insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesine ve örgütsel kültürün biçimlendirilmesine katkı sağlamak,
- ✓ İşletmede çalışanlara biz duygusunun kazandırılması ve ekip çalışmalarına ilişkin yaklaşımları benimsetmek,
- ✓ İşletmelerde yeni işletme yaklaşım ve anlayışlarına, yeni teknolojik gelişmelere uyumlu, güncellenen yetenekler portföyünü oluşturmak.

Şekil 1 - İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Ekonomi / Rekabet / Yasalar / Teknoloji / Toplumdaki Değişimler



9. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

İnsan kaynakları yönetim süreci, temelde işletmede insan kaynağı stratejisinin oluşturulması ve buna ilişkin uygulamaları kapsayan bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimini geliştirmek için bir strateji ideal olarak örgütün var olan iş stratejilerinin, kültürünün, üretim süreçlerinin, sistemlerinin ve yapısının analiz süreci ile başlamaktadır.

Örgütün gücünün, zayıflıklarını, fırsatlarını ve tehdit unsurlarını göz önünde bulundurmak esastır. Bu analizler örgütün varolan durumunun teşhisine ve bunun için ne yapılması gerektiğini belirlemede öncülük etmektedir. Uygulama programı örgütün alanında yeniden yapılanması, kültür yönetimi, yeniden kaynak yaratma, insan kaynakları gelişimi, performans ile ödül yönetimi ve çalışanların ilişkileri gibi konulardaki öncelikleri ortaya koymaktadır.

Öncelikle insan kaynakları gelişim programından beklenen sonuçları belirlemek önemlidir. Çeşitli insan kaynaklarına ilişkin girdilerin bu sonuçları elde etmek için birleştirilmesi daha sonraki bir aşamada sağlanabilmektedir. Aşağıda belirtilen şekilde insan kaynağı yönetimine ilişkin temel aktiviteler ve strateji oluşturma formülasyon yöntemine ilişkin bağlantıları yer almaktadır.

Bu şekilde insan kaynağı yönetimi sisteminin geliştirilmesine yönelik olarak şu noktalar belirtilmektedir :⁴¹

✓ İnsan kaynağı oluşturmak, çalışanların ilişkileri ve insan kaynakları gelişimi stratejileri örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır. Hem örgüt stratejisi hem de insan kaynakları yönetimi stratejileri örgütün iç ve dış çevre faktörlerinden etkilenmektedir.

✓ İnsan kaynağı oluşturma stratejileri, gereken beceri ve performans standartlarını belirlemekte ve bu nedenle performans yönetimi, insan kaynakları gelişim sistemleri ile oluşturulacak programlarına bağlıdır.

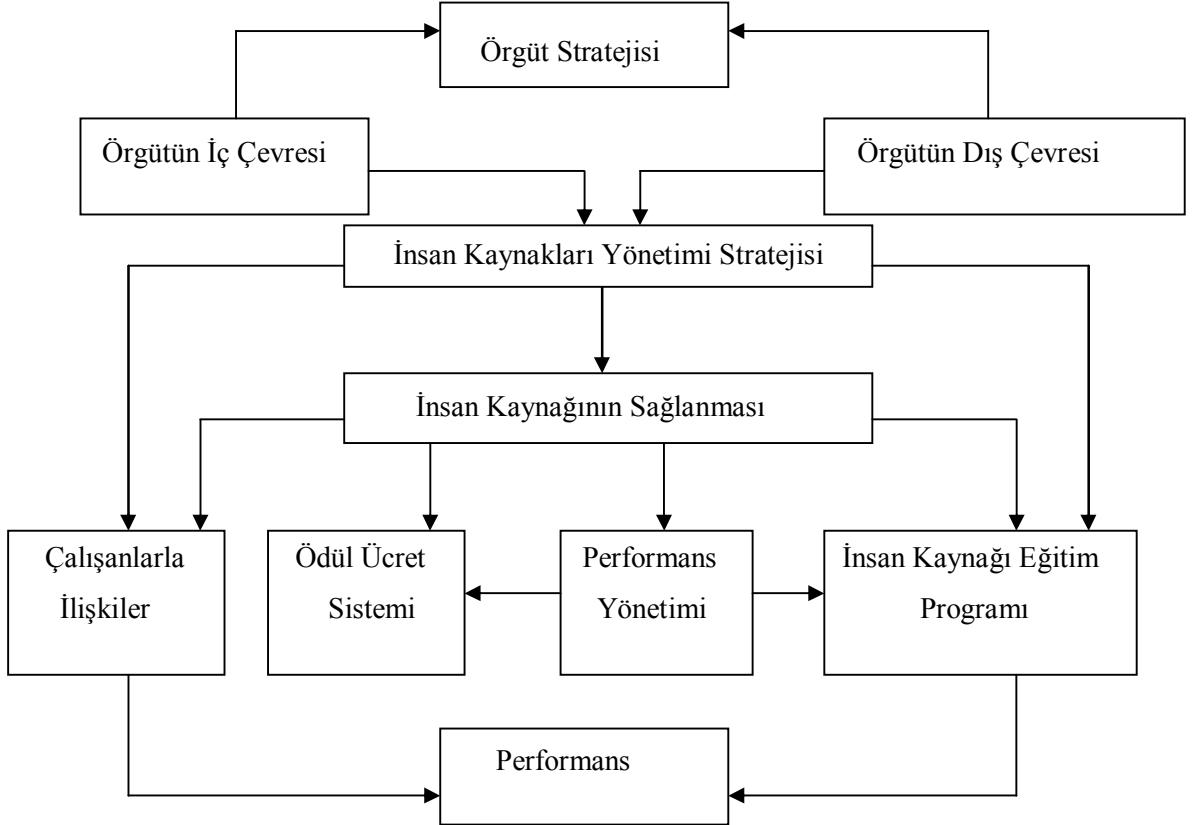
✓ Performans yönetimi yalnızca bireysel gelişime temel oluşturmamakta, aynı zamanda performansla ilişkili olarak, bireylerin elde ettikleri sonuçlara göre değerlendirilmesine, onların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarına da bir temel oluşturmaktadır.

✓ İnsan kaynağının sağlanması, performans yönetimi, ödül yönetimi, insan kaynakları gelişimi ve çalışanlarla ilişkilere ilişkin etkinlikler, performans düzeylerinin belirlenmesinde etkilidirler.

⁴¹ ARMSTRONG, A.g.e. s: 213

İnsan kaynağı yönetim sürecini oluşturan unsurları ve bu unsurların birbirlerini etkileme süreçleri Şekil – 2’de açıklanmaktadır:

Şekil – 2 İnsan Kaynağı Yönetim Süreci



Kaynak : Michael Armstrong A.g.e. s: 216

10. İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi

İnsan kaynakları yönetimi sistemi bir organizasyonda etkili, yüksek performanslı işgücünü geliştirme sürecini yansıtan bir modeldir. Modelin temel unsurlarından biri insan kaynakları karar ve uygulamalarına doğru bir yön verebilecek bir ana insan kaynakları yönetimi stratejisi ve ortak vizyon geliştirmektir.

Her insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun diğerleri üzerinde bir etkisi vardır. Örneğin, işe alma ve seçme sürecinin başarısı, insan profilini ve düzeyini belirleyecek ve bu da daha sonra gerekli eğitim ve geliştirme çabalarının türünü ve miktarını etkileyecektir. Ücret ve ödül sistemleri de buna bağlı olarak değişecektir.

İnsan kaynakları yönetimi sistemini oluşturmanın 7 adımı bulunmaktadır.⁴²

1.Adım

Geleceği Görmek: Etkili bir insan kaynakları yönetim sistemini geliştirmenin ilk adımı gelecekteki değişiklikleri öngörmektir. Yeni akımları tanımlama, gelecekteki fırsatları ve tehlikeleri öngörme, değişen koşullara uygun yeni çözümler geliştirme yeteneği uzun dönemdeki başarının anahtarıdır.

2. Adım

Yüksek Performanslı İnsanları Organizasyona Çekmek: İnsan kaynakları yönetimi etkinliklerinin ikinci adımı gerekli niteliklere sahip yeterli sayıda insanın organizasyona kazandırılmasıdır. Organizasyonun harekete geçirici ve itici gücünü oluşturacak nitelikli insanların dikkatini ve ilgisini çekmek, onların başvurusunu sağlamak çok önemli bir adımdır.

⁴² BARUTÇUGİL, a.g.e s:34

3. Adım

Yüksek Performansı Geliştirmek: Nitelikli çalışanları elde eden bir organizasyon bu kaynakların yüksek düzeyde bir performans göstermesini sağlamak için onları korumalı ve geliştirmelidir. Bunun anlamı çalışanların ve yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi için çaba, para ve zaman harcamaktır. Eğitim ve geliştirme, yeni başlayanların işe alıştırılması ve yetiştirilmesini, çalışanların iş performansları için eğitilmesini, iş gerekleri değiştikçe yeniden eğitilmesini ve gelecekteki görevler için de hazırlanmasını kapsar.

4. Adım

Yüksek Performansın Özendirilmesi: Yüksek performansın özendirilmesi insan kaynakları yönetim sisteminin temel unsurudur. İnsan kaynakları yönetimi, verimliliği ve motivasyonu arttıran faktörleri çok iyi değerlendirerek organizasyonun ücret sistemini düzenler, çalışanlar arasındaki ücret adaletini, ücretlendirme ve ödüllendirmenin bireyin, takımın ya da organizasyonun performans ölçülerine göre gerçekleştirilmesini sağlar.

5. Adım

Yüksek Performansı Korumak: İnsan kaynakları yöneticisi, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkili ilişkileri açık ve dürüst iletişimle korumak zorundadır. Yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerle ilgili tüm kararlar ve organizasyonlar etkililiği doğrudan etkiler. Bu nedenle, sürekli ve sağlıklı ilişkiler kurmaya ve korumaya yönelik tüm insan kaynakları etkinlikleri büyük önem taşır. Bu anlamda, insanlar arasındaki anlayışı ve paylaşımı geliştiren bir kurum kültürünün

oluşturulması, ortak inançlar ve değerler sisteminin yerleştirilmesi insan kaynakları yönetim sistemini kurmanın önemli bir adımını oluşturur.

6. Adım

Başarı İçin Değişim: İnsan kaynakları yönetimi, yeni stratejiler geliştirmek, kurum kültürünü değiştirmek ve giderek farklılaşan işgücünü yönetmek için bir yaklaşım sağlar. Küreselleşme, organizasyonel stratejilerde önemli değişikliklerin yapılmasını gerektirmektedir. Bu da yapı, kültür ve yönetsel süreçlerde değişiklikleri gerekli kılmaktadır. Her organizasyon sürekli olarak çalışanların becerilerini iyileştirmek, maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak için çalışmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi etkinliklerinin koordinasyonu için bilgi, iletişim ve araştırma sistemleri büyük önem taşımaktadır. Bilgisayara dayalı insan kaynakları bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanılması daha sağlıklı insan kaynakları yönetim kararları ve uygulamaları için gerekli olmaktadır.

7. Adım

Gelecek İçin Yüksek Performansa Odaklanma: İnsan kaynakları etkinliğinin ölçülmesi bir organizasyonda insan kaynakları uygulamalarının ne kadar iyi yerine getirildiğinin değerlendirilmesiyle yapılabilir. Tutum araştırmalarından biçimsel insan kaynakları denetimlerine kadar değişen çeşitli araçlar kullanılabilir. İnsan kaynakları yöneticileri insanlar aracılığıyla organizasyonel anlamda bir rekabetçi üstünlük yaratabilmek için doğrudan bölüm yöneticileriyle çalışabilmelidirler.

İnsan kaynakları yöneticisi bir dizi yeni koşula uyum sağlayabilmek için organizasyonu değiştirmede bir proaktif rol üstlenebilmelidir. Giderek artan bir şekilde insan kaynakları yöneticileri, stratejik planlama ve gelecekteki süreçleri tahmin etme çalışmalarına katılmakta ve buna göre insan kaynakları yönetimi programlarında ve politikalarında değişiklikler yapılmaktadır.⁴³

11. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Organizasyon İçindeki Yeri

İnsan kaynakları yönetimi bölümünün organizasyon içindeki rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamak olarak ifade edilebilir. Bu anlamda, insan kaynakları organizasyonunun yönetim felsefesinin ve temel iş stratejilerinin oluşturulmasına katılmak ve katkıda bulunmak durumundadır.

İnsanların bir organizasyonun en değerli varlığı ve dinamik tek unsuru olduğu artık tüm açıklığı ile görülmekte ve kabul edilmektedir. Yöneticiler, insan kaynakları bölümünün etkili çalışmaması durumunda üretim, pazarlama-satış, finansman, araştırma-geliştirme gibi fonksiyonların da etkili işleyemeyeceğini bilmektedirler.

Burada, insan kaynakları bölümünün temel sorumluluğunun insanların yaptıkları işlerde verimli olmalarını sağlamak ve bunu yaparken de onların işlerinden

⁴³ BARUTÇUGİL, a.g.e s: 36

ve ilişkilerinden doyum sağlamalarına yardımcı olmak olduğu bir kez daha vurgulanabilir.

İnsan kaynakları departmanının çalışmalarının etkililiğinin organizasyonun tüm birim ve bölümlerinin etkililiğini doğrudan etkilemesi, bu bölümün günümüzdeki stratejik önemini ortaya koymaktadır. Tüm organizasyonun performansını ve çalışanların iş tatminini yakından ilgilendiren kararlar ve uygulamalar, insan kaynakları yönetiminin artık bir destek fonksiyonunun çok ötesinde olduğunu kanıtlamaktadır.

Bazı yazarlara göre insan kaynakları yönetiminin işletme içindeki yeri ve fonksiyonunu anlamak için sistem yaklaşımına göre incelemek gerekir. Sistem, birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça ve alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş bir bütünü olarak tanımlanmaktadır.⁴⁴

Bu yaklaşım çerçevesinde işletmeler, belirli bir amacı gerçekleştirmek için kaynakları bir araya toplaması sonucunda kurulan ve çevresiyle etkileşimde bulunan aynı zamanda da içinde bulunduğu çevreyi etkileyen ve de ondan etkilenen birer açık sistem olarak düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi de bu açık sistemin bir alt parçası olarak hem kendi ile hem de sistem alt parçaları ile etkileşimde bulunan işletmenin bir alt sistemi olarak değerlendirilebilir.⁴⁵

⁴⁴ EREN, Erol, “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Basım Yayınevi, 3. Baskı, İstanbul, 1996, s:42

⁴⁵ KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İ.Ü.İ.F. Yayını, Dönence Basımevi, 1998, s:42

İşletmenin tüm departmanlarının ortak ögesi insan olduğundan, insan kaynakları yöneticisinin vermiş olduğu bütün kararlar tüm departmanları az ya da çok etkiler. Dolayısıyla başka hiçbir departmanın diğer departmanlar üzerindeki etkisi insan kaynakları departmanı kadar olmadığından insan kaynakları yöneticisinin kararları bütün işletmeyi etkilemektedir.

11.1. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler

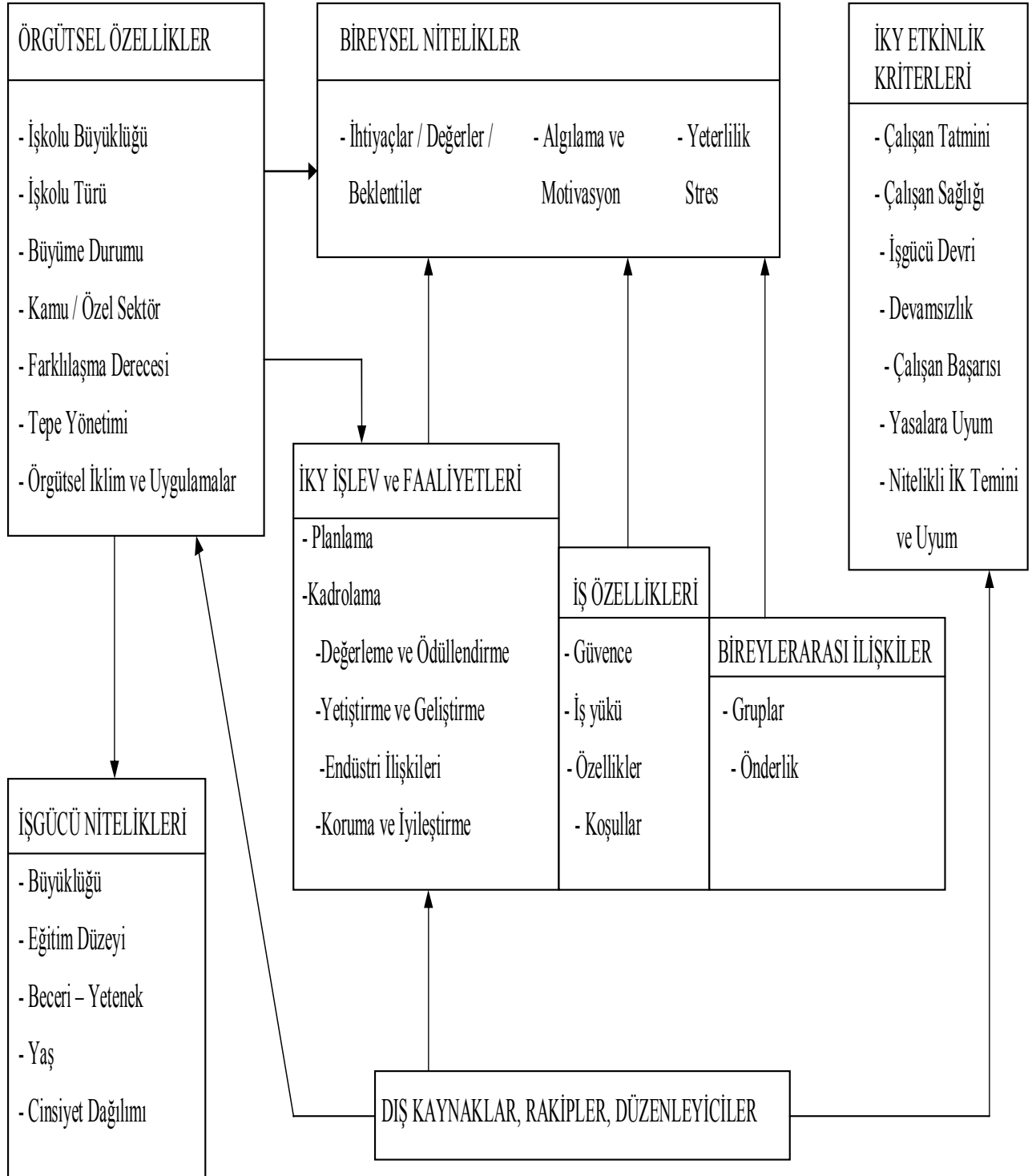
İşletmenin bir alt sistemi olan insan kaynakları yönetimini etkileyen pek çok iç ve dış etken vardır. Örgütler çevresel değişimlere ayak uydurarak çalışan tatminini sağlayarak yüksek performansa ulaşabilmektedirler. Bir örgütün içinde bulunduğu ve çeşitli faktörlerden oluşan bu çevreyi iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Buna göre insan kaynakları yönetimini etkileyen dış faktörler; dış kaynaklar, rakipler, kurumsal ve yasal düzenleyicilerdir. İç faktörler ise; çalışanın bireysel nitelikleri, iş özellikleri, bireylerarası ilişkiler, örgütsel özelliklerdir.⁴⁶

İç faktörler; bireysel nitelikler, iş nitelikleri, bireylerarası ilişkiler, örgütsel özellikler olarak sıralanabilmekte; dış çevre faktörleri ise dış işgücü, dış kaynaklar, rakipler, düzenleyiciler olarak ifade edilebilmektedirler.⁴⁷

⁴⁶ YÜKSEL, a.g.e, s:50

⁴⁷ PALMER, Margeret, “İnsan Kaynakları”, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1996

Şekil -3 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Çevre Faktörleri



Kaynak: Michael Armstrong A.g.e. s: 219

11.1.1. İç Çevre Faktörleri:

- **Bireysel Nitelikler:** Herhangi bir örgütte bulunan veya ileride yer alacak olan bireylerin bazı nitelik ve özellikleri insan kaynakları yönetim işlev ve uygulamalarının etki ve nedenlerini anlayabilmemiz açısından önemlidirler. İnsan kaynakları yönetimi açısından bu niteliklerin en önemlileri ihtiyaçlar ve değerler, beklentiler, algılama, motivasyon, yeterlilik ve strestir.
- **İş Özellikleri:** İnsan kaynakları yönetimi açısından işlerin dört özelliği bulunmaktadır. Bunlar; iş güvencesi, iş yükü, görev nitelikleri, iş koşulları ve ortamdır.
- **Bireylerarası İlişkiler:** Bireylerarası ilişkileri etkileyen iki temel unsur gruplar ve önderliktir.
- **Örgütsel Özellikler:** İnsan kaynakları yönetiminin işlev ve çalışmalarını etkileyen bu özelliklerin en önemlileri şunlardır; üst yönetim, örgüt büyüklüğü, iş kolunun türü, iş kolunun büyüklüğü, örgütün büyüme derecesi, örgütün bulunduğu sektör, farklılaşma derecesi, örgütsel iklim.

11.1.2. Dış Çevre Faktörleri:

Dış çevre faktörleri dış işgücü, dış kaynaklar, düzenleyiciler ve rakiplerden oluşmaktadır.⁴⁸

- **Dış İşgücü:** Dış işgücü, örgütlerin yararlanacağı potansiyel insan kaynaklarının arz kaynaklarını ifade eder. Bunlar; okullar, üniversiteler, sendikalar, resmi ve özel kuruluşlardır.

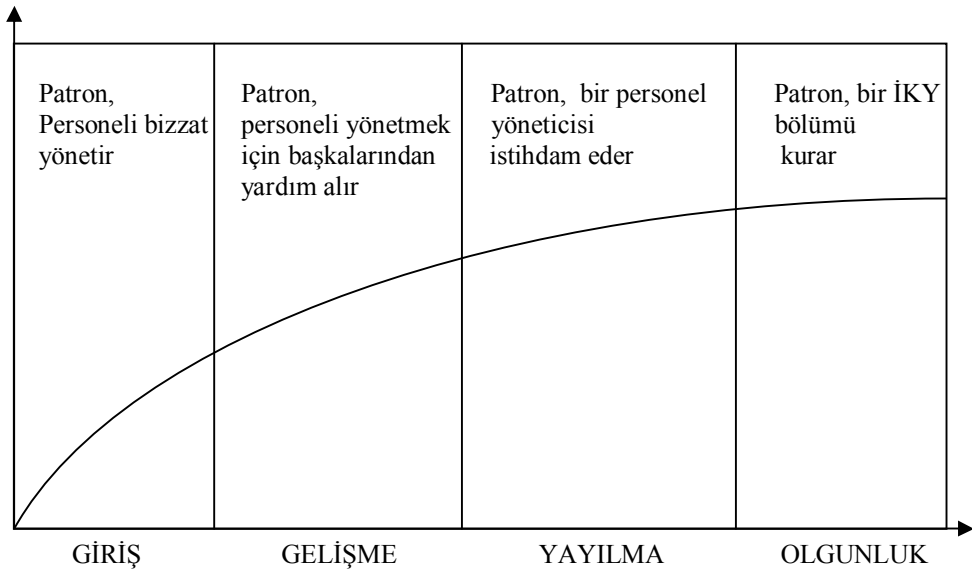
⁴⁸ KAYNAK, a.g.e., s:11

- **Rakipler:** Rakipler terimi ile işgücü piyasasındaki aynı nitelikli elemanlara talepte bulunan diğer örgütler kast edilmiştir. Ülkemizde, nitelikli eleman sıkıntısı vardır. Dolayısıyla bu elemanları örgüt, bünyesine çekebilmek için çeşitli politikalar yürütülmektedir.
- **Düzenleyiciler:** İnsan kaynakları yönetimi işlev ve uygulamalarını belirli kurallar çerçevesinde yürütmek zorundadır. Bu kurallar çerçevesinde ise yasaları, tüzükleri bunları koyan ve denetleyen organlar düzenler.

11.2. İnsan Kaynakları Bölümünün İşletmenin Yaşam Eğrisine Göre Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin örgütteki yeri, yöneticilerin insan kaynaklarına ve işletmenin sosyal sorumluluğuna verdikleri öneme ve örgütün büyüklüğüne göre değişir. Küçük işletmelerin insan kaynakları yönetimi konusunda büyükler kadar önemli sorunları yoktur. İşletmede insan kaynakları yönetiminin yeri ve gelişimi işletmenin yaşam eğrisi üzerinde incelenebilir.⁴⁹

Şekil - 4 İşletme Yaşam Eğrisine Göre İKY



⁴⁹ BUDAK, Gönül, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004, s:30

Giriş Aşaması: Bu aşamada örgütteki insan sayısı azdır. Patron personeli ile yakın ve yüz yüze ilişki içindedir. Bu nedenle patron ile çalışanlar arasındaki ilişki; işçi-işveren ilişkisinden çok baba-oğul, ağabey-kardeş ilişkisi gibidir. İnsan kaynakları yönetiminin görev alanındaki faaliyetleri bilimsel bir temele göre yapma ihtiyacı henüz mevcut olmadığından patron, diğer işletme fonksiyonlarını olduğu gibi insan kaynakları yönetimini de bizzat yürütür.

Gelişme Aşaması: Bu aşamada işletmenin ürettiği mal ve hizmetler pazarda kabul görmeye başlamış, satışlar ve sermaye birikimi artmıştır. İşletme talepleri yanıtlamak için yeni yatırımlar yapmaya dolayısıyla yeni personel almaya başlar. Patron veya temsilcisi insan kaynakları planlaması, insan kaynaklarının aranması, seçimi ve işe alınması işlemlerini yapar. Ancak personelin sayıca artmasının yanında, niteliksel olarak da farklılaşması gündeme geleceğinden, patron giderek karmaşıklaşan insan kaynakları işlerini uzmanlardan yardım alarak çözmek zorunda kalır.

Yayılma Aşaması: Sermaye birikimi yeni atılımlara, bu da örgütün büyüyerek karmaşıklaşmasına neden olur. Bu aşamada örgütte bir reorganizasyona ihtiyaç duyulur. Finansman, üretim, pazarlama, insan kaynakları...vb. işlevler belirginleştiğinden, önceden herkesin her işi yaptığı örgütsel görünüm değişir. “Kim, neyi yapacak?”, “İnsan kaynaklarının yetki ve sorumluluk alanları neler olacak?” soruları cevap bekler. Bu gelişmeler sonucunda mevcut çalışanların yeni örgütlenme içindeki yerinin yanı sıra, açık işlere yeni insanların tedarikine devam edilir. Bu aşamada, patronun insan kaynaklarına ilişkin işlere yetişmesine imkân kalmaz ve bir

insan kaynakları yöneticisi ile zaman içinde insan kaynakları ile ilgili kadro işe alınır ve bir reorganizasyon başlatılır.

Olgunluk Aşaması: Bu aşama da örgüt için son derece kritiktir. Çünkü bu aşamanın başarı ile atlatılamaması halinde düşüş ve yok olma tehlikesi gündeme gelecektir. Örgütsel stratejiler bu aşamada gözden geçirilerek yeni amaçlar saptanmalı, yeni pazarların ele geçirilmesine ya da mevcut pazarların genişlemesine çalışılmalıdır. Bu aşamada yönetimin personelinin desteğine çok ihtiyacı olacaktır. Giriş aşamasından en önemli farkı, örgütün büyümüş ve büyük ihtimalle bürokratik aşamalardan geçmiş olmasıdır. Giriş aşamasındaki küçüklüğün verdiği esneklik ve samimiyet avantajına bu aşamada sahip olamayan örgüt, insan kaynakları yönetiminin uzman desteğine daha fazla ihtiyaç duyar.

12. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci bazı yönetim bilimciler için bir kavram değişikliğinden başka bir anlam taşımamaktadır. Bu grup bilim adamı insan kaynakları yönetiminin yeni bir şey olmadığını, personel yönetimi kavramının kavramsal planda modernize edilmiş şekli olduğunu ifade etmektedirler.

Bunun dışında insan kaynakları kavramını anlamlı bulan uzmanlar da vardır ve her geçen gün bunların sayıları artmaktadır. Bu görüşü savunanlara göre,

insan kaynakları yönetimi personel yönetiminden daha farklı bir yaklaşımı savunmaktadır. Yine onlara göre personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bırakması ve bu yeni kavramın giderek daha geniş kapsamlı bir role sahip olması işletmelerin rekabet güçlerini arttırma zorunluluğu ve çalışanların haklarına ilişkin toplumsal beklentilerde yaşanan değişimlerin bir sonucudur.

Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde geleneksel personel yönetimi anlayışı toplumsal, ekonomik, politik çevresi, amaçları, iç ve dış yönetim anlayışları değişen örgütsel durumlar karşısında yetersiz kalmıştır. İşletme içinde ve dışında ortaya çıkan birtakım değişimler sonunda işletmenin amaçlarına ulaşmasında en az üstünde durulan kaynağa daha çok önem verilmesi gerektiği düşüncesi ağırlık kazanmaya başlamıştır.⁵⁰

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının birbirinden tamamen ayrı olduklarını düşünmek yerine, personel yönetiminin bir kısım teknolojik ve bilimsel gelişmeler sonucu evrim geçirmek suretiyle insan kaynakları yaklaşımının ortaya çıktığını belirtmek mümkündür.

Geleneksel personel yönetimi ile karşılaştırıldığında insan kaynakları yönetimi yaklaşımının daha stratejik bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. Ancak, uygulamada hep bu boyutun ikinci planda kaldığı ve geleneksel personel yönetimi faaliyetlerinin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.⁵¹ İşletmelerde personel yönetimi bir dizi örgüt içi personele ilişkin teknik konulara eğilmişken, insan

⁵⁰ BAYSAL, A.g.e. s: 74

⁵¹ AKYÜZ, A.g.e. s: 58

kaynakları yönetiminin gelişme seyri işletmenin küresel politika ve başarılarına paralel olarak gelişen teknik konulara ek olarak, çalışanların yönetimini sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendiren işletme kültürünün önemli bir parçası haline getirmiştir.

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki önemli farklılıklar; İnsana Bakış, Denetleme-Değerlendirme, Disiplin, Geliştirme-Yetiştirme, Yönetim Biçimi, Yetki-Sorumluluk, İletişim, Seçme – Yerleştirme ve İnsan İlişkileri boyutları ile değerlendirildiğinde, insan kaynakları yönetiminin, personel yönetiminin daha insancıl bir şekli olduğu ve endüstri ilişkileri sisteminde sendikaların etkililiğini ortadan kaldırmaya çalıştığı anlaşılmaktadır. Klasik personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark, personel yönetimi yetkileri ve görevleri açısından şirketin yönetim alanlarında pasif bir rol üstlenmesi olduğu söylenebilir. Diğer taraftan insan kaynakları yaklaşımı, şirket ile ilgili stratejik planlama, karar verme konularında bulunmakta ve çalışanları ilgilendiren tüm insan kaynakları fonksiyonlarını, yönetiminden sorumlu görevlerini yerine getirmektedir. Yani pasif değil aksine aktif bir rol üstlendiği belirtilebilir.⁵²

Geçmişte personel bölümü, hiç kimsenin istemediği zor ya da zevksiz işleri ele alan bir bölüm görünümünde idi. Bu zor ve zevksiz işlere örnek olarak, çalışanların emeklilik ile ilgili çalışmaları yürütmek, sendikal işleri takip etmek, işten çıkarılmalarla ilgilenmek verilebilir. Personel yönetimi daha ziyade üst yönetim ile çalışanlar arasında arabuluculuk rolünü üstlenirken, insan kaynakları yönetimi ise,

⁵² GUEST, Davit, “*Personnel and HRM: can you tell the difference?*”, Personel Management, January, 1989, s: 48

üst yönetim ile çalışanların ilişkilerini düzenleme rolünü üstlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışında, çalışanların yatırım yapılan ve getirisinin hesaplanması gereken bir sermaye olarak düşünüldüğü görülmektedir. Bununla birlikte işin bir de davranışsal yönü insan kaynakları yönetimi anlayışına girerek insanın değerinin bilinmesine yönelik faaliyetler ve uygulamalar katmaktadır. Personel yönetimi, insana gereken önemin verilmediği, rutin özlük ve idari işlerin yürütüldüğü soğuk bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵³

İnsan kaynakları yönetimi daha kapsamlı ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı arzulayan bir yaklaşıma sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumudur. Bunların ışığında insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farkları Tablo – 1’de göstermek mümkündür.

Tablo – 1 Personel Yönetiminin Ele Aldığı Konular

Personel Yönetim Şekli	Ele Alınan Temel Sorun
<i>Profesyonel</i>	<i>İşe alma kriterlerini ve görevlerinin akılcı bir biçimde tanımlanması</i>
<i>Bürokratik</i>	<i>Düzenlemeler ve statüler</i>
<i>İnsan İlişkileri</i>	<i>Çalışanlar arası ilişkiler ve motivasyon</i>
<i>Örgüt ve Geliştirme</i>	<i>Amaçlara göre yönetim yerinden yönetim ve sosyoteknik deneyim</i>
<i>Endüstriyel Demokrasi</i>	<i>Sendikalarla sosyal ilişkiler ve personelin temsil edilmesi</i>
<i>Özyönetimci Anlayış</i>	<i>Katılımcı, doğrudan ilişkiler ve iletişim</i>

Kaynak : AYKAÇ, a.g.e. s: 37

⁵³ LEGGE, Karel, “Human Resource Management- a critical analysis”, der. John Storey, New Perspectives on Human Resource Management, London; Routledge, 1989, s:20

Tablo – 2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Ele Aldığı Konular

İnsan Kaynaklarının Görevleri	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları
İşe Alma	- Öngörülen işin yönetimi - Testler ve gelecekteki iş ile ilgili çalışanların seçimi - Yaş piramitlerine dikkat edilmesi
Eğitim	- Nitelikli eğitim - Değişime uyumlu eğitim - İnsan kaynakları yönetimi kadrolarının eğitimi
Ücret	- Verimlilik ve performansa dayalı bireyselleşmiş ücret - Değerlere dayalı motivasyon - İş güvenliğinin sağlanması
İletişim	- Örgüt kültürü - Sosyo – Kültürel anketler - İmajlar, iletişim ve logolar - Örgütsel iletişim
Gelişim	- Fonksiyonel ve mesleki hareketlilik - İşe yerleştirme ve erken emeklilik - Sosyal planlar ve iş için ulusal fonların yeniden düzenlenmesi
Karar Alma	- Katılımcı yaklaşım - Kalite çemberleri - Geliştirme grupları - Proje yönetimi
Değerlendirme	- Başarı değerlendirmesi - Görevlerin yeniden belirlenmesi - Deneysel risk değerlendirmesi

Kaynak : AYKAÇ, a.g.e. s: 38

12.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Benzerlikler

İnsan kaynakları yönetiminin tarihi süreç içinde benzerliklerini ve farklılıklarını savunan araştırmacılar iki kavram arasındaki benzerlikleri de şu şekilde sıralamışlardır:

✓ Hem insan kaynakları yönetiminin, hem de personel yönetiminin stratejileri örgütsel stratejinin bir parçasını teşkil etmektedir.

✓ Her iki yaklaşımda da, birim yöneticileri doğrudan doğruya çalışanların yönetimine ilişkin konulardan sorumludurlar ve her iki yaklaşımın fonksiyonları yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerine ve daha iyi yönetim sergilemelerine destek sağlamaktadır.

✓ Personel yönetiminin önemli fonksiyonlarından olan eleman seçimi, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi her iki yaklaşımda da önemsenen bir konudur.⁵⁴

✓ Personel yönetiminin değerleri ile en azından insan kaynakları yönetiminin esnek açıklamaları “bireye değer verme” noktasında özdeştir. Yani örgütsel ve bireysel gereksinimleri dengeleme, bireyin yeterlik derecesinin arttırılması amacıyla geliştirilmesi benimsenmiştir. Böylece hem bireylerin iş duyumları, hem de örgütün amaçlarına ulaşmasında kolaylaştırıcılık sağlanmış olur.

⁵⁴ DEMİR, A.g.e. s: 15

✓ Herkesi kendi mesleki bilgi ve uzmanlık alanında çalıştırmak, her ikisinin de ortak amacıdır. Böylece, örgütün insan kaynakları, her zaman değişen örgütsel gereksinimlere uyum sağlayabilir.

✓ İnsan kaynağı yönetiminin esnek tanımı gibi, personel yönetimi de, çalışma ilişkileri sisteminde iletişim ve katılma süreçlerine önem verir.⁵⁵

12.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

İnsan kaynakları anlayışı ve personel yönetimi arasındaki farklar üç ana noktada toplanabilir:⁵⁶

✓ Personel yönetimi öncelikle yönetici olmayan personel üzerinde duran bir etkinliktir. Oysa insan kaynakları yönetimi, bu personelden daha çok yönetici personelle ilgilenir.

✓ İnsan kaynakları yönetimi, daha çok bütünleşmiş eylemci birim yönetimi etkinliğidir. Oysa personel yönetimi eylemci birim yönetimini etkilemenin yollarını araştırır.

✓ İnsan kaynakları yönetimi, kültür yönetiminde üst düzey yönetimin önemi üzerinde durur. Oysa personel yönetimi, örgütsel gelişme konusunda daha çok şüpheli olmuştur; bütüncü, sosyal psikolojiye yönelik düşüncelerle ilgilidir.

Bunlara ek olarak planlama ve strateji belirleme açısından karşılaştırılırsa, insan kaynakları yönetimi işletmeye ait planların, stratejilerin

⁵⁵ CANMAN, A. Doğan, “Çağdaş Personel Yönetimi”, TODAİE Yayın No:260, Ankara,1995, s:55

⁵⁶ LEGGE, A.g.e, s: 63

belirlenmesinde rol almakta ve şirketin tüm insan kaynakları ve fonksiyonlarını şirket stratejisine nasıl yönlendireceği konusunda karar aldığı belirtilmektedir. Personel yönetiminde ise, operasyonel boyutta planlamaya katıldığı belirtilmektedir.

Yetki açısından iki anlayış incelenirse insan kaynakları yönetiminin yüksek düzeyde otorite yetkisinin bulunduğu anlaşılır. Derinlik konusunda ise, insan kaynakları yönetiminin tüm yöneticiler ve çalışanlar yani tüm işletme ile ilgilidir. Personel yönetimi ise sadece çalışan personel ile ilgilidir. Karar verme konusunda, insan kaynakları yönetimi, stratejik karar verme yetkisine sahipken, personel yönetimi sadece operasyonel karar verme yetkisine sahiptir.

Entegrasyonda insan kaynakları yönetimi işletme bünyesinde bulunan tüm organizasyonel yapılarla uyumlu bir şekilde çalışmakta iken, personel yönetiminin diğer bölümlerle çok az uyumlu olduğu belirtilmektedir. Koordinasyonda ise, insan kaynakları yönetimi tüm insan kaynakları fonksiyonlarını, aktivitelerini koordine eder bir durumdadır.⁵⁷

Tablo – 3’te İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi arasındaki farklılıklar işletmenin insan odaklı belirlenmiş faaliyet alanları bazında sunulmuştur. Ayrıca, yine farklı bir araştırmacının İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi’nin görevlere bakış açısından değerlendirmeleri de Tablo – 4’te sunulmuştur.

⁵⁷ STOREY, John, “*Human Resource Management: A Critical Text*”, Routledge, London, 1995, s:54

Tablo – 3 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Unsurlar	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
<i>Çalışma İlkeleri</i>	<i>Muhalif bir tutum</i>	<i>Gelişimci ve işbirlikçi</i>
<i>Yön Verme</i>	<i>Tepkici ve parçacı</i>	<i>Etkin ve örgüt odaklı</i>
<i>Örgütlenme</i>	<i>Ayrı işlevler</i>	<i>Yönetim ile personel söz sahibi</i>
<i>İş Sahipleri ile İlişkiler</i>	<i>Yönetim söz sahibi</i>	<i>Yönetim ve çalışanlar birlikte söz sahibi</i>
<i>Değerler</i>	<i>Emir nitelikli denk ve bağdaşık</i>	<i>İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran uyumlu çözüm biçimleri</i>
<i>Uzmanın Rolü</i>	<i>Düzenleyici ve kaydedici</i>	<i>Sorunlara duyarlı, uyumlu, çözüm önerici</i>
<i>Eylemci Birimlerin Rolü</i>	<i>Pasif Konumda</i>	<i>Aktif konumda</i>
<i>Tüm Çıktılar</i>	<i>Kategorileşmiş düşünce ve eylem</i>	<i>Örgüt ihtiyaçları ile bağımlı değişik insan kaynağı sistemleri</i>

Kaynak : AYKAÇ, a.g.e. s: 39

Tablo – 4 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetiminin Görevlere Bakış Açıları

Görevler	İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi
<i>Planlama ve Strateji Belirleme</i>	<i>Şirkete ait plan ve strateji belirlemede rol almakta ve şirketin tüm insan kaynakları ve fonksiyonlarını şirket stratejisine nasıl yönlendirileceği konusunda karar almaktadır.</i>	<i>Sadece operasyonel boyutta planlamaya katılmaktadır.</i>
<i>Yetki</i>	<i>Yüksek düzeyde otorite yetkisi bulunmaktadır</i>	<i>Orta düzeyde Yetkiye sahiptir</i>
<i>Derinlik</i>	<i>Tüm müdürler ve çalışanlar ile ilgilidir</i>	<i>Sadece çalışan personel ile ilgilidir</i>
<i>Karar Verme</i>	<i>Stratejik karar verme konusunda yetkiye sahiptir</i>	<i>Sadece operasyonel karar verme yetkisine sahiptir</i>
<i>Entegrasyon</i>	<i>Şirket bünyesinde bulunan tüm organizasyonel yapılarla entegre bir şekilde çalışmaktadır</i>	<i>Diğer bölümlerle çok az entegre olmaktadır</i>
<i>Koordinasyon</i>	<i>Tüm insan kaynakları fonksiyonlarını, aktivitelerini koordine eder</i>	<i>Tüm insan kaynakları fonksiyonlarını koordine etmez</i>

Kaynak: KÜSKÜ, Fatma, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Dergisi, 2001, s:4

13. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri

13.1. İşe Eleman Alma Süreci

İşletmeye eleman alma, işletmede bilgi, yetenek ve iş tecrübelerine göre belirli pozisyonlarda görev alacak çalışanın aranması ve bu çalışanların işletmeyi tercih etmelerinin teşvik edilmesine yönelik işlemlerdir. Elemanların işe alımında, işletmeye en faydalı olabilecek çalışanın bulunması ve istihdam edilmesi amacı güdülmektedir.⁵⁸

Organizasyona en uygun elemanın araştırılması ve seçilmesi, organizasyonun yaşaması ve gelişmesi için önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma, elemanların bulunmasını ve organizasyona çekilmesini içermektedir. Eleman araştırma ve seçme konusunda objektif bir yaklaşım gösteren, çalışana göre iş değil de, işe göre çalışan felsefesini benimseyen organizasyonlar, genelde insan kaynakları sistemini oluşturmaya ve kurumsallaşmaya çalışan organizasyonlardır.⁵⁹

Doğru elemanın seçiminin gerçekleştirilmesi için önce çalışanın yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Bu da bir iş analizi ve iş çalışması gerektirmektedir. Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı işi yapacak olan kişinin bu işleri başarabilecek niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir.⁶⁰

⁵⁸ ARMSTRONG, A.g.e s:62

⁵⁹ PALMER, M., WINTERS, K., “İnsan Kaynaklar, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi”, Rota Yayınları, İstanbul, 1999, s:69

⁶⁰ ARTAN, S, “İnsan Kaynakları Yönetimine Bir Bakış”, Per. Yön. Bülteni, Sayı:3, İstanbul, 1989, s:41

Çalışan tedarik kaynakları işletme içi ve dışı kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır.⁶¹

➤ *İç Kaynaklar:* İç kaynak kullanımı eleman bulma işleminin işletme içindeki çeşitli bölümlerde çalışan uygun elemanların saptanması ile olmaktadır. Ayrıca işletme içi bültenler, ilan panoları, ilan tahtaları,... vb. yollar kullanarak da işletme iç kaynak bulma yoluna gidebilir.⁶²

➤ *Dış Kaynaklar:* İşletmelerin eleman bulma işlemini işletme dışından yapmasıdır. Boşluklar iç kaynaklarla doldurulsa bile birtakım işlerin boşalması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, işletmeler dış kaynaklara başvurmak zorunda kalmaktadırlar. Özellikle işletme yeni kuruluyorsa ya da yeni yatırımlar nedeniyle genişliyorsa dış kaynaklardan büyük ölçüde eleman sağlamaya yönelmektedir. Eleman ihtiyacını giderirken ilanlar (gazete, mesleki dergi...vb.), iş ve işçi bulma kuruluşları, akraba ve yakınların işe alınması, işyerinde çalışanların tavsiyeleri, öğretim kuruluşları, işyerinde yapılan kişisel iş talepleri (mektupla veya bizzat), sendikalar, ek görev yapmak isteyen veya geçici bir süre için iş talep edenler gibi dış kaynaklara başvurulmaktadır.

İşe alım sürecine bakıldığında da genel olarak işle ilgili birtakım unsurların ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu unsurlar oryantasyon, iş analizi ve iş değerlendirme olarak sınıflandırılabilir.

⁶¹ SISSON, Keith, “*Personnel Management*”, 2nd Edition, Oxford: Blackwell, 1994, s:73

⁶² ACAR, Nesime, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, MPM Yayını, Ankara, 1999, s:77

Bunlardan ilki *oryantasyon* unsurudur. İşe alıştırma diğer adıyla oryantasyon, yeni elemanın organizasyonla, işiyle, üstleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması demektir. Geçmişte önemsiz gibi görülen bu oryantasyon çalışması, günümüz organizasyonları ve gelişmekte olan insan kaynakları yönetimi için önem kazanmış ve bu şekilde işe yeni alınan elemanların kendilerini organizasyonun bir üyesi olarak görmeye başlamalarını sağlamaktadır.

Oryantasyon: İşe uyum (oryantasyon) programının hazırlanması insan kaynakları yönetiminin işidir. Fakat programın daha etkili olması isteniyorsa bu konuda diğer birimlerin yöneticileriyle işbirliği yapılması gerekmektedir. Yeni elemanları bordroya almak, ücretini, alacağı ikramiyeleri ve genel çalışma kurallarını açıklamak gibi rutin görevleri insan kaynakları uzmanı yapabilir. İşinin gerektirdiği hangi özel kurallara uyması ve nasıl performans göstermesi gerektiği ise, insan kaynakları yöneticisi tarafından açıklanmalıdır. Yeni elemanların işe başlamasından birkaç hafta sonra işe alışıp alışmadıkları kontrol edilmeli, eğer durum iyi değilse, sorunun ne olduğu anlaşılıp, çözmek için harekete geçilmelidir. Bu anda elemanın kendisiyle ilgilenmesi dahi durumun düzelmesi yönünde etkili olabilir.⁶³

İş Analizi: İş analizi, organizasyonda yapılmakta olan işler hakkında bilgi sahibi olma ve işlerin özelliklerini belirleme sürecidir. İş analizi ile edinilen bilgilere dayanılarak iş tanımları ve iş değerlemeleri yapılabilir. İş analizi yapılırken analiz edilen iş mümkün olduğu kadar alt bölümlere ayrılarak işlevleri belirlenmeli

⁶³ PALMER, WINTERS, A.g.e, s:82-83

ve her işlevin ne kadar zamanda yapıldığı belirlenmelidir. İş analizinin amacı, zaman standardını oluşturmaktır.⁶⁴

Etkili bir iş analizi, işlerin incelenmesiyle başlamaz. Analiz organizasyonun kendisinin, felsefesinin, görev ve amaçlarının ve her birimin organizasyon içindeki stratejik rolünün iyice anlaşılmasıyla başlamalı ve bu doğrultuda sürdürülmelidir. İş analizi tek başına hiçbir anlam ifade etmez, organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunduğu ölçüde bir anlamı vardır. Dolayısıyla, iş analizi programının doğasını ve sınırlarını, bu analizden elde edilecek bilginin kullanım amacı belirler.⁶⁵

Genel olarak iş analizi amaçları kapsamında ikiye ayrılabilir:

- Tek Amaçlı
- Çok Amaçlı

Amaçlardaki bu farklılık, analizlerin kapsamını ve yapılaş biçimlerini etkilemez. Bu nedenle, analiz sonucunda elde edilen bilgiler genellikle birçok amaç için kullanılır.

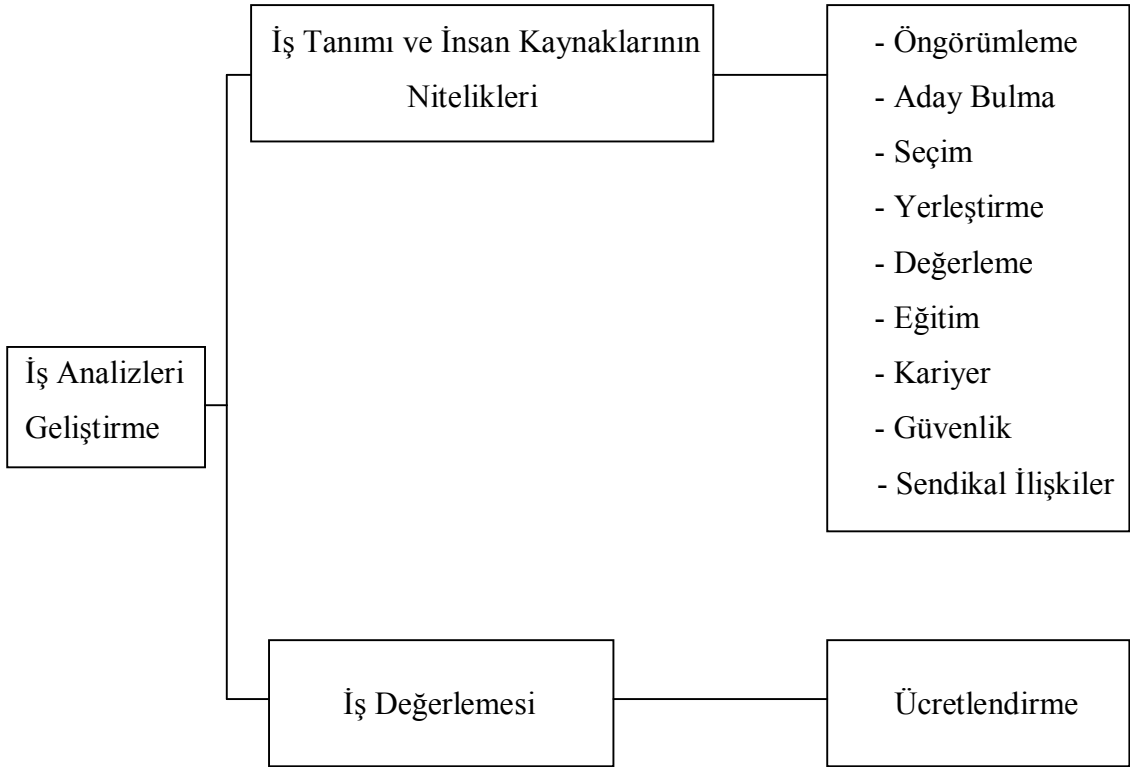
İş analizleri yalnız personel talebini hesaplamada değil, başka amaçlarla da yapılır. Bunlar iş tanımı ve işgücünün niteliklerinin belli edilmesi, işe alınması yerleştirilmesi ve eğitimi, ücret sistemlerinin oluşturulmasında kullanılan iş değerlemesinde yardımcı olması, toplu sözleşme görüşmelerinde yardımcı bilgi

⁶⁴ DENİZ, N, “*Endüstri İlişkilerinde Yararlanılan Başlıca Personel Seçme Yöntemleri*”
Yayınlanmamış Doktora Tezi, M.Ü. sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1986, s:15

⁶⁵ MILTON, R. L, “*Handbook of Wape, Salary Administration*”, New York, 1984, s:7

sağlaması ve güvenlik amaçlarına hizmet etmesi biçiminde özetlenebilir. Bu ilişkiler Şekil – 5’te daha ayrıntılı biçimde gösterilmiştir.

Şekil - 5 İş Analizleri ile İnsan Kaynakları İşlevleri Arasındaki İlişkiler



İş Tanımı: İş analizinden elde edilen bilgilerin ışığında yapılan iş tanımları öncelikle işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirtmektedir. İş tanımını şu şekilde açıklayabilmek mümkündür. İş tanımı işi değerlendirmek için gerekli bilgiyi sağlamak ve bu bilgileri standart bir form şeklinde yazma faaliyetidir. İş tanımının kullanım yerleri bu şekilde belirtilmiştir:⁶⁶

⁶⁶ ERSEN, Haldun, “*Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*”, 1B, Yön Matbaası, İstanbul, 1996, s:111

- ✓ İş Değerleme Sistemi
- ✓ Çalışanların Eğitimi
- ✓ Organizasyon ve İş İlişkileri
- ✓ GÜdüleme ve Uygun İş Ortamının Yaratılması
- ✓ Ücret ve Maaş Tespiti
- ✓ Yükselme ve Terfi Esaslarının Tespiti
- ✓ Sürekli Gelişme Yöntemlerinin Bulunması
- ✓ İşe Eleman Seçim Süreci

İş Değerleme: İş değerleme, bir organizasyonda çalışanlar tarafından yapılmakta olan işlerin birbirlerine oranla o organizasyona olan önem derecelerinin sistematik bir yöntemle saptanması ve adil bir ücret yapısının oluşturulması faaliyeti olarak tanımlanır.⁶⁷

İş değerlemesini gerektiren en büyük neden hiç kuşkusuz ücretlendirmedeki dengesizlik ve adaletsizliğin ortadan kaldırılması ve bu şekilde daha adil bir ücret politikasının belirlenmesidir. Organizasyonlarda yan yana oturan veya aynı birim içinde aynı işi yapan iki çalışanın birinin diğerine göre daha çok ücret almasının nedenlerini anlamak gerçekten zordur. Gelişen organizasyonlarda kurumsal bir yapının oluşması ile birlikte bu dengesizliğin ve adaletsizliğin ortadan kalkacağı bir gerçektir. Bazen görevler arasındaki bu tür karmaşıklığı önlemek için

⁶⁷ ERSEN, A.g.e, s:111

artık organizasyonlar hızla bu sistemleri kendilerine uyumlaştırmaya çalışmaktadırlar.⁶⁸

İş değerlemesinin işletmeye sağlayacağı yararlar:⁶⁹

- İşlerin göreceli değerini belgelemek için belirli ve fiili verileri sağlamak.
- Ücret ve maaş yönetiminde, organizasyon içi adaletin sağlanmasına ilişkin bir sistem getirmek.
- Aynı işgücü piyasasına bağlı diğer organizasyonlardakilerle karşılaştırmalı olarak ücret / maaş yapısı oluşturmak.
- Ücret / maaş giderlerinin denetim ve kestiriminin daha doğru yapılmasında organizasyona olanak sağlamak.
- Sendikal ilişkilerde dayanak noktası olarak hizmet görmek.
- Ücret ve maaşları belli sürelerle gözden geçirmede ana noktaları saptamak.
- Gözetimci kadronun, ücret ayarlamalarını daha nesnel yapmasına olanak veren adil teknikler ile sağlam ilkeler meydana getirmek.
- Eleman seçimi, oryantasyonu, terfi ve eğitimine yardımcı olmak.
- İşlevleri, yetki ve sorumlulukları aydınlatmak suretiyle iş basitleştirilmesi yolu ile benzer işlemlerin kaldırılmasına yardımcı olmak.
- Yakınmaya yol açan durumları düzelterek azaltmak.

⁶⁸ ARTAN, A.g.e, s:101

⁶⁹ ARTAN, A.g.e, s:102

13.2. Performans Değerleme

İnsan kaynakları bölümünün belirtildiği standartlarla, çalışanlara ilişkin sonuçlardan elde edilen bilgilere dayanarak ve iş davranışlarını analiz ederek, çalışanların başarısını ölçme ve değerlendirme sürecidir.⁷⁰

Bir başka tanıma göre ise, performans değerlendirme, çalışanın yapacağı işi ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklerin bireysel olarak analiz edilmesi ve çalışanın işini başarıma derecesinin belirlenmesidir.⁷¹

Performans değerlendirme; genel anlamda neyin, ne zaman, kim tarafından ve nasıl değerlendirileceğinin belirlendiği bir süreçtir.⁷²Bu süreç şu aşamaları içerir:⁷³

1. İş görev ve sorumluluklara yönelik ölçütlerin tanımlanması amacıyla iş analizlerinin yapılması,
2. Çıktıların değerlendirilmesi için uygun ve geçerli performans değerlendirme yönteminin seçilmesi,
3. Değerlendirme dönemi öncesinde çalışanlardan beklenen işlerin belirlenmesine yönelik süreç geliştirilmesi,

⁷⁰ ATAAY, İsmail, Durak, “İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri”, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:3309, İstanbul, 1985, s:37

⁷¹ ERDOĞAN, İsmail, “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İstanbul Matbaa, İstanbul, 1991, s:31

⁷² GLUECK, F. William, “Personnel A Diagnostic Approach”, , Business Publication, Texas,1978, s: 294

⁷³ SCHULER, Randall S., “Managing Human Resources”, Fifth Edition, Minneapolis, West Publishing Co. 1995, s:306-307

4. İş performansına yönelik geribildirim sisteminin oluşturulması,
5. Performans değerlendirme sisteminin belirlenen amaçlar doğrultusunda ne denli iyi olduğunun değerlendirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması.

Performans standartları örgütteki başarı düzeyi veya ölçütü olarak ifade edilebilir. Performans değerlendirmesinde; üretilen ve satılan miktara göre yapılan değerlendirmeler için üretim ve satış ölçütleri; devamsızlık, şikâyetler, yorgunluk, ücret artışları gibi personel özelliklerini dikkate alan ölçütler ve bu ikisinin mümkün olmadığı durumlarda değerlendirmenin tümüyle yöneticinin takdirine bırakıldığı yargısal ölçütler kullanılmaktadır.⁷⁴

Bunun yanında oluşturulacak performans standartları, genelde iş analizi-iş değerlemelerine dayanmakta ve organizasyonun çalışanlara performansları hakkında bilgi vermesinin yöntemini oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışmaların işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Performans değerlemesi yapılırken insan faktörünün gözden kaçırılması, yapıcı eleştirilerin ve verilen teknik bilgilerin cezalandırma ya da uyarı gibi anlaşılmasına yol açabilir.⁷⁵

⁷⁴ ALDEMİR, Ceyhan ve Diğerleri, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Barış Yayıncılık, Dördüncü Basım, İzmir, 2001, s:275-276

⁷⁵ ERSEN, A.g.e, s:115

13.3. Ücret Sistemi

Ücret, işletmede üretimi ve üretimin verimliliğini arttıran bir araç olduğu gibi, çalışanı işletmeye en fazla bağlayan bir ekonomik özendirme (teşvik) aracıdır. Çalışanın işletmeye girişinin ve oraya sürekli olarak çalışmasının nedeni de bir bakıma kendisinin aldığı ücretlerdir. Bir işletmede çalışanlara ödenecek ücretin belirlenmesi, hem işletme yönetimleri, hem de çalışanlar açısından yaşamsal önemdeki konuların başında gelmektedir.⁷⁶

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret iki yönlüdür. Birinci yön, çalışanlara ödenen ücretlerin, organizasyonlar için bir maliyetinin olmasıdır. İkinci yön ise, ücretin genellikle çalışanların yaşamlarını sağlayan en önemli araç olmasıdır. Ücretin çalışanlara yaşamları boyunca statü kazandırmasından dolayı çalışanlar da doğal olarak eşit ve adil ücret almak istemektedirler. İnsan kaynakları yönetimleri ücret sistemlerinin belirlenmesi aşamasında çok titiz çalışmalar yapıp, elde ettikleri iş analizleri, iş değerlemeleri ve performans değerlemelerini de katıp en doğru ücretlendirme şeklini yakalamak zorundadırlar.⁷⁷

Ücretlerle ilgili konuları çalışanlarla tartışma, çalışanların organizasyon politikalarına güvenini arttırdığı gibi yöneticileri daha iyi anlamalarına

⁷⁶ BİNGÖL, A.g.e, s: 96

⁷⁷ ERSEN, A.g.e, s:115

da olanak yaratmaktadır. Ücret sisteminin gizlilik politikasından uzak bir şekilde yapılması son derece önemlidir.⁷⁸

Ücret ve maaş sisteminin genel yapısı gereği etkili bir sistem şunları sağlamaktadır:⁷⁹

➤ Nitelikli elemanları organizasyona çekmek ve organizasyonda tutmak için felsefi ve ekonomik bir temel oluşturur.

➤ Organizasyon içindeki işlere ödenen ücretler arasında eşitliği sağlamak için sistematik bir iş değerlendirme şeması yapılmalıdır.

➤ Doğrudan ödemelerin organizasyonun politikasına uygun olarak yapılabilmesi için gerekli ödeme yapısı oluşturulur.

➤ Ücretler saptanırken emek pazarındaki rekabet koşullarını anlamayı sağlayan sistematik bir yapı oluşur.

➤ İlgili yasa ve kararnamelere uygunluğu sağlayan bir dizi resmi yapı oluşur.

➤ Ücretle ilgili konularda yönetimle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştıran bir temel atılır.

➤ Etkili bir insan kaynakları planlamasında ve bordro düzenlemelerinde gerekli maliyet kontrolü için bir temel oluşturur.

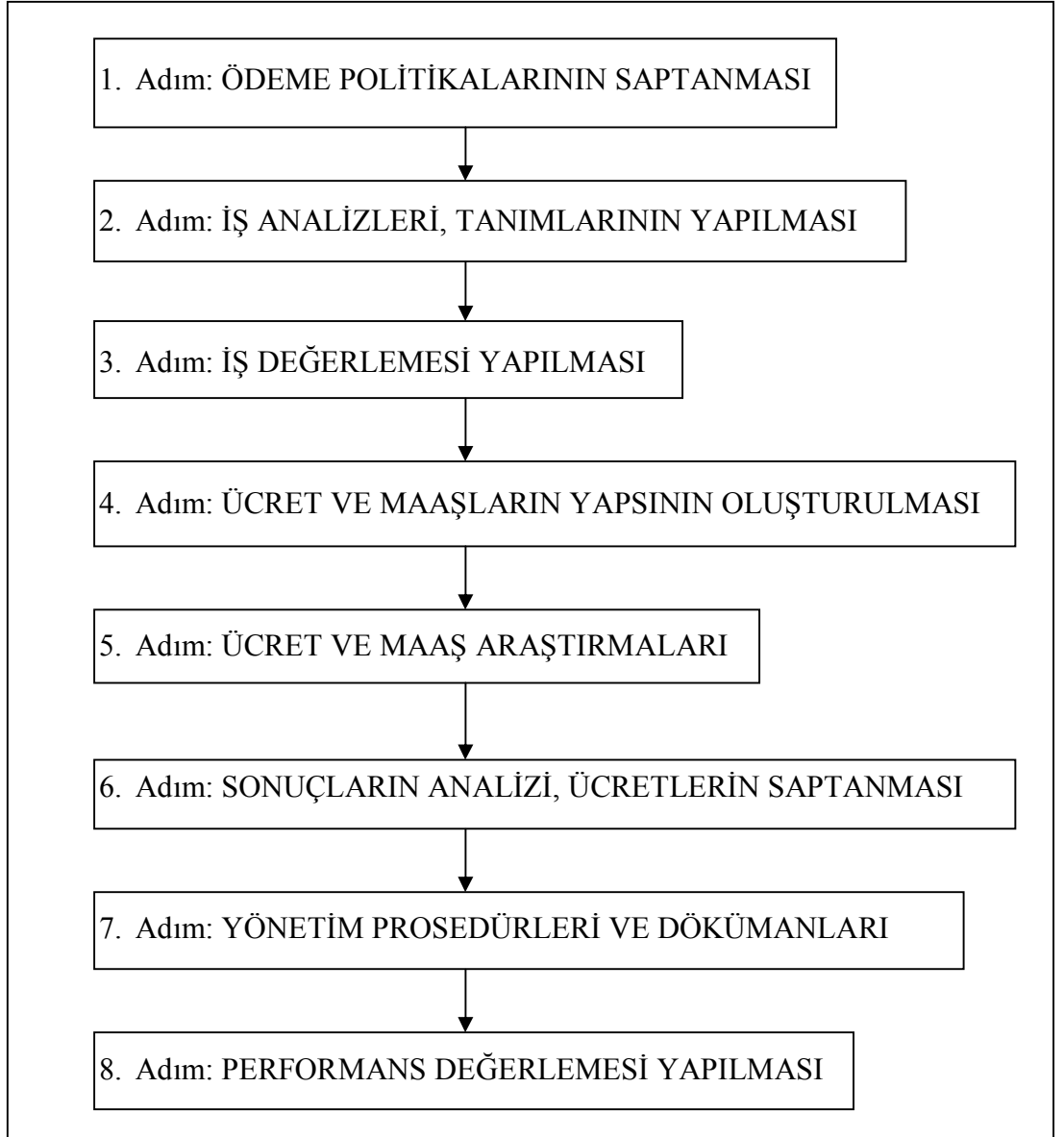
➤ Performans değerlendirme ve planlamasını çalışanlara sağlayacak ek kazançlarla bütünleştirebilmek için temel teşkil eder.

⁷⁸ FELDMAN, D.C., ARNOLD, H.J, “*Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, Mc Graw Hill Book Company, Auckland, 1983, s:408

⁷⁹ PALMER, WINTERS, A.g.e s:92

Ücret ve maaş sisteminin öğeleri Tablo – 6’da ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Şekil – 6 Ücret ve Maaş Sisteminin Öğeleri



Kaynak: PALMER, WINTERS, A.g.e s:93

Bunların yanında çalışan ücretleri belirlenirken birçok faktör de etkili olmaktadır. Bunların en önemlisi piyasa arzıdır. Piyasa ücret düzeyi, işletmenin

belirlediği ücretin rakip işletmelerle olan kıyaslamasını yansıtır. İşletmeler bu konuda bazı tercihler yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bazı işletmeler piyasadaki en yüksek ücreti veren işletme olmayı hedeflerken, bazı işletmeler ise piyasa düzeyini tutturmayı veya rakip işletmelerin ücret düzeyinin altında kalmayı tercih etmektedirler. Tüm bu seçimlerde işletmenin yönetim stratejisi ve kârlılık oranı etkili olmaktadır. Ancak, kaliteli ve donanımlı çalışanı işletmeye çekmek isteyen yöneticinin piyasanın üzerinde bir ücret politikası izlemesi kaçınılmazdır. Ancak, yüksek kâr beklentisi olmayan bir yönetici yüksek nitelikli çalışanları işletmeye alma konusunda ısrarcı olmamalıdır. Zira uzun vadede yüksek ücret ödemeleri nedeniyle mali sıkıntı içine düşmesi kaçınılmaz olabilir.

Günümüzde özellikle de çağdaş toplumlarda ücret belirleme konusunda sendikaların gücü de belirleyici olmaktadır. Sendikaların pazarlık gücü ücret limitlerini arttırmada önemli bir unsurdur. Bu nedenle örgütlenen çalışanların ücret beklentileri daha fazladır ve çalışanlar sendikaların isteklerini dikkate almak zorundadırlar.

Bir diğer belirleyici faktör ise, iş yasalarıdır. Devlet en geç iki yılda bir asgari geçim ücretini belirlemektedir. İşletmeler saptanan rakama uymak zorundadırlar. Hiçbir işletme daha düşük bir ücretle eleman çalıştıramaz. Ayrıca, devlet gerektiğinde ücretleri dondurabilir. Böyle kriz durumlarında da işverenlerin ücret arttırması beklenmemelidir.⁸⁰

⁸⁰ TÜREYEN, Burcu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Yeri, Önemi, Çalışan Performansına Etkisi ve Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s:19

13.4. Kariyer Planlama Sistemi

Kariyer; bir insanın, çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması anlamına gelir. Bir işletmede, bir hizmette veya bir meslek kolunda kariyer deyimine farklı anlamlar verilebilir. Bunlardan birkaçını şöyle sıralamak mümkündür:⁸¹

- İnsanın belli bir iş dalında ihtisas kazanması halidir.
- Birbirine bağlı iş veya hizmetler serisidir.
- Herhangi bir iş veya hizmet alanında ilerleme ve başarı zinciridir.

Kariyer yaklaşımlarındaki en belirgin özelliklerden birisi kariyerin örgütsel sınırları aşan bir olgu olmasıdır. Belirli bir örgüte özgü beceriler kazanmak yerine başka örgütlerde ve sektörde de istihdam imkânı sağlayacak bilgi ve beceriler kazanmak eğilimi artmaktadır. Bunun sonucu olarak kariyerde esneklik önem kazanmaktadır. Kariyer olgusunun örgütsel sınırları aşması ve esnek kariyer anlayışı kariyerde bireyin sorumluluğunun artması anlamına gelmektedir.⁸²

Bireysel kariyer planlaması, işten çok bireyde odaklaşma, onun amaç ve yeteneklerinin analizini ifade etmektedir. Bu tip bir analiz, çalışanın yeteneklerini genişletebileceği organizasyon içi ve dışı durumları ortaya koymaktadır.

⁸¹ WERTER, W, DAVIS, K, “*Human Resources and Personnel Management*”, McGraw Hill Book Company, Newyork, 1993, s: 376

⁸² ERDOĞMUŞ, Nihat, “7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi”, İstanbul Bilgi Üniversitesi 27-28-29 Mayıs 1999, , s:73

Kariyer planlamasının türleri Tablo - 5'te verilmektedir.

Tablo - 5 Kariyer Planlaması Türleri

KARİYER PLANLAMASI TÜRLERİ	
<i>İŞLETME KARİYER PLANLAMASI</i>	<i>BİREYSEL KARİYER PLANLAMASI</i>
- Gelecekteki personel ihtiyaçları - Kariyer basamakları - Bireysel olanakların belirlenmesi - Bireysel gereksinim - Organizasyon kariyer sisteminin incelenip denetlenmesi ve eşgüdümü	- Kendini tanıma - Planlanan hedefler: İş ve günlük yaşam bakımından - Hedeflere ulaşmayı planlama - Seçenekler (Organizasyon içi ve dışı ile ilgili) - Kariyer basamakları (Organizasyon içi ve dışı ile ilgili)

Kaynak: DEMİRBİLEK, T. “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, 9 Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 9, Sayı:2, 1994, s:75

Kariyer planlamasına yönelik tüm bu aşamalar mevcut insan kaynaklarının işlere ve görevlere uyumlarının sağlanması ve geleceğe yönelik gelişimlerinin sağlanması açısından stratejik insan kaynakları planlaması ile doğrudan ilişkili konulardır. Bu yüzden işletmenin gereksinim duyduğu elemanların belirlenmesi süreci demek olan stratejik insan kaynakları planlamasının kariyer planlaması ile uyumunun sağlanması gerekir. Bu, stratejik insan kaynakları planlamasında mevcut çalışanların kariyer beklentilerinin iç çevre analizi sırasında dikkate alınması, kariyer planlamasında ise işletmenin insan kaynakları ile ilgili

gereksinimlerinin çalışanların bireysel amaçları ile uzlaştırılması şeklinde sağlanabilir.

13.5. Eğitim Sistemi

Eğitim faaliyetleri, işletmelerde geçmişten günümüze kadar sürekli var olmuştur. Artan teknolojik gelişmeler, işletmeler arası rekabet, küreselleşme ile birlikte bilginin ve emeğin sınırlarının kalkması, emeğin yapısında oluşan değişiklikler (kol gücünün öneminin azalıp, beyin gücünün öneminin artması) ve üretim sistemindeki değişim ve gelişmeler eğitimi işletmeler açısından yaşamsal bir olgu durumuna getirmiştir.⁸³

Eğitim insan kaynaklarının fonksiyonu olmakla birlikte sistem yaklaşımı açısından bakıldığında ayrıca bir sistemdir. Bilindiği gibi sistem, birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça ve alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş bir bütündür.⁸⁴Eğitim, insan kaynakları yönetiminin birçok fonksiyonu bütünlüklü bir yapı içerisinde. Örnek olarak kariyer planlama, performans değerlendirme, motivasyon...vb. verilebilir.

İşletmelerde çalışan kişilerin zaman içindeki değişim ve gelişmelere uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönden eksik ve eğitime ihtiyacı olduğunun kararlaştırılması oldukça önemlidir. İşletmeler bu konuyu eğitim ihtiyaçlarının

⁸³ NİZAMOĞLU, Bülent, “Eğitim ve Kalite”, Önce Kalite Dergisi, Temmuz 1994, Yıl:2, Sayı:8, s:8

⁸⁴ EREN, Erol, *A.g.e*, s:42

belirlenmesi, buna bağlı olarak eğitimin planlanması ve planlanan eğitimin kayıtlarının tutularak takip edilmesi şeklinde çözmeye çalışmaktadırlar. Tüm bu işlerin yapılmasında işletmede insan kaynakları yönetimine büyük işler düşmektedir. İşletmeler eğitimin maliyetlerinden kaçmayıp olayı uzun vadede büyük kazanç olarak görürlerse rekabet savaşında istedikleri yerde kendilerini bulabileceklerdir. Çalışanların niteliklerini arttırmak ancak ve ancak planlı ve uzun vadeli eğitim sistemi ile sağlanabilmektedir.⁸⁵

Eğitimin hedefi, bir elemanın bir işi ya da belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geleneksel olarak eğitim, yeni bir elemanı işe alıştırmak, işini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona öğretmek için gerçekleştirilir.

Eğitim yöntemlerine bakıldığında işbaşında eğitim, staj ya da ıraklık programları, iş rotasyonu, çalışma grupları, filmler, konferanslar ve işin canlandırılması yöntemler arasında sayılabilir. Organizasyonun ve elemanın amaç ve ihtiyaçlarına bağlı olarak, başka birçok eğitim yöntemi de seçilebilir.

Ancak, eğitim programları içinde düşünülmesi gereken geliştirme işe, çalışanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, çalışanın işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır. Dolayısıyla eğitim, geliştirmeye temel oluşturur. Geliştirme programları, çalışanların genel örgüt bilgisini arttırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim yeteneğini

⁸⁵ ERSEN, A.g.e s:118

yükseltmek için düzenlenir. Bu programlar bireylerin organizasyonda yükselmek için gerekli bilgi ve beceriler geliştirmelerini sağlar.

Çalışanların tüm sorumluluk, inisiyatif ve bağılılıklarını arttırabilmek ve en önemlisi organizasyonun verim ve kalitesinde gelişmeler sağlayabilmek için organizasyon içi eğitim sisteminin kurulması gerekmektedir. Eğitimden beklenen ve beklenmeyen birtakım sonuçlar vardır. Eğitimden beklenen sonuçlar şunlardır:⁸⁶

➤ Nicelik ve nitelik yönünden organizasyon standartlarına uygun bir üretim gerçekleşmesi.

- Kalite düşüncesinde sınırsızlık.
- Sürekli iyileştirme çabaları.
- Hatalı üretim ve hizmeti azaltma.
- İş yöntemlerini geliştirme.
- Çalışanlarının niteliğinin artması.
- Çalışanın işgücü devrini en aza indirme.
- Organizasyon içi işbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırma.
- Fazla mesai giderlerini azaltma.
- Bakım ve onarım giderlerinde tasarruf.
- İş kazalarında azalma.
- Çalışanların morali üzerinde olumlu etkiler.
- Kısa sürede organizasyon ortamına uyum sağlama.

⁸⁶ ERSEN, a.g.e s:119

Eğitimden beklenmeyen sonuçlar ise şunlardır:

- Eğitim her derde çare değildir.
- Eğitim organizasyonel boşluklardan doğan problemler için çözüm değildir.
- Eğitim unutmaya engel değildir.
- Eğitim kötü bir eleman seçimi ve oryantasyon sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmaz.
- Eğitim yeni kapasite yaratmaz.
- Eğitim yönetim süreci ile beraber düşünülmelidir.

Eğitim ve geliştirme, işbaşında ve iş dışında gerçekleştirilen bütünsel bir programın parçalarını oluşturur. Bunlar işletmenin gelişim sisteminin vazgeçilmez öğeleridir. Eğitimin 3 temel aşaması vardır:⁸⁷

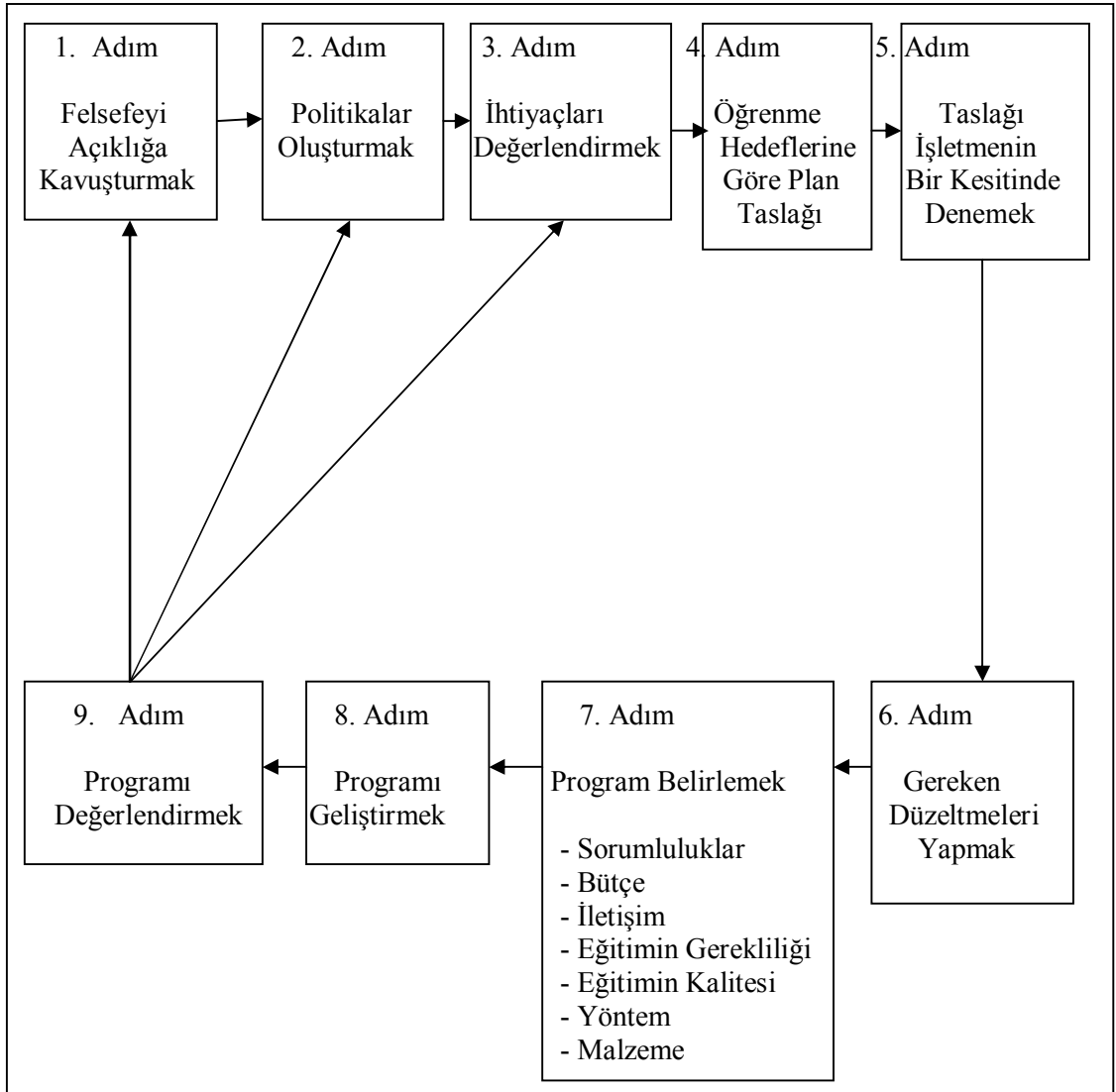
1. Ön Eğitim: bu aşama eğitime ihtiyaç duyulduğunun fark edilmesiyle başlar. Bu ihtiyacı hem eğitilecek çalışan, hem de yönetici duyduğunda, eğitimin başarı şansı çok daha yüksek olur. Eğitilen çalışanın motivasyonu ve bakış açısı eğitimin kalitesini belirler. Bu aşamada şirket düzeyinde, sonrasında kişisel bazda eğitim planlaması yapılır. Eğitim planlamasında insan kaynakları bölümü etkili rol oynar. Yapılan planların şirket politika ve stratejileriyle uyumlu olması eğitimlerin amacına ulaşması için göz önünde tutulması gereken bir husustur.

2. Eğitimin Uygulanması: Eğitim uygulamaları için gerekli organizasyonların yapılmasından, eğitim kayıtlarının tutulmasından, eğitimin etkililiğinin ölçülmesinden insan kaynakları bölümü başlıca sorumludur.

⁸⁷ PALMER, WINTERS, a.g.e, s:117

3. Eğitim Sonrası: Çalışan eğitim programını tamamladığında yeni bir profile kavuşmuştur ve öğrendiklerini işte uygulamak ister. Yöneticisinin onu gözlemleyerek yeni çalışma şeklini değerlendirmesi, öğrenilenlerin ne ölçüde işe yaradığını ortaya çıkarır. Eğitimin başarılı olması, her aşamanın bir öncekine dayanmasına ve destekleyici bir ortam yaratılarak öğrenilenlerin uygulamaya dönüştürülmesine bağlıdır.

Şekil – 7 Eğitim Programının Aşamaları



Kaynak: PALMER, WINTERS, 1993

İŞLETMELERDE EĞİTİM ÇALIŞMALARI VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

1. İnsan Kaynakları Eğitimi

İnsan kaynakları eğitimi, bu eğitimin işletme açısından önemi ve çalışanların motive edilmesi konularına değinilmeden önce eğitim kavramıyla ilgili olarak belirli temel kavramların üzerinde durulması, çalışmanın daha anlaşılır kılınması açısından yararlı olacaktır. Hiç şüphesiz verilen eğitim çalışmaları öğrenmenin sağlanabilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç da verilen eğitimin sürekliliğini ve kalıcılığını etkilemektedir. Nitekim öğrenmenin gerçekleşmediği eğitim programları hedeflenen gelişim ve değişime ulaşamayacaktır.

Araştırmanın temelini oluşturan bu noktada, verilen eğitim programlarının hedeflenen amaçların dışında ne gibi etkilerinin olduğu yetiştirme, geliştirme ve öğrenme kavramlarının ne derecede hayata geçirildiğiyle yakından ilgilidir. Unutulmamalıdır ki verilen eğitim programları, neticede olumlu, olumsuz ya da etkisiz olabilmesinin yanında, planlanmamış ya da gerçekleşmesi mümkün değişimler ve etkiler olarak hayata geçebilmektedir. Bu nedenle eğitim, yetiştirme, geliştirme kavramları öğrenme durumlarına göre değişiklik gösterebilmekte, ayrıca işletmede verilmesi planlanan eğitim programlarının amaçlarının belirlenip sonuçlarının daha önceden tahmin edebilme noktasında da önemli bir yer teşkil etmektedir.

1.1. Eğitim

Bilgi toplumuna ulaşma, bilgi toplumunu yakalama çabaları “eğitim” kavramına yeni anlamlar yüklemektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, teknoloji ve bilgi alanındaki değışmelere ayak uydurmalarına bağlı olduğundan, “eğitim” karşımıza temel bir varoluş koşulu olarak ortaya çıkmaktadır.⁸⁸

Her geçen gün değışen koşullara uyum sağlayabilmek, teknolojik ortam ve yönetimdeki yeni uygulamalar karşısında başarı elde edebilmek, bu değışimlerden sürekli haberdar edilen, yeni bilgilerle donatılan insangücü sayesinde olacaktır. Eğitim kavramı bu aşamada ortaya çıkmaktadır.

Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülemelerini değıştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkenlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür.⁸⁹

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri diğer personel faaliyetleri ile yakından ilgilidir. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları, örgütün daha fazla yönetici istihdamını öngören bir işletme planlaması sonucu doğabileceği gibi, örgütte yapılan bir performans değerkleme sonucunda yüksek potansiyeli olduğü tespit edilen ya da yaptığı işle ilgili olarak eksikliklere sahip olduğü anlaşılan işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sonucunda da ortaya çıkabilir. İşletmelerde eğitim

⁸⁸ BODUR, Hasan, “Değişim Süreci ve Eğitim Etkinliği”, *Standart*, Ağustos 2001, s:12-13

⁸⁹ YÜKSEL, Öznur, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s:199*

faaliyetleri mevcut sorunların çözülmesi için uygulanabileceği gibi gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçların karşılanması için de düzenlenebilir.

Bilgi toplumuna doğru gidildikçe “iş” fiziksel olma özelliğini kaybetmekte, bilgi, fikir yaratma gibi zihinsel olma özelliğini arttırmaktadır. Fiziksel niteliği ağır basan işleri bölmek, parçalamak, birleştirmek daha büyük iş grupları ve bölümler haline getirmek mümkündür. Oysa zihinsel niteliği ağır basan “iş”leri parçalamak, birleştirmek, bölümlendirmek mümkün değildir. Dolayısıyla eğitim anlam değiştirmeye başlamıştır. Eğitim; çalışanları, değişimle başedebilir hale getirmeye yönelmiştir. Bunun içinde fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme, çevre koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi öğrenme vardır.⁹⁰

1.2.Yetiştirme

Yetiştirme genellikle belli bir iş için gerekli bilgi ve becerileri kazanmak için hazırlanmaktadır. Yetiştirme kavramı kısaca belli bir konu, iş veya göreve yönelik eğitim olarak tanımlanmaktadır. Yetiştirmede her zaman mesleki bir hedef var olup, personele gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması temel amaçtır. Yetiştirmede, bireyleri belli bir süre içinde arzulanan amaçlara ulaştırmak hedeflenmektedir. Eğitim ve geliştirmeden daha dar bir anlam içermektedir. Kişisel olmaktan daha çok işe yöneliktir.

⁹⁰ KOÇEL, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001, s:42

1.3. Geliştirme

Kişide bulunan beceri ve yeteneklerin ortaya çıkartılması ve iyileştirilmesi amacıyla yapılan eğitim faaliyetleridir. Yetiştirme sınırları belirlenmiş bir zaman dilimi içerisinde yapılmasına karşın; geliştirme, belli bir süre içerisinde bitmeyen ve sınırları belirsiz bir çalışmadır. Günümüzde işletmelerin insan kaynakları için sürekli gelişim ilkesini benimsemeleri de bunu açıkça ortaya koymaktadır.

Geliştirme kavramı yetiştirmeden daha geniş kapsamlı olup daha fazla bilgi ve becerinin kazanılmasını önermektedir. İşe yönelik olmaktan daha çok kariyere yöneliktir. Çok acil becerilerin kazanılmasından daha çok işgörenlerin potansiyelleri ile ilgilenir; işgörenleri işe uyarlanabilir kaynaklar olarak görür.⁹¹

1.4. Öğrenme

Öğrenme kalıcı izli bir davranış değişikliği olarak tanımlanabilir. İnsan yaşamında öğrenme, duyu organları aracılığı ile deneme yanılma ve model alma yolu ile kendiliğinden olabileceği gibi kişiyi yönlendirerek de gerçekleştirilebilir. Psikolojide, davranış değiştirme kuramları arasında klasik ve edimsel şartlanma prensipleri bulunmaktadır. Klasik şartlanma reflekslerle sınırlı kalırken, edimsel şartlanma şirket içi davranış değiştirmede daha etkindir.

⁹¹ ELMA, Cevat ve DEMİR, Kamile, “İletişim Çalışmaları ve Empati”, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000, s:88

Edimsel davranış değiştirme teorisine göre;

1. Sonucu olumlu olan davranışlarda artış olursa, sonucu olumsuz olan davranışlarda azalma olur.
2. Davranışlar yalnız sonuçlar ile değil, bu davranışın öncesinde mevcut olan bazı durumlar yoluyla da etkilenir. Belli bir davranış bazı durumlarda iyi sonuç verirken, bazı durumlarda kötü sonuç verebilir.

Davranışı etkileyen durumlara “uyarıcı” adı verilir. Dolayısıyla hem öncül durumlar, hem de sonuçlar birer uyarıcıdır. Eğer bir davranışın sonucu o davranışın tekrarlanmasını sağlıyor ise, bu sonuçlara “pekiştirici” adı verilir. Pekiştiriciler olumlu ya da olumsuz olmak üzere ikiye ayrılır. Bunlardan her ikisi de davranışı kuvvetlendirir. İkiisi arasında fark şudur: Davranışı izleyen uyarıcı hoşa giden bir uyarıcı ise “olumlu pekiştirme” meydana gelir, öte yandan belli bir davranış sizi itici bir uyarıcıdan kurtarıyorsa bu “olumsuz pekiştirme”dir. Olumsuz pekiştirme ayrıca kaçınma davranışını da ğretir. Kaçınma davranış ı rahatsız edici, acı verici bir uyarıya maruz kaldıktan sonra, bizi o uyarıcıdan kurtaran davranış ıtır. “Snme” ise, belli bir davranışla ilgili pekiştiricinin ortadan kalkması ile meydana gelir.⁹² Davranış değiştirme prensipleri işletme ortamında Tablo – 6’daki gibi örneklenebilir:

⁹² CAMGÖZ, Songül , “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitimin Rolü”, Gazi ni .Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004, s:23

Tablo – 6 Davranış Değiştirme Prensipleri

Pekiştiriciler	Davranış	Yönetici Tutumu	Beklenen Sonuç
Olumlu Pekiştirici	Ast doğru zamanında bir rapor hazırlar	Çalışanı över ve performansına artı koyar	Performans artışı
Kaçınma Davranışı	Rapor için zaman yetersizliğinden yakınma	Çalışana zamanını etkin kullanması için fırsatlar verme	Şirketi için olumlu düşünme
Cezalandırma	Raporu eksik veya zamanında verememe	Sözlü azarlama ve maaş kesme	Raporu tamamlar ama şirket için olumsuz düşünür
Sönme	Raporu hazırlarken sürekli yöneticisini bölmesi	Yöneticinin bölünmeye fırsat vermemesi	Kendi başına yapmayı öğrenir

KAYNAK: FERİK, Funda, “www.insankaynakları.com”, 2001

Çalışanlar öğrendikçe davranışlarını değiştirirler. Kalıcı ve istenen davranış değişikliklerinin gerçekleşebilmesi için belli öğrenme ilkelerinin bilinmesi ve uygun öğretim yöntemlerinin seçilmesi gereklidir. İşletmelerde, çalışanların olumsuz davranışlarını değiştirmek için ya da arzulanan davranışları göstermeleri için izlenecek yollar şu şekildedir;

1. Öncelikle çalışanların öğrenmeleri için motive edilmeleri gerekmektedir. İşletme içinde çalışanlar, kendilerine verilecek olan bilgiyi hangi amaçla öğrenmeleri gerektiğini bildikleri ve sunulan bilgilerin anlamını açık ve net bir şekilde kavradıkları sürece bu yeni bilgileri anlamaya istekli olabilirler. Bu sebepten ötürü programın hedefleri, açık ve belirgin bir şekilde çalışana eğitimden önce gösterilmelidir.

2. Sunulan materyalin çalışan için anlamlı olması gerekmektedir. Bunun yanında eğitim programlarının içeriği basitten karmaşığa doğru mantıksal bir süreç içinde çalışana verilmelidir.

3. Verilen bilgilerin kalıcı olması için pekiştirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, yeni öğrenilen bilgiler ve beceriler, uygulamaya dökülmez ve tekrarlanmazsa çok çabuk unutulur. Çünkü bir kavramın bir kez duyulması onu anlamaya yetse bile, ilerde hatırlamaya yetmeyebilir.

4. Öğrenme sırasında geribildirim anında sağlanmalıdır. Çalışanların, belli standartlara göre kaydettikleri ilerlemeye ilişkin sonuçlar hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Ne öğrenmeleri gerektiği kendilerine hedef belirlemeleri için yardımcı olacaktır. Geribildirimsiz bir öğrenme tek yönlü sağlıklı iletişime benzer.

5. Eğitim programları sonucunda öğrenilenlerin kullanılması sağlanmalıdır. Verilen bilgilerin gerçek iş ortamına aktarılması hem yeni bilgilerin öğrenme derecesini anlamak açısından, hem de pekiştirerek kalıcılığını sağlama açısından çok büyük önem taşımaktadır.⁹³

Bunların yanında öğrenme kavramı ile ilgili olarak altı çizilebilecek üç önemli öge sözkonusudur. Birincisi öğrenme yaşantı ile oluşan bir süreçtir. İkincisi, öğrenilen davranış kalıcıdır ve süreklilik gösterir. Üçüncüsü ise, öğrenme ile davranış değişikliğinin meydana gelmesidir.⁹⁴

Bu unsurların ışığında öğrenme kavramında anlaşılması gerekli dört önemli nokta sözkonusudur.⁹⁵

1. Öğrenme, davranış değişikliği yaratan bir süreçtir. Bu değişimin boyutları pozitif olabileceği gibi negatif bir yön de çizebilir.

⁹³ CAMGÖZ, A.g.e, s:9

⁹⁴ ÜRE, Ömer ve Diğerleri, “*Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*”, Mikro Yayınları, 2000, Konya, s:140

⁹⁵ İRAZ, Rıfat, “Bilişim Teknolojisi ve Örgütsel Değişim Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Konya, 1999 s:80

2. Davranış değişikliğinden, yani öğrenmeden bahsedebilmek için değişim sürecinde yaşanan gelişmelerin süreklilik arzetmesi gerekmektedir.

3. Öğrenmenin oluşması için deneyim, tekrar ve taklit olması gereklidir.

4. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, deneyim ve tekrarın pekiştirilmesi gerekmektedir.

Kurumlar için bütün eğitsel süreçlerin mantığı, öğrenmenin mümkün olduğu bir ortamın düzenlenmesi ve öğrenilenlerin kurum ortamına transferinin sağlanabilmesi düşüncesine dayanmaktadır. Eğitim ortamlarında gerçekleştirilen öğrenmenin, eğitimin amacına uygunluk taşıması açısından çalışma ortamına transfer edilmesi zorunludur.⁹⁶ Öğrenme zihinsel bir süreç olduğu kadar motivasyonel bir özellik de taşımaktadır. Gerek örgütün, gerekse eğitimci kimliği taşıyan kişilerin öğrenmenin çalışan açısından bir gereksinim olarak algılanabilmesini sağlayacak bir sürecin oluşturulmasında ve öğrenme çevresinin buna izin verecek bir yapıya kavuşturulmasında çok önemli görevleri bulunmaktadır.⁹⁷

1.4.1. Öğrenme Sürecinin Ön Koşulları

Çalışanlar eğitimden yararlanmadan önce öğrenme sürecine hazırlanmalıdır. Çalışanların bu sürece hazırlanmalarında, hem çalışanların motivasyonel olarak hazırlanması, hem de öğrenmeye ilişkin geçmişe dönük potansiyellerinin bulunması gerekmektedir. Bireylerin eğitim sürecinde düşük performans göstermeleri, ya eğitim programının faydalı olduğuna olan inanç

⁹⁶ GOLDSTEIN, Irwin, "Training in Organizations", 3rd Edition, Brooks/Cole Publishing Company, California, 1993,s:234

⁹⁷ ROSEN, H. Robert, "İnsan Yönetimi", MESS Yayınları, İstanbul, 1998, s:177

yetersizliğinden, ya da öğrenme isteğinin ortaya çıkmamasından kaynaklanmaktadır. Eğitim çevresi, bireyin önbilgi, yeteneği ve davranış yönlerini uygulamak için gerekli teşvik edicileri açıklamaktadır. Örgütlerde öğrenme sürecinin etkililiği açısından öğrenme çevresinin geliştirilmesi açısından önemli bir konudur.⁹⁸

1.4.1.1. Çalışanların Belirli Bir Yetenek Düzeyine Sahip Olması

Çalışanların belirli bir yetenek düzeyinde olması çalışanların iş konusunda asgari bir deneyime sahip olması ve işi yapma konusunda hem zihinsel, hem de fiziki gerekliliklere sahip olmasını ifade etmektedir. Bu eğitim programlarının düzenlenmesinden sorumlu eğitimciler için özellikle önemli olan bir konudur. Eğer çalışanın öğrenme için gerekli olan yetenekleri yoksa ve bu yeteneklerin edinilmesi daha önceden düşünülmemişse, eğitim programı başarısız olacak demektir. Bu olumsuz sürecin yaşanmaması için örgütlerde eğitim programı hazırlayanlar çeşitli yetenek ölçme yöntemleri kullanmaktadırlar.⁹⁹

Bu ölçme yöntemleri daha sonraki eğitim performansı tahmini için gerekli eğitilebilirlik testini içermektedir. Çalışanların eğitilebilirliğine ilişkin test eğitim programlarının bütününe yansıtmayıp, iş performansının gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneği yansıtan bir örnek çalışma özelliği taşımaktadır. Amaç, geçerli örnek bir çalışmaya dayanan öğrenmeyi ölçerek eğitimde veya işbaşında ortaya çıkabilecek performans düzeyini tahmin etmeye dönüktür.¹⁰⁰

⁹⁸ GILBERT, T.F. “*A Question of Performance – Part The Probe Model*”, Training and Development Journal, 1982, s:25

⁹⁹ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “*Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler*”, 6. Baskı, İstanbul, 1996, s:125

¹⁰⁰ GOLDSTEIN, Irwin L. A.g.e s:90

1.4.1.2. Çalışanların Öğrenmeye İlişkin Motivasyon Düzeylerinin Arttırılması

Motivasyon; davranışta uyandırma, yönlendirme ve sebat gibi kavramları içeren psikolojik bir süreçtir. Uyandırma ve sebat bireyin harcadığı zaman ve çabaya, yönlendirme ise zaman ve çabanın harcandığı davranışlara yöneliktir. Eğitim ve öğrenme sürecinin etkililiği çalışanların motivasyon düzeyleri ile yakından ilgilidir. Bir çalışan kendisine verilecek bilgiyi hangi amaçla öğrenmesi gerektiğini bildiği ve sunulan şeyin anlam ve özelliklerini tam olarak kavradığı sürece öğrenmeye güdülenebilir.¹⁰¹

Bu nedenle, bir eğitim programının amacının ne olduğu hem eğitim programının başında, hem de sunumlarında belirtilmelidir. Eğitim analizcilerinin önemli görevlerinden birisi çalışanlardaki motivasyon seviyesini etkileyen çeşitli faktörlerin neler olduğunu tespit etmektir. Öğrenmeyi gerçekleştirmek için çalışanların hangi motivasyon araçlarınca motive edileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların kendilerini geliştirmeleri için örgütler tarafından sağlanacak imkânlar da motivasyon sürecinde önemli etkilere sahiptir. Eğitim programına başlamadan önce çalışanları eğitim konusunda olumlu düşüncelere sahip olması öğrenmenin daha kolay gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır.¹⁰²

Sanders ve Yanouzas, çalışanların öğrenme ortamına belirli bir beklenti ile geldiklerini belirterek, bu beklentilerin öğrenmeye yardımcı olabileceğini ya da öğrenmeyi zorlaştırabileceğini belirtmektedirler. Bu tür aktivitelere karşı pozitif ve destekleyici bir beklenti içinde olan çalışanlar eğitime motivasyonel açıdan

¹⁰¹ GOLDSTEIN, Irwin L. A.g.e s:90

¹⁰² PEKER, Ömer, AYTÜRK, Nihat, “Etkili Öğretim Becerileri”, Yargı Yayınları, Ankara, 2000, s: 293

hazırlırlar. Eğer tavırlar genel olarak negatif ise, problemin kaynağını belirleyip, eğitimden önce problemi çözmek gerekmektedir. Bu tür bir hazırlığın yapılmaması durumunda öğrenme tam olarak gerçekleşmez.¹⁰³

Bunun yanı sıra, 1986 yılında Noe, diğer tavır ve davranış faktörleri gibi bazı motivasyonel faktörleri de içeren bir modeli açıklamıştır. Bu faktörlerin birçoğu eğitim dizaynında etkili olan faktörlerdir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir:¹⁰⁴

1. Eğitim alan çalışanlar bir eğitim programına insanların güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirdikleri için katılırlar. Eğer eğitilenler bu değerlendirmeye inanırlarsa başarı daha iyi olacaktır.

2. Bireyin kontrol hattı, bireyin motivasyonunu ve öğrenme kabiliyetini etkilemektedir. Kontrol hattı bireyin sonuçlar hakkında içe ve dışa dönük özellikle göstereceği bir durumu ortaya çıkarır. İçe dönük olan insanlar, işbaşında ortaya çıkan olayların şans eseri veya başkaları yüzünden gerçekleştiğine inanırlar.

Noe, önermesinde içe dönük özellik taşıyan bireylerin eğitim programlarında daha çok motivasyona sahip olduklarını belirterek bunun nedenini ise, içe dönük özellik taşıyan bireylerin geribesleme sürecini daha çok kabul ettiklerini ve performans problemlerini düzeltmek için çaba gösterdiklerini ifade etmektedir.

3. Çalışanlar eğitim ortamının kendilerinin çabalarına cevap verecek şekilde düzenlendiğine ve başarının kendi çaba ve yetenekleri sonucu olduğuna inanmalıdırlar.

¹⁰³ SANDERS, P., YANOZAS, J. N., “*Socialization to Learning*”, Training and Development Journal, 1993, s:20

¹⁰⁴ NOE, R. A., “*Trainee Attributes and Attitudes : Neglected Influences On Training Effectiveness*”, Academy of Management Review, V.4, 1986, s:735

4. Eğitimin sonuçları, eğitilenler tarafından iş performansına uygun ve faydalı bir şekilde değerlendirilmelidir.

1.4.2. Eğitim Sürecinde Öğrenme Eğrileri

Çalışanların eğitim sonrası öğrenmeye ilişkin performans düzeylerinin belirlenmesinde kullanılabilecek önemli analiz tekniklerinden birisi de öğrenme eğrileridir. Bu yöntemde öğrenme sonrası meydana gelen öğrenme miktarı ve hızının anlaşılması önemli yer tutmaktadır. Öğrenme eğrileri öğrenme süreci boyunca kazanılan doğru alışkanlıkların ve davranış modellerinin yüzdesini vermektedir. Öğrenme eğrileri öğrenme süreci boyunca oluşan durumları ve öğrenme etkililiğini en ince ayrıntısına kadar gösteren bir ölçektir. Öğrenme eğrilerinde dikey eksen ölçülen performansı, yatay eksen ise yapılan tekrarların ve deneyimlerin sayısını göstermektedir. Genel olarak literatürde öğrenme eğrileri beş ayrı kategoride incelenmektedir.¹⁰⁵

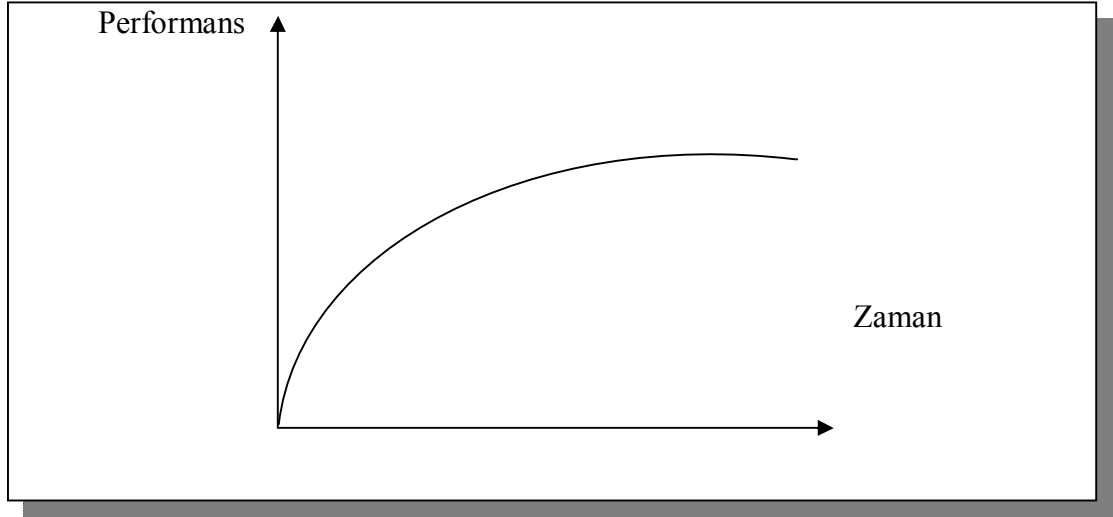
1.4.2.1. Azalan Verim Eğrisi

Uygulamada en fazla gözlenen eğri özelliği taşıyan azalan verim eğrisi olumsuz yönde bir hızlanmayı göstermektedir. Öğrenme durumunda olan bireyler alıştırmaya zamanı boyunca elde edeceği yeni bilgiler ya da öğrendiği şeyleri geliştirebileceği alıştırmaya ve deneyimlerle performans düzeyini arttırmaktadır. Ancak, artık öğrenme sürecinin sınırlarına gelinmiş ve bundan sonra bireyin öğrenme süreci artık yavaşlama eğilimine girmiştir. Eğri bu yüzden azalarak yükselen bir eğimle hareket etmektedir. Öğrenme süreci artık yavaşlamıştır. Çoğu kez zihinsel

¹⁰⁵ BAYSAL, A. Can, TEKARSLAN, Erdal, “İşletmeler İçin Davranış Bilimleri”, Avcıol Basım, 2. Basım, İstanbul, 1996, s:81

işlerin öğrenilmesi ya da monoton veya rutin olarak tanımlanan işlerin öğrenilmesi bu süreçte gerçekleşmektedir.¹⁰⁶ Bu süreç Şekil 8’deki gibi gösterilmektedir:

Şekil – 8 Azalan Verim Eğrisi



Kaynak : BAYSAL, Can, TEKARSLAN, Erdal A.g.e. s: 80

1.4.2.2. Artan Verim Eğrisi

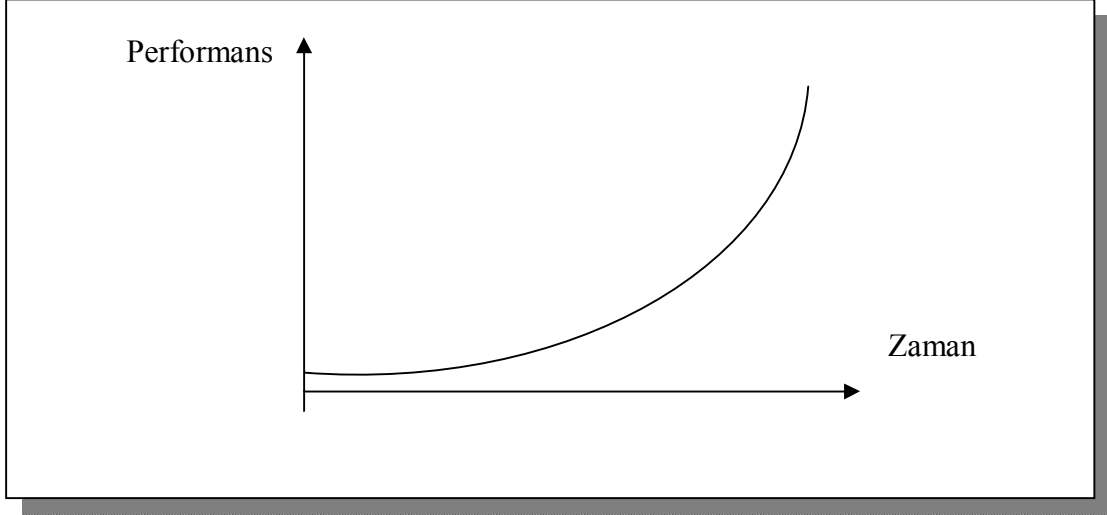
Bu eğri azalan verim eğrisinin tam tersi özellikler taşıyan bir eğridir. Olumlu bir şekilde hızlanan öğrenme eğrisinde başlangıçta öğrenme süreci oldukça yavaş seyrederken, zaman ilerledikçe öğrenme hızı artmaktadır.¹⁰⁷ Özellikle öğrenilecek konu belirli bir bilgi donanımını önceden gerektiriyorsa veya öğrenmeye ilişkin motivasyonun başlangıçta düşük olduğu ve öğrenme gerçekleştikçe motivasyon düzeyinin arttığı durumlarda ortaya çıkan bir öğrenme şeklini temsil etmektedir. Bu tip bir öğrenme üst kademeye ilişkin bilgilerin öğrenilmesi, mühendislik ve teknoloji kullanımlı bilgilerin öğrenilmesi sırasında görülen bir

¹⁰⁶ TINAZ, Pınar, “Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri”, MESS Yayınları, İstanbul, 2000, s:32

¹⁰⁷ BAYSAL, Can, A.g.e s: 81

öğrenme şeklidir. Bu tip bir öğrenme artan verim eğrisinin temsil ettiği öğrenme kadar sık görülmez.¹⁰⁸

Şekil – 9 Artan Verim Eğrisi



Kaynak : BAYSAL, Can, TEKARSLAN, Erdal A.g.e. s: 81

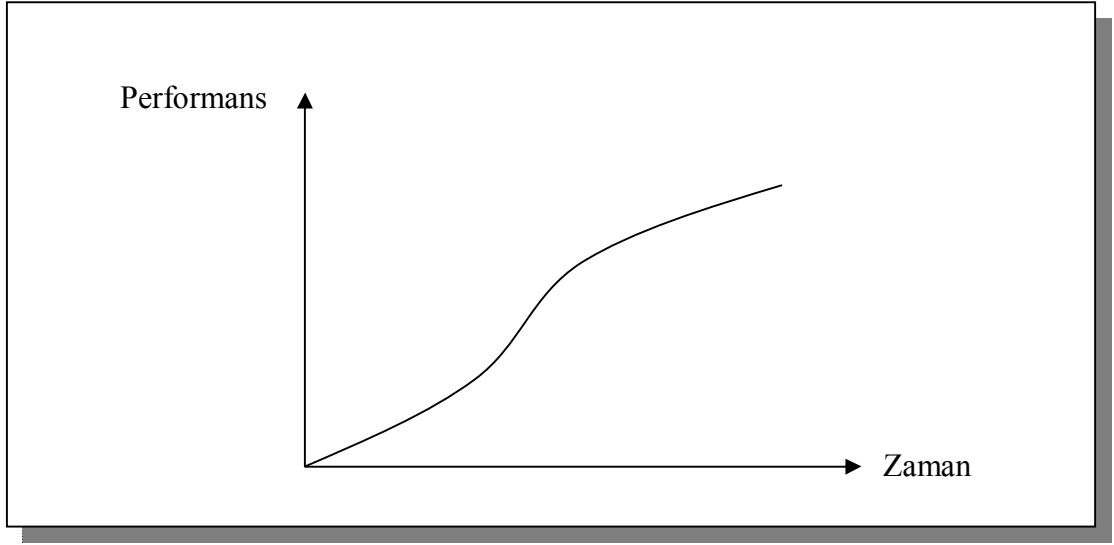
1.4.2.3. S - Eğrisi

Bu öğrenme eğrisi artan ve azalan verim eğrilerinin adeta bir karışımını sergilemektedir. Öğrenme sürecinin ilk evrelerinde performans oldukça yavaştır. Öğrenme sürecinin son evresinde ise, öğrenci yeni bilgi ve beceri düzeylerinde meydana gelen artışla beraber performans yine yavaş bir özellik göstermektedir. Öğrenen kişinin hiç bilinmeyen bir iş veya kavrama özelliği yüksek iş süreçlerinde böyle bir öğrenme sürecini yaşadığını söylemek mümkündür.¹⁰⁹

¹⁰⁸ KAYNAK, Tuğray, A.g.e. s:94

¹⁰⁹ TINAZ, Pınar, A.g.e. s:33

Şekil – 10 S - Eğrisi

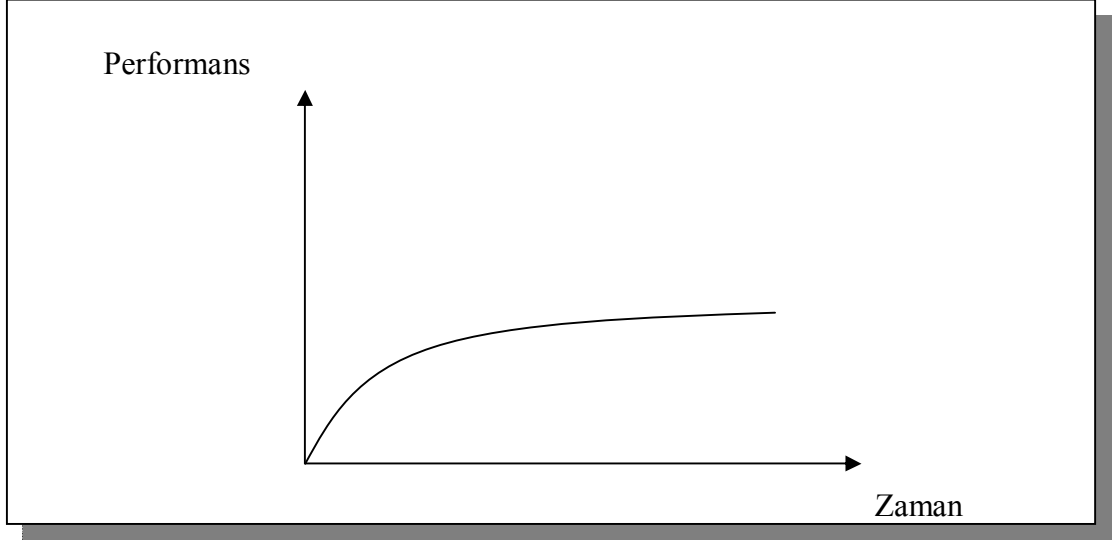


Kaynak : BAYSAL, Can, TEKARSLAN, Erdal A.g.e. s: 81

1.4.2.4. Öğrenme Platosu (Düzlüğü)

Çoğu öğrenme sürecinde ve öğrenme durumunda öğrenme belli bir hızda ilerlemektedir. Sonra öyle bir noktaya gelinir ki, yeni hiçbir şey öğrenilmemektedir. Bu dönemde eğitimin sürdürülmesine rağmen performans düzeyi belli bir yerde durmuş gibidir. Platolar, pek çok öğrenme şeklinde sık görülür. Düşük düzeyli, monoton, sonu olmayan işlerde görülen eğri tipidir.

Şekil – 11 Öğrenme Platosu Eğrisi



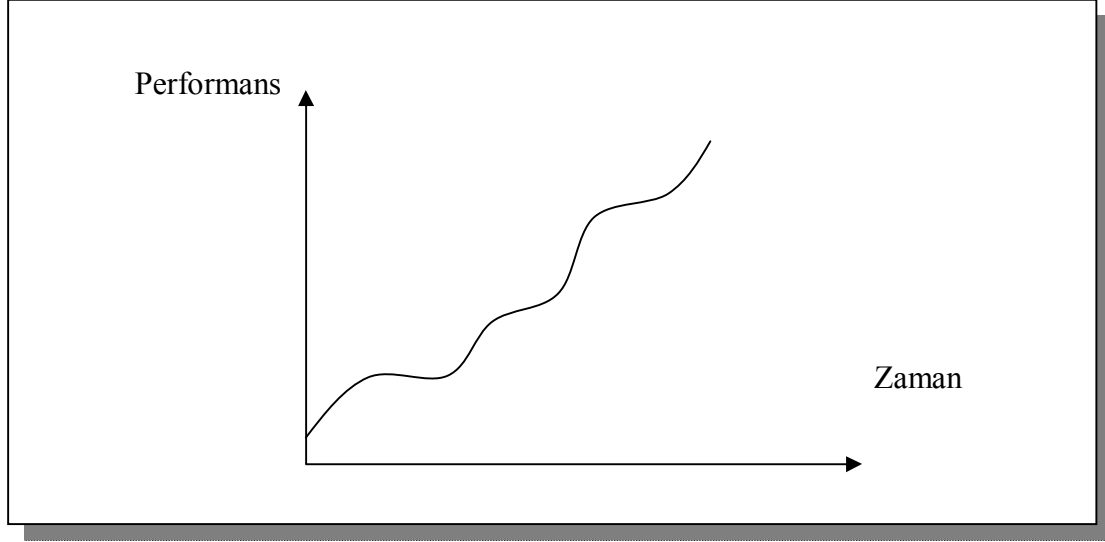
Kaynak : BAYSAL, Can, TEKARSLAN, Erdal A.g.e. s: 82

1.4.2.5. Beceri Öğrenme Eğrisi

Bu öğrenme şekli en karmaşık öğrenme şeklini göstermektedir. Öğrenmede birey birden belirli bir aşama yapmakta ve performansını daha da iyileştirmektedir. Tekrar yapmak suretiyle giderek daha fazla öğrenmektedir. Sürekli tekrar sonucu bir şeyi fazlası ile çok iyi öğrenmesi olasıdır. Öğrenme süreci başarıldığında insanlar öğrenme sürecinin konusunu uzun zaman hatırlama durumunda olmaktadır.¹¹⁰

¹¹⁰ BAYSAL, Can, A.g.e s: 82

Şekil – 12 Beceri Öğrenme Eğrisi



Kaynak : BAYSAL, Can, TEKARSLAN, Erdal A.g.e. s: 82

2. İnsan Kaynakları Eğitiminin Yeri ve Önemi

Her geçen gün teknolojinin bir adım daha ilerlemesiyle, işletmelerde “sıradan bir kaynak” olmayan insangücü eğitimini gündeme getirmiştir. Bilindiği gibi yapısal değişim genel olarak; üretim ilişkilerinin ve harici kısıtlamaların değişimi varsayımlarının ortaya çıkardığı bir durumu ifade eder. Üretim ve hizmet sektörlerinde meydana gelen teknolojik değişimler, halihazırda sahip olunan becerilerin gelecekte yetersiz duruma düşmesine neden olmaktadır. Dünyada meydana gelen bu değişimlerden açık sistem anlayışından hareketle, örgütler de etkilenmektedir. Bu amaçla örgütler sürekliliklerini sağlayabilmek için içinde bulundukları gerek siyasal, gerek ekonomik ve gerekse yasal çevredeki değişikliklere duyarlı olmak zorundadırlar.¹¹¹

¹¹¹ PLANTY, Early G., SMCORD, William, EFFERSON, Carlos A., “*Training Employees and Managers*”, The Ronald Press Company, New York, 1994, s:4

Değişen harici şartlara ayak uydurma çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimlerin başında yüksek nitelikli elemanlara duyulan ihtiyacın artmış olması gelmektedir.¹¹² Bu ihtiyacı karşılama amacıyla işletmeler genel olarak ya eğitilmiş elemanı işletme dışından bulma, ya da firma içindeki elemanları eğitime tabi tutma yolunu seçmişlerdir.

Hiç şüphesiz eğitim ve geliştirme fonksiyonu İnsan Kaynakları Yönetimi'nin en temel fonksiyonu olan işe alma ve yerleştirme fonksiyonun hemen arkasından gelir. Pekçok organizasyonda işe alma sürecini başarıyla geçen ve organizasyona girmeye hak kazanan kişiler göreve başlamadan önce bir eğitim programına tabi tutulurlar. Bu programların amacı, kişinin görevinin şu anda ve gelecekte gerektirebileceği bilgi ve becerileri kazandırmak, kişinin organizasyonu ve organizasyon kültürünü tanımasını ve bu sürede yeni çalışma ortamına alışmasını sağlamaktır. Özellikle yeni mezun, iş hayatına yeni atılmış olan gençler bu eğitim programlarına sıklıkla tabi tutulmaktadırlar. Eğitim ve geliştirme, kuşkusuz sadece yeni mezunları ve organizasyona yeni girmiş elemanları kapsamaz, şirkette mevcut çalışmakta olan her kademedeki çalışanlar da zaman zaman eğitim programlarına alınmaktadırlar.

Teknolojideki gelişmeler işlerin içeriklerinde ve yapılışında değişikliklere neden olmaktadır, çalışanlar yeni bilgi ve becerilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle, her kademedeki çalışanlara gelişmelere paralel olarak ihtiyaç duyulan zamanlarda eğitim verilmektedir. Bu nedenle eğitim dış dünyada meydana gelen değişimler karşısında çalışanlara yeni teknolojilerle çalışma uyumu kazandırmakta, örgütsel rekabette yüksek teknolojinin işletmece kullanılabilmesine

¹¹² KURTULMUŞ, Numan, “*Post-Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar*”, 4. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1995, s:200

de imkân tanımak suretiyle çalışanları gelecekte üstlenecekleri yeni görevlere hazırlamakta önemli bir fonksiyona sahiptir.¹¹³

Örgütlerde eğitim faaliyetlerinin önemini farklılaştıran önemli faktörler arasında; performans iyileştirme, çalışanların beceri ve bilgilerini güncelleştirme, örgütsel sorunların çözümü, çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olma ve işletmeye yeni giren çalışanların işe alıştırılması sayılabilir.

Yıllar itibariyle her geçen gün eğitim fonksiyonunun daha çok önem kazanması genel olarak şu faktörlerin ön plana çıkmasıyla açıklanabilir:¹¹⁴

1. Eğitimin işletme yönetiminin önemli bir fonksiyonu olduğu düşüncesinin güçlenmesi,
2. Eğitim sistemlerinin örgütlerde motivasyonel açıdan farklı bir atmosfer yaratılmasına yardımcı olması,
3. Eğitim programlarının çalışanlara yönelik olması ve katılanların ilgilenmesini, teşvik edilmesini ve aktif olmalarını sağlayacak şekilde hazırlanması,
4. Bilgi, beceri, tutum ve davranışların geliştirilmesi için uygulanacak eğitim programlarının birbirinden tamamen farklı olacağı düşüncesinin kabul edilmesi.

Organizasyonlar ne kadar teknolojiyle donatılmış olursa olsunlar bu teknolojiyi kullanacak olan yine insangücüdür. Bu nedenle çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli olarak tazelemeleri, en son yenilikleri takip etmeleri şarttır.

¹¹³ MATHIS, R.L., JACKSON, J.H., “*Human Resource Management*”, Eight Edition, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, 1997, s:267

¹¹⁴ YALÇIN, Selçuk, “*Personel Yönetimi*”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:3354, İstanbul, 1995, s:91-92

Ayrıca, çalışanların var olan yeteneklerini geliştirmeleri de eğitim sayesinde olacaktır.¹¹⁵

3. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları

Eğitim genel olarak incelendiğinde, işletmenin çalışanın belirli yetkinliklere erişebilmesi için verdiği çabaların tümü olarak nitelendirilebilir. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları içermektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitimin amacı, eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olmasının sağlanması ve onların günlük faaliyetlerinde bunları kullanmalarıdır. Son zamanlarda, rekabet avantajı kazanmada eğitimin, temel beceri geliştirmelerden daha fazla dikkate alındığı doğrulanmıştır.¹¹⁶

Genel olarak bakıldığında işletmelerde insan kaynakları eğitiminin amaçları, genel amaçlar ve özel amaçlar olarak iki başlık altında incelenebilir.

3.1. Genel Amaçlar

İşletmeler eğitim çabalarıyla, işgörenlerin mevcut durumu için standart özellikleri kazanmalarını sağlamak, geleceğe de hazırlıklı olmaları konusunda bilgilendirmektedirler. Böylece işgörenler yaptıkları işi daha başarılı yapabilecekler, ileride yapılacak değişmelere de kolayca uyabileceklerdir.¹¹⁷

Genel olarak insan kaynakları eğitiminin amacı, çalışanların bilgi sahibi olmalarını ya da bilgilerini tazelemelerini sağlamak, yeniliklere uyum

¹¹⁵ TÜREYEN, A.g.e s:65

¹¹⁶ PLANTY, Early G., SMCORD, William, EFFERSON, Carlos A, A.g.e. s:3

¹¹⁷ ERDOĞAN, İlhan, “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996, s:222

sağlamalarını, iş tatminlerini artırmak ve dolayısıyla kurumun performansını yükseltmektir.

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim çalışmalarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde ekonomik amaçlar ve sosyal – insancıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir.¹¹⁸

3.1.1. Ekonomik Amaçlar

İşletmeler her geçen gün yeni bir teknikle karşılaşmakta, onların birçoğunu uygulamak zorunda kalmakta, her gün yeni makine ve çeşitli araçları servislerine sokmaktadırlar. Bunların en verimli şekilde kullanılması yöneticilerden işçi kesimine kadar tüm işgörenin yetenekli olması zorunlu olmasını zorunlu kılmaktadır. Bunun için bireylerin becerilerini arttırma, teorik ve özellikle pratik bilgi sahibi yapmak için sistemli bir eğitimin gereği inkâr edilemez bir gerçek olarak görülmektedir. Adama göre iş değil, işe göre adam yetiştirmek, işin gereklerine göre en uygun biçimde eğitmek, yeteneklerini geliştirmek, başarılı bir üretici durumuna sokmak, genel bağlamda eğitimden beklenen ekonomik amaçları oluşturur.¹¹⁹

Zaten eğitim faaliyeti de özünde üretim kapasitesini arttırmaya dönük bir girişim olarak değerlendirilmelidir. Yani insan kaynaklarına yönelik eğitim çabaları aslında bir anlamda çalışanların işletme verimliliğini arttırmaya ve üretim kapasitesini yükseltmeye dönüktür. Bu eğitimin işletmeler açısından ekonomik bir amaç taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu anlayış içinde örgütün beşeri sermayesini

¹¹⁸ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitapevi Yayını, Bursa, 2000, s:114

¹¹⁹ SABUNCUOĞLU, A.g.e, s: 115

oluşturan çalışanların işletme amaçlarını gerçekleştirme noktasında mesleki ve teknik yeteneklerinin geliştirilmesi önemli bir konudur.¹²⁰

İşletmelerde eğitim çabalarının bu ekonomik amaca uygun olarak alt ekonomik amaçlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür;¹²¹

- Çalışanlara iş gereklerini uygun beceri, bilgi ve davranış kavramlarının kazandırılması,
- İşletmelerde kontrol yükünün azaltılması,
- İşletmelerde iş kazalarının azaltılması ve iş güvenliğinin sağlanması,
- İşletmelerde hata oranlarının azaltılması,
- Ürün ve hizmet kalitesinin artması,
- Makine ve teçhizat arızalarının azalması,
- Kayıp zamanların azalması,
- İşgören devir hızının azalması,
- Personelin yeniliklere uyum sürecinin kısılması.
- Gelişen teknolojiye uyum sağlamak
- Kalite anlayışının geliştirilmesi
- İşletmenin kapasitesinin artırılması

3.1.2. Sosyal ve İnsancıl Amaçlar

Eğitim faaliyetleri sonucunda ulaşılmak istenilen amaç her ne kadar kâr amaçlı ise de belirli bir noktadan sonra kârın maksimize edilmesi düşüncesi insan unsuruna saygı düşüncesiyle çatışmaktadır. Diğer bir deyişle, eğitim sadece bir üretimi arttırıcı bir etken olmaktan çıkmakta, işletmede çalışan bireylere hizmet eden

¹²⁰ ÖZÇELİK Oya ve Diğerleri, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları No:7, İstanbul, 2000, s:169

¹²¹ ÖZÇELİK, Oya ve Diğerleri, A.g.e. s:172

bir araç durumuna dönüşmektedir. Bu durumda işletmede denge kurulması ve eğitimden beklenen gerçek amaca ulaşılabilmesi için ekonomik düşüncelere karşı giderek sosyal ve insancıl amaç güç kazanmaktadır.¹²²

İşletmeler bilindiği gibi sosyo-teknik sistemlerdir. Sosyo-teknik bir sistem olma kavramının tam olarak anlaşılabilmesi işletmenin beşeri sermayesi olarak bilinen insanın psikolojik bir varlık olduğunun anlaşılmasında yatmaktadır.¹²³

Aslında her bireyin örgütlerde çalışma isteğinin altında ekonomik gerçekler dışında birtakım amaçlar da yer almaktadır. Örgütlerle çalışanlar arasında biçimsel anlaşmaların dışında psikolojik olmayan biçimsel sözleşme yer almaktadır. Ekonomik gerçeklerle ifadelendirilmeyen amaç psikolojik sözleşmenin konusunu oluşturmaktadır. Örgütlerde çalışanların örgütsel amaçlara yönelmeleri ekonomik ödüllendirmelerin ötesinde çoğu kez maddi olmayan ödüllendirmeler dışında bir takım motivasyon araçlarının varlığı ile mümkündür. Eğitim bu anlamda yalnızca üretimi arttırıcı bir etken olmanın yanında onun işletmede çalışan işgörenlere hizmet eden bir araç durumunda olduğunu da gözönünde bulundurmak gerekmektedir.¹²⁴

Eğitimin bireysel açıdan önemli etkilerinden birisi de çalışanların örgüt açısından önemsendiğine ilişkin bir düşüncenin çalışanlarda oluşmasına katkı sağlamasında yatmaktadır. Ayrıca bilgi sahibi olmak, sorumluluk alma isteğini de

¹²² SABUNCUOĞLU, A.g.e. s:115

¹²³ PRICE, Alan, “*Human Resources Management In A Business Context*”, International Thomson Publishing, London, 1997, p:337

¹²⁴ CASCIO, Wayne F., “*Applied Psychology In Human Resource Management*”, Fifth Edition Prentice Hall, New York, 1997

arttırmaktadır. Bireyin daha fazla sorumluluk alma isteği işi başarma konusundaki motivasyon düzeyini artırmaktadır.¹²⁵

Eğitim hizmetlerinden yararlanmış bireyler, gerek çalışma ve iş yapma yöntemlerini daha iyi öğrenmeleri, gerekse bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmeleri nedeniyle terfi imkânına kavuşabilmekte, işini daha iyi yapmanın verdiği bir güven duygusuna sahip olmakta ve kendini gerçekleştirme ile başarma gereksinimlerinin tatmin bulmaları neticesinde örgütsel sadakat duyguları gelişmektedir.¹²⁶

Genel olarak da eğitimin sosyal ve insancıl amaçları şu şekilde de ifade edilebilir.¹²⁷

- Çalışanların güven duygularının gelişmesine katkıda bulunmak,
- Çalışanların performanslarının artırılması neticesinde motivasyon düzeylerinin yükselmesine katkıda bulunmak,
- Örgütsel sadakat duygusunun gelişmesini sağlamak,
- Örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesine yardımcı olmak,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin artırılmasını sağlamak,
- Çalışanların kariyer gelişimine imkân sağlamak,
- Örgüt içinde çatışma ve örgütsel yabancılaşma duygusunun ortadan kaldırılmasına katkıda bulunmak,
- Sosyal ilişkiler ağını güçlendirmek suretiyle örgütsel iklimin gelişmesine yardımcı olmak.

¹²⁵ MALCOLM, W, Warren, “*Training For Result A System Approach to the Development of Human Resources In Industry*”, Addison – Wesley Publishing Company, Masschusetts, 1997 ,p:9

¹²⁶ SABUNCUOĞLU, A.g.e. s:130

¹²⁷ ÖZÇELİK ve Diğerleri, A.g.e.s:172

- Takım çalışmasının kazandırılması
- Çalışanların sosyo-kültürel gelişiminin sağlanması
- Etkili iletişim ve sorumluluk dağılımını gerçekleştirmek

3.2. Özel Amaçlar

İnsan kaynakları eğitiminin özel amaçları şu şekilde sınıflandırılabilir:

3.2.1. Terfi Ettirmek Amacıyla Eğitim

Etkili ve verimli bir şekilde işletme amaçlarını gerçekleştirme yolunda beşeri unsurların önemini kavrayan işletme yöneticileri, birtakım insan kaynakları yönetimi tedbirleri ile personeli işletmeye bağlamak ister. Bu tedbirlerden bir tanesi de hem iktisadi hem de sosyal tedbir kapsamı içerisinde sayılabilecek olan çalışanın terfisidir. Kişileri terfi edebilecekleri işin gereklerine hazırlama işi eğitime düşmektedir.

Bu açıklamada da belirtildiği gibi insan kaynakları eğitiminin uzun vadeli hedefi yöneticileri ve işgörenleri gelecekte üstlenecekleri görevlere hazırlamaktır.

3.2.2. Motivasyon Amacıyla Eğitim

Motivasyon; çalışanın çalışmakta oldukları kurum ve yapmakta oldukları işe karşı davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Eğitim gören kişilerin eğitimi sırasında motive edilmesi gerekir. Motive edilen bir kişi kendisine öğretilen bilgi ve beceriyi daha çabuk ve iyi bir şekilde öğrenebilir.

Eğitim belirli amaçlara ulaşmak için yapılmalıdır. Örneğin; eğitim sonunda daha fazla para kazanma, daha iyi bir işe geçme, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilir hale gelme, işte ilerleme gibi konularda motivasyon sağlanabilir. Yeni işgörenin motivasyonu işyerinde uzun yıllardır çalışmakta olan işgörene oranla daha kolaydır. Ancak şu unutulmamalıdır ki; eğitimcinin eğitim sırasında çalışana göstereceği motivasyon ölçüsü ile işbaşına döndüğünde alt düzey yönetici tarafından eğitilen kişiye gösterilecek motivasyon ölçüsü arasında önemli farklar olmamalıdır.

3.2.3. Verimlilik Artışının Sağlanması Amacıyla Eğitim

Eğitim, adayların beceriler kazanma yoluyla verimliliklerini artırmalarını sağlamakla beraber birlikte çalıştıkları pekçok kişinin de verimliliklerinin artmasına imkân tanımaktadır. Bu da işletmeye ek yarar sağlar. Burada dolaylı ve doğrudan olmak üzere çift yönlü bir yarar sözkonusudur. Eğitim programına bizzat katılan adayın yaptığı işin daha iyi ve etkili bir şekilde yapılmasını mümkün kılması işletmeye doğrudan bir yarar sağlarken, adayın eğitim sonrasında edindiği beceriler sayesinde beraber çalıştığı kişilerin davranışlarını daha iyi değerlendirmesi ve onları daha iyi anlayabilmesi onların da verimliliklerinin artmasına yardımcı olur. Böylece de işletmeye dolaylı bir yarar sağlanır.

Ayrıca, teknolojik gelişmeler karşısında bilgi gereksiniminin sürekli olarak arttığı işlerde de işgörenler için sürekli ve sistemli bir eğitim programının

işletme tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bu da çalışanın verimliliğini etkileyen bir unsurdur.

3.2.4. Moral Seviyesinin Yüksek Tutulması Amacıyla Eğitim

Çalışanların belirli işleri yapabilmek için gerekli becerilere sahip olmaları, onlarda güvenlik ve kişisel tatmin duygularını artırır. İyi bir şekilde düzenlenmiş eğitim programı çalışanların moralini artırmakta önemli bir rol oynar. Çalışan, eğitim gördüğü konularda öğrendiklerini işine uygulayabilmelidir. Eğitim programında öğrenilenlerin görevlerin yerine getirilmesi sırasında uygulanamaması çalışanda moral bozukluklarına yol açar.

3.2.5. Yönetici İhtiyacının Karşılanması Amacıyla Eğitim

Sayı ve nitelik bakımından artan yönetici ihtiyacının ancak eğitim ile karşılanabileceği genelde kabul görmüş bir gerçektir. Aksi halde günümüzde yöneticilerin sistemli eğitim programlarına katılmaksızın, kendilerini günün koşullarına uygun bilgi ile donatmaları ve bunları uygulayabilmeleri olanaksızdır.

3.2.6. Çalışanlara İşle İlgili Bilgi ve Maharetin Kazandırılması

İşletme çalışanlarının teorik ve pratik bilgilerinin artırılarak iş yapma yeteneklerinin geliştirilmesi, yeni konularda bilgi ve maharet kazanmalarının sağlanması, işletmedeki eğitimin en temel meselesi olmalıdır.

Çalışana işle ilgili bilgi ve beceri kazandırılması şu açıdan ele alınabilir:

- İşle İlgili Becerilerin Kazandırılması: Eğitimin en önemli safhası budur. Çalıştırılan işgücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak çalışanların bilgi ve becerilerine olumlu gelişmeler sağlamalıdır.

Becerilerin tam olarak kazanılmış sayılması için bütün fazla hareketlerin atılmış ve ancak işle ilgili olanların kalmış olması gerekir.

- İşle ilgili teorik ve pratik bilgi verilmesi; iyi bir eğitim programının hem tatbiki, hem de teorik hususları ihtiva etmesi icap eder. Teorik bilgi verildikten sonra yeni personel yapacağı iş hakkında işbaşında eğitime tabi tutulur. Çalışan, mevcut işi kendiliğinden yapmayı başarana kadar gözlem altında çalıştırılır. Kendi başına tatminkar bir şekilde çalışabilecek hale geldikten sonra da bir müddet faaliyetleri sıkı bir nezaret altında tutulur, öğrendiği verimli hareketleri sürekli hale getirmesine dikkat edilir.

3.2.7. Çalışanların Çalışma Arkadaşlarına ve İşlerine Karşı Olan Tavrılarının Geliştirilmesi

İşletmeye gerek yeni alınan personel, gerekse de eski personel için böyle bir hedefe dönük eğitimin önemi çok büyüktür. Personele önce işletme hakkında gerekli bilgiler verilmeli, işletmenin amaçları ve politikaları anlatılmalı ve böylece çalıştıkları yer ile aralarında psikolojik bir bağ kurulmalıdır.

Eğitimin bir amacı da işgörenlerin işlerini sevmelerini sağlamak olmalıdır. Ancak işletmede böyle bir ortam sağlandığında verimli ve en az hatalı üretim gerçekleşebilir. İşletmenin verimliliğinin insanla birebir ilişkisi olduğu düşünülmeye başlandığından beri insandaki gelişmeler ve değişimler doğal olarak işletmenin verimliliğini etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanın değişmesini ve gelişmesini sağlayacak olan da eğitimidir. Çünkü eğitim insanın psikolojik açıdan gelişmesini, moral açısından güçlenmesini, güveninin artmasını ve işi için gerekli olan yeni bilgiler ve beceriler edinmesini sağlayarak insanı değiştirebilir ve geliştirebilir. Böylece insanın niteliğini değiştirerek, işteki tutumunu değiştirebilir.¹²⁸

4. İnsan Kaynakları Eğitiminin Temel İlkeleri

4.1. Sürekli Eğitim

Eğitim ve geliştirmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için yapılan bu eğitim ve geliştirme faaliyetlerin sürekli olması gerekmektedir. Teknoloji ve sanayide devam eden gelişmeler ve kişilerin değişim gösteren ihtiyaçları eğitimin sürekliliğini gerekli kılmaktadır.

Diğer yandan, günlük yaşamda karşılaşılan yenilikler ve değişiklikler ekonomik, teknik, psikolojik, sosyal ve matematiksel alanda bilgilerin sürekli yenilenmesini gerektirmektedir. Sürekli eğitim bu açıdan çalışanlara beklenmedik bir değişim karşısında yeni koşullara uyma olanağı sağlamaktadır.¹²⁹

¹²⁸ CAMGÖZ, A.g.e. s:14

¹²⁹ ÖZÇELİK ve Diğerleri, A.g.e s:173

4.2. *Motivasyon*

Eğitim programları, işgörenlerin öğrenmelerine ve kendi kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmelidir. Öğrenme ve gelişme, öğretici ile işgörenin etken bir rol oynamasını gerekli kılan süreçlerdir. Bunun için tüm eğitim programlarında çalışanların güdülenmesine özel bir çabanın harcanması zorunluluğu çıkmaktadır.

Genelde öğrenmeye yönelik olarak genel uyarılmışlık düzeyi öğrenme için yeterli değildir. İnsanların öğrenme için güdülenmiş de olması gerekir. Öğrenme için güdü çok önemlidir.¹³⁰ Bir çalışan kendisine verilecek bilgiyi hangi amaçla öğrenmesi gerektiğini bildiği ve kendisine sunulan şeyin anlamını açık ve net olarak anladığı sürece öğrenme konusunda etkin bir güdülenmeye sahip olur. Bilginin amacının ve kendisi için ne işe yarayacağını bilinmediği bir ortamda çalışan için bu bilginin hiçbir değeri yoktur. Ancak çalışanlarca bilginin anlaşılması bireylerin iş performansını, enerji ve niyetini, amacı gerçekleştirmesine yönlendirme ve bu çabanın devamlılığının sağlanması, hedefe ulaşmak için geçerli stratejiler geliştirme konusunda da bireyleri motive edecektir.¹³¹

Böyle bir güdülemenin sağlanması hem eğitimin yararlılığı, hem de çalışanların başarı düzeylerinin artması konusunda önemli getirilere sahip olacaktır. Bu amaçla eğitimin hedefleri çalışanlarca tam olarak bilinecek şekilde eğitim sürecinin çeşitli safhalarında kendilerine sunulmalıdır. Bunun yanında, çalışanların öğrenme konusundaki motivasyonlarının artırılması için örgütler tarafından sağlanacak olanaklar da önemlidir. Eğitim çalışmalarından başarılı olan elemanlara

¹³⁰ ÜRE ve Diğerleri, A.g.e s:142

¹³¹ GOLDSTEIN, Irwin, A.g.e s:96

dönük ödüllendirme sistemleri öğrenmeye ilişkin olumlu bir güdülenme ortamı yaratabilir.¹³²

Çalışanlar kendileri için belirledikleri hedeflere ulaşma konusunda büyük gayret gösterirler. Örgütlerde çalışanlar için çoğu kez bu hedefler, terfi, ücret artışı, statü ve sorumluluk elde etme, başarılı olma ve iş doyumu gibi konuları kapsamaktadır. Çalışanlar eğitim programlarının bu bireysel amaçlarına ulaşmada kendileri için bir basamak olduğunu düşünürlerse, öğrenme süreci büyük ölçüde kolaylaşacak ve eğitim yararlılığı sağlanmış olacaktır.¹³³

4.3. Eğitimde Fırsat Eşitliği

Temel olarak bakıldığında bu ilkeyle amaçlanan eğitimin organizasyon içinde yalnızca belirli kişi ve gruplarla sınırla kalmayıp bütün çalışanlara verilmesidir. Böylece kendini geliştirmek ve organizasyona faydalı olmak isteyen herkes verilen eğitimlerden yararlanabilecektir.

Eğitimde fırsat eşitliği ile sağlanan eğitim hizmetlerinden yararlanma ve kişisel eğitimin ilgili herkesin hakkı olduğu ve belirli kimselerin veya kesimin tekeline bırakılmaması anlamını taşımaktadır. Eğitimden umulan yararın sağlanabilmesi işletmede eğitim ihtiyacı bulunan tüm çalışanların faydalandırılması ile mümkündür. Çoğu kez örgütlerde eğitim hizmetlerinden faydalanma ya da faydalandırma oldukça kötü amaçlarla yerine getirilmektedir. Bu hem bireysel, hem

¹³² ÖZYURT, Aysun, “Öğrenme İlkeleri ve Öğrenme Yöntemleri”, Human Resources Dergisi, İstanbul, Mart 1998, s:60

¹³³ BAHLANDER, George, SHERMAN, Arthur, SNELL, Scott, “*Managing Human Resources*”, South Western College Publishing, Ohio, 1996, s:23

de motivasyon açısından hem de örgütün toplam etkililiğın sağlanması açısından istenmeyen sonuçlara sebebiyet verebilmektedir.¹³⁴

4.4. Kişisel Farklılıklar

Eğitim çalışanların geniş çaptaki bireysel farklılıklarını dikkate almak zorundadır. Çalışanlar, bireysel farklılıkla ve zihinsel yetenek durumlarına göre tasnif edilmelidir. Koşulları çok sıkı saptanmış, değişmez zaman aralıkları içinde yürütölen bir öğrenme sürecinde her işgörenden yeterli verim alınamaz. Bazı işgörenler diğerlerinden daha çabuk öğrenme yeteneğine sahiptir. Öte yandan bireyler, değişik öğrenme biçimlerinden, çok farklı hızlarla öğrenirler. Aynı şekilde, eğitim programlarının planlanmasında ve günlük yönetiminde bilgi temeli, öğrenim, görgü ve kişisel ilgi gibi bireysel farklılıkların da dikkate alınması gerekmektedir.¹³⁵

4.5. Eğitimcilerin Eğitimi

Eğitim faaliyetlerinden beklenen yararların tam olarak alınabilmesi eğitimcilerin iyi yetişmiş ve konusunda uzman kişiler arasından seçilmesi ile yakından ilişkilidir. Eğitimci konuya hâkim ve yetenekli olmalı, dinleyicilerin ve organizasyonun beklentilerini karşılayabilmelidir. Gerek organizasyon içinden, gerekse organizasyon dışından seçilen eğitimcilerin gerekli eğitimi almış olmalarına önem verilmelidir.

İşletmelerde işgören eğitiminde, bazı programlar için önce eğitimcilerin seçilerek bir eğitimden geçilmesi sözkonusu olabilir. Bu nedenle işgören eğitime geçmeden, öncelikle böyle bir programın uygulanmasına girmek

¹³⁴ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmel Teknikler”, Altıncı Baskı, İstanbul, 2001, s:133

¹³⁵ CAMGÖZ, A.g.e. s:17

zorunluluk taşıyabilir. “Bilmek” ve “eğitmek” kişilerle ayrı yetenek ya da yetilerin bulunmasını gerektirdiği için, sırasında “bilen” ancak eğitmek yeterliliği olmayanlara; ilk kez böyle bir yeterliğin kazandırıldıktan sonra, çalışanların bunların bilgilerinden yararlandırılmalarına giderilmesi zorunluluğu çıkabilir.

4.6. Eğitim Yararlılığı

İşletmeler fonksiyonlarını yerine getirebilme ve yaşamlarını sürdürebilmek için kâr elde eden kuruluşlar olmak zorundadırlar. Özellikle rekabet piyasasında en uygun maliyetle optimal üretimi yakalayabilmek kârlılık ve verimlilik açısından işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak işletmelerin beşeri sermayelerinin etkili ve verimlilik yaklaşımlarına katma değer yaratan bir kaynak olabilmesi çalışanlara verilen eğitim çabalarının yararlılığına bağlıdır. İş hayatı açısından eğitim çabaları temel olarak insanların işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlamak ve çalışanlara yeterlilik kazandırmak amacı gütmektedir.¹³⁶

Eğitim faaliyetleri işletmeye bir yarar sağlama amacına dönüktür. Bu amaçlar işletmenin kârlılığının veya verimliliğinin artırılması gibi genel olarak veya iş kazalarının azaltılması, hata oranlarının düşürülmesi ve çalışan devir hızının düşürülmesi gibi spesifik olarak ifade edilebilir. Burada önemli olan konu eğitimin belirlenen amaçlara işletmeyi ulaştırma yeterliliğidir. Eğitimde fayda – maliyet analizi yapmak suretiyle değerlendirme sonuçlarına ulaşmak mümkündür. Bu, eğitime yapılan harcamalar ile eğitimden elde edilen kazancın karşılaştırılması biçiminde olacaktır.

¹³⁶ BAHLANDER, G., SHERMAN, A., SNELL, S., A.g.e s:230

4.7. Eğitime Katılım

İşletmelerin başarıları işletmede eğitime tabi tutulan bireylerin yaratacağı toplam etkilige bağlı olduğu için ilgili bütün çalışanların eğitim faaliyetlerine etkili katılımının sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde, başarılı olmak ve eğitimin yararlılığı ilkesinden gerçek manada faydalanmak mümkün değildir.¹³⁷

Eğitim programlarında çalışanların fiilen çalışmalara katılmaları, öğretme – öğrenme süreçlerinde ilgi ve güdülemeyi arttıracaktır. Bunun için çalışmalarda, sadece öğreticiye bütün yükün düştüğü, tek yönlü, konferans ya da benimsetip yerleştirme türündeki anlatma yöntemlerinden çok eğitilenlerin görüşlerini açıklamaya, soru sormasına, açılacak tartışmalar katılmasına, deneme çalışmaları yapmalarına olanak veren yolların izlenmesi, eğitim programlarından daha olumlu sonuçların alınmasına yol açabilecektir.

4.8. Geribesleme (Feedback)

Geribesleme öğrenme sonucunda elde edilen bilgi ve becerilerin yerine getirilmesine ilişkin bilgilendirmedir. Geribesleme yoluyla çalışanlar öğrenme eğrilerini olanaklar elverdiğince yükseltmeye çalışacaklardır.¹³⁸

Eğitim süresince çalışanlara ne kadar çok geribesleme sağlanırsa, o kadar doğru bir öğrenme gerçekleşmiş olur. Sonuçlar konusunda bilgi elde etme aslında bir anlamda olumlu pekiştirmedir. Performansa ilişkin geribesleme çalışanlara sadece yanlışların yapılmaması konusunda bilgi vermekle kalmaz, aynı zamanda öğrenmeye dönük bir pekiştirmenin gerçekleştirilmesini de sağlar.

¹³⁷ ÖZÇELİK, A.g.e, s:174

¹³⁸ TİNAZ, A.g.e s:30

Çalışanlar tarafından yapılan sözlü açıklamalar, yazılı sınavlar ve bunlara ilişkin uygulama biçimleri hem çalışanlara hem de eğitimcilere yönelik geribesleme araçlarıdır. Bunun dışında bireye ve gruba ait öğrenme eğrisinin çizilmesi de bir geribesleme aracı olarak kullanılabilir.¹³⁹

4.9. Eğitim Transferinin Sağlanması

Eğitim programlarının en büyük problemlerinden biri de eğitimin işe transfer edilememesidir. Başka bir ifade ile birçok çalışan bilgi, yetenek ve beceri eğitiminde öğrendiklerini işe uygulamaktan kaçınmaktadırlar. Amerika’da eğitime milyonlarca dolar harcanmasına rağmen öğrenilenlerin yalnızca küçük bir bölümünün işe uygulanabildiği ifade edilmektedir. Bu transferin bu kadar zor olmasının nedeni olarak üç faktör üzerinde durulmaktadır.¹⁴⁰

1. Bilgi, yetenek ve beceri eğitiminde öğrenilenlerin işe transferi için destek eksikliği.
2. Çalışanların öğrendiklerini işe transfer ederken rahat davranamamaları.
3. Çalışanların eğitim programlarını uygulanamaz veya geçersiz bulmaları.

Eğitim neticesinde elde edilen öğrenme eğer, iş ortamına transfer edilemezse eğitim programının başarısından söz edilemez.

¹³⁹ ÖZYURT, A.g.m s:62

¹⁴⁰ GOLDSTEIN, A.g.e. s:92-93

Genelde üç çeşit eğitim transferinden sözedilebilir. Bunları şu şekilde ortaya koymak mümkündür.¹⁴¹

1. Eğitim, iş ortamında performansı arttırdığı zaman öğrenmenin olumlu transferi meydana gelir.

2. Eğitim, iş ortamında performansı engellediği zaman öğrenmenin olumsuz transferi meydana gelir.

3. Eğitim, iş ortamında performansı olumlu ya da olumsuz etkilemezse eğitimin etkisi gözlenemez.

5. İnsan Kaynakları Eğitim Süreci Planlaması ve Aşamaları

İnsan kaynakları eğitim sürecinin planlaması birtakım aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamaları şu şekilde sıralamak mümkündür.¹⁴²

1. Eğitime ilişkin mevcut yapının analiz edilmesi ve geleceğe ilişkin ulaşılmak istenen hedeflerin açıkça ortaya konulması

2. Eğitim programlarının oluşturulması, kaynakların nereden temin edileceğinin ve nereye aktarılacağına belirlenmesi

3. Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin amaçlara ulaşmadaki etkili derecesinin ölçülmesi

Bunların ışığında eğitim sürecini şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

1. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi

2. Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması

3. Eğitim yöntemlerinin seçimi

¹⁴¹ TİNAZ, A.g.e s:30-31

¹⁴² ÖZÇELİK, A.g.e. s:176

4. Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi

5.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacı, bir hizmet veya işte çalışan kimselere, işin veya hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve alışkanlık bakımlarından duyulan eksikliklerdir. Eğitim ihtiyaçlarının her zaman, eğitimin uygun bir çözüm yolu olarak görüldüğü türsel bir soruna göre tanımlanması gerekir. Bu sorunlar şimdi olabileceği gibi, ileride de çıkabilir veya eğitimden, birtakım sorunları çıkmadan önleyecek bir araç olarak yararlanılabilir. Eğitim programlarının uygulanması gereğini ortaya çıkaran sorun niteliğindeki durumları birkaç şekilde belirtebiliriz.¹⁴³

- Çalışanların uğradığı çok sayıdaki kazalar
- Çalışanlar arasında açıkça görülen çalışma isteksizliği
- Yönetici ya da gözlemcilerin yetkileri ile sorumlulukları arasındaki uygunsuzluk
- Gözetimcilerin yeterli olarak desteklenmemesi
- Aşırı derecede işi üzerinden atma
- Çok fazla dikkatsizlik
- Çalışanların ciddi olarak ele alınmayan şikâyetleri
- Çalışanlar ve bölümler arasında işbirliği yapılmaması
- Yönetici ya da gözetimcinin anlayamadığı birtakım veriler, işler
- İş ekipleri içinde çok sayıda yabancının olması
- Çalışma gruplarındaki sürtüşme ve yanlış anlamalar
- Çok sayıda ilgisizlik örnekleri

¹⁴³ AŞGÜN, İnal, “İşgören”, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:207, Eskişehir, 1998, s: 207

- Çalışma grubunun yokluğu
- Bakım giderlerinin yüksekliği
- Çalışanların işletme politikalarını umursamayışı
- Standartlara büyük çaplarda uymayan ürünler
- Pahalıya mal olan üretim
- Açıkça tanımlanmamış sorumluluklar
- Yeterli seviyede duyurulamamış işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları
- Mevsimlik çalışmaya göre kurulmuş zayıf bir örgüt
- Etkili olmayan takım çalışması
- Çok yüksek meblağlardaki eğitim giderleri
- Yeterlilikleri bulunması zor olan çalışanlar
- Yönetici ve astların arasında pek yakın olmayan iş ilişkileri

Örgütlerde teknik gelişmelere karşı ertelenmiş tepkiler, ürün ve hizmet pazarında yaşanan değişiklikler, yetersiz teknolojik atılımlar ve bir işletmede çalışanlar ile ilgili problemlerin temeline bakıldığında gelişmeleri görme ve değerlendirme konusunda entelektüel yetersizlik ile çalışanların beceri eksikliklerini görmek mümkündür.¹⁴⁴

İşletmelerde bütün bu olumsuz süreçlerin üstesinden gelmenin yolu başta yönetici olmak üzere bütün çalışanların eğitim ve gelişimine önem vermekten geçmektedir. Yönetim rehberliğindeki eğitim ve gelişim programlarının ilk görevi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının sistematik olarak analiz edilmesi ve

¹⁴⁴ SCHULER, Randall S., JACKSON, Susan E., “*Human Resources Management Positioning for the 21st Century*, Sixth Edition, West Publishing Company, Minneapolis, 1996, s:305

belirlenmesidir.¹⁴⁵ Eğitim ihtiyacı bir işte çalışan birey için işin yerine getirilme sürecinde bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklikler ya da gereklilikleri ifade etmektedir. Bir başka ifade ile eğitim ihtiyacını formüle etmek gerekirse;¹⁴⁶

$$\text{Eğitim İhtiyacı} = \text{İşin Gerekleri} - \text{Çalışanın Şu Andaki Yetenekleri}$$

Eğitim ihtiyacı analizi mevcut performansı yalnızca bugün olması gereken performansla değil, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçları karşılayacak performansla da karşılaştırarak arasındaki farkların ortaya konmasıdır. Bu yönüyle düşünüldüğünde eğitim ihtiyacının belirlenmesi, hem mevcut performans düzeyi hakkında bilgi vermekte, hem de geleceğe ilişkin eğitim ihtiyacının ne olacağını tahmin etmeye yardımcı olmaktadır.¹⁴⁷

Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturur. Bu nedenle planlamanın zorunlu bir aşaması olup, bu kademe gerektiği şekilde aşılmadan, diğerlerine geçilirse başarı sağlanamaz.

Eğitim programının gelişmesi esnasında atılacak ilk adım organizasyonun ve kişilerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi aşaması, organizasyonun eğitim ihtiyaçlarının bilinmesi ve çalışanların eğitimlerini sağlaması açısından mantıklı bir basamak olarak

¹⁴⁵ MUHLEMEYER, Peter, CLARKE Maxine, “*The Competitive Factor: Training and Development as a Strategic Management Task*”, Journal of Work Place Learning, MCB University Press, Volume:9, Number 1, 1997, s:5

¹⁴⁶ ÖZÇELİK, A.g.e. s:178

¹⁴⁷ NEWSTROOM, John, W., SCANNELL, Edward E., “*Games Trainers Play*”, Mc Graww – Hill INC, New York, 1990, s: 39

görülür.¹⁴⁸ Literatürde farklı amaçlar belirtilmekle beraber eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini Allison Rosset 5 farklı amaç altında tanımlamıştır.¹⁴⁹ Bunlar:

- Ayrıntılı farkları belirlemek için gerçekleri ve uygun değerleri aramak,
- İnsanları daha gerçekçi algılamak,
- Problemlerin nedenini araştırmak,
- Öncelikleri ve duyguları araştırmak,
- Probleme yaklaşım biçiminde eğitim yönetimi uygulamak,

İhtiyaçların belirlenmesinin asıl amacı, eğitim programının neyi vurgulamak için oluşturulduğunu anlamak olmalıdır. Bu durumda ihtiyaç belirleme, yönetim performansının geliştirilmesi ve potansiyel yöneticilerin yetiştirilmesi için gerekli yönetim bilgi ve yetenekleri için kısa ve uzun vadeli ihtiyaçların anlaşılması amacıyla kullanılır.¹⁵⁰

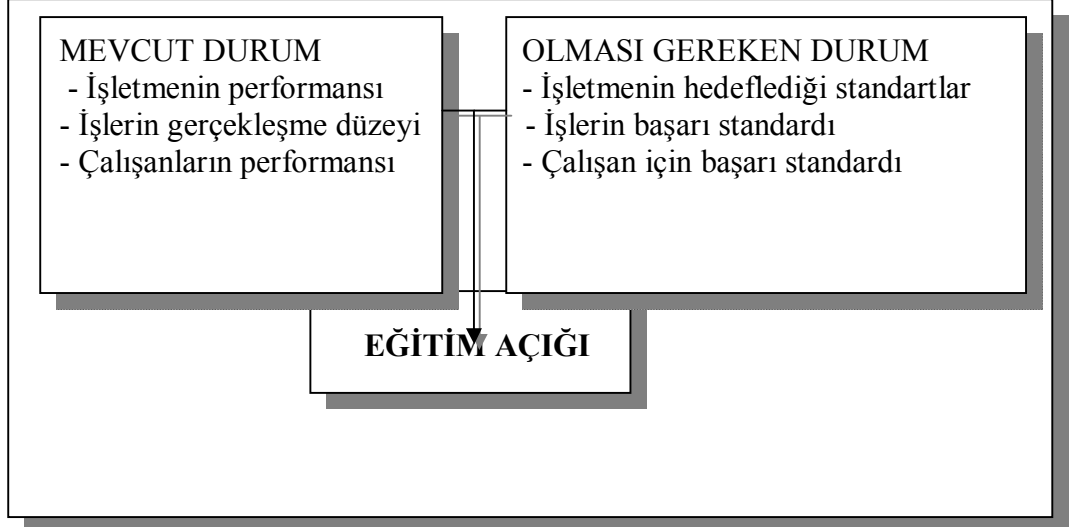
Organizasyonların mevcut performansları yeterli olsa bile gelecekte nelere ihtiyaç duyacaklarının çok önceden belirlenmesi ve geleceğe yatırım yapılması yine eğitimle mümkündür. Bu nedenle, öncelikle eğitim ihtiyaç analizi yapılmalıdır. Eğitim ihtiyaç analizi mevcut performans ile olması gereken performans arasındaki açığın belirlenmesi çalışmasıdır. Bu durum Şekil 13’de gösterilmiştir.

¹⁴⁸ PATTON, David, W., PRATT, C., “*Assessing The Training Needs of High Potential Managers*”, Public Personnel Management, 31.4. New York, 2002, s:465

¹⁴⁹ ROSSETT, Allison, “*Training Needs Assessment, Englewood Cliffs*”, : Educational Technology Publications, 1987, New Jersey, s:55

¹⁵⁰ FREEMAN, Jean, M., “*Human Resource Planning – Training Needs*”, Analysis, Management Quarterly, 1993, s:33

Şekil – 13 Eğitim İhtiyacı Formülü



Kaynak: ŞENCAN Hüner ve ERDOĞMUŞ Nihat, “İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi”, 1.b. Beta Yayınevi, İstanbul, İstanbul, 2001

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik olarak ortaya konan çalışmaların toparlayıcısı ve bütünleyicisi olarak, McGehee ve Thayer’ın 1961 yılında yayınlamış oldukları “Training in Business and Industry” adlı eserleri kabul görmüş ve bu konuda yayınlanmış eserlerde farklı açılardan incelenmiştir.

McGehee ve Thayer eğitim ihtiyacının belirlenme sürecini üç aşamalı olarak belirlemişlerdir.¹⁵¹ Bu aşamaları şu şekilde belirtmek mümkündür:

- Organizasyon analizi
- Operasyon analizi
- Kişisel analiz

Organizasyon Analizi: Organizasyonun bir bütün olarak incelenmesi, genel göstergeler ele alınarak ters giden veya yöneticilerin tatmin olmadıkları faktörlerin belirlenmesidir. Örgütsel analiz eğitimin gerçekleşeceği genel ortamı göz önüne almaktadır. Yani örgütün iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak ayrıldığını ve eğitim faaliyetleri için yöneticilerin desteğini

¹⁵¹ MATHIS, JACKSON, A.g.e s: 289

belirlemeyi içermektedir. Örgüt düzeyinde analiz yapılırken, örgütün bugünkü ve gelecekteki durumu belirlenmeye çalışılmaktadır.¹⁵²

Özellikle örgütsel stratejiler, çevre faktörleri, (ekonomik, kültürel sosyal, hukuki, sektörün durumu, rekabet düzeyi, sosyo-politik yapı...vb) örgütsel yapı, (örgütsel iletişim, işletmenin etkililiği ve verimliliği, çalışanların niteliksel ve niceliksel düzeyleri) ve kültür inceleme konusu yapılabilmektedir.

Bir organizasyonun eğitim analizi yapılırken uygulanacak olan eğitimin organizasyonun işletme stratejisini gerçekleştirmesine yardımcı gözönünde bulundurulmalıdır. İşletme stratejisi; organizasyonun amaçlarını yani fiziki, mali ve insan kaynaklarının ne şekilde kullanılacağını belirler. İşletme stratejisi verilecek eğitimin türü, miktarı ve kaynakları konusunda doğrudan etkilidir. Çünkü işletmenin stratejisi organizasyonun amaçlarına ulaşmadaki izlenmesi gereken aşamaları göstermektedir. Organizasyonun hedefleri açıkça ortaya konursa yani gelecekte ulaşmak istediği performans düzeyi bilinirse çalışanların hangi konularda eğitilmesi gerektiği de ortaya çıkmış olur.

Örgütsel analizin temel amacı eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme sonuçları ile stratejik planlama düşüncesi arasında bir denge kurmaktır. Diğer amaç, diğer örgütsel birimlere yönelik performans sorunlarını iyileştirmek için uygun eğitim düzeyinin belirlenmesine ilişkindir. Burada önemli olan nokta, örgütsel amaçlara katkı sağlayacak olan işgücü davranışlarında eğitimin birtakım değişiklikler yapıp yapmayacağıdır.¹⁵³

Operasyon (İş) Analizi: Organizasyon düzeyinde analiz tamamlandıktan sonra ikinci aşama operasyon ya da diğer bir deyişle iş analizine geçilir. Sadece

¹⁵² WAYNE, A.g.e. s:130

¹⁵³ MATHIS, JACKSON, A.g.e s:291

eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla iş analizi ve tanımı yapmak çok maliyetli olacağından insan kaynakları bölümlerince yapılmış ve geliştirilmiş iş analizi ve gereklerinden faydalanarak eğitim ihtiyacını ortaya koymak çok daha kolay olmaktadır. Operasyon analizi sonucunda organizasyonun işin başarılması konusunda ortaya koyduğu ölçütler ile mevcut başarı düzeyi arasında önemli ölçüde fark göze çarpıyorsa eğitim ihtiyacı ortaya çıkmış demektir.

İş analizi incelenen işin optimum şekilde yapılmasını sağlayacak yetenekleri belirleme ve işin başka işlerle bağlantısını ortaya koyarak, işe bir değer sağlamak için yapılan çalışmalardır.¹⁵⁴ İş analiziyle çalışanların eğitim ihtiyacı saptanırken işletme yapısının da analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analiz ile işletmenin hedef ve politikaları, insangücü planlaması, çevre koşulları gözönünde bulundurulmalıdır. Burada çalışan bilgi, yetenek ve becerileri mevcut durumda ve gelecekte hangi düzeyde olması gerektiği incelenerek, eksiklerin giderilmesine yönelik bu çalışmaların üzerinde durulur.

İş analizi ile elde edilebilecek bilgileri şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁵⁵

1. İşin adı ve yapıldığı yer
2. İşin kısa tanımı
3. İşin gerektirdiği görevler
4. Diğer işlerle olan ilişkiler
5. Gözlem (denetim) durumu
6. Zihinsel güçlük
7. Zihinsel dikkat
8. Fiziksel çaba

¹⁵⁴ TINAZ, A.g.e s:50

¹⁵⁵ CAMGÖZ, A.g.e s:43

9. Fiziksel yetenekler

10.Sorumluluk

11. Kişilik özellikleri

12. Çalışma koşulları

13. Risk

İş analizi ile birlikte iş tanımı da yine çok sık kullanılan bir kavramdır. Ancak bu iki kavram arasındaki temel fark; iş analizi işe ilişkin bilgileri toplayan bir süreç iken, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir.

İş gerekleri ise, işe yapılacak olan bireylerde bulunması gereken beceri, yetenek, bilgi ve eğitim düzeyini içeren bir listedir. Bu listede belirtilen özellikler, işe alma sürecinde kriter olarak kullanılmaktadır. İş gerekleri ortaya konulduktan sonra çalışanların bu gerekliliklere uygun olup olmadığı ortaya konmakta ve çalışan kişilerin beceri, yetenek ve bilgi düzeyleri belirtilen niteliklere uymuyorsa, bu durumda eğitim sürecinden bahsedilebilir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi konusunda işletmeler birtakım yöntemler kullanmaktadırlar. Ancak eğitim ihtiyaçları genel olarak görünür ve görünmez ihtiyaçlar olmak üzere ikiye ayrılır. Görünür ihtiyaçları hiçbir araştırma yapmadan, hiçbir teknik kullanmadan tespit edebilmek mümkündür. Bunların seçilip ortaya konulması bir uzman tecrübesini dahi gerektirmez.

Fakat görünmeyen ihtiyaçların tespiti ve ortaya konulması birtakım bilgilerin toplanmasını gerektirir. Eğitim ihtiyaçlarının saptanması ya da ortaya

ıkarılması, birtakım bilgilerin elde edilmesine bağlıdır. Bilgi toplama konusunda genel olarak şu yöntemler kullanılmaktadır.¹⁵⁶

- Soruşturma
- Gözlem
- Araştırma
- Anketler
- İşletme sorunları ile yatırım programlarının analizi
- Yönetici görüşlerini alma ve talepleri
- Çalışanlardan davranışlarının incelenmesi
- Organizasyon i denetçilerinin görüşünü alma
- Değerlendirme merkezi

Ancak pratikte bakıldığında genel olarak işletmelerin gözlem, anket ve mülakat yollarına başvurdukları gözlemlenmektedir. *Gözlem*, yöntemi personelle görüşmeden onun psikolojik, mesleki, iletişim ve benzeri bakımlardan gözetim altında tutulmasını gerektirir. Her ne kadar gözlemlenen kişinin bunu fark etmesi sonucunda farklı davranışlarda bulunabilecek olması ya da gözlemci olan kişinin bu konuda uzman olmamasından kaynaklanan olumsuzlukları barındırsa da gözlem yöntemi en sık kullanılan yöntemlerdendir. *Anket* yöntemi ise, organizasyondaki tüm birimlere ulaşma imkânı sağladığı gibi sonuçlarının kısa sürede çıkarılabilmesi kolaylık yaratmaktadır. Anketlerden detaylı bilgilere ulaşmak mümkün olmasa da sayısal sonuçlar çıkarılabilmektedir. Birçok organizasyon anketi diğer yöntemlere destekleyici olarak uygulanmaktadır. Anket yöntemini uygulamak yöntem, zaman ve çaba açısından daha ekonomiktir. nemli sakıncası ise, kişinin gerek sorulardan,

¹⁵⁶ CAMGÖZ, A.g.e s:31

gerekse ortamdan ve anketin yapılma amacından etkilenecek doğru cevapları vermeyip, düşündüğünden farklı cevaplar verebilmesidir. En çok kullanılan bir diğer yöntem olan *Görüşme* ise; çalışanlara iş ile ilişkin soruların yöneltilmesi esasına dayanmaktadır. Bu yöntem anket yöntemi ile birlikte uygulandığında daha etkili sonuçlar alınabilmektedir. İş analizlerinin uygulanmasında birkaç yöntem birlikte kullanılmaktadır. Çünkü tek bir yöntem kullanılmasının işaret edilen bir takım sakıncaları mevcuttur.¹⁵⁷

Bireysel Analiz: Bireysel analiz, genel anlamıyla organizasyon içindeki çalışanların eğitime ihtiyacı olup olmadığının saptanması işlemidir. Çalışanların eğitime ihtiyaçlarının olup olmadığının en belirgin göstergesi performans düzeyidir. Zayıf veya standart altında kalan performans, çalışanın eğitim ihtiyacını açığa çıkartmada etkindir. Farklı bakış açıları olsa da genellikle kişisel performans bilgileri belirlenirken bazı konular göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar; beceri ve yetenek, bireylerarası ilişki düzeyi, mesleki bilgi ve beceriler, çalışanların işe uyum süreçleridir. Kişisel performans bilgileri yöneticiler tarafından çalışanların belirlenmeleri, üstleri tarafından tutulan performans kayıtları, davranış araştırmaları, görüşmeler veya iş bilgisi, durum ve çalışma testleri gibi enstrümanlarından elde edilebilmektedir.¹⁵⁸

Esas olarak da kişi analizleri aslında birtakım bilgilerin belirlenmesi amacını güder. Bu bilgileri şu şekilde özetlemek mümkündür:¹⁵⁹

¹⁵⁷ ERDOĞAN, İlhan, “*Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem*”, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaşam Sempozyumu, MPM Yayınları, Ankara, 1990, s: 24

¹⁵⁸ CASCIO, A.g.e. s:236

¹⁵⁹ ÇETİN, Canan, “İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi”, Beta Basımevi, Raymond A. Noe, 1.b., İstanbul, 1999, s: 55

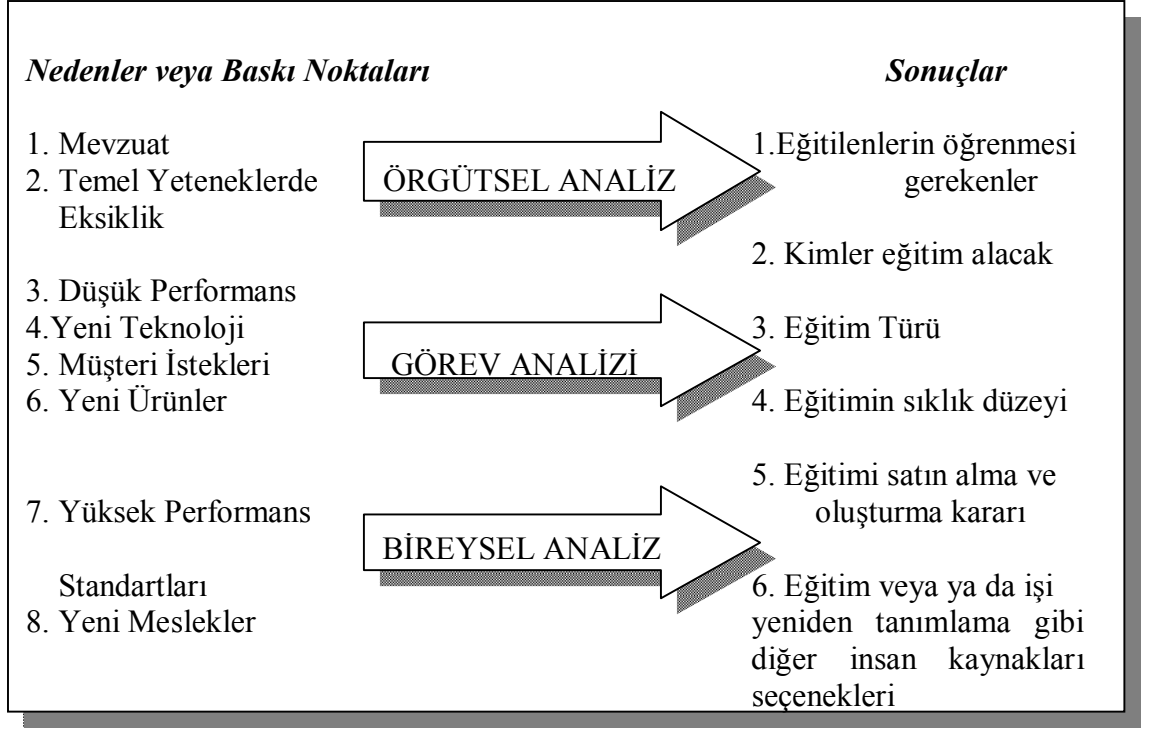
- Performans düşüklüğü bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi yoksa motivasyon veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklanmaktadır?
- Kimin eğitime ihtiyacı vardır?
- Çalışanın verilen görevi tamamlayabilmesi için eğitime ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışlar nelerdir?

Uygulamada örgütsel analiz, kişi analizi ve görev analizi genellikle belirli bir sıra ile yürütülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel analiz eğitimin işletmenin hedeflerine uyup uymadığını ve işletmenin kaynak ayırıp ayıramayacağını belirlemeye yönelik olduğu için öncelikli olarak yürütülmektedir. Bireysel analiz ve iş analizinin yürütülmesi aynı anda gerçekleştirilebilmektedir. Çünkü iş ortamı, sorumluluk, yetki ve görevleri anlamadan eksiklikleri belirlemek ve işletmede bir eğitim sorunu olup olmadığını tespit etmek mümkün değildir.¹⁶⁰

Eğitim ihtiyacı belirleme sürecine genel olarak baktıldığında organizasyon analizi, operasyon analizi ve bireysel analizlerin beraber değerlendirilmesi gerektiği açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Bu analizler ışığında ortaya çıkan baskı noktaları ve nedenlerinin karşılığında organizasyonda meydana gelen sonuçlar Şekil – 14’de belirtilmiştir.

¹⁶⁰ RAYMOND, A. Noe, “İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi”, (Çev. Canan Çetin) Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s:55

Şekil – 14 İhtiyaç Belirleme Süreci



KAYNAK: Raymond A. Neo, A.g.e. s:56

5.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Performans Yönetimi Arasındaki İlişki

İşletmelerde eğitim ihtiyacının üç grupta ele alınması mümkün olabilir.¹⁶¹

1. İşletmeye yeni alınan çalışanın eğitim ihtiyacı,
2. İşletmede mevcut çalışanların eğitim ihtiyacı,
3. Halen işletmede çalışmakta olan ve gelecekteki görevleri ile gelecekte olması gereken niteliklerinin sonucundan doğacak eğitim ihtiyacı.

Sözü edilen evrelerin içinde en önemlisi de eğitim açığının saptanması ve bunun saptanmasında performans yönetimi sisteminden yararlanılmasıdır. Organizasyonlarda yetiştirme / geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi

¹⁶¹ GÜVENİR, Nalan, “İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı”, YTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2000, s:22

planlanmasına bağılıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olacaktır.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans yönetimi faaliyetlerinin sonuçlarından 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 işlevlerini yerine getirirler.

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarını daha ileri derecede bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkaracağı düşünülebilir.¹⁶²

Genel olarak araştırmalara konu olmuş önemli bir başka konu ise, eğitim ve performans ilişkisinde sonuçları değerlendirmenin neden gerekli görüldüğüne

¹⁶² GÜVENİR, A.g.e s:23

ilişkindir. Bu konuda yapılmış çalışmalardan biri Elwood F. Holton'un performansı oluşturan farklı yaklaşımların birarada değerlendirildiği üçlü bir grupta içerisinde araştırılmıştır. Buna göre performans 3 farklı unsur olarak ele alınabilmektedir.¹⁶³

1. Performans, insanların faaliyetlerinin doğal bir sonucudur
2. Performans, ekonomik aktiviteler için gereklidir
3. Performans, bir baskı aracıdır

1. Performans, insan faaliyetlerinin doğal bir sonucudur: Başarı duygusu insanların ihtiyaç duydukları temel bir öğedir, ancak bu bazı insanları mutlu etmez. Performans genel olarak ortaya çıktığı yer olan iş alanlarında görülse de farklı yerlerde de ortaya çıkabilmektedir. Sosyal alanlarda elde edinilmek istenen başarılar buna örnek verilebilir. İnsan kaynakları anlayışına göre performans anlayışı aynı zamanda insan varlığını da kucaklamalıdır.

2. Performans, ekonomik aktiviteler için gereklidir: Performansın temelinde ekonomik amaçlar yatmaktadır. İlk bakış açısı olarak, performans doğal olarak ne iyi, ne de kötü olarak görülmektedir. Performans sosyal olarak parçası olunan hayatta da başarı kazanmak için gereklidir. Performans, kariyeri ve kişisel gelişimi desteklemekle beraber ekonomik gelişimi destekleyerek daha iyi bir çalışma düzeyi sağlamaktadır.

3. Performans, bir baskı aracıdır: Aslında performans, kontrol aracı olarak canavarlaştırılmaktadır. Performans üzerine odaklanıldığında, zorlama ve kişisel alışkanlıklar telafi edilmektedir. Performans, insan potansiyelini kötüye kullanan bir unsur olarak karakterize edilmiştir.

¹⁶³ HOLTON, Elwood, F., "On The Nature of Performance and Learning in Human Resource Development", *Advances in Developing Human Resources*, 2000; 2; s:60

Bu konuda daha gelişmiş insan kaynakları anlayışı ve performans ilişkisi yaklaşımları vardır. Örneğin, “performans kişilerin temel ve ayrılmaz parçaları olan kendi azim ve iradelerini reddeder”¹⁶⁴ görüşüne alternatif olarak Bierema; performans söz konusu olunca, başvurulacak model mekanist bir yaklaşım olarak adlandırılmaktadır” görüşünü savunmuştur.

Bu yaklaşımları performansa karşı insan potansiyelini karşıt kabul eden bir perspektif olarak kabul edilebilir. Ancak bakıldığında performans anlayışı olarak öğrenmenin de performansı gerekli kılan bir süreç olduğunu kabul eden söyleyen araştırmalar öğrenmeyi de farklı anlayışlar üzerine kurulmuş olan 3 farklı yaklaşım olarak ele almışlardır.¹⁶⁵ Bunlar;

1. İnsancıl gayret.
2. Bilgi transferinin değerlendirilmesi.
3. Toplumsal baskı için bir araç.

Genel olarak bakıldığında ne öğrenme ne de performans doğal olarak iyi ya da kötü diye betimlenemez. Bu iki unsur da bir baskı aracı olarak görülmekte ve çalışan potansiyelini yükseltmek için kullanılmaktadır. Yazarın düşüncesine göre insan kaynakları anlayışı, çalışan potansiyelini yükseltebilmekte ve performansla eğitime odaklanma sayesinde çalışanların deneyimlerini arttırabilmektedir.

Genel olarak, insan kaynakları anlayışına dayanan performans belirtildiği gibi üç perspektif ortaya çıkartmıştır. Ancak öğrenme daha çok iyi, performans ise daha çok kötü olarak görülmüştür. Ancak şunu kabul etmeliyiz ki öğrenme ve performans her zaman kalitenin iki ayrılmaz parçası olarak ortaya çıkmaktadır ve bu

¹⁶⁴ BARRIE, J, PACE, R.W., “*Learning for Organizational Effectiveness: Philosophy of Education and Human Resources Develeopment*”, Human Resources Quarterly, 9 ,

¹⁶⁵ MEZROW, J.. Transformative dimensions of adult learning San Francisco: Jossey-Bass., 1991, s:34

iki unsur insan varlığının kişisel olarak doğal bir parçasıdır. İnsan kaynakları anlayışı ne bir baskı aracı olarak ne de insan potansiyelini arttırmayı garanti edecek bir unsur olarak kabul edilmelidir.¹⁶⁶

Eğitim ve performans ilişkisi için yapılan farklı çalışmalarda asıl çıkış noktası genel olarak performansın nasıl algılandığı ve değerlendirilmesine neden gerek duyulduğu konusudur. Bu nedenle, birçok model geliştirilmiş ve uygulanmaya çalışılmıştır. Bu model çalışmalarının birisi de Andrew Neal ve Mark A. Griffin'in yaptığı farklı performans modellerinin değerlendirildiği ve bunların sonucunda da ortaya çıkan bir performans modelidir. Performans değerlendirme için gerekli modelleri 3 ana başlık altında toplandığından ortaya performans anlayışına olan farklı yaklaşımlardan oluşan temel modeller çıkmaktadır.¹⁶⁷

Bu modellerden ilki, performans modelinin kişisel alışkanlıkları hedef alan insan kaynakları yönetiminin etkililiğini geliştirme yönünde olmuştur.

İkinci olarak, mevcut iş şartlarının değiştirilerek değerlendirilen çalışan performansının kişisel sorunların çözümünde ve bu sorunların nedenlerinin belirlenmesinde kullanılan bir model olduğu belirtilmiştir.

Üçüncü olarak ise, kişisel performansla organizasyonel faaliyetlerin arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir performans modeli geliştirilmiştir.¹⁶⁸

İlk modeldeki temel anlayış, kişisel performansın rahatlatılarak geliştirilmesinin organizasyonel performansa da pozitif yönde etki ettiği ve bunun da insan kaynakları yönetiminin etkisiyle olduğudur. O nedenle personel seçiminde

¹⁶⁶ HOLTON, A.g.e s:60

¹⁶⁷ ANDREW, Neal and GRIFFIN Mark A., “*Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management*”, Asia Pacific Journal of Human Resources, Sage Publications, 1999; 37;s: 44

¹⁶⁸ ANDREW, GRIFFIN, A.g.e. s:51

anahtar noktalar olan bilgi, beceri, kabiliyetler ve diğer özelliklerin iyi belirlenmesi ve bunların da süreç içerisinde geliştirilmesi gerekmektedir.¹⁶⁹

Ayrıca bu model, insan kaynakları yönetiminin farklı faaliyetlerinin birleştirilmesini sağladığı gibi aynı zamanda performansa da etkili olunması yönünde yardımcı olmaktadır. Farklı faaliyetlerin işletme performansını artırıcı ve örgütün farklı bölümlerini bütünleyici unsurları belirlenecek bir modelle, insan kaynakları yönetiminin daha kolay yapılabileceğinin bir kanıtıdır. Örneğin, işe alım, verilecek eğitim programları ve performans bütün işletmeyi kapsayan belirlenmiş bileşenlerdir ve bu unsurların hemen hepsinde oluşabilecek değişimler hem kişisel, hem de durumsal faktörleri etkileyerek işletmeye şekil verecektir.

Mevcut iş şartlarının değiştirilerek değerlendirilen çalışan performansının kişisel sorunların çözümünde ve bu sorunların nedenlerinin belirlenmesinde kullanılan modelde ise, insan kaynakları yönetimi, işe alım sürecinde, eğitim programlarının hazırlanmasında ve performans ölçümlerinde temelinde kişilerin bireysel düzeyde performanslarının ölçümüne dayanmaktadır.¹⁷⁰ Fakat değişen ve aynı zamanda zorlaşan çalışma şartları bireysel performans ölçümünü zorlaştırmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme bir alışkanlık oluşturmuştur ve kişiler kontrol altında tutulmuştur. Buradan hareketle işe alma, eğitim ve performans gibi konuların kişisel değerlendirme altına alınması amaçlanmıştır.¹⁷¹ Bunun sonucu olarak da, performans ölçümü durumsal faktörler, teknolojik gelişmeler ve pazar durumlarının dışında tutulmuştur. Ancak, daha da fazla artarak

¹⁶⁹ HUSELID, M.A., "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and financial performance. *Academy of Management Journal* 1995, 38:

¹⁷⁰ ILGEN, D.R. & PULAKOS, E.D., "*The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development.*" Society for Industrial and Organizational Psychology New Frontiers Series. Jossey Bass San Francisco, 1999, s:44

¹⁷¹ WALL, T., JACKSON, P. & DAVIDS, K., "*Operator Work Designs and Robotics Systems Performance: A Serendipitous Field Study*". *Journal of Applied Psychology*, 1992 75: 691-97.s:55

yayılan bilgisayarlı üretim sistemleri ve otomasyon anlayışı, performansın ölçülmesini daha zor bir hale getirmiştir, sonucunda ise davranışları ölçen performans anlayışı geliştirilmiştir.¹⁷²

Üçüncü model görüşünde ise, performansı etkileyen potansiyel girdilerin insan kaynaklarına etkileri gözönüne alınmaktadır. Ancak, araştırmacılar insan kaynakları yönetiminin etkililiğinin arttırılması ve sonuçta da örgütün performansının artacağı düşüncesine ispat arama çabası geliştirmişlerdir. İnsan kaynaklarında performans değerlendirmeye ise, örgütsel etkililiğin ve finansal başarının bir bütünü olarak bakmayı önermişlerdir. Araştırmalar ışığında kişisel performansla uzun dönemli girdiler hâlâ performansın ilk evrelerini oluşturduğu ortaya çıkmaktadır. Oluşturulan performans modeli de kişisel performansı ve organizasyonel girdileri temel alan bir bağ ile açıklamaya çalışmaktadır.

Bu üç model anlayışının sonucunda ortaya konulan performans modelinde ise Campell, Mc Clay ve R.A. Oppler performansı değerlendirmek için mevcut gereksinimleri belirlemiş, bunun insan kaynakları için gerekli ve yararlı olacağını savunmuşlardır.¹⁷³

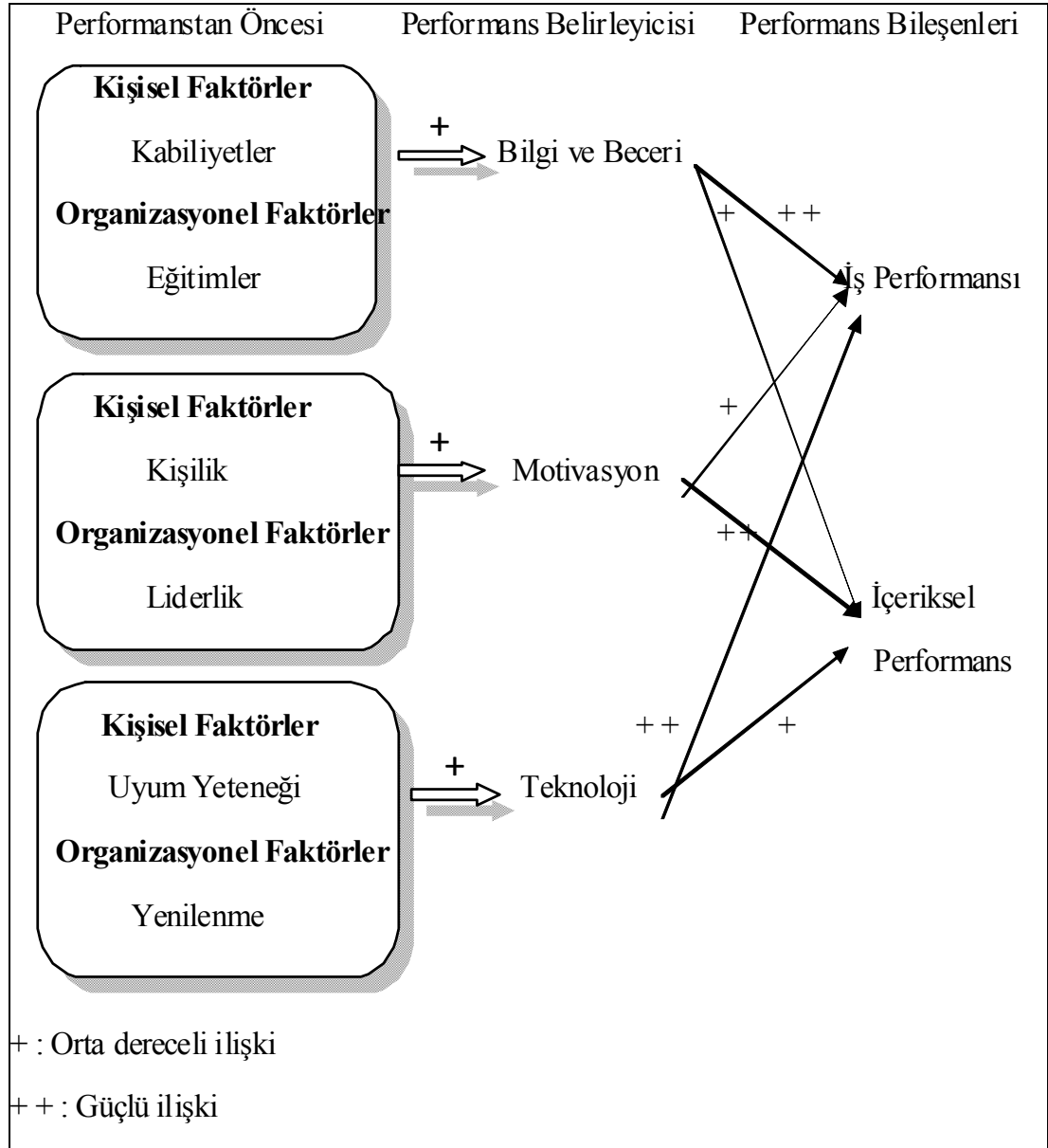
Bunlar içinde ne gibi kişisel özelliklerin ve kabiliyetlerin performansı etkilediğini açıklamaya çalışmışlardır ve ortaya organizasyonel başarı için birtakım alışkanlıkların ve becerilerin olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, performansı belirleyen ve performans değerlendirmeden önce olan belirleyiciler ve bileşenlerin

¹⁷² NEAL, A., GRIFFIN, M., PATERSON, J. & BORDIA, P., “*Development of Measures of Situation Awareness, Task Performance, and Contextual Performance in Air Traffic Control.*” In A.R. Lowe & B.J. Hayward (eds), *Aviation Resource Management*, vol. 2. Aldershot, UK: Ashgate. Ostroff, C. The relationship between satisfaction, attitudes, and perfor, 1992, s:65

¹⁷³ CAMPBELL, J.P., McCLOY, R.A., OPPLER, S.H. & SAGER, C.E. “*A Theory Of Performance*”. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates (eds), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. S:53

ayrıt edilmesine çalışmışlardır. Şekil – 15’de açıklanmaya çalışıldığı üzere ortaya konan yeni kişisel iş performansını etkileyen faktörler gösterilmeye çalışılmaktadır.

Şekil – 15 Kişisel İş Performansını Etkileyen Faktörler



KAYNAK: CAMPBELL, J.P., McCLOY, “*A Theory Of Performance*”. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates (eds), Personnel selection in organizations. San Francisco: Jossey-Bass. S:53

Bu yeni modelin öngörüsü genel olarak araştırmaların eğitimin etkili olup olmadığını bireysel ve organizasyonel faktörlere bağlama derecesine göre belirlenmektedir. Bu faktörler genel olarak öğrenme, geçmişi hatırlayabilme, kabiliyetler ve motivasyon iken, organizasyonel olarak örgütsel iklimdir. Ancak eğitmenler bunun geliştirilmesinin pratikte zor olacağı kanısındadırlar.¹⁷⁴ Çünkü iş başında verilen eğitim sonrasında her iş için ayrı ayrı birimlerdeki performansı incelemek, farklı sınıflandırmalar içindeki iş yapılarının ve mekanizmaların detaylı incelemesini gerektirmektedir. Şu anki mevcut modelde, eğitim performanstan önce gelmektedir. Burada eğitimin amacı; kişisel bilgiyi, kabiliyetleri ve motivasyonu geliştirerek bunu iş çevresinde gelişmeler sağlayacak bir yapıya kavuşturup sonucunda da bağlamsal anlamda bir performans gelişimi sağlamaktır. Oluşturulacak modelde öncelikle eğitimi verecek kişi performans gerekliliklerini yani görevlerini iyi belirlemeli, ondan sonra bu görevleri yerine getirebilmek için gerekli belirleyici etkenleri düzenlemelidir.

Eğer amaç performansı geliştirmekse, genelde daha önemli olan nokta motivasyondan çok bilgi ve kabiliyetlerdir. Eğitimin ilk safhalarında da yine göz önünde bulundurulması ve odaklanılması gereken nokta tanıtıcı, bilgi veren bir eğitim olmalıdır.

Motivasyon durumlarında ise yapılacak işin etkililiği açısından kişisel üstünlük, hakimiyet ve kişisel gelişimin hedeflenmesi ön plandadır. Otomatikleşmiş kişisel görevler ve yapılan pratikler daha önemli hale gelmiş, bu da daha az dikkat, bilgi ve motivasyon gerektirmeye başlamıştır. Ancak, verilen eğitim teknikleri bu

¹⁷⁴ BJORK, R.A., “*Memory And Metamemory Considerations In The Training Of Human Beings.*” In J. Metcalfe and A. P. Shimamura (eds), *Metacognition: Knowing about knowing*. Cambridge, MA: MIT Press. (1994), s:24

durumu daha değişken ve indirgenebilir hale getirirken artarak transfer edilebilen bilgiler ve beceriler olarak eğitim sürecinde verilebilmektedir.¹⁷⁵

Performanstan önce verilecek her türlü eğitimde, eğitimin ve sonucunda da performansın maksimize edileceği hedeflenmiştir. Kabiliyetler ise, büyük oranda en geniş araştırma ve kişisel gelişim unsuru olarak kabul görmektedir. Çünkü kabiliyet bilgi, beceri, bunları edinme ve daha sonrasındaki bilgi transferleri konusunda güçlü bir tahmin aracıdır. Performanstan önce olan diğer kişisel aşamalar performansın içinde var olan yönelimleri, tutumları ve tecrübeleri içermektedir. Örgütsel faktörler, eğitim performansından önceki eğitim çerçevesi, eğitimcinin çabaları ve destekleri, kültürel ilerleme ve öğrenme, son olarak da bu öğrenme sürecinin karşı tarafa geçirilmesi gibi unsurları da yerine getirebilmektedir.¹⁷⁶

5.3. Eğitim Programının Hazırlanması

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra eğitim programının hazırlanması aşamasında belirlenen ihtiyaçların hangi aşamalardan sonra ne ölçüde karşılanası gerektiğine dair bir düşüncenin ortaya çıkması beklenir. Her eğitim programında olduğu gibi işletmelerde de verilen eğitimlerin birtakım amaçları olmaktadır. Bunlar genel olarak çalışanların bilgi ve becerilerini arttırma ve çalışanlara bilginin yanında gerekiyorsa becerinin de kazandırılmasıdır. Bir eğitim

¹⁷⁵ HESKETH, B., “ *Dilemmas In Training For Transfer And Retention. Applied Psychology: An International Review*”, 1997,46(4): 317- s: 39.

¹⁷⁶ DONELLY, C.M., & McDANIEL, M.A., ” *Use Of analogy In Learning Scientific Concepts.*” Journal of Experimental Psychology: Learning, M&e mory Cognition, 1993, 19,s:87

programının planlanmasında dört temel unsurdan bahsedilir. Bu unsurlar eğitimciler, katılımcılar, eğitim konusu ve eğitim verilecek ortamdır.¹⁷⁷

Eğitim programının hazırlanmasında birtakım aşamalar vardır. Genel olarak bir sınıflama yaparsak iki aşamalı bu süreci amaçların ve eğitim programının kapsamının belirlenmesi olarak iki farklı kısma ayırabiliriz.¹⁷⁸

Bu iki temel aşamanın daha farklı açılımlarına baktıldığında ise hedeflerin belirlenmesi, mevcut durum içinde karar verme, eğitim konularının belirlenmesi ve programlanması, müfredatın hazırlanması, eğitim metotlarının seçimi, eğitimcilerin seçimi, katılımcıların seçimi, maliyet ve bütçelerin belirlenmesi, eğitim yeri ve niteliklerinin seçimi, eğitim için kullanılacak araçlar, eğitim süresinin belirlenmesi gibi farklı safhalar ortaya çıkmaktadır.

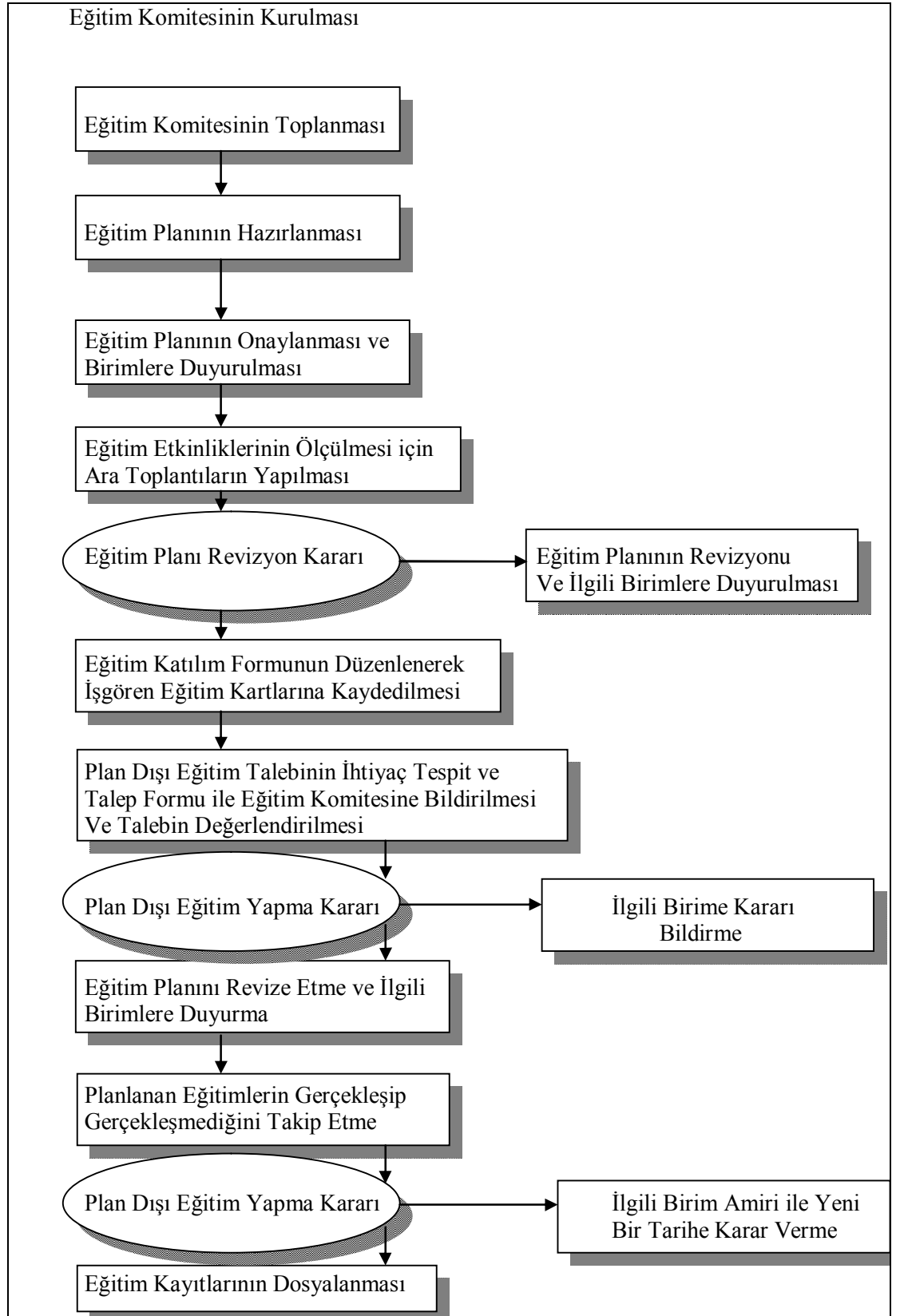
Eğitim programının hazırlanmasına yönelik olarak belirlenebilecek aşamalar Şekil – 16’da belirtilmiştir.¹⁷⁹

¹⁷⁷ ERDİL, Oya, KALKAN, A. “*Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü*”, Öneri Dergisi, II. 12, İstanbul, Haziran 1999, s:80

¹⁷⁸ GOLDSTEIN, A.g.e s:120

¹⁷⁹ ERDİL, A.g.e. s: 80

Şekil – 16 Eğitim Planının Hazırlanma Süreci



KAYNAK: ERDİL, A.g.e s:80

Bunların yanında işletmede eğitim programlarının hazırlanmasında birtakım temel prensiplerin göz önünde bulundurulması gerekir. Genel anlamda bakıldığında bütün eğitim programları belirli bir faaliyetin daha iyi olabilmesi ya da etkili bir şekilde uygulanması sonucunda işletmeyi daha başarılı kılacak sonuçlar vermesi amacıyla yapılır. Bunun sağlanabilmesi için eğitim programlarında her bireyin farklı yetenekleri ve farklı öğrenme motivasyonlarına sahip oldukları göz ardı edilmemelidir. Çalışanlara öğrenme sürecinde yardımcı olacak, onların öğrenme sürecini kolaylaştıracak birtakım motivasyon sağlayıcı araçların da kullanılması eğitim etkililiğinin sağlanmasına yardımcı olacaktır.

Tablo - 7 'de bu süreci yansıtan birtakım stratejilerin birlikte verildiği temel prensibi yansıtan bir tablo oluşturulmuştur.

Tablo – 7 Eğitim Programlarının Hazırlamasındaki Temel Prensipler

<i>Ön Eğitim Kararları</i>	<i>Eğitimin Yapısı</i>	<i>Öğrenme Sürecini Kolaylaştırma Stratejileri</i>
- Kültürel olarak farklı birey grupları için değişik programlar hazırlamak - Eğitim yaklaşımlarını bireylerin tipik öğrenme şekillerine uyumlu hale getirmek	- Açıkça eğitimin amaçlarını tanımlamak - Neyin nasıl ve ne zaman öğrenileceği ile ilgili görüş oluşturmak - Eğitimi basit parçalardan karmaşık bütüne gidecek şekilde yapılandırmak	- Öğrenenin yeni öğrenmenin istenen sonuçları elde edeceğine inanmasını sağlamak - İstenen davranışı gösteren ve bunun için ödül alan bireyi izleme şansı sağlamak - Öğrenene yeni davranışı tam olarak öğrenene kadar uygulama imkânı tanımak - Öğrencilerin ne kadar iyi öğrendiğine ilişkin bilişsel geribildirim sağlamak

KAYNAK: Irwin GOLDSTEIN a.g.e. s:120

Eğitim çalışmaları verilirken üzerinde odaklanılması gerekli konulardan biri de eğitimin başlangıç ve bitiş noktalarıdır. Bu konuda iki adet organizasyonel akım vardır. Birincisi, artarak devam eden insan kaynakları yönetiminin organizasyondaki çalışanların motivasyonlarının belirli bir sınıra geldiğini ya da yaklaştığını fark edebilmesidir. İkincisi ise, sürekli gelişen iş hayatındaki dengenin sağlanması ve iş kârının arttırılmasına yönelik olarak çalışanların esnek koşullara uyumlaştırılması noktasıdır.¹⁸⁰

Genel olarak bakıldığında, iki çok açık özellik insan kaynakları yönetiminin genel yaklaşımı olarak görülmektedir. Bunlardan birincisi, yönetici olabilmeleri için çalışanların o yöndeki gelişimlerini sağlayacak pratiklerdir, diğeri ise insan kaynakları stratejilerinin birbirleriyle ya da iş stratejileriyle birleştirilmesine yöneliktir.¹⁸¹

Personelin gelişimine dair yapılan pratiklerin verileri bölüm yöneticileri için önemli bir anahtardır. Bu anahtarlar gelişimin merkezini oluşturan belirli alanlarda göze çarpmaktadır. Bunlar, personel kararlarının uygun hale getirilerek, uygun durumlar için kullanılmasını sağlayan iş birimlerine olanak vermek, daha kısa zaman ve yol kat etmek için daha hızlı yerel kararları desteklemek, çalışan ilişkilerini geliştirmek, düşünülen yeni politikaları daha uygun ve makul derecelerde hayata geçirmek için yeni yollar tahsis etmektir.¹⁸²

Verilecek eğitimin şirket, bölüm ve kişisel düzeylerde ne gibi sınırlılıkları olduğu ve bu eğitim çalışmaları sonucunda alınan performans sonuçlarının eğitim

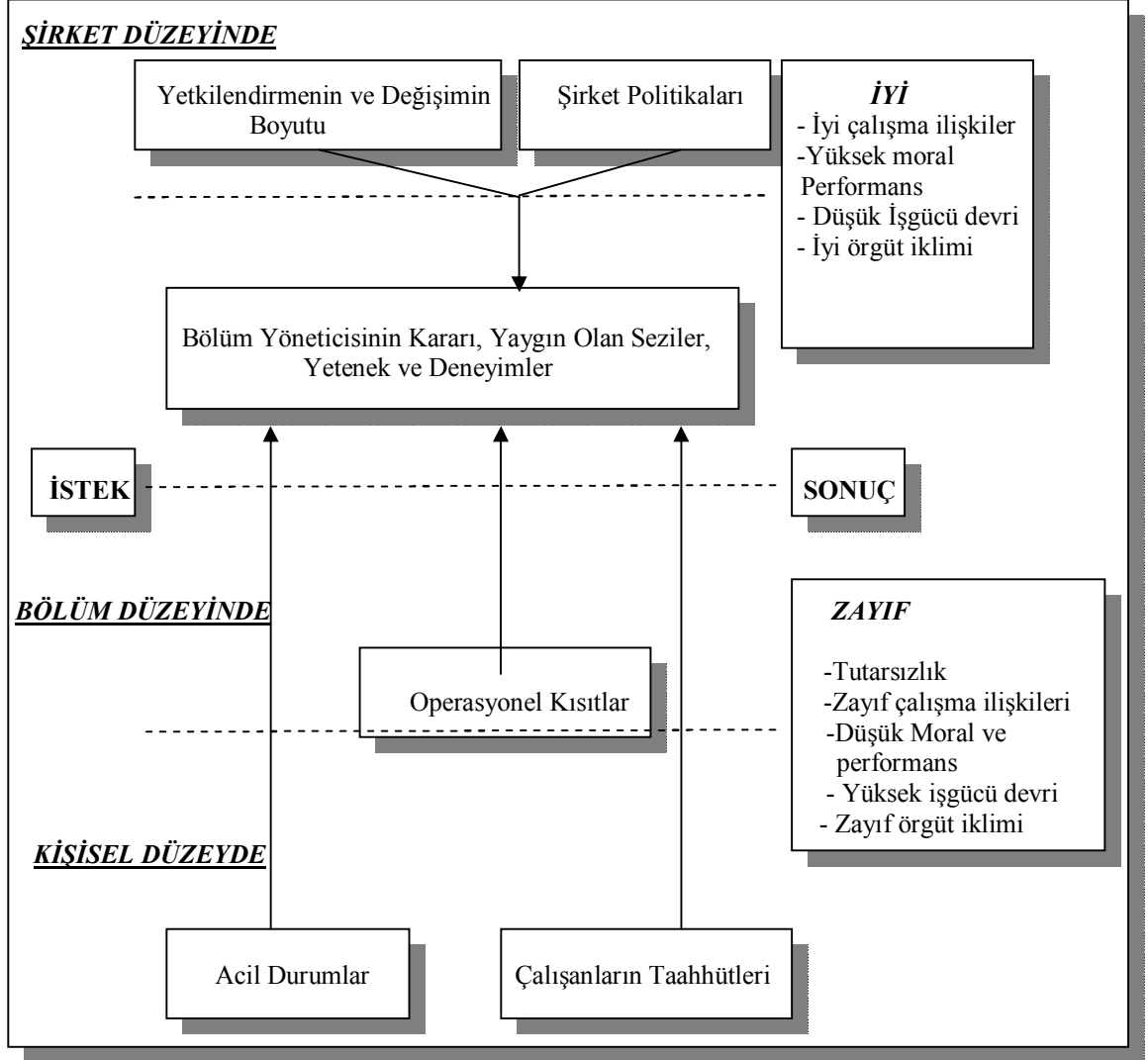
¹⁸⁰ DEX, S, SCHEIBL, F., "Business Performance and Family Friendly Policies", Journal of General Management, Vol.24, No:4,1998, s:22

¹⁸¹ GUEST, D., "HRM and Industrial Relations", Journal of Management Studies, Vol:24, No:5, s:21

¹⁸² BOND, Sue, Mc CRACKEN, Martin, "The Importance of Training in Operationalising Human Resources Policy", Journal of European Industrial Training Vol. 29 No. 3, Emerald Group Publishing Limited, 2005, pp. 246-260

çalışmalarına hangi ölçülerde yansıdığını gösteren bir şema Tablo - 8’de sunulmuştur.

Tablo – 8 Eğitim Çalışmalarının İşletme Düzeyleri Arası Etkileşimleri



KAYNAK: BOND, Sue, Mc CRACKEN, Martin, “The Importance of Training in Operationalising Human Resources Policy”, Journal of European Industrial Training Vol. 29 No. 3, Emerald Group Publishing Limited, 2005,

5.3.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra ortaya çıkan ihtiyaçlara göre eğitimin hedefleri belirlenir. Hedefleri belirlemek değerlendirme aşamasında nelere göre değerlendirme yapılacağıının bilinmesi açısından oldukça önemlidir. Hedefler ile arzu edilen davranış ve koşullar belirlenmiş olur. Amaçlar eğitilen kişinin eğitim

programını başarıyla tamamladıktan sonra nelerin üstesinden gelebileceğini belirtir.¹⁸³

Temelde düşünülen amaç daha geniş bir açıdan bakıldığında yeni kadrolara atanacak kişilerin hizmetin gerektirdiği yetenek, bilgi, beceri ve sorumluluk düzeylerine sahip olmasını sağlayacak bir donanım seviyesine ulaştırılmasıdır.¹⁸⁴

Bu aşamada belirlenecek eğitim amaçları eğitimsel, organizasyonel ve bireysel olarak sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma sürecinde amaçları şu şekilde belirtebiliriz.¹⁸⁵

- **Eğitimsel Amaçlar**

- ✓ Eğitim programında hangi kurallar, olgular ve kavramlar öğrenilmeli?

- ✓ Kimler eğitilmeli?

- ✓ Ne zaman eğitilmeliler?

- **Organizasyonel ve Departmansal Amaçlar**

- ✓ Eğitim; devamsızlık, işgücü devri, azalmış maliyetler ve gelişmiş verimlilik gibi organizasyonel ve bölümsel çıktılar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacaktır?

- **Bireysel Performans ve Büyüme Amaçları**

- ✓ Eğitim, bireysel çalışanın davranış ve tutumla ilgili çıktıları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacaktır?

¹⁸³ DESSLER, Gary, “*Human Resource Management*”, 6th Edition, New Jersey, Prentice Hall, 1994, s:243

¹⁸⁴ HARRIS, Michael, “*Human Resource Development*”, 2nd Edition, Harcourt Brace Collage Publishers, Philadelphia, 1998, s:310

¹⁸⁵ BYARS, Lloyd L., Leslie W. Rue, “*Human Resource Management*”, 6th Edition, Boston: Irwin McGraw – Hill, 2000, s:212

✓ Eğitim, bireysel çalışanın kişisel büyümesi üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacaktır?

Doğru bir değerlendirme yapabilmek için eğitim amaçlarının önceden dikkatli ve detaylı olarak saptanmış olması gerekir. Aksi halde eğitimin sonucunda beklenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek mümkün olmayacaktır. Örneğin, bir havayolu rezervasyon görevlisinin hedefleri; arayan müşterilere otuz saniye içinde uçuş bilgisi sağlamak ve müşteriden bütün bilgileri aldıktan sonra iki dakika içinde rezervasyonu tamamlamaktır. Eğitim sonunda çalışan bu davranışı gösterebiliyorsa eğitim amacına ulaşmış demektir.¹⁸⁶

5.3.2. Eğitilecek Çalışanların Seçilmesi

Eğitime katılacak olan çalışanların yapısı iyi tanınmalı ve bunlar hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bunlar; çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceriler ile kazandığı bilgi ve becerileri işine yansıtabilme özelliği, çalışanların pozisyonları, çalışanların yeterlilik duygusu, çalışanlar ile organizasyonun beklenti, tutum ve değerleri arasındaki uyumdur.¹⁸⁷

İşletmede her bir pozisyonda görevli çalışan için hazırlanmış olan eğitim programları için şu seçme yöntemleri kullanılır:

Başvuruların incelenmesi, yapılacak eğitime katılacak çalışanlar için başvuru formları gönderilir. Formda, çalışanın kişilik ve niteliklerine ilişkin verileri sağlayıcı sorular çalışan tarafından doldurulur. Daha sonra formlardaki cevaplar incelenir, belli esaslara göre eğitime katılacak çalışan seçilir ve gruplara ayrılır.

¹⁸⁶ WERTHER, William B. Ve DAVIS Keith, “*Human Resources and Personnel Management*”, 5th Ed. Boston, Irwin McGraw – Hill, 1996, s:89

¹⁸⁷ ERDİL, A.g.e. s:80

Sicil dosyalarının incelenmesi, işletmede çalışanların bir sicil dosyası bulunur. Bu dosyada çalışana ait bütün bilgiler saklanır. Bunlar, çalışanın kişiliğini, niteliklerini ve durumunu gösteren yazılı kaynaklardır. Eğitime katılacak çalışanın seçimi bu bilgilerden hareket edilerek yapılır.

Yönetici görüşlerinden yararlanma, eğitim programına katılacak çalışanın seçiminde; program, zaman ve yer göz önünde bulundurularak, bölümlerdeki iş yoğunluğu ve çalışan üzerindeki iş yüküne göre yöneticilere seçim yetkisi verilir.

Aday ve Başvuranlarla Mülakat, eleme ve seçme işleminde çalışan ile mülakat yapılacak ise, aranan nitelikler listesi, veri toplamada bir başlangıç noktası olabilir.

Psikolojik Testlerin Seçilmesi ve Geliştirilmesi, uygun test ve envanterin seçilip geliştirilmesi, eğitimin başarılı bir şekilde tamamlamak için gereklidir. Bunun için bilgi, yetenek, yaratılış ve öteki becerilerin doğru tanımlarının yapılması zorunludur.

Eğitilecek kişi sayısının belirlenmesi, kurs içeriğinin oluşturulması, kullanılacak öğretim yöntemlerinin seçimi ve araçların belirlenmesi eğitilecek kişilerin sahip oldukları birtakım özellikler tarafından belirlenmektedir. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁸⁸

- Katılımcıların unvanları
- Katılımcıların eğitim düzeyleri
- İş tecrübeleri
- Çalışma alanları ve bölümleri

¹⁸⁸ ÖZYURT, Aysun, “İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış – 1 Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması”, Human Resources Dergisi, Sayı 4, Şubat, 1998, s:59

Bunun yanında da genelde verilecek eğitimler çalışan, memur ve yönetici eğitimleri olarak farklı kapsamlarda değerlendirilebilmektedir. İşçi eğitimlerinde genellikle teknik bilgi ve becerinin kazandırılması hedeflenirken kalite bilincinin kazandırılması, teknoloji ve yeniliklere uyum sürecinin de benimsetilmesi hedeflenmektedir.

Memur eğitimlerinde ise daha çok hedef alınan kitle muhasebe, denetim, satın alma, sekreterlik, bilgi işlem ve benzeri işlerde görev alan çalışanları kapsamaktadır. Bu görevlerde bulunan kişilerin daha çok yöneticilere yakın olması ve bunun yanında vermiş oldukları hizmetin işletmenin imajına etkide bulunduğu için eğitimleri de önem arz etmektedir.¹⁸⁹

Yöneticiler içinse yine eğitim önemli bir unsuru teşkil etmektedir. Çünkü yönetici bir işletmede çalışanları biraraya getiren onları yönlendiren ve koordine eden kişi olduğu için birtakım yetenekleri ve becerileri de kendinde barındırması gerektirmektedir. Bu nedenle, yöneticilere verilen eğitim ayrıca önem arz etmektedir.

5.3.3.Eğitimcilerin Seçimi

Eğitim ve geliştirme programının etkililiği eğitimcilerin yeteneğine bağlıdır. Eğitimciler, kursiyerlerle ve sistemin diğer kısımları ile doğrudan bağlantılıdır. Sistemin en zor görevi eğitimcilere düşer. Eğitimciler ayrıca, sistemin iyi bir şekilde çalışmasını sağlamak için istenen yardımı, rehberliği, konu uzmanlığını sağlamak zorundadır.

Genel olarak bakıldığında ideal bir eğitimci rolü ya da ideal bir eğitimci yöntemi yoktur. Her eğitimcinin kendine özgü farklı yöntemleri olabilir. Yöneticiler

¹⁸⁹ FINDIKÇI, İlhami, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s:258

için gerekli olan eğitim insan ilişkileri ve kavramsal becerilerin kazandırılması konusunda olması sebebiyle eğitim hem daha zor olabilmekte, hem de aynı zamanda daha profesyonel kişilerce verilmesi gerekliliği doğmaktadır.

Eğitime sağlanacak kaynağın işletme içi veya dışından olabilmesinin yanında her iki durumda da eğitim verecek kişilerin sahip olmaları gereken başlıca özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁹⁰

- ✓ Eğitimci konusunda uzman olmalıdır.
- ✓ İyi bir iletişimci olmalıdır.
- ✓ Etkili öğrenme için çalışanlara danışmanlık yapabilmelidir.
- ✓ Kişilerin gelişmelerine katkı sağlayıcı olmalıdır.
- ✓ Teknolojik araç ve gereçleri kullanabilmelidir.
- ✓ Öğrenme ilkelerini eğitim yerinde uygulayabilmelidir.
- ✓ Zamana duyarlı olmalıdır.
- ✓ Yüksek beklentileri karşılayan ve yaratan birisi olmalıdır.
- ✓ Eğitimci katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerine

sahip olduklarının bilincinde hareket etmelidir.

Belirtilen özellikleri taşıyan ve eğitim verilecek konuda yeterli olduğu düşünülen eğitimcilerin seçimi konusunda ise organizasyon, işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki farklı eğitimci seçme alternatifi ile karşılaşır. Bu alternatiflerin seçiminde ise birtakım yöntemler kullanılır. Bu noktada kullanılacak eğitici seçim yöntemleri şunlardır:¹⁹¹

¹⁹⁰ FINDIKÇI, A.g.e., s:260

¹⁹¹ ERDİL, KALKAN, A.g.e. s: 80

İşletme İçinden Seçim

İşletme içi eğitimcilerin düzeyi, eğitim programının üzerinde olmak zorundadır. Eğitimciler, eğitimcinin öğreteceği iş için gerekli olan teknik bilgi ve beceriye sahip çalışanlardan seçilmelidir. Eğiticilik özelliği kazanmış olan kişilerden programın uygulanmasında yararlanılabilir. İşletme içi eğitici kaynakları; eğitimciler, operatörler ve teknik elemanlar – uzmanlar, bölüm şefleri ve birim yöneticileridir. Bu ve benzeri kaynaklarla birlikte en önemli olanlardan birisi de eğitici çalışanlardır.

Eğitimciler

Eğitim ve geliştirme faaliyeti yöneticileri olarak örgüt içinde görevlendirilmek üzere, öğretmen okulları ve Eğitim Fakültesi mezunlarını istihdam etme seçeneği vardır. Bu elemanların iyi oturmuş mesleki bilgi ve beceriye sahip oldukları inancı yaygındır. Ancak, mesleki bilgi ve beceri yanında işin esas içeriği ve teknik yönünün de bu kişilerce bilinmesi gereklidir. Teknik ve mesleki okullarda öğretilen becerilerin çoğu endüstriyel eğitimde de uygulanabilir. Bu kaynaktan gelen eğitimciler hemen kullanılabilir. Ancak bu mesleğe yeni alınan elemanlara eğitim yatırımlarının yapılması gereklidir. Bu eğitim, göreve başlamadan önce yapılmalıdır.

Operatör ve Teknisyenler

Kıdemli operatör ve teknisyenler teknik eğitim için en umut verici öğretici kaynaklardır. Bunların öğretecekleri iş, meslek ve teknolojilerle ilgili tecrübeleri vardır. Bu öğreticiler işbaşı eğitiminde ilk elden tecrübe kazanmışlarsa öğretici olmakta en önemli özelliğe sahiptir demektir. Bunların iş konusunda uzmanlığı ve örgüt bilgisi vardır. Ancak, en önemli eksiklikleri çeşitli eğitim metot ve tekniklerini bilmemek, bundan dolayı da öğretmek becerisinden mahrum olmalarıdır.

Bölüm Şefleri ve Yöneticiler

Eğitimcilerin seçiminde, işletme içi eğitim yöneticilerinden de yararlanılabilir. Eğitim yöneticileri, eğitim programlarının düzenlenmesi, yürütülmesi ve değerlendirilmesinden sorumlu kişilerdir.

İşletme Dışından Seçim

İşletme dışındaki eğitimler, çoğunlukla konusunda uzman eğitimciler veya öğretim görevlileri tarafından verilir. Bu tarz eğitimler, konferans ve seminer şeklinde olur. İşletme dışında eğitimcilerin seçiminde şu temel faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Konuda uzmanlık, iletişim yeteneği, etkililiği ile pedagojik bilgi yeteneğidir.

Çalışanın eğitilmesine yönelik hazırlanan eğitim planının uygulanmasında işletme dışından eğitimcilerin seçiminde danışmanlık firmalarından veya üniversitelerden yararlanılabilir. Uzman kişiler, eğitim ihtiyacının belirlenmesinden, programların uygulanmasından ve değerlendirilmesinden sorumlu kimseler olup, aynı zamanda bir eğitimci olarak bir konunun üzerinde bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir.

5.3.4. Eğitim Konularının Belirlenmesi ve Programlanması

Organizasyondaki eğitim konuları çalışanlara ve örgütün yapısına göre belirlenerek, en üst kademedeki yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar her düzeydeki elemanların görev ve sorumluluklarına uygun olarak düzenlemelidir. Bu eğitimler hem çalışanlara gerekli olan ilgi ve becerileri kazandırmaya, hem de çalışanların mevcut niteliklerini geliştirmeye yöneliktir. Çalışanlara gerekli olan bilgi

ve becerilerin teorik ve pratik eğitimlerle verilmesi eğitim programlarının ortak yönüdür. Eğitim ve geliştirme programlarına katılan çalışanlara, uygulamaya dönük işbaşı eğitimlerle öğrenecekleri şeyi bizzat deneme olanağı sağlanmalıdır.

5.3.5. Eğitim Süresinin Belirlenmesi

Yıllık eğitim programları hazırlanırken dikkat edilecek önemli noktalardan birisi de eğitim süresidir. İşletmeler eğitim faaliyetleri için bir maliyete katlanmaktadır. Bu sürecin gereksiz yere uzun olması işletmenin eğitim için yapacağı harcamaları da arttıracaktır. Dolayısıyla sürenin, eğitimin etkililiği ve verimliliği ilkesine göre belirlenmesi zorunludur. Ayrıca, eğitim çalışmalarına katılan bazı çalışanların özellikle farklı bölgelerde eğitime tabi tutulmaları onların birtakım ihtiyaçlarının da karşılanmasını gerektirmektedir. Çalışanların bir kısmının eğitim nedeni ile işten uzak kalmaları da düşünüldüğünde bu maliyetin oldukça yüksek olduğu açıktır. Bütün bunlar gözönüne alındığında eğitim süresinin başlangıçta tespit edilmesi gerekmektedir.¹⁹²

5.3.6. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitim bütçesi işletmede belirli dönemlerde yapılacak olan çalışanların eğitimine ilişkin harcamaları belirlemek ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacına yöneliktir. İşletmelerin eğitim faaliyetleri çeşitli nitelikli harcamaların yapılmasını gerektirmektedir. Eğitim faaliyetleri nedeni ile katlanılan maliyetlerin kapsam ve içeriği işletmeden işletmeye değişmektedir. Ancak, işletme

¹⁹² İNCE, Mehmet, “İnsan Kaynakları Eğitiminin Performans Üzerine Etkileri”, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2000, s:106

faaliyetlerine başlamadan önce eğitim planlaması yapılırken, bu maliyetlere ilişkin rakamların ne olacağının tahmini olarak belirlenmesi gerekmektedir.¹⁹³

Eğitimin bütçelenmesi konusunda oluşacak maliyetle sabit ve değişken maliyetler olarak sınıflandırılabilceği gibi aynı zamanda bu ayrımı eğitimin yapılmadığı zaman oluşan maliyetler ve eğitimin yapıldığı zaman oluşan maliyetler olarak da sınıflandırabiliriz.

Eğitim yapılmadığında oluşan maliyetler oluşan maliyet kalemlerini açık maliyetler ve gizli maliyetler olarak ifade edilebilir.¹⁹⁴

Eğitim Yapıldığında Oluşan Maliyetler

Açık Maliyetler

Açık maliyetler, fire maliyetleri, fazla mesai maliyetleri, siparişlerin yerine getirilmemesi, müşteri şikâyetlerinin artması, birim maliyetlerin azalmaması ve fazla oranda hatalı mal üretmektir.

Gizli Maliyetler

İş kazaları, işe geç gelmeler, yüksek işgücü devir hızı, işe kayıtsızlık ve genel bir örgüt kültürünün oluşmamasıdır. Ayrıca, son dönemdeki yönetim yaklaşımları çerçevesinde eğitim politikalarındaki değişimin işletme tarafından benimsenmemesinin maliyeti ise; müşteri memnuniyetsizliği, eğitim sürecinde inançsızlık, verimsizlik gibi çeşitli maliyetler olabilir.

¹⁹³ ÜNÜSAN, Çağatay, “*Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları*”, Şafak Ofset ve Tipo Matbaacılık, Ankara, 1999, s:35

¹⁹⁴ TAŞKIN, Erdoğan, “*İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*”, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2001, s: 128

Eğitim Bütçesi

Bütçenin kelime anlamı; devletin, bir kuruluşun, bir aile ya da bir kimsenin gelecekteki belirli bir süre için tasarladığı gelir ve giderlerini tür ve ayrıntıları ile gösteren bir çizelgedir.

Eğitim bütçesi ise; işletmede belli bir dönemde çalışan eğitimi ile ilgili yapılacak harcamaları belirlemek ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla yapılır.

Eğitim harcamaları genellikle bir yıllık bütçe içinde gösterildiğinde, bir yılı aşkın eğitim programlarına ilişkin harcamalar ait oldukları yılların bütçeleri içinde gösterilirler. Eğitim bütçesinin bir yıllık dönemi kapsamı nedeniyle eğitim programına katılanların sayısı açısından karşılaştırmalar çalışan/yıl olarak yapılır.

5.4. Eğitim ve Geliştirme Yönteminin Seçilmesi

İşletmelerde eğitim yöntem ve tekniklerinin seçimi eğitilecek kişiye, konuya, zamana ve maliyete göre değişebilmektedir. Genellikle yönetici eğitimi ile yönetici olmayanların eğitimi arasında fark vardır. Yönetici olmayanların eğitimi daha çok beceriye dönük iken yönetici eğitimi daha çok kavramsaldir.¹⁹⁵

Eğitimin amacına ulaşabilmesi için öncelikle seçilecek eğitim ve geliştirme yönteminin doğru seçilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Günümüzde eğitim yöntemlerinin sayısı oldukça fazladır. Ancak asıl olan nokta çalışana nasıl bir eğitim verilmek istendiğidir. Bu, bilgi aktarımına dayalı olabileceği gibi, uygulamalı bilgi vermeye veya çalışanın işteki motivasyonunu arttırmaya yönelik soyut bir yöntem de olabilir.

¹⁹⁵ YÜKSEL, A.g.e.s s:205

Genel olarak bakıldığında tek ve en iyi eğitim yönteminden bahsetmek mümkün değildir. Eğitim yöntemlerinin seçim sürecinde gözönünde bulundurulması gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bu noktalar şu şekilde sıralanabilmektedir:¹⁹⁶

- ✓ Eğitimin amaçları
- ✓ Eğitilecek personelin özellikleri
- ✓ Eğitimde kullanılması gereken unsurların temini
- ✓ Eğitimcilerin öğretilcek konular hakkındaki yeterlilikleri
- ✓ Eğitim yeri seçimi
- ✓ Yönetimin yararlılıkları ve sakıncaları

Bu açıklamalar ışığında kullanımda olan yöntemler olarak ikili bir sınıflama hizmet içi eğitim ve hizmet dışı eğitim olarak yapılmaktadır.

5.4.1. İşbaşı Eğitim

İşletmeler çeşitli nedenlerle (emeklilik, ölüm, istifa vs) işten ayrılan çalışanların yerine yenilerini istihdam etmek durumundadırlar. Ancak, bu yeni işe alınan çalışanlardan işe başlar başlamaz önceki çalışanın temposunda çalışması ve aynı verimliliği göstermesi beklenemez. Hatta bu işi daha önce başka bir işletmede yapmış olsa dahi, yeni işletmenin kurallarının, iş ortamının ve işletme kültürünün öğretilmesi için bir eğitime ihtiyacı vardır. Diğer taraftan, teknolojinin gelişim seyrinden işletmedeki üretim yapısının etkilenmesi ve kullanılan üretim tekniklerinin rekabet ortamı sürekli yenilenmesinin gereği ve hatta çalışanın yeni görevlere hazırlanması gibi nedenlerle eski çalışanın da eğitime tabi tutulması bir zorunluluktur.

¹⁹⁶ İNCE, A.g.e s:108

Tanım olarak da bakıldığında hizmet içi eğitim; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendiği ya da ilerde yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.¹⁹⁷

Bir başka görüşe göre ise, çalışanların buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmek¹⁹⁸ olan hizmet içi eğitim, aynı zamanda kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yakınlığını ve sorumluluklarını yerine getirebilmelerini sağlama etkinliğidir.¹⁹⁹

Ancak işbaşı, eğitimin olumlu ve olumsuz olabilecek yönleri de vardır. İşbaşı eğitimin diğer eğitim yöntemine göre üstünlüğünü şu şekilde açıklanabilir:²⁰⁰

1. İşbaşı eğitim yöntemleri maliyetler açısından daha az bir giderle uygulanabilen bir yöntemdir. Araç, gereç ve materyal alımı ve ayrıca yatırım harcamaları gerekmemektedir.

2. Eğitim, iş sırasında yapıldığı için çalışanların hem öğrenmeleri sağlanmakta, hem de üretimde bulunmaktadır.

3. Çalışanlar işyerinde çalıştıkları için işin yapılmasında fazla bir aksama olmamaktadır.

4. İşbaşında eğitim ile öğrenilen malzemenin anında transferi söz konusudur.

¹⁹⁷ SABUNCUOĞLU, A.g.e s:125

¹⁹⁸ PALMER, Margret, WINTERS, Kenneth, “İnsan Kaynakları”, çev: Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997, s:119

¹⁹⁹ CANMAN, A.g.e, s:85

²⁰⁰ TINAZ, A.g.e. s:78

5. İşbaşında öğrenim sayesinde çalışanlar ve iş arasında herhangi bir uyum sorunu yaşanmamaktadır.

6. İşbaşında öğrenme sayesinde sosyal ilişkiler açısından iş arkadaşları ile aynı yerde çalışan bireyler sosyalleşme süreci yönünden yabancılaşma sorunu yaşamamaktadırlar.

7. İşbaşında eğitim yöntemi sayesinde çalışanın yaptığı hataların anında düzeltilmesi söz konusudur.

8. İşbaşında eğitim sürecinde yöneticinin varlığı öğrenme sürecini hızlandırmaktadır.

Bunların yanında işbaşı eğitimin eksikliklerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür.²⁰¹

1. İşbaşı eğitim ile deneyimsiz çalışanlar işletmenin araç-gereçlerine zarar verebilirler.

2. Deneyimsiz çalışanların iş kazalarına uğrama ya da sebep olmaları söz konusu olmaktadır.

3. Yönetici baskısı sayesinde eğitim sürecinin etkili öğrenimi için zaman sıkıntısı yaşanmaktadır.

4. Bu yöntemle çok sayıda çalışanı eğitmek mümkün değildir.

5. Eğitim ortamının fiziki koşullarının yetersizliği öğrenmenin ön koşullarından biri olan çalışanların motivasyonu sürecini olumsuz etkileyebilmektedir.

²⁰¹ BİNGÖL, Dursun, “*Personel Yönetimi*”, Üçüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s:193

6. Eğitimi yürüten yöneticilerin öğrenme yeteneğinin eksik olması öğrenme sürecini sıkıntıya sokabilmektedir.

7. İyi tanımlanmış iş başarı kriterlerinin eksikliği önemli sıkıntılara yol açabilmektedir.

Bunların önlenmesi amacıyla eğitim uzmanlarının birtakım önerileri söz konusudur. Bu öneriler şu şekilde ortaya konabilir:²⁰²

- ✓ Her işbaşı eğitim süreci için gerçekçi önlemler ve amaçlar geliştirmek
- ✓ Her eğitim süreci için belirli bir eğitim programı planlamak ve sürekli geribesleme için periyotlar oluşturmak.
- ✓ Öğrenmeyi teşvik edici bir ortamın yaratılması için yöneticilere yardımcı olmak.

5.4.1.1. İş Rotasyonu

Bu yöntemde çalışan bir işten başka bir işe geçerek çeşitli sürelerle yaptığı işi değiştirir. Bu sayede çalışan kendi işinin organizasyondaki diğer işler hakkında bilgi ve tecrübe edinmiş olur. Bu yöntem özellikle tatil, devamsızlık, küçülme veya işten ayrılma durumlarında organizasyona yardım eder.²⁰³

Yöntemin iyi uygulanmasıyla kişi işletmenin tüm fonksiyonları hakkında bilgi ve beceri kazanmış olacaktır. Özellikle işgücü devir oranı yüksek olan organizasyonlar için uygundur.

Diğer taraftan, bu yöntem teknik beceri eğitimlerinde genellikle faydalı bulunmamaktadır. Bunun yanında, yöneticilerin eğitiminde yaygın olarak görülmektedir. Değişik operasyonlara geniş bakış açısına sahip olan kursiyerler, aynı

²⁰² BAHLANDER, SHERMAN, SNELL, A.g.e s:239

²⁰³ WERTHER, A.g.e. s:292

zamanda işletmede uygulanan prosedürler ve koordinasyonun nasıl üstesinden gelindiği konularında bilgi sahibi olmuş olurlar.²⁰⁴

Rotasyon tekniğine bazı eleştiriler yöneltilir. Bunlardan ilki; adayın, belli bir süre sonra hizmet birimlerinden ayrılacağını bildiğinden işe karşı ilgisiz kalabileceğidir. Öte yandan, aday işe ilgi gösterse de, bulunduğu hizmet birimlerinin adayın iş yapmasına izin vermeleri olasılığı da sözkonusudur. Ayrıca, adayın kısa sürede iş ortamına alışması ve olumlu ilişkiler kurması çok güçtür. Rotasyonu “sıra savma” niteliğinden kurtarmak için, adaylara, belli görevler ve sorumluluklar verilmeli, yakından izlenmelidir.²⁰⁵

Yöntemin iyi uygulanmasıyla kişi işletmenin tüm fonksiyonları hakkında bilgi ve beceri kazanmış olacaktır. Özellikle işgücü devir oranı yüksek olan organizasyonlar için uygundur.

Yöntemin Yararları:

- ✓ Çalışanın iş tecrübelerini genişletir. Çalışan organizasyonda kendi işi dışındaki işler hakkında da bilgi ve beceri edinmiş olur.
- ✓ Tatil, devamsızlık, işten ayrılma gibi durumlarda boşalan işlere uygun eleman hazırır.
- ✓ İş rotasyonuna tabi tutulan çalışanlar arasında rekabeti teşvik eder.²⁰⁶
- ✓ Birim içinde esneklik sağlanır. Bu sayede bir işi yapan kişinin yokluğunda o işi yapabilecek kişilerin bulunması sağlanmış olur.²⁰⁷

²⁰⁴ DENNIS, R., MIDDLEMIST A., “*Personnel Management*”, Prentive – Hall Inc. Englewood Cliffs, Newsetey, 1983, s:205

²⁰⁵ CANMAN, A.g.e.s: 98

²⁰⁶ TELİMEN, Osman, “*Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*”, Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292/519, İstanbul,1998 s:174

²⁰⁷ HARRIS, A.g.e.s: 317

Yöntemin Sakıncaları:

- ✓ Yönetici pozisyonundaki kişinin sürekli değişmesi o işin bulunduğu departmanda çalışan diğer kişileri huzursuz edebilir.
- ✓ Çalışan kendini o bölümündeki işgücünün bir parçası olmaktan ziyade ziyaretçi gibi hissedebilir ve o işte yeni olması nedeniyle departmanın verimliliğini düşürebilir.²⁰⁸
- ✓ Çok iyi bir planlama gerektirir.²⁰⁹
- ✓ İş rotasyonu yöntemi uygulanan adayın, sonuçta beklediği yere atanmaması bireyde hayal kırıklığı yaratabilir.

5.4.1.2. Bir Üste Bağlı Çalışma

Bu yöntemde çalışan işbaşında iken üstün gözetiminde ve danışmanlığı altında işlerini yürütmektedir. Üst, kişiye birtakım görevler verir, kişi de üstün gözetiminde bu görevleri yerine getirmeye çalışır; bu esnada üst çalışana hem danışmanlık yapmış olur, hem de onu eğitir. Yöntemin amacı kişiye nelerde doğru olarak yaptığını açıklamak, bireyin ne tarz problemlerle karşılaştığını öğrenmek ve bu problemlerin nasıl çözülebileceğine karar vermektir.²¹⁰

Bu yöntem işbaşında sistemli gözetimin talimat verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme, sorular sorma, önerilerde bulunma biçiminde meydana gelmesiyle olur. Bu yöntemin başarılı olabilmesi amire sıkı sıkıya bağlıdır. Amir, iyi bir yetiştirici olmalıdır.²¹¹

²⁰⁸ WAYNE, A.g.e s:267

²⁰⁹ ARTAN, Sinan, “*Personel Yönetimi*”, 2b, Gül Yayınevi, İstanbul, 1999, s:84

²¹⁰ ÜNÜSAN, A.g.e s:56

²¹¹ CANMAN, A.g.e s:98

Yöntemin Avantajları

✓ Ast ile eğitici üst arasında biçimsel olmayan ilişkinin, anlayış ve saygının meydana gelmesini sağlamaktadır.

✓ Kuruma olan maliyeti düşüktür.

✓ Yönetici adayı işi yerinde görerek öğrenir ve hemen uygulama olanağını bulur. Yönetim düzeyleri boşaldıkça yerine atanma imkânı doğar. Dışarıdan transfer azalır.

Yöntemin Sakıncaları

✓ Üst yönetici eğitime yeteri kadar zaman ayıramayabilir. Yetiştirmeyi istemeyebilir ya da adayın kendi yerine geçmesinden korkabilir.

✓ Aday diğer alanlarda bilgi edinemeyip sadece o bölüm hakkında bilgi sahibi olabilecektir.

✓ Aday öğrenmekten, tenkit edilmekten korkarak kaçabilir veya bazı zayıflıkları nedeniyle ilgisiz kalabilir.

✓ Yöneticinin etkisinde kalarak onun zayıf ve kötü davranışlarını taklit edebilir.

5.4.1.3. Yetki Devri Yoluyla

Bu yöntemde eğitilecek olan kimseye, işletmede bulunduğu hiyerarşi basamağında yer almayan bir görev gücü verilir. Böylelikle o kimsenin elinde yetki olacağı zaman sahip olduğu yetkiyi yönetme yetenekleri geliştirilmek istenir.

Bu suretle üst, fikrini kendi astlarına kabul ettirebilmek için sahip olduğu yetkiyi kullanırken tutum ve davranışlarını değiştirmek zorunda kalacak, yani düşünce olarak gelişecektir.

Bu yöntemin asıl amacı; astların yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bir takım görevler seçilir ve astlara verilir. Görevin yerine getiriliş tarzı gözlenir. Bir sorun hakkında bir araştırma görevi verilebilir. Bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi, varılan sonuçlar ve hazırlanan raporlar incelenir ve değerlendirilir. Verilecek görevin, yargılama yeteneğinin kullanılmasını da gerektirmektedir.²¹²

Bu yöntemle üst, astının gelecekte kendisini bekleyen görevlere en iyi şekilde yetişmesini sağlarken bazı konularda onunla işbirliğine giderken kendisinin ve astının görüş açısının genişlemesine katkıda bulunmuş olur.

Ancak demokratik bir yapıya sahip olan bu yöntemin eğitsel yararına ulaşabilmek için yöneticinin astıyla iyi bir işbirliği kurması, ona güvenmesi ve yardımcı olması gerekir.²¹³

Bir başka açıdan ise, sürecin işleyebilmesi için çalışanın bütün alternatifler hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar konulara ilişkin bilgi süreçlerini de geliştirme ihtiyacı içinde olacaklardır. Yetki devri ile eğitim konusunda başarılı olabilmek için demokratik bir yapıda ast ve üstün her konuda sürekli ve açık iletişime dayanan bir görüş alışverişinde bulunması

²¹² CANMAN, A.g.e. s:98

²¹³ SABUNCUOĞLU, A.g.e. s:146

gerekmektedir. Bu ileriye dönük olarak hem çalışan, hem de örgüt açısından önemli avantajlar sağlayacaktır.²¹⁴

5.4.1.4. Yönetici Yönlendirmesi (COACHING)

Yönlendirme yönetimi ile eğitim, çalışanların başarı düzeylerinin yöneticilerce sürekli olarak gözlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi sürecidir. Eğitim ve geliştirme yöntemleri içinde en çok kullanılan yöntemdir. Yöntem, “yaparak öğrenme” felsefesine dayanır. Çalışanın işini yaparak öğrenmesinin en iyi yol olduğunu ve bireyi en iyi eğitecek olan kimsenin en yakın olduğu düşüncesine dayanır.

Yönlendirme eğitiminde yönetici öncelikle çalışanın eksiklerini tespit etmekte, sonra da bu eksikliklerin nasıl giderileceğine ilişkin bütün bilgi ve deneyimlerini çalışana aktarmaktadır. Çalışan bu eksikliklerini giderme konusunda çaba sarf ederken her zaman onun yanındadır ve bu süreci sürekli olarak denetlemektedir.²¹⁵

Yöntemin Avantajları

✓ Ast ile eğitici üst arasında biçimsel olmayan ilişkinin, anlayış ve saygının meydana gelmesini sağlamaktadır.

✓ Kuruma olan maliyeti düşüktür.

✓ Yönetici adayı işi yerinde görerek öğrenir ve hemen uygulama olanağını bulur. Yönetim düzeyleri boşaldıkça yerine atanma imkânı doğar. Dışarıdan transferler azalır.

²¹⁴ SCARPELLA, Vida Gulbinas, JACKSON Susan, “*Human Resource Management Positioning for the 21st Century*”, Sixth Edition, West Publishing Company, Minneapolis / St. Paul, 1996, s:498 - 499

²¹⁵ TUTUM, Cahit, “*Personel Yönetimi*”, TODAİE Yayınları, No:79, Ankara, 1999, s:139

Yöntemin Sakıncaları

- ✓ Üst yönetici eğitime yeteri kadar zaman ayıramayabilir. Yetiştirmeyi istemeyebilir ya da adayın kendi yerine geçmesinden korkabilir.
- ✓ Aday diğer alanlarda bilgi edinemeyip sadece o bölüm hakkında bilgi sahibi olabilecektir.
- ✓ Aday öğrenmekten, tenkit edilmekten korkarak kaçabilir veya bazı zayıflıkları nedeniyle ilgisiz kalabilir.
- ✓ Üst yöneticinin etkisinde kalarak onun zayıf ve kötü davranışlarını taklit edebilir.

5.4.1.5. Staj ve Çıraklık Eğitimi

Yüksek sorumluluk ve görev yerlerinin gerektirdiği yetenekleri kazandırmak amacıyla bir çalışan ya da çalışan adayının belli bir süre bir işle görevlendirilmesi olan staj, çalışanlara ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmak, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uyma, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlar.²¹⁶

Yine aynı şekilde çıraklık eğitimi, endüstriye yeni katılan ya da katılacak olan yeni çalışanlara hem işbaşında, hem de iş dışında verilen bir eğitim sistemidir. Bu eğitim sistemine göre, beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı ve kavramsal yönleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yolu ile öğretilir. Çıraklık programları, yönetim ve emek, endüstri ve devlet, işletme ve akıl sistemi arasındaki gönüllü işbirliğine dayanır.²¹⁷

²¹⁶ SABUNCUOĞLU, A.g.e. s:148

²¹⁷ BİNGÖL, A.g.e. s:189

Staj yöntemi, kamu görevlilerinin eğitiminde geniş ölçüde yararlanılabilen bir yöntemdir. Ancak uygulanmasında birtakım güçlükler söz konusudur. Bunlar üç gruba ayrılabilir:²¹⁸

1. Program düzenlemesinde güçlükler vardır, çünkü staj, çeşitli kurumları içine alan bir program yapmayı gerektirir. Geçerlilik kazanması, kurumların onayına bağlıdır.

2. Stajın verimli olabilmesi, staj gören kişiye verilecek görevlerin “öğretici” olmasına bağlıdır.

3. Staj gören kişinin staj gördüğü örgüt içindeki durumu da ayrı bir sorundur. Stajyer, staj gördüğü kuruma hiyerarşik bir otorite ile bağlı değildir. Bağlı olduğu makam staj makamıdır. Bağlı olduğu makamın uzakta olması ve çalıştığı kurum ilgililerinin de yeterince ilgi göstermemeleri halinde staj gören kişi kısa zamanda kolayca sahipsiz duruma düşebilir.

Stajyerlere önceleri işin kolay yönleri öğretilmekte ve kolayca üstesinden gelebileceğine inanılan görevler verilmektedir. Geliştirileceğine inanılan kişiler daha sonra yönetici asistanlığı görevine atanmaktadır. Amaca uygun davranılması halinde staj ve yönetici asistanlığı oldukça etkili bir eğitim tekniğidir.²¹⁹

5.4.1.6. İşe Alıştırma Yöntemi (Oryantasyon)

İşletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlama öncesi ya da işe girilen günlerde işletme tarafından uygulanan ilk eğitim faaliyetleridir. Yeni işin gereği olarak yeni bilgilerin elde edilmesi, düşünsel ve

²¹⁸ CANMAN, A.g.e s:102

²¹⁹ SHEA, G.F., “*The New Employee: Developing a Productive Human Resource*”, Addison – Wesley, Massachusetts, 1981, s:293

bedensel becerilerin kazandırılması, bir başka deyişle işe en kısa zamanda uyumun sağlanması amacıyla ilk günlerde uygulanan eğitim yöntemidir.

Oryantasyon eğitiminde yeni çalışana organizasyonun gezdirilmesi, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması ve kısaca işin tanıtılmasıyla başlanabilir. Oryantasyon eğitimiyle sadece kişi organizasyonu tanımış olmaz, aynı zamanda organizasyon da kişiyi tanıma fırsatı yakalamış olur. Bu süreç hem kişinin organizasyon hakkında ihtiyaç duyacağı bilgileri edinmesine, organizasyonun kültürünü ve çalışma koşullarını öğrenmesine olanak sağlar, hem de kişinin yeni girdiği bu işte ilk zamanlar hissedebileceği beceriksizlik duygusunun ortadan kalkmasına yardımcı olur. Özetle; oryantasyon eğitimi işletmenin ne iş yaptığını ve bunu nasıl yaptığını, genel kuralların ve düzenlerin neler olduğunu öğretmek için tasarlanır.²²⁰

Bu eğitim sonucunda; yeni çalışan şu üç konu hakkında bilgi edinmiş olmak ister:²²¹

1. İşin yapılış şekli
2. Organizasyonun görev ve faaliyetleri
3. Organizasyonun çalışma kuralları ve çalışan hakları

Tüm bu bilgileri ayrıntılarıyla öğrenmek kişide kendine güven duygusu yaratacağı gibi yeni işine alışmasını da kolaylaştıracaktır.

²²⁰ TAŞKIN, A.g.e. s: 145

²²¹ KINICKI, Angelo, WILLIAMS, Brain K., “*Management – A Practical Introduction*”, International Edition, Mc Graw – Hill / Irwin, Boston, 2003, s: 295

Bunun yanında genel olarak oryantasyon iki farklı seviyede yürütülür:²²²

1. Organizasyonel Oryantasyon: Bütün çalışanlara ilgi ve uygunluk ile ilgili başlıklar sunan genel oryantasyondur. Bu başlıklar hem organizasyonun, hem de çalışanın ihtiyaçlarına dayanmalıdır. Genel olarak organizasyon; kâr elde etmek, tüketici ve müşterilere iyi hizmet sağlamak, çalışanların ihtiyaçlarını gidermek ve sorumluluğa sahip olmak ile ilgilenir. Diğer yandan, yeni çalışanlar genel olarak daha çok ücret, haklar ve istihdam şartları ile ilgilenirler.

2. Bölümsel İş Oryantasyonu: Yeni çalışanın bölümüne ve işine özgü başlıkları açıklar. Bu oryantasyonun içeriği departmanın spesifik ihtiyaçlarına ve yeni çalışanın tecrübe ve becerilerine dayanır. Tecrübeli çalışanlar iş oryantasyonuna daha az ihtiyaç duyarlar, bununla birlikte ara sıra bazı temel oryantasyona da ihtiyaç duyabilirler. Hem tecrübeli, hem de tecrübesiz çalışanlar bölümsel konuları içeren, esaslı bir oryantasyon eğitimi almalıdırlar.

İşe alıştırma eğitiminin yapılması ile amaçlanan unsurları ise şu şekilde sıralamak mümkündür:²²³

- ✓ İstihdam durumu: Çalışana iş, departman ve organizasyon hakkında bilgi vermek.
- ✓ Organizasyon politikaları ve kuralları: Daha çok el kitabı şeklinde sunulan, organizasyondaki politikalar, kurallar ve iş durumları hakkında bilgi vermek.
- ✓ Ücret ve haklar: Alınan ücretler ve ücret politikaları hakkında bilgi vermek.

²²² BYARS, Lloyd L., RUE, Leslie, W. “*Human Resource Management*”, 6th Ed., Mc Graw – Hill / Irwin, Boston, 2000, s: 206

²²³ TÜREYEN, A.g.e. s:34

✓ Ortak kültür: Organizasyonda bulunan ve korunmak istenen ortak kültür ve değerler konusunda bilgi vermek.

✓ Personel geliştirme: çalışanlardan tam olarak neler beklendiğinin ve organizasyonun gelişimi için nelerin gerektiği hakkında bilgi verilmesi.

✓ Sosyalleşme: yeni çalışanların karşılaşabileceği endişeyi azaltmak ve daha biçimsel olmayan bir yapının oluşturulması için ortamın sağlanması.

5.4.1.7. Bilgisayar ve İnternet Destekli Eğitim

Bilgisayar eğitimi ile amaçlanan birçok hedef vardır. Burada en çok öne çıkanlar eğitim – öğretim, öğreticiyi destekleme, etkileşimli açıklama, veri bankaları kullanma, etkileşimli öğrenme, yapay zekâ, bilgisayar uygulamalarıdır.

Bunun yanında globalleşme ile ilgili olarak internetten eğitim konusunda faydalanma ise kaçınılmaz bir durumdur. Özellikle uzaktan eğitimin önem kazandığı günümüz eğitim teknolojilerinde internetin de eğitim için kullanılması birçok eğitim programına ulaşılması ya da yeni eğitim tekniklerinin transferi açısından oldukça önemli olmasının yanında aynı zamanda da zamandan ve maliyetlerden tasarruf sağlamaktadır.

5.4.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışında eğitimi, bireylerin işlerini yaptıkları yerlerin dışında kurum içi veya dışı eğitim merkezlerinde yapılan eğitim olarak tanımlamak mümkündür. İşletmelerde yüksek beceri gerektiren ve zor görevleri öğretmek için tercih edilen bir eğitim şeklidir.²²⁴

²²⁴ HARRIS, David M, DESIMONE Randy L., “*Human Resource Development*”, 2nd Edition, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998, s:145

İş dışı eğitim yöntemleri belli bir işin yapılması için gerekli olan bilgi ve becerilerin kazanılmasından ziyade uzun süreli eğitim ve genel eğitim üzerine odaklanmaktadır.²²⁵

İş dışındaki eğitimlerin, işbaşındaki eğitim uygulamalarına kıyasla belirgin özellikleri vardır. Bu özelliklerden en önemlisi, eğitilecek çalışanın eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak, ilgisini eğitime verebilmesidir.

5.4.2.1. Rol Oynama Yöntemi

Bu yöntemde diğer katılımcıların önünde rol oynamak üzere çalışanlardan iki-üç kişilik gruplar oluşturulur. Oyunculara konuyla ve oynayacakları rolle ilgili yazılı veya sözlü açıklamalar yapılır. Ne yapacaklarını kendilerine verilen sürede tamamladıktan sonra diğer katılımcılar önünde bu rollerini oynamaları istenir. Bu sıkıntıyı bir çalışanla tartışan bir yönetici, bir çalışanla değerlendirme sonrası görüşmeyi yürüten bir yönetici veya bir satın alma acentesine sunuş yapan bir satın alma elemanı tipik rol oynama durumlarıdır.²²⁶

Oyunun bitiminde oyuna katılanlar ve gözlemci durumunda bulunanlar durumu tartışırlar. Böylece, yapılan tartışmalar, rol oynamanın amacına göre biçimlenir. Amaç, belli tekniklerin öğretilmesi ise, tartışmalar bu tekniklerin kullanılış biçimi noktasında toplanır. Amaç, grup üyelerinin birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlamak ise, o zaman rol alanların davranış biçimleri tartışma konusu yapılır.²²⁷

²²⁵ BAHLANDER, SHERMAN, SNELL, A.g.e.s: 239

²²⁶ DALE, S. Beach, "Personnel: The Management of People At Work", 3rd Edition, New York: Macmillan Publishing, 1995, s: 386 - 387

²²⁷ CANMAN, A.g.e s: 104

Yöntemin Yararları:

✓ Katılımcılar organizasyonda görülme olasılığı yüksek olan bir olayı izlediklerinden gerçekte benzer bir olayla karşılaştıklarında ne yapacakları konusunda fikir edinmiş olurlar.

✓ Çalışanlar bizzat yaşayarak öğrenirler.

✓ Yöntem uygulanış biçimiyle diğer yöntemlere göre daha zevklidir.

✓ Çalışanlar büründükleri rolün gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenme fırsatı elde ederler.

✓ Yöntemler hem oyuncular, hem de izleyicilere yarar sağlar.

Yöntemin Sakıncaları:

✓ Çalışanlar yöntemi çocukça bulabilirler.²²⁸

✓ Herkesin rol oynama konusunda yeteneği veya isteği olmayabilir.

✓ Rollerin yanlış dağılımı yöntemin beklenen sonucu vermemesine yol açabilir.

Rol oynama yönteminde istenilen hedeflere ulaşabilmek için uygulamaların hiçbir ön hazırlığı olmamalıdır. Bireyler rollerini oynarken içten gelerek oynamalıdır. Empati yeteneğinin kazandırılması sayesinde bu yöntem ayrıca yöneticilere, işe gelmeme, performans değerlendirme ve problemleri durumlarda çalışanların sorunları ile nasıl başa çıkabileceklerine ilişkin de önemli bilgiler ve deneyimler kazandırmaktadır.²²⁹

²²⁸ ÜNÜSAN, A.g.e s:48

²²⁹ BAHLANDER, SHERMAN, SNELL, A.g.e.s: 247

5.4.2.2. Örnek Olay Yöntemi

Bu yöntem özellikle yöneticilerin geliştirilmesinde kullanılır. Gerçek veya hayali bir olay katılımcılara yazılı olarak sunulur. Kişi olayı kendisi analiz eder, problemi teşhis eder, buluş ve çözümlerini diğer katılımcılarla birarada bulunduğu bir tartışma ortamında sunar. Bu metotla, eğitilmiş bir tartışma liderinin ustaca yönlendirmesi eşliğinde katılımcılara karmaşık problemleri belirleme ve analiz etmede gerçekçi tecrübeler edindirmek amaçlanır. Katılımcı karmaşık organizasyonel problemlere yaklaşımda ve çözmede pek çok yolun olduğunu öğrenir. Aynı zamanda kendi çözümlerinin çoğunlukla kendi ihtiyaç ve değer yargılarından etkilendiğini öğrenir.²³⁰

Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yönleltmektir.

Bu yöntem ilk defa 1920 yılında Harvard Business Scholl'da eğitim alanına sokulmuş, özellikle genç yöneticilerin işletme alıştırmaları tekniğinde kullanılmıştır. T. Grup'a göre farklı bir görüş sunmakta olan örnek olay, soyut olayları incelemektense somut olaylara yönelerek o yöntemden ayrılmaktadır.²³¹

Bu yöntemin özelliği, malzemesinin zengin olmasıdır. Grup tartışması yöntemi gibidir. Programlara katılanlar, türlü örnek olayları incelemek ve tartışmak suretiyle birtakım genel ilkelere varırlar. Bu ilkeleri belli örnek olaylara uygulamaya çalışırlar. Yönetici, sadece tartışma önderi durumundadır. İncelemelere ve

²³⁰ DESSLER, A.g.e. s: 270

²³¹ SABUNCUOĞLU, A.g.e.s:159

tartışmalara yön verir. Grup üyelerine kendisinin vardığı sonuçları zorla kabul ettirmeye kalkmaz ve doğru yanıtı iletmez.²³²

Bu yöntemin başarılı olması eldeki metnin açık olmasına, sorunu tam olarak ortaya koyabilmesine ve tartışmayı yöneten kişilerin yönetim becerileri ile kişileri farklı bakış açılarına yöneltecek yaklaşımlara sahip olmalarına bağlıdır. Ayrıca, katılımcıların konuya ilişkin düşünceleri örnek olay yönteminin etkililiği için önemlidir. Bu yüzden katılımcılar örnek olay çalışmalarına katılmada istekli ve yeterli olmalıdırlar.²³³

Bunun yanında bu yöntemin kullanılabilmesi için birtakım durumların ortaya çıkması gerekmektedir. Bunlar şu şekildedir:²³⁴

- Konu davranış biçimleri ile ilgili olduğunda,
- Sorunları çözümleme şeklinin öğretilmesi beklendiğinde,
- Verilmiş kararların incelenmesi ve değerlendirilmesi istendiğinde,
- Grup küçük ve homojen, eğitim alanlar olayları inceleyebilecek,

tartışabilecek düzeyde olduğunda,

- Kurumun politikası bu yönetimin uygulanmasına elverişli ve yönetici

personel eleştirilere açık olduğunda

Yöntemin yararları ise;

- ✓ Katılımcıların analitik düşünme, karar verme ve problem çözme yeteneklerini geliştirir.

- ✓ Kişilerin aktif katılımını sağlar. Bu nedenle zevkli bir metottur.

²³² CANMAN, A.g.e.s:103

²³³ BAHLANDER, A.g.e. s:246

²³⁴ ODIORNE, George S., “*Training By Objectives*”, Macmillan Company, London, 1990, s: 138

✓ Kişilerin kendi fikirleri dışındaki diğer fikirlere karşı daha toleranslı olmasına ve kendi fikirlerinin her zaman en iyi fikir olmadığını anlamalarına yardımcı olur.

✓ Olaylar gerçek veya gerçeğe çok yakın olduğu için kişilerin çok ciddi tecrübeler kazanmasını sağlar.

Yöntemin sakıncaları ise;

✓ Katılımcıların önceden hazırlanmasını gerektirir. Bu nedenle, zaman alır.

✓ Lider pozisyonundaki kişi eğitilmiş ve tartışmayı iyi yönetebilecek özellikte olmalıdır.

5.4.2.3. Konferans

Konferans; bir plana göre yürüyen, küçük bir grubun biraraya geldiği bir toplantıdır. Lider, katılımcıların büyük oranda sözlü katılımını sağlayarak bilgi ve anlamayı geliştirmeyi amaçlar.²³⁵ Saptanmış temel bir konu uzman bir kişi tarafından ortaya atılır. Uzman kişi aynı zamanda toplantının lideri durumundadır ve grubu yönetmek zorundadır. Konferans yöneticisi nezaretinde grupça konu hakkında tartışma yapılır.

Genel olarak tüm kamu kuruluşlarında düzenlenen eğitim programlarında en çok kullanılan yöntem olan anlatma, diğer yöntemlere oranla daha kolay uygulanabildiğinden, daha masrafsız olduğundan ve özel eğitim araç ve gereçlerini kullanmayı da fazla gerektirmeden, uygulamada alışagelmış bir yöntemdir. Kurumsal

²³⁵ BEACH, A.g.e s:384

birtakım bilgilerin, derli toplu ve sistemli olarak kısa zamanda ve çok sayıda kişiye verilmesine olanak sağlanır. Ancak, belli becerilerin ve davranışların bu yöntemle kazandırılması imkânsızdır.²³⁶

Konferansla genellikle örgüt politikası, örgütsel gelenekler, yasal süreçler, işin değişen yönleri, yeni alet ve teknolojik unsurların tanıtımı, kalite standartları ve yeni gelişen örgütsel konular hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.²³⁷

Yöntemin Yararları:

✓ En önemli yararı konferansa katılanların pasif kalmaması, aktif olarak katılım imkânlarının olmasıdır.

✓ Kişilerin birbirlerinden de bilgi edinmesine, yani bilgi alışverişine imkân verir.

Yöntemin Sakıncaları

✓ Katılımcılar tartışabilmek için konferansa gelmeden önce konu hakkında biraz bilgi sahibi olmalıdırlar.

✓ Küçük bir grupta sınırlandırılmıştır.

✓ Konferansın ilerleme süreci yavaştır, çünkü isteyen herkesin katılımına izin verir.²³⁸

5.4.2.4. Duyarlılık Eğitimi (T Grup)

“T Grup” adı verilen yöntemin adı “Training Group” yani eğitim grubu olup bazı kaynaklarda “ Duyarlılık Eğitimi” (Sensitivity Training) olarak

²³⁶ CANMAN, A.g.e. s:102

²³⁷ HARRIS, A.g.e s:145

²³⁸ BEACH, A.g.e s:385

geçmektedir. Duyarlılık eğitimi katılanların kendi aralarındaki duyarlılıklarını artırmaya yarar. T Grup eğitimine katılan yöneticiye kendi davranışlarını çözümleme imkanı sağlanır. Katılımcılar, birbirlerini nasıl etkileyebileceklerini kavrarlar ve bu şekilde kişiler arası ilişkileri geliştirirler.²³⁹ Duyarlılık eğitimi temelde bireylerin davranışlarını analiz eden bir süreçtir. Bir grup tartışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı bireylerin davranış yapılarında birtakım etkiler yaratabilmektir. Bu yöntemde bireylerin 10-15 kişilik gruplar halinde bir konu üzerinde çalışmaları istenir. Grup, davranışlarında özgürdür. Önceden yapılmış bir yapı sözkonusu değildir. T Grubunda diğer yöntemlerde gözlenen öğreticiye olan bağımlılık ve tepkilerini gizleme ortadan kalkmaktadır. Burada eğitmenin görevi bireylerin düşüncelerini rahatça belirtebilecekleri bir ortam yaratılmasına yardımcı olmaktır.²⁴⁰

Bu eğitimin dayandığı temel düşünce şudur; insanlar, bağlı oldukları kültürden birtakım kavramlar ve değerler alırlar, bunların dayandığı varsayımları çoğunlukla tartışmasız kabul ederler. Bu yargı, kültürün bir parçası olan “iş yaşamı” için de doğrudur. Bu yöntemin ilgilendiği temel değerler ve kavramlar şunlardır:²⁴¹

- ✓ Başarıya ulaşmak için grubun bir önderi olmalıdır.
- ✓ İnsanın duygularını gizlemesi olağandır.
- ✓ Bir kuruluştaki otorite, yukarıdan aşağıya doğrudur.

²³⁹ DERELİ, Toker, “*Organizasyonlarda Davranış*”, Merter Kitabevi, İstanbul, 1996, s: 267-270

²⁴⁰ ÖZÇELİK, A.g.e. s:198

²⁴¹ CANMAN, A.g.e. s:100

Duyarlılık eğitiminin amacı kişileri çeşitli beşeri ortamlar içinde başkaları ile verimli çalışma ve işbirliği yapmalarını sağlamak ve bu konudaki yeteneklerini geliştirme olarak genel çizgileri ile belirlemek mümkündür.²⁴²

Duyarlılık eğitiminde rol oynama yoktur. Çünkü katılımcılar kendi gerçek rollerindedirler. Normal sosyal düzenleri grup içinde geçerli değildir. Bu ortamda kendi öz değerlerini incelemeye ve başkalarının söz ve duygularına daha tepkili olmaya teşvik edilirler.

Duyarlılık Eğitiminin Avantajları

✓ Kendilerini daha iyi değerlendirme imkânı bulan bireyler, eğitim sonrasında kendi duygularında, diğerlerinin etkisiyle meydana gelen değişimleri görebilmektedirler.

✓ Ayrıca bireyler grup içerisinde davranışlarını ve ilişkilerini geliştirerek, çalıştıkları örgütlerinde insan ilişkilerini daha iyiye götürme fırsatı bulurlar.

Duyarlılık Eğitiminin Dezavantajları

✓ Bireyler psikolojik tecrübeden zedelenebilir, zarar görebilir. Duyarlılık eğitimi, nörotik olan ve gerginliğe dayanamayanlara uygun bir yöntem değildir.

✓ Bu yöntemde, çalışanlar istedikleri dışında katılmaya ve duygularını ortaya koymaya zorlanırsa, gizliliğe saygısızlık söz konusu olur.

²⁴² EREN, A.g.e. s:564

5.4.2.5. Grup Tartışmaları

Birçok kişinin katılımıyla olan tartışma ortamı içerisinde bireylerin tutum, davranış ve fikişsel özelliklerinin ortaya konduğu bir eğitim modelidir. Katılımcılar tartışılan konuyu irdeleme ve üzerinde farklı görüşler belirtmek suretiyle inceleme fırsatı bulurlar.

Grup tartışmaları birkaç şekilde olabilmektedir. Bunlardan en çok kullanılanlar forum, panel, açık oturum, seminer ve sempozyumlardır. Forumlar daha çok bir yöneticinin yönetiminde, önemli görülen sorunlar, değişik görüşlere sahip üyelere dinleyiciler önünde konur. Panel ise iki veya üç kişiden oluşan konuşmacıların değişik görüşleri dinleyicilere sunması ve daha sonra konunun tartışmaya açılması yöntemidir. Açık oturumlar, olayların dinleyiciler önünde bir başkanın yönetiminde tartışılması olayıdır. Açık oturumda başkan konuyu belirler ve ele alınan konu hakkında bilgi verir. Konuşmacılara çeşitli sorular sorarak konu hakkındaki görüşlere katılıp katılmadıkları gerekçeleri ile birlikte sorulur. Konuşmalarda eleştiriler de olabilir. Seminerlerde ise, genellikle güncel konular ele alınır. Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli olup genellikle birkaç gün sürer. Sonuncu gün incelenen konu dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır. Bir diğer yöntem ise sempozyumlardır. Sempozyumlarda her konuşmacı, belirli bir konuda tebliğ hazırlar ve bunu sunar. Sunulan tebliğlerin herbirinin ayrı bir teze sahip olması beklenir.

5.4.2.6. Simülasyon Yöntemi

Simülasyon, gerçek yaşamda yer alan bir durumu temsil eden bir eğitim yöntemidir. Bu metotla eğitilenler verdikleri kararların gerçek iş durumlarında ne tür

sonuçlar ortaya çıkarabileceğini görmektedirler. Özellikle hata yapılmasının çok riskli sonuçlar doğurduğu işlerde görevlendirilecek olan personelin eğitiminde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.²⁴³ Eğitilenlerin aldıkları kararların sonuçlarını suni ve risksiz ortamlarda görmesine imkân veren simülasyonlar, yönetim ve bireyler arası beceriler kadar üretim ve işletme becerilerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır.²⁴⁴

Bu yöntem özellikle çalışanları işbaşında eğitmenin hayati tehlikeye yol açabileceği veya yüksek maliyetler getirebileceği işlerde uygulanır, hatta uygulanması çoğu zaman gereklidir. Bu yöntemden en çok uçak ve uzay gemisi pilotlarının eğitiminde yararlanılır.

Yöntemin Yararları:

- ✓ Katılımcıların ilgi ve motivasyonu yüksektir.
- ✓ Katılımcılar iş ortamı ve kullanılan araç ve gereçlerle çok benzerlik gösteren bir ortamda olacaklardan işi iş başındaymışçasına verimli bir şekilde öğrenirler.
- ✓ Gerçek hayatta uzun sürede kazanılabilecek bilgi ve beceriler kısa bir sürede kazanılabilir.
- ✓ Katılımcının herhangi bir konuda verdiği karar veya yaptığı yorum hemen değerlendirilerek doğruluğu tartışılabilir.
- ✓ Katılımcının öğrendiği bilgi ve becerilerin işe transferi kolaydır.

Yöntemin Sakıncaları:

- ✓ Simülasyon ortamının hazırlanması zaman alıcı ve maliyetlidir.

²⁴³ HARRIS, A.g.e. s:146

²⁴⁴ GEORGE, T., MILKOVICH John, BOUDREAU, W., “*Personnel / Human Resource Management*”, 5th Edition, Business Publications Inc., New York, 1988, s: 557-558

- ✓ Her türlü işte uygulanması zordur, belirli işlerde uygulanabilir.

5.4.2.7. In Basket (Evrak Sepeti) Yöntemi

“In-Basket” terimi görevlinin masasında bulunan ve gelen evrakı içine alan kutular için kullanılmaktadır.²⁴⁵Yöntem katılımcıların iki becerisini geliştirmeyi amaçlar:²⁴⁶

1. Zamanı yönetme becerileri
2. Problem çözme kabiliyetleri

Bu yöntemde katılımcılara farklı işlemleri içeren birkaç evrak karışık olarak verilir. Kişi bunları öncelik sırasına göre dizmeli ve çözümlemelidir. Katılımcı, eğitime ayrılan sürede aldığı kararların sayısı, bu kararların kalitesi ve kararları alırken kullandığı öncelikler üzerinden değerlendirilir. Yöntem çoğunlukla çalışan yeterliliğini belirleme ve terfi olasılığını değerlendirmede kullanılır.²⁴⁷

Bu yöntem eğitime katılanların sorumluluk alma, karar verme becerilerini geliştirirken, bireylerin analiz yapma, sentez ve yazışma yeteneklerinin de gelişimine katkıda bulunur. Bu yöntemin en önemli sakıncası, eğitim malzemelerinin temin edilmesinin her zaman mümkün olmaması ve zaman alıcı bir yöntem olmasıdır.

²⁴⁵ TELİMEN, Osman, “*Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*”, Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292/519, İstanbul, 1998, s:46

²⁴⁶ BERZEK, Nail, “*Human Resource Management*”, 2nd Edition, Private Marmara Contemporary Sciences Foundation Education Institutions, İstanbul, 1998, s:90

²⁴⁷ HODGETTS, Richard M., “*Personnel and Human Resource Management*”, 4th Edition; The Dreyden Press, 1992, s:380

5.4.2.8. İşletme Oyunları Yöntemi

“İşletme oyunu” adı verilen eğitim metodu son yıllarda geniş bir uygulama sahası bulan ve taklit metotları altında toplanan metotlardan birisidir.

Oyuna katılanların küçük gruplara ayrılması gerekir. Her grup ekonomideki bir işletmeyi oluşturur. Her işletme kendi şartlarına uygun veriler verir. Adaylar bu verilere göre kararlar alarak işletmelerini yönetirler. Alınan kararlar önceden hazırlanmış formlara doldurulur. Bu formlar bir jüri veya bilgisayar tarafından değerlendirilir ve sonuçları adaylara duyurulur. Böylece aday, daha sonra vereceği kararlarda bu bilgilerden yararlanabilir.

İşletme oyunları, rol oynama sürecini de kapsayan laboratuvar yöntemidir. Rol oynama yöntemi çalışanlar arasındaki ilişkiler üzerinde dururken, işletme oyunu yöntemi daha çok idari görevlerin yerine getirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu yönüyle işletme oyunları yöntemi rasyonellik açısından daha gerçeğe yakınlık arz etmektedir.²⁴⁸

Yöntemin sakıncalarına bakacak olursak; oyuna katılanlar gerçek durumlarla karşı karşıya kalmadıkları için gerçek durumun baskısını üzerlerinde hissetmezler ve bu durum verecekleri kararların isabet derecesine etki edebilir. Yöntem oldukça pahalı bir yöntemdir. Bu yüzden uygulama alanını kısıtlamakta ve sadece yönetici personelin eğitiminde kullanılabilmektedir.²⁴⁹

²⁴⁸ DAVIS, A.g.e s:240

²⁴⁹ ÖZÇELİK, A.g.e s:197

5.4.2.9. Davranış Modeli Oluşturma

Davranış modeli oluşturma eğitiminde öğrenim bir model tarafından sergilenen davranışları incelemekle ve bu davranışları kullanan modelin pekiştirildiğini görmekle oluştuğunu vurgulayan sosyal öğrenme teorisinin ilkelerine dayanmaktadır.²⁵⁰ Bu yöntem 4 temel aşamadan oluşmaktadır.²⁵¹

1. Eğitilenlere yöneticinin bir çalışanının performansını geliştirmek için yaptıklarını içeren bir video gösterim izletilir, burada modelleme yapılacak kişinin sorunlar karşısında ne yaptığı gösterilmektedir.

2. Eğitilenler model tarafından gösterilen benzer bir örnek uygulamaya katılırlar. Eğitim süresinin büyük bir kısmı bu beceri eğitimi denilen aşamada harcanmaktadır.

3. Eğitilenlerin davranışları modele benzedikçe, eğitimci ve eğitilenler övgü, alkış, cesaretlendirme ve ilgi gibi sosyal tepkiler gösterirler. Burada video film gösterimi sürekli geribildirim sağlamaktadır.

4. Eğitim sürecinin iş ortamına aktarılması sağlanmaktadır.

Bu modelin etkililiğine ilişkin yapılan birkaç kontrollü çalışma bu metodun hem yöneticilerde davranış değişikliği oluşturduğunu hem de çalışanların verimini arttırdığını göstermiştir. Özellikle pazarlama sorumlularına uygulanan davranış modeli oluşturma yönetiminin satışları arttırdığı belirtilmektedir.²⁵²

²⁵⁰ NOE, A.g.e s:202

²⁵¹ BAHLANDER, A.g.e s:248

²⁵² BAHLANDER, A.g.e s:248

6. İnsan Kaynakları Eğitim Sürecinin Değerlendirilmesi

Eğitimde ölçülecek davranış değişikliğinin katılımcılarda var olup olmadığının nasıl saptanması, katılımcının sorduğumuz soruya doğru yanıt vermesi, bir test maddesinde doğru cevabı bulması ya da bir kontrol listesi kullanarak bir cihazı çalıştırması ondan istenilen davranış değişikliğinin meydana geldiği anlamına gelir. Ölçme, eğitimin her aşamasında etkisini gösterir. Ölçmenin eğitimdeki önemi göz önünde bulundurulurken, mutlaka hatırd tutulması gereken bir husus da; ölçme, sonuca ulaşmak için kullanılan bir araçtır, tek başına bir sonuç değildir. Eğitimle bireyde istendik davranışların oluşup oluşmadığını ortaya çıkarmak ve böylece eğitimin amaç ve hedefine ulaşıp ulaşılmadığını ortaya çıkartmak için ölçme yapılmalıdır.

Bu kapsamında değerlendirilen, işletmelerde çalışanlara uygulanan eğitim programları ve bunun ölçümlenebilmesine yönelik olarak geliştirilen en önemli modellerden birisi de Donald L. Kirkpatrick'in 4 aşamalı eğitim ölçümleme modelidir. Bu modeldeki 4 aşama şu şekilde belirtilmiştir:²⁵³

1. Reaksiyon (Tepki)
2. Öğrenme
3. Davranış (Transfer)
4. Sonuçlar (Etki Ölçümleri)

Modelin genel yapısı ve işleyişi hakkında Kirkpatrick yaptığı birçok araştırma ve incelemelerde eğitim ve bunun sonucunda oluşturulmuş değerlendirmeye yönelik genel bir takım sonuçlara ulaşmıştır.

²⁵³ KIRKPATRICK, Donald, L., “*Kirkpatrick’s Learning and Training Evaluation Theory*”, Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching, University of Wisconsin, 2006, s:10

Bu sonuçlardan en önemlilerinden biri, birçok organizasyonda yılda bir ya da üç ayda bir performans değerlendirme yapılsa da önemli noktanın performansın geliştirilmesinden çok çalışanın hak ettiği değerin çalışana verilmesi ve ortaya çıkan değere göre çalışanın değerlendirme içine alınmasıdır.²⁵⁴

Ayrıca ücret kararlarıyla performans geliştirme birbirleriyle aşırı bağlantılıdır genel kanısı ortadan kaldırılmalıdır. Bu iki yaklaşıma bakıldığında performans değerlendirmenin bir gereklilik olduğu açıktır ancak temel farkın ücretlendirme kararının ileriye dönük, performans değerlendirmenin ise geriye dönük olduğu unutulmamalıdır.

Bunun yanında bir diğer önemli nokta da ücret kararlarında yöneticiler çalışanlara nazaran çok daha fazla yetki ve güce sahipken, performans değerlendirmesinde çalışanın çabasına ihtiyaç duyulduğundan bu oran hemen hemen eşittir. Zayıf ve yetersiz bulunan nokta eğitim ihtiyaçlarının ne yönde olduğu noktasıdır. Çalışanlar ve yöneticiler performans geliştirme çabalarında ortaklaşa hareket etmelidirler. Daha sonra yöneticiler liderlik ve koçluk tanım ve planlarını eğitim programları ile birleştirmelidirler. Performans başarısı ancak çalışan ve yöneticinin bir arada kişisel performansı arttırmaya yönelik çabalarıyla gelişebilmektedir. Ancak performans değerlendirmeden sorumlu yönetici de nasıl bir eğitim programı ile performans geliştireceğini iyi planlamalıdır. Özellikle eğitim öncelikleri sıralanmalı ve bunları performans eğitimi programları ile bütünleştirmelidir.²⁵⁵

Donald Kirkpatrick eğitim ölçümleme modeli yaratması ile bilinir. Bu model öğrenmenin 4 seviyesini içermektedir. İlk olarak Kirkpatrick'in ilk fikirleri

²⁵⁴ KIRKPATRICK, Donald, L, “*Training and Performance Appraisal – Are They Related?*”, Copyright ASTD, September, 2006, s:45

²⁵⁵ KIRKPATRICK, Donald, L 2006. A.g.e. s:46

1959 yılında yayınlanmıştır. Bu modele göre, ölçümleme her zaman birinci seviye ile başlamalıdır, daha sonra iki, üç ve dördüncü seviyeler incelenir. Önceki seviyelerde toplanan bilgiler, bir sonraki seviyenin ölçülmesine temel oluştururlar.²⁵⁶

Daha önceden de belirttiğimiz gibi Kirkpatrick'ın 4 aşamalı modelinde genel olarak ele alınan konular öncelikle; katılımcıları eğitim sonrası düşünceleri ve hissettiklerine dayanır (Reaksiyon), kabiliyetlerin ve bilgi seviyesinin ne kadar arttığını ölçümler (Öğrenme), daha sonra katılımcıların gerçek dünyaya döndüklerinde almış oldukları bilgiler ile ne kadar gelişim veya ilerleme kaydettikleri değerlendirilir (Davranış), son olarak da sahada yapılan ilerleme ile katılımcıların işlerinde hangi sonuçlar ile geri dönecekleri ve bunun karlılığa yansımalarının nasıl olacağını (Sonuçlar) değerlendirmesi üzerine kurulmuştur.

1. Reaksiyon (Tepki): Kirkpatrick'e göre; "reaksiyonun ölçülmesi müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ile aynı şeydir. Eğitimin etkili olabilmesi için, katılımcıların müşteri lehinde reaksiyon vermeleri önemlidir."²⁵⁷ Bu aşamada kullanılacak veri toplama yöntemleri anketler, mülakatlar, sınıf tartışmaları ve happy sheets adı verilen geri bildirim formlarından oluşur. Bu aşamadaki amaç değerlendirilecek performans girdilerinin çalışanlar açısından nasıl karşıladığı neler hissettirdiği ve bundan önce ne gibi öğrenme deneyimlerini yaşadıklarını ortaya çıkartmaktır.²⁵⁸ Bu yöntemde geri bildirimler aynı zamanda sözlü olarak alınabildiği için en büyük avantajı hızlı ve sonuçlara ulaşılmasındaki kolaylıktır.

²⁵⁶ http://www.e-satisfactory.com/egitim_olcumlendirme_metrics_that_matter.htm, 2007

²⁵⁷ http://www.e-satisfactory.com/egitim_olcumlendirme_metrics_that_matter.htm

²⁵⁸ www.businessballs.com, "Kirkpatrick's Learning and Training Evaluating Theory", HRD Performance Evaluating Guide, 2008, s:2

2. **Öğrenme:** İkinci seviye öğrenme transferinin gerçekleşip

gerçekleşmediğinin anlaşılması için bir "test"tir. Kirkpatrick'e göre "Öğrenmenin ölçülmesi önemlidir, çünkü öğrenme amaçlarından biri veya daha fazlası başarıyla tamamlanmadıysa, davranışlarda değişiklik beklenemez." Öğrenmenin ölçülmesi aşağıdakilerin tanımlanması ile olabilir;

- ✓ Öğrenilen bilgi neydi?
- ✓ Hangi beceriler oluştu veya geliştirildi?
- ✓ Hangi davranışlar değiştirildi?

Bu aşamada veri toplama yöntemi olarak bilgi testleri, projeler ve performanslar kullanılmaktadır. Ancak bu aşamanın kullanılabilmesi için bir takım durumların oluşmuş olması gerekmektedir. Bunlar;²⁵⁹

- ✓ Öğrenme hedefleri geliştirildiği ve katılımcılar ile paylaşılması,
- ✓ Bilgi, beceri ve tutum kazanımları, başarılı iş başında performans için kritik olduğunda,
- ✓ İş başarıyla yerine getirmemenin pahalı sonuçlara yol açabileceğini durumlarda,
- ✓ Katılımcılara eğitimin bir sonucu olarak "sertifika" veya "nitelik statüsü" verileceği zamanlardır.

3. Davranış (Transfer): Üçüncü seviye eğitimin işe etkisini ölçer. Bu seviyede Katılımcılar eğitimi bitirdiklerinde ve işlerine geri döndüklerinde ne olur? Ne derecede bilgi, beceri ve davranış transferi oluşmuştur?" sorularına cevap aranmaya çalışılmaktadır. Kirkpatrick "Diğer bir deyişle, insanlar eğitime katıldıkları

²⁵⁹ GUASTAVI, A., LISA, M., "Kirkpatrick's Learning Evaluation Theroy", Journal Of Management, 2008, s:4

için iş davranışlarında ne değişimler oluşmuştur?" olarak da bu seviyeyi özetlemeye çalışmıştır.²⁶⁰

Yine anketlerin, mülakatların, gözlemin ve ortaya çıkan ürünlerin veri toplama yöntemi olarak kullanıldığı bu seviyede strateji olarak eğitim sonrası programlar ofisi ve çalışma arkadaşları gibi çoklu kaynak verileri kullanılmaktadır.

Bu seviyenin kullanılabileceği durumlar ise şu şekilde belirtilebilir;

- ✓ Eğitim iş başında davranışsal veya zihinsel beceriler geliştirdiğinde,
- ✓ Eğitim performans ve/veya iş ihtiyaçlarıyla ilişkili olduğunda,
- ✓ Geliştirilen becerilerin işe transfer edilerek, iş performansı ile iş ihtiyaçlarının örtüşmesinin hayati olduğu durumlarda,
- ✓ Eğitimden elde edilen kazanımlar örgüt için büyük değer taşıdığına,
- ✓ Eğitim daha geniş bir faaliyetin (örn. proje) bir parçası olduğunda ve öğrenilenlerin transfer edilebilmesinin beklenen sonuçlar üzerinde etkili olduğu durumlardır.

4. Sonuçlar (Etki Ölçümleri): Kirkpatrick'e göre "Dördüncü seviye en önemli adım ve belki de en zor olanıdır." Dördüncü seviye eğitim sonucunda gerçekleşen iş sonuçlarını ölçer. İşe dönük sonuçların ve anketlerin analizine dayanan bu seviyede veri toplama stratejisi olarak öntest – sontest ölçümlerinin yanında maliyet – fayda analizleri de kullanılmaktadır.

Bu seviyenin kullanılabileceği durumlar ise;

²⁶⁰ KIRKPATRICK, A.g.e s:2

✓ Öğrenme sonuçları (iş başı performansı) ve operasyonel sonuçlar arasında nedensel bir bağlantı kurulduğunda,

✓ Eğitimin, performans ve organizasyonun ihtiyaçları ile bağlantılı olması durumlarında,

✓ Performans ve organizasyon ihtiyaçlarının karşılanması için becerilerin işe transfer edilebilmesinin sağlanması amacıyla önlemler alınacağı zamanlarda,

✓ Eğitimden elde edilen kazanımlar örgüt için büyük değer taşıdığına,

✓ Değerlendirmeye ilgili operasyonel veri kurum/kuruluş tarafından toplanmakta olduğu durumlar.

Yine bu süreç içerisinde ele alınıp değerlendirilmesi gereken konular şunlardır:²⁶¹

1. Eğitime katılan bireylerin eğitim programının kapsam ve sürecine tepkileri
2. Eğitim sonucunda kazanılan bilgi ve öğrenme düzeyleri
3. Eğitim sonucunda bir değişimin gerçekleşip gerçekleşmediği, eğer gerçekleşmişse gerçekleşen değişimlerin hangi noktalarda toplandığının belirlenmesi
4. Bu değişimin eğitime bağlı olarak gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi
5. İş kalitesinde oluşan farklar
6. Hem bireylerde hem de örgütte meydana gelen gözlenebilir ve ölçülebilir iyi sonuçların varlığı.

²⁶¹ TİNAZ, A.g.e s:100

Eğitim değerleme sürecine baktığımızda bir takım yöntemler de kullanılmaktadır. Bunlardan ilki olan “Tekrar Testi” olarak da bilinen yöntemde eğitilecek çalışanlar eğitim öncesi ve sonrası teste tabi tutularak bilgi düzeyleri arasındaki fark ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bu yöntemdeki zorluk, test sonuçlarındaki olumlu artışın, performansa yansımaları doğrulamaya çalışma ve elde edilen pozitif yapının eğitime ne derece endekslenebileceğine ilişkindir.²⁶²

Kontrol gruplarında ise, çalışanlardan eğitime alınanlara benzer özellikler gösteren ancak eğitim programına dâhil olmadan sadece eğitim sonrasında eğitim almış grupla karşılaştırmak amacıyla kullanılan çalışanlardan oluşan bir kontrol grubu söz konusudur. Bu süreçte yapılan performans testleri sonucunda üç durumla karşılaşılma ihtimali vardır:

Birinci durumda hem eğitim grubunun hem de karşılaştırma grubunun performans düzeyleri hiç değişmemiş veya aynı oranda artmış ya da azalmış olabilir. Bu durumda başarı eğitim dışı nedenlerden kaynaklanmış demektir.

İkinci durumda, karşılaştırma grubunun performans düzeyinin aynı kalması karşısında eğitim grubunun başarısı artmış ise bu eğitim sürecinin etkinliğine bağlanabilir.

Ya da yine karşılaştırma grubunun performansı aynı kalırken eğitim grubunun performansı düşerse, bu durumda eğitimin negatif yönünden bahsetmek mümkün olabilir.

²⁶² TINAZ, A.g.e s:100

Üçüncü durum ise, eğitim sonrasında hem eğitim grubunun hem de karşılaştırma grubunun performanslarında bir artış olmuş, ancak eğitim grubununki biraz daha yüksek bir performans düzeyinde ise, bu durumda eğitim sürecinin iş başarımı üzerine olan etkinliği, kontrol grubu ile eğitim grubunun her ikisinin performans artışlarının arasındaki fark kadar gerçekleşmiş demektir. Bu durumda başarıyı çoğu kez eğitim dışı faktörlerde de aramak mümkündür.²⁶³

Önceki ve sonraki performans karşılaştırma yönteminde ise eğitim öncesi ve sonrası eğitime katılan çalışanların performansları bir takım performans ölçme yöntemleri ile ölçülmektedir. Bu yöntemin tekrar test yönteminden farkı, tekrar test yönteminde performans değişimi teorik olarak ölçülürken, performans karşılaştırma olarak da bilinen önceki ve sonraki performans yönteminde çalışanlarda meydana gelen beceri ve yetenek değişimlerinin işteki davranışlara yansımaları beklenmektedir.²⁶⁴

²⁶³ ÖZÇELİK, A.g.e s:190

²⁶⁴ ÖZÇELİK, A.g.e s: 189

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNE OLAN ETKİLERİ

Eğitim çalışanları hem güdüleyen yönetsel ve örgütsel bir araç olmakta, hem de çalışanların beceri, bilgi, yetenek ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaya yönelik bir görevi yerine getirmektedir. Bu noktada eğitim çabaları örgütsel zekâyı temsil eden çalışanların bireysel ve örgütsel performansın yükseltilmesi konusunda ortaya koyacakları çabaların rasyonel bir şekilde geliştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışanlar entelektüel yaratıcılıklarını ortaya koymak suretiyle bir takım verileri işleme ve bu veriler üzerine katma değer oluşturarak bilgi üretmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar örgütsel bilgileri sürekli olarak değerlendirmekte ve yeni veri kaynakları arayarak, strateji üretmektedirler. Bu süreçte insan kaynaklarının işlerini daha iyi yapmaları ve örgütsel stratejiye uygun insan kaynakları stratejisinin oluşturulması örgütteki insan unsurunun istenilen ve arzu edilen entelektüel kapasite ve yeterliliğe sahip olmasını gerektirmektedir.

Bu açıdan stratejik insan kaynaklarının geliştirilebilmesi çalışanların eğitim ve geliştirilmesine ilişkin programların sonucudur. Eğitimin, örgütün ve çalışanların bugününe ve yarınına yapılan olumlu bir müdahale olduğu düşünüldüğünde konunun önemi bir kat daha artmaktadır. İnsan kaynaklarının eğitimini aynı zamanda örgütlerin en değerli varlığı olan insanı yeniden yaratarak örgütsel geleceğin kontrol altına alınması girişimi olarak de değerlendirmek mümkündür.²⁶⁵

²⁶⁵ İNCE, Mehmet, “İnsan Kaynakları Eğitimi ve Performansa Etkileri”, S.Ü. Sosyal Bil. Enst. Konya, 2002, s:146

1. Çalışanların Verimliliğinin Artması

İnsanların ihtiyaçlarını karşılama konumunda olan işletmeler doğal, ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasal bir ortamda ekonomik işlevleri yerine getiren örgütlerdir. Bu ekonomik işlevler karlılık ve verimlilik olarak iki önemli kavram üzerine odaklanmaktadır. Karlılık işletmenin ortaya koyduğu sermayesinin kazançlılığını ifade eden bir kavramdır. Kar elde edebilmek için ise işletmenin bir üretim faaliyetinde bulunması gerekmektedir. İşletmenin iktisadi bir kurum olarak temel işlevleri üretimde bulunmak ve kar elde etmektir. Ancak önemli olan bu sürecin ekonomik bir şekilde yerine getirilmesidir. Bu açıdan rekabetin yerel olduğu dönemlerden bu yana verimlilik ya da ekonomiklik olgusu işletmeler için hep önemli bir süreç olmuştur. Ancak günümüzde rekabetin küreselleşmesi ve dinamik bir yapı arz etmesi işletmeler açısından üretilen ürün ve hizmetlerin daha verimli ve ekonomik bir düzeyde gerçekleşmesini zorunlu hale getirmiştir.

Günümüzde etkililik, rasyonellik ve verimlilik kavramları her zamankinden daha önemli hale gelmiştir.²⁶⁶ Verimlilik, ulusal ekonominin her boyutuna, ama özellikle geride bıraktığımız yeni yüzyılın son çeyreğinde ivme kazanan ve içinde bulunduğumuz yeni yüzyılın en belirleyici unsurlarından birisi olacağı anlaşılan küreselleşme süreci içerisinde daha önemli bir kavram haline gelmiştir. Verimlilik konusunda üzerinde ısrarla anlaşılan bir tanım yoktur. Ancak en genel tanımıyla verimliliği, belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak ifade etmek mümkündür. Bu bir

²⁶⁶ DOĞAN, Muammer, *“İşletme Ekonomisi ve Yönetimi”*, İstiklal Matbaası, İzmir, 1999, s:5

anlamda üretim ve hizmet sisteminin sonuç olarak ortaya koyduğu çıktı ile çıktıyı üretmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu süreç şu şekilde tanımlanabilir:

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi} = \frac{\text{Yaratılan toplam Fayda}}{\text{Sisteme Giren Değerler Toplamı}}$$

İşletmenin ürün ya da hizmet üretimi sürecinde kullandığı üç temel kaynak söz konusudur. Bunlar insan kaynakları, mali kaynaklar ve fiziksel kaynaklardır.²⁶⁷ Bu kaynaklardan en önemlisi olan insan kaynakları örgütün verimliliğini doğrudan etkileyebilmektedir. Örgütler amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşmaktadırlar. Dolayısıyla örgütlerin verimlilikleri üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlar yine çalışanlardır. Her çalışanın potansiyel bir yetenek düzeyi vardır. Bunlar el becerileri, davranışlar, zihinsel ya da yaratıcı becerilerinden oluşmaktadır.

Organizasyonun verimliliği çalışanların beceri ve yetenek toplamalarının bir sonucudur. İnsan kaynakları eğitimi, çalışanların işte buldukları tatmin düzeyini, bireylerin verimliliğini ve bütün olarak örgüt performansını yükseltmeye yöneliktir.

Elbette ki performansın iki önemli faktörü olduğunu unutmamak gereklidir. Bunlardan birisi motivasyon değeri ise yetenek gelişimidir. Bunu aşağıdaki şekilde formüle edebiliriz:

$$\text{Performans} = f(\text{Yetenek} \times \text{Motivasyon})$$

²⁶⁷ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL, Tuncer, “İşletme”, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001, s:31

İşletmede mevcut üretim araçlarının etkili bir şekilde kullanılması bir verimlilik yaklaşımıdır. Mevcut üretim araçlarını da daha etkili kullanacak üretim unsuru insandır. Etkili kullanım için de insanların yeterince geliştirilmiş bilgi, beceri, tutum ve yeteneklere sahip olması, verimliliğin sağlanmasında kaçınılmaz bir zorunluluktur. Burada en alt kademede çalışan işçiden en üst kademede görev yapan yöneticiye kadar insan gücünün tamamının yetenek ve niteliklerinin geliştirilmesi kastedilmektedir.²⁶⁸

Eğitim çabaları sayesinde örgütsel çalışan bireylerin bilgi, beceri ve yetenek düzeylerinin artması çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlamakta ve üretim sürecinde oluşan kayıpların azalmasına katkı sağlamaktadır. Bilgi, üretim açısından tek başına statik bir yapı arz ederken, beceri ise hareketliliği sağlayan bir süreci ifade etmektedir. Bu açıdan statik bilgi, beceri olarak uygulandığı takdirde dinamizm kazanmaktadır. Eğitim süreci ile sağlanmak istenen şey, verimli bir şekilde çalışmanın gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneğin bireye kazandırılmasıdır. Özellikle günümüzde çalışma hayatı teknoloji yoğun bir süreçten geçmektedir. Bu süreçte işletme çalışanlarını yeni teknolojileri daha etkin bir şekilde kullanabilmeleri için sürekli eğitime tabi tutmaktadırlar. Teknoloji sayesinde zamandan kazanan üretim kayıplarından teknolojinin elverdiğince kurtulan işletmeler bu yeni gelişmelere paralel olarak çalışanların da verimliliğini arttırmayı arzulamaktadırlar.²⁶⁹

²⁶⁸ KAYNAK, Tuğray, “*Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*”, Alfa Yayınları, İstanbul, 1995, s:

²⁶⁹ SIBSON, E.B., “*İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması*”, (Çev:Sinan Artan ve İnci Artan), Bilim Teknik Yayınevi, 1991, s:13

Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi sayesinde yapmakta oldukları iş üzerindeki etkinliklerinin artması çalışana güven vermekte ve yapmakta olduğu iş üzerindeki etkinliğini arttırmaktadır. Sonuçta bireylerin kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmaları sağlanmış olmaktadır. Çalışanlar öğrendikleri yeni bilgilerle işin geliştirilmesine katkı sağlama noktasında birtakım karar süreçlerine katılma ve ürün kalitesine ilişkin sorumluluk üstlenme gibi görevleri de yerine getirmektedirler. Bu sayede yönetim ve çalışan arasındaki iletişimin gelişmesi sağlanmakta bu da ürün ve hizmet kalitesinin gelişmesine neden olmaktadır.²⁷⁰

2. Çalışanların İş Tatminin Yükselmesi

İş tatmini, kişinin işine karşı geliştirmiş olduğu genel tutumuna yönelik bir kavramdır. İş tatminini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülmektedir. Bireyin bulunduğu sosyal ve kültürel ortam ele alındığında çok çeşitli duygu ve değer yargılarının etkisi altında kaldığı görülmektedir.²⁷¹

İş tatmini çeşitli araştırmalarca farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Pek çok araştırmada iş tatmini kavramı moral ve işe ilişkin tutum kavramları ile eş anlamlı olarak anılmaktadır. Bir diğer tanıma göre iş tatmini, iş ile ilgili çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen tecrübelerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak değerlendirilmektedir. İşe yönelik olumlu duygusal tepkiler iş tatmini, olumsuz tepkiler ise iş tatminsizliği olarak değerlendirilmektedir. İş tatmini içerik

²⁷⁰ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, “Örgütsel Psikoloji”, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1995, s:114

²⁷¹ EREN,Erol, “ Yönetim Psikolojisi”, Üçüncü Baskı, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No:209, İstanbul, 1989, s: 185

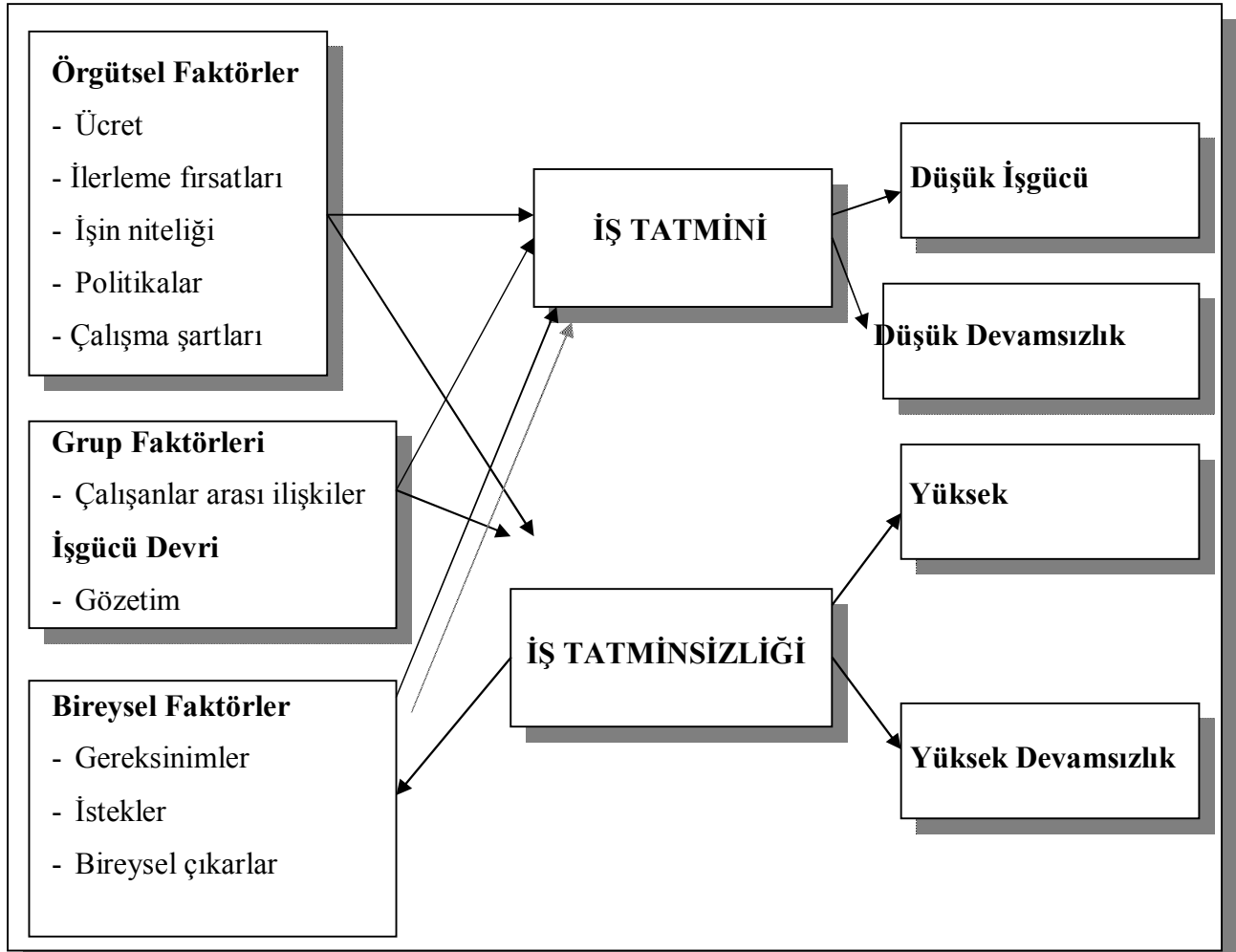
itibariyle zihinsel bir süreç olmaktan ziyade hissi bir yaklaşım olma özelliği taşımaktadır. Bu açıdan iş tatmini kişisel ve öznel bir yapıya sahiptir.

Bütün bu tanımlar ışığında iş tatminin üç önemli boyutunun varlığından bahsetmek mümkündür.

1. İş tatmini, işe duygusal bir cevaptır.
2. İş tatmini, beklenti eşittir kazanç mantığına dayanmaktadır. Yani bireyin çalışmalarının yeteri kadar ödüllendirilip, ödüllendirilmemesi durumunu yansıtmaktadır.
3. İş tatmini bir takım tutumlardan oluşmaktadır. Bunlar: İş seçimi, işin kendisi, gelişme ve terfi imkânları, yönetim biçimi, ücret, denetim, çalışma şartları, işteki sosyal ilişkiler ve işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve beceri düzeyine sahiplik şeklinde sıralanabilir.

Bunun yanında iş tatmini ve iş tatminsizliği kavramlarını ve bu kavramları ortaya çıkaran sebepleri bir tablo yardımıyla açıklamamız gerekirse aşağıdaki tabloyu oluşturmamız mümkün olacaktır.

Şekil – 16 İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Nedenleri



Kaynak: BUDAK, Gülay, “İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı Birey – İş Doyumu Uyumu”, İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir, 1999 s:47

Örgütlerde çalışan her birey işini daha iyi yapmak ve performansını geliştirmek istemektedir. Çünkü bunun doğal sonucu bireyin kendini tamamlamasına katkı sağlayacak, organizasyonel ilerlemesi ve yükselmesi ile sonuçlanacaktır. Çalışanların örgütsel ortamda yükselmeleri, terfi etmeyi düşündükleri makamların iş gereklerine uygunluklarına bağlıdır. Dolayısıyla her üst düzey görev çalışanlardan yeni yetenek düzeyleri, beceri düzeyleri, deneyim ve bilgi istemektedir.

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek arzusundadırlar. Örgütlerde çalışan her birey, işini daha iyi yapmak ve iş performansını geliştirmek istemektedir. Çünkü bunun doğal sonucu, bireyin kendini tamamlamasına katkı sağlayacak, organizasyonel ilerlemesi ve yükselmesi ile sonuçlanacaktır. Çalışanların örgütsel ortamda yükselmeleri, terfi etmeyi düşündükleri makamın iş gereklerine uygunluklarına bağlıdır.²⁷²

Çalışanların yetenek gelişim süreçleri ise işletmenin eğitim çabalarının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde yükselme, yaratıcılık, iş düzeyinde hâkimiyet, başkaları tarafından kabullenilme bireylerin uzmanlık güçlerine dayanan beceri ve bilgi donanımlarının bir sonucudur. Çalışanların mesleki gelişimlerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirilmeleri çalışanların psiko-sosyal oluşumunda var olan bireysel ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlayarak, bunun iş üzerindeki etkilerinden birisi olan iş tatmininin yükselmesine katkı yapacaktır.

3. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması

İşletmelerin tamamında ürün ve hizmetlerde daha fazla kalite sağlama dürtüsü yer almaktadır. Kalitenin belli bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Kalite, ürün veya hizmetin amaca veya isteklere uygun olması demektir. Başka bir deyişle, ürün veya hizmetin müşteriye tatmin etmesi, müşteri isteklerini en ekonomik düzeyde karşılaması olarak ifade edilebilir. Günümüzün işletmeleri açısından kalite önemli

²⁷² LUTHANS, Fred, “*Organizational Behavior*”, Sixth Edition, McGraw-Hill Inc., New York, 1992, s:158

rekabet enstrümanları arasında yer almaktadır. Hatta kalite rekabet avantajı olmaktan çıkmış, rekabet edebilirlik için bir başlangıç noktası haline gelmiştir. Özellikle rekabetin küreselleşmesi bir ürünün üretilme sürecinden, satış sonrası hizmet aşamasına kadar her kademede kalite faktörünün ön planda tutulmasını gerektirmektedir.

Bir işletmede kalite sorununun çözülebilmesi için öncelikle işletmenin sahip olduğu geleneksel kültürden farklı olarak çalışanlarda kalite bilinci geliştirecek kalite kültürünün yaratılması gerekmektedir. Kalite kültürünün yaratılması öncelikle kalitenin ne olduğuna ve nasıl başarılabacağına ilişkin bilgi, yetenek ve becerilerin kazanılması ile gerçekleşmektedir. Ayrıca işletmede kalite kontrolüne ilişkin hizmetlerin yerine getirilmesi ve görevi yapacak çalışanların eğitimleri ile mümkündür.

Günümüzde işletmelerde kalite kontrol hizmetleri birçok istatistikî ve laboratuvar metotlarını içermektedir. Bu metotların kullanılabilmesi ve laboratuvar etkinliklerinin standartlara uygunluk taşıyacak nitelikte yerine getirilebilmesi çalışanların eğitim süreçleri ile doğrudan ilintilidir.²⁷³ Bunun dışında gerek sanayi gerekse hizmetler sektöründe çalışanlar kaliteli mal veya hizmet sunumuna ilişkin eğitimler almaktadırlar. Bu eğitim çabalarının amacı müşteri memnuniyetini sağlamaya dönüktür.

²⁷³ YAMAK,Oygur, “*Kalite Odaklı Yönetim*”, *Panel Yayınları, İstanbul, 1998, s:30*

Sonuç olarak işletmelerde çalışan bireyler de üretim giderleri arasında yer almaktadır. Bu yüzden üretime katılan diğer faktörlerin nitelikleri bir üretim sürecinde ne kadar önemli ise aynı şekilde üretim faktörü olarak çalışanların bu niteliklerinin yüksel olması çıktının kalite düzeyinin de yüksek olmasına neden olacaktır.

4. Çalışanların GÜdülenme Sürecine Katkı Sağlaması

Motivasyon insan davranışlarını yönlten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir. Bu tanım motivasyonun iki önemli özelliğini vurgulamaktadır. Birincisi motivasyon, bireyleri belirli yönlerde davranmaya yönlten bir enerji gücü olarak tanımlanmaktadır. İkinci olarak motivasyon amaçlara yönelme sürecinde etkili bir araçtır.

Uygun tutum ve davranışlar, çalışanların değerler sistemi, çalışma şartları ve aldıkları güdülenme ile belirlenmektedir. Bu açıdan yönetici için en önemli sorun çalışanların güdülenmeleri sürecinde hangi materyalleri kullanması gerektiği konusunda odaklanmaktadır. Çalışanların motivasyon süreçlerinde yöneticilerin kullanacağı yönetsel ve örgütsel araçlardan birisi de çalışanların eğitimidir. Eğitim çoğu kez işletmelerin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülmektedir. Bu iki kavram temelde birbirlerini tamamlamakta ve özde amaçları gütmektedir. Eğitim gerekliliği başlıca üç önemli amaca dayandırılabilir.

1. Çalışanlara yeni bilgilerin aktarılması,
2. Çalışanlarda davranış ve tutumların değişiminin sağlanması,

3. Çalışanlarda tatmin duygusunun yaratılması

Bu maddeler temelde örgütlerde üretim ve verimlilik arttırılmasına yönelik genel amaçlar kapsamı içerisinde değerlendirilmelidir. Eğitim süreci aynı zamanda bir ihtiyacın tatminidir. Burada güdülen amaç, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda çalışanların yetiştirilmesi ve bunun sonucu olarak bireylerin kişisel yetenek düzeylerinin arttırılmasıdır.²⁷⁴

Örgütsel tutum ve davranışların değişmesi, uygulamada geçerli olabilmesi, yeni tutum ve davranış modellerinin çalışanlarca öğrenilmesi sayesinde mümkün olabilir. Bunun için, eğitim sürecinin kullanılması sayesinde işletmeler hem örgütsel değerlerini arttırmış hem de çalışanlar için etkili bir özendirme aracı kullanmış olmaktadır.

Eğitimde fırsat eşitliği ilkesi uyarınca çalışanların eğitim sürecine katılmaları onların mesleki ve teknik anlamda bilgilerinin yenilenmesini sağlarken, aynı zamanda sosyal ve insani ilişkilerin geliştirilmesine yönelik eğitim programları sayesinde çalışanlara güven duygusu kazandırmakta ve onların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Ayrıca çalışanlara verilen eğitim imkânları onların yükselme isteklerinin de karşılanmasında önemli katkılar sağlamaktadır.

²⁷⁴ YÜKSEL, A.g.e. s: 178

Bunların yanında eğitim faaliyetleri sonucunda yeni bilgiler öğrenen bireylerin işlerini daha etkili ve kolay yapar hale gelmeleri ve bireylerin yaratıcılıklarını geliştirmeleri sayesinde bu ihtiyaç, ihtiyaç olmaktan çıkmakta ve tatmin bulmaktadırlar. Bütün bunların sonucunda, çalışanlarda kendi çıkarlarının örgütsel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin yerleşmesi sağlanmak suretiyle, çalışanlar açısından doğabilecek olumsuz duyguların bertaraf edilerek, bireylerin kurumsal kültürün bir parçası olduğunun hissettirilmesi sağlanacaktır.²⁷⁵

5. Yabancılaşma ve Çatışma Duygularının Ortadan Kaldırılması ve Örgütsel Uyumun Sağlanması

Yabancılaşma genel olarak güçsüzlük, anlamsızlık ve yalnızlık biçiminde ortaya çıkarak, psikolojik olarak çalışanın kendisini örgütün amaçlarına ulaşmada, kendi beklentilerine rağmen bir araç olarak görmesi sonucunu ortaya koymaktadır. Yabancılaşmanın temel sebebi insanı çatışmaya, isyana ve ruhsal yorgunluğa sürükleyen unsurların hızındaki ve sayısındaki katlanılması zor artışlardır.

Bilimsel yönetim akımının etkisiyle örgütler üretim artışı sağlamak için aşırı bir işbölümüne gitmişlerdir. Bu durum çalışanları dar bir çalışma ortamına itmiş, sürekli olarak aynı hareketleri tekrarlamak zorunda bırakmıştır. Sonucunda da çalışanlar başkalarının fikirlerini benimseyerek çalışma durumunda kalmışlardır.

²⁷⁵ BALTAŞ, Acar, “Motivasyon : İnsan Nasıl Daha İyi Çalışır?”, www.insankaynaklari.com

Hiyerarşinin, iş bölümünün ve bürokrasinin bütün olumsuzluklarından, üst basamakta bulunanlar, alt basamakta bulunanlardan daha az etkilenmektedirler. Alt basamakta, çalışanlar kısaca kuralları kutsallaştıran bürokrasi ile üst kademeyi ilahlaştıran hiyerarşi, bu nitelikleri ile örgütlerde amaçsız yönetimin bütün isteklerine olduğu gibi riayet eden, yönetilmek ve denetlenmek ihtiyacını sürekli duyan, yararlılıktan yoksun, psiko-sosyal tatmin açısından çaresiz bir “örgütsel insan” yaratmıştır. Kısacası bu anlayış biçimleri bizzat yabancılaşmaya sebep olucu unsurları bünyesinde taşımaktadırlar.²⁷⁶

Bu noktadan hareketle çalışanları sadece emredileni yapan, tembel ve kurallara uyan, pasif edilgen, bir varlık olarak değil, onları, örgüte katkıda bulunabilecek yeteneğe sahip olarak gören ve çalışanların teknik bilgi ve zihinsel kapasitelerinden yararlanmayı hedefleyen bir anlayışın örgütlerde bir anlayışın örgütlerde geçerli olması gerekmektedir. Çalışanların eğitim süreçleri yoluyla kendilerini geliştirmeleri ve üst düzey görevlere hazırlanmaları yabancılaşma duygusundan sıyrılıp, örgütle bütünleşmelerine imkân sağlayan bir süreçtir.

Ayrıca eğitim faaliyetleri sürecinde diğer çalışanlarla ve yöneticilerle aynı platformda bulunmak fiziksel mesafenin ortadan kalkmasına ve sosyal mesafelerin de azalmasına neden olmaktadır. Sosyal mesafenin azalması çalışanlara diğer çalışanlarla iletişime geçebilme ve sosyal ilişkilerini geliştirebilme imkânı tanımaktadır. Bu süreç çalışanların sosyal ve ait olma ihtiyaçlarının giderilmesi noktasında önemli katkılar sağlayacaktır.

²⁷⁶ YENİÇERİ, Özcan, “Yabancılaşma”, Türkiye Günlüğü, Cedit Yayınları, Sayı 25, Ankara, 1993, s: 96

6. İletişim Sürecinin Etkililiğinin Sağlanması

İletişim, birey ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle hem de bu sistemin bir alt sistemi olan diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel bir süreçtir. Kısacası, iletişim insanlarla insanlar, insanlarla örgütler ve örgütle toplumsal çevre ilişkilerini sağlayan önemli bir araç niteliği taşımaktadır.²⁷⁷

İşletme ve kuruluşlarda etkili bir yönetim iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Yönetim bu mananda insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme sanatıdır. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler çeşitli şekillerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de içererek iletilmektedir. Denilebilir ki örgütlerde iletişim sisteminin etkinliği ile örgütsel etkililik arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur.²⁷⁸

İletişim çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. İşletmelerde eğitim çabaları da etkili ve seviyeli iletişimin kurulabilmesi ve geliştirilebilmesi açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar eğitim amaçlı olarak aynı fiziksel ortamlarda bulunmaları nedeniyle birbirleri ile konuşma ve fikir alış verişinde bulunma imkânına kavuşurlar.

²⁷⁷ ERSEN, Haldun, “*Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*”, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997, s:117

²⁷⁸ EREN, A.g.e. s:275

Bu, bireylerin sosyal açıdan birlikteliklerine katkı sağlamaktadır. Bunun yanında özellikle eğitim öncesi ve sonrası gerçekleştirilen eğitim, öğrenme ve iletişim oturumları çalışanları bir araya getirmektedir. Bazen belirli iletişim kanallarında var olan sorunlar bir türlü giderilemeyen aksaklıklar, bu iletişim oturumlarında kendiliğinden çözülmektedir. Bu toplantılar insan kaynakları yönetimi açısından büyük önem taşıyan sevgi, güven, fedakârlık, saygı gibi temel gereksinimlerin karşılanmasına da yardımcı olmaktadır.

İletişimin temeli güven ve saygıya dayanmaktadır. İletişim oturumlarında zaman zaman işi dışındaki konulara yoğunlaşmak suretiyle kişiler arasında yakınlık sağlanabilmektedir. Eğitim bireylerin iletişim yeteneklerini sürekli olarak geliştiren bir süreçtir. Bu, gerek çalışanlar arası iletişim gerekse, çalışanlarla müşteriler arasındaki iletişim açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Eğitim sayesinde yetenek, bilgi, kavrama düzeyleri gelişen bireyler iletişim eğitimleri sayesinde ilişki kurma, empati yeteneğinin kazanılması ve etkileşimde bulunma gibi bir takım kazanımlarda elde etmektedirler.

7. Çalışanlara Takım Halinde Çalışma Alışkanlığının Kazandırılması

Takım çalışması günümüz örgütlerinde ve proje yönetiminde en çok duyulan unsurlardır. Takım çalışması, bireysel rollerin grup rolü oluşturacak şekilde bir birleri ile ilişkilendirilmesi ve gerek takım içindeki rollerin, örgüt içindeki takımların koordinasyonu sağlayacak mekanizmaların oluşturulmasını içermektedir.

Takım çalışması yönetimin ve çalışanların iş yöntemlerini sürekli geliştirebilmek için birlikte çalışmaları şeklinde ifade edilebilir.

Takım çalışması rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşterileri memnun etmeye yönelik bütünüyle yeni bir çalışma sisteminin temelini oluşturmaktadır. Çoğu kez üretilen fayda kişisel çabaların değil, bir ekibin, bir paylaşım sisteminin ortak bir ürünü olmaktadır. Bu gruplar için hedef belirlemenin bireysel hedeflerin belirlenmesine oranla daha kolay olması ve sonuç olarak grup etkinliğinin bireysel etkinliğe oranla kolaylıkla ölçülmesini sağlamaktadır.

İnsanların görüşlerine ve işin nasıl yapılacağı konusunda düşüncelerine önem verilmesi, çalışanın yeteneklerinden faydalanılarak daha verimli bir örgüt ortamının yaratılmasına katkıda bulunacaktır. Özellikle konusunda uzman ve eğitim yoluyla kalifiye edilmiş elemanlar işletmede bir küme ya da takım oluşturmak suretiyle örgütsel sorunların çözümünde önemli katkılarda bulunmaktadır.²⁷⁹

Çalışanların takım kurma, takım çalışmalarına katılma ve takım çalışmalarının etkinliğinin arttırılması gibi konularda eğitim çabalarının önemli bir payı vardır. Öncelikle takım eğitimi sayesinde çalışanlara stratejik ve çevresel bir takım değerler ve amaçlar öğretilmektedir.

Çalışanların takım çalışmaları konusunda eğitilmeleri onların ortak karar verme, kararlara katılma, örgütsel sorunlara ilişkin global ve stratejik düşünebilme

²⁷⁹ SARIHAN, Halime, " *Teknoloji Yönetimi Rekabette Başarının Yolu* ", Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s: 276

gibi yeteneklerinin gelişimine önemli katkılar sağlarken, birliktelik ruhunun sağlanması konusunda da önemli yararlılıklar ortaya koymaktadır. Yeni kazandığı bilgi, yetenek ve beceriler ile işin ya da örgütün geleceğine karar veren bireyler aynı zamanda özerklik ve yaratıcılık yeteneklerini de kullanmak suretiyle örgütsel sadakat duygularını da geliştireceklerdir.

Ayrıca bireysel çalışma yerine, takım halinde çalışma ya da grup çalışmaları konusunda eğitilen bireyler, grup ortamında sosyal ilişkiler kurma ve geliştirme süreçlerini de kazanmış olmaktadır.²⁸⁰

8. İş Kazalarının Azalması

İş kazaları genelde sendelemek, düşmek, el araçlarının ve eşyaların hatalı taşınması, hatalı kullanımı ve düşen bir nesnenin çarpması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bir kaza genellikle teknik, fizyolojik ve psikolojik etmenlerin bileşiminden kaynaklanmaktadır. İşletme içinde çalışanların araç – gereçler hakkında fazla bilgi sahibi olmamaları, işin gereklerinin çalışanların yetenek ve becerilerinin üzerinde olması ve bir takım fiziksel oluşumlar kazaların temel nedenleri oluşturmaktadır.

Ayrıca bireylerin kendilerinden kaynaklanan bir takım nedenler söz konusudur ki bunlar dikkatsizlik ve aksilik gibi özelliklerdir. Genel olarak bakıldığında hız, dikkatsizlik hatalı ekipman, uygunsuz çalışma alışkanlıkları,

²⁸⁰ ACAR, Nesime, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, MPM Yayınları No:640, Ankara, 2000, s:8

sinirlilik ve zayıf hâkimiyet gibi olgular çalışanların iş kazalarının temel nedenleri olarak ileri sürülmektedir.

Bunların hepsi eğitim sayesinde ve anlayarak yapmaları onların kaza yapma olasılıklarını da düşürecektir. Çünkü işini bilerek ve anlayarak yapan çalışanlar aynı zamanda kaza konusundaki güvenlik önlemlerine ilişkin de bilgi sahibi demektir. Bireyler, kendi hayatını korumanın önemini iyi anlar, yönetim, sağlık ve güvenlik problemlerini ortadan kaldırmak için sağlam bir koruma tekniği geliştirirse o zaman kazaların önüne geçme şansı yakalayabilir. Bu süreçte bireylerin işin en uygun şekilde nasıl yapılacağı, hangi araç gereçlerin nasıl kullanılacağına ilişkin konuları öğrenmeleri gerekmektedir.

Günümüzde işletmelerde iş kazalarından dolayı yapılan harcamalar, iş kazalarını önlemek amacıyla yapılan harcamalardan daha yüksek rakamlara ulaşabilmektedir.²⁸¹ Bunların önlenmesi sürecinde makine ve teknolojiye kaynaklanan hatalar yanında çalışanların hatalı davranışlarından kaynaklanan kazalarında önüne geçilmesi gerekmektedir.

9. Denetimin Azalmasının Sağlanması

Denetim, başlangıçta belirlenen standartlarla elde edilen sonuçlarla ne derece ulaşıp ulaşılmadığının tespit edilmesi sürecidir. Bu süreç, işletmelerde çalışanların çabalarının ve gayretlerinin değerlendirilmesini kapsamaktadır.

²⁸¹ International Labour Office, “İş Etüdü”, Dördüncü Baskı, (Çev: Zühal Akal), MPM Yayınları, No:29, Ankara, 1991, s:50

Düzenleyici bir fonksiyona sahip olan denetimin temel amacı işletmelerin veya bireylerin hedeflerinin en rasyonel şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır.

Bu amaçla işletmede standartların oluşturulması ve her kaynağın yapmış olduğu katma değerin belirlenmesi gerekmektedir. Özellikle işletmedeki insan kaynakları açısından bunun değerlendirilmesi aşamasında bazı sorunlar yaşanmaktadır. Çalışanların denetlenmesi hem çalışan açısından hem de denetim görevini yerine getiren yönetici ya da ilgili şahıslarca bir takım olumsuz süreçlere neden olmaktadır. Bu da işletmedeki denetim maliyetlerini her boyutu ile arttırmaktadır. Ancak çalışanların işin gerekleri konusunda uygunluklarının sağlanması denetim sürecinin de azaltılmasına neden olacaktır.

İşletmede çalışanların eğitim faaliyetleri sonucu mesleki bilgi düzeylerinin artması onların yapmakta oldukları işleri daha az denetim çerçevesi içerisinde yapmalarına neden olmaktadır. İşletmede iyi eğitilmiş bir çalışan daha az denetlenmeye ihtiyaç duymaktadır. Çalışanın işi konusunda yeterli bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde bulunması, onun işin inceliklerini bilerek ve anlayarak yapmasına neden olmaktadır. Eğitim sayesinde kalifiye olmuş bireyler, kendilerine öğretilen metotlara göre, hatırlatmalara gerek kalmaksızın işini yapabilir.

Çalışma ortamında denetimin azalması hem çalışan hem de denetimci açısından verimli çalışma ortamının doğmasına yol açar. Sıkı denetim çoğu kez yönetici açısından bir zaman kaybı, verim düşüklüğü olarak değerlendirilirken, çalışanlar için ise çeşitli sorunlara yol açabilir.

Özellikle, denetildiğini hissedenden bireyin dikkat dağılması nedeniyle hata yapma olasılığı oldukça yüksektir. Eğitilmiş bireyler, sadece özel komut ve emirlere tepki veren bir makine gibi hareket etmek yerine, çalışan kendisini yönetme, özerk karar alabilme ve inisiyatif kullanma yeteneğine kavuşmaktadır. Bunun sonucu, giderleri oldukça yüksek olan denetim faaliyetlerinin minimum düzeye düşürülmesi ile sonuçlanacaktır.

10. İşletmenin Kalifiye Eleman Sayısının Arttırılması

Örgütler dinamik yapıya sahip açık sistemlerdir. Zaman içerisinde her basamaktaki veya kademedeki personel değişiklikleri kaçınılmaz bir hal almaktadır. Emeklilikler, ölümler, terfi ve yükselmeler, istifalar ve transferler kaçınılmazdır ve doldurulması gereken boşluklar oluşturur. Bu boşlukların doldurulması iki şekilde mümkündür. Ya dışarıdan eleman alımı yoluyla ya da mevcut çalışanların terfi ettirilmesi suretiyle boşluklar doldurulabilir. Dışarıdan eleman alımı yoluyla boş kadroların doldurulmasının bir takım sakıncaları vardır. Bunlardan en önemlisi yeni gelen çalışanın örgüt kültürüne ve çalışma atmosferine uyumsuzluğu söz konusudur. Aynı zamanda dışarıdan gelen personele karşı çalışanlar olumsuz tutum içine girebilirler. Bu da bir takım zaman ve moral kayıplarına neden olabilir.

Yeni eleman ne kadar profesyonel olursa olsun, işletmede bir oryantasyon periyodundan geçmek zorundadır. Bu süreçte olan eğitim sisteminin uygulanması zaman kazanımı ve üretimin devamlılığının sağlanmasının yanında

böyle bir sistem gelişimin iyi hizmet ve yeteneğin bir sonucu olmasını sağlayarak örgütteki çalışanların morallerini de yükseltebilir.

İşletmede boş kadroların doldurulması sürecinin etkinliği ve işlerliğinin başarısı terfi planlarının eğitim programlarının bir fonksiyonu olmasına bağlıdır. Bu sayede örgütte boş olan kadrolara yapılan atamalar tesadüfler yerine çalışanların yetenek, beceri ve bilgilerine dayanan sürecin sonunda gerçekleşmiş olacaktır. İşletmede çalışanların sürekli olarak eğitime tabi tutulmaları işletmeler açısından önemli üretim kaynağı olan çalışanların hem teorik hem de uygulamaya dönük bir geliştirme süreçleri onları işlerini daha iyi yapar hale getirecek, bu da işletmede verimlilik ve etkinlik artışını sağlayacaktır.

11. Çalışan Devir Hızının Düşürülmesi

İşletmelerin önemli sorunlarından birisi de işletmede çalışanların devir oranının yüksekliği konusudur. Çalışan devir oranı, işletmede çalışan personelden belirli bir dönem içerisinde işlerinden ayrılanların yüzdesi olarak tanımlanabilir. Çalışan devir hızı şu şekilde hesaplanabilir:

$$\text{Çalışan Devir Hızı} = \frac{\text{Bir yılda işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama toplam personel sayısı}} \times 100$$

Çalışanlar ya kişisel nedenlerden dolayı ya çalışma şartlarından dolayı ya da daha iyi iş imkânlarına sahip oldukları için çoğu kez işletmelerden ayrılmayı

tercih etmektedirler. Çalışan değişim hızının oranı sabit bir değer değildir. Yani bu işletmelerin iş koluna, yapısına çalışanların sayılarına ve işletmenin büyüklüğüne göre değişiklikler gösterebilmektedir. Çalışan devir hızının bir örgütte yüksek ya da düşük düzeyde olması ilgili örgüte ilişkin bir takım düşüncelerin oluşmasına ya da bir takım yorumların yapılmasına neden olabilir.²⁸² Bir işletmede çalışan devir hızının yüksek olması o işletmenin izlenmiş olduğu personel politikasının yanlış olduğu ya da bir takım tutarsızlıklar dolu olduğu şeklinde algılanabilir.

Tersine çalışan devir hızının bir işletmede düşük düzeyde olması o işletmenin personel politikasının doğruluğuna işaret ettiği gibi aynı zamanda çalışanlar için iyi bir örgütsel atmosferin varlığına da işaret edebilir.

12. Çalışanların İşe Uyumları ve Öğrenme Zamanının Kısılması

Yeni işin gereği olarak yeni bilgilerin elde edilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, başka bir ifade ile işe en kısa zamanda uyumun sağlanması amacıyla ilk günlerde çoğu kez eğitim programları uygulanmaktadır. Bu eğitim programlarının yararlarını şu şekilde belirtmek mümkündür : ²⁸³

1. Yeni çalışana işletmeye ilişkin temel bilgilerin aktarılması, işletmenin politikası, örgütsel yapısı, üretim süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar gibi konularda bilgi verilmek suretiyle çalışanın işletmeyi ve çalışma yaşamını bütünsel olarak tanıması amaçlanmaktadır.

²⁸² SABUNCUOĞLU, A.g.e. s: 60

²⁸³ ÖZÇELİK, A.g.e s: 194

2. Bireylere işi ile yetenekleri arasında bir uyum yapma ya da yeteneklerine uygun iş seçimi yapma konusunda bir takım fırsatlar verilmesi sağlanır. Bu eğitim süreci sayesinde çalışanlar işe uyum sağlama noktasında bir yandan yetenek, bilgi ve becerilerini geliştirirken diğer taraftan kişiliklerinin gelişmesin de yönelmektedirler.

3. Çalışanlar işe ilk girdiklerinde öğrenmeye oldukça isteklidirler. Eğitim süreci sayesinde çalışma isteklerine uygun karşılıklar bulma imkânına kavuşurlar ve eğitim süreci boyunca işe ilişkin öğrendikleri önemli konular onların öğrenme zamanlarının kısalmasına neden olmaktadır.

4. Eğitim faaliyetleri işin gerektirdiği incelik, ustalığı ilk günlerde çalışana aktarmayı amaçladığından daha sonraki günlerde ortaya çıkabilecek sorunların daha başlangıçta çözümlenmesine imkân vermektedir.

Ayrıca teknolojideki hızlı değişiklikler çalışanların var olan bilgi ve beceri düzeylerinin geçersiz kalmasına neden olabilir. İşletmede mevcut çalışanların yeni teknolojik araçlara ve çalışma biçimlerine uyum sağlamaları uzun bir zaman sürecini kapsamaktadır. Ancak çalışanlara verilen sistematik eğitim neticesinde çalışanların yetenek ve bilgilerinin güncellenmesi sağlanmaktadır. Bu uzun bir öğrenim sürecinde harcanacak zamanların oluşmasını önleyerek, çalışanların yeni teknoloji ile üretime bir an önce başlamasına neden olacaktır.²⁸⁴

Etkili bir eğitim programı çalışanların yaşayacağı uyum sorunlarını ortadan kaldırmak suretiyle onların daha hızlı öğrenmelerini sağlayarak, işlerini daha

²⁸⁴ BAHLANDER, A.g.e. s: 9

iyi ifa etmelerini temin eder. Bu sayede çalışanların örgütsel değerlere ve amaçlara daha fazla bağlılık duymaları sağlanmış olacaktır.

13. Etkili Bir Değişim Yönetiminin Sağlanması

İşletmeler sosyal, kültürel, ekonomik, ekolojik ve politik çevrenin ürünüdürler. Bütün örgütler ve onların sorunlarının tamamı çevrenin sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik yapısı içerisinde şekillenmektedir. Bir örgüt olarak işletmeler çevrelerindeki sosyal, ekonomik ve politik yapılardan meydana gelen fırsat ve tehditlerden hem yararlanmak hem de korunmak zorundadırlar. İster planlı, isterse plansız olsun değişim her hangi bir süreç veya ortamın bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir.

Örgütsel değişim ise örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunların aralarındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü farklılaşmayı ifade etmektedir. Her değişme örgütün yarar, çıkar, otorite, yükselme ve statü ilişkilerini yeniden düzenlemektedir. Eski düzenden yararlanan bireyler için değişim bir belirsizlik kaynağı olduğu için değişimle gelecek yeni düzene karşı olma süreci ortaya çıkabilir.

Bu nedenle bazı durumlarda değişmeye direnç gösterilebilmektedir. Değişime bireyler, ekonomik, psikolojik, sosyolojik ve teknolojik kaynaklı nedenlerden dolayı tepki gösterebilirler. Özellikle çalışanların yeni gelişen durumları anlamamaları, statü kayıpları, yeni teknolojik yapıya çalışanların uyumsuzluğu değişime karşı direnmenin önemli nedenleri olarak da sayılabilmektedir.

Çalışanların değişimle meydana gelecek yeni düzenlemelerde katma değer yaratan bireyler haline getirilmeleri onların çalışanların bu belirsizlikleri ortadan kaldıracak süreçlere bağlıdır. Özellikle yeni işlerin hangi statüleri doğuracağı, işlerin yapılma biçimlerinde yaşanacak değişimler, çalışma ilişkilerinde gerçekleşmesi muhtemel değişimler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Çalışanların yeni durumları anlamaları onların bu durumları kavrayabilmelerine bağlıdır. Kavrama yeteneğinin kazandırılması eğitim çabalarının bir ürünüdür.²⁸⁵ Eğitim çalışanların bilgi ve statü düzeylerinde meydana getireceği değişimle onların değişim kararlarının alınması sürecinde etkin olmasını sağlayabilir. Çalışanlar bu sayede değişim kararlarının alınma süreçlerinde motivasyonel açıdan önemli rollere sahip olabilirler. İşletmede çalışanların yetenek ve beceri düzeylerini bir anda demode eden değişim, çalışanların yeni teknolojik ve fiziksel şartlara uygun, çalışanların mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmelerini, bilgi kapasitelerini genişletmelerini, bilimsel ve teknik konularda geliştirilmelerini sağlamak yoluyla onları değişim sürecinin yeni elemanları yapabilmektedir. Değişim yeni bakış açıları ve yeni fikirlerin de çalışanlara kazandırılması noktasında önemli katkılara sahiptir.²⁸⁶

²⁸⁵ AÇIKALIN, A.g.e. s: 122

²⁸⁶ DAVIS, A.g.e. s: 207

TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN VE ASO KAPSAMINDA YER ALAN İŞLETMELERDEKİ UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde yaşanan rekabet ortamı ve bu rekabet ortamında işletmelerin başarının yanında, başarılarının sürekliliklerini sağlama konusunda da oldukça fazla çaba harcadığı göz önüne alındığında, bu çabanın odaklandığı en önemli unsurlardan birinin insan faktörü olduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için bünyelerinde bulundurdukları her türlü çalışan artık günümüzde entelektüel sermaye olarak kabul edilmiş, gelişen teknoloji ve çağın gereklerine uyum sağlama açısından da ellerinde bulundurdukları bu insan gücünü de her geçen gün geliştirmek durumunda kalmışlardır. Bu gelişmelerin sağlanması ise sürekli ve kontrollü bir eğitim sisteminin varlığı ile mümkün olmaktadır. Çalışanların işlerine uyumu, bireysel gelişmeleri, örgüt kültürüne olan bağlılıkları da yine eğitim çalışmalarını içerisinde değerlendirilen konular olup ayrıca bu konularda verilen eğitimlerin işletme içindeki farklı dinamikleri ne ölçüde etkilediği de araştırma konusu içinde incelenmiştir.

2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada genel olarak, işletmelerde gerekli eğitim programlarının uygulanması sonucunda oluşan çalışan performansının buna paralel olarak artacağı kabul edilmiş ve “Verilen eğitim programları ve performans arasında doğrusal bir ilişki vardır” araştırmanın temel hipotezi olarak kabul edilmiştir. Bu varsayım altında ortaya çıkan hipotezler de şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: İşletmelerin yeniden yapılanmaları için hazırladıkları eğitim programları kaliteli ve daha hızlı üretimle tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak yapılmaktadır.

H₂: Ürün ve/veya hizmet kalitesi işletmelerin rekabet üstünlüğünü etkileyen bir faktördür.

H₃: İşletmeler açısından gelecekte insan kaynakları yönetimi anlayışını geliştirmek, önem kazanacaktır.

H₄: Eğitim faaliyetleriyle genel olarak, verimliliği arttırmak ve çalışanları motive etmek amaçlamaktadır.

H₅: Uygulanan eğitim programları ile verimlilik ve çalışanların iş tatmininin artması sağlanmıştır.

H₆: İşletmelerde uygulanan eğitim programları dâhilinde verilen eğitim konuları üretim teknikleri ve teknolojik gelişmelere yönelik olarak verilmektedir.

H₇: İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını karşılarlarken yönetici gözetiminde işbaşı eğitimi ve örnek olay uygulamalarını tercih etmektedirler.

3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sosyal nitelikli her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bir takım sınırlılıkların olduğunu belirtmemiz gerekmektedir. Bu sınırlılıkları şu şekilde belirtebiliriz:

✓ Araştırmada kullanılan bilgiler, gerek işletmelerin kendilerine ait bilgileri içeriyor olmasından gerekse kişilerin belirli bilgileri vermekten kaçınmalarından bir takım yanlış cevaplamaları barındırabilmektedir.

✓ Araştırmada elde edilen bulgular her zaman kesin sonuçlar veremeyebilir. Aynı şartlarda yapılan benzer araştırmalarda farklı sonuçların ortaya çıkması özellikle sosyal nitelikli araştırmalarda gerçekleşmesi mümkün durumlardır.

✓ Gerekli bilgilerin sağlanması için yapılan anketlerin, söz konusu alandaki tüm işletmeleri içerelememesi, örneklem dâhilinde kabul edilen ancak bir grup işletme tarafından verilen cevapların araştırmaya konu olması da yine sınırlılıklarımızın içinde belirtilmesi gereken bir konudur.

4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Sanayi Odası kapsamında yer alan ve Türkiye’de faaliyet gösteren 2008 yılı ilk 500’de yer alan 350 işletme arasından tesadüfi olarak seçilmiş şirketlere anketin uygulanması suretiyle gerçekleştirilmiştir. Firma yöneticilerinin tercihi doğrultusunda bir kısım anket yüz yüze görüşülerek bir kısım anket ise elektronik ortamda hazırlanmış ve e-mail yoluyla cevaplandırılması istenmiştir. Anketlerin e-mail yoluyla gönderilmesi günümüzde elektronik postaların daha hızlı gönderilebilmesi ve kişilere ulaşımındaki kolaylık nedeniyle tercih edilmiştir. Ana kütle olarak belirlenen 500 büyük şirketin içerisinde 350 işletmeye ulaşılmış bunun sonucunda değeriendirilebilir 122 anket elde edilmiş bu da geri dönüşüm oranı olarak %34’lük bir orana tekabül etmiştir.

Anket sonuçlarının değeriendirilmesi sırasında SPSS v.15 ve Office EXCEL programları kullanılmıştır. Daha sonra tüm ana başlıklar ve cevaplar kodlanarak anket formları analize tabi tutulmuştur. Daha sonra bu formlar istatistiksel yöntemler kullanılarak test edilmiş ve sonuçlar değeriendirilmiştir.

Test yöntemi olarak elde edilen ortalamaların önceden ortaya konmuş olan değerden farkını değerlendirebilmek için Z testi yapılmış ve hipotezlerde ortaya konan değerlerin Likert Ölçeğiyle kabul edilebilir aralıkta olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Z tablosunda tek taraflı test istatistiğinde 1,64 değeri temel alınmıştır.

Hipotez testlerinde elde edilen ortalamanın belirli değerden olan farkını ortaya koyarken kullandığımız testte $n > 30$ olduğu için Z Testi tercih edilmiştir. $n < 30$ durumunda T testi tercih edilmektedir. Ayrıca inceleme alanında test etmek için hipotezlerin H_0 değerleri kabul edilmiş ve karşıt hipotezleri değerlendirmeye alınmıştır.

5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

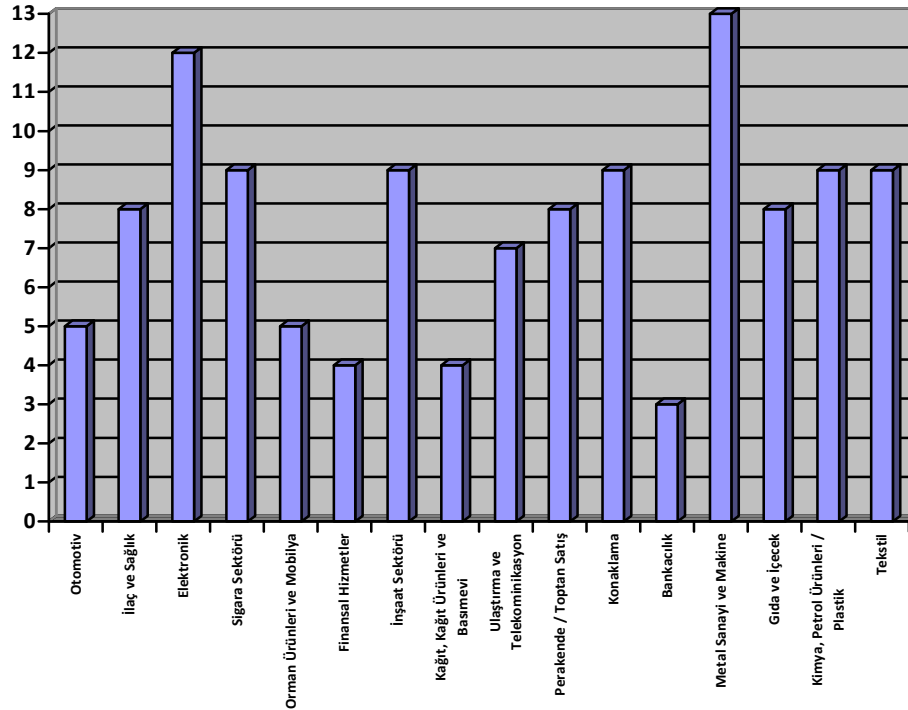
5.1. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör

Araştırmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımları aşağıdaki tabloda belirtilmektedir. Ankete katılan işletmelerin %10,65'i metal sanayi ve makine , %9,8'i elektronik, %7,37'si sigorta, inşaat, konaklama, kimya ürünleri ve plastik ve tekstil, %6,55', gıda ve içecek ve perakende- toptan satış, %4,09'u otomotiv, orman ürünleri ve mobilya, %3,27'si kâğıt ürünleri ve finansal hizmetler ve %2,45', ise bankacılık sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo – 9 İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektör

Faaliyet Gösterilen Sektör	İşletme Sayısı	Yüzde
Otomotiv	5	4,09
İlaç ve Sağlık	8	6,5
Elektronik	12	9,8
Sigara Sektörü	9	7,3
Orman Ürünleri ve Mobilya	5	4,09
Finansal Hizmetler	4	3,27
İnşaat Sektörü	9	7,37
Kâğıt, Kâğıt Ürünleri ve Basımevi	4	3,27
Ulaştırma ve Telekomünikasyon	7	5,73
Perakende / Toptan Satış	8	6,55
Konaklama	9	7,37
Bankacılık	3	2,45
Metal Sanayi ve Makine	13	10,65
Gıda ve İçecek	8	6,55
Kimya, Petrol Ürünleri / Plastik	9	7,37
Tekstil	9	7,37
Toplam	122	100

Şekil – 17 İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler



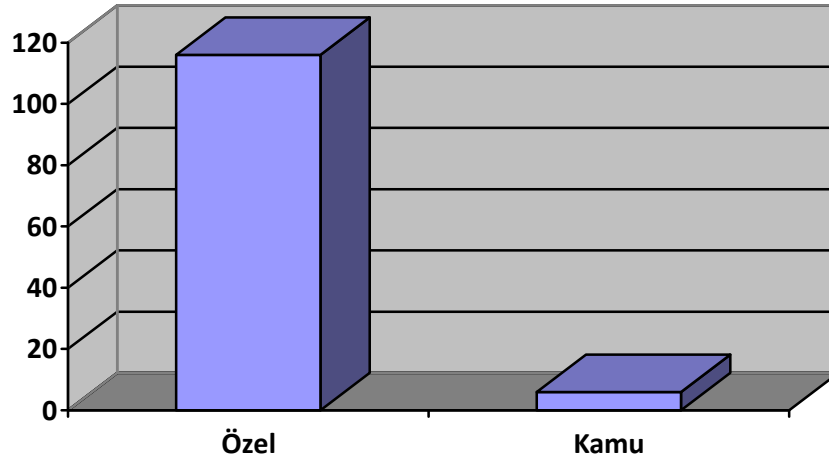
5.2. İşletmelerin Mülkiyet Yapıları

Ankete katılan işletmelerin mülkiyet yapıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo – 10 İşletmelerin Mülkiyet Yapıları

Mülkiyet Yapıları	İşletme Sayısı	Yüzde
Özel	116	95,08
Kamu	6	4,91
Toplam	122	100

Şekil – 18 İşletmelerin Mülkiyet Yapıları



Ankete cevap veren işletmelerin %95,08'i özel sermayeli işletmelerden oluşurken, %4,91'i kamu sermayesi özelliği taşıyan işletmelerdir.

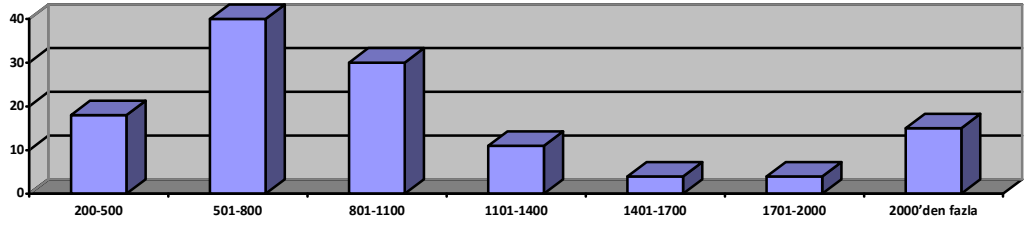
5.3. İşletmede Çalışanların Sayısı

Ankete katılan işletmelerin çalışan sayıları ile ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo – 11 İşletmede Çalışanların Sayısı

Çalışanların Sayısı	Sayı	Yüzde
200-500	18	14,75
501-800	40	32,78
801-1100	30	24,59
1101-1400	11	9,01
1401-1700	4	3,27
1701-2000	4	3,27
2000'den fazla	15	12,29
Toplam	122	100

Şekil – 19 İşletmede Çalışanların Sayısı



İşletmelerin çalıştırdıkları personel sayıları dikkate alındığında işletmelerin tamamının büyük ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir. Bu rakamlar dâhilinde %57'ye yakın bir oranda işletmelerin 500 ile 1000 kişi arasında çalışan istihdam ettiği görülürken, %12,29'luk bir kesimin ise 2000 kişiden fazla çalışanı bulunmaktadır.

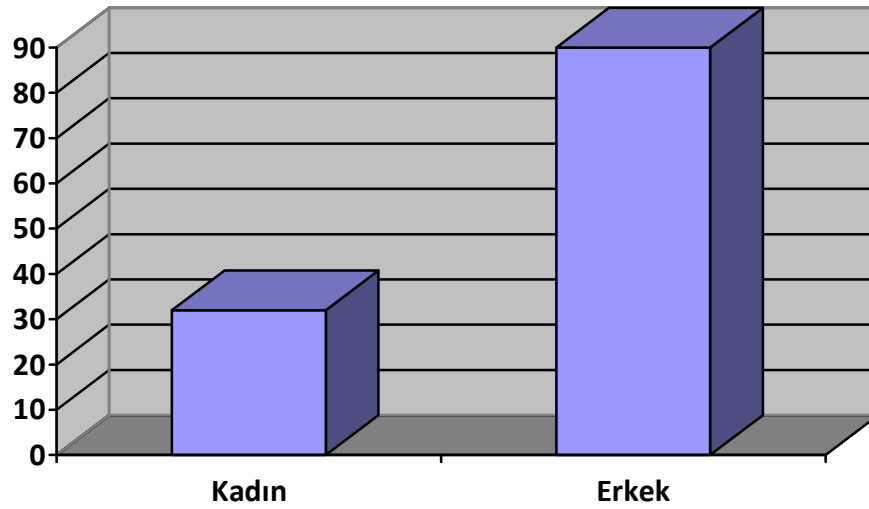
5.4. Anketi Cevaplayanların Cinsiyeti

Anketi cevaplayanların cinsiyetlerine dair bilgiler aşağıdaki tabloda ve grafikte verilmiştir.

Tablo – 12 Anketi Cevaplayanların Cinsiyeti

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	32	26
Erkek	90	74
Toplam	122	100

Şekil – 20 Anketi Cevaplayanların Cinsiyeti



Anketi cevaplayanların %26'sı bayan çalışanlardan oluşurken %73'ü ise, erkek çalışanlar tarafından temsil edilmektedir.

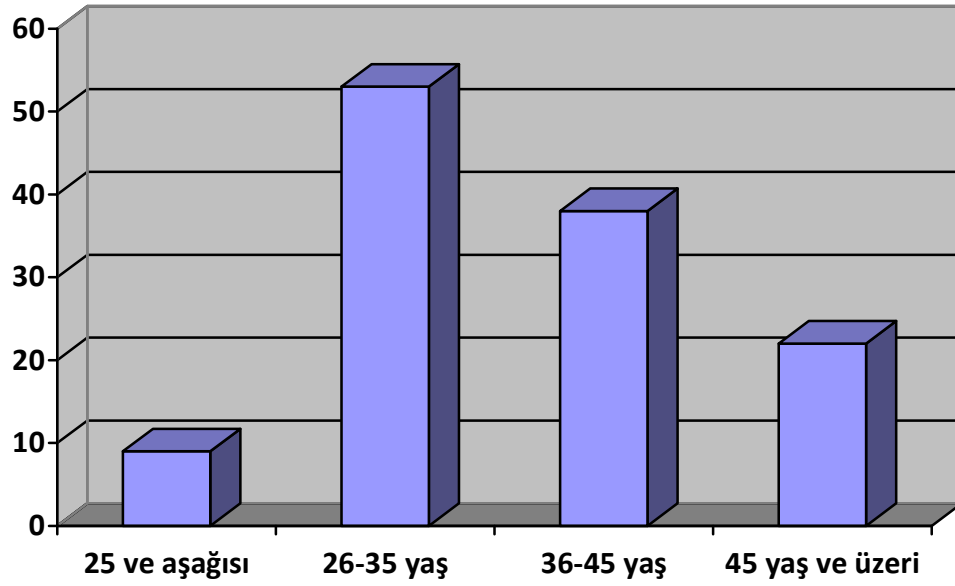
5.5 Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları

Anketi cevaplayanların yaş durumları aşağıdaki tablo ve grafikte belirtildiği gibidir.

Tablo-13 Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları

Yaş Durumları	Sayı	Yüzde
25 ve aşağısı	9	7,37
26-35 yaş	53	43,44
36-45 yaş	38	31,14
45 yaş ve üzeri	22	18,03
Toplam	122	100

Şekil – 21 Anketi Cevaplayanların Yaş Durumları



Anketi cevaplayanların yaş durumları incelendiğinde %43'lük bir oranın 26-35 yaş arasında olan çalışanların, %31 oranında çalışanın ise 36-45 yaş sınıfı aralığında olduğu görülmektedir. 45 yaş ve üzerinde çalışan sayısı ise %18 olarak belirlenmiştir.

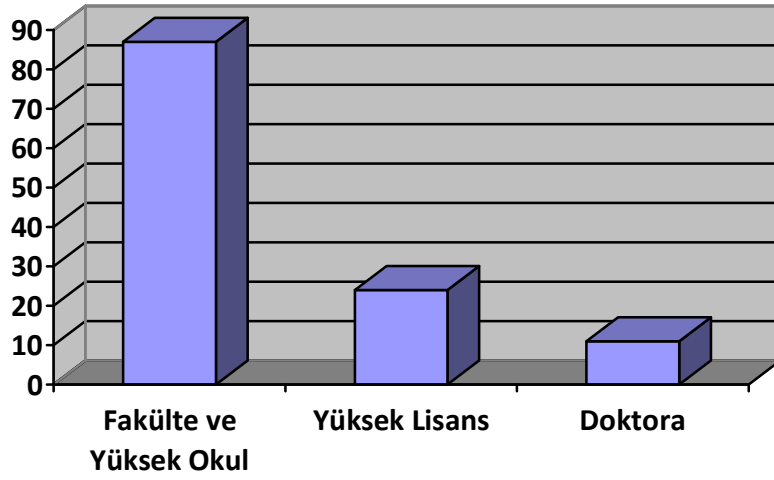
5.6. Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyleri

Anketi cevaplayanların eğitim düzeylerine ilişkin bilgileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo – 14 Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyi

<i>Eğitim Düzeyleri</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Fakülte ve Yüksek Okul	87	71,31
Yüksek Lisans	24	19,67
Doktora	11	9,01
Toplam	122	100

Şekil – 22 Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyi



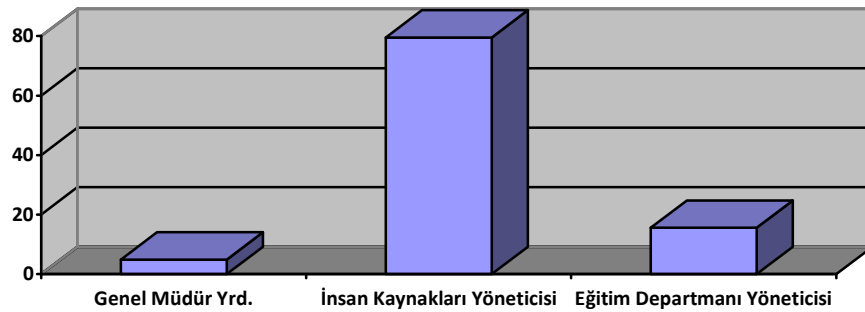
5.7. Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Görevleri

Anketi cevaplayanlara ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo – 15 Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Görevleri

Görevler	Sayı	Yüzde
Genel Müdür Yrd.	6	4,91
İnsan Kaynakları Yöneticisi	97	79,50
Eğitim Departmanı Yöneticisi	19	15,57
Toplam	122	100

Şekil – 23 Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Görevleri



Anketi cevaplayanların oranına bakıldığında Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapanların oranı %4,91 ve Eğitim Departmanı Yöneticilerinin oranı %15,57 iken, İnsan Kaynakları Yöneticilerinden anketi cevaplayanlar %79,50 ile yüksek bir oran olarak karşımıza çıkmaktadır.

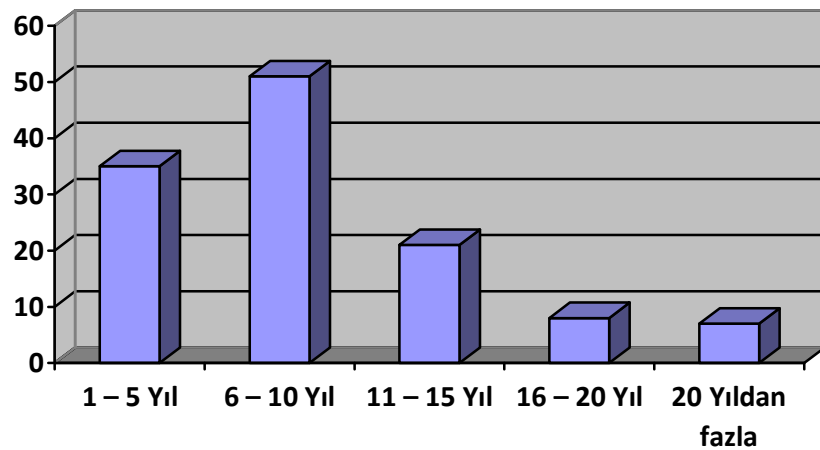
5.8. Anketi Cevaplayanların Çalışma Süreleri

Anketi cevaplayanların çalışma sürelerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo ve grafik yardımıyla gösterilmiştir.

Tablo – 16 Anketi Cevaplayanların Çalışma Süreleri

Çalışma Süreleri	Sayı	Yüzde
1 – 5 Yıl	35	28,68
6 – 10 Yıl	51	41,80
11 – 15 Yıl	21	17,21
16 – 20 Yıl	8	6,55
20 Yılden fazla	7	5,73
Toplam	122	100

Şekil – 24 Anketi Cevaplayanların Çalışma Süreleri



Anketi cevaplayan çalışanların işletmelerdeki çalışma süreleri incelendiğinde en yüksek oranı %41,80 ile 6 -10 yıl süre aralığında çalışanlar oluşturmaktadır. Bu oranı %28,68 ile 1-6 yıl süre ile çalışanlar takip ederken, bu süreç aralığından sonra %17,21 ile 11-15 yıl aralığında çalışanlar gelmektedir. Son sırada ise %5,73 ile 20 yıldan fazla bir süredir o işletmede çalışanlar yer almaktadır.

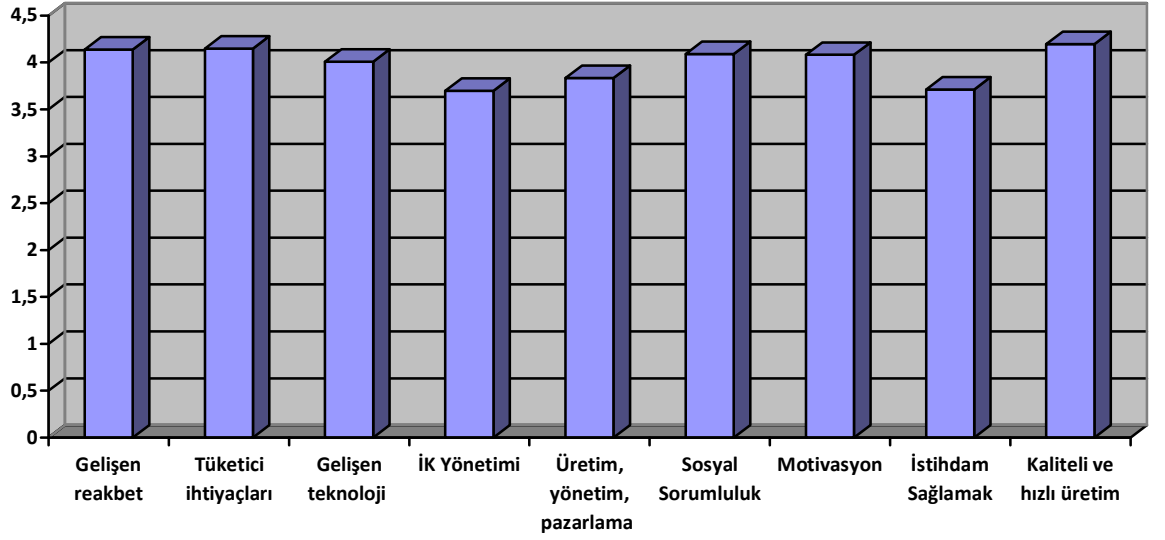
5.9. İşletmelerin Yeniden Yapılanmaları İçin Gerekli Nedenler

Araştırmanın temelinde yer alan insan kaynakları eğitimi ve bu eğitim çalışmaları sonucunda ortaya çıkan etkilerin değerlendirilmesi sürecinde incelenen konular genel anlamda yeniden bir yapılandırma süreci gerektirdiğinden, üzerinde durulması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın bu evresinde ve ilerleyen evrelerde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Tablo – 17 Yeniden Yapılanma Süreci İçin Gerekli Nedenler

<i>Gerekli Nedenler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Mevcut pazar yapılarının rekabete dayalı olarak gelişme göstermesi	4,13934426	0,75312653
Değişen tüketici ihtiyaç ve davranışları	4,14754098	0,63859519
Gelişen teknoloji ve enformasyon ağlarının yoğun kullanımı	4,00819672	0,7872528
İnsan kaynakları yönetim anlayışı ve insan odaklı yönetimin benimsenmesi	3,69672131	0,93498879
Değişen üretim, yönetim ve pazarlama anlayışları	3,83606557	1,01526087
İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarının öneminin artması	4,0909091	0,9660918
Çalışanların motivasyonlarının sağlanarak örgüt kültürünü sağlamlaştırmak	4,0819672	1,1177765
Örgüt içerisinde yönetici istihdamını sağlayabilmeyi kolaylaştırmak	3,713115	1,125296
Kaliteli ve daha hızlı üretimle tüketici ihtiyaçlarını karşılamak	4,1967213	0,7345021

Şekil – 25 Yeniden Yapılanma Süreci İçin Gerekli Nedenler



Bu soruyla ilgili olarak ortaya konan hipotez testi aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

H₁: İşletmelerin yeniden yapılanmaları için hazırladıkları eğitim programları kaliteli ve daha hızlı üretimle tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak yapılmaktadır.

Hipotezin test edilmesinde tek taraflı Z testi kullanılmıştır. Araştırmada genel olarak 5’li Likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Testlerde sosyal bilimlerdeki araştırmalarda sıkça kullanılan güven aralığı $\alpha = 0,05$ (%95 güvenilirlik) kabul edilmiştir. Likert derecelendirme birimlerine uygun olarak medyan 3 kabul edilmiştir. Bunun sonucunda ise ortaya çıkan test sonuçları Z testi ile test edilmiş ve araştırmanın değişkenlerin önem derecesi göz önüne alındığında da $\mu > 3$, $\mu = 3$ bizim için inceleme alanını belirlemiştir.

Tablo – 18 Yeniden Yapılanma Süreci İçin Gerekli Nedenlerin Z Testi Tablosu

<i>Hipotez (H_0)</i>	<i>Ort.</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Z Değeri</i>	<i>Analiz Sonucu</i>
Mevcut pazar yapılarının rekabete dayalı olarak gelişme göstermesi işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	4,1393	0,7531	16,7096	Red
Değişen tüketici ihtiyaç ve davranışları işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	4,1475	0,6385	19,8482	Red
Gelişen teknoloji ve enformasyon ağlarının yoğun kullanımı işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	4,0081	0,7872	14,1452	Red
İnsan kaynakları yönetim anlayışı ve insan odaklı yönetimin benimsenmesi işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	3,6967	0,9349	8,2306	Red
Değişen üretim, yönetim ve pazarlama anlayışları işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	3,8360	1,0152	9,0958	Red
İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarının öneminin artması işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	4,0909	0,9660	12,4724	Red
Çalışanların motivasyonlarının sağlanarak örgüt kültürünü sağlamlaştırmak işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	4,0819	1,1177	10,6915	Red
Örgüt içerisinde yönetici istihdamını sağlayabilmeyi kolaylaştırmak işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	3,7131	1,1252	6,5168	Red
Kaliteli ve daha hızlı üretimle tüketici ihtiyaçlarını karşılamak gerekli neden değildir	4,1967	0,7345	17,9961	Red

$\alpha = 0,05$ ve Tablo Z değeri 1,645

$H_0: \mu=3$, $H_1: \mu>3$

Tüm değerler için $P<0,001$

Araştırmanın sonucunda ortaya konulan hipotez testlerinden elimize geçen sonuçlar dâhilinde, H_0 hipotezleri reddedilmektedir. Bu durumda hipotezimizde belirttiğimiz yargının karşıt hipotezi reddedildiği için H_1 hipotezimiz kabul edilmiş olmaktadır. Sonuç olarak işletmelerin yeniden yapılanmaları için hazırladıkları eğitim programları öncelikle mevcut pazar yapılarının rekabete dayalı olarak gelişme göstermesi, değişen tüketici ihtiyaç ve davranışlarının yanında kaliteli ve daha hızlı üretimle tüketici ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yapılmaktadır ve bu değişkenler yeniden yapılanma süreci için önemli unsurlar olarak kabul edilmektedir.

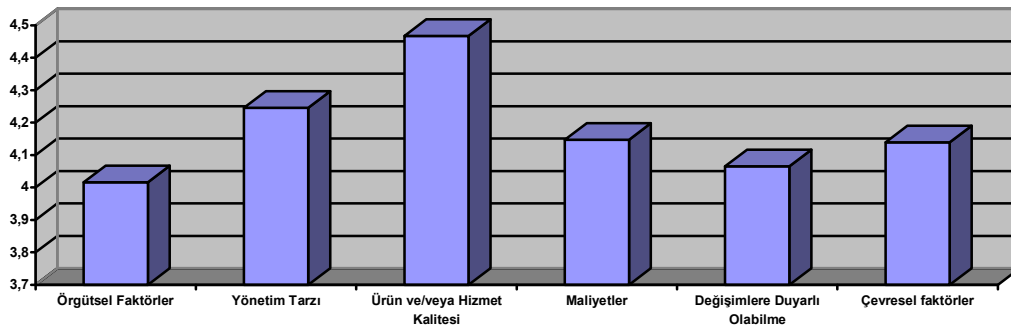
5.10. İşletmelerin Rekabet Etkililiğini Etkileyen Faktörler

Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan sonuçlar neticesinde işletmelerin etkililiğin etkileyen faktörler aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo – 19 İşletmelerin Rekabet Etkililiğini Etkileyen Faktörler

<i>Gerekli Nedenler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Örgütsel Faktörler	4,0164	0,6426
Yönetim Tarzı	4,2459	0,6339
Ürün ve/veya Hizmet Kalitesi	4,4672	0,6452
Maliyetler	4,1475	0,7679
Değişimlere Duyarlı Olabilme	4,0656	0,7011
Çevresel faktörler	4,1393	0,8655

Şekil – 26 İşletmelerin Rekabet Etkililiğini Etkileyen Faktörler



Bu soruyla ilgili olarak ortaya konan hipotez testi aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

H₂: Ürün ve/veya hizmet kalitesi işletmelerin rekabet üstünlüğünü etkileyen bir faktördür.

Hipotezin test edilmesinde tek taraflı olarak Z testi kullanılmıştır.

Araştırmada genel olarak 5’li Likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Testlerde sosyal bilimlerdeki araştırmalarda sıkça kullanılan güven aralığı $\alpha = 0,05$ (%95 güvenilirlik) kabul edilmiştir. Likert derecelendirme birimlerine uygun olarak medyan 3 kabul edilmiştir. Bunun sonucunda ise ortaya çıkan test sonuçları Z testi ile test edilmiş ve araştırmanın değişkenlerin önem derecesi göz önüne alındığında da $\mu > 3$, $\mu = 3$ bizim için inceleme alanını belirlemiştir.

Tablo – 20 İşletmelerin Rekabet Etkililiğini Etkileyen Faktörlerin Z Testi Tablosu

<i>Hipotez (H₀)</i>	<i>Ort.</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Z Değeri</i>	<i>Analiz Sonucu</i>
Örgütsel Faktörler, işletmelerin rekabet etkililiğini etkileyen bir faktör değildir.	4,0164	0,6426	17,4700	Red
Yönetim Tarzı, işletmelerin rekabet etkililiğini etkileyen bir faktör değildir.	4,2459	0,6339	21,7088	Red
Ürün ve/veya Hizmet Kalitesi, işletmelerin rekabet etkililiğini etkileyen bir faktör değildir.	4,4672	0,6452	25,1180	Red
Maliyetler, işletmelerin rekabet etkililiğini etkileyen bir faktör değildir.	4,1475	0,7679	16,5067	Red
Değişimlere Duyarlı Olabilme, işletmelerin rekabet etkililiğini etkileyen bir faktör değildir.	4,0656	0,7011	17,7876	Red
Çevresel faktörler, işletmelerin rekabet etkililiğini etkileyen bir faktör değildir.	4,1393	0,8655	14,5408	Red

$\alpha = 0,05$ ve Tablo Z değeri 1,645

H₀: $\mu = 3$, H₁: $\mu > 3$ Tüm değerler için P<0,001

Araştırmada işletmelerin rekabet etkililiğini ölçmek amacıyla sorduğumuz anket sorusunda önem derecesine göre analizler sonucunda ürün ve/veya hizmet kalitesi başta olmak üzere, yönetim tarzı, değişimlere duyarlı olabilme ve örgütsel faktörlerin önemli bir yer tuttuğunu söyleyebiliriz. Anket ölçeğinde yer alan ve rekabet gücünü etkilediği düşünülen unsurların tamamı araştırma sonuçlarında reddedilmiş ve böylece de bütün bu unsurların rekabet açısından önemli faktörler olarak ortaya çıktığı görülmüştür. H_0 hipotezimizin reddedilmesi sonucunda da araştırmamızın bu soruyla ilgili olan H_2 hipotezimizi kabul etmiş olmaktadır.

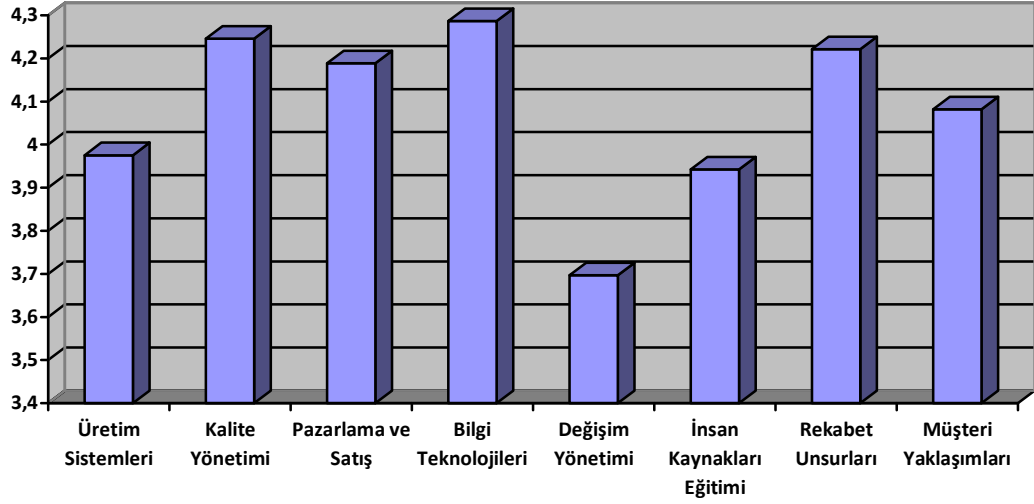
5.11. İşletmeler Açısından Gelecekte Önem Kazanacak Konular

İşletmeler gelecekte önem kazanacak konuları önceden belirleyip, bu öncelikli konulara yönelik olarak bir strateji ve eğitim programı hazırlamaktadırlar. O nedenle araştırmamıza konu olan bu unsura yönelik olarak ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki tabloda ve şekilde belirtilmiştir.

Tablo – 21 İşletmeler Açısından Gelecekte Önem Kazanacak Konular

<i>Konular</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Üretim Sistemleri	3,9754	0,5524
Kalite Yönetimi	4,2459	0,6339
Pazarlama ve Satış	4,1885	0,6843
Bilgi Teknolojileri	4,2868	0,6739
Değişim Yönetimi	3,6967	0,9611
İnsan Kaynakları Eğitimi	3,9426	0,6959
Rekabet Unsurları	4,2213	0,7661
Müşteri Yaklaşımları	4,0819	0,8390

Şekil – 27 İşletmeler Açısından Gelecekte Önem Kazanacak Konular



Bir diğer hipotezimizde H_3 : İşletmeler açısından gelecekte insan kaynakları yönetimi anlayışını geliştirmek, önem kazanacaktır yargısı test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo – 22 İşletmeler Açısından Gelecekte Önem Kazanacak Konuların Z Testi Tablosu

<i>Konular</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Z Değeri</i>	<i>Sonuç</i>
Üretim Sistemleri önem kazanmayacaktır	3,9754	0,5524	19,5025	Red
Kalite Yönetimi önem kazanmayacaktır	4,1475	0,7139	17,7087	Red
Pazarlama ve Satış önem kazanmayacaktır	4,1885	0,6843	19,1834	Red
Bilgi Teknolojileri önem kazanmayacaktır	4,2868	0,6739	21,0907	Red
Değişim Yönetimi önem kazanmayacaktır	3,6967	0,9611	8,0066	Red
İnsan Kaynakları Eğitimi önem kazanmayacaktır	3,9426	0,6959	14,9612	Red
Rekabet Unsurları önem kazanmayacaktır	4,2213	0,7661	17,6073	Red
Müşteri Yaklaşımları önem kazanmayacaktır	4,0819	0,8390	14,2431	Red

$\alpha = 0,05$ ve Tablo Z değeri 1,645 $H_0: \mu=3$, $H_1: \mu>3$ Tüm değerler için $P<0,001$

İşletmeler açısından ileride önem kazanacak konuların başında analizlerin sonuçlarına göre özellikle bilgi teknolojileri, pazarlama, satış ve üretim sistemleri gelmektedir. Hipotezimizde yer alan ve ileride önem kazanacağını düşündüğümüz bilgi teknolojileri, yönetim anlayışı ve pazarlama satış unsurları analizin sonucunda ileride önem kazanma derecesi olarak yüksek bir derece ile karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak hipotezimizde yer alan unsurları oluşturan bilgi teknolojileri ve üretim sistemleri ileride önem kazanacaktır dememiz doğru olacaktır.

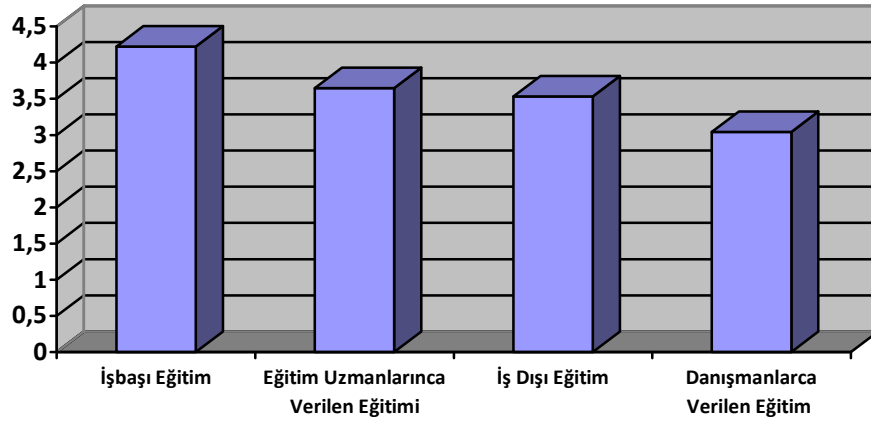
5.12. İşletmelerin Eğitim İhtiyacını Karşılaman Programlar

İşletmelerin ihtiyaç duydukları eğitim programları birçok farklı eğitim programları ile karşılanabilmektedir. Eğitim programlarının stratejik olarak planlanması, performansa göre eğitim stratejisinin oluşturulması kadar, eğitim programları sonucunda ortaya çıkan performansın da işletmeler açısından ciddi bir başarı ölçüsü olması eğitim ihtiyacının sağlanacağı kaynağa verilen önemi bir kat daha arttırmaktadır. Eğitim programlarını karşılamaya yönelik olarak kullanılan programlar aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo – 23 İşletmelerin Eğitim İhtiyacını Karşılaman Programlar

<i>Eğitim Programları</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
İşyerinde Verilen İşbaşı Eğitim Programlar	4,2213	0,6100
İşyerinde Eğitim Uzmanlarınca Verilen Eğitim Programları	3,6475	1,0117
İş Dışında Verilen Eğitim Programları	3,5328	0,9376
İşyerinde Danışmanlarca Verilen Eğitim Programları	3,0410	1,0476

Şekil – 28 İşletmelerin Eğitim İhtiyacını Karşılaman Programlar



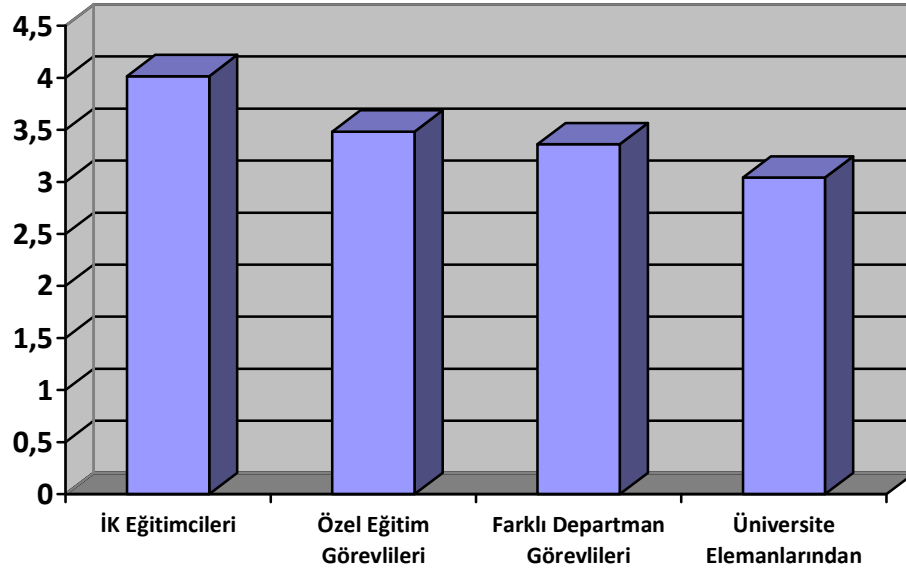
5.13. Eğitimcilerin Temin Edildikleri Kaynaklar

İşletmelerin eğitim personelinin seçimi için tercih ettikleri kaynaklar aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmektedir.

Tablo – 24 Eğitimcilerin Temin Edildikleri Kaynaklar

Kaynaklar	Ortalama	Standart Sapma
İnsan Kaynakları departmanında görevli eğitimciler	4,0163	0,6163
Özel Eğitim Kurumlarından Gelen Eğitim Görevlilerinden	3,4836	0,9726
İşletme İçinde Farklı Departmanlardaki Görevlilerden	3,3606	1,0290
Üniversitede Görevli Öğretim Elemanlarından	3,0409	1,1310

Şekil – 29 Eğitimcilerin Temin Edildikleri Kaynaklar



İşletmelerin eğitim ihtiyaçlarını temin etmek için kullandıkları kaynakların başında analizimize göre insan kaynakları departmanında görevli eğitimciler gelmektedir. Onu özel eğitim kurumlarından gelen eğitim görevlileri takip ederken üçüncü sırada işletme içinde farklı departmanlarda görev yapan çalışanların verdikleri işletme içi eğitim programları gelmektedir. Ancak işletmeler eğitim ihtiyaçlarını gidermek için üniversitede görevli öğretim elemanlarına diğer eğitim kaynaklarına göre çok daha az ölçüde gereksinim duymaktadırlar.

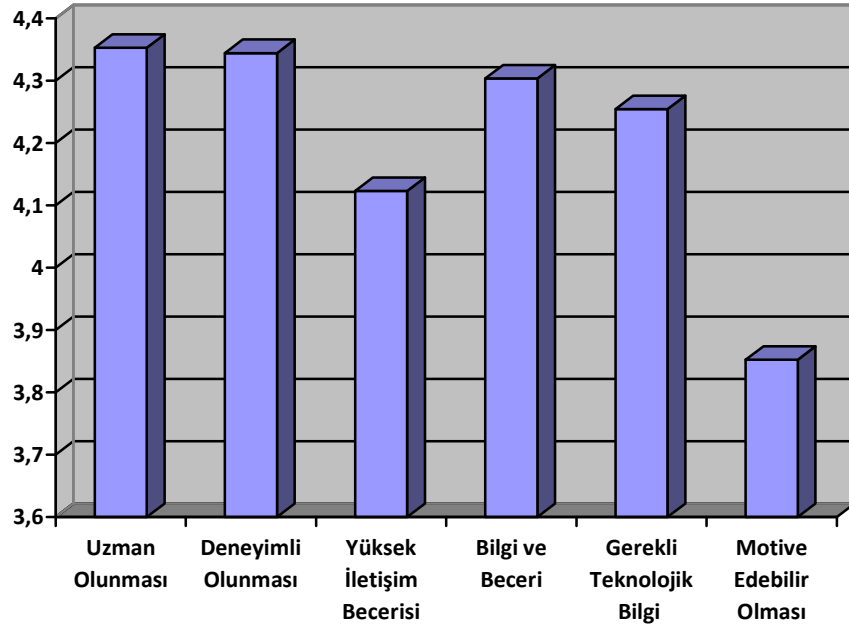
5.14. Eğitim Verecek Eğitimcilerde Aranılan Temel Özellikler

Eğitim programlarını verecek eğitim elemanlarının görevlendirilmesi için eğitimcilerde aranılan temel özelliklere ait bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo – 25 Eğitim Verecek Eğitimcilerde Aranılan Temel Özellikler

Özellikler	Ortalama	Standart Sapma
Eğitimi Vereceği Konuda Uzman Olması	4,3524	0,5130
Eğitimi Vereceği Konuda Deneyimli Olması	4,3442	0,4770
İletişim Becerisinin Yüksek Olması	4,1229	0,6371
İnsanları Etkileyebilecek Bilgi ve Beceriye Sahip Olması	4,3032	0,6150
Eğitimi Verebilecek Gerekli Teknolojik Bilgi ve Beceriye Sahip Olması	4,2540	0,9231
İnsanları Motive Edebilir Bir Yapıda Olması	3,8524	0,8783

Şekil – 30 Eğitim Verecek Eğitimcilerde Aranılan Temel Özellikler



Yapılan analizler sonucunda orta çıkan verilere göre eğitim verecek eğitimcilerde aranılan temel özelliklerin başında eğitim verilecek konuda uzman olunması ve bu konuda yine deneyime sahip olunması beklenmektedir. Bunun yanında yine eğitim verilecek konuda eğitimcinin gerekli bilgi ve teknolojiye sahip olması ve genel olarak bilgili olması önemli ölçüde etkili unsurlar olarak karşımıza

çıkılmaktadır. İletişim becerisine sahip olunması ve eğitim verecek eğitimcinin çalışanları motive edebilecek derecede etkili olabilmesi de önem derecesi olarak diğer unsurlara göre daha düşük bir oranda ortaya çıkmıştır. Ancak yine de eğitim verecek eğitimcinin sahip olması gerekli olan özellikleri arasında önem derecesine göre değerlendirildiğinde etkili iletişim ve motive edebilme eğitim konusunda dikkat edilmesi gereken önemli unsurlardır dememiz doğru olacaktır.

5.15. İşletmenizde Uygulanan İnsan Kaynakları Eğitim Programları ile Ulaşılmak İstenen Amaçlar

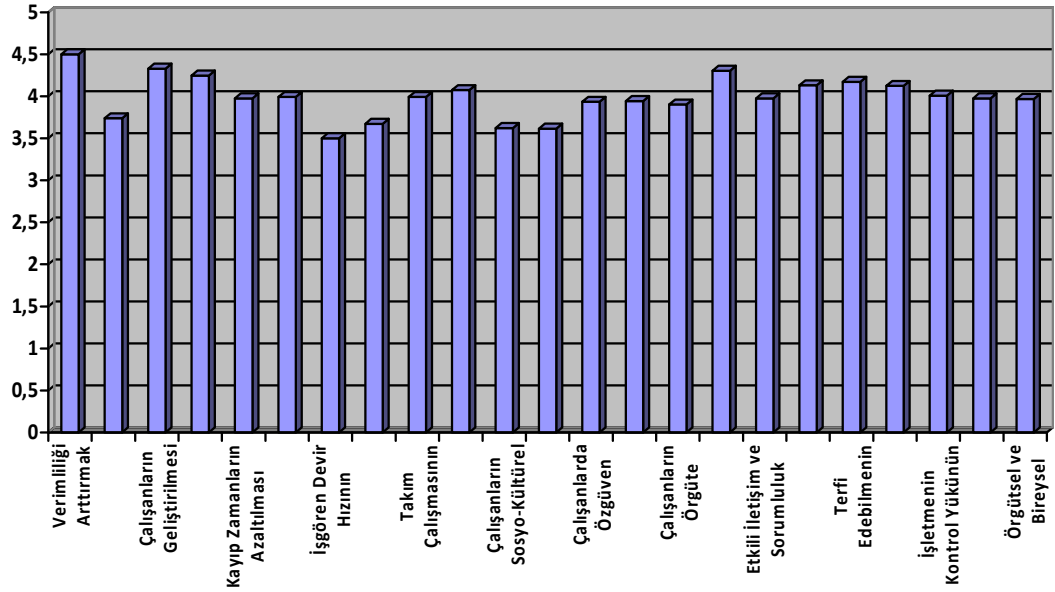
İnsan kaynakları departmanının işletmeler açısından en önemli görevlerinden biri olan eğitim programlarının düzenlenmesine yönelik olarak, öncelikle bu eğitimin amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçların belirlenmesi için ise işletmenin ihtiyaç duyduğu eğitimin öncelikle sağlıklı bir şekilde tespit edilmesi ve bunun yanında ulaşmak istenen amaçlar açık ve net bir şekilde ortaya konulmalıdır. İşletmede uygulanan insan kaynakları eğitim programları ile ulaşmak istenen amaçlar daha sonra verilen eğitim sürecinin neticesinde amaçlanan sonuçların yanında amaçlanmamış sonuçlarla da karşılaşılabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre işletmelerde uygulanan insan kaynakları eğitim programları ile ulaşmak istenen amaçlar aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo – 26 Eğitim Programları ile Ulaşılacak İstenen Amaçlar

Amaçlar	Ortalama	Standart Sapma
Verimliliği Arttırmak	4,5000	0,5641
İş Hatalarının Azaltılması	3,7377	0,8701
Çalışanların Geliştirilmesi	4,3279	0,4886
Çalışanların İş Tatminin Sağlanması	4,2459	0,6961
Kayıp Zamanların Azaltılması	3,9754	0,8378
Gelişen Teknolojiye Uyum Sağlamak	3,9918	0,6232
İşgören Devir Hızının Azaltılması	3,5000	0,9979
Kalite Duyarlılığının Artırılması	3,6721	0,6356
Takım Çalışmasının Kazandırılması	3,9918	0,4723
Çalışanlara İşleri İle İlgili Bilgi Vermek	4,0738	0,5629
Çalışanların Sosyo-Kültürel Gelişiminin Sağlanması	3,6230	1,1158
İşletmenin Kapasitesinin Arttırılması	3,6148	0,9131
Çalışanlarda Öz güven Duygusunun Arttırılması	3,9344	0,7793
İş Kazalarının Azalmasını Sağlamak	3,9426	0,8060
Çalışanların Örgüte Bağlılıklarını Arttırmak	3,9016	0,5047
Oryantasyon Sağlamak ve Yabancılaşmayı Ortadan Kaldırmak	4,3033	0,4961
Etkili İletişim ve Sorumluluk Dağılımını Gerçekleştirmek	3,9754	0,6359
Ürün ve Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi	4,1311	0,9443
Terfi Edebilmenin Sağlanması	4,1721	0,6887
Çalışanlara Motivasyon Sağlanması	4,1230	0,8774
İşletmenin Kontrol Yükünün Azaltılması	3,6885	0,7933
Makine ve Teçhizat Arızlarının Azaltılması	3,9754	0,5956
Örgütsel ve Bireysel Amaçların Bütünleştirilmesi	3,9672	0,6547

Şekil – 31 Eğitim Programları ile Ulaşılmak İstenen Amaçlar



Bu soruyla ilgili olarak ortaya konan hipotez testi aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

H₄: Eğitim faaliyetleriyle genel olarak, verimliliği arttırmak ve çalışanları motive etmek amaçlamaktadır. Hipotezin test edilmesinde tek taraflı olarak Z testi kullanılmıştır. Araştırmada genel olarak 5’li Likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Testlerde sosyal bilimlerdeki araştırmalarda sıkça kullanılan güven aralığı $\alpha = 0,05$ (%95 güvenilirlik) kabul edilmiştir.

Tablo – 27 Eğitim Programları ile Ulaşılmak İstenen Amaçların Z Testi Tablosu

<i>Hipotez (H₀)</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Z Değeri</i>	<i>Analiz Sonucu</i>
İK eğitiminin amaçlarından birisi verimliliği arttırmak değildir	4,5000	0,5641	29,3720	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi iş hatalarının azaltılması değildir	3,7377	0,8701	9,3647	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanların geliştirilmesi değildir	4,3279	0,4886	30,0186	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanların iş tatminin sağlanması değildir	4,2459	0,6961	19,7707	Red

İK eğitiminin amaçlarından birisi kayıp zamanların azaltılması değildir	3,9754	0,8378	12,8599	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi gelişen teknolojiye uyum sağlamak değildir	3,9918	0,6232	17,5787	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi işgören devir hızının azaltılması değildir	3,5000	0,9979	5,5341	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi kalite duyarlılığının artırılması değildir	3,6721	0,6356	11,6799	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi takım çalışmasının kazandırılması değildir	3,9918	0,4723	23,1943	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanlara işleri ile ilgili bilgi vermek değildir	4,0738	0,5629	21,0708	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanların sosyo-kültürel gelişiminin sağlanması değildir	3,6230	1,1158	6,1664	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi işletmenin kapasitesinin artırılması değildir	3,6148	0,9131	7,4361	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanlarda özgüven duygusunun artırılması değildir	3,9344	0,7793	13,2448	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi iş kazalarının azalmasını sağlamak değildir	3,9426	0,8060	12,9183	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak değildir	3,9016	0,5047	19,7329	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi oryantasyon sağlamak değildir	4,3033	0,4961	29,0173	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi etkili iletişim ve sorumluluk dağılımını gerçekleştirmek değildir	3,9754	0,6359	16,9429	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi değildir	4,1311	0,9443	13,2305	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi terfi edebilmenin sağlanması değildir	4,1721	0,6887	18,7996	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanlara motivasyon sağlanması değildir	4,1230	0,8774	14,1361	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi işletmenin kontrol yükünün azaltılması değildir	3,6885	0,7933	9,5855	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi makine ve teçhizat arızalarının azaltılması değildir	3,9754	0,5956	18,0883	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesi değildir	3,9672	0,6547	16,3170	Red

$\alpha = 0,05$ ve Tablo Z değeri 1,645

$H_0: \mu=3$, $H_1: \mu>3$

Tüm değerler için $P<0,001$

Araştırmada elde edilen cevapların analiz edilmesi sonucunda varsayımların bütününe reddedildiği görülmektedir. Böylece araştırma kapsamında, eğitim faaliyetleri ile ulaşılmak istenen amaçların tümünün, değerlendirme kapsamında önemli ölçüde etkili olduğunu söylememiz mümkündür. Eğitim faaliyetleriyle genel olarak, verimliliği arttırmanın yanında gelişen teknolojilere uyum sağlamak ve çalışanları motive etmek suretiyle kayıp zamanların azaltılması amaçlamaktadır varsayımımız eğitim programları çerçevesinde önemli etkileri olan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece eğitim programlarının verimliliği arttırmanın yanında çalışanları motive edilmesini ve kayıp zamanların azaltılmasını içerdiğini söylememiz mümkündür.

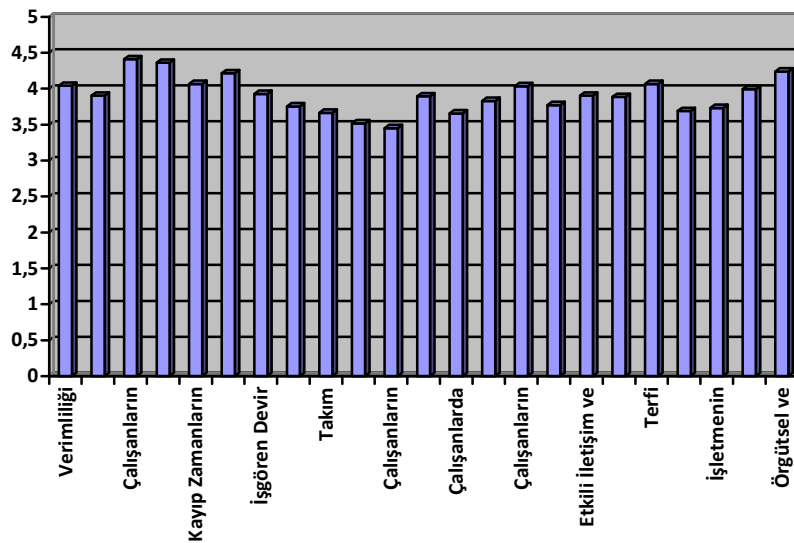
5.16. Eğitim Faaliyetleri Sonucunda Amaca Ulaşma Derecesi

Araştırmada ortaya konmaya çalışılan olgu, eğitim faaliyetlerinin önem dereceleri, bu önem derecesine göre uygulanan eğitim çalışmaları ve bu eğitim çalışmaları sonucunda ortaya çıkan amaçlara ulaşma derecelerinin karşılaştırılmasıdır. İşletmelere uygulanan araştırma kapsamında işletmelerin eğitim faaliyetleri sonucunda amaçlarına ulaşma derecelerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo – 28 Eğitim Faaliyetleri Sonucunda Amaca Ulaşma Derecesi

Amaçlar	Ortalama	Standart Sapma
Verimliliği Arttırmak	4,0409	0,7203
İş Hatalarının Azaltılması	3,9016	0,8070
Çalışanların Geliştirilmesi	4,4098	0,5714
Çalışanların İş Tatminin Sağlanması	4,3606	0,6563
Kayıp Zamanların Azaltılması	4,0655	0,7467
Gelişen Teknolojiye Uyum Sağlamak	4,2131	0,6830
İşgören Devir Hızının Azaltılması	3,9262	0,8447
Kalite Duyarlılığının Artırılması	3,7540	0,6339
Takım Çalışmasının Kazandırılması	3,6639	0,8963
Çalışanlara İşleri İle İlgili Bilgi Vermek	3,5163	0,9894
Çalışanların Sosyo-Kültürel Gelişiminin Sağlanması	3,4508	0,8141
İşletmenin Kapasitesinin Arttırılması	3,8934	1,0025
Çalışanlarda Öz güven Duygusunun Arttırılması	3,6557	1,1767
İş Kazalarının Azalmasını Sağlamak	3,8278	1,2836
Çalışanların Örgüte Bağlılıklarını Arttırmak	4,0327	1,0596
Oryantasyon Sağlamak ve Yabancılaşmayı Ortadan Kaldırmak	3,7704	0,7691
Etkili İletişim ve Sorumluluk Dağılımını Gerçekleştirmek	3,9016	0,7541
Ürün ve Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi	3,8852	0,7518
Terfi Edebilmenin Sağlanması	4,0655	0,7356
Çalışanlara Motivasyon Sağlanması	3,6885	0,5903
İşletmenin Kontrol Yükünün Azaltılması	3,7295	0,7389
Makine ve Teçhizat Arızalarının Azaltılması	3,9918	0,7328
Örgütsel ve Bireysel Amaçların Bütünleştirilmesi	4,2377	0,5757

Şekil – 32 Eğitim Faaliyetleri Sonucunda Amaca Ulaşma Derecesi



Tablo – 29 Eğitim Faaliyetleri Sonucunda Amaca Ulaşma Derecesinin Z Testi Tablosu

<i>Hipotez (H₀)</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Z Değeri</i>	<i>Analiz Sonucu</i>
İK eğitiminin verimliliği arttırmaya etkisi yoktur	4,0409	0,7203	15,9607	Red
İK eğitiminin iş hatalarını azaltılmaya etkisi yoktur	3,9016	0,8070	12,3392	Red
İK eğitiminin çalışanların geliştirilmesine etkisi yoktur	4,4098	0,5714	27,2519	Red
İK eğitiminin çalışanların iş tatminin sağlanmasına etkisi yoktur	4,3606	0,6563	22,8966	Red
İK eğitiminin kayıp zamanların azaltılmasına etkisi yoktur	4,0655	0,7467	15,7609	Red
İK eğitiminin gelişen teknolojiye uyum sağlamaya etkisi yoktur	4,2131	0,6830	19,6158	Red
İK eğitiminin işgören devir hızının azaltılmasına etkisi yoktur	3,9262	0,8447	12,1114	Red
İK eğitiminin kalite duyarlılığının artırılmasına etkisi yoktur	3,7540	0,6339	13,1395	Red
İK eğitiminin takım çalışmasının kazandırılmasına etkisi yoktur	3,6639	0,8963	8,1812	Red
İK eğitiminin çalışanlara işleri ile ilgili bilgi verme konusunda etkisi yoktur	3,5163	0,9894	5,7644	Red
İK eğitiminin çalışanların sosyo-kültürel gelişiminin sağlanmasına etkisi yoktur	3,4508	0,8141	6,1161	Red
İK eğitiminin işletmenin kapasitesinin artırılmasına etkisi yoktur	3,8934	1,0025	9,8434	Red
İK eğitiminin çalışanlarda özgüven duygusunun artırılmasına etkisi yoktur	3,6557	1,1767	6,1552	Red
İK eğitiminin iş kazalarının azalmasını sağlama konusunda etkisi yoktur	3,8278	1,2836	7,1234	Red
İK eğitiminin çalışanların örgüte bağlılıklarını artırma konusunda etkisi yoktur	4,0327	1,0596	10,7652	Red
İK eğitiminin oryantasyon sağlama konusunda etkisi yoktur	3,7704	0,7691	11,0653	Red
İK eğitiminin etkili iletişim ve sorumluluk dağılımını gerçekleştirme konusunda etkisi yoktur	3,9016	0,7541	13,2053	Red
İK eğitiminin ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesine etkisi yoktur	3,8852	0,7518	13,0055	Red
İK eğitiminin terfi edebilmenin sağlanmasına etkisi yoktur	4,0655	0,7356	15,9998	Red
İK eğitiminin çalışanlara motivasyon sağlanmasına etkisi yoktur	3,6885	0,5903	12,8831	Red
İK eğitiminin işletmenin kontrol yükünün azaltılmasına etkisi yoktur	3,7295	0,7389	10,9040	Red
İK eğitiminin makine ve teçhizat arızalarının azaltılmasına etkisi yoktur	3,9918	0,7328	14,9475	Red
İK eğitiminin örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesine etkisi yoktur	4,2377	0,5757	23,7455	Red

$\alpha = 0,05$ ve Tablo Z değeri 1,645 $H_0: \mu=3$, $H_1: \mu>3$ Tüm değerler için $P<0,001$

Araştırmalar sonucunda insan kaynakları eğitim çalışmalarının amaca ulaşma derecesi olarak yapılan incelemelerde verilen eğitim unsurlarından tümünde araştırmanın yeterli başarılı olabilme sınırını karşılayabildiğini söyleyebiliriz. Bu soruya yönelik olarak ortaya konulan hipotez;

H₅: Uygulanan eğitim programları ile verimlilik ve çalışanların iş tatmininin artması sağlanmıştır, olarak belirtilmiştir.

Elde edilen analizler sonucunda insan kaynakları eğitim programları sonucunda verimliliğin arttırıldığı, bununla beraber iş tatmininin sağlandığı ve kayıp zamanların azaltıldığı aynı zamanda de takım çalışmasının kazandırıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

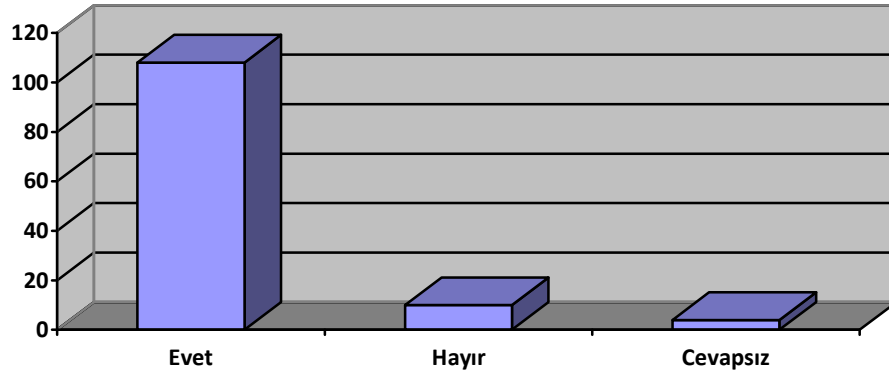
5.17. Personel Eğitimine Olan İhtiyacın Gerçekçi Olarak Tespit Edilmesi

Eğitim alışmaları her alanda yapılan faaliyetler gibi öncelikle belirlenmiş sorunların ya da ortaya çıkabileceği düşünölen gelişmelerin proaktif bir yönetim anlayışı ile önceden planlanmaktadır. Ancak eğitim programlarını da planlayabilmek için eğitim ihtiyacını doğuracak nedenlerin sağlıklı bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyacın belirlenebilmesine yönelik olarak işletmelerin sağlıklı bir şekilde eğitim ihtiyacını tespit edebilmesine yönelik veriler aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo – 30 Personel Eğitimine Olan İhtiyacın Gerçekçi Olarak Tespit Edilmesi

<i>Tespit Edebilme</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Evet	108	88,52
Hayır	10	8,19
Cevapsız	4	3,27
Toplam	122	100

Şekil – 33 Personel Eğitimine Olan İhtiyacın Gerçekçi Olarak Tespit Edilmesi



Yapılan araştırma sonucunda işletmelerin gerekli eğitim ihtiyaçlarını sağlıklı bir şekilde tespit edebilmelerine yönelik olarak sorulan soruya büyük bir oranda olumlu olarak cevap verdikleri görülmektedir. Bu sonuca ulaşma noktasında işletmelerin %88'inin eğitim ihtiyaçlarını sağlıklı bir şekilde tespit edebildikleri, %8'inin bu konuda sorun yaşadığını ve ayrıca %3'lük bir orandaki işletmenin de bu soruya cevap vermekten kaçındığını görmekteyiz.

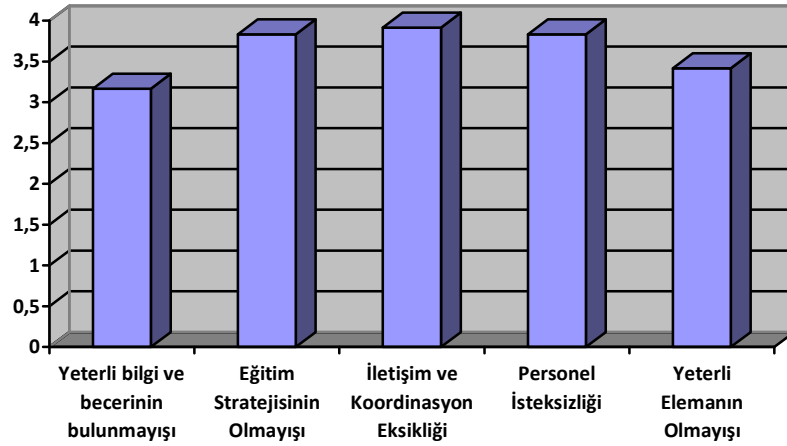
5.18. Eğitim Programlarının Sağlıklı Tespit Edilememesinin Nedenleri

Araştırma kapsamında eğitim ihtiyacının sağlıklı tespit edilememe nedenlerine ait veriler aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo – 31 Eğitim Programlarının Sağlıklı Tespit Edilememesinin Nedenleri

<i>Nedenler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Eğitim ihtiyacını belirleyecek yeterli bilgi ve becerinin bulunmaması	3,1666	1,3371
Belirli Bir Eğitim Stratejisinin Olmaması	3,8333	0,7177
Birimler Arası İletişim ve Koordinasyon Eksikliği	3,9166	0,7929
Personel İsteksizliği	3,8333	0,5773
Yeterli Elemanın Olmaması	3,4166	0,9962

Şekil – 34 Eğitim Programlarının Sağlıklı Tespit Edilememesinin Nedenleri



Eğitim programlarının sağlıklı şekilde tespit edilememesinin nedeni olarak ortaya çıkan unsurlardan en önemlisi iletişim ve koordinasyon eksikliğinin yanında eğitim stratejisinin olmaması ve personelin isteksizliği de sayılabilmektedir.

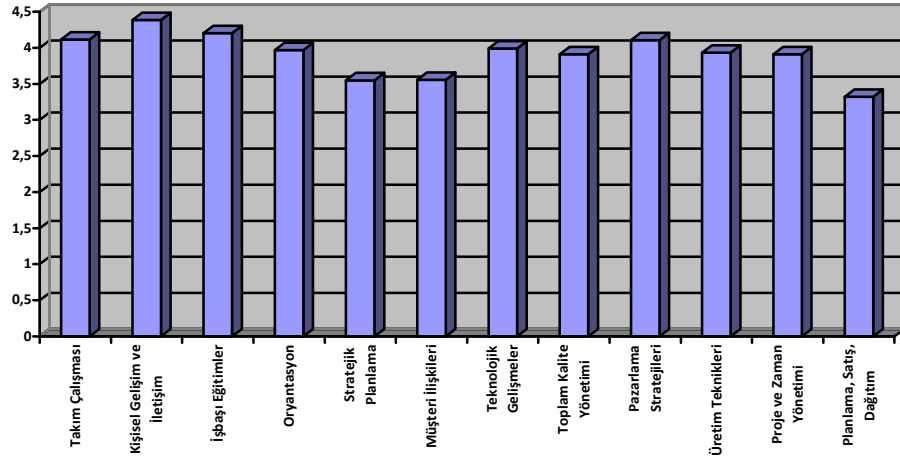
5.19. Uygulanan Eğitim Konularının Önem Dereceleri

İşletmelerin eğitim programları dâhilinde tercih ettikleri ve önem verdikleri eğitim konularına yönelik bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo – 32 Uygulanan Eğitim Konularının Önem Dereceleri

Eğitim Konuları	Ortalama	Standart Sapma
Takım Çalışması	4,1147	0,5484
Kişisel Gelişim ve İletişim	4,3852	0,6735
İşbaşı Meslekli Eğitimler	4,2049	0,8901
Oryantasyon	3,9672	0,7918
Stratejik Planlama	3,5491	0,9368
Müşteri İlişkileri	3,5573	0,8532
Teknolojik Gelişmeler	3,9918	0,9225
Toplam Kalite Yönetimi	3,9098	0,7497
Pazarlama Stratejileri	4,1065	0,8009
Üretim Teknikleri	3,9344	0,8599
Proje ve Zaman Yönetimi	3,9098	0,8029
Planlama, Satış, Dağıtım	3,3196	0,9294

Şekil – 35 Uygulanan Eğitim Konularının Önem Dereceleri



H₆: İşletmelerde uygulanan eğitim programları dâhilinde verilen eğitim konuları üretim teknikleri ve teknolojik gelişmelere yönelik olarak verilmektedir.

Uygulanan eğitim programlarının önem derecelerini baktığımızda işletmelerin kişisel gelişim ve iletişimin yanında, işbaşı mesleki eğitimler ve takım çalışmasının ağırlıklı olarak önem arz ettiğini görmekteyiz. Eğitim konularının genelini işletmeler açısından çok farklı konularda da olsa bir bütün olarak algılandığı ve işletmedeki çalışanların gelişimlerinin işletmenin de başarısına olan etkisi göz önüne alındığında pazarlama ve üretim teknikleri, stratejik planlama, müşteri ilişkileri ve proje-zaman yönetiminin de eğitim konularında önemli ölçüde etkili olduğunu söyleyebiliriz.

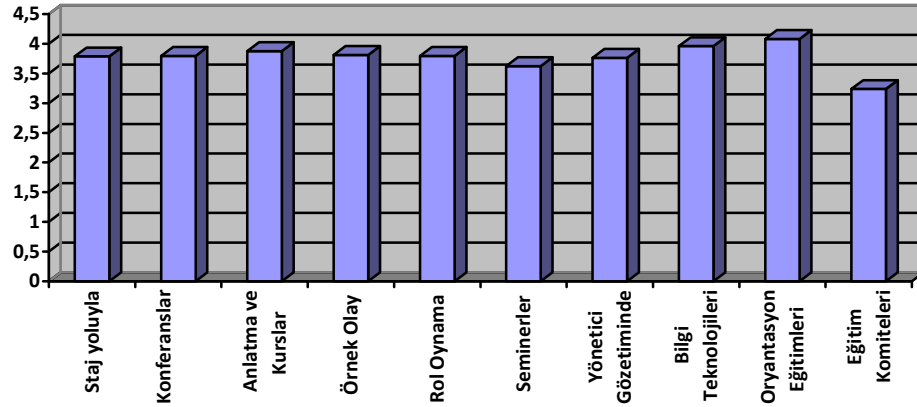
5.20. İşletmelerin Eğitim İhtiyaçlarını Karşılama Metotları

İşletmelerin eğitim ihtiyaçlarını karşılama metotlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo – 33 İşletmelerin Eğitim İhtiyaçlarını Karşılama Metotları

<i>Tercih Edilen Metotlar</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Staj yoluyla eğitim	3,7860	0,9380
Konferanslar	3,7951	0,9442
Anlatma ve Kurslar	3,8770	1,0953
Örnek Olay Uygulamaları	3,8115	1,0231
Rol Oynama Yöntemi	3,7951	1,0980
Seminerler	3,6230	1,0391
Yönetici Gözetiminde Eğitim	3,7623	0,9096
Bilgi Teknolojileri ile Eğitim	3,9590	0,9127
Rotasyon ve Oryantasyon Eğitimleri	4,0820	0,9757
Eğitim Komiteleri ile Eğitim	3,2377	0,9711

Şekil – 36 İşletmelerin Eğitim İhtiyaçlarını Karşılama Metotları



Tablo – 34 İşletmelerin Eğitim İhtiyaçlarını Karşılama Metotlarının Z Testi Tablosu

<i>Hipotez</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Z Testi</i>	<i>Analiz Sonucu</i>
İşletmeler Eğitim ihtiyaçlarını karşılarken staj yoluyla eğitimi tercih etmemektedirler	3,7869	0,9380	9,2660	Red
İşletmeler Eğitim ihtiyaçlarını karşılarken konferansları tercih etmemektedirler	3,7951	0,9442	9,3007	Red
İşletmeler Eğitim ihtiyaçlarını karşılarken anlatma ve kursları tercih etmemektedirler	3,8770	1,0953	8,8446	Red
İşletmeler Eğitim ihtiyaçlarını karşılarken örnek olay uygulamalarını tercih etmemektedirler	3,8115	1,0231	8,7603	Red
İşletmeler Eğitim ihtiyaçlarını karşılarken rol oynama yöntemini tercih etmemektedirler	3,7951	1,0980	7,9981	Red
İşletmeler Eğitim ihtiyaçlarını karşılarken seminerleri tercih etmemektedirler	3,6230	1,0391	6,6215	Red
İşletmeler Eğitim ihtiyaçlarını karşılarken yönetici gözetimindeki eğitimi tercih etmemektedirler	3,7623	0,9096	9,2568	Red
İşletmeler Eğitim ihtiyaçlarını karşılarken bilgi teknolojileri ile eğitimi tercih etmemektedirler	3,9590	0,9127	11,6059	Red
İşletmeler Eğitim ihtiyaçlarını karşılarken rotasyon ve oryantasyon eğitimini tercih etmemektedirler	4,0820	0,9757	12,2489	Red
İşletmeler Eğitim ihtiyaçlarını karşılarken eğitim komiteleri ile eğitimi tercih etmemektedirler	3,2377	0,9711	2,7036	Kabul

Bu soruya yönelik olarak ortaya konulan hipotezde;

H₇: İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını karşılarken ağırlıklı olarak yönetici gözetiminde işbaşı eğitimi ve örnek olay uygulamalarını tercih etmektedirler ifadesi test edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan sonuca göre işletmelerin eğitim ihtiyaçlarını karşılarken iş başı eğitimi ve örnek olay uygulamalarını önemli ölçüde kullandıklarını söylememiz mümkündür.

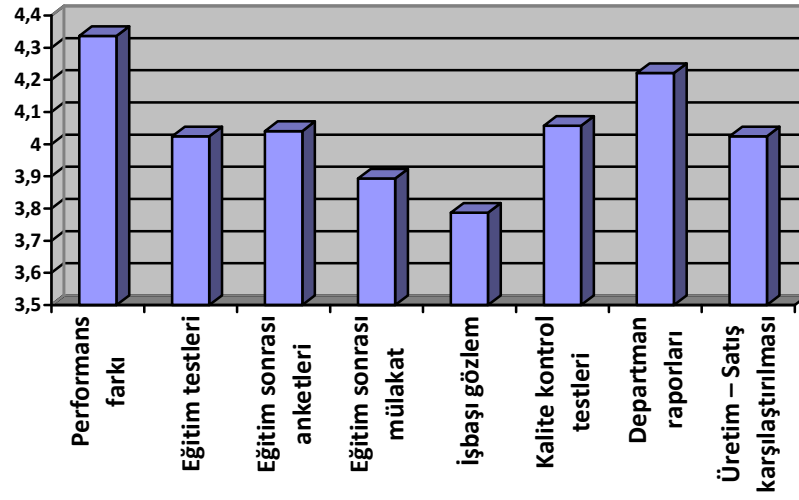
5.21. Eğitim Programlarının Değerlendirme Yöntemi

Eğitim programlarının değerlendirme yöntemine yönelik olarak elde edilen cevaplar aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo – 35 Eğitim Programlarının Değerlendirme Yöntemi

<i>Yöntem</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Eğitim öncesi ve sonrası performans farkının değerlendirilmesi	4,3360	0,7672
Eğitim sırasında yapılan eğitim testleri	4,0245	0,8076
Eğitim sonrası anketleri	4,0409	0,8944
Eğitim sonrası mülakat	3,8934	0,9342
Çalışırken işbaşı gözlem	3,7868	1,0541
Kalite kontrol testleri	4,0573	0,7956
Departman raporları	4,2213	0,6100
Üretim – Satış düzeylerinin karşılaştırılması	4,0245	0,8572

Şekil – 37 Eğitim Programlarının Değerlendirme Yöntemi



Yapılan analiz sonucunda elde edilen verilere göre eğitim programlarının değerlendirilmesine yönelik olarak eğitim öncesi ve sonrası performans farkı, departman raporları ve eğitim sonrası anketlere daha çok başvurulduğu görülmektedir. Bununla birlikte işbaşında gözlem ve eğitim sonrası mülakatlar eğitim sonrası performans değerlendirilmesinde daha az kullanılan yöntemler olarak göze çarpmaktadır.

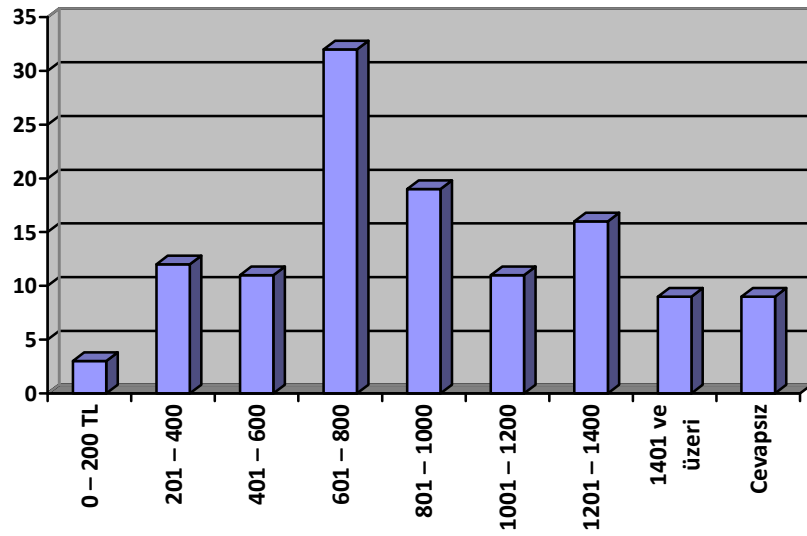
5.22. Eğitim Çalışmaları İçin Yapılan Kişi Başı Harcama Miktarı

İşletmelerin bir yıl içerisinde eğitim çalışmaları için yaptıkları kişi başı harcama miktarına yönelik olarak ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmektedir.

Tablo – 36 Eğitim Çalışmaları İçin Yapılan Kişi Başı Harcama Miktarı

Harcama Miktarı	Sayı	Yüzde
0 – 200 TL	3	2,45
201 – 400	12	9,83
401 – 600	11	9,01
601 – 800	32	26,22
801 – 1000	19	15,57
1001 – 1200	11	9,01
1201 – 1400	16	13,11
1401 ve üzeri	9	7,37
Cevapsız	9	7,37
Toplam	122	100

Şekil – 38 Eğitim Çalışmaları İçin Yapılan Kişi Başı Harcama Miktarı



Eğitim çalışmalarına yapılan kişi başı harcama miktarlarında işletmelerin %26'sı 601-800 TL'lik bir harcama yaparken, %15'i 801-1000TL'lik bir harcama yapmaktadır. 1401 TL ve üzerin harcama yapan işletmeler ve soruya cevap vermek istemeyen işletmeler araştırmada %7'lik bir oranla karşımıza çıkmaktadır.

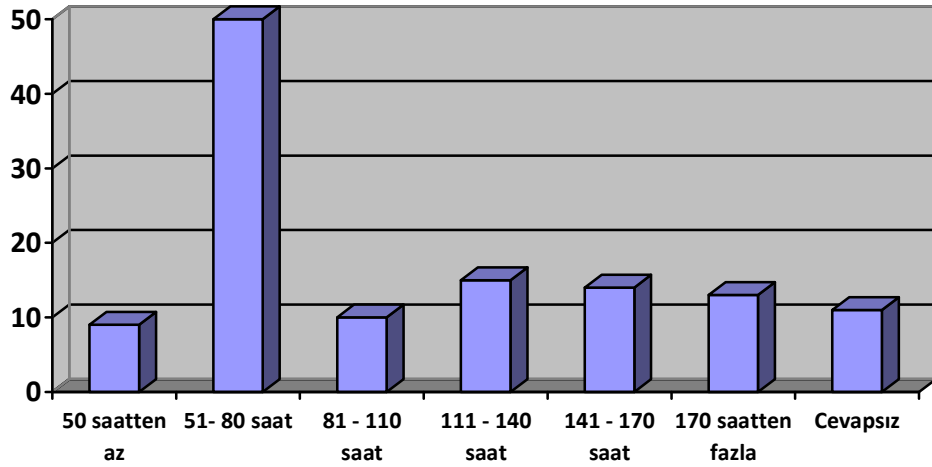
5.23. İşletmelerin Eğitim Çalışmalarına Ayırdıkları Süre

İşletmelerin eğitim çalışmalarına ayırdıkları süreye dair elde edilen bilgiler aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo – 37 İşletmelerin Eğitim Çalışmalarına Ayırdıkları Süre

<i>Süre</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
50 saatten az	9	7,37
51- 80 saat	50	40,98
81 - 110 saat	10	8,19
111 - 140 saat	15	12,29
141 - 170 saat	14	11,47
170 saatten fazla	13	10,65
Cevapsız	11	9,01
Toplam	122	100

Şekil – 39 İşletmelerin Eğitim Çalışmalarına Ayırdıkları Süre



Verilerden elde edilen bilgilere göre işletmelerin %41'i 51-80 saatlik eğitim vermektedir. Bunu %12 ve %11'lik oranla 111-140 saatlik periyot ve 141-170 saatlik periyotta eğitim veren işletmeler takip etmektedir. Ayrıca işletmelerin %9'u bu soruyu cevapsız bırakmışlardır.

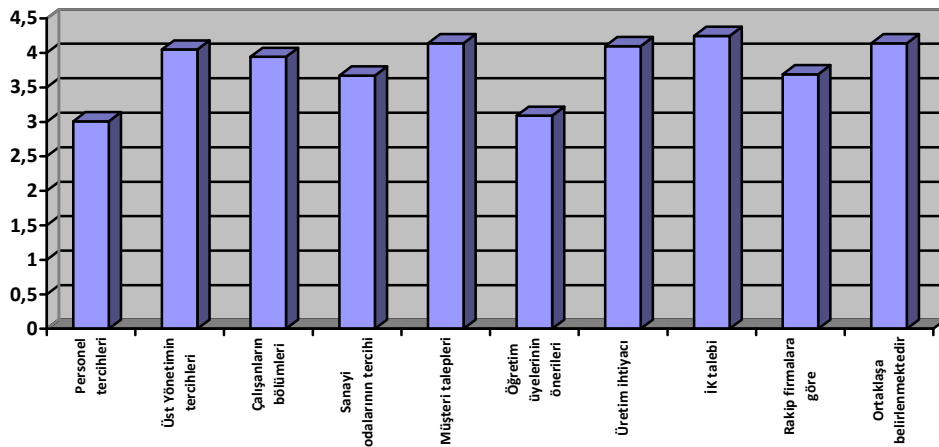
5.24. Eğitim Programları Belirlenirken Ön Planda Yer alan Unsurlar

Eğitim programları belirlenirken öncelikli olarak bu eğitim programlarına etkisi olabilecek bir takım unsurlar ve birimler olabilmektedir. Bu unsurlara yönelik olarak önem derecesine göre ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki tablo ve grafikte belirtilmiştir.

Tablo – 38 Eğitim Programları Belirlenirken Ön Planda Yer alan Unsurlar

<i>Unsurlar</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Personelin bireysel tercihleri	3,0081	0,8575
Üst Yönetimin tercihleri	4,0491	1,0511
Çalışanların bölümleri	3,9426	0,9646
Sanayi odalarının tercihi	3,6721	0,9995
Müşteri talep ve analizleri	4,1393	0,7078
Üniversite öğretim üyelerinin önerileri	3,0901	1,0123
Üretim ihtiyacı doğrultusunda	4,0983	0,6607
İK bölümünün talebi doğrultusunda	4,2459	0,6840
Aynı sektörde bulunan rakip firmaların uyguladıkları eğitim programları baz alınarak	3,6885	0,9965
Ortaklaşa belirlenmektedir	4,1393	0,9901

Şekil – 40 Eğitim Programları Belirlenirken Ön Planda Yer alan Unsurlar



Eğitim programlarının belirlenmesinde etkili olan ve on planda yer alan unsurlardan en önemlileri; insan kaynakları departmanının talepleri, işletmenin farklı departmanlarının ortaklaşa belirlediği konular ve müşteri talepleridir. Bunun yanında her ne kadar bu unsurlar içerisinde önem derecesi olarak dikkate değeri bir oranda da olsa diğer unsurlara göre öğretim üyelerinin önerilerine ve personelin kişisel tercihlerine çok daha az önem verildiğini de söylememiz mümkündür.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yapmış olduğumuz çalışmada globalleşen dünya ve sürekli gelişen ekonomik koşulların beraberinde getirdiği rekabet unsurlarının, ülkemizde işletmelerin insan kaynakları eğitimini ne ölçüde etkilediği ve bu etkilerin çalışanların eğitimi soncunda işletmelerin performanslarını ne ölçüde değiştirebileceği konularını aydınlatmak amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular neticesinde bir takım genel değerlendirmelerde bulunabiliriz.

Araştırma çerçevesinde işletmelerin %95'i özel işletme olurken %5'i ise kamu işletmesi olarak ortaya çıkmıştır. Genel olarak bakıldığında %57'ye yakın bir oranda işletmelerin 500 ile 1000 kişi arasında çalışan istihdam ettiği görülürken, %12,29'luk bir kesimin ise 2000 kişiden fazla çalışanı bulunmaktadır.

Anketi cevaplayanların %74'ü erkek yöneticilerden oluşurken %26'lık bir oran kadın yöneticiler tarafından oluşturulmuştur. Bunun yanında anketi cevaplayanların yaş durumlarına bakıldığında 25-35 yaş arasında bulunan çalışanlar %43'lük bir orana sahipken, 36-45 yaş aralığında bulunan çalışanlar ise %31'lik bir orana sahiptirler.

Anketi cevaplayanların tamamı yüksekokul ve fakülte mezunu olarak eğitim düzeylerini belirtirlerken aynı zamanda %20'lik bir kısım yüksek lisans, %11'lik bir kısım ise doktora unvanına sahiptirler. Bunun yanında araştırmaya katılanların %80'i insan kaynakları departmanında yöneticilik yaparken, %16'lık bir oranda eğitim departmanı yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Genel müdür yardımcısı olarak görev yapanların oranı ise %5 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmamıza katılanların çalışma sürelerine baktığımızda 6- 10 yıl arasında çalışanların %42'lik bir orana sahipken, onu %29 ile 1-5 yıl arasında çalışanlar, %17 ile 11-15 yıl arasında çalışanlar izlemektedir.

Araştırmanın ana unsurlarından birini oluşturan işletmelerin yeniden yapılanma süreçlerinin gerekliliğini öne süren nedenlere baktığımızda ise kaliteli ve daha hızlı üretim ihtiyacını karşılamak, değişen tüketici ihtiyaç ve davranışlarını belirleyebilmek ilk sıralarda belirtilmektedir. Bunun yanında sosyal sorumluluk anlayışı, motivasyon ve gelişen teknoloji ve enformasyon ağlarının kullanımı da yine yeniden yapılanma nedenleri arasında sayılabilmektedir.

Verilen cevaplara göre işletmelerin rekabet etkililiğini sağlanabilmesi için öncelikli olarak ürün ve hizmet kalitesine, yönetim tarzına ve maliyetlere önem vermesi gerekmektedir. Bunun yanında yine çevresel faktörler ve değişime duyarlı olabilme işletmelerin üzerinde önemle durması gereken konular arasında gösterilmektedir.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek, gelişen rekabet ve çalışma koşullarının değerlendirilerek daha başarılı birer işletme olabilmeleri için kendi bünyelerinde olan bazı unsurları da geliştirmeleri gerekmektedir. Bunlardan en önemlileri bilgi teknolojileri, rekabet unsurları, üretim, pazarlama ve satış sistemleridir. Bunun yanında insan kaynakları eğitimi de yine insan odaklı yönetim ve üretim sistemlerinin vazgeçilmez bir parçası olarak görülmekte ve işletmelerin ilerde daha da önem kazanacağını düşündükleri unsurların içerisinde yer almaktadır.

İnsan kaynakları tarafından verilen eğitim programları dâhilinde kullanılan bir takım metotlar da yine işletmeler tarafından kullanım oranına göre değerlendirme içerisine alınmış ve işletmelerin genel olarak işyerinde verilen işbaşı

eğitimleri tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Bu eğitim sistemini daha sonra eğitim uzmanlarının verdikleri eğitim ve iş dışında verilen eğitim programları izlemiştir.

Eğitim faaliyetleri her ne kadar insan kaynakları departmanı ya da eğitim departmanı tarafından yürütülen faaliyetler olsa da yine de ortaya çıkabilecek şartlar ya da eğitimin konusu gereği eğitimi verebilecek eğitimcilerin farklı kaynaklardan tahsis edilmesi de yine söz konusu olabilmektedir. Ancak yine de işletmelerin verdikleri cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan tabloda işletmeler eğitim konularında daha çok insan kaynakları departmanını tercih etmekte daha sonra ise özel eğitim kurumlarından gelen eğitimcilerden faydalanılmaktadır. Ancak burada göze batan bir başka önemli konu ise işletmelerin eğitim ihtiyaçlarını karşılama konusunda üniversitelerden pek de fazla faydalanma yoluna gitmemeleridir.

Bununla beraber verilen eğitim programlarında eğitimi veren eğitimcilerde genel olarak eğitimi verecekleri konuda uzman olmaları, yine eğitimi verecekleri konuda deneyimli ve o konuda yeterli bilgi, beceri ve teknolojik altyapıya sahip olmaları beklenmektedir.

Araştırmanın temel ayaklarından olan işletmelerin eğitim programları ile ulaşmak istedikleri hedefler yapılan analizler sonucunda ağırlıklı olarak verimliliği artırmak, çalışanların kişisel bilgi ve becerilerinin arttırılması, iş kazalarının azaltılması, oryantasyon eğitimleri verilerek çalışanların işlerine alıştırılması ve çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması sayılabilmektedir. Ancak işletmeler her ne kadar bu amaçlara ulaşmak isteseler de araştırmalar sonucunda bu amaçlara ulaşma dereceleri değişebilmekte, gerçekleşmeyebilmekte hatta kimi zaman farklı sonuçların ortaya çıktığı da görülebilmektedir.

Bunun sonucu olarak eğitim faaliyetleri neticesinde amaçlanan hedeflere ulaşılma dereceleri değerlendirildiğinde ortaya çıkan tabloda işletmelerin kişisel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesi, verimliliğin artırılması, gelişen teknolojiye uyum sağlanması, iş tatmininin sağlanması ve çalışanların kişisel gelişimlerinin sağlanması konularında başarıya ulaşıldığı söylenebilmektedir. Ancak her ne kadar başarıya ulaşılan bu noktalarda işletmelerin uyguladıkları eğitim programlarının katkısı olsa da asıl önemli nokta bu eğitim programlarının çağın gereklerine ve işletmelerin ihtiyaçlarına göre belirlenebilmesidir. Her gün sürekli olarak değişen müşteri ihtiyaçları işletmelerin yeniden yapılanmaları için gerekli bir unsur, işletmelerin ilk müşterileri olarak kabul ettikleri çalışanlar da işletmeler için sürekli geliştirilmesi gereken entelektüel sermaye anlamında en önemli kaynakları olarak kabul edilmelidirler.

Ancak bununla birlikte ortaya çıkan bir başka nokta ise işletmelerin bu gelişmeler karşısında eğitim ihtiyaçlarını sağlıklı bir şekilde tespit edip edemedikleridir. Bu konuya yönelik olarak sorulan soruya alınan cevaplar ışığında ortaya çıkan tabloda işletmelerin %88'i bu ihtiyacı sağlıklı bir şekilde tespit edebiliyorken, %8'i ise sağlıklı tespit edemediğini ortaya koymuştur.

Eğitim ihtiyacının sağlıklı bir şekilde tespit edilememesinin sebebi olarak da işletmeler koordinasyon eksikliği, personel isteksizliği ve belirli bir eğitim stratejisinin olmayışını neden olarak göstermişlerdir.

Uygulanan eğitim konularının önem derecesi olarak değerlendirilmesi sonucunda ise kişisel gelişim, takım çalışmasının geliştirilmesi, işbaşı mesleki eğitimler, pazarlama ve teknolojik gelişim eğitimlerinin ön plana çıktığını söyleyebiliriz.

Bununla birlikte işletmeler genel olarak eğitim ihtiyaçlarını bilgi teknolojileri, rotasyon ve oryantasyon, staj ve konferanslar ile karşılamaktadırlar. Ancak verilecek bu eğitim farklı değerlendirme yöntemleri ile incelenebileceğinden ortaya çıkabilecek sonuçlar da yine farklılıklar gösterebilecektir. Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilebilmesi birçok yöntemle yapılabileceği gibi günümüzde işletmeler daha çok nicel yöntemleri tercih edebilmektedirler. Bunun yanında araştırma sonuçlarında ise ortaya çıkan sonuca bakıldığında işletmeler en çok eğitim öncesi ve sonrası performans farkının karşılaştırılması, departman raporları, eğitim testleri ve üretim- satış düzeylerinin karşılaştırılması yöntemlerini kullanmaktadırlar.

Araştırma sonucunda söyleyebileceğimiz bir başka nokta ise eğitim programlarının hazırlanırken ön planda tutulan unsurlara yönelik yapılanmalardır. Verilerden elde ettiğimiz sonuçlara göre işletmeler genel anlamda eğitim programlarını insan kaynakları departmanı, üst kademe yöneticilerin görüşleri ve müşteri talep analizlerine göre saptamaktadırlar.

SONUÇ

Sürekli değişen çevre koşulları, yeni rekabet şartları ve pazar yapıları açık sistem olarak varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri için artık birer uyum sağlama aracından çok hayatta kalabilmeleri için bir gereksinim olmaktadır. Artık günümüzde müşteri memnuniyeti sağlama, işletmeye bağlılık yaratmak, daha kaliteli, hızlı ve esnek ürünler üretebilmek veya hizmet sunabilmek ise işletmelerin öncelikli amaçları arasında sayılabilmektedir.

Her ne kadar her geçen gün daha fazla makineleşme, otomasyon ve teknolojik gelişimlerin hayatımıza girdiği, aynı zamanda da işletmeler açısından yeni ufukların açılabilirdiği bu sürekli gelişen dijital dünyada insan gücüne olan ihtiyaç azalıyor görünse de işletmeler açısından insan vazgeçilmez bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan faktörü artık işletmelerin görünmeyen bir gücü olarak kabul edilmekte hatta işletmelerin değerlendirilme yöntemleri içerisinde entelektüel sermaye olarak önemli bir yer teşkil etmektedir. İşletmelerin piyasadaki değerleri ne olursa olsun, gerçek değerleri ve aslında işletmeleri başarıya götüren yegâne unsur ellerindeki insan gücü ve bunu kullanabilme yetenekleridir.

İşte bu nedenle işletmeler ellerindeki insan gücünü farklılığı yaratabilme, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme ve bunun yanında çağın gerekleri olan hız, esneklik, kalite ve işletmeye olan bağlılığın ortaya konabilmesi için doğru ve yerinde kullanmak zorundadırlar. Her ne kadar süreçsel açıdan bakıldığında yönetim biliminin gelişmesinde baz alınan nokta çalışanların sosyal birer varlık olduğu olgusunu kabul edebilme ve o yönde bir yönetişim sistemi

kurulma çabası olsa da artık günümüzde insan işletmeler açısından en önemli üretim faktörü ve işletmelerin hayatta kalabilmesinin en önemli anahtarıdır.

Günümüzde süreçleri yöneten bir kavram olarak kabul edilen bilgi toplumu sürekli gelişme, daha iyiyi yaratma ve yarattığı daha iyileri de bilgi toplumunun ana felsefesi olarak yeterli olarak kabul etmeme üzerine kurmuştur. Bu nedenle sürekli gelişme işletmeler açısından hem oluşan yeni yapılara uyum sağlama hem de sürekli değişen dış çevre şartlarına esnek bir yaklaşımla ayakta durabilme çabası olarak görülmektedir.

İşte bu noktada ortaya çıkan insan kaynakları eğitimi kavramı işletmelerin ihtiyaç duydukları her türlü bilgi, beceri, davranış, tutum, karar alma ve alışkanlıkların önceden belirlenip, belirlenen bu durumlara uygun olarak ortaya konması gereken eğitim faaliyetlerinin planlanmasına yönelik olarak çalışmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bilgi birikimi ve bu bilgi birikiminin işletme faaliyetlerine olan katkısı ise performans olarak işletmelere yol gösterici bir kılavuz olmaktadır.

İnsan kaynakları eğitimi ile ortaya çıkan bir başka unsur ise uzmanlaşmış işgücü, yeni yetenek ve becerilerin meydana gelmesi bununla birlikte de fark yaratma olgusu içinde bu bileşenlerin doğru kullanılabilmesidir. Fark yaratabilmek için ise yönetim tarzı olarak daha proaktif bir yöntem sergilemek ve bu yönetim tarzını da başarıya götürebilmek için sürekli değişen çevre şartlarını hem iyi takip edebilmek hem de önceden oluşabilecek yeni şartları tahmin edebilmek gerekmektedir.

Bu nedenle açık sistem olan işletmelerin değişen çevre şartlarına uyum süreçlerinde yeniden yapılanmalarını gerektirecek noktaları sağlıklı bir şekilde

saptayabilmeleri gerekmektedir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında işletmelerin yeniden yapılanmaları için gerekli gördükleri en önemli nokta mevcut pazar yapılarının rekabete dayalı olarak sürekli değişiklik göstermesi, daha hızlı ve kaliteli üretimle tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve gelişen teknolojinin yoğun kullanımı olarak ortaya çıkarken yönetici istihdamının sağlanabilmesi işletmeler açısından yeniden yapılanma sürecinde gerekli bir unsur olarak daha az öneme sahip olarak kabul edilmektedir.

Bununla birlikte işletmelerin uyguladıkları eğitim programlarının hayata geçirilebilmesi için genel olarak insan kaynakları departmanının kullanılması, ayrı bir eğitim departmanı olan işletmelerin oranının %16'da kalması eğitim faaliyetlerinin işletmeler açısından gerektiği kadar önemli görülmediğini göstermektedir. İşletmelerin çalışanlarına yönelik olarak birçok faaliyetini düzenleyen insan kaynakları departmanı eğitim konusunda ayrı bir birim olarak düşünülmediğinden kimiz zaman yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin eğitim konularında hem kendi eğitim birimlerini kurmaları hem de dış çevre faktörlerine paralel olarak geliştirilebilir bir yapı kurmaları için işletme ile ilişki içerisinde olan farklı birimlerle sürekli etkileşimde bulunmaları gerekmektedir.

Ayrıca eğitim faaliyetlerinde konu olan insan, sosyal bir varlık olarak kabul edildiğinden oluşabilecek her türlü motivasyonel etkenin de eğitim süreçlerinde etkili olduğunu unutmamamız gerekmektedir. Bu nedenle araştırma sonuçlarında ortaya çıkan bir başka sonucun da dikkate alınması gerekmektedir. Araştırma analizinde ortaya çıkan eğitim faaliyetlerinde ön planda yer alan unsur olarak ilk göze çarpan insan kaynakları departmanı ve üst yönetimin isteklerinin yanında çalışan personelin bireysel tercihleri ve üniversite öğretim üyelerinin

görüşlerine de gerekli önemin verilmesi işletmelerin hem yeni ortaya çıkmış farklı yaklaşımların hem de çalışanların iş tatmininin geliştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir.

Eğitim faaliyetlerinin sürekli gelişmesi, devamlılığının sağlanması bununla birlikte de etkin bir örgüt yapısının meydana getirilmesi işletmelerin değişen çevre koşullarına uyumu ve hayatlarını sürdürebilmesi için gereklidir. Ancak eğitim faaliyetleri örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda, öncelikle öğrenebilme teşviki ve sürekliliğinin sağlanması ile ancak başarıya ulaşabilmektedir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, MPM Yayını, Ankara, 1999
- ACUNER, Taner, “*Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik*”, 9 Eylül Üni. Sosyal Bilimler Enst. Dergisi, İzmir, Nisan – Haziran 2000
- AÇIKALIN, Aytaç, “*Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağı Yönetimi*”, Pegem Yayınları, No:7, Ankara, 1996
- AKTAY, Nizamettin, “*Sendika Hakkı*”, Kamu-İş Yayınları, Ankara, 1993
- ALDEMİR, Ceyhan ve Diğerleri, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Barış Yayıncılık, Dördüncü Basım, İzmir, 2001
- ANDREW, Neal and GRIFFIN Mark A., “*Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management*”, Asia Pacific Journal of Human Resources, Sage Publications, 1999
- ARMSTRONG, Michael, “*Human Resources Management Strategy & Action*”, Clays Ltd., 1992
- ARTAN, S, “*İnsan Kaynakları Yönetimine Bir Bakış*”, Per. Yön. Bülteni, Sayı:3, İstanbul, 1989
- ARTAN, Sinan, “*Personel Yönetimi*”, 2b, Gül Yayınevi, İstanbul, 1999
- AKYÜZ, Ömer Faruk, “*Değişim Rüzgârlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*”, 1.b, Sistem Yayıncılık, 2001
- AŞGUN, İnal, “*İşgören*”, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:207, Eskişehir, 1998
- ATAAY, İsmail, Durak, “*İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*”, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:3309, İstanbul, 1985

- AYKAÇ, Burhan, “*İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*”, Nobel Yayınları, Ankara, 1999
- BAHLANDER, George, SHERMAN, Arthur, SNELL, Scott, “*Managing Human Resources*”, South Western College Publishing, Ohio, 1996
- BALTAŞ, Acar, “*Motivasyon : İnsan Nasıl Daha İyi Çalışır?*”,
www.insankaynaklari.com
- BARANSEL, Atilla, “*Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*”, Üçüncü Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 257, İstanbul, 1993
- BARRIE, J, PACE, R.W., “*Learning for Organizational Effectiveness: Philosophy of Education and Human Resources Develeopment*”, Human Resources Quarterly, 9, 2000
- BARUTÇUGİL, İsmet, “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul , 2004
- BAYSAL, Ayşe Can, “*Çalışma Yaşamında İnsan*”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 255, İstanbul
- BAYSAL, A. Can, TEKARSLAN, Erdal, “*İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*”, Avcıol Basım, 2. Basım, İstanbul, 1996
- BERZEK, Nail, “*Human Resource Management*”, 2nd Edition, Private Marmara Contemporary Sciences Foundation Education Institiations, İstanbul, 1998
- BIERAMA, L., “*Development of Individual Leads To A More Productive Workplace*”, In R. Rowden (Ed.), Workplace learning: Debating five critical questions of theory and practice San Francisco Jossey-Bass, 2000
- BİNGÖL, Dursun, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 1998

- BJORK, R.A., “*Memory And Metamemory Considerations In The Training Of Human Beings.*” In J. Metcalfe and A. P. Shimamura (eds), *Metacognition: Knowing about knowing*. Cambridge, MA: MIT Press.1994
- BODUR, Hasan, “*Değişim Süreci ve Eğitim Etkinliği*”, *Standart*, Ağustos 2001
- BOND, Sue, Mc CRACKEN, Martin, “*The Importance of Training in Operationalising Human Resources Policy*”, *Journal of European Industrial Training* Vol. 29 No. 3, Emerald Group Publishing Limited, 2005
- BRANDLEY,Stephen, “*Globalization, Technology and Competition – The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990’s*”, Harvard Business Scholl Press, MA, 1993
- BUDAK, Gönül, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004
- BYARS,Lloyd L., Leslie W. Rue, “*Human Resource Management*”, 6th Edition, Boston: Irwin McGraw – Hill, 2000
- CAMGÖZ, Songül , “*İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitimin Rolü*”, Gazi Üni .Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004
- CAMPBELL, J.P., McCLOY, R.A., OPPLER, S.H. & SAGER, C.E. “*A Theory Of Performance*”. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates (eds), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.2001
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, “*Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Dördüncü baskı, siyasal Kitapevi, Ankara, 2001
- CANMAN, A. Doğan, “*Çağdaş Personel Yönetimi*”, TODAİE Yayın No:260, Ankara, 1995

- CASCIO, F. Wayne, “*Applied Psychology In Human Resource Management*”, Fifth Edition, Prentice Hall, 1997
- ÇETİN, Canan, “İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi”, Beta Basımevi, Raymond A. Noe, 1.b., İstanbul, 1999
- DALE, S. Beach, “*Personnel: The Management of People At Work*”, 3rd Edition, New York: Macmillan Publishing, 1995
- DAVIS, Keith, “*İşletmelerde İnsan Davranışı*”, (Çev, Kemal Tosun ve Diğerleri) İkinci Baskı, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, No: 136, İstanbul, 1984
- DEMİR, Nazmiye, “*İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*”, MPM Yayınları No:635, Ankara, 2000
- DEMİRBİLEK, T. “*Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri*”, 9 Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 9, Sayı:2, 1994
- DENİZ, N, “*Endüstri İlişkilerinde Yararlanılan Başlıca Personel Seçme Yöntemleri*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, M.Ü. sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1986
- DENNIS, R., MIDDLEMIST A., “*Personnel Management*”, Prentive – Hall Inc. Englewood Cliffs, Newsetey, 1983
- DERELİ, Toker, “*Organizasyonlarda Davranış*”, Merter Kitabevi, İstanbul, 1996
- DESSLER, Gary, “*Human Resource Management*”, 6th Edition, New Jersey, Prentice Hall, 1994
- DEX, S, SCHEIBL, F., “*Business Performance and Family Friendly Policies*”, Journal of General Management, Vol.24, No:4, 1998
- DOĞAN, Muammer, “*İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*”, İstiklal Matbaası, İzmir, 1999

- DONELLY, C.M., & McDANIEL, M.A., " *Use Of analogy In Learning Scientific Concepts.* " Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory & Cognition, 1993
- ELMA, Cevat ve DEMİR, Kamile, " *İletişim Çalışmaları ve Empati* ", Sistem Yayınları, İstanbul, 2000
- ERDİL, Oya, KALKAN, A. " *Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü* ", Öneri Dergisi, II. 12, İstanbul, Haziran 1999
- ERDOĞAN, İsmail, " *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri* ", İstanbul Matbaası, İstanbul, 1991
- ERDOĞAN, İlhan, " *Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem* ", İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaşam Sempozyumu, MPM Yayınları, Ankara, 1990
- ERDOĞAN, İlhan, " *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış* ", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996
- ERDOĞMUŞ, Nihat, " *7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* ", İstanbul Bilgi Üniversitesi 27-28-29 Mayıs 1999
- EREN, Erol, " *Yönetim ve Organizasyon* ", Beta Basım Yayınevi, 3. Baskı, İstanbul, 1996
- ERSEN, Haldun, " *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu* ", 1B, Yön Matbaası, İstanbul, 1996
- FELDMAN, D.C., ARNOLD, H.J, " *Managing Individual and Group Behavior in Organizations, Mc Graw Hill Book Company, Auckland, 1983*
- FERİK, Funda, " *www.insankaynaklari.com* ", 2001
- FINDIKÇI, İlhami, " *İnsan Kaynakları Yönetimi* ", Alfa Yayınları, İstanbul, 1999

- FREEMAN, Jean, M., *"Human Resource Planning – Training Needs"*, Analysis, Management Quarterly, 1993
- GEORGE, T., MILKOVICH John, BOUDREAU, W., *"Personnel / Human Resource Management"*, 5th Edition, Business Publications Inc., New York, 1988
- GILBERT, T.F. *"A Question of Performance – Part The Problem Model"*, Training and Development Journal, 1982
- GLUECK, F. William, *"Personnel A Diagnostic Approach"*, , Business Publication, Texas, 1978
- GOLDSTEIN, Irwin, *"Training in Organizations"*, 3rd Edition, Brooks/Cole Publishing Company, California, 1993
- GUASTAVI, A., LISA, M., *"Kirkpatrick's Learning Evaluation Theory"*, Journal Of Management, 2008
- GUEST, David, *"Personnel and HRM: Can you tell the difference?"*, Personnel Management, January, 1989
- GÜVENİR, Nalan, *"İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı"*, YTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2000
- HARRIS, Michael, *"Human Resource Development"*, 2nd Edition, Harcourt Brace Collage Publishers, Philadelphia, 1998
- HESKETH, B., *"Dilemmas In Training For Transfer And Retention. Applied Psychology: An International Review"*, 1997
- HODGETTS, Richard M., *"Personnel and Human Resource Management"*, 4th Edition; The Dryden Press, 1992
- HOLTON, Elwood, F., *"On The Nature of Performance and Learning in Human Resource Development"*, Advances in Developing Human Resources, 2000

HUSELID, M.A., “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and financial performance. Academy of Management Journal,1995

ILGEN, D.R. & PULAKOS, E.D., “*The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development.*” Society for Industrial and Organizational Psychology New Frontiers Series. Jossey Bass San Francisco:,1999

İNCE, Mehmet, “*İnsan Kaynakları Eğitiminin Performans Üzerine Etkileri*”, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2000

International Labour Office, “*İş Etüdü*”, Dördüncü Baskı, (Çev: Zühal Akal), MPM Yayınları, No:29, Ankara, 1991

İRİZ, Rıfat, “Bilişim Teknolojisi ve Örgütsel Değişim Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Konya, 1999

KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İ.Ü.İ.F. Yayını, Dönence Basımevi, 1998

KINICKI, Angelo, WILLIAMS,Brain K., “*Management – A Practical Introduction*”, International Edition, Mc Graw – Hill / Irwin, Boston, 2003

KIRKPATRICK, Donald, L., “*Kirkpatrick’s Learning and Training Evaluation Theory*”, Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching, University of Wisconsin, 2006

KIRKPATRICK, Donald, L., “*Training and Performance Appraisal – Are They Related?*”, Copyright ASTD, September, 2006

KOÇEL, Tamer, “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

- KURTULMUŞ, Numan, “*Post-Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar*”, 4. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1995
- KÜSKÜ, Fatma, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Dergisi, 2001
- LEGGE, Karel, “*Human Resource Management- a critical analysis*”, der. John Storey, New Perspectives on Human Resource Management, London; Routledge, 1989
- LUTHANS, Fred, “*Organizational Behavior*”, Sixth Edition, McGraw-Hill Inc., New York, 1992
- MALCOLM, W, Warren, “*Training For Result A System Approach to the Development of Human Resources In Industry*”, Addison – Wesley Publishing Company, Masschusetts, 1997
- MATHIS, R.L., JACKSON, J.H., “*Human Resource Management*”, Eight Edition, West Publishing Company, Minneapolis/St. Saul, 1997
- MEZIROW, J.. Transformative dimensions of adult learning San Francisco: Jossey-Bass., 1991
- MILTON, R. L, “*Handbook of Wape, Salary Administration*”, New York, 1984
- MUHLEMEYER, Peter, CLARKE Maxine, “*The Competitive Factor: Training and Development as a Strategic Management Task*”, Jorunal of Work Place Learning, MCB University Press, Volume:9, Number 1, 1997
- NEAL, A., GRIFFIN, M., PATERSON, J. & BORDIA, P., “*Development of Measures of Situation Awareness, Task Performance, and Contextual Performance in Air Traffic Control.*” In A.R. Lowe & B.J. Hayward (eds), Aviation Resource

Management, vol. 2. Aldershot, UK: Ashgate. Ostroff, C. The relationship between satisfaction, attitudes, and perfor, 1992

NEWSTROOM, John, W., SCONNELL, Edward E., “*Games Trainers Play*”, Mc Graww – Hill INC, New York, 1990

NİZAMOĞLU, Bülent, “*Eğitim ve Kalite*”, Önce Kalite Dergisi, , Yıl:2, Sayı:8, Temmuz 1994

NOE, R. A., “*Trainee Attributes and Attitudes : Neglected Influences On Training Effectiveness*”, Academy of Management Review, V.4, 1986

ODIORNE, George S., “*Training By Objectives*”, Macmillan Company, London, 1990

ÖĞÜT, Adem, AKGEMİCİ, Tahir, DEMİRSEL, Tahir, “*Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci*” Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2005

ÖZÇELİK Oya ve Diğerleri, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları No:7, İstanbul, 2000

ÖZYURT, Aysun, “*Öğrenme İlkeleri ve Öğrenme Yöntemleri*”, Human Resources Dergisi, İstanbul, Mart 1998

ÖZYURT, Aysun, “*İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış – 1 Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması*”, Human Resources Dergisi, Sayı 4, Şubat, 1998

PALMER, Margeret, “*İnsan Kaynakları*”, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1998

PALMER, M., WINTERS, K., “*İnsan Kaynaklar, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*”, Rota Yayınları, İstanbul, 1999

PATTON, David, W., PRATT, C., “*Assessing The Training Needs of High Potential Managers*”, Public Personel Management, 31.4. New York, 2002

PEKER, Ömer, AYTÜRK, Nihat, “*Etkili Öğretim Becerileri*”, Yargı Yayınları, Ankara, 2000

PLANTY, Early G., SMCORD, William, EFFERSON, Carlos A., “*Training Emplyees and Managers*”, The Ronald Press Company, New York, 1994

PRICE, Alan, “*Human Resources Management In A Business Context*”, International Thomson Publishing, London, 1997

RAYMOND, A. Noe, “*İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*”, (Çev. Canan Çetin) Beta Yayınları, İstanbul, 1999

ROSEN, H. Robert, “İnsan Yönetimi”, MESS Yayınları, İstanbul, 1998

ROSSETT, Allison, “*Training Needs Assessment, Englewood Cliffs*”, : Educational Technology Publications, 1987, New Jersey

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “*Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler*”, 6. Baskı, Teknografik Matbaacılık, İstanbul, 1991

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “*Personel Yönetimi*”, Rota Ofset, VII. Baskı, Bursa, 1994

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, 1. Baskı., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000

- SANDERS, P., YANOZAS, J. N., “*Socialization to Learning*”, Training and Development Journal, 1993
- SCARPELLA, Vida Gulbinas, LEDWINKA, James, “*Personnel / Human Resources Management*”, PWS – Kent Publishing Company, 1988
- SCARPELLA, Vida Gulbinas, JACKSON Susan, “*Human Resource Management Positioning for the 21st Century*”, Sixth Edition, West Publishing Company, Minneapolis / St. Paul, 1996
- SCHULER, Randall S., “*Managing Human Resources*”, Fifth Edition, Minneapolis, West Publishing Co. 1995
- SCHULER, Randall S., JACKSON, Susan E., “*Human Resources Management Positioning for the 21st Century*”, Sixth Edition, West Publishing Company, Minneapolis, 1996
- SIBSON, E.B., “*İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması*”,(Çev:Sinan Artan ve İnci Artan), Bilim Teknik Yayınevi, 1991
- SIDI, Victor, “*21. Yüzyıla Girerken Değişim ve Bilgi Çağı*” Human Resources Dergisi, Sayı 7, İstanbul,1997
- SISSON, Keith, “*Personnel Management*”, 2nd Edition, Oxford: Blackwell, 1994
- STOREY, John, “*Human Resource Management: A Critical Text*”, Routledge, London, 1995
- ŞENATALAR, Ferhat, “*Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*”, İkinci Baskı, İ.Ü. Kitapevi, İstanbul, 1978
- ŞENCAN Hüner ve ERDOĞMUŞ Nihat, “*İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi*”,1.b. Beta Yayınevi, İstanbul, İstanbul, 2001

SHEA, G.F., *“The New Emplpyee: Developing a Productive Human Resource”*, Addison – Wesley, Massachutetts, 1981

TAŞKIN, Erdoğan, *“İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2001

TELİMEN, Osman, *“Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”*, Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292/519, İstanbul,1998

TINAZ, Pınar, *“Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri”*, MESS Yayınları, İstanbul, 2000

TUTUM,Cahit, *“Personel Yönetimi”*, TODAİE Yayınları, No:79, Ankara, 1999

TÜREYEN, Burcu, *“İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Yeri, Önemi, Çalışan Performansına Etkisi ve Uygulama”*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005

ÜNÜSAN, Çağatay, *“Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları”*, Şafak Ofset ve Tipo Matbaacılık, Ankara, 1999

ÜRE, Ömer ve Diğerleri, *“Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi”*, Mikro Yayınları, Konya, 2000

WALL, T., JACKSON, P. & DAVIDS, K, *“ Operator Work Designs and Robotics Systems Performance: A Serendipitous Field Study”*. Journal of Applied Psychology, 75: 691-97,1992

WERTER, W, DAVIS, K, *“Human Resources and Personnel Management”*,McGraw Hill Book Company, Newyork, 1993

WERTHER, William B. Ve DAVIS Keith, “*Human Resources and Personnel Management*”, 5th Edition, Boston, 1996

http://www.e-satisfactory.com/egitim_olcumlendirme_metrics_that_matter.htm

www.businessballs.com, “*Kirkpatric’s Learning and Training Evalutaing Theory*”, HRD Performance Evaluating Guide, 2008

YALÇIN, Selçuk, “*Personel Yönetimi*”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:3354, İstanbul, 1995

YAMAK,Oygur, “*Kalite Odaklı Yönetim*”, Panel Yayınları, İstanbul, 1998

YENİÇERİ, Özcan, “*Yabancılaşma*”, Türkiye Günlüğü, Cedit Yayınları, Sayı 25, Ankara, 1993

YÜKSEL, Öznur, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*” Gazi Yayınları, İkinci Baskı, Ankara, 1998

Anket Formu

1. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör aşağıdakilerde hangisidir?

- ☐ Otomotiv
- ☐ İlaç ve Sağlık
- ☐ Elektronik
- ☐ Sigorta Sektörü
- ☐ Orman Ürünleri ve Mobilya
- ☐ Finansal Hizmetler
- ☐ İnşaat Sektörü
- ☐ Kâğıt, Kâğıt Ürünleri ve Basımevi
- ☐ Ulaştırma ve Telekomünikasyon
- ☐ Perakende / Toptan Satış
- ☐ Konaklama
- ☐ Bankacılık
- ☐ Metal Sanayi ve Makine
- ☐ Gıda ve İçecek
- ☐ Kimya, Petrol Ürünleri ve Plastik
- ☐ Tekstil
- ☐ Diğer

2. İşletmenin mülkiyet yapısı hangisidir?

- ☐ Özel
- ☐ Kamu
- ☐ Özel - Kamu Ortaklığı

3. İşletmede çalışan eleman sayısı

- ☐ 200-500
- ☐ 501 - 800
- ☐ 801 - 1100
- ☐ 1101 - 1400
- ☐ 1401 - 1700
- ☐ 1701 - 2000
- ☐ 2000 den fazla

4. Anketi Cevaplayanın Cinsiyeti Nedir?

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

5. Anketi Cevaplayanın Yaş Durumu Nedir?

- ☐ 25 ve aşağısı
- ☐ 26 - 35
- ☐ 36 - 45
- ☐ 46 ve üzeri

6.Eğitim Düzeyi

- ☐ İlköğretim ☐ Yüksek Lisans
☐ Lise ☐ Doktora
☐ Fakülte ve Yüksek Okul

7.Anketi cevaplayanın işletmedeki görevi nedir?

- ☐ Genel Müdür / Yrd.
☐ İnsan Kaynakları Yöneticisi
☐ Eğitim Departmanı Yöneticisi

8.Kaç yıldır bu işletmede görev yapmaktasınız?

- ☐ 1 - 5 Yıl
☐ 6 - 10 Yıl
☐ 11 - 15 Yıl
☐ 16 - 20 Yıl
☐ 21 Yıldan fazla

9. İşletmelerin Yeniden Yapılanmaları İçin Hazırladıkları Eğitim Programlarının asıl amacı nedir? Önem derecesine göre sıralayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Mevcut pazar yapılarının rekabete dayalı olarak gelişme göstermesi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Değişen tüketici ihtiyaç ve davranışları	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Gelişen teknoloji ve enformasyon ağlarının yoğun kullanımı	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İnsan kaynakları yönetim anlayışı ve insan odaklı yönetimin benimsenmesi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Değişen üretim, yönetim ve pazarlama anlayışları	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarının öneminin artması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanların motivasyonlarının sağlanarak örgüt kültürünü sağlamlaştırmak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Örgüt içerisinde yönetici istihdamını sağlayabilmeyi kolaylaştırmak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Kaliteli ve daha hızlı üretimle tüketici ihtiyaçlarını karşılamak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

10. İşletmelerin Rekabet Etkililiğini Etkileyen Faktörler Nelerdir?
Önem Derecesine Göre Sıralayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütsel Faktörler	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Yönetim Tarzı	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Ürün ve/veya Hizmet Kalitesi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Maliyetler	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Değişimlere Duyarlı Olabilme	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çevresel Faktörler	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

11. İşletmeniz İçin Gelecekte Önem Kazanacağını Düşündüğünüz Konular Nelerdir? Önem Derecesine Göre Belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Üretim Sistemleri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Kalite Yönetimi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Pazarlama ve Satış	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bilgi Teknolojileri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Değişim Yönetimi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İnsan Kaynakları Eğitimi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Rekabet Unsurları	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Müşteri Yaklaşımları	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

12. İşletmenizde eğitim ihtiyacı genellikle hangi eğitim programları ile karşılanmaktadır? Belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşyerinde Verilen İşbaşı Eğitim Programları	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İşyerinde Eğitim Uzmanlarınca Verilen Eğitim Programları	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İş Dışında Verilen Eğitim Programları	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İşyerinde Danışmanlarca Verilen Eğitim Programları	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

13. İşletmenizde uyguladığınız eğitim programlarında eğitim veren eğitimcileri hangi kaynaklardan temin etmektesiniz? Belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İnsan Kaynakları Departmanında Görevli Eğitimcilerden	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Özel Eğitim Kurumlarından Gelen Eğitim Görevlilerinden	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İşletme İçinde Farklı Departmanlardaki Görevlilerden	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Üniversitede Görevli Öğretim Elemanlarından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

14. Eğitimi Verecek Eğitim Elemanında Aradığınız Özellikler Nelerdir? Belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Eğitimi Vereceği Konuda Uzman Olması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Eğitimi Vereceği Konuda Deneyimli Olması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İletişim Becerisinin Yüksek Olması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İnsanları Etkileyebilecek Bilgi ve Beceriye Sahip Olması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Eğitimi Verebilecek Gerekli Teknolojik Bilgi ve Beceriye Sahip Olması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İnsanları Motive Edebilir Bir Yapıda Olması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

15. İşletmenizde uygulanan insan kaynakları eğitim programları ile ulaşılmak istenen amaçlar nelerdir? Önem derecesine göre belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Verimliliği Arttırmak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İş Hatalarının Azaltılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanların Geliştirilmesi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanların İş Tatminin Sağlanması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Kayıp Zamanların Azaltılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Gelişen Teknolojiye Uyum Sağlamak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İşgören Devir Hızının Azaltılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Kalite Duyarlılığının Artırılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Takım Çalışmasının Kazandırılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanlara İşleri İle İlgili Bilgi Vermek	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanların Sosyo-Kültürel Gelişiminin Sağlanması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İşletmenin Kapasitesinin Arttırılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanlarda Özgüven Duygusunun Arttırılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İş Kazalarının Azalmasını Sağlamak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanların Örgüte Bağlılıklarını Arttırmak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Oryantasyon Sağlamak ve Yabancılaşmayı Ortadan Kaldırmak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Etkili İletişim ve Sorumluluk Dağılımını Gerçekleştirmek	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Ürün ve Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Terfi Edebilmenin Sağlanması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanlara Motivasyon Sağlanması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İşletmenin Kontrol Yükünün Azaltılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Makine ve Teçhizat Arızalarının Azaltılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Örgütsel ve Bireysel Amaçların Bütünleştirilmesi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

16. İşletmenizde uyguladığınız eğitim faaliyetlerinde hedeflediğiniz amaçlara ulaşma dereceniz ne oldu? Önem derecesine göre belirtiniz.

	Hiç Ulaşamadık	Ulaşamadık	Kararsızım	Ulaştık	Tam Olarak Ulaştık
Verimliliği Arttırmak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İş Hatalarının Azaltılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanların Geliştirilmesi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanların İş Tatminin Sağlanması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Kayıp Zamanların Azaltılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Gelişen Teknolojiye Uyum Sağlamak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İşgören Devir Hızının Azaltılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Kalite Duyarlılığının Artırılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Takım Çalışmasının Kazandırılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanlara İşleri İle İlgili Bilgi Vermek	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanların Sosyo-Kültürel Gelişiminin Sağlanması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İşletmenin Kapasitesinin Arttırılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanlarda Özgüven Duygusunun Arttırılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İş Kazalarının Azalmasını Sağlamak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanların Örgüte Bağlılıklarını Arttırmak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Oryantasyon Sağlamak ve Yabancılaşmayı Ortadan Kaldırmak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Etkili İletişim ve Sorumluluk Dağılımını Gerçekleştirmek	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Ürün ve Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Terfi Edebilmenin Sağlanması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanlara Motivasyon Sağlanması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İşletmenin Kontrol Yükünün Azaltılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Makine ve Teçhizat Arızalarının Azaltılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Örgütsel ve Bireysel Amaçların Bütünleştirilmesi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

17. İşletmenizde çalışanlara vereceğiniz eğitim öncesinde personel eğitimine olan ihtiyacı sağlıklı ve gerçekçi bir şekilde tespit edebiliyor musunuz?

☐ Evet

☐ Hayır

☐ Cevapsız

17. Soruya Cevabınız “HAYIR” ise 18. Soruya geçiniz, “EVET” ise 19. Soruya geçiniz

18. İşletmenizde ihtiyaç duyulan eğitim programlarının sağlıklı ve gerçekçi bir şekilde tespit edilememesinin sebebi aşağıdakilerden hangisidir?

Önem derecesine göre belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Eğitim İhtiyacını Belirleyecek Yeterli Bilgi, Beceri ve Tecrübenin Bulunmaması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Belirli Bir Eğitim Stratejisinin Olmaması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Birimler Arası İletişim ve Koordinasyon Eksikliği	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Personel İsteksizliği	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Yeterli Elemanın Olmaması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

19. İşletmenizin uyguladığı eğitim programları dâhilinde verilen eğitim konularını önem derecesine göre belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Takım Çalışması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Kişisel Gelişim ve İletişim	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İşbaşı mesleki eğitimler	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Oryantasyon	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Stratejik Planlama	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Müşteri İlişkileri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Teknolojik Gelişmeler	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Toplam Kalite Yönetimi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Pazarlama Stratejileri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Üretim Teknikleri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Proje ve Zaman Yönetimi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Planlama, Satış, Dağıtım	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

20. İşletmenizde eğitim ihtiyacını karşılarken uygulama aracı olarak hangi metotları tercih etmektesiniz? Önem derecesine göre belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Staj yoluyla eğitim	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Konferanslar	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Anlatma ve Kurslar	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Örnek Olay Uygulamaları	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Rol Oynama Yöntemi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Seminerler	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Yönetici Gözetiminde İşbaşı Eğitim	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bilgi Teknolojileri ile Eğitim	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Rotasyon ve Oryantasyon Eğitimleri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Eğitim Komiteleri ile Eğitim	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

21. Verdiğiniz eğitim programlarını değerlendirirken hangi değerlendirme yöntemini kullanıyorsunuz?

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Eğitim öncesi ve sonrası performans farkının değerlendirilmesi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Eğitim sırasında yapılan eğitim testleri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Eğitim sonrası anketleri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Eğitim sonrası mülakat	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışırken işbaşı gözlem	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Kalite kontrol testleri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Departman raporları	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Üretim – Satış düzeylerinin karşılaştırılması	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

22. 2008 yılı içerisinde eğitim çalışmalarına işletmenizin yapmış olduğunu kişi başına harcama miktarı ne kadardır?

- ☐ 0 - 200 TL
☐ 201 - 400 TL
☐ 401 - 600 TL
☐ 601 - 800 TL
☐ 801 - 1000 TL
☐ 1001 - 1200 TL
☐ 1201 - 1400 TL
☐ 1401 ve üzeri

Cevapsız

23. 2008 yılı içerisinde eğitim çalışmalarına işletmeniz toplam kaç saat ayırdı?

- ☐ 50 saatten az
☐ 51 - 80 saat
☐ 81 - 110 saat
☐ 111 - 140 saat
☐ 141 - 170 saat
☐ 170 saatten fazla

Cevapsız

24. İşletmenizde eğitim programlarını belirlerken aşağıdakilerden hangisi ön planda yer almaktadır? Önem derecesine göre belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Personelin bireysel tercihleri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Üst Yönetimin tercihleri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışanların bölümleri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Sanayi odalarının tercihi	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Müşteri talep ve analizleri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Üniversite öğretim üyelerinin önerileri	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Üretim ihtiyacı doğrultusunda	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İK bölümünün talebi doğrultusunda	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Aynı sektörde bulunan rakip firmaların uyguladıkları eğitim programları baz alınarak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Ortaklaşa belirlenmektedir	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐