T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Cemre TURAN HOT
201382053

Danışman
Prof. Dr. Nüket SARACEL

İSTANBUL, MAYIS 2017

T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Cemre TURAN HOT
201382053

Jüri Üyeleri
Prof. Dr. Nüket SARACEL (Danışman)
Doç. Dr. Özlem TAŞSEVEN
Yrd. Doç. Dr. Sıtkı SÖNMEZER

İSTANBUL, MAYIS 2017

ÖNSÖZ

Tez konumun seçilmesinden başlayarak sonuçlanana kadarki tüm aşamalarda beni yönlendiren, değerli bilgi ve tecrübeleriyle çalışmama katkıda bulunan ve bana ışık olan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Nüket SARACEL'e saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

Bilimsel gelişmelerin ve bilgilerin hızlı bir şekilde üretilmesi, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması örgütlerde eğitim yönetimini, günümüzün değişen insan kaynakları yönetimi yaklaşımının önemli bir parçası haline getirmiştir. Klasik yönetim yaklaşımı ile gelişmekte olan ve gelişen personel yönetimi, modern yönetim tekniklerine ve bilimsel ve teknolojik yeniliklerin ortaya koyduğu insana yönelik bir yönetim anlayışına bırakılmıştır.

Modern yönetim yaklaşımına göre işgücünün verimli ve etkin olabilmesi için, çalışanın bir makine değil, ihtiyaç ve beklentileri karşılamaya ihtiyaç duyan bir insan olarak algılanması gerekmektedir. Etkili eğitim yönetimi, çalışanların motive olmuş, şirkete daha fazla bağlı olmalarını ve kendi kendini örgütlemenin bütüncül gelişmesini hedefleyen bireyler olmasını sağlayabilir.

İşletmeler hızlı bir gelişim ve değişim içinde dış dünyaya uyum sağlamalıdır. Değişime ayak uydurmak için çalışanları eğitmek ve geliştirmek gerekmektedir. Bu konu iş dünyası yöneticileri tarafından fark edilmeye başlanmıştır. İşletmenin başarısı, çalışanların başarısına bağlıdır. Şirketlerin ve çalışanların başarısını ve performansını yükseltmek, çalışanların yeni şeyler öğrenmesi, kendilerini geliştirmesi, yenilikleri takip etmesi ile mümkündür.

İşveren çalışanlarını geliştirerek sadece çalışanların memnuniyetini sağlamamakta, aynı zamanda işteki performanslarını da artırmaktadır. Dolayısıyla sonuç olarak örgütün performansı da artmaktadır. İşletmelerdeki eğitim programıyla çalışanların desteklenmesi, çalışanın işlerine ve kurumlarına olan güvenini ve taahhütlerini arttırmakta ve performansın ikinci ayağı olan geleceğe çalışanı, insan kaynağını şirketin gelecekteki vizyonu, hedefleri, çalışandan yapılması beklenen işler, davranışlar, potansiyel kişilerin oluşturulması gibi konularda hazırlamaktadır. Bu çalışmada da işletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisi ele alınmış, farklı sektörlerdeki uygulama sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Geliştirme, Bireysel Performans, Örgütsel Performans.

SUMMARY

Rapid production, development and dissemination of scientific developments and knowledge have made education management in organizations an important part of today's changing human resource management approach. With the classical management approach, the emerging and developing personnel management has left its place to modern management techniques and a human-oriented management approach that scientific and technological innovations reveal.

According to this modern management approach, in order for your workforce to be productive and effective, it is necessary to perceive it as a human being that needs and expectations must be met, not as a machine. Effective education management can ensure that employees are highly motivated, more committed to the company, and are individuals who target the holistic development of self-organization and self-organization.

Businesses must adapt to an external environment within rapid development and change. It is necessary to educate and develop the workers to catch up and to catch up with change. This issue is now beginning to be recognized by business managers. The success of the business depends on the success of the business. It is possible to raise the performance of the occupants in order to achieve new things learning and self-improvement

The end result of supporting employers' employees is not only the employee satisfaction, but also the performance of the employees. Supporting employees with a vocational training program increases their confidence and commitment to their work and institutions, thus increasing the potential for jobs, behaviors, and prospects for future performance. In this study examined that the relationship the individual and organizational performance and education and development activities at the businesses in different sectors.

Keywords: Education, Development, Individual Performance, Organizational Performance.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ i
ÖZET ii
SUMMARY iii
İÇİNDEKİLER iv
TABLOLAR LİSTESİ vii
ŞEKİLLER LİSTESİ viii
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 3
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM 3
1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı 3
1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi 4
1.3 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Hizmet İçi Eğitim 5
1.4 İnsan Kaynakları Açısından Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri 7
1.5 İnsan Kaynakları Açısından Hizmet İçi Eğitim Politikaları 8

İKİNCİ BÖLÜM 10
İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME 10
2.1 Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Yararları 10
2.2 Hizmet İçi Eğitimin Tanımı 14
2.3 Hizmet İçi Eğitimin Amacı 15
2.4 Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar 16
2.5 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi 18
2.6 Hizmet İçi Eğitim Uygulama Yöntemleri 20
2.7 Organizasyonlarda Eğitimin Güçlükleri 24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 27
ŞİRKETLERDE VERİLEN EĞİTİMLER VE BİREYSEL PERFORMANS, ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ 27
3.1 Performans Değerlendirme ve Performans İle İlgili Temel Kavramlar 27
3.2 Performans Değerlendirmenin Amaçları 30

3.3 Performans Değerlemenin Önemi 32
3.4 Performans Değerlendirme Süreci 33
3.5 Performans Değerlendirme Yönetimi 36
3.5.1 Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar……..…36
3.6 İKY Ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Çalışmalar 37
3.7 Eğitimin Performans İlişkisi 37
3.7.1 Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki 39
3.7.2 Eğitim ve Performans İlişkisinin İrdelenmesi 41
3.7.3 Değerleme Sonuçlarının Değerlendirilmesi 45
3.7.4 Performans Değerlendirmesi Açısından, Mesleki Eğitimin Önemi 45
3.8 Eğitimin Performansa Dönük Amaçları 52
3.8.1 Eğitimin Performansa Dayalı Ekonomik Amaçları 53
3.8.2 Eğitimin Performansa Dayalı Toplumsal ve Bireysel Amaçları 54
3.9 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılması.. 54
3.10 Çalışanların Eğitim ve Performans Sistemi Hakkındaki Görüşleri 58
3.11 Çalışan Performansına Etki Eden Diğer Faktörler 56
3.12 Eğitim ve Performans İlişkisi 61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 65
ARAŞTIRMA 65
4.1 Araştırma Süreci 65
4.2 Yöntem 66
4.3 Çalışma Grubu 66
4.4 Araştırmanın Sınırlılıkları 68
4.5 Veri Toplama Aracı 68
4.6 Geçerlilik ve Güvenirlik 69
4.7 Verilerin Toplanması 70
4.8 Verilerin Analizi 70
4.9 Bulgular 72
4.9.1 İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bulgular 74
4.9.2 İKY Eğitiminin Amacı ile ilgili Bulgular 74

4.9.3 Performans Değerlendirme Süreci ve Geribildirim ile İlgili Bulgular 80
4.9.4 Performans ve Eğitim İlişkisine Ait Bulgular..... 81
4.9.5 Çalışanlara Yönelik Bulgular..... 82
SONUÇ..... 86
KAYNAKÇA..... 90
ÖZGEÇMİŞ..... 99

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları Fortune 100 Şirket Araştırması 55
Tablo 4.1: Görüşme yapılan kişilerin çalıştıkları işletmelerin profili (İK Yöneticileri K1-K6; çalışanlar K6-K10 arası kodlanmıştır) 68
Tablo 4.2: Görüşme Formlarındaki Sorulara Temel Teşkil Eden Kaynaklar 69
Tablo 4.3: İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Soru ve Cevaplardan Elde Edilen Temalar ve Alt Temalar(YT=Yönetici görüşmesi sonucu ulaşılan tema) 70
Tablo 4.4: Çalışanlar ile Yapılan Görüşme Sonucunda Elde Edilen Tema ve Alt Temalar (ÇT=Çalışan görüşmesi sonucu ulaşılan tema). 69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Performansı Etkileyen Faktörler ve Bunların Arasındaki İlişki ……30
Şekil 3.2: Eğitim İhtiyaç Analizi Sürecinde Performans Değerlendirme Modeli ...…...….56

GİRİŞ

Toplumlar ekonomik ve sosyal açıdan sürekli bir değişim süreci içindedirler. Bunun temel nedeni teknolojik gelişmelerin ve iyileşmelerin aralıksız olarak devam etmesidir. Gelişmiş toplumlarda bu değişiklikler kendilerinde yaşandığı için hemen uygulamaya geçmektedir. Fakat bazı azgelişmiş toplumlar bu gelişmeleri ve değişiklikleri yalnızca teknolojiyi izleyerek yakalayabilmektedir. Bu teknolojilerin takibi, verilen eğitimler aracılığıyla yapılmaktadır. Günümüzde eğitime hem kişisel hem de kurumsal olarak büyük yatırımlar yapılmaktadır. Kurumun amaç ve politikaları doğrultusunda kuruma gelen kişiyi eğitmek ve geliştirmek maliyetli ve zaman alıcı bir süreçtir. Bu nedenle eğitime yönelik organizasyon profesyonel kişilerce yapılmalı, gereksiz zaman ve kaynak, bütçe harcanmamalıdır. İnsan kaynakları birimlerince yürütülen bu eğitimler hem çalışana, hem de kurumlara fayda sağlarsa, o zaman hedeflerine ulaşmış olur.

Diğer taraftan, pek çok bireyin aynı teknolojilere aynı hızla erişme olanağını bulabildiği günümüzde, rekabet üstünlüğü yaratan faktörlerde büyük değişim yaşanmış, insan ve insan kaynakları yönetimi, organizasyonların rekabet gücü açısından stratejik bir unsur haline gelmiştir. Bu gelişme, çalışanın iş ortamındaki rolünün; yüksek zihinsel fonksiyonlar, yaratıcılık, kapsamlı bir bilgi düzeyi gerektiren daha karmaşık bir yapıya bürünmesine neden olmuştur. Artık, rekabette bir adım öne geçmek isteyen organizasyonlar, yeni yüzyıla ancak zeki, çok iyi eğitim almış, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip, küresel düşünen, zihinsel esnekliği olan çalışanlarla hazırlanabileceklerini kabullenmişlerdir.

Günümüzde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçildiğinden, performans değerlemesi çalışanlara kendi durumlarıyla ilgili bilgi verir ve kendi kendini geliştirme çabalarına yardımcı olur. Verimliliği artırmak için kullanılan bilimsel yaklaşımlardan en başında gelen performans değerlendirmesi, personelin yetkinliklerini sergileyeceği bir çalışma ortamı yaratmanın temelini oluşturmaktadır. Performans değerlendirmesinin bir sonucu olarak, çalışanlar performanslarını iyileştirmenin yollarını aramaktadır. Performans değerleme sürecinin etkinliği üzerinde belirleyici olan etkenlerin tasarım sürecinde göz önünde bulundurulması gereklidir. Bu bağlamda, değerlemenin, sosyal yönü göz ardı edilmeyerek, süreçten etkilenen kısmın sayısal olarak en büyüğünü teşkil eden değerlenenlerin (astlar) ihtiyaç ve tercihlerinin, performans değerleme yönteminin tasarım

veya seçim aşamasında dikkate alınması ve aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, sistemin başarısına önemli katkı sağlayacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemesi yanında diğer önemli bir işlev de eğitim ve geliştirmedir. Çalışanların adaptasyonunu sağlamak, becerilerini ve bağlılığını arttırmak amacıyla yapılan eğitim sonucunda çalışanların performansında bir artış olacağı öngörülmektedir. Eğitim, çalışanların mevcut durumu ile arzulanan durum arasındaki boşluğu kapatmak için sürdürülen bir faaliyettir. Bu nedenle, eğitimin çalışanların verimliliğini ve üretkenliğini artırmakta olduğu görülmektedir.

Çalışanların eğitimini ve performansını artırmanın ana hedeflerinden biri hizmet kalitesini artırmaktır. Çalışanların becerilerinin artırılması, performanslarını doğal olarak artıracak ve hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyecektir. Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesinde eğitim ve geliştirmenin rolü büyük olup, bu işlevin en önemli katkısının da bireysel ve örgütsel performansın arttırılması yönünde olacağı görülmektedir. Bu tez çalışmasında da işletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisi ele alınmıştır. Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi ve hizmet içi eğitim, ikinci bölümünde işletmelerde eğitim ve geliştirme, üçüncü bölümde ise şirketlerde verilen eğitimler ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisi konuları yer almaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise işletmelerde sağlanan eğitim ve geliştirme olanakları ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Sonuç bölümünde de araştırma ile elde edilen bulguların değerlendirmesi bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

"Bir birey olarak insanın ön planda olduğu günümüzde, değiştirilmek üzere personel yönetimi ile başlayan insan kaynakları yönetimi, belirlenen stratejik hedeflere ulaşılması noktasında, çalışanların memnuniyetini, gelişimini, motivasyonunu ve yüksek performansının sürekliliğini sağlamak için üstlenilen teşebbüslerin yönetimi ve hedefler" olarak tanımlanabilmektedir (Dolgun, 2012, 1-2)."

" İnsan kaynakları yönetimi, bir çalışan ekibinin yönetiminde kullanılan felsefe, politikalar, prosedürler ve uygulamaları ifade eder. İKY, özellikle başarıyı, motivasyonu ve yüksek kalitede çalışmayı sağlayan faaliyetlere odaklanmaktadır (Dinç, 2015, 50)." "İKY, insanlar ve örgütlerdeki insanlarla ilgili kapsamlı bir çalışma alanıdır.

Buna ek olarak, tüm destek faaliyetleri, çalışanların alınması, eğitimi ve verimliliğini artırmak amacıyla yürürlüğe konulur. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, örgütlerin belirlediği stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması noktasında, çalışan memnuniyetinin, motivasyonun, gelişmenin ve yüksek performansın sürekliliğini sağlamak için üstlenilen faaliyetlerin yönetimidir (Dolgun 2007, 2)."

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını şu şekilde belirtmek mümkündür: Kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda işe alınan veya mevcut olan, yüksek verimlilik ve yüksek performans geliştirmeyi amaçlayan, uygun bir şekilde yönetilen ve yönlendiren insan kaynaklarının tutum ve davranışlarıyla uyumlu yüksek kaliteli çalışmalar üretmek amaçlanmaktadır. İşletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanın memnuniyeti ve bireysel ihtiyaçlarına göre yönetilir (Doğan, 2015).

Organizasyonun ihtiyaç olarak duyduğu insan kaynaklarının organizasyonun geleceğe dair vizyonu, stratejisi ve hedefleri için yönetimi gerekir. Başka bir deyişle İKY, etkili olabilecek iş gücünün korunması, kollanması ve yararlanılması ile ilgilenir. Yöneticiler örgütsel hedeflere ulaşmak için yönetim süreciyle ilgili bazı temel görevleri yerine

getirmesi gerektiğinin bilincindedirler.

1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan işletmeler açısından önemli bir faktördür. İnsan kaynakları yönetimi; çalışanları işe alma, bunları doğru işlere yerleştirme ve verimliliklerini gün geçtikçe artırma konularını içeren geniş bir tanıma sahiptir (Sabuncuoğlu, 2009: 4). İnsan üretim sürecinin sadece vazgeçilmez bir niteliği değil, aynı zamanda üretim hedefi olan bir parçası olmaktadır. İnsan kaynakları, hiyerarşik olarak üst kuruluş yöneticisinden alt basamaklarda yer alan iş gücüne kadar tüm çalışanlar olmak üzere geniş bir kitleyi içermektedir.

İnsan merkezli yaklaşımların benimsenmesi ile hem müşteri taleplerini karşılamanın önemi giderek artmakta, hem de müşteri odaklı yönetim sistemlerine daha fazla önem verilir hale gelmektedir. Günümüzde, çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılığının etkin kullanımı, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini en iyi şekilde karşılamayı amaçlayan bakış açısı, insan kaynakları yönetiminin daha stratejik bir noktaya yerleştirilmesine neden olmuştur. Küreselleşmenin getirdiği hızlı değişim, iş dünyasında yoğun bir rekabet olarak kendini göstermiş ve iş hayatında başarı kavramı, bu sürecin bir sonucu olarak yavaş yavaş değişmiştir. Farklılık yaratmak, hedef gruplar için değer ortaya koymak ve bu özelliklerin sürekliliğini sağlamak, yeni başarı anlayışının temel dinamikleri arasında yer almıştır (Kaynak vd. 2007).

Bütün bu değişikliklerden dolayı şirketler, uzmanlıklarını yoğunlaştırmak, maliyetleri düşürmek, hizmet kalitesini ve verimliliği artırmak ve şirket dışı uzmanların uzmanlık ve profesyonelliklerinden faydalanmak için dış kaynak kullanımına yöneldiler.

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordinasyonu için yürüttüğü tüm faaliyetleri, insan kaynakları yönetimini oluşturmaktadır. Başarılı ve rekabetçi bir kimlik kazanmada insan kaynağının en önemli faktör olduğu artık kabul edilmektedir. Piyasa değişiklikleri, demografik değişimler, teknolojik gelişmeler, sosyal değişimler karşısında insan kaynakları daha etkili rekabet avantajı sağlamak için kullanılmaktadır (Keser, 2005: 150). Sözgelimi, teknoloji gelişmesi sonucu üretimdeki otomasyon hızlanıp sıfır hatalı üretim gerçekleştirilse dahi insan gücüne ihtiyaç duyulacaktır. İnsan Kaynakları Yönetiminin ortaya çıkışı, aynı zamanda, insanların örgütlerdeki öneminin anlaşılmasının

bir sonucudur (Tortop vd. 2006: 11-13). Teknolojik ve ekonomik gelişmeler, ABD'de 1989 yılından bu yana her sene yaklaşık 3 milyon dolayında pozisyonun boşalmasına sebep oluştururken, 1979 yılından itibaren ise 43 milyon dolayındaki insanın organizasyonel küçülme sebebi ile işsiz kalmasına zemin hazırlamıştır. Gittikçe yaygınlaştığını gördüğümüz küçülme uygulamaları, iş görenler için de bazı düşünceleri değiştirmiştir. Örneğin iş görenlerin işletme içindeki rollerine ilişkin algılar değişmekte, hiç kimsenin bir işletme için vazgeçilmez olmadığı dikkati çekmektedir. Yapılan değişiklikler iş hayatının "sürekli güvensizliği" kavramını ön planda tutarken, ömür boyu aynı işletmede çalışmayı neredeyse imkansız hale getirmektedir. Küçülen işletmelerde işlerine son verilen iş görenlerin psikolojilerinin yanı sıra, geride kalanların psikolojik durumlarında ciddi değişimlerin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla işletmeler küçülme kararını verirken her şeyi önceden çok iyi planlamalıdırlar. Küçülme planında hukuksal faktörler, insan kaynakları, ahlaki sorumluluk, personele önceden bildirimler, tazminat ödemeleri, kaç kişinin çıkarılacağı, çıkış tarihleri ve bu süreçte danışmanlık alınacaksa danışmanlık maliyetleri detaylı bir şekilde yer almalıdır. Bütün bunlar işletmelerde insan kaynakları yönetiminin önemini artırmaktadır.

1.3 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Hizmet İçi Eğitim

Eğitim, "önceden saptanmış amaçlara göre insan davranışlarında belli değişiklikler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizisi" olarak tanımlanmaktadır (Özçelik, 1998: 169).

İşletmelerde eğitim ise, çalışanların mevcut ya da ileride yapacakları görevleri daha etkin yapabilmelerini sağlayacak, mesleki bilgilerini arttıracak, karar alma ve yaratıcılıklarını kullanmada olumlu değişimler sağlayacak faaliyetlerin tümüdür (Özçelik, 1998: 170). Başka bir deyişle işletmelerdeki eğitimin amacı, çalışanın çalışmaya başladığı zamanki bilgi ve beceriler ile ihtiyaçlarına göre sahip olması gereken bilgi ve beceriler arasındaki farkı gidermektir (Barutçugil, 2005: 55).

İşletmelerin gelişimlerini sağlayacak olan, fiziksel varlıklarından çok entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynaklarının varlığıdır. Burada üst yönetimin görevi, kurum içerisinde etkin öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayacak stratejik yaklaşımlar sunmaktır (Goh, 1998: 16).

Buhar makinesinin icadı ile tarım toplumundan sanayi toplumuna değişimler başlamış, insan gücü otomasyonda yerini almış ve bu nedenle bu buluşla tamamen farklı bir dönüş gerçekleştirilmiştir. Aynı şekilde, endüstriyel toplumdan bilgi toplumuna yönelik yeni bir dönüm noktasına sinyaller verilmektedir. Bugün, temel güç kaynağı bilgi haline gelmiş ve bilgi yaratımı ve kullanımı ile ilgili gelişmeler olmuştur. Bilgi toplumunu diğer sosyal yapılardan ayıran en önemli özellik, değişim hızının güncel tutulamayan bir seviyede olmasıdır. Sonuç olarak, bilgi ve bilgi üretimi, insan örgütleri için vazgeçilmez unsurlar olarak görülmektedir.

Küresel ve sürekli değişen ekonomik düzen "insanı" işletmelerin odak noktasına yerleştirmiştir. İş görenler bilgilerini, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanarak pazar koşullarını değiştirirken rekabet güçlerini arttıran bir unsur olarak ön plana çıkmışlardır. Geçmişteki dar klasik personel yönetimi kavramından modern insan kaynakları yönetimine geçiş, insan kaynakları departmanının rolünü de değiştirmiştir. İnsan kaynakları yaklaşımı, bilgi, yaratıcılık, psikolojik ve sosyal yönleri ön plana çıkararak insanların ihtiyaçlarını gidermeye çalışan bir yapı oluşturmaktadır. Buradaki asıl amaç, iyi seçilmiş, motive edilmiş, eğitilmiş insan gücü yaratmaktır.

İyi eğitimli ve sofistike çalışanlar organizasyona fayda sağlar. Günümüzde, küresel gezegenin rekabetle başa çıkmak ve özellikle teknolojide hızlı bir değişim ortamında hayatta kalmak ve büyümek için sistem ve programlar geliştirmesi zorunludur. Bu nedenle organizasyonlar yeni yapılar, kültürler ve yöntemler geliştirirler. İnsanlar yeni perspektifleri, görüşleri, değerleri, bilgi ve becerileri uyarladığında yenilikçi değişiklikler ve uyum çabaları başarıyla sonuçlanır. Örneğin, etkin ve güncel bir teknolojiyi performans yönetimine dahil etmek, çalışanların bu sisteme duyulan ihtiyacı anlaması ve uygulamak için gerekli bilgi ve becerileri edinmesini gerektirir. Bu anlayış, bilgi ve beceriler seminerler ve eğitim programları vasıtasıyla sağlanmaktadır.

Nihai insan kaynakları yönetimi alanı performanstır. Beceri, moral, davranış ve motivasyon gibi diğer kavramlar performansın faktörleridir. Bu nedenle, insan kaynakları eğitim ve öğretim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı, çalışanların işyerinde etkili performans sergilemeleri için gerekli becerileri kazandırmaktır. Genel anlamda eğitim, çalışanların çalışma becerilerini geliştirmeye ve onları teknik ve yönetsel şahsiyetlere kavuşturmaya hazırlanır. Kuruluşların performans kriterlerine odaklanmak, elde edilen

sonuçları değerlendirmek ve çözümleri aramak çok önemlidir. Performans üzerinde yoğunlaşma sürecinde öğrenmek kritik bir rol oynamaktadır. Kurumsal eğitim politikaları kuruluşun performansına katkıda bulunduğu sürece yöneticilerin dikkatini çekmeye devam edecektir. Öte yandan, kurumun performans iyileştirmesine katkıda bulunmayan bir eğitim süreci, kolaylıkla silinecek bir maliyet kalemi olarak değerlendirilecektir.

Taylor'a göre organizasyon kültürünün başarısı, çalışanların doğru bir vizyona ve davranış kalıplarına sahip olmasını gerektirmektedir. Eğitim ve gelişme bu noktada değerlendirilmektedir. Yeni çalışanın yönlendirilmesiyle mevcut çalışanlar düzeyine ulaşması sağlanmaktadır. Mevcut çalışanlar da, organizasyon kültürü ile uyumlu kalmak için zaman zaman eğitilmektedir (Öner, 1999).

1.4 İnsan Kaynakları Açısından Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), insan kaynaklarının eğitim ve geliştirmeyle etkin bir şekilde kullanılmasına yönelik önemli bir işlevdir. Bugün çalışanlar çalıştıkları yerlerin büyümesinde ve başarısında önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte çalışanlar, örgüt için çok önemli olmasına karşılık, bir maliyet unsuru olarak da görülmektedir. Bugün, çalışanların değerinde önemli değişiklikler vardır. Bu değişen değerlere ek olarak, işteki eğilimler çalışanların bilgi ve becerileri üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle eğitim, çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirilmesi için gereklidir.

Performansın sürdürülebilir olması ve işgücünün yaratıcı ve yenilikçi olması için eğitimin işlevsel olması zorunludur. Çalışana eğitim verilmesi, mevcut rekabetçi iş ortamında işletmelerin üretkenliğine, kârlılığına ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunacaktır. Eğitim bu sebeplerden dolayı başarılı bir işletme yaratmak için önemli bir unsurdur.

Eğitim çalışanın performansını öğrenme yoluyla, çalışanların bilgi ve becerilerini arttırarak veya davranışlarını değiştirerek onların mevcut ve gelecekteki performansını iyileştirmek için her türlü çabayı içinde barındırır. Eğitim ve geliştirmede çalışanın performans eksikliğini belirlenerek, bu yönde gelişmesini sağlamak amaçlanır.

İnsan kaynakları tarafından hizmet içi eğitim planlaması yapılırken bazı ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır; bu ilkeler kurum ve iş görenler düşünülerek yapılmalıdır. Bu ilkelerden bahsedecek olursak:

- Kurumda belirlenen bir politika doğrultusunda hizmet içi eğitim planlarını uygulamak,
- Kurumda bilgi ve teknik etkinliğin artırılması düşüncesinin yerleştirilmesine destek olmak,
- Hizmet içi eğitim, yaşam boyu eğitim ve kendini geliştirme eğitimi kavramlarının bütünleştirilmesini sağlamak,

1.5 İnsan Kaynakları Açısından Hizmet İçi Eğitim Politikaları

İnsan kaynaklarındaki hizmet içi eğitim programları belirlenen politikalar doğrultusunda faaliyet göstermelidir. Politikalar, amaçlara ulaşmak için hangi adımlar doğrultusunda gidilmesi gerektiğini gösteren kurallar topluluğudur.

Eğitim politikasının saptanması, işletmede eğitim faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması için gerekli ilk adımlardır (Kaynak vd., 1998: 174). Eğitim faaliyetlerine girişmeye karar veren kurumlarda insan kaynakları bölümünün konuyla ilgili politikalarını belirlemek ve yönetime sunması gerekmektedir (Barkurt, 1990).

Bu politikaları aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür (Kaynak vd., 1998: 175):

- Hizmet içi eğitim programlarının kimler tarafından nasıl organize edileceği saptanmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programlarının neler olması gerektiği saptanmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programlarının kimlere verilmesi gerektiği saptanmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programlarının hangi aralıklarda düzenlenmesi gerektiği saptanmalıdır.
- Hizmet içi eğitimlerin kimler tarafından verileceği saptanmalıdır.
- Hizmet içi eğitimler sürekli mi olacağı, ihtiyaç duyuldukça mı yapılacağı saptanmalıdır.

- Hizmet içi eğitim programlarının nerede ve nasıl sunulacağı saptanmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programlarının tüm maliyetinin ne olacağı saptanmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesinin nasıl yapılacağı saptanmalıdır.

Ülkemizde özellikle devlet bünyesinde çalışan memurların yurt içi ve yurt dışı eğitimlerinde hangi düzenlemelerin yapılacağı yasalarda açıkça belirtilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE EĞİTİM FAALİYETLERİ

Basit anlamda eğitim, bir çalışana özel beceri, yetenek ve bilgi vermektir. Eğitim, insanları davranışlarını düşünmeye ve değiştirmeye, aynı zamanda da çalışmalarını daha verimli yapabilmelerine imkân tanıyan organize bir etkinliktir. Gerçekten de teknik bilgi, manipülatif beceriler, problem çözme becerileri ve olumlu davranış eğitimi anlamına gelmektedir. Eğitim, yeni çalışanların daha üretken olmasını sağlar ve yaşlı çalışanları yenileme sayesinde yeni makinelere ve tekniklerle tanıştırır. Başarılı adaylar görevlerine yerleştirilmekle yükümlüdürler. Çalışanların makineyi işletmesi, hatalı üretimin olasılığını azaltması ve kazalardan kaçınmak için eğitilmesi zorunludur. Eğitim, çalışanların bilgi ve becerilerini arttırır, çalışanların performans açıklarının ortadan kaldırılmasına katkıda bulunur, kazaları azaltır ve makine, teçhizatın hasar görmesini engeller. İş güvencesi, iyi yan olanaklar ve ücret paketi, organizasyona bağlılık ve kariyer geliştirme, iyi eğitim almış personelin daha verimli çalışmasını sağlar.

2.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Yararları

Bir kurumda belirli bir görevi yerine getirmekle yükümlü olan kişinin, atanmasının ilk gününden mesleğinin sona ermesine kadar geçen süre içerisinde mesleğine ilişkin tüm gelişmeleri sürekli takip etmek için bir eğitime ihtiyacı vardır. Hizmet içi eğitimin faydaları şu şekilde sıralanabilir: Çalışanların moral seviyelerini arttırarak, iş güvencesi ve iş doyumuna ulaşmasını sağlar. Memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışan örgütsel başarıya daha fazla katkıda bulunur ve istihdam oranını ve yeni çalışan alımı oranını düşürür. Bu, daha az zaman ve emek kaybı anlamına da gelmektedir. Çalışanlar belirli bir iş için gerekli bilgi ve becerilere sahip değiller ise hata ve kaza oranı artacaktır. Daha eğitimli bir çalışan daha az hataya ve kazaya neden olacak ve daha verimli çalışacaktır. Eğitim, çalışanın üretkenliğini ve verimliliğini arttırır. İyi eğitim almış çalışanların performansı nitelik ve nicelik olarak artmaktadır. Kısaca, çalışanlar iyi bir şekilde eğitildiklerinde zaman, harcanılan para ve diğer kaynaklar azalır, bu durum da şirkete olumlu yansır.

Hizmet içi eğitim, bireyin mesleki gelişimine katkıda bulunmak amacıyla uygulanmaktadır. Bu eğitim türü, üretim maliyetini düşürmek, satış ve hizmet sunumunu

niteliksel ve niceliksel olarak geliştirmek, kar oranını arttırmak, tasarrufları arttırmak ve bireyin üretim ve hizmetteki bilgi ve becerisi dikkate alınarak planlanan eğitim faaliyetleri olarak nitelendirilir. Hizmet içi eğitim, bireyleri güncel tutmak, eskimiş bilgileri yenilemek, zamana ayak uydurmak, değişmek ve geleceğe hazırlanmak için gereken bir etkinliktir. Çalışanın profesyonel anlamda yenilenmesi ve geliştirilmesi verimliliği arttırır ve şirketin fark yaratmasını, sektörde ve hizmette canlılık yaratmasını sağlar.

Hizmet içi eğitim hem bireye hem de işletmeye büyük fayda sağlar. Önemli olan, eğitim faaliyetlerinin kurum ve personel amaçları gözetilerek hazırlanması ve uygulanmasıdır. Eğitimin sonunda yapılacak değerlendirmeler, bireyin ve kurumun sağladığı faydaları belirleyebilir. Hizmet içi eğitimin faydalarını gruplarsak, personel ve kurumsal yararlar olmak üzere iki şekilde incelenebilir.

Kurum Açısından Yararları

Gül (2000: 7) hizmet içi eğitimin, kurum kaynaklarının doğru kullanılması, üretilen hizmet veya üründe kalitenin artması, değişen günün koşullarına hızla ayak uydurulması, giderlerin azaltılması, tercih edilmenin artması gibi kurumun itibarını arttıracak etkiler yarattığı görüşündedir. Eğitim, kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunur ve kurum üst pozisyonlardaki kadro eksikliğini örgüt içerisinden giderir.

Personel Açısından Yararları

Bir organizasyonda hizmet içi eğitim faaliyetleri, çalışanların eğitim eksikliklerini gidermek, kurum tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak, hizmet sunumunda beklenen etkinliği elde etmek amacıyla planlanmaktadır. Hizmet içi eğitim, bireysel işle ilgili bilgi, beceri ve tutum sağlarken, çalışanı geliştirir. Dolayısıyla, eğitimden elde edilen faydaların istenen faydalarla doğrudan doğruya orantılı olduğu ve değerlendirmenin aynı yaklaşımla yapıldığı görülmektedir.

Eğitim programının sonunda bireylerin aşağıda özetlenen yararları sağlamaları beklenir (Taymaz, 1997: 13).

- Bireyin yeteneklerinin ve yapabileceklerinin farkında olarak güven duygusu gelişir.
- Tatmin duygusu gelişir ve işinde memnuniyeti artar.

- Edindiği davranış değişikleri sebebiyle huzurlu olarak hizmet eder.
- İhtiyaçlarını tatmin etmesi sebebiyle moral ve motivasyonu artar.
- Birey amaca ulaşmak için etkinleşir ve güdülenir.
- Eğitim sonunda kıdem artışı sağlanabilir ve kazanç artışı görülebilir.
- Zihinsel bir süreç olarak, grup bireyleri gibi davranma isteği uyanır ve bulunduğu ortama uyum sağlaması kolaylaşır.
- Birey mesleki tatmine ulaştığı için işine bağlılığı artar.
- Mesleği ile ilgili veya kurum içinde unvan kazanabilir.
- İş kazalarından karşılaşma oranı düşer ve kendini daha iyi korur.
- İşyerindeki sağlık riskleri ile ilgili sezgileri gelişir, sağlığını korur.
- Yaptığı uygulamalarda deneyerek yapıp sonucunda ortaya çıkacak durumu bizzat gözlemleme süresi yani sınama yanılma süresi azalır.
- Mesleği ve bireysel gelişimi için en doğru, en makul bilgileri öğrenerek kendini yetiştirir.
- Kurumu tanır ve buradaki görevleri ile ilgili bilgi kaynağı sağlanarak işyerine uyumu kolaylaşır (Taymaz, 1997: 13).

Amaçlara uygun olarak uygulanan eğitimler, çalışanların çalışmaya olan güvenini, moral ve motivasyonunu artırır ve işlerini daha istekli yapmaya yönlendirir. Kendini sürekli geliştirme becerisine sahip olduğu için yaşadığı olayları gözlemleme ve algılama becerisi ve mesleki hayatında karşılaştığı olumsuzluklar üzerine çok yönlü bir perspektifle çözüm üretme becerisi gelişir.

Çalışanların Becerilerinin Geliştirilmesi

Eğitim, çalışanların becerilerine en az iki şekilde katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar eğitimden sonra daha üretken olurlar. Etkili çalışanlar organizasyonun büyümesine katkıda bulunmaktadır. Büyüme iş gücünün istikrarlı olmasını sağlamaktadır. Daha sonra eğitimli çalışanlar örgütte kalır. Nadiren örgütten ayrılırlar. Eğitim, çalışanların faaliyette yetenekli olmasını sağlamaktadır. Her işteki çalışanlar eğitim sayesinde işten işe aktarılabilir. Bu sayede esneklik sağlamaktadır.

Yetenek söz konusu olduğunda, çalışanların sahip oldukları zihinsel ve fiziksel yeteneklerin hepsinden bahsedilir. Yetenek, insanların fiziksel özelliklerinin hepsidir; belirli ilişkileri kavrama, analiz etme, analiz etme ve belirli ilişkilere ulaşma ve belirli olayları gerçekleştirme gibi zihinsel nitelikler gibi. Genel olarak, çalışanların yetenekleri nadiren kullanılır; yani, bu yeteneklerin potansiyelleri ve çoğunluğunun hareketsiz kullanılması beklenir.

Fiziksel yeteneğin kazandırılması, yaşa ve belirli deneyimlerine bağlıdır; zihinsel yeteneklerin kazandırılması, kalıtıma ve öğrenme yoluyla birikime bağlıdır. Her insanın sahip olduğu zihinsel ve fiziksel yetenekler farklı olacağından, bu fark kendini kişilik farklılıkları şeklinde gösterebilir.

Çalışanın İşte Tutulması

Bir çalışanın işyerinde tutulması, yetkili bir yönetimin önemli bir parçasıdır. Uygun işçiler, iyileştirme yolları ve kariyer fırsatları arar. Eğitim ve gelişme vasıflı işçilerin refahı ve emekliliği için önemlidir. Toplumsal değişim bağlamında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki iş gücündeki süregelen kaymalar hakkında kısa bir süre önce yapılan bir inceleme, büyük bir grup işçinin tamamen mentorluk ve kalkınma olanakları yerine iş güvenliği ve istikrarlı çalışmayla daha fazla ilgilendiğini ortaya koymuştur. Çalışanların anket sonuçlarına göre işten ayrılmasının nedenlerinden biri de eğitim eksikliğidir. Eğitim, çalışan memnuniyetinin ana etkilerinden biri olarak verilmektedir. Çünkü eğitim, çalışanlara ilerleme fırsatı vermektedir. Araştırmacı, eğitimin personelin işte kalma şansını, motivasyonu ve personelin işten çıkma oranını düşüren sadakati artırdığını söyleyen Aswathappa ve Noe ile aynı fikirdedir (Noe, 2008, s. 50). Eğitimden istifade eden

çalışanlar kendilerini daha yetkili hissetmekte, örgütün kendi katkılarının kıymetini bildiğini düşünmekte, işten tatmin olmaktadır. Birçok akademisyenin de gösterdiği üzere, eğitim personelin işte kalmasını sağlayabilir. Bu, maliyet ve zaman tasarrufu için önemlidir. Zira ehil bir çalışanın kaybedilmesi örgütün başka bir personel tutup eğitmek için daha fazla para ve zaman harcamasını gerektirecektir.

Çalışan Güven Duyar

Eğitim çalışanın kendisine verilen işi yapmaktan emin olmasını sağlar. Bu, işinin gerektirdiği performans seviyesine ulaşmasını sağlar. Çalışanın sahip olduğu beceri ve iş arasında olumlu bir ilişki, kendisine iş tatmini getirmesi ve ona moral ve kendine güven vermesidir. Güvenlik ve saygı ihtiyaçları gibi psikolojik ihtiyaçlara ve kullanılan materyallere olan memnuniyet, çalışanların örgütsel hedeflerine bağlıdır.

2.2. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

İnsan kaynağı yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan eğitim, uzun zamandır bilinen bir olgu ve akademi dünyasından birçok akademisyen tarafından incelenen bir araştırma alanıdır. Bu doğrultuda hizmet içi eğitim için çeşitli tanımlamalar ortaya çıkmıştır.

Örneğin, Gordon (1993), eğitimin, katılımcıların belirli bir seviyede etkili, beceri, yetkinlik ve bilgi birikimlerini gerçekleştirebildiği öğrenme etkinlikleri, faaliyetleri ve programları aracılığıyla eğitimi planlı ve sistematik bir davranış değişikliği olarak tanımlar.

(Sağlam, 1992: 6) ise, hizmet içi eğitimi, her düzeydeki personelin, kendi refahları ve bağlı bulundukları kuruluşun ilerlemesine katkıda bulunacak bilgi ve yeteneklerinin, sürekli ve sistemli bir şekilde geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır.

(Gül, 2000: 7) ise eğitimi, mevcut performans ile standart istenen performans arasındaki boşluğu kapatmak olarak tanımlamaktadır.

Özetle tüm tanımların ortak noktası olarak hizmet içi eğitimi şu şekilde tanımlayabiliriz. Örgütlerde, istihdam edilmiş işgücünün mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılan, gerekli kişisel gelişim noktaları ile ilgili çalışana gerekli bilgi, beceri ve tutumu sağlamak üzere yapılan eğitimlerdir.

Teknolojinin hızla geliştiği sosyal ve ekonomik alanlarda yeniliklerin ve dolayısıyla bilginin arttığı, kurumlarda personel yönetimi kavramının insan kaynakları yönetimine bırakmaya başladığı, toplam kalite yönetim uygulamalarının hız kazandığı bu dönemde, çalışanda aranan yeterliliklerde değişmektedir. Bu nedenle günümüzde örgütlerde çalışana gerekli yeterlilikleri kazandırmak için yapılan hizmet içi eğitimin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır.

2.3. Hizmet İçi Eğitimin Amacı

Eğitim, organizasyonel büyüme ve başarı için tüm çalışanın ve dolayısıyla şirketin performansını geliştirme noktasında önemli ve gerekli bir araçtır.

Hizmet içi eğitimlerinin temel amacı çalışanları değişen, gelişen, ihtiyaç duydukları konularda bilgilendirmek ve bu süreçte etkili ve verimli olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır. Bir başka deyişle hizmet içi eğitimin amacı, bireylerin çalışma alanındaki başarısızlıklarını önlemek için istenen verimliliği sağlamak için görevlerini öğretmektir.

Hizmet içi eğitimin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

1- İşe yeni başlayan çalışanın kuruma uyumunu ve adaptasyon sürecini sağlamak.

2- Çalışanlara kurumun amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük içinde kavratacak becerileri kazandırmak,

3- İşin gerektirdiği temel meslek becerilerini kazandırmak ve eğitim eksikliklerini tamamlamak,

4- Çalışanın kariyer planı oluşturmak ve bu doğrultuda çalışanı bir sonraki pozisyonun yeterliliklerine hazırlamak,

5- Kurumun kaliteli insan kaynağı ile rekabet avantajı edinmesini sağlamak,

6- Müşteri memnuniyetini arttırmak, maliyetlerini azaltmak,

7- Kurumun ürettiği ürünün (hizmet, mal, düşünce) nitelik, nicelik ve verimliliğini arttırmak,

8- Üretim, satış, pazarlama aşamalarında hata ve kazaları azaltmak,

9- Bilim, teknoloji, ekonomi, ve iş hayatında yaşanan gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak, iş yöntem ve tekniklerini geliştirmek.

Hizmet içi eğitim programları bir misyon doğrultusunda planlanmalı ve uygulanmalıdır. Eğitim ihtiyaçları oluşturulurken kurumun, çalışanların ve sektörün ihtiyaçları dikkate alınmalı ve bu doğrultuda uygulanmalı ve planlanmalıdır.

Hizmet içi eğitimler yürütüldüğünde, eğitimli çalışanın katılımı sağlanmalı, sorular teşvik edilmeli, açıklanamayan hususlar sorulmalı ve pratik eğitime herhangi bir uygulamaya katılma şansı verilmelidir. Eğitim, çalışanın özelliklerine uygun olarak hazırlanmalı ve uygun olmalıdır (Gül, 2000: 8).

Bir eğitimin amacına ulaşma derecesi, hizmet içi eğitim sonrasında yapılan değerlendirmelerle ölçülmelidir.

2.4. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Hizmet içi eğitim, mevcut durumdan ve elde edilecek hedefin iyi tanımlanmasından sonra iyi planlı ve etkili bir şekilde uygulanırsa, çok yönlü fayda sağlamaktadır. Elbette, tüm menfaatleri saptamak ve saymak mümkün değil, ancak temel menfaatler dört ana başlık altında özetlenebilir;

1-Yönetici Açısından:

Dört ana başlıktan ilki olan hizmet içi eğitimin yönetici açısından faydalarına bakacak olursak; hizmet içi eğitimini tamamlamış ve yetişmiş çalışanın farkındalığı artmış, kendinden daha emin ve güvenli olmaktadır. Çalışan daha az hata yapacağından, yöneticiye kontrol kolaylığı sağlamaktadır. Çalışanın becerileri gelişmiş, üretkenliği artmış, yeni teknolojilere ve metotlara uyum kapasitesi artmış olacaktır. Bu doğrultuda yönetici daha kalifiye, yetkinlikleri gelişmiş, verimli, performansı yüksek, sistem geliştirebilen, yönetimi ve kontrolü kolay bir çalışan ile huzurlu çalışacaktır. Böylelikle yönetici, güçlüklerle karşılaşmadan, temel problemlerin halli için zamanını ve mesaisini kullanabilecektir (Gürcan, 2005: 29-30).

2-Kurum Açısından:

Dört ana başlıktan ikincisi olan hizmet içi eğitimin kurum açısından faydalarına bakacak olursak; başarılı kurumların arkasında yetişmiş insan potansiyeli ve bu çalışanlara uygulanan sürekli eğitim anlayışı yer aktadır. Verilen eğitimler doğrultusunda çalışanların farkındalığı artmaktadır. Kurumun insan kaynağı daha kalifiye kişilerden oluşmaktadır. Çalışan kendisini daha değerli hissetmekte, memnuniyeti ve çalışan bağlılığı artmaktadır. Bu doğrultuda şirketin personel devir hızı azalmaktadır. Bunlara ek olarak ürün miktarı artmakta, maliyet azalmakta, kalite, verimlilik, kar artmaktadır. Ayrıca, iş güvenliği, malzeme ve enerji tasarrufu, gelişmelere uyum ve kaliteli iş gücü sağlanmaktadır. Kurum açısından iş kazaları, üretim hataları, personel şikayetleri, uyuşmazlıklar, mesleki hastalıklar, makine ve araç giyim, iş arıza, kontrol süreci ve aşırı yük konularında azalma

olmaktadır. İş metotları, sosyal ilişkiler ve rekabet gücü de gelişmektedir (Bülent, 2005: 29-30).

3-Bireysel Açıdan:

Eğitimin, yöneticiye, kurumuna sağladığı menfaatlerin yanı sıra, çalışana da sağladığı menfaatler bulunmaktadır. Kurum çalışana yatırım yaptığı için çalışan kendini daha değerli hissetmektedir. Çalışan hizmet içi eğitimler doğrultusunda kendinden daha emin, güvenli, farkındalığı artmış, yetkinlikleri, becerileri gelişmiş, iş doyumu artmış, morali yükselmiş olmaktadır. Ayrıca çalışan aldığı eğitimler sayesinde iş kazalarından korunabilmekte, test ve hata işlemlerini azaltabilmektedir. Vizyonu ve bakış açışı gelişmekte, insan ilişkileri artmaktadır. Kurumda memnun olarak çalışmaya devam etmekte, başarıyı artırmakta, bireysel memnuniyet sağlamakta ve eserinde saygı kazanmaktadır (Gürcan, 2005: 30-31).

4-Toplum Açısından:

Hizmet içi eğitimin toplumsal açısından faydalarında bahsedebiliriz. Çünkü gelişmiş bir toplum bireylerden başlar. Kurumun çalışanlarına sağladığı eğitim olanakları sayesinde farkındalıkları artacak, üretilen yararlı mal ve hizmetler toplumda artacaktır (Peker, 1994: 120).

Çalışanın ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeleri takip etmesi, bu alanda bilgi ve becerilerin geliştirilmesine ve içinde bulundukları toplumun teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmelerine uygun olarak sağlanacak hizmetlere uyarlanmasını sağlamaktadır (Barlas, 2001: 38).

Eğitim, niteliklerinin geliştirilmesiyle çalışanların katılımlarının artırılması mümkündür. Eğitim, bireylerin bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı değişiklikler getirme süreci olduğu için çalışanların niteliklerini geliştirmenin en önemli yolu olarak görülmektedir.

2.5.Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Bilimsel gelişmelerin ve bilgilerin hızlı bir şekilde üretilmesi, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, örgütlerde eğitim yönetimini günümüzün değişen insan kaynakları yaklaşımının önemli bir parçası haline getirmektedir. Ancak bu duruma rağmen örgüt yönetimlerinin eğitim gereksinimleri konusunda ikna edilmesi zaman zaman zor olmakta ve kurumlar tarafından eğitim maliyetli bir süreç olduğundan zor durumlarda terk edilebilecek ilk harcama olarak düşünülmektedir.

Bu doğrultuda eğitim ihtiyaç analizi kısmı çok önemlidir. Hizmet içi eğitim programları ve ihtiyaç analizleri bir misyon doğrultusunda planlanmalı ve uygulanmalıdır. Eğitim ihtiyaçları oluşturulurken kurumun, çalışanların ve sektörün ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. Bu aşamada doğru analizler yapılabilmesi için kurumun yönetimi, insan kaynakları, çalışanlar beraber çalışmalıdır.

İyi planlanmış ve etkili bir şekilde uygulanan eğitim programları, hem organizasyon hem de çalışanlar için birçok fayda sağlamaktadır.

Bu doğrultuda eğitim ihtiyacını en iyi şekilde değerlendirmek önemlidir. Bu üç unsurdan oluşur: örgütsel analiz, görev analizi ve kişi analizi.

1- Örgütsel Analiz: Örgütün hedefleri, kaynakları, kaynak tahsisi ve kullanımı, kültür, çevre vb. bakımından örgütün kapsamlı analizini içerir. Böylesi bir analiz belirlenmiş eksikliklere göre ayarlanacak mekanizmaların ve yetersizliklerin tanımlanmasına katkı sağlar (Öner, 2008: s. 82). Örgütsel analiz aracılığıyla organizasyon, personel eğitimi ile hangi örgütsel hedeflere ulaşılabileceğini ve

eğitimin örgütün nerelerinde gerekli olduğunu belirler. Örgütsel ihtiyaçların analiz edilmesi örgüte etkin bir eğitim programı tasarlama imkânı sunar. Zira artık örgütte hangi alanların eğitime ihtiyaç duyduğu ve eğitimle hangi hedeflere ulaşılabileceği bilinmektedir.

Örgütsel analiz şunları içerir: kurumun vizyon, misyon ve stratejilerinin analizi, kurumun işten beklentileri, organizasyonun hedefleri, organizasyonun verimlilik göstergeleri, organizasyonun kâr / zarar göstergeleri, organizasyonda devam / kaçak göstergeleri, işyerinde istihdam göstergeleri, kaza raporları / sağlık raporları, önceki hizmet içi eğitim görüntüleri ve kayıtları, yıllık denetim / yönetim raporları, kayıtlar, disiplin olayları, kurumdan bir iş sahibi bölümler, müşteri memnuniyeti göstergeleri, çalışan memnuniyeti göstergeleri, bu göstergelerin önündeki engellerin belirlenmesi, uygun personelin seçilmesi, dış çevre / etkinlik / verimlilik analizi olarak belirlenmiştir. Tüm bu göstergeler insan kaynakları tarafından tutulmalı ve rapor edilmelidir (Özyurt, 1997: 20).

2- İş ve Görev Düzeyinde Analiz: Bir işin muhtelif bileşenlerinin detaylı analizini, çeşitli işlemlerini ve hangi koşullarda icra edileceğini içerir. Görev analizi ihtiyaç duyulan standartta bir işin icrası için gerekli becerileri ve eğitimi gösterir. Tüm işler beklenen bir performans standardına sahiptir. Eğer bu standartlar bilinirse o vakit istenilen çıktı düzeyinde işin yapılıp yapılmayacağı da bilinir. Görev analizi aracılığıyla elde edilen görevlerin bilgisi hangi becerilerin, bilgilerin ve davranışların beklenen performansın icrası noktasında gerekli olduğunun anlaşılmasına katkı sunar (Öner, 2008: s. 93).

   Özetle, görev analizi istenen performans ve mevcut performans analizlerinin yapılmasıdır. Bu aşamada iş analizinden yararlanılabilir. İş analizi, işi oluşturan ödev ve görevlerin tanımlanması için işle ilgili bilgilerin toplandığı bir süreçtir. İş Analizi sonucu işin tanımı (işin niteliği, yapıldığı şartlar) ve iş gerekleri (beceri, sorumluluk, asgari başarı standartları) belirlenir.

3- Kişi Düzeyinde Analiz: Kişi düzeyinde analiz çalışanın var olan bilgi ve becerileri ile ulaştığı performansın, standart, yani istenen performansa uygun olup olmadığının saptanmasıdır.

Kişi düzeyinde analiz şunları içerir: personelin değerleri, ihtiyaçları, kariyer gelişim planları, mevcut ve potansiyel performansı, kişinin beceri ve yetenek analizi.

2.6.Hizmet İçi Eğitim Uygulama Yöntemleri

Hizmet içi eğitimlerde başarı, seçilecek ve izlenecek eğitim yönetimine bağlıdır. Her amaç için ihtiyaçlara göre belirlenmiş ayrı bir eğitim yöntemi uygulanmalıdır. Genel anlamda eğitim yöntemlerini iş başında ve iş dışında olmak üzere iki şekilde sıralayabiliriz (Kuzuoğlu, 1990: 15).

1- İş Başında Eğitim

Normal çalışma ortamında verilen eğitimdir. Birçok örgüt tarafından beceri kazandırmada temel yaklaşım olarak görülmektedir. Bu eğitimin maliyeti düşüktür. Eğitimde gerçek demirbaşlar (araç) kullanılır. Kurumun insan kaynakları ekibi, yöneticisi / yöneticileri gözetiminde yapılır. İş ve eğitim birbiriyle iç içe geçmiş durumdadır. Daha kalıcıdır. İş başı eğitimi ile çalışan daha çabuk adapte edilebilecektir. Gerçek araçlar kullanıldığı için çalışanın birebir deneyimleme şansı bulunmaktadır. Eğitici sabırlı olmalı ve çalışan için sakin bir ortam yaratmalıdır. Eğitici, önce kısa teorik bilgileri vermeli ve daha sonra çalışanın soru sormasına izin vermelidir. Kişinin öğrenmekte olduğundan olmalı, kişiyi anlamalı ve anlamasını teşvik ederek bunu nasıl uyguladığını gözlemlemeli. İş başı eğitimi çalışanın işle yalnızken ortaya çıkabilecek sorunları görmesine ve daha hızlı çözüm bulmasına yardımcı olur (Kuzuoğlu, 1990: 15). İşbaşı eğitimi yöntemleri, diğer yöntemlere kıyasla daha az zaman ve daha düşük maliyet gerektirir. İş bilgisi veya personel açısından uzman yöneticileri eğitici olarak kullanılabilir. Bu yöntemler, güvenilir bir eğitici, davranışsal veya gözetim altına alma modeli oluşturan bir yönetici veya personel üyesi, belirli anahtar davranışların kullanımı, uygulama, geribildirim ve yetkilendirme ile aynı ilkelere sahip olmalıdır. İşbaşı eğitim yöntemlerinin çeşitli avantajları ve dezavantajları vardır (Tuncer, 2011:190-191). İş başında eğitim yöntemlerini 5 grupta inceleyebiliriz.

A- <u>İşe Adaptasyon (Oryantasyon) Eğitimi</u>

Bu eğitim yeni işe giren çalışan için düzenlenir. Oryantasyon, yönlendirme, yön verme, kılavuzluk etmek anlamlarına gelir. Yeni işe başlayan çalışanların ilk izlenimlerini en iyi

şekilde sağlamak ve yeni çalışanın kuruma hızlı adaptasyonunu sağlamak için çok önemlidir. Oryantasyon eğitimleri kurumun tarihçesi, vizyonu, misyonu, ana stratejileri, faaliyet alanı, organizasyon şeması çalışma saatleri, yemek molaları, ücretlendirme ve sosyal hakları, görev tanımı gibi bir çok farklı konuyu içerir. Oryantasyon eğitiminin ayrıca çalışana şirket kültürünü benimsetmek etkisi de bulunmaktadır. Ek olarak, birçok çalışan yeni işe başladıkları kurumlarda deneme süresine tabi tutulmakta ve deneme süresi sonunda hem kendisi devam edip etmeme kararı alabilmekte, hem de kurum tarafından bu karar verilebilmekte. Deneme süresindeki performans değerlendirme ve gibi ölçümler daha objektif ve gerçekçi yapılabilmektedir. Dolayısıyla kurumların oryantasyon eğitimleri uygulaması ile çalışanın işe alım süresi kısalmakta ve deneme süresinde şirketi yeni tanımaya başlayan çalışanın performansı olumlu yönde etkilenmektedir. İşe adaptasyon eğitimi yeni işe başlayan çalışana, çalışma birimini ve işini tanımanın yanı sıra yeni bir işe olumlu bir başlangıç yapmaya olanak tanımaktadır (Demir, 2005: 99-100).

B- Rotasyon Eğitimi

Rotasyon yoluyla eğitim, personelin işletme içinde kendi işinden başka bir görev de, işin öğretilmesi amacıyla çalıştırılmasıdır. Çalışanların farklı birimleri, farkı iş kollarını, farklı süreçleri görmeleri, deneyimlemeleri için yapılan eğitimdir. Bu eğitim çalışanı yetiştirmek ve bir sonraki pozisyona hazırlamak amacıyla, o bölümde veya lokasyonda ihtiyaç oluşması durumunda, çalışanları yedeklemek amacıyla yapılabilir. Bu yöntem özellikle iş gücü pazarında güç bulunan yetenek ve becerileri geliştirmekte, fazla teknik bilgi gerekmeyen işlerde ve büyüme eğilimi gösteren, personel devir hızı yüksek olan işletmelerce benimsenmektedir.

C- Koçluk (Yönlendirme) Eğitimi

Çalışanların başarı düzeylerinin yöneticiler tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek değerlendirilmesi esasına dayanır. Yöneticinin başarı, yeteneği ve koçluk eğitimi almış olması, yetkinliğinin olması çok önemlidir. Yönetici çalışanı analiz eder, geliştirilmesi gereken yönlerini saptar, iş ile bilgiler aktarır, nasıl yapılacağını gösterir, bilgi, tecrübesi ve deneyimi ile yönlendirir.

D- Staj Yoluyla Eğitim

Daha çok yeni mezunlara, tecrübesiz çalışana, öğrencilere ya da ileride yapacağı mesleğiyle ilgili olarak yapacağı işin görev, yetki ve sorumlulukları öğrenmek isteyen kişilere uygulanan bir yöntemdir. Stajyerlik adı altında yapılan eğitimde kurum politikaları, amaçları, işin gerektirdiği tutum, davranışlar iş görene öğretilmektedir (Barkurt, 1990).

E- Yetki Göçerme Eğitimi

Daha çok demokratik yöneticilerin kullandığı bir eğitim tarzı olup sorumluluğu iş gören kişiye vererek onu gözlemleme şeklinde yapılan eğitimdir. Yönetici öncelikle kişiye amacını, görev, yetki ve sorumluluklarını anlatması gerekir. Yönetici, astıyla iş birliği içinde olmalı, güvenmeli ve yardımcı olmalıdır (Özyurt, 1998: 62). Bu yöntemde genellikle amaç, çalışanın yetkisi olduğu takdirde kullanabilme yeteneğini saptamak ve bu yeteneği geliştirmektir.

2- İş Dışında Eğitim

Genellikle iş dışında ortamların tercih edildiği, daha çok teorik konuların sunulduğu, tek bir konuyu ait veya aynı anda birçok konuya ilişkin eğitimin verildiği ya da bir konuya ait değişik uzmanların bir araya getirerek verdiği eğitimdir. Ekonomik yönden biraz daha külfetli olup, daha uzun zaman gerektirir (Özyurt, 1998: 63). Sonuçların hemen görülmesi mümkün değildir. Eğitim alan kişiler uzun zaman izlenerek sonuca varılabilir. Eğitim esnasında üretim veya hizmetin aksaması için organizasyon yapılması gerekmektedir. İş dışında eğitim yöntemlerini 5 grupta inceleyebiliriz.

A- Düz Anlatım Yöntemi

Genellikle kurumlarda ve özellikle Türk kamu kesiminde en çok tercih edilen geleneksel yöntemdir. Aynı anda çok kişiye eğitim verilir. Ekonomiktir. Aynı anda çok konu aktarılabilir. Bilgi verme için yeterli olmakla birlikte beceri ve tutum kazandırmak için eksik kalabilir. Eğitim veren kişi tarafından sunum zenginleştirilse daha faydalı olabilir (video gösterimi, powerpoint sunumu, tepegöz kullanılması vb. gibi). Bununla beraber konuyu dinleyenler soru sormaya teşvik edilirse daha yararlı olmaktadır. Daha çok

uygulaması olmayan konularda tercih edilmelidir (Uşun, 2004: 20).

B- Panel ve Seminer

Panel, birkaç kişinin bir konu hakkında görüşlerini hazırlaması ve kişilere sunmasıdır. Bir konu hakkında birden fazla görüş elde edilebilir. Konuyu ne ölçüde anladıkları denetlenemez. Bu eğitim yönteminde bir başkan ve konuşmacılar bulunmaktadır. Başkan panelin içeriği hakkında ve konuşmacılar hakkında bilgi verir. Her konuşmacıya eşit konuşma süresi verilir ve bu süreyi başkan takip eder. Eğitimin sonunda başkan, eğitime gelen kişileri soru sormaları için teşvik eder. Soru cevap şeklinde olduğu için dinleyiciler daha etkili şekilde öğrenirler (Mete, 2006).

Seminer, Uzman bir kişi ve yeni gelişmeler ve teknoloji hakkında bilgi vermek üzere organize edilen kişiler tarafından verilen bir eğitimdir. Hem teorik hem pratik uygulamalar kullanılabilir. Aynı zamanda, birden fazla kişi eğitilir. Ayrıca belirli bir soruna yanıt olarak veya belirli bir konuyla ilgili bilgi aktarmak için yapılmaktadır. Soru cevap biçiminde yapılırsa daha etkili olur. Grup çalışması biçiminde olduğu için, etkileşimle daha etkin hale gelmektedir. Özellikle problem çözme eğitiminde bu yöntem kullanılabilir. Bu eğitim yönteminde en üst düzey yöneticilerin biri bulunmalıdır.

Duyarlılık Eğitimi

Amerikan psikolog K. Leewin ve arkadaşları tarafından "örgütsel gelişme yöntemi" olarak başlatılan duyarlılık eğitimi, kişi ve çevre arasındaki uyumun sağlanmasına yardımcı olan ve çevrelerindeki değişmelere uyum sağlamak için hassas ve hızlı bir şekilde hareket etmeye yardımcı olan bir eğitimdir. Konu önceden belirlenmemiştir. Hedef, bir konuyu öğrenmek değil, grup içindeki davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Kişi, kendi davranış ve tutumlarını sergilerken başkalarının davranışlarına duyarlı davranır. Kişi hareketleri, sözleri ve davranışlarında tamamen özgürdür. Genellikle yürütme eğitiminde kullanılır. Bu eğitim, demokratik bir yönetici yetiştirmek için idealdir (Uşun, 2004: 20).

C- Rol Oynama

Katılımcıların belirli bir etkinliğe tepki olarak nasıl davrandıklarını gösterdiği eğitim türüdür. Bu, sorunu çözmeye yardımcı olan bir yöntemdir. Gerekirse, bireylerin rollerini

daha önceden prova etmesine izin verilir. İnsanları toplumla başa çıkma ve problem çözme becerilerini geliştirmeye yardımcı olur. Bireylerin rolünden sonra olay bir grup olarak analiz edilir. Rol, ciddiyetten uzaklaşırsa, grup motivasyonu bozulabilir. Hatalarını davranışlarını ve diğer insanların davranışlarını inceleyerek öğrenebiliriz. Etki ve tepki ölçülebilir. Kişisel değerler ortaya çıkıyor. Takım çalışması desteklenmektedir (Gorman, 2002: 25).

D- Vaka Analizi Yöntemi

Belli bir grup, belirli bir zaman diliminde verilen tüm diğer iş dışı eğitimlerin bir araya gelme yeteneğine sahip bir eğitim türüdür. Hem tutum hem davranış geliştirmek hem de beceri kazanmak için bilgi verilebilir. Uzun sürdüğü için biraz pahalıya mal oluyor. Ama aynı zamanda birçok insanı eğitmenin de iyi bir yolu. Birçok kişi aynı eğitimi alabilir. Sertifikalar, eğitim bitiminde katılımcılara verilebilir. Eğitimler uzmanlar tarafından verilir. Genellikle tam gün veya yarım gün içinde yapılabilir. Bazı kurumlarda, maliyet ve zaman kaybından kaçınmak için bir veya iki güne sıkıştırılmış bir biçimde uygulanabilir. Bu şekilde ve bu şekilde eğitim görenler tarafından dezavantajlar olabilir (Uşun, 2004: 22).

Yukarıdaki yöntemlerin dışında evrak sepeti yöntemi, simülasyon yöntemi, transaksiyonel analiz ve atılganlık eğitimi gibi çok fazla sık kullanılmayan yöntemler de mevcuttur. Daha çok tutum ve davranış geliştirme açısından yararlıdır. Daha çok hizmet sektörü ve sağlık sektörünün kullanabileceği bir yöntemdir (Özyurt, 1998: 63).

İnsan kaynakları uzmanları tarafından hizmet içi eğitim planları yapılırken belli ilkelere dikkat etmeleri gerekmektedir.

2.7.Organizasyonlarda Eğitimin Güçlükleri

1- Personel Değişim Oranı

İşgücündeki hareketlilik oranının yüksek olması eğitim edinimi noktasında başlıca engelleyici unsurlardan birisidir. Bu durum çalışanların kariyerlerinin gelişmesinin ve ilerlemesinin önünde önemli bir engeldir (Öner, 1999).

Bu sorunların nedeni çalışanların yeni iş imkânları aramak için şirketten ayrılmasıdır. Bir diğer neden de çalışanların farklı bir firma tarafından transfer edilmesidir. Personel

değişim oranı kurumun eğitim sürecinde önem taşımaktadır. Çalışan işten ayrıldığı zaman beyin göçü yaşanmakta ve çalışan aldığı eğitimlerle işten ayrılmaktadır. Personel devir oranı yüksek olduğunda, firmanın çalışana yaptığı yatırım, eğitim maliyetleri verimli yönetilememiş olmaktadır.

2- Yönetim Eksikliği ve Çalışanlarda Bağlılık Sorunu

Üst yönetim, kıdemli yöneticiler ve bölüm müdürlerinin insan kaynaklarıyla işbirliğine gitmemesi insan kaynaklarının gelişimi ve eğitim süreçlerinin üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, bölüm müdürlerinin çalışanları eğitime göndermemesi ve eğitim-öğrenim için onları transfer etmemesi bazen sorun olabilmektedir. Ayrıca bazı durumlarda çalışanlar eğitim-öğretime yeterince bağlılık göstermemekte, bilhassa eğitim faaliyetlerine katılmamaktadırlar (Öner, 1999, s.56). Böyle durumlarda iş yoğunluğunu ve zaman bulamadıklarını mazeret göstermektedirler.

3- Maliyetler

Eğitim yönetimini günümüzün değişen insan kaynakları yaklaşımının önemli bir parçası haline gelmiştir. Ancak bu duruma rağmen örgüt yönetimlerinin eğitim gereksinimleri konusunda ikna edilmesi zaman zaman zor olmaktadır. Eğitim süreçleri maliyetli süreçlerdir. Kurumların eğitim için bütçe ayırması gerekir. Eğitim maliyetli bir süreç olduğundan kurumlar tarafından zor durumlarda terk edilebilecek ilk harcama olarak düşünülmektedir. Kurumlar çeşitli nedenlerle insan kaynaklarına yatırım yapmaktan çekinmektedirler. Bazen etkili ve zamanında eğitim programları alınır, ancak çalışan nakit, kendi pazar değeri adına yatırım fırsatı yapmak ister ya da daha yüksek ücretler nedeniyle işini değiştirmek ister. Bu nedenle, şirketin eğitimine yatırım yapmak, kârdan çok fazla maliyetle sonuçlanır (Öner, 1999).

4- Değişime Direnç

Eğitim bir değişim sürecidir. Çalışanlar aslında bu sürece direniş gösterirler. Elbette, direnç genellikle değişim denilen durumlarda geliştirilir. Yeni şeyler öğrenirken, yeni becerilere ve niteliklere uymakta böyle bir problemle karşılaşılır. İnsan kaynakları departmanının uygulayıcıları, işverenleri ve eğitmenleri, olumlu öğrenme ve gelişme ile çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve zihinlerini değiştirmede zorluklarla yüz yüze kalabilirler.

Aslında, üst düzey yönetimin, kurumda eğitim ve gelişim süreçlerine olan bağlılığı ve desteği, çalışanların devam eden öğrenme, gelişimlerini takip etme, sahiplenme süreçlerini kolaylaştırabilir Buna ek olarak, organizasyon eğitime dirençli olduğu için bireyler kendi kariyer gelişimlerine yatırım yapmaya ve daha fazla performans sunmaya zorlanabilir.

5- *Eğitim Sürecinde Görev Alan İnsan Kaynakları Çalışanının Nitelik ve Nicelik Sorunu*

Kurum içinde eğitim ihtiyaçlarını saptayan, hizmet içi eğitim programları geliştiren, planlayan, uygulayan ve değerlendiren İnsan Kaynakları çalışanının eğitim bilim dallarında yetişmemiş veya eğitimini almamış, yeterli bilgi, beceri, yetkinlik ve tecrübeye sahip olmaması sorunudur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKETLERDE VERİLEN EĞİTİMLER VE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Performans ölçümü günümüzün rekabet ortamında başarılı olmak isteyen tüm işletmeler için yaşamsal öneme sahiptir. İş performansını değerlendirmek için geçmişten günümüze birçok açıdan modeller ortaya çıkarılmıştır. Rekabetçi bir ortamda başarılı olmak için üretilen bu modellerin tümü, etkili bir performans değerlendirme sistemine sahip olmak için üretilmiştir.

3.1.Performans Değerlendirme ve Performans İle İlgili Temel Kavramlar

Performans değerlendirme sistemi 1800'lü yılların sonuna doğru bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsamaktaydı.

Ülkemizde ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik fabrikalarında, daha sonra Sümerbank Makine Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kuruluşlarında ve 1960'li yıllardan itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur.

Performans, belirli bir amaca ulaşmak için önceden hesap edilmiş etkinliklerin sonucu olarak çıktıyı niteliği ile sayısal olarak tanımlayan bir kavramdır. Bir bireyin, grubun veya kurumun amaçlarına yönelik olarak hedeflerine ulaşabildikleri düzeyin sayısal ve nitel bir göstergesidir (Öztürk, 2010: 2).

Performans, işletmelerin kendileri için belirlediği görev ve stratejilere göre değişebilir. Performans, hedeflere ulaşmada çıktı ve kaynakların ölçümü, hedeflerin ne dereceye kadar ulaşıldığı ve amaçlanan etkinliğin etkinliği ve verimliliği anlamına gelir. Bu bağlamda verimlilik, verimlilik, kalite, çalışma hayatının kalitesini, müşteri memnuniyetini, esnekliği ve karlılığı performans göstergelerinin karşılıklı ve karmaşık ilişkilerinin bir parçasıdır (Ağca ve Tuncer, 2006: 175-176).

Yöneticilerin çalışanların performansını adil ve adil bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektir. Yönetici, yalnızca kendi teşebbüslerini değil aynı zamanda çalışanlarını da sürece dahil ederek almalı ve süreç sonunda elde ettiği sonuçları çalışanıyla paylaşmalıdır.

Kesin bir performans yönetim sistemi tanımlamak zordur. Farklı sistemler, örgütler için farklı tanımlamalar yapılabilir. Aynı zamanda, performans tanımını çok boyutlu olarak etkileyen birçok faktör vardır. Bununla birlikte, en genel anlamda performans; görevi etkili bir şekilde gerçekleştirmek ve yerine getirmektir. Performansa neden olan faaliyet; niteliksel veya niceliksel olarak, planlanan bir faaliyete dayalıdır.

Çalışan düzeyindeki performans da, yukarıdaki açıklamadan çok farklı tanımlanmaz. Bir çalışanın performansı, kişisel özelliklerini ve kabul edilebilir sınırlar içindeki yeteneklerini yerine getirerek belirli bir zamanda üretilen bir ürün, hizmet veya iş sonucudur. Bu sonuç görevin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir. Bu durumda, çalışanların başarısı, görevi yerine getirmek için yapılan tüm çabalar olarak tanımlanabilir (Ağca ve Tuncer, 2006: 175-176).

Performans kararları, elde edilen sonuçların karşılaştırılmasıyla elde edilir. Ölçüm aktivitesi olarak da adlandırılan bu karşılaştırmalar, çalışanlara performansları açısından ya da aynı kişinin zaman içindeki performansındaki önemli değişikliklerin sonuçları bakımından büyük sonuçlar elde etmelerini kolaylaştırır. Performanstaki bu değişiklik birçok faktöre bağlanabilir.

Performans değerlendirme sürecinin etkili ve faydalı olabilmesi için sistem, çalışma koşullarına uygun, sürekli, adaylara entegre edilmiş, adil, yönlendirici, güvenilir, gerçekçi bir sistem olmalıdır.

Performans değerlendirmesi, bireyin ve kuruluşun belirli bir süre boyunca belirli hedefler için performansı analiz etmesine, değerlendirmesine ve bu değerlendirmesine olanak tanıyan bir işlemin adıdır. Bu süreç resmi ve gayri resmi formlar altında yapılabilir. Performans değerlendirmesi, hedefleri, performans geribildirimini, bireysel güçlü / zayıf yönlerinin belirlenmesini, bireysel performansın belirlenmesi, hedefin değerlendirilmesi, bireysel eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesi, örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konularını da kapsamaktadır.

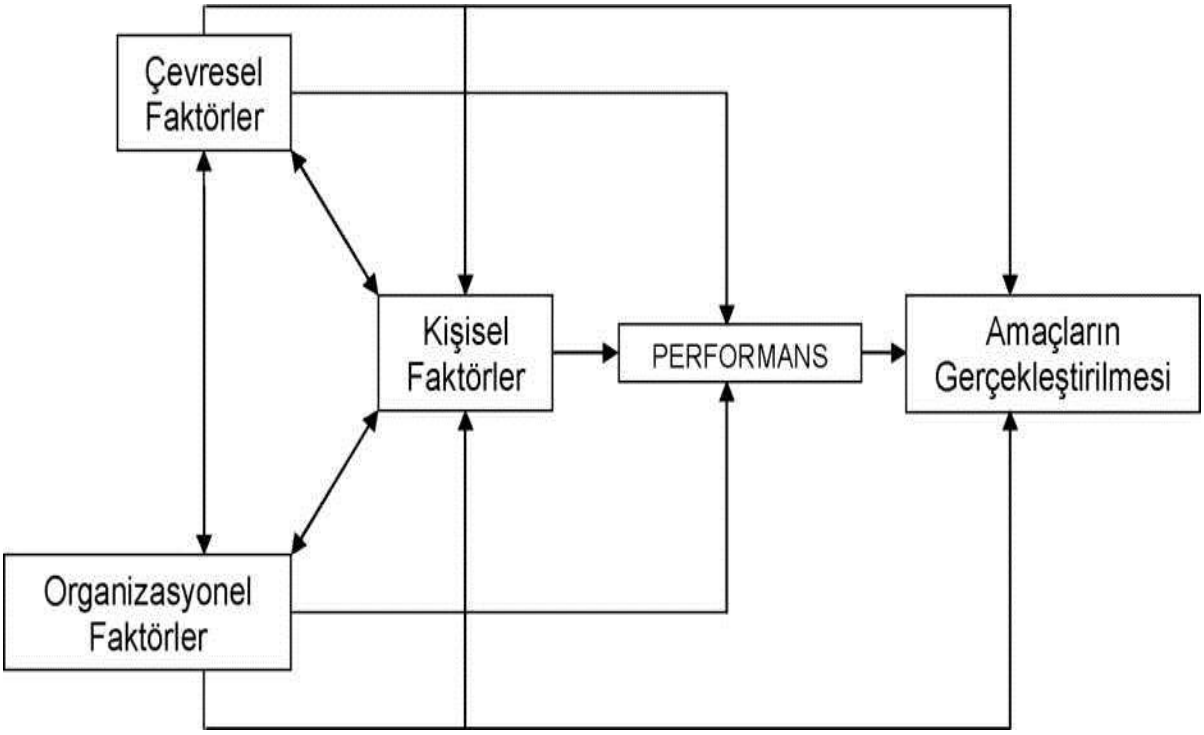
Performans değerlendirmesi yılda en az bir kere olmak koşuluyla, yılda iki veya hatta birkaç kez yapılabilir. Örgüt içinde değerlendirme dönemlerine karar verilirken genellikle, kaynak olanakları, kuruluşun hedeflerinin, stratejilerinin doğrultusunda bir belirleme

yapmak gerekir.

İnsan kaynaklarının ana hedeflerinden biri, çalışanların performanslarını değerlendirmek, yönetmek ve geliştirmektir. Bu amaçla insan kaynakları birçok politika, faaliyet geliştirir. Personelin performansı, insan kaynakları tarafından sıkça kullanılan faaliyetlerden ölçüt değerlendirme faaliyeti ile belirlenir. Bu denetimi gerçekleştirebilmek için, her iki tarafın da katılımıyla altı ayda bir 'performans toplantıları' yapılmalıdır. Her bir toplantıda bir önceki toplantıda alınan kararlar yer almalı, geçmişteki kararlar ve görevler de dahil olmak üzere performans kararları bir sonraki döneme ilişkin hedefleri belirlemelidir. Müzakerelerin tarafları, alınan kararların uygulanması için alınan kararları ve hedeflerine ulaşmak için sorumluluklarını üstlenmeyi de kabul etmelidir (Fındıkçı, 2009, s.297).

Performans ölçüm sisteminin başarılı ve sağlıklı olması için organizatörlerin öncelikle istekli olması önemlidir. Buna ek olarak, uygulanacak yöntemin doğru seçimi, tamamen hedef odaklı oluşturulacak gruplar ve gerçekleştirilecek faaliyetlerin sağlıklı hale getirilmesi gibi faktörler bu ölçüm sisteminin başarılı olmasını sağlayacaktır (Ege, 2015, s.108).

Eğer uygun bir sistem yoksa ve performans değerlendirmesinin bulguları değerlendirilemiyorsa, bu sürecin beklenen yararları gerçekleşmeyebilir. Bir organizasyon için iyi bir performans değerlendirmesi olumlu sonuçlar ortaya çıkarırken, profesyonel bir şekilde yapılmazsa olumsuz sonuçlar doğurabilir. Performansı etkileyen faktörler aşağıda Şekil 3.1'de yer almaktadır.



Şekil 3.1: Performansı Etkileyen Faktörler ve Bunların Arasındaki İlişki (Kaynak: Ege, 2015, s.108)

3.2.Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmesi yapılırken çalışan her yönden ele alınır, mesleğinde eksik olduğu yönler tespit edilir, başarı durumları dikkate alınır. Bu yolla, eksikliklerin giderilmesi ve başarılı vakaların verilmesi amaçlanmaktadır. Burada önemli olan, başarısızlık veya hatalar yüzünden çalışanın cezalandırılması ve kaybedilmesi değil, başarı ile ödüllendirerek çalışanın çalışmaya teşvik edilmesidir. Bu düşünceyle çalışan zamanla işe daha fazla bağlı hissedecektir ve aynı zamanda kendisini daha iyi tanıyacaktır. Sonuç olarak, toplam kalite anlayışı mümkün olacaktır (Ünver, 2005, s.53).

Şirketlerin performans değerlendirmelerinin gerçek beklentileri; Çalışanlar için yapılan analizde yapılan geri bildirim, iş üzerinde önemli etkilere sahiptir ve değerlendirme, işletmenin geleceğinin vizyonuna ve amaçlarının gelişiminin sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır (Önelge, 2007, s.39).

Performans değerlendirme sisteminin amacı, en genel anlamda ifade edecek olursak iş

performansı hakkında bilgi edinmek ve iş analizlerinde oluşturulmuş iş tanımları ve standartlarında çalışanlara ne kadar iyi erişildiğine ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Bu tür bir değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler, bordro yönetmeliği, ikramiye, eğitim, tanıtım ve yönetim katılımında personel katılım düzeyini belirlemek için kullanılır.

İnsanları değerlendirmek, zorlayıcı bir süreçtir. Bununla birlikte, bu işlevi yerine getirmek de örgütün ve çalışanın verimliliği için bir zorunluluktur. Çünkü; bir işletme etkin bir performans değerlendirme sistemi bulunmaması durumunda, bu sistemden elde edilecek bilgilere dayanan bazı kararlar ücretler, organizasyonel gelişimler (terfi, atama) ve ödüller gibi çalışanı ve işletmeyi olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle, iyi organize edilmiş bir performans değerlendirme sistemi ile sağlıklı bir performans değerlendirmesi mümkün olmaktadır.

Her şeyden önce, performans değerleme çalışanın performansını, çalışanın hem güçlü hem de zayıf yönlerini dikkate alarak doğru bir şekilde değerlendirmelidir. Çalışanların güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek; Çalışanların güçlü yönlerini geliştirmeye ve zayıf yönlerini geliştirmeye katkıda bulunur. Bu nedenle, çalışanlar performanslarının yetersiz olduğu söylenmedikçe performanslarını iyileştiremeyeceklerdir. İkincisi, kısa ve uzun vadeli hedefler belirlenmelidir. Çünkü; çalışanlara yalnızca performans sorunları olduğunu veya performanslarının zayıf olduğunu söylemek yeterli değildir.

Performans değerlendirmesiyle, çalışanlar işleriyle ilgili değerlendirilir ve geliştirilir.

Performans değerlendirmenin amacını şu başlıklarla sıralayabiliriz;

-Çalışanın performansını doğru ve etkin bir şekilde ölçümlemek,

-Ücret standartlarını oluşturmak,

-Başarıları ödüllendirmek, terfileri, atamaları belirlemek,

-Bir çalışanın verimli veya verimsiz çalıştığını tespit edebilmek, verimsiz ise iyileştirme yapabilmek,

-Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,

-Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi arttırmak,

-Çalışanın yeteneklerinin farkında olmak,

-Çalışanlara geribildirim sağlayarak, sürece aktif şekilde dahil etmek,

-Yöneticilerinde kendilerini değerlendirmelerini sağlamak.

-Performansın artmasını sağlamak.

Özetle, performans değerlendirmenin amacı çalışanların performansını belirli ölçütlerle değerlendirilerek, bireysel performansı ve dolayısıyla kurumsal performansı iyileştirmektir.

3.3.Performans Değerlemenin Önemi

Organizasyon içerisinde performans değerleme yapılmasının önemine bireysel ve yönetsel olmak üzere iki açıdan bakmak mümkündür:

İşletmedeki performans, çalışana ait değerleme sonuçlarının anlaşılmasıyla sağlandığı için önemlidir. Performans değerlendirmesinin sonuçları, kendilerini tanıma fırsatı verir. Yeteneklerini, kapasitelerini, eksikliklerini ve başarılarını işlerine göre görebileceklerdir. Kendilerini bu şekilde tanıyarak ihtiyaçlarını karşılayacaklardır. Çalışanlar yöneticileri ile iletişim kurabilecek ve görüşlerini ve görüşlerini daha kolay ifade edebileceklerdir. Aynı zamanda, yöneticiler personel üyelerini tanıyacak ve görüşlerini motive etmek için çalışanlarına yansıtacaktır. Meslekler, kendi üretim seviyelerini ölçme sonuçları ile değerlendirebilen, şirketin tahmin ettiği üretim seviyesini de karşılaştırabilir. Performans değerlendirmesi, çalışanların ve yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan eğitim sağlamasına rehberlik eder. Ayrıca, çalışanların kariyer planlarında önemli gelişmeler sağlayacaktır (Öztürk, 2009, s.16-17).

Bilişim teknolojisinin yaygın uygulanması ile performans değerlendirme uygulamaları git gide daha değer kazanmaya başlamıştır. Performans ölçümü ve değerleme faaliyetlerinin bilgisayardan izlenmesi, hedef ortamı, performans standartları, değerleme sonuçları gibi ekonomik ortamda depolamayı mümkün kılabilmek önemlidir. Performans iyileştirmesi ile ilgili kararlar elektronik ortamda saklanan verilerle nesnel olarak alınabilir.

Performans değerlendirmesi, çalışanlar için psikolojik bir gereksinimdir ve kurumsal açıdan motivasyona duyulan ihtiyaçtır. Performans değerlendirmesinin amacı kişiyi kendi eseri hakkında bilgilendirmektir. Bu bilgiler, çalışanların ve kuruluşların gelişiminde önemlidir. Performans değerlendirmesiyle bireysel ve kurumsal eğitim ihtiyaçları belirlenebilir ve aynı yapıdaki bireysel ve kurumsal algı farklılıkları önlenebilir. Ayrıca, performans yönetimi organizasyon içindeki kararlara, işgücü yönetimine, ücretlere, iş planlamasına, iş analizine, yasal prosedürlerin takibine, ödül ve ceza usullerine, eğitim ve geliştirme ücret düzenlemelerinde yardımcı olabilmektedir.

3.4.Performans Değerlendirme Süreci

Kuruluşlar, performans değerlendirmesi için birçok farklı yöntem kullanmaktadır. Bu yöntemlerin tümünün tanımı hala aynı; bir işletmedeki belirli bir zamanda, çalışanların başarısı, performansı ve davranışlarının değerlendirildiği bir süreçtir. İşletmelerde bu performans değerlendirmesini yapmak için öncelikle hangi performans kriterlerinin olacağını belirlemek gerekmektedir. Çalışanın değerlendiricilerin konumunu ve işini, organizasyonu tanımlama, organizasyonu tanımlama, herhangi bir önyargıdan feragat etmeme, kesinlikle tarafsız değerlendirme ve gözlemleme becerilerine sahip olmak için değerlendirmeleri gerekmektedir.

Oluşturulan sistemin yönetimini sürdürmek kolay değildir. Bu sistemi kurabilmek için öncelikle belirli bir zaman çizelgesi ve ön hazırlıklar yapmak gerekiyor. Değerlendirmeyi kimin uygulayacağı, kimin uygulayacağı, hangi değerlendirme dönemlerinin olacağı, ne zaman uygulanacağı ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konular açıkça belirtilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000, s.162). Ayrıca, işin faaliyet bütçesi dahilinde bulunması ve geliştirilmesi de gereklidir. Sürekli araştırma ve incelemeler yapılarak, hedeflerine, sonuçlarına göre karar verilmektedir. Çalışanlar ve iç birimler hakkında elde edilen bilgiler bu hedef belirleme sürecinin başlangıç noktasıdır. Tanımlanan hedeflerin her biri uzun vadeli ve gerçekçi olmalıdır (Süngü, 2004, s.21).

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında ilk ve en önemli adım performans kriterlerini belirlemektir. Doğru kriter seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliği üzerinde bir etkisi olacaktır. Başka bir deyişle, bu tür performans kriterlerinin doğru seçimi ile elde edilen bilgilerin

tutarlılığını ve ölçülecek özellikleri ölçmek mümkündür.

Performans kriterleri, performans değerlendirmesinde kullanılan ölçütler olarak tanımlanabilir. Bu ölçütler, görevin gerektirdiği nitelikler veya yeterliliklerin yanı sıra, çalışanların kendi performanslarını ölçmek için kullanılan özellikler veya önceden tanımlanmış hedefler olabilir.

Çalışanların ölçebileceği değerlendirme boyutları olan performans değerlendirme kriterleri, performansın herhangi bir organizasyonda ne anlama geldiğini de açıklığa kavuşturur. Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, değerlendirmede bağımsızlığı ve tarafsızlığı hedeflemektedir. Buna ek olarak, performans değerlendirme kriterleri, değerlendirme sonuçlarını karşılaştırmak ve bu sonuçlar hakkında karar vermek için temel oluşturmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008, s. 109).

Performans değerleme hedefleri belirlendikten sonra, çalışanlar görevlerini yerine getirmek için onlardan ne bekleyeceklerini bilmelidir. Çalışanlara, amaçlanan amaçlar için uygun kaynaklara sahip olduğunda kendilerinden neler beklendiğinin anlamaları daha kolaydır. Gerçek durumu ve hedeflenen durum oluşturulan performans standartlarına göre karşılaştırır. Bu karşılaştırma ile çalışanların bu standartları ne kadar karşıladıkları belirlenmiş ve eksikliklerin nedenleri ortaya konmuştur. Sonuç olarak, nedensellik yaklaşımı içindeki sorunları düzeltmek için bir plan geliştirilmelidir. Hedeflerin belirlenmesi, ticari sorumlulukların netleştirilmesine yardımcı olacaktır. Çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmaya yardımcı olmaktadır. Hedef belirleme için en popüler uygulama alanı amaçlar doğrultusunda yönetimdir (Helvacı, 2002, s. 158).

Değerlendirme standartlarının oluşturulmasında başarılı olmak için aşağıdaki özellikler incelenmiştir:

Özgüllük: Kuruluşlar, çalışanlarından beklentilerini tam olarak bilir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümlerinde belirlenen standartlar sayısal boşlukların daha zor bir ölçüm yapmasına neden olacaktır. Bununla birlikte, eğer ölçüm standartları niceliksel standartlara dayanıyorsa, ölçümler daha rahat yapılacaktır.

Gerçek: Standartlar, çalışanlar için ulaşılamayacak düzeyde olursa çalışanlar gönülsüz ve

umutsuz olurlar. Bunu önlemek için kurulacak standartlar gerçekçi ve güvenilir olmalıdır. Bazı kurumlar, standartlar için atölyelerle müzakere eder ve dönemin başında görüş birliğine varırlar ve karşılıklı olarak formları imzalarlar. Bu sözleşmeye sadık kalacak olan çalışanın sözleşmeli olarak kendisine bakacağı ve hedeflere odaklanacağı belirtilmiştir (İstanbul Valiliği, 2012, s.13).

Özetle, performans yönetim süreci aşağıdaki adımları içerir.

1- Ölçülebilir başarı standartları belirlenir ve planlama yapılır,

2- Performans izlenir,

3- Çalışan ile iletişimde kalınır,

4- Hedeflerle performanslar karşılaştırılır, değerlendirme ve ardından çalışana geribildirim yapılır,

5- Değerlendirme sonucunda sonuçlar diğer insan kaynakları fonksiyonlarına yansıtılır. Terfi, prim, transfer, eğitim, ödül sistemleri yürürlüğe konulur.

Değerlendirme Periyodlarının Belirlenmesi

Başarılı değerlendirmeler hakkında bilgi verme sürecini içerir. Başarılı değerlendirme, örgütlerin yapısına, çalışanların potansiyellerine göre özelliklerine göre değişiklik gösterir ancak bunlar hakkında bilgi verilebilir. Performans değerlendirmesi yılda en az bir kere olmak koşuluyla, yılda iki veya hatta birkaç kez yapılabilir. Örgüt içinde değerlendirme dönemlerine karar verilirken genellikle, kaynak olanakları, kuruluşun hedeflerinin, stratejilerinin doğrultusunda bir belirleme yapmak gerekir. Genellikle, kuruluşlar altı aylık dönemlerde değerlendirmeler yapar.

Çalışanları değerlendirme süreci çok zordur ve zaman alıcıdır. Değerlendirmeler çok sık yapılırsa çok etkili olduğu söylenemez. Değerleme dönemleri, değer yargılarında önemli bir farklılığa neden olmaz, çünkü toplam zamana göre uzun sürerler. Buna ek olarak, eğer sürekli değerlendirme yapılırsa, işler rahatsız edilecektir.

3.5.Performans Değerlendirme Yönetimi

Değerlendirme sonuçları, çalışanların çeşitli kararlarını vermek için kullanılır. Bununla birlikte, ana amaç değerlendirme geliştiricisine ek olarak, sistem de değerlendirici ile değerlendirici arasında iyi iletişim, iş birliği ve dayanışmayı içermelidir (Tortop ve diğerleri, 2010, s. 306).

Çalışanın performansını değerlendirmeden çalışan tarafından kullanılacak performans standartları, performans değerlendirme sisteminin etkililiğinin en önemli göstergeleridir. Bu nedenle, standartlar gerçekçi, dinamik, anlaşılabilir ve örgütsel hedeflerle tutarlı olmalıdır. Performans değerlendirmesi başlamadan önce, çalışan bu standartlardan haberdar olmalıdır. Buna ek olarak, standartların oluşturulmasında, çalışanların katılımı standartların daha iyi anlaşılmasını sağlar.

Performans standartlarının belirlenmesi hem çalışanlar hem de yönetim için önemlidir. Çalışanlar, beklenen başarı seviyesinin neler olacağını tahmin etme, eksikliklerini öğrenme ve böylece becerilerini ve performanslarını geliştirme ve geliştirme becerisine sahiptir. Yönetim, çalışanların kararlarını objektif bir temelde tayin etme, çalışanların potansiyel yeteneklerini öğrenme ve uygulanan yöntemlerin ve tekniğin geçerliliğini test etme fırsatı bulmaktadır. Bu nedenle; Performans standartlarının anlaşılması kolaydır ve ölçüm yeterince objektif olmalıdır. Bir yöneticinin, çalışanların çalışma performansı hakkında net bir fikir birliğine varması, çalışmanın spesifik performansı için kriterler üzerinde net bir görüş birliği olması ve çalışanların performansını bu belirlenmiş standartlar doğrultusunda değerlendirmesi gerekir.

3.5.1. Performans Değerlendirilmesinde Yapılan Hatalar

İnsan için yapılan her uygulamada olabileceği gibi, performans faktörünün de temeli insan faktörü olduğu için uygulamada hatalar oluşması kaçınılmazdır. Tüm taleplere cevap veren kesintisiz ve hatasız bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak imkansızdır. Performans değerleme sürecindeki iş, yönetici ve sistem nedeniyle ortaya çıkan bu hataların sistemin verimliliği üzerinde olumsuz etkisi olacağı açıktır. Bu hatalar çoğunlukla, değerlendirme araçları ve yöneticilerin farkında olmadığı nitelikler,

yöneticilerin sistem hakkında bilgi edinememesi ve sistem eksikliği gibi farkların olmaması gibi hatalar ve yanılgılardan kaynaklanmaktadır.

Performans değerlendirmede başlıca karşılaşılabilecek hataları şu başlıklarda özetleyebiliriz. Aşırı hoşgörü, esneklik, katılık, hale etkisi, merkezi eğilim, yakın zaman etkisi. Bu hatalardan kaçınmak gerekir.

3.6.İKY ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Çalışmalar

Örgütsel başarıya sürekli ve etkili bir şekilde katkıda bulunacak çalışanların olması, şansın ötesinde, yönetilebilir bir operasyon dizisinin sonucudur. Bu, insan kaynakları yönetimi adı verilen, yönetilebilir bir dizi işlemdir. Bu süreçlerden biri performans değerleme sürecidir. Performans değerleme sürecinden kaynaklanan bilgiler; Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi ve diğer yönetsel faaliyetlerle ilgili kararlar almak ve çalışanların performans hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarına ilişkin geribildirim vermek. Hiç şüphe yok ki, motivasyon, insan kaynakları yönetimi için en önemli alanlardan biridir. Çalışanların motivasyon seviyeleri doğrudan performanslarından etkilenir. Buna ek olarak, performans değerleme çalışanın motivasyon seviyesinde etkilidir. Performans ve motivasyon arasındaki ilişki üzerine yapılan birçok araştırma, performansı değerlendiren çalışanların düzenli olarak çalışmayanlara göre daha mutlu ve daha üretken çalıştığı sonucuna varmıştır (Tortop ve diğerleri, 2010, s.306).

3.7.Eğitimin Performans Üzerindeki Etkisi

Reel dünyada, örgütsel büyüme ve gelişme gibi olgular birtakım faktörlerden etkilenir. Organizasyonel gelişim sürecinde mevcut araştırma ortamında çalışanların eğitimi hem performansı artırmada hem de verimliliği arttırmada çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu, kuruluşların rekabete ayak uydurabilecekleri ve üst düzeyde kalabilecekleri bir ortamda olmasını sağlar. Dolayısıyla, çalışanlarını eğiten kuruluşlarla bunu yapmayan kuruluşlar arasında önemli bir fark vardır. Mevcut literatür, eğitim ve gelişimin çalışan performansı üzerindeki açık etkilerin varlığının kanıtlarını sunar. Özellikle çalışanın performansıyla ilgili performans sorununun üzerinde bazı çalışmalar yapılmıştır. Örgütsel performansa genel bir bakış sunan başka çalışmalar da vardır.

İnsan kaynakları yönetiminin işe alımdan sonra düzenli ve sürekli takip etmesi gereken temel faaliyet eğitimdir. Toplumsal gelişmenin en önemli unsuru şüphesiz ki insanların ve kaynakların zenginleştirilmesidir ve bunu yapmak için tek ve alternatif yol eğitim yoluyla verilir. Bir saat içinde bilginin değiştiği dünyamızda, sektörlerimizin hızı takip edebilmek, bilgi güncellemesi yapmak, yeniliklere ve gelişime açık olmak, yeni üretim ve pazar alanlarına ulaşmak, deneyimli bir desteğiyle mümkün olacaktır. Eğitim ve danışmanlık. Eğitimsiz bir süreçte, buna göre gelişip üretken olmanız imkansızdır.

Yukarıdaki ifadeyle ilgili olarak Wright ve Geroy (2001) çalışanların becerilerinin etkili eğitim programları aracılığıyla değiştiğini öne sürmektedir. Bu nedenle eğitim yalnızca çalışanların genel performansını iyileştirmekle kalmamakta ve mevcut işlerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri için değil aynı zamanda bir sonraki iş için gerekli bilgi, beceri ve davranışları da arttırmaktadır. Böylece, organizasyon en üst düzeyde performansa katkıda bulunur. Araştırmanın ilk aşamalarında, bu ilişki hakkında ilginç bulgular elde edilmiştir. Eğitim, çalışanlar ve organizasyon için önemli yararlar ile bağlantılı olarak performans artışı sağlamıştır (Swart ve ark. 2005), eğitimin eksikliklere ve performans açıklarına yönelik bir araç olduğunu düşünülmüştür. Eğitim, çalışanların performansını artırmanın bir yolu olarak görülmüştür (Tortop ve diğerleri, 2010, s.308).

Swart ve ark. (2005), çalışanların performansını iyileştirmek ve çalışanların özel yetenek ve niteliklerini geliştirmek için eğitim müdahaleleri yapmak gerektiğini, bu şekilde örgütteki çalışanların iyi iş çıkardığını anlamasına yardımcı olduğunu ileri sürmüştür. Bu noktada, işçilerin bilgi, beceri ve davranış ihtiyaçları şirketin ihtiyaçlarına göre ayarlanmalıdır. İşçiler, farklı şeyler hakkında belirli bir miktarda bilgiye sahip olurlar. Bununla birlikte, bu bilgi yetersizdir ve işçiler kendilerini sürekli yeni iş performansı ihtiyaçlarına uyarlamalıdırlar. Başka bir deyişle, örgütler işçileri eğitmek ve korumak için devam eden politikalar geliştirmeli, beceri ve performans açıklarını görmeyi beklememelidirler.

Wright ve Geroy (2001)'e göre, çalışanların sahip oldukları beceriler etkili eğitim programları vasıtasıyla geliştirilmektedir. Eğitim sadece işçilerin toplam performansını arttırmakla kalmaz, aynı zamanda daha etkin çalışmasını sağlarlar, ancak aynı zamanda bilgi, beceri ve davranış düzeylerini arttırırlar. Bu, zamanla, organizasyonun performansını yüksek seviyede arttırır. Eğitim yoluyla işçi aileleri geliştirilir, işle ilgili faaliyetlerini etkin

bir şekilde yürütebilir ve firmaya rekabette gerekli hedeflere ulaşma imkânı sunar. İşçilerin iyi eğitilmesi durumunda memnuniyetsizlik, yokluk ve işsizlik şikayetleri azalır. İşçiler doğrudan başarıdan memnun olurlar ve becerilerini geliştirdiklerini düşünürler. Eğitimin sağladığı faydalar eğitim planlandığında kolayca elde edilir. Bu organizasyonun ve eğitimcilerin önceden iyi hazırlanmalarını gerektirir (Tortop ve diğerleri, 2010, s.311).

3.7.1. Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

Eğitim insan değişiminde ve insanın gelişiminde gerekli olan kaliteyi ve niceliği artırmak için en önemli araçtır. Eğitim, hedeflere ulaşma ihtimalini artırmak için personel tutum ve davranışlarında değişiklikler yapma süreci içindir (Gül, 2000:60).

Bilgi edinme ışığında, organizasyonlardaki eğitim; İşe alınan kişilerin işlerini etkili bir şekilde yapabilmesi için sahip olması gereken beceri ve tutumların kazandırılmasıdır. Eğitimin bireysel ve organizasyonel olarak ele alınması mümkündür. Eğitim, bireysel bir perspektiften bakıldığında, amaçlarını gerçekleştirmedeki başarılarını artırmak için işgalcilerin davranış, bilgi, beceri ve motivasyonlarını değiştirmenin ve geliştirmenin bir yoludur. Örgüt eğitimi, mevcut başarıyı verimlilik, etkinlik ve verimlilik açısından iyileştirmeyi amaçlayan tüm yönetim hedefleridir (Yüksel, 2004:199).

Buna ek olarak, mesleki bilgi alanlarını genişleten, çalışanların ve gruplarının daha etkili bir şekilde uygulayabilecekleri düşünce, akılcı karar verme, davranış ve tutum, alışkanlık ve algılarda olumlu değişiklikler yapmayı amaçlayan bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme Yük altında oldukları veya gelecekte yükleri altında kalacakları görevler. Eğitim faaliyetleri ve eylemlerdir.

Kaliteli eğitim (eğitim kalitesi), kendi alanlarında uluslararası düzeyde rekabet edebilme yeteneğine sahip bireylerin yetiştirilmesi, bilgiye ulaşım ve bilgi üretilmesi yönünde eğitim kurumlarının mevcut olanaklarının en iyi şekilde kullanılması yoluyla sağlanabilir. Diğer bir deyişle, öğrencinin becerilerini geliştiren, akıl yürütme yeteneği kazandıran, aynı zamanda şüphe uyandıran, eleştiren ve düşünen eğitim nitelikli eğitimdir. Bu nedenle, günümüz işletmelerinde eğitim, boş bir yatırım, yani ekonomik bir getiri olmaksızın boşa harcamak anlamına gelmiyor. Çünkü yaşamak, varlığını en iyi şekilde korumak, eğitim ve gelişme yoluyla mümkün olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerdeki eğitim faaliyetleri

yalnızca çalışanın değil organizasyonun da yararına olacaktır. Eğitim öncelikle kendine güven ve kendini gerçekleştirmeyi arttırırken, iletişim yeteneğini ve iş doyumunu ve dolayısıyla performansı arttırır. Bu noktada ahlaki olarak daha iyidirler. Eğitimler aynı zamanda çalışanların daha iyi kararlar almalarını ve sorunları etkili bir şekilde çözmelerini sağlar. Sürekli eğitim ve personel gelişimi sağlayan işletmeler artan iş gücü esnekliği sayesinde rekabet etme şanslarını artırarak kolayca değiştirebilirler. Eğitim yoluyla performansın artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve müşteri memnuniyetinin arttırmaktadır (Geylan, 2002).

Eğitim kurumları bir hizmet sunmaktadır. Bu hizmetin özelliklerini tanımlamak ve sürekli gelişmenin yollarını belirlemek çok önemlidir. Hizmet gelişimi, hizmetin üretildiği süreçlerin dikkatli bir şekilde işlenmesinin sonucudur. Güç, not, ödül, tehdit ve ceza gibi bazı harici motivatörleri kullanarak bazı performans önlemlerini geliştirebilirsiniz; ancak öğrenme konusundaki kararlılık ve inanç, dış faktörler ortadan kalktığında azalacak veya kaybolacaktır. Bir öğrencinin hayat boyu eğitime bağlanabilmesi için eğlenceli bir öğrenme gereklidir. Bazen bir şeyler öğrenmek için çok çalışmak gerekir. Bununla birlikte, öğrenme ve eğlenmeye gelince, bunlar çok fazla çalışma ve ağır iş gibi görünebilir. Öğrenciler basketbol oynarken saatlerce basketbol oynayacaklar, ancak bu onlar için ağır bir iş gibi gözükmeyecektir. Öğrenciler, eğitim konusunda ikna edilince, eğitim daha kolay ve verimli hale gelecektir (Özdemir, 2002).

3.7.2. Eğitim ve Performans İlişkisinin İrdelenmesi

Yapılan araştırmalarda eğitim ve performans arasında çok güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Mesleki eğitim ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma olmasına rağmen, stajyerlerinin özelliklerinin eğitim sürecini nasıl etkilediği ve iş performansının artması veya azaltılmasının nasıl etkilendiğine ilişkin çok fazla araştırma bulunmamaktadır.

Performans değerlendirmesi amacıyla çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, performans değerlendirme yöntemlerinin ilk örneklerinden biri olarak kabul edilen klasik yöntemlerdir. Bazıları pratikte sorunları çözmek veya daha objektif değerlendirmeler yapmak için geliştirilmiş modern yöntemlerdir.

Her örgütsel özellik organizasyonun kendi performans değerlendirmesini yapmasını gerektirse de, bu tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, değerlendirmenin bilimsel kriterlere göre yapılmasına ve bu bağlamda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her organizasyon tarafından kullanılmasına ihtiyaç vardır. Bu nedenle, mükemmel performans değerlendirme yöntemi gibi bir şey yoktur. Performans değerlendirmesi, uygulamanın özel koşullarını dikkate alarak gerçekleştirildiğinde daha etkilidir. İdeal olarak, yöneticiler ve çalışanlar, ne yapacakları, nasıl yapılacağı, istenen sonuçların nasıl elde edileceği ve üzerinde anlaşmaya varılan hedeflerin ve performansın ne derece başarılı olduğunun ortak bir anlayışa sahip olması gerekir.

Eğitim ile çalışan performansının artışı arasında doğrusal bir ilişki vardır. Verilen eğitimler, çalışanın farkındalığını, özgüvenini, iş tatminini / doyumunu, mesleki bilgi ve becerisini, yetkinliklerini arttırmakta, kişisel gelişimine katkı sağlamakta ve böylece çalışanın performansı artmaktadır.

Purcell ve Guest'e göre, eğitim ve geliştirme programları insan kaynakları yönetiminin hayati bir parçasıdır. Bu tür programlar, işçilerin bilgi, beceri ve yetenek seviyelerini etkiler. Bu bakımdan performans artar. Bu ilişki sonuçta organizasyonun daha üst seviyelerde performansına katkıda bulunur. Farooq ve Aslam'ın çalışması da, eğitim ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Eğitim, çalışanların karşılanmamış ihtiyaçlarını belirlemenin tek yoludur. Bu durumda, işçiler gerekli beceri düzeylerini belirler ve onları bu seviyeye getirmek için çalışırlar ve böylece örgütsel hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunurlar (Öner, 1999).

Harrison'ın çalışmasında da ifade edildiği üzere, eğitim yoluyla öğrenme örgütsel performansı artırmakta, eğitim şirket hedeflerine ulaşma noktasında kilit bir faktör olarak iş görmektedir. Bununla birlikte, eğitimin standart ve gerçek performans arasındaki boşluğu doldurmak için sorunların çözümünde uygulanması, çalışan performansını artırmak için etkili bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Swart'a göre, performans açıklarını kapatmak, çalışanların performansını arttırmak ve işçilerin becerilerini ve yeteneklerini iyileştirmek için eğitim müdahalesi yapmak gerekmektedir. Ek olarak, çalışanların performansını arttırmak uygulanan eğitim programının etkinliğine de bağlıdır. Şirket, çalışanların performansını yükseltmek, beklentilerini karşılamak için doğru eğitim imkanı

sunmalı, çalışanın süreçte yer almaya istekli olması için motivasyonunu sağlamalıdır (Kestane, 2001). Daha önce de belirtildiği gibi, çalışanın yüksek düzeyde performansı, ancak motivasyon ve ihtiyaçların ortadan kaldırılmasına yol açan kaliteli ve iyi bir eğitim programı ile mümkündür.

Wright ve Geroy (2001)'a göre, çalışanın sahip olduğu yetkinlikler etkin eğitim programları aracılığıyla değişir, eğitim çalışanların toplam performansını artırır, onların işi daha etkin yapmalarını sağlar ve aynı zamanda bilgi, beceri ve davranış düzeyini yükseltir. Bu, zaman içerisinde örgütün yüksek kademedeki performansını da artırır. Eğitim aracılığıyla çalışanın sahip olduğu ehliyetler gelişir, onun işi daha verimli yapmasını sağlar ve rekabet ortamında firmanın hedeflerine ulaşmasına imkân tanır. Ancak çalışan performansı aynı zamanda şirket kültürü, örgüt kültürü, iş tasarımı, performans değerlendirme sistemleri, firmada hâkim olan güç ve politika ile grup dinamikleri gibi kimi çevresel faktörlerden de etkilenir. Eğer firmada yukarıda belirtilen sorunlar mevcut ise, çalışan performansı bilgi, beceri ve davranış eksikliği sebebiyle azalır. Eğitimi etkin kılmak ve eğitimin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkide bulunmasını sağlamak için bu unsurların dikkate alınması gerekir. Ayrıca Eisenberger (1986)'in de belirttiği üzere, işçiler örgütün kendilerine bağlı olduğunu hissettiklerinde firmaya daha fazla bağlanıp daha yüksek performans ortaya koyarlar (Kestane, 2001).

Bartle'ın açıklamasıyla, etkin bir eğitim programı ve çalışan verimliliği arasında olumlu bir ilişki var. Bu süreçte yöneticiler sorumluluk almakta ve eğitim programının etkinliğini engelleyen faktörleri belirlemek ve çalışanların performans üzerindeki etkilerini nötralize etmek için gerekli önlemleri almalıdır. Ayrıca eğitim, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde performansı arttırır, bu yolla çalışanların bağlılık seviyeleri artar. Genel olarak, eğitim programının çalışan motivasyonu, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri pek fark edilmemektedir. Firmaların uygun eğitim uygulamalarının işçilerin davranışlarını etkileyip etkileyemeyecekleri konusunda çok az çalışma yapılmıştır. Lang'a göre, eğitim örgütsel bağlılığı artırıcı bir faktördür. Öte yandan, Gartner ve Nolan, çalışanların bağlılığının bazı insan kaynakları uygulamalarından kaynaklandığını belirtmiştir. Bu uygulamalar, kariyer geliştirme ve eğitim olanaklarıdır. Ek olarak, Meyer ve Smith, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı araştırmışlar ve etkili çalışan performansının nedenlerini tespit etmişlerdir. Arnoffun'ın belirttiği gibi,

eğitim oturumları, yaş, tutum veya teknolojik değişimle başa çıkma becerisi eksikliği gibi bazı demografik faktörlere bağlı olarak girişimci becerilerini hızlandırmakta, işgücündeki yaratıcılığı arttırmakta ve potansiyel insan kaynaklarının kaybını önlemektedir. Obisi (2011), eğitim bilgisi, becerisi ve davranışını sistematik bir şekilde arttırma sürecinin iş yerindeki çalışanların performansını artırdığını, eğitim programının ihtiyaç ve hedeflerinin, çalışanlara eğitim verilmeden önce belirlenmesi gerektiğini belirtmektedir (Bilgin, 2007: s. 89).

Scott, Clothier ve Spiegel, eğitimin iyi bir organizasyonel yönetişimin özü olduğunu iddia etmektedir. Çünkü eğitim çalışanları daha verimli yapmaktadır. Eğitim, çalışanların firma içinde kendilerini geliştirmelerini sağlamakta ve değerlerini artırmaktadır. Ayrıca, eğitim, çalışanların organizasyon için başarı sürecine katkıda bulunmalarını kolaylaştırır ve işle ilgili davranışların biçimlenmesini destekler. Sonuçta, firma, çalışanların artan performansından daha yüksek getiri elde etmektedir. İyi eğitim almış bir çalışan örgütsel kaynakları daha iyi kullanacak ve israfı azaltacaktır. Sonuçta, işçiler iyi bir eğitim gördüklerinde, örgüt onlara en üst düzeyde güven, sorumluluk ve yetki vermektedir (Bilgin, 2007: s. 89). Özetle hizmet içi eğitim ile çalışan performansı arasında doğrusal bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır.

3.7.3. Değerleme Sonuçlarının İrdelenmesi

Kurumlar tarafından istenen performans seviyesine ulaşılmasında insanların kazanımlarının artması, çalışanların ve dolayısıyla insan kaynaklarının yönetiminin anlaşılmasına yönelik yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açısı, örgütlerin ihtiyaç duydukları öğelerin sayısının ve kalitesinin seçimi, değerlendirmesi ve eğitimi gibi bilimsel, çağdaş sistemleri ve teknikleri bütünüyle gereği haline getirmek zorunda kalmasına neden olmuştur. Performans değerlemesinde ortaya çıkan bu yeni anlayışın etkilerini görmek de mümkündür. Bu bağlamda, performans değerlendirme, yalnızca kuruluşun işgücü kapasitesinin, stratejik planlama ve karar verme sürecinin belirlenmesinde değil, aynı zamanda çalışan ve organizasyonun geliştirilmesinde de kullanılmaya başlamıştır.

Sorun eğitim faaliyetinin daima örgütsel beklentileri karşılayacak düzeyde olmayacağıdır. İşin gerektirdiği bilgi ve beceri ile bunu yapan kişinin çalışana karşı sahip olduğu bilgi ve

yetenek arasındaki fark nedir? Bu soruların cevabı, performans değerlendirmesinin sonucu olacaktır.

3.7.4. Performans Değerlendirmesi Açısından Mesleki Eğitimin Önemi

Hayatlarını devam ettirmek için gelişen teknoloji ve insan kaynakları yönetimindeki değişiklikler nedeniyle ihtiyaç duyulan kurumlar, ekonomik gerçekleri göz önüne alarak eğitim düzeylerini yüksek seviyede tutmalıdır.

Hizmet içi eğitim organizasyonların temel amacı, belirli teknik yeterliliklerin sağlanmasını ve personelin doğru karar vermesini sağlamaktır. Teknoloji ve insan ilişkilerindeki farklılıklar çoğu zaman sorunların yerinde çözümlenmesini gerektirir. Bu durum, personelin doğru davranışını göstermek suretiyle kendi kararlarına uygun olmalıdır. Bir eğitim programı, çalışanlarının tutum, yetenek ve bilgilerini geliştirerek kurumun performansını artırmayı amaçlamaktadır.

Kurum açısından farklı boyutları nedeniyle, mesleki eğitim birçok anlam ifade edebilir ve ayrıntılı olarak incelenmeli ve bir program olarak uygulanmalıdır. Performans değerlendirmesinin anahtarı, personelin kendi gelişiminin faydalarının yanı sıra ölçeğin kullanılabilirliğini test etme zorluğu ve stratejik bir yaklaşımla belirlenen hedefe ulaşmanın zorunluluğuna dayanmamaktadır.

Uygulanan her türlü mesleki eğitim programı doğrudan veya dolaylı olarak bir maliyeti vardır. Programların sürdürülmesinin bu maliyeti, personel üzerinde kalıcı davranışsal değişiklikler yaratarak ve nihai olarak hizmet ve maliyet maliyetini yaratarak öğrenmeye yardımcı olur. Eğitim programlarının sonunda elde edilen gelir, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye yardımcı olur ve sunulan hizmet anlamlıysa ekonomik açıdan anlamlı olduğu söylenebilir. Kurum personeliyle ilgili bir eğitim programının uygulanması, bununla ilgili pek çok problem getirecektir, bu nedenle eğitim programının etkinliği doğru bir metodoloji ile hesaplanmalı ve ölçülmelidir (Sabuncuoğlu, 2000).

Kurumlar tarafından yapılan mesleki eğitimlerle, çalışanlara yeni bilgi ve beceriler kazandırarak performans hedefleri gerçekleştirilebilmektedir. Çalışanlar, yaratıcı yeteneklerini örgütsel hedeflerine ulaşmaya yönelik olarak harekete geçirmek için eğitilmişlerdir ve birçok çalışmada çalışanların eğitim düzeyi artmıştır.

Eğitim performans ilişkisini gösteren çeşitli örneklerden bahsetmek mümkündür. Sözgelimi, iş bilgisini artırmayı hedefleyen interaktif video eğitim uygulamaları yoluyla, müşteri hizmetlerinde çalışan 35.000 çalışan eğitilmiş ve daha sonra çalışanların performansını arttırmak ve sonuç olarak şirket kazançlarını artırmak hedeflenmiştir. Bu eğitim uygulaması ile, bilgi sınavlarından en yüksek puanı almış olan personelin genellikle şirketin en iyi performans gösteren personeli olduğu görülmüştür (Sabuncuoğlu, 2000).

Öte yandan, insanların yetkinliklerine ilişkin inançları, performanslarını arttırmada önemlidir. Bunun nedeni, bu insanların çalışma koşullarına ve güçlüklerine direnme konusunda daha yüksek bir seviyeye sahip olmalarıdır. Yine bireysel anlayışa sahip çalışanlar eğitim faaliyetlerinde daha başarılıdır, çünkü potansiyel ve kişisel davranışlarını kolayca kontrol edebilirler.

İşin yüklediği çok önem gerektiren bazı davranışlar vardır. Bu davranışları önceden belirlenmiş davranışlar ve yenilikçi davranışlar olarak ayırt edebiliriz. Önceden tanımlanmış davranış; önceden planlanan, işin gerektirdiği beklenen davranışlardır. Onlara itaatkâr davranışlar diyebiliriz. Yenilikçi, davranış kendini geliştiren davranışlardır. Bunlar, iş nedeniyle arzulanan davranışların ötesinde beklenen davranışlardır. Günümüz dünyasındaki yenilikçi davranış, organizasyonun rekabet edebilmesi için gereklidir. Yenilikçi davranış kategorisinde yer alan davranışlardan biri kendini eğitimdir. Kendini geliştirme, performansın niteliksel boyutudur. Kendini geliştirme, işi daha iyi yapmak için bilgi ve becerilerin seviyesini yükseltmekle ilgilidir. Kişinin kendisini eğitmesi için bir zorunluluk olsa da, bu davranış gönüllülük gerektirir.

Bugünün iş dünyasında, işin doğası da değişmiş ve daha esnek ve dinamik hale gelmiştir. İşi canlı tutabilmek için, işi yapan kişinin sürekli olarak gelişen, yani kendini yenilemek için gerekli bilgileri takip etmek gerekir. Kurumun içinde veya dışında planlı eğitim yoluyla, zamanla gelişen yaşlanmayı önlemek, bilgiyi taze tutmak başarılabilir, çünkü bireyin kendi gayretine bırakılabilir.

Günümüz iş dünyasında, personel seçimi, performans değerlendirmesi, terfi kararları, mesleki eğitim ve mesleki yeterlilik belgeleri, çalışanların kariyer gelişim planları ve insanların uygun görevlere yerleştirilmesi gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde bilgi sınavları kullanılır.

Performans değerlendirmesi aslında insanları birbirlerinin durumuna maruz bırakan bir süreçtir. Bilgi sınavları, insanların kararlaştırılması gereken durumlarda bireyler arasında karşılaştırmalar yapmak için kullanılabilir. Personel seçimi çalışmaları, beceri testlerinin ve bilgi seviyesinin motivasyon ve kişilik testlerine göre daha iyi performans göstereceğini ortaya çıkarmaktadır.

Özetle, işle ilgili bilgi ve beceriler, iş yapmak için temel koşullardan biridir. Bir çalışanın, işin gerektirdiği temel bilgi ve becerilere sahip olmadan işte iyi performans göstermesi pek olası değildir. Bilgi seviyeleri, birisinin işi yapıp yapamayacağının veya daha iyi kimin yapacağının bir göstergesi olarak kullanılabilir. Diğer koşullar eşit olduğunda, bilgi ve iş becerileri açısından daha nitelikli olan kişi, diğerlerinden daha başarılı olacaktır. Buna ek olarak, iş dinamiktir ve işin yapısı ve yapısı zaman içinde değişir. Bilgiyi sürekli yenilemek ve kendisini yenilemek, değişime ayak uydurmanın ve performansın sürdürülmesinin anahtarlarından biridir.

Tüm bu sonuçlar, mesleki eğitim seviyesi ile performans arasında güçlü bir korelasyon olduğunu açıkça göstermektedir. Bu nedenle, potansiyelini belirlemek için çalışanın mesleki eğitim düzeyi performans değerlendirme sürecine dahil edilmelidir.

Çalışan Kişilik Özelliği

Kişiliği bireyin yaşam biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Bununla birlikte, bu kavram içerisinde kişiliği, dostluğu, kişisel özellikleri ve zihinsel yönelimi de gerçekleşecektir. Başka bir bakış açısına göre, kişilik, kişinin zihinsel ve fiziksel özelliklerinde ki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıması olarak tanımlanabilir.

Çalışanın kişiliği yapılan iş için uygunsa performans da olumlu etkilenir ve çalışanın kişiliğiyle herhangi bir iş ilişkisi olmadığında stres artışı nedeniyle performans düşer.

Motivasyon da çalışanların performansını etkileyen faktörlerden biridir. Motivasyon, kişilik özelliklerine yoğun bir şekilde dayanan kişinin ihtiyaçları, arzuları ve beklentilerinin bir işlevidir.

Çoğu kuruluşta olumsuz tutum ve davranışlar, düşük performans, halkın memnuniyetsiz arzuları ve ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Arzuları ve ihtiyaçları karşılamak için

insanın yarattığı bir güç olan motivasyon ve performans arasında doğrudan ve mutlak bir ilişki tanımlama sorunu değilse de, pek çok araştırma, motivasyon düzeyinin performans üzerindeki bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu bir çelişki olarak algılanmamalıdır. Çünkü, performans düşüşü, performansı etkileyen motivasyon dışındaki diğer faktörlere bağlı olabilir.

Bireyin performansını etkileyen kişisel faktörlerden biri inanç ve tutumlardır. İnançlar insan psikolojisinin vazgeçilmez unsuru ve temel taşıdır. İnsan psikolojisinin devamlılığında tutarlılık inançlardan kaynaklanmaktadır. İnsanlar, inançlarıyla, kendi düşünce ve düşüncelerini açıklayarak, çevrelerinde olanları yargılar ve yargılarlar.

Tutumlar, inançların ve değer yargılarının dışa yansımasıdır. Bir konudaki tutum ancak inanç ve değer yargılarının dayandığı sürece devam eder.

İnanç ve tutumlar insan hayatında önemli bir role sahiptir. İnsanlar tutum ve inançları ile kişilik ve kararlarına süreklilik, dış dünyayı yorumlama ve bir anlayış getirme imkanı verirler. Bu inanç ve tutumlar, çalışma yaşamında sağlanacak önemli rollerdir.

Çalışanlarınızın benlik saygısı duygusu sahibi olmalarınız kişiliğinizin bir sonucudur. Organizasyon yapısındaki çalışan, kurumun kendi beklentilerini operasyon, beklenti ve tutumların spesifik yönleri ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma, memnuniyet aramasıdır. Bu görev aynı zamanda çalışanların eğitildiği kişilik ve kültürel çevrenin bir sonucu olarak da algılanabilir.

Benlik saygısı, çalışanın birlikte çalışmaya ilişkin bir birey veya bir anlayışa sahip olduğunu da ortaya koymaktadır. Bu da, çalışma ortamını etkiler ve beklentileri önemli ölçüde etkiler. Benlik saygısı yüksek çalışanlar, kişinin merkeziyetçiliğine önem verirken, benlik saygısı düşük olanlar, grubun amaç ve ilkelerine önem vermektedir. Bu noktada kişi-grup ilişkisinde iki önemli kavramın varlığından söz edilebilir;

Bireyselleşme veya bireysel normlara ve kolektivizme yönelme. Yüksek benlik saygısı olan çalışanlara da yüksek başarıya ihtiyaç duyulmaktadır. "Başarı için ihtiyaç" ın, iş davranışında doğrudan etkisi vardır. Yüksek ihtiyaçları olan çalışanlar bireysel normlara yönelmişlerdir ve bağımsız olarak çalışmak, bireysel olarak tanınmak ve kendilerini eğlendirmek ve performans hakkında geribildirim almak istemekle birlikte, düşük

motivasyona sahip olanlar takdir etmek istemiyorlar.

Yönetim ve Çalışan Politikası

Her organizasyonda yöneticilerin bir yönetim tarzı mevcuttur, bu yönetim politikalarını gerçekleştirmenin bir yoludur. Bu etki altında, çalışma-yönetim ilişkileri ortaya çıkacaktır. Bu ilişki biçimi, iş doyumunu olumlu ya da olumsuz olarak etkiler.

Yıllarca çalışma, mutlu çalışanlar, yüksek performanslı çalışanlar gösterdi. Çalışanlar tarafından benimsenen bir yönetim tarzı, çalışanların yüksek moralini ve dolaylı olarak performanslarını olumlu yönde etkiler.

Yönetim biçimi, örgüte üye olan herkesin uyması gereken kurallar ile somutlaştırılmıştır. Yönetim, çalışan davranışını örgütsel yapı ve hedeflerle uyumlu hale getirmek ister. Bu amaçla, çalışanların davranışlarını düzenleyen kuralları tanımlarlar. Bu kurallar, bir çalışanın ne yapması gerektiği ve ne yapması ve yapmamasının sınırlarını belirtir. Bu limitler, yönetim sürecinin şekillendirilmesini ve yönetsel yapının tanımlanmasını sağlar.

Çalışanın işine olan tutumunu ve dolayısıyla iş performansını etkileyen bir dizi idari uygulama bulunmaktadır. Çalışanların bireysel esnekliğini azaltarak sıkı bir denetim biçimi yönetim-çalışan ilişkilerini olumsuz bir şekilde etkilerken, kararlarda katılımcıların düzeyi, işe yönelik olumlu tutumların geliştirilmesini sağlar. Buna ek olarak, işin yapısı, özellikleri, iletişim olanakları, rol çatışmalarının sıklığı, çalışma ortamının yetkinliği ve düzeni, standartlaştırma düzeyi, tanıtım olanakları, yönetim biçiminin etkisi gibi birçok idari uygulamanın olduğu söylenebilir.

Kuruluşların yönetim ve çalışan politikaları, çalışan özelliklerinde ve kuruluşu etkileyen iç ve dış değişikliklere göre yeniden şekillendirilir. Demokrasi, katılım ve iş birliği gibi kavramlar, geleneksel bürokratik yönetim türlerinin gerilemesine neden olan çağdaş yönetim yaklaşımını getirdi ve yönetimin ve çalışanları yeniledi ve karşılıklı işbirliğini artırdı. Dahası, çalışanlara yönelik tutum değişikliğinin en önemli nedeni olan artan kültür ve bilgi düzeyine bağlı olarak, çalışanlar başkaları tarafından yönlendirilen bir araç olmamayı arzuladılar.

Öte yandan, özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerinin geliştirilmesi ve küresel

rekabetin artmasıyla birlikte bilgi toplumuna geçiş, örgütlerde yeni bir perspektife ihtiyaç duydu. Bu yeni bakış açısı, kuruluşun çıktısının kendisine dayanan fiziksel ve teknolojiden daha fazla bilgi olduğu ve giderek daha fazla bilgi temelli rekabet örgütlerinin nasıl yanıt vereceği üzerine kuruludur. Yeni ekonomi adı verilen bu yeni işletme ortamı, yoğun araştırma, bilgi yaratma ve uzman kullanımı üzerine kuruludur (Erdoğan, 2008).

Bu gelişmeler aynı zamanda gelişim odaklı yönetim, sürekli iyileştirme, esneklik, süreç yönlendirmesi, insan önceliklendirmesi, takım çalışması, geleneksel, kontrol odaklı yönetim yerine açık iletişim ortamı gibi özelliklerin ortaya çıkmasına ve önemine neden oldu. Niteliklerin kalitesi organizasyonel davranış üzerinde etkili olmuştur ve çalışanın katılımı, çalışanların katılımı, çalışan ve yönetim arasındaki ilişkiyi, yapılan işi analiz etmek ve bunu nasıl geliştirileceğini düşünerek çalışanın ön safları ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede eğitim ve öğretim faaliyetleri önem kazanmıştır.

Bu gelişmeler örgütlerin ve özellikle de insanların sonucudur; Sürekli değişim bir zorunluluk haline geldi. Peter Drucker'in ifadesiyle, herhangi bir konuda bilgiye ve uzmanlığa sahip bir kişi her 4-5 yılda yetersiz kalır. Bu anlamda, insan unsuru için bakış açısı, kontrol edilecek bir maliyet unsuru ve herhangi bir zamanda değiştirilebilen bir üretim unsuru olmak yerine yenilenip geliştirilebilecek bir stratejik kaynak olarak görülmeye başlanmıştır (Erdoğan, 2008).

Değişimin dinamik olarak yaşandığı günümüz dünyasında, bu değişimlerden etkilenen ve bunu belirli bir biçimde etkileyen insan faktörü, yönetim süreci, çalışan politikaları rekabet edebilirliğin sağlanmasında önem taşımaktadır. Bu nedenle, idari süreçler ve çalışan politikaları için sürekli bir araştırmaya sahip olmak zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda, yıllarca, işe göre, insan mı erkek mi? İşe alma veya genel kültür uzmanlığı mı? Kapalı bir personel sistemi veya açık başvuru mu? Gizli kayıt açık bir değerlendirme midir? Ne çeşit ödüllendirme ve maaş sistemi? ve benzer sorular ele alınarak performans düzeyini artıracak en iyi çalışan politikalarını ve uygulamaları tanımlanmalıdır (Erdoğan, 2008).

3.8.Eğitimin Performansa Dönük Amaçları

Eğitim birden fazla amaca hizmet etmektedir. Örgütlerin nihai hedefi, karlılıklarını artırmak için düşük maliyetle en üst düzeye çıkmaktır. Günümüz işletmelerinde bu

anlayışta, üretim optimizasyonu için etkili bir faktör olan eğitim incelenmektedir. Bu ana hedefe ek olarak, ekonomik, sosyal ve bireysel hedefler konulmaktadır.

Hawthorne araştırmaları ve işçilerin verimliliği konusundaki diğer pek çok çalışmaya göre, işlerinden memnun olan çalışanlar işlerinden memnun değillerse, tatmin olmazsa ve iyi performans göstermezlerse işten ayrılırlar. Mutlu ve memnun olan çalışanlarda çalışanların performansı daha yüksektir. Yönetim, yüksek performanslı çalışanları şirket amaçlarına ulaşmak için daha kolay motive edebilir. İşini yapmaya yetkili hissettiğinde tatmin olur. Bu sadece eğitim programları ile mümkündür. Eğitim uygulamalarının kabul edilmesi, üst düzey yöneticileri teşvik ederek işgücünün performans düzeyini arttıran daha iyi bir çalışma ortamı yaratılmasını mümkün kılmaktadır. Leonard-Barton'a göre, gerekli bilginin değerini rakiplerine kıyasla rekabet gücünün gerekli bir kaynağı olarak sunan bir organizasyon, sürekli öğrenme fırsatları sağlayan bir sistem kurmalıdır. Bunun etkili olabilmesi için eğitim en önemli yoludur. Briscoe'nin vurguladığı gibi, iyi eğitim almış bir iş gücü, performans hedeflerine ulaşmak ve piyasada rekabet avantajı kazanmak için daha fazla beceriye sahiptir. Eğitim, çalışanların çalışmalarını daha etkin bir şekilde tamamlamalarına olanak tanır. Bu nedenle eğitim stratejik olarak insan kaynakları performansının yönetiminde yaşamsal bir unsur olarak görülmelidir. Eğitimin personel performansı açısından önemi Birçok ankette, öğrenme sürecinin hızlanması bahis yoluyla ele alınmaktadır. Eğitim yoluyla çalışanların performansı, iş ile ilgili bir mesleğin icrası için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin acil olarak geliştirilmesinin kalbindedir. Bu görünümde, çalışanlar örgütsel hedeflere daha fazla bağlı olacaklardır (Sabuncuoğlu, 2000:110).

Eğitim; şirket için yapılan yatırımın nihai sonucu ve çalışanın artan performansı, öğrenmeyi geliştirme kültürünün yerleştirilmesiyle sonuçlanır. Çalışanların performansı bir firma, şirket veya kuruluştaki çalışanların performansı ile ilgili yaygın olarak kullanılan insan kaynakları biçimindeki her türlü konuyu kapsar, başka bir deyişle performans, doğrudan veya dolaylı olarak çalışanları etkilemekte ve doğal olarak çalışmayı da etkilemektedir.

3.8.1. Eğitimin Performansa Dayalı Ekonomik Amaçları

Her kademede çalışan personel işvereni çeşitli eğitim programları ile personel politikasına

göre yükselterek ve yaptıkları işe veya ileride yapılacak işe göre hazırlamak suretiyle iş verimliliğini kuşkusuz arttıracaktır. Bu nedenle, ekonomik amaç üretim ve çıktı yükseltici olarak tanımlanabilir. İşletmeler her geçen gün yeni bir teknikle karşı karşılaşır ve çoğu zorunlu olarak uygulanmaya zorlanır. Her gün yeni makineler ve çeşitli araçlar kullanılır. En etkin biçimde kullanılmaları, yöneticilerin, çalışanlara kadar tüm çalışanların yetenekli olmasını gerektirir. Bunun için, bireylerin becerilerini arttırmak, teorik ve özellikle pratik bilgiye sahip olmak için sistematik bir eğitimin tartışılmaz bir gerçek olduğu görülmektedir. İnsanı işe göre eğitmek, işe uygun hale getirmek, yeteneklerini geliştirmek, başarılı bir yapımcı pozisyonuna sokmak, eğitimden beklenen hedefleri teşkil etmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:130)

3.8.2. Eğitimin Performansa Dayalı Toplumsal ve Bireysel Amaçları

Eğitim amacı vazgeçilmez bir unsur olmasına rağmen, belli bir noktadan sonra kârı en üst düzeye çıkarmak, insana saygı düşüncesiyle çelişmektedir. Bir başka deyişle, eğitim sadece üretimi arttırıcı bir faktör haline getirmekte ve onu emekçilerine hizmet eden bir araç haline getirmektedir. Bu durumda, toplumsal ve insani amaç, işte dengeyi sağlamak ve eğitimden beklenen asıl amaca ulaşmak için ekonomik düşünceye karşı güç kazandırmaktır. Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel ve zihinsel yeteneklerin gelişimi gibi olasılıkların yanı sıra iş adamlarını iş dünyasına bağlayan, bunları işle bütünleştiren, sıkı bir işleve sahip olan bir dizi görev yüklenir. Aralarında iş ilişkileri kurmak, performansı artırmak ve sosyal uyum oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:130).

Eğitimli, motive edilmiş ve çeşitli bilgi ve becerilere sahip bireylerin yüksek performansı, işletmelerin verimliliğinin artması ve dolayısıyla karlılığının artmasını sağlar.

3.9. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılması

Örgütlerde eğitim faaliyetlerinin başarılı olması; işletmelerde kim/kimlerin, hangi konuya, ne zaman, nerede ve ne ölçüde ihtiyaç duyduğunu belirlemekle olanaklıdır. Bu eğitim ihtiyaçları, önceki bölümde de belirtildiği gibi çeşitli yöntemlerle belirlenebilir. Performans değerlendirme sonuçları, işletmelerde bu amaçla yürütülen çalışmaları

desteklemek için ve bazı durumlarda eğitim ihtiyacını tamamen belirlemek için kullanılır.

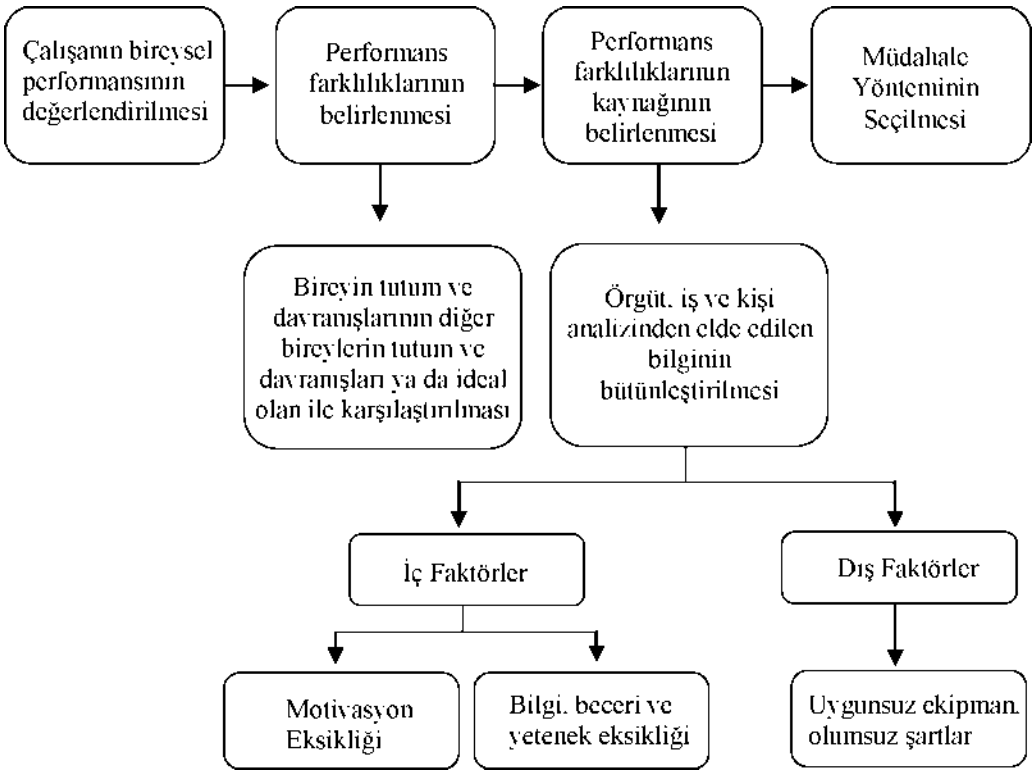
Performans değerleme personelinin yetersiz olduğu alanlar ortaya konabilir ve bu yetersizliklerin ortadan kaldırılması için hangi eğitim faaliyetlerinin organize edilmesi gerektiğine karar verilebilir. Bu nedenle; performans değerlendirmesinin sonucu kısa yoldan çalışanların eğitim ihtiyaçlarını ve gelişim alanlarını ortaya koymaktadır.

Kirkpatrick'e göre, eğitim ve performans değerlendirmesinin aynı amacı vardır; her ikisinin de amacı performansı arttırmaktır. Etkili bir performans değerleme programı, geçmiş performansa dayalı ücret ve tanıtım kararlarının oluşturulmasından daha fazlasını göstermelidir. Hem eğitim hem de performans değerlendirmesi, maksimum performans elde etmek için çalışanlarıyla birlikte çalışan yöneticilere dayanmaktadır. Hemen hemen tüm performans değerlendirme programları, çalışanların güçlü ve zayıf yanlarını tanımlamaktadır. Bu zayıf yönler, gerçekçi eğitim programlarının temelini oluşturan eğitim ihtiyaçlarına dönüşebilir. Çalışanların ihtiyaçları, eğitim programlarının temel içeriğini belirlemek için kullanılabilir. Bu amaç için; performans değerlendirmeleri, eğitimde dolaylı bir rol oynamaktadır (Helvacı, 2002: 159). Bununla birlikte; çalışanların eğitim öncesi ve sonrası performans değerlendirmelerinin yapılması da eğitim programının etkinliğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır (Helvacı, 2002: 159-160). Bu amaçla, performans değerlendirmeler, eğitim programının etkinliğinin ölçülmesinde kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin en önemli çıktılarından biri, çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Eğitim ihtiyaçları, performans değerlendirme formları aracılığıyla üç ana yolla saptanabilir. Yetkinlik değerlendirmesi öncelikle yapılır; Değerlendirme formunda düşük puana sahip olan yetkinlik alanları, çalışanların gelişmesi gereken alanları da ortaya koymaktadır. Çalışanların eğitim ihtiyaçları bu alanlardan belirlenebilir. Diğeri, değerlendirme formunda geliştirilmesi gereken yönler adı altında bir bölümdür. Çalışanın / görevlerindeki başarısı göz önüne alındığında, eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmak için geliştirilebilecek yönler yazılmıştır. Üçüncü olarak, performans değerleme sisteminde, değerleme yöneticilerinin, astronotların eğitimi ihtiyacına ilişkin görüşlerini bildirmeleri gerekmektedir. Çoğu işletme düzenlenen değerleme formlarının bir bölümünü böler. Operasyona sistematik bir eğitim ihtiyacı analizi de sağlanırsa, bu formda verilen bilgiler ihtiyaç analizinde yer alan verilere entegre edilir ve daha sonra eğitim

faaliyetlerinin planlanmasında kullanılır.

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilginin eğitim ihtiyaç analizi sürecinde kullanılmasına ilişkin önemli bir model, Herbert ve Doverspike tarafından 1990 yılında yaptıkları bir çalışmada ortaya koyulmuştur ve bu model Şekil 3.2'de gösterilmektedir.



Şekil 3.2: Eğitim İhtiyaç Analizi Sürecinde Performans Değerlendirme Modeli

Kaynak: Mehmet Cemil Özden, İK Şapkalı Yönetici, Akis Kitap, İstanbul, 2008, ss. 212-213.

Eğitim ihtiyacı analizi sürecinde performans değerlendirmesinden elde edilen sonuçların bu önemli modelinde, yönetici öncelikle doğru bir performans değerlendirmesi yapmalıdır. Doğru bir değerlendirme yapıldıktan sonra yönetici performans farklarını belirlemek için, performansını değerlendiren çalışanın davranış / tutumları diğer çalışanlarla veya ideal davranış / tutum ile karşılaştırılmalıdır. Performans farkları belirlendiğinde, bu farklılıkların kaynağı ortaya çıkmalıdır. Farklılıkların kaynağı; Olumsuz çevre veya arızalı ekipman gibi dış faktörlerdir. Çeşitliliğin diğer bir kaynağı iç faktörlerdir. Bu iç faktörler, motivasyonel veya bilgi eksikliği, beceri veya yetenek göstergesi olabilir. Bu performans farklılıklarının kaynağı belirlenirken yönetici, örgütsel analiz, iş analizi ve bireysel testlerin

sonuçlarını bütünleştirmelidir. Bu noktada; Özet kişisel analiz ve tanı (kişisel) analiz arasındaki farkın sınırlarını çizmek önemlidir. İlk kez bu farkı yaratan kişi McGehee ve Thayer idi. Buradaki odak, bireyin başarının değerlendirilmesi veya başarının başarısız olmasıdır. Yönetici kimin iyi performans gösterdiğini belirlemelidir. Tanı amaçlı kişisel analiz, bireysel performansı etkileyen faktörlerin ortaya çıkmasını amaçlar. Tanı amaçlı kişi analizinde odak noktası; bireysel çalışanın becerileri ve yetenekleridir (Özden, 2008). Özet ve teşhis kişisel analizinin bütünleştirilmesi ile başarılı / başarısız olan kişi / kişiler tespit edilebilir ve bu başarı / başarısızlık performansının nedenleri açığa çıkabilir. Bir sonraki adım; Belirtilen performans farklılıklarını azaltacak müdahaleleri belirlemektir.

Herbert ve Doverspike modelinde görüldüğü gibi, performans farklılıklarını azaltmak için yapılan müdahalelerin seçiminde göz önüne alınması gereken en önemli husus, bu farklılıkları ortaya çıkaran faktörlerin iç veya dış olup olmadığıdır. Bu noktada; Müdahalenin en etkili yöntemi, performans farklılıkları bilgi-beceri-yeteneği gibi iç faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkarsa, eğitimdir. Dolayısıyla, değerleme sonrasında kişi / grup / organizasyon düzeyinde eğitim ihtiyacı bu şekilde belirlenebilir.

Moore ve Dutton 1978 yılında yaptıkları çalışma ile eğitim ihtiyaç analizi sürecine ilişkin olarak tarihsel bir bakış açısı ortaya koymuşlardır. Moore ve Dutton'un açıklamalarına göre; 1962 yılında BNA (Bureau National Affairs) tarafından yapılan çalışmalar, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde iş performansının gözlenmesi ve analizinin, araştırmaya tabi tutulan Şirketlerin %41'i tarafından kullanıldığı ve bununla birlikte; 1969 yılında tekrar BNA tarafından yapılan araştırmada ise şirketlerin %49'unun performans gözlem ve analizini kullandığını ortaya koymuştur (Özden, 2008).

Digman, 1980 yılında örgütlerde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını nasıl tespit ettiğine ilişkin bir araştırma yapmıştır. Bu sorunun cevabını bulmak için; Amerika'daki en büyük 500 şirkette yer alan Şirket CEO'larına gelişmiş bir anket gönderilmiştir. Ankete katılan 47 şirketin cevapları, kullanım için uygun olarak değerlendirildi. Araştırmanın sonucuna göre; Bireysel eğitim gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları; kıdemli yönetim seviyesinde % 69, orta düzeyde % 89 ve yönetici seviyesinde % 89 olarak kullanılmıştır (Özden, 2008).

Steven L. Thomas ve Robert D. Bretz tarafından 1994 yılında Amerika'nın 100 Büyük

Şirketi'nde (Fortune 100) performans değerlendirmeye ilişkin yapılan bir araştırmada, şirketlerin performans değerlendirme sonucunda elde ettikleri bilgiyi nasıl kullandıklarına ilişkin soruya verdikleri cevaplar arasında en sık kullanım alanları Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları (Fortune 100 Şirket Araştırması)

Sıra	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları
1	İş Performansının Geliştirilmesi
2	Ücret Yönetimi
3	Çalışan Beklentilerine Danışmanlık
4	Çalışanlara Danışmanlık
5	Terfi Kararları
6	Motivasyon
7	Çalışan Potansiyelinin Değerlendirilmesi
8	Eğitim ihtiyaçlarının Belirlenmesi

Kaynak: Mehmet Cemil Özden, İK Şapkalı Yönetici, Akis Kitap, İstanbul, 2008, s. 214

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere; performans değerlendirme sonucu elde edilen bilginin Fortune 100'de yer alan şirketlerin en sık kullanım alanlarından biri eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi olarak görülmektedir.

3.10. Çalışanların Eğitim ve Performans Sistemi Hakkındaki Görüşleri

Çalışanların aldığı hizmet içi eğitimlerin hem bireysel hem örgüt performansını arttırdığını düşünmektedir. Ancak her aldığı eğitim aynı şekilde performansa yansımadığının farkındadır.

Üç grup altında performans oluşumunda farklılıklar yaratan çalışanların özelliklerini birleştirmek mümkündür. Bunlar; yaş ve cinsiyet gibi demografik özellikler, yetenek, eğitim düzeyi, bilgi, deneyim, kişilik, ilgi, inanç, kültürel özellikler, arzu, değerler ve tutum gibi psikolojik özellikler gibi yetkinlik özellikleridir.

Çalışan performansını belirleyen kişisel özelliklerini sadece mevcut özellikler ve yetenekler olarak düşünmek doğru değildir. Performansın çalışanların potansiyel

yetenekleri ve özellikleri ile ilişkili olduğunu da hatırlamak önemlidir. Özellikle yakın gelecekte çalışanın üstleneceği ileri düzeyde bir bilgi, deneyim ve yeteneğe ihtiyaç duyan bir işe göre değerlendirilme potansiyelinin belirlenmesi gereklidir.

Eldeki bilgiler, çalışanın eğitim ve performans sistemi arasında olumlu bir inancın bulunduğunu göstermektedir.

3.11.Çalışan Performansına Etki Eden Diğer Faktörler

İnsanlar için değil insanlarla birlikte planlama performans artırmayla pozitif bir ilişki kurulmasını sağlar. Çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine katılmasına izin verildiğinde, yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı güven için bir fırsat vardır. Karşılıklı güven ve iş birliği, iki taraf arasındaki engellerin aşılmasını sağlar. Çalışanlar hırsa gitmez, çalışmayı bırakmazlar. Yönetim, onları organizasyonel başarıya katkıda bulunan, yalnızca alt unsurlar olarak değil, ortak olarak gördüğü için motive olurlar. Bu nedenle, işçiler üretimini engelleyen faaliyetlerde bulunmazlar. Bu taraftaki performans, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için geliştirilmiştir (İnce, 2002).

Çalışma Koşulları

Çalışma koşullarının üretim veya çıktı üzerinde doğrudan bir etkisi olmamasına rağmen, bu koşulların performans üzerinde dolaylı etkileri vardır. Örneğin, zihinsel bir işçi bitkin durumda ise, şirketin mülküne zarar vermekle kalmaz, aynı zamanda yaşam kaybına neden olabilecek iş kazalarına da yol açar. Bu durum bütün işgücüne olumsuz etki yapmaktadır. Bu nedenle, organizasyonlar için, diğer faktörler arasında, gürültülü ortamları azaltmak, yeterli aydınlatma sistemleri kurmak ve uygun sıcaklıklar sağlayarak işgücünü olumsuz etkileyecek çalışma koşullarını ortadan kaldırmak çok önemlidir.

Ödüllendirme Sistemi

İşletmelerdeki ödüllendirme sisteminin çalışanların performansı üzerinde önemli etkileri vardır. Ödeme koşulları işçi tarafından eşit ve adil kabul edilmelidir ve alacaklı performans artışı ile ilişkilendirilmelidir.

Kuruluşlar, faaliyet gösterdikleri endüstride kullanılan benzer ödüllendirme sistemlerini kabul edebilir veya performans esaslı ödeme sistemleri geliştirebilir ve belirlenmiş

performans standartları ve karlılık hedefleri temelinde işçilere ödül verebilirler. Performansı artırmak için kuruluşların ödemelerinde tutarlı, adil ve eşit olma hissi yaratması ve sürdürmesi gerekir.

Sağlıklı Sendikalaşma

Sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak için yönetim ve işçi sendikaları iş birliği yapmalı ve çalışanlarının refahını düşünmelidir. Sendikalaşma endüstri ilişkilerini geliştirir. Yönetim, çalışanların birliğe üye olmalarını sağlar. Yönetim ve sendikalar toplu pazarlık görüşmeleri yoluyla müzakere eder. Bu konuda endüstriyel barış, organizasyonların performansı ve büyümesi için önemlidir. Kuruluş, endüstriyel anlaşmazlıklara ve grevlere maruz kalıyorsa, performans yavaş yavaş azalacaktır. Başka bir deyişle, toplam üretkenlik adına sağlıklı bir sendikalaşma teşvik edilmelidir. Endüstriyel anlaşmazlıklar çatışma yerine müzakere yoluyla çözülmelidir.

Ekip Çalışması

Bu, belirli bir amaç ve hedefi gerçekleştirmek için iki ya da daha fazla sayıda insanın etkileşime geçip koordine olmasıdır. Hedefleri ve amaçları koordine etmek, üyeler ve ekipler halinde birlikte çalıştıklarında kolaylaşır. Bu, ekipleri performans hedeflerini paylaşmaya ve dolayısıyla işçilerin morallerini yükseltmeye yönlendirir; bu da daha sonra üretkenlikte artışa neden olmaktadır. Ekip çalışması, çalışanlar arasındaki iletişimi teşvik etmektedir. Zamanın belli bir noktasında, kişi yalnız çalıştığı zamandan daha fazla beceri kazanır ve sinerji ortaya çıkar. Buna ek olarak, ekip çalışmasıyla çalışanlar çok büyük enerji ve yaratıcılık gösterirler. Takımlarda aidiyet ve bağlılık hissi yaratılır. Ekip çalışması, çalışanların haysiyetini ve kendine saygısını artırır. Ekiplerin üretken olma potansiyeli olsa da, performans seviyesi yine de yönetim ile çalışma ekibi arasındaki ilişkiye bağlıdır. Bu nedenle, yönetimin desteğiyle genel olarak performans, özellikle takım performansı iyileşecektir.

3.12. Eğitim ve Performans İlişkisi

Günümüzün rekabet ortamında işletmeler, insan kaynağının en önemli sermaye olduğunu bilmektedir. Şirketler başarılı olabilmek için, her yönüyle çalışanların gelişimine ve eğitimine önem verip, onları daha üretken hale getirir ve performanslarını geliştirirler.

Çalışanlarının eğitimine önem veren şirketler bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlar ve bu da şirketin performansını dolaylı olarak artırmaktadır.

Topaloğlu ve Sökmen (2001:27), Ankara'da faaliyet gösteren iki sağlık çalışanının işe alım eğitimleri (oryantasyon) ile mesleki performansları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmada işe alım eğitimi ve mesleki performans arasında yüksek derecede ilişkili olduğu ve işe alım eğitiminin mesleki performans üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca işe alım eğitiminin, işe yeni başlayan çalışanın, şirkete ve operasyona olumlu bir tutum takınmasının sağlanması açısından da çok önemli olduğu görülmektedir.

İlk iş günlerinde aldıkları eğitim sayesinde çalışanlar, işe karşı olumlu izlenime sahip olmaktadırlar. Kendilerini ve görev alacakları işleri değerli ve önemli hissetmektedirler. Kendini ve işini önemli hisseden çalışanın performansı artmaktadır. İşe alım eğitimi sırasında çalışana uygulama atölyeleri uygulanabilir. Uygulanan bu yöntem ile çalışanın ilk iş günlerinde karşılaşabileceği sorunları, hataları görme, hata var ise hataları düzeltme imkanı olmaktadır. Böylelikle çalışanın güvenini artmaktadır. Güven artışı performansa yansımakta ve çalışanın da performansı artmaktadır. Bu da şirket performansının artışını sağlamaktadır. Performans değerlendirme kriterleri de bu noktada çok önemlidir. Performans kriterleri ile eğitim programları arasında bir ilişki vardır. Çalışanların performans kriterleri belirlenmeli ve kendilerinden ne beklendiği konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Eğitimler bu kriterler doğrultusunda düzenlenmelidir. Böylelikle performans artışı sağlanabilir. Performans hedefleri, kriterleri doğru belirlendiği, bu doğrultuda personele eğitim imkanı sağlandığı takdirde kendilerini değerli gören çalışan yüksek performans gösterecek, taahhütlerini ve iş için sorumluluklarını arttıracaktır.

Ağdelen ve Erkut (2003:73) Türkiye'de farklı üretim alanlarında faaliyet gösteren 54 şirket üzerinde yaptıkları araştırmada, insan kaynaklarının yönetim uygulamalarının şirketin finansal performansı üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Sonuç, insan kaynakları faaliyetlerine önem veren şirketlerin performanslarının artmasıdır. Çalışmada yer alan firmalarda beyaz yakalı personel eğitimi için harcanan sürenin ve insan kaynakları faaliyetlerine ve uygulamalarına katılımdaki artışın şirketin kârlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğu gözlemlenmektedir Ek olarak, bu rapor, çalışanın performansı ile firma arasındaki performans ilişkisinin orantılı olduğunu göstermektedir.

Performansını artırmak isteyen şirketler, insan kaynakları faaliyetlerine önem vermeli ve çalışanlara insan kaynakları ile ilgili uygulamalara katılmak için uygun bir ortam yaratmalıdır.

Boylu ve Karakaş (2011:71) tarafından havaalanı yer hizmetleri işletmesinde yapılan çalışmada, çalışanların performansını etkileyen birçok faktör olduğu görülmüştür. Şirket içinde sağlanan eğitimler, özellikle işe alım eğitimi bu faktörlerden biri olarak görülmektedir. Araştırma sonucuna göre çalışanlara, şirketleri ve işleri hakkında ihtiyaç duydukları bilgiler ile donatılmış başarılı bir işe alma eğitim sürecinin tanınması ve uygulanması, çalışanların performansının artmasını ve şirkete bağlanmasını sağlamaktadır. Eğitim programları, çalışanlar açısından, performans artışı, iş doyumu ve iş açısından verimlilik ve karlılığın yanı sıra sadakat ve üretkenlik süreçlerini de etkilemektedirler.

Yaylı ve Temiraliyeva (2006:116) Kazakistan'daki Almatı şehrinde dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan personelle ilgili bir eğitim anketi hazırladılar. Bu ankette işe alım eğitimleri ile mesleki performans arasındaki ilişkiyi araştırdılar. Araştırma sonucunda, işe alma eğitimleri ile mesleki performans arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Otel işletmelerinde çalışanların, kaliteli hizmet sunabilmek için otel işletmelerindeki gelişmeleri takip etmelerine, bu doğrultuda eğitim almalarına ihtiyaçları vardır. Bu doğrultuda hizmet içi eğitimlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yeni işe alınan personel için kısa süreli eğitim olarak bilinen oryantasyon eğitimi, işi yönetmek, arkadaşlarıyla özdeşleşmek, işi tanımlamak için uygulanmaktadır.

Karahan ve Yılmaz (2010: 152) sağlık alanında örgütsel öğrenme, hizmet içi eğitimi güçlendirme ve ekip performansı arasındaki ilişkiler üzerine araştırmalar yapmış, araştırma sonucunda hizmet içi eğitimin güçlenmeyi ve takım performansını arttırdığını görmüştür. Örgütsel öğrenme üzerine yapılan çalışmalar, öğrenme yönelimi iklimindeki organizasyonlarda, astlar ve üstler arasındaki iletişimini güçlendirdiğini, işçilerin fikirlerini rahat bir şekilde ifade edebildiğini, böylece bilgilerin işletmelerde daha hızlı aktarılabileceğini ve çalışanların güveninin arttığını göstermektedir.

Soran, Serine ve Balkan (2016: 12), 18 tane birbirinden farklı işletmede çalışan 220 kişiden veri toplamak suretiyle, performans üzerinde etkili olduğuna inanılan insan kaynakları yönetimi süreçlerinin ve örgütsel öğrenmenin etkilerini araştırmıştır. Araştırma

sonuçlarına göre, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin ve organizasyonel öğrenmenin performans üzerinde etkili bir araç olduğu görülmüştür. Performans değerlendirmesi ve eğitim, gelişim arasındaki ilişki, yakından ilişkilidir; Yapılan hizmet içi eğitimler sonucunda çalışanların kendi gelişimleri, örgüt gelişimi ile paralel olarak artmaktadır. Organizasyonel öğrenme ile bireyler ve kuruluşların beraber geliştiği düşünülmektedir.

Günümüzde işletmeler çalışanlarına verilen eğitimlerle mesleki bilgi ve becerilerini artırarak hedeflerini gerçekleştirmektedirler. Şirketlerin sağladığı eğitimler sayesinde çalışanlar arasındaki bilgi, beceri ve iletişim gelişmektedir. Eğitim ve gelişme, işyerinde terfi, ödüllendirme, motivasyon ve ücret süreçlerini çalışanın menfaati yönünde etkilemektedir. Dolayısıyla, çalışan memnuniyeti ve performans da buna göre artmaktadır.

Özyurt (2013: 82), eğitim ve gelişimin çalışanın memnuniyetine ve performansına olan etkisi ile işletme memnuniyeti ve performansına olan etkisi üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda çalışanlara verilen eğitim ve geliştirmenin çalışan memnuniyeti ve performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ve çalışan memnuniyeti ile çalışanın performansı, buna bağlı olarak şirket performansı arasında belirgin bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Şimşek (2007:137)'e göre, eğitim programları, yalnızca çalışanın davranışlarını değiştirerek tavırlarını geliştirmek için değil, aynı zamanda çalışanın gelişimi, bilgi kapasitelerinin arttırılması, becerilerinin ve yetkinliklerinin geliştirilmesi ve dolayısıyla işletmeler açısından verimliliği arttırmak için önemlidir.

İnce (2002:219), çalışanların ve şirketin performansını arttırmak, çalışan memnuniyetini, aidiyet duygusunu ve motivasyonunu arttırmak, müşteri memnuniyetini arttırmak, ürün ve hizmet kalitesini arttırmak, ekip çalışmasını sağlamak ve ekip ruhu oluşturmak için hizmet içi eğitim gerekmektedir. Zira tüm bunlar çalışanların yetenek ve niteliklerinin geliştirilmesine bağlıdır.

Kaptangil (2010:259) doktora tezinde insan kaynakları eğitiminin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelenmiş ve yapılan analizler sonucunda verimlilik ve becerilerin arttırılması, sadakatinin arttırılması, iş kazalarının azaltılması için çalışanlara eğitim verilmesi gerektiği görülmüştür. Eğitimin bir sonucu olarak artan bilgi ve gelişen becerileri

sayesinde personelin performansı arttığı görüşmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA

4.1.Araştırma Süreci

Bu çalışmanın amacı, şirketlerde verilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisi, insan kaynakları için eğitim ve geliştirmenin önemi, performans değerlendirme sürecini anlamak ve tüm bu faaliyetlerin çalışanlar ve yöneticiler tarafından nasıl algılandığını göstermektir. Bu uygulamaların literatürle uyumu veya farklılıklarını belirlemek için hem İKY yöneticileri, hem de çalışanları çalışma grubuna dahil edilmiştir.

Bu araştırmada soruna dayanarak, araştırma soruları oluşturulmuştur. Nitel araştırma problemleri, nitel hedef sayısına, ayrıntısına odaklanır ve hipotezler yerine soru olarak belirtilir. Bu sorular genellikle bir ana sorun ve alt sorunlar içerir. Alt sorunlar genel olarak 5-7 sorudan oluşur (Peker ve Güngör, 2015: 173).

Bu doğrultuda "İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme ile Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi" konulu bu araştırma ile aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

- İşletmelerde insan kaynakları yapılanması nasıldır?
- İşletmelerde insan kaynakları faaliyetleri nelerdir?
- İşletmelerde eğitim faaliyetleri nasıl sürdürülmektedir?
- İşletmelerde performans değerlendirme süreci nasıl işlemektedir?
- Eğitim ve performans değerlendirmenin çalışanlar üzerindeki etkileri nelerdir?
- Eğitim ve performans arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Problemlere yanıt aramak amacıyla farklı işletmelerde çalışan 5 insan kaynakları yöneticisine 22 soru, 15 çalışana 6 sorudan oluşan görüşme formları hazırlanmıştır.

4.2.Yöntem

Araştırmanın konusu ve soruna göz önüne alarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinin seçiminde esas amaçlardan biri araştırılacak durumun bütünsel bir resmini sunmaktır. Bu amaçla bir vaka çalışması ve bir durum incelemesi (Yıldırım ve Şimşek 2011: 77) tasarımına gidilmiştir. İstanbul'da farklı işletmelerde çalışan 5 İKY müdürleri ve 15 farklı çalışandan veri toplanıldığından, bütüncül bir çoklu durum kalıbı kullanılmıştır. Bu anlamda, her durum bütüncül olarak kendi içinde ele alınıp birbirleriyle karşılaştırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 291).

4.3.Çalışma Grubu

Nitel araştırma, bilimsel yorum felsefesine dayanır. Niteliksel araştırmalarda genel amaçlı çalışma grupları tercih edilmektedir (Sönmez ve Alacapınar, 2014: 141). Nitel araştırma geleneğinde, örnek seçme ihtimaline dayalı olmayan seçimler ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, üzerinde çalışılacak en sağlıklı, geniş nüfusa dayalı bir çalışma grubu oluşturmaktır. Bu nedenle, nesnel örnekleme yönteminden maksimum çeşitlilik örneklemesi seçilmiştir. Böyle bir örneklemin amacı nispeten küçük bir örnek oluşturmak ve bu örneklemdeki araştırma çalışmalarına katılan bireylerin çeşitliliğini azami ölçüde yansıtmaktır. Çeşitliliğin sağlanması açısından, İstanbul ilinde 5 değişik boyutta Türk ve Uluslararası şirketlerde insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. 5 değişik boyutta Türk ve uluslararası işletmelerde çalışanlar arasından kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemde, araştırmacı erişime yakın ve kolay bir durumu seçer. Bu örnekleme yöntemi, araştırmaya hızlı ve pratiklik getirmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2011: 113). Bu örnekleme yöntemi, araştırmayı hızlandırmak için seçilmiştir. Veriler, insan kaynakları yöneticileri ve çalışanları için oluşturulan görüşme formlarıyla toplanmış ve bu veriler birbirleri ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

İKY yöneticileri ve çalışanlar aşağıdaki sektörlerde görev yapmaktadırlar.

- Telekomünikasyon
- Gıda
- Turizm
- İlaç

- İnşaat

Aşağıda, görüşme yaptığımız kişilerin çalıştıkları işletmelerin profili anlatılmaktadır.

Tablo 4.1: Görüşme yapılan kişilerin çalıştıkları işletmelerin profili (İK Yöneticileri K1-K5; çalışanlar K6-K20 arası kodlanmıştır)

KİŞİ	İŞLETMENİN TÜRÜ	İŞLETMENİN FAALİYET ALANI	YERLİ/YABANCI
K1	Özel	Gıda	Türk ve Uluslararası işletme
K2	Özel	Telekomünikasyon	Türk işletme
K3	Özel	İlaç	Türk ve Uluslararası işletme
K4	Özel	İnşaat	Türk İşletme
K5	Özel	Turizm	Türk İşletme
K6-K7-K8	Özel	Telekomünikasyon	Türk işletme
K9-K10-K11	Özel	İnşaat	Türk İşletme
K12-K13-K14	Özel	Gıda	Türk ve uluslararası işletme
K15-K16-K17	Özel	İlaç	Türk ve Uluslararası işletme
K18-K19-K20	Özel	Turizm	Türk işletme

Firma Tanıtımları;

K1: Gıda Sektörü

Gıda sektöründe yer alan firma, Dünya'nın en büyük yağlı tohum, nebati yağ ve küspe üreticilerinden biridir.

4 kıtada, 33 ülkede, 30.000 'den fazla çalışanı, 500'den fazla fabrika, depo, alım merkezi olan uluslararası bir şirkettir.

2000 yılları itibariyle Türkiye'de faaliyete geçen firma, iç piyasadan ve ithal olarak tedarik ettiği yağlı tohumları sektörün ihtiyacına uygun olarak işlemekte ve dağıtımını gerçekleştirmekte. Ek olarak, pirinç, mısır ve buğday özelinde ticari faaliyetlerde bulunmaktadır.

Türkiye'de görev alan çalışan sayısı 450 kişi olup, İnsan Kaynakları ekibi 4 kişiden oluşmaktadır.

K2:Telekomünikasyon

1990'lı yıllarda Türkiye'de kurulan firma, mobil iletişim ürünleri satış ve satış sonrası hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Türkiye'nin en güçlü distribütörlerinden biridir. Güçlü markalarla işbirliği yaparak tüm Türkiye'ye ürünlerin dağıtımını ve satışını gerçekleştirmektedir.

Tüm Türkiye geneline yayılmış 750 çalışanı bulunan bir Türk firmasıdır. İnsan Kaynakları ekibi 11 kişiden oluşmaktadır.

K3:İlaç

İlaç sektöründe yer alan firma, günümüzde dünyanın en büyük ilaç şirketlerinden biri olarak konumlanmıştır. Beşeri ilaçlar, aşılar, sağlık ürünleri ve biyoteknoloji alanlarında faaliyet gösteren, dünya ilaç şirketleri arasında ilk sıralarda yer alan bir sağlık şirketidir.

180 ülkede, 100.000 'den fazla çalışanı olan alım merkezi olan uluslararası bir şirkettir.

Türkiye'de görev alan çalışan sayısı 3500 kişi olup, İnsan Kaynakları ekibi 15 kişiden oluşmaktadır.

K4:İnşaat

1980'lı yıllarda Türkiye'de kurulan firma, inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir.

Toplamda 100,000 m² inşaat alanına sahip konut projesini, 70.000 m² iş merkezi ve plaza projesini hayata geçirmiştir. Konut projeleri alanında apartmanlardan, birçok fonksiyonu bünyesinde barındıran villalardan oluşan lüks sitelere kadar geniş bir yelpazeye sahiptir.

180 çalışanı bulunan bir Türk firmasıdır. İnsan Kaynakları ekibi 2 kişiden oluşmaktadır.

K5:Turizm

1980'lı yıllarda kurulan firma, turizm sektöründe faaliyet göstermektedir.

Şehir oteli olarak tasarlanan otelleri bulunmaktadır. 30 yılı aşkın süredir kazandığı deneyimini dünyanın her yerinden ağırladığı konuklarıyla paylaşmaya devam etmektedir. 300-350 odası bulunan 3 oteli bulunmaktadır.

1500 çalışanı bulunan bir Türk firmasıdır. İnsan Kaynakları ekibi 5 kişiden oluşmaktadır.

4.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın yöntemi gereği görüşmenin yanında gözlem ve doküman incelemesinden de yararlanılmış, işletmelerden bu konuda izin alma problemi yaşanmıştır. Sadece eğitim amaçlı olarak hazırlanan formlar araştırmacı tarafından incelenmiştir.

4.5.Veri Toplama Aracı

Veri toplama araçları olarak insan kaynakları yöneticileri için mülakat soruları hazırlanırken; bu alandaki literatür çalışması göz önüne alınmıştır. Çalışanlar için hazırlanan sorular da literatüre uygun olarak hazırlanmıştır. İKY müdürleri için 22 soru ve çalışanlar için 6 soru hazırlanmıştır. Sorular açık uçludur ve araştırmacılar, katılımcıların

duygu ve düşüncelerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Soruların bu konuda literatürle bağlantısını kurmak için aşağıdaki Tablo oluşturulmuştur.

Tablo 4.2: Görüşme Formlarındaki Sorulara Temel Teşkil Eden Kaynaklar

İKY Yapılanması ve Faaliyetleri	*Şerif Şimşek-Serdar Öğe, Stratejik ve uluslararası boyuttan ile insan kaynaklan yönetimi, 200. *Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, İletişimci Gözüyle İnsan Kaynaklan Yönetimi,2007, *Tunçer Polat, İnsan Kaynaklan Yönetimi, Bursa Ekin Yayınevi, 2011.
Eğitim Faaliyetleri	*Gürüz Demet, Özdemir Yaylacı Gaye, İletişimci Gözüyle İnsan Kaynaklan Yönetimi, 2007. *Tortop Nuri, Aykaç Burhan, Yayman Hüseyin, Özer Akif, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Nobel, 2007. *Palmer Margaret, Winters Kenneth İnsan Kaynaklan, Rota Yayınlan, 1993. *Raymond A. Noe. çev: Canan Çetin. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi, İstanbul, Beta Yayıncılık *Şencan Hüner, Erdoğmuş Nihat, İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi, İstanbul: Beta, 2001.
Performans Değerlendirme	*Akal Zuhal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara Milli Prodüktivite Merkezi, 2005. *Tunçer Polat, İnsan Kaynaklan Yönetimi, Bursa Ekin Yayınevi, 2011. *Palmer Margaret, Winters Kenneth İnsan Kaynaklan, Rota Yayınlan, 1993.

4.6.Geçerlilik ve Güvenirlik

Çalışmada iç geçerliliği sağlamak için katılımcılar (K1, K2, K3, K4, K5) ile görüşülmüştür. Dış geçerlilik, araştırmacıların verilerin ayrıntılı bir tanımını kullanarak elde edilmeye çalışılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011) önceden tanımlanmış ve ayrıntılı kavramsal çerçeveye dayanan veri analizinin iç güvenilirliği zenginleştiren bir faktör

olduğuna işaret etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 263). Dış güvenilirlik verilerinden elde edilen bulgular, katılımcıların görüşlerinden alıntı yaparak desteklenmiştir.

4.7.Verilerin Toplanması

Verilerin toplanma yöntemi, ses kayıt cihazı ve not alma teknikleri birlikte kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler 25 ila 45 dakika arasında değişmekte olup, çalışanlarla yapılan görüşmeler yaklaşık 30 ila 40 dakika arasında değişmektedir. 4 insan kaynakları yöneticisi, çalışma saatlerinde çalışma ortamında yüz yüze görüşülmüştür. 1 müdür şehir dışında olduğu için skype aracılığıyla görüşme yapılmıştır. Tüm çalışanlar, iş ortamında yüz yüze görüşülmüştür. Röportajın gün ve saati katılımcılarla birlikte kararlaştırılmış ve günlük çalışma yoğunluğu gözetilerek en uygun saatler seçilmiştir. Katılımcıların onayı alınarak kayıt cihazı kullanılmıştır. Verilerin toplanması 3 Ocak 2017'de başlanıp, 31 Ocak 2017'de tamamlanmıştır.

4.8.Verilerin Analizi

Veriler analiz edildiğinde tematik analiz ve betimsel analiz teknikleri kullanılmaktadır. Tematik analiz, veriden yola çıkarak kalıpları ve kalıpları tanımlamaya karşılık gelir. Verileri kategorilere bölerek, kodlama formatlarını kullanarak ve kodlanmış veri setlerini analiz etmeyi içerir (Glesne, EJER Kongresi, 2015). Birinci çalışmada, ortak kelime ve kavramların kodlanmasına karar verilmiştir. Araştırmada alan kodlaması-taksonomik kodlama yapılmıştır. Amaç, her alanı (tür, nedensellik, sonuç, strateji, vb.) kategorize etmektir (Glesne, EJER Congress, 2015).

İçerik analizi ile ulaşılan temalar açıklamalar vasıtasıyla açıklanmaktadır. Çalışmanın başında belirtilen literatür bilgileri temel alınarak; İnsan kaynakları yöneticileri için; İnsan kaynakları yapılandırma ve İKY faaliyetleri, eğitim faaliyetleri, performans değerlendirmesi konuları incelenmiştir. Elde edilen temalar şöyledir:

Tablo 4.3: İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Soru ve Cevaplardan Elde Edilen Temalar ve Alt Temalar(YT=Yönetici görüşmesi sonucu ulaşılan tema)

TEMALAR	ALT TEMALAR
YT1-İKY Yapılanması ve İKY Faaliyetleri	Y1.1. Yapılanma Y1.2. İKY Faaliyetleri
YT2-Eğitim Faaliyetleri	İKY Eğitim Amacı Eğitimin Konu ve İşlevi -Mesleki ve teknik eğitim -Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlama -Sorun Çözme-yeni durumlara uyarlanma -İşletme politika ve izlenimlerini anlama -Eğitim konularının- işletme amaçları ile uyumu -Eğitim türü ve yöntemi Eğitimin Planlanması ve Değerlendirme -Eğitim ihtiyacının nasıl belirlendiği -Eğitim talebinin nasıl belirlendiği -Eğitime katılım önlemleri ve fırsat eşitliği -Eğitime ayrılan zaman-sıklık ve bütçe -Eğitim sonrası faaliyetler
YT3-Performans Değerlendirme	Performans Değerlendirme Süreci ve Geribildirim Performans Değerlendirme ve Eğitim İlişkisi

Çalışanlara yönelik görüşmelerde eğitime ilişkin görüşler ve performans değerlendirmeye ait görüşler olarak iki ana tema ve alt temalar ortaya çıkmıştır. Ulaşılan temalar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.4: Çalışanlar ile Yapılan Görüşme Sonucunda Elde Edilen Tema ve Alt Temalar (ÇT=Çalışan görüşmesi sonucu ulaşılan tema).

TEMALAR	ALT TEMALAR
ÇT1-Eğitime İlişkin Görüşler	Ç.1.1-Eğitime yönelik olumlu bakış açısı Ç.1.2-Eğitim Programı Talebi ve Geribildirim Ç1.3-Eğitim ve Performans İlişkisi
ÇT2-Performans Değerlendirmeye İlişkin Görüşler	Ç.2.1-Performans Değerlendirme ve Geribildirim Ç.2.2-Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

4.9.Bulgular

4.9.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bulgular

4.9.1.1 Y.Tema 1: İKY Yapılanması ve Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

4.9.1.1.1 İKY yapılanması ile ilgili bulgular

Araştırma kapsamında büyük ölçekli uluslararası 2 şirket, 1 telekomünikasyon firması, 1 turizm firması, 1 inşaat şirketinin İKY yöneticisiyle görüşme yapılmıştır. Şirketlerin Türkiye'de bulunan çalışan sayısı 180-3500 kişi arasında değişmektedir. İnsan Kaynakları ekipleri ise 2-15 kişi arasında değişmektedir. Personel birimi, ücretlendirme birimi, işe alım birimi, eğitim birimi, iç iletişim birimi, idari işler birimlerinden, yönetici-uzman/uzman yardımcılarından oluşmaktadır.

4.9.1.1.2 İKY faaliyetleri ile ilgili bulgular

Çalışmada yer alan şirketlerin insan kaynakları faaliyetlerinin temel hedefi; şirketin kurumsal yapısına uygun insan kaynağının seçilmesi ve rekabet avantajı yaratmaya yönelik gerekli eğitim, gelişim ve yetiştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinin sağlanması ile ortak bir kurum kültürünün oluşturulmasıdır.

Bu kapsamda insan kaynakları yönetiminde, şirket faaliyetlerinin en verimli şekilde gerçekleşmesini sağlayacak kalitede insan gücünün işe alınması ve başarının devamını sürdürmek adına; çalışanların motivasyonunun sağlanması, çalışanların mali ve sosyal haklarının devamlı olarak iyileştirilmesi, adil ve profesyonel bir çalışma ortamının yaratılması ve personelin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilerek giderilmesine ilişkin gerekli desteğin sağlanmasıdır.

Çalışmada yer alan şirketler kendi içlerinde çalışma alanlarına özel birçok eğitim ve gelişim uygulamasını hayata geçirdiğini iletmiştir. Buna ek olarak çalışmadaki uluslararası şirketler ve 1 Türk şirketi online ortamda eğitim imkanı sunmak için şirketlerine özel tasarlanmış olan online eğitim sistemi altyapısı kullandığını belirtmişlerdir. Bu sistem, çalışanlarının gelişimini destekleyecek faaliyetlerin planlandığı bir öğrenme, gelişim ve

paylaşım platformu olarak kullanılmaktadır. Çalışanların gelişim planlama süreci de bu altyapı üzerinden yönetilmektedir.

Şirketler, kendi içinde sunduğu ek eğitim olanakları ile çalışanların gelişimini sürekli olarak desteklemenin önemine inanıyor ve bu bağlamda sunduğu olanakları ve öğrenme kaynaklarını her geçen gün zenginleştirmektedirler.

Uygulamadaki uluslararası şirketler yabancı dil eğitimi imkanı sağladıklarını iletmişlerdir. Bunların arasında sadece 1 Türk şirketi, yabancı dil öğretimine vurgu yaparak kendi yapılarında yabancı dil eğitiminin ihtiyaçlara göre yapıldığını vurgulamıştır. Aynı zamanda üniversitelerden öğrencileri tespit edip, kendi şirketlerinde stajlar yaptırmakta ve staj döneminde başarılı öğrencileri işe almakta olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanları görevlendirdikten sonra çalışanların kurumlarına aidiyet duymalarını sağlamak için motivasyon çalışmaları yaptıklarını belirtmektedirler.

Örneğin K1 (Katılımcı 1)

"Çalışanlarımız için farklı konularda eğitim ve yabancı dil eğitim imkanı sağlıyoruz. Eğitim ihtiyaca göre farklı dillerde sağlanmaktadır. Yeni mezun ve staj yapan öğrenciler için projemiz bulunmakta. Üniversitelerde, çalışkan öğrencilerimize yüksek dereceli iş olanakları sağlıyoruz. Öğrenciler bu program kapsamında staj yapıyorlar ve başarılı olurlarsa işe alıyoruz. Ayrıca işe aldıktan sonra çalışanlarımızın motivasyonunu sağlamak bizim için çok önemli. Şirket bünyesinde düzenli motivasyon çalışmaları yapıyoruz. Örneğin, sürpriz hediyeler veriyoruz, çalışanların bir araya gelebileceği sosyal faaliyetler düzenliyoruz ve çalışanlarımıza bazı imkanlar sunuyoruz. Örneğin evlendiklerinde, doğum yaptıklarında, 1.dereceden yakınlarını kaybettiklerinde onlara jest yapıyoruz".

Araştırmaya katılan 1 Türk telekomünikasyon firması İKY faaliyetleri olarak oryantasyon süreci üzerinde durmuştur ve kendileri için bu sürecin gerekliliğini vurgulamıştır.

K2,*" Oryantasyon süreci ve personel eğitimi bizim için çok önemlidir. Satış ve hizmet sektörü olduğumuzdan personel hizmetinin iyileştirilmesi ve yeni personelin işletime adaptasyonu hızlı bir şekilde sağlamak odak noktamız. Bu doğrultuda yeni başlayan personel için şirketimizde uyguladığımız bir sistem var. Tüm yeni başlayan çalışanlarımız*

bu eğitim sürecini tamamlamakta. Ayrıca, oryantasyon eğitimlerine yöneticiler de destek vermekte ve sorumluluk almakta.

Araştırma kapsamında 1 Türk turizm şirketi İKY faaliyetleri olarak performans değerlendirme üzerinde çok durarak bunun gerekliliğini ve önemini vurgulamıştır.

Örneğin K5 *"Performans değerlendirmesi şirket için oldukça önemlidir. Çalışanlar için kariyer planlaması, firmalarda performans değerlendirmesi devamlılığı olduğu sürece mümkündür. Genel olarak bakıldığında, performans yönetimi ve sistemleri, firmanın gelecek hedeflerini çalışanlara aktarmak, çalışanların gelecek hedeflerine ulaşmada elde ettiği başarıları ölçmek, ödüllendirmek, yetkinliklerini belirlemek ve bireysel gelişmeleri bireysel olarak planlamak için kullanılmaktadır.*

Performans yönetiminde kısa vadeli getiriler yerine sürdürülebilir değer yaratmanın ödüllendirilmesi sadece şirketimizin öncü özelliklerinden biridir.

4.9.1.2 Y.Tema 2: Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların hepsi bulundukları işletmelerde mesleki ve teknik eğitimlerin ağırlıkta olduğunu ancak bunun yanı sıra kişisel gelişime yönelik eğitimlerde verildiği belirtmişlerdir. Çalışmadaki şirketlerde yılda 20 ile 60 arasında farklı başlıkta, toplamda 20 ile 110 eğitim düzenlenmektedir. Kişi başına düşen eğitim saati, online eğitimlerde dahil olmak üzere 20 saat ile 70 saat arasında değişmektedir. Ayrıca katılımcıların 4'ü kurum içi ve kurum dışı eğitim verildiğini, 1'i sadece kurum içi eğitimlerin olduğunu belirtmişlerdir.

4.9.2. İKY Eğitiminin Amacı, Konusu , İşlevi, Planlama ve Değerlendirme İle İlgili Bulgular

4.9.2.1 Eğitimin Amacı İle İlgili Bulgular

Katılımcılar sağlanan eğitimin, çalışan verimliliğini artırmak, personel gelişimine katkıda bulunmak, iş problemlerini çözmek ve motive etmek gibi amaçları içerdiğini belirtmektedirler.

Katılımcılar, eğitim için dış uzman eğitmenlerle birlikte çalışmaktadırlar. Eğitim işlevine katılanlar arasında üç kişi, eğitimlerin çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlayacağını ve böylece şirkete katkıda bulunacağını düşünüyor (K1-K3-K2). Diğer iki katılımcı verilen eğitimin örgütsel etkinliği artırmaya yönelik olduğunu belirtti.

Örneğin;

K1: "Her ikisi de önemlidir, ancak kişinin gelişimi öncelikle önemlidir. Kendine katkıda bulunan kişi, geliştiren kişi, şirkete de katkıda bulunur ve geliştirir."

K2: "Kurumsal sadakat ve kültür yaratmanın çok önemli olduğunu düşünüyoruz ve eğitimsel bir işlev olarak örgütsel etkinliği arttırmaya katkıda bulunmanın önemini vurguluyoruz".

K3: "Alınan eğitimler ve çalışanların kendi gelişim fırsatları, organizasyonun etkinliğini daha verimli bir şekilde artırarak, katkıda bulunacaktır".

K4: "Bireysel gelişim de çok önemlidir ancak öncelikli organizasyonel etkinliğimizin arttırılmasına katkıda bulunmaktadır".

K5: İnsanların mesleki gelişimlerine önem veriyoruz. Mesleki gelişimin örgütsel performansa etkisi olduğunu düşünüyoruz. Böylelikle mesleki gelişimle beraber, dolaylı olarak örgütsel etkinliğin arttırılmasını sağlıyoruz.

4.9.2.2 Eğitimin Konusu ve İşlevi ile İlgili Bulgular

Eğitim konuları işletmelerin hedefleri ile uyumludur ve araştırdığımız araştırma konuları genel olarak; kalite, satış, kişisel gelişim eğitimleri, özellikle iş, yabancı dil, iş, yasalar ve yönetmelikler ve bir şirket, gıda, sağlık ve hijyen eğitiminden bahsetmiştir.

Katılımcıların hepsi, problem çözme, karar verme, yeni durumlara uyum sağlama ve iş politikalarını ve gösterimlerini anlama yeteneğini geliştirme için eğitim personelinin hedeflerini; Ayrıca, verilen eğitimler arasında çalışanların üretkenliğinin artırılması, çalışanların gelişimine katkıda bulunması ve çalışma problemlerinin çözülmesi ve motivasyon sağlanması hedefleri yer almaktadır.

Katılımcılardan biri, İKY eğitiminin çalışanların değerli hissetme niyetlerini içerdiğini ve kurumla ilgili taahhütlerini artırdıklarını belirtmektedir.

Örneğin K3,*" Kurumlar, sürdürülebilirlik ve kurumsal taahhüt anlamında artan benlik saygısı ve artan motivasyona yol açan bu eğitimlere önem vermektedir."*.

Katılımcılar firmalarda uygulanmaya çalışan eğitim çeşitleri olarak üç geleneksel, iki geleneksel ve web tabanlı eğitim kursu kullanmaktadır. Geleneksel yöntem seçmenin nedeni olarak yüz yüze iletişimin önemini vurgulamaktadırlar.

K1, *"Eğitim geleneksel tarzda sağlanmaktadır. Geleneksel eğitim tercih ediyoruz çünkü karşılıklı iletişimin gücüne ve etkisine inanıyoruz. Web tabanlı bir eğitim sistemi kullandık ancak geleneksel eğitim ile kıyasladığımızda daha az yararlı olduğunu tespit ettik"*.

Fakat; Katılımcılardan biri web tabanlı eğitimden geleneksel eğitime geçiş yapmak istediklerini belirtmiştir. Bunun nedeni, eğitimin daha keyifli hale getirilmesi ile dikkat çekiciliğin artışını açıklamaktır.

"Şimdiye kadarki geleneksel yollarla eğitim aldık ancak bugünün sınıf eğitimi yetersiz. Bu sebepten dolayı WEB tabanlı eğitime geçme yönünde çalışmalarımız var. Mobil cihazlar aracılığıyla hareketli ve pratik egzersiz eğitimi vermeyi planlıyoruz. Belli aralıklarla tekrarlanan eğitimler olacak, böylece bilgiyi sürekli yenilemeyi hedefliyoruz "dedi.

İşletmeler çoğunlukla eğitim yöntemleri olarak seminerler, oryantasyonlar ve vaka analizlerini kullanmış ve iş başında eğitim sağlamışlardır. Bununla birlikte, araştırmacıların üçü, çalışanlarını, ihtiyaçları doğrultusunda mesleki eğitim dışında da eğitim olanağı sağladığını belirtmişlerdir.

4.9.2.3 Eğitim planlama ve değerlendirme ile ilgili bulgular

Eğitim faaliyetlerinin temel amacı, çalışanlara gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak ve davranışlarında arzulanan yönde değişiklik meydana getirmek ve bu yolla çalışanların mevcut performanslarını artırmak ve geleceğe hazırlamak olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda, eğitim faaliyetlerinin çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde sistemli bir biçimde ve bütünsel olarak ele alınması gerekmektedir.

Çalışmadaki işletmelerin eğitim konusuna yaklaşımları, yöntemleri, hazırlıkları zaman zaman farklılık göstermesine rağmen, analiz, uygulama ve eğitimin etkinliğini değerlendirme süreçlerinin, metot olarak birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Çalışmadaki şirketler eğitim planlama aşamasında eğitim ihtiyaç analizinin önemini vurgulamışlardır.

İşletmeler, eğitim ihtiyaç analizini, bireysel ve kurumsal gelişimi sağlamak ve sürekli hale getirmek amacıyla bir işletmenin organizasyonel sorun alanlarının belirlenmesi ve bu sorun alanlarının çözümüne yönelik olarak ihtiyaç duyulan eğitim konularının ortaya konulması amacıyla gerçekleştirmektedirler. Bu çalışmalar yürütülürken, genellikle kuruluşun ve çalışanların mevcut performansı ile beklenen (bugün ve gelecekte olması gereken) performansı kıyaslanmakta, her ikisi arasında bir fark olup olmadığı belirlenmekte, bir fark varsa bu duruma neden olan problemlerin eğitimle giderilip giderilmeyeceğine karar verilmektedir. Bu aşamada, çalışanların gelecekte ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerinin hangi eğitim araçlarıyla karşılanacağı da tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Eğitim ihtiyaç analizi çalışması kapsamında temel olarak mevcut organizasyon yapısı, iş yapma biçimleri, süreçler, çalışanlar arası ilişkiler, yönetim yapısı, işletmenin gelecek hedefleri, çalışanların memnuniyeti ve performansı vb. incelenerek aksayan yönlerin belirlenmekte; çalışanlar için gerekli olan eğitim konuları belirlenerek eğitimlerin bir program haline getirildiği gözlemlenmiştir. işletmelerin bu çalışmada insan kaynağına, zamana ve bütçeye bağlı olarak birden fazla yöntem bir arada kullandığı gözlemlenmiştir.

Çalışmanın yöntemi seçilirken çalışmanın kapsadığı çalışan grubunun niteliği ve niceliği, kuruluşun coğrafik dağılımı, analiz çalışmalarını yürütüp verileri değerlendirecek insan kaynağının varlığı ve yeterliliği dikkate alınmaktadır. Genel olarak, çalışma grubunda ki işletmelerde, eğitim ihtiyaç analizine girdi teşkil edecek verilerin elde edilmesinde aşağıdaki çalışmalar gerçekleştirilmektedir:

• Kuruluşun kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında etkin rol oynayabilecek eğitimleri tespit etmek amacıyla, yöneticilerin katılımıyla SWOT (Güçlü Yönler Zayıf Yönler Fırsatlar Tehditler) analizi yapılmakta; mevcut organizasyonel yapıyı, kurumsal stratejileri ve gelecekte düşünülen değişiklik konularını değerlendirmek amacıyla yöneticilerle yüz

yüze görüşmeler gerçekleştirilmektedir. Bu aşama eğitim ihtiyaç analizi çalışmasının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Kuruluşun vizyonu, misyonu, hedefleri, entelektüel sermayesi, rekabet gücü, pazarlama stratejisi gibi tüm konularda kuruluşun güçlü, zayıf yanları, tehdit ve fırsatları belirlenmektedir. Tehditler ve zayıf yönlerin giderilmesi eğitim programlarının oluşturulmasında dikkate alınması gereken çok önemli konulardır.

• Eğitim eksikliğinden kaynaklanan performans problemlerinin yaşandığı işleri ortaya çıkarmak amacıyla her kadro bazında iş analizi çalışması, belirli kadrodaki çalışanlarla yüz yüze görüşmeler ve personelin katıldığı odak grup toplantıları yapılmaktadır. Bu bölümde iş analizi yapılarak iş tanımları hazırlanmaktadır. Kuruluşun büyüklüğüne veya iş gerekliliğine göre bir veya daha fazla odak grup toplantısı gerçekleştirilmektedir. Odak grup toplantısında çalışma ortamında yaşanan sorunlar belirlenmektedir. Teknik bilgi yetersizliği, iş süreçlerinde yaşanan sorunlar, ast üst arasındaki iletişim kopuklukları, insan kaynakları yönetimine yönelik sorunlar gibi verimliliği önemli ölçüde etkileyen sorunlar ile çalışanların bireysel ve kurumsal amaçları, hedefleri ideal çalışma ortamları, ihtiyaçları ve talepleri de bu bölümde belirlenmektedir.

• Yöneticilerin liderlik davranışlarını değerlendirebilmek ve geliştirebilmek amacıyla "Yönetici Performansının Değerlendirilmesi Anketi" ve üst düzey yöneticiler dışında kalan tüm işletme personeline yönelik "Eğitim Taleplerini Belirleme ve Çalışan Memnuniyeti Anketi" uygulanmaktadır.

• İşletmenin uzun dönemli vizyon, hedef ve stratejileri incelenerek uygulanacak eğitim programlarının temel felsefesi belirlenmekte ve gelecekteki eğitim ihtiyaçları araştırılmaktadır. Ayrıca işgücü maliyetleri, işe devam durumu, üretim ve satış hacmi, ürün ve hizmet kalitesi, hedefleri yakalama durumu, müşteri talep sürelerine uygunluk vb. göstergeler dikkate alınarak işletmenin mevcut performansı değerlendirilmektedir.

• Müşteri geribildirimleri (şikayetler, öneriler, memnuniyet anketlerinden elde edilen veriler) değerlendirilmekte ve müşterilerle direkt olarak bağlantılı olan birim yöneticileri ve personel ile görüşülmektedir.

Çalışma sonucunda işletmelerin kuruluşun mevcut durumda yaşadığı problemleri, bu problemlerin giderilmesine yönelik çözüm önerilerini ve eğitim ihtiyaçlarını içeren bir rapor hazırladıkları görülmüştür.

İhtiyaç analizinden elde edilen veriler doğrultusunda eğitim programları hazırlanmakta ve çalışanların her eğitim sonucunda kazanacağı bilgi, beceri ve tutumların neler olacağı belirlenmektedir. Eğitim programları tasarlanırken, işletmenin tamamına yönelik olarak, departman bazında, unvan bazında ve/ya kişi bazında hazırlanmakta, kısa ve uzun dönemli olarak planlanmakta, iş başında mı yoksa iş dışında mı gerçekleştirileceği belirlenmektedir.

Gelişim planlarında sınıf ve benzeri ortamlarda gerçekleşen, elektronik olarak uzaktan alınabilen, iş başında uygulanan, bireysel, bire bir ya da takım olarak yürütülen, sosyal ortamlardan beslenen gelişim faaliyetleri yer alabilmektedir. Bu faaliyetler kısa süreli nokta eğitimler olabileceği gibi, uzun soluklu programlar şeklinde de olabilmektedir.

Ayrıca kuruluşun bütün düzeylerinde aşama aşama olarak yapılması, eğitim için gerekli kaynakların (mali, beşeri, maddi) sağlanması ve yeterli zaman dilimi ayrılması da diğer önemli faktörlerdir.

Eğitim programlarını değerlendirme ve izleme aşamasında ise uygun yöntemler ve araçlar kullanılarak eğitimlerle aktarılan bilgilerin ve kazandırılmaya çalışılan becerilerin işe ne ölçüde yansıdığının değerlendirilmesi ve izlenmesi çalışmaları yapıldığı görülmüştür. Bilgi aktarmayı amaçlayan eğitim programları değerlendirilirken, eğitim uygulaması öncesi bilgi düzeyi ve eğitim sonrasında kazanılan bilgi düzeyi kıyaslanmaktadır. Bu amaçla sınav uygulamalarından sık sık yararlanılmaktadır.

Beceri kazandırmak, davranış değişikliği yaratmak veya çalışanı geleceğe hazırlamak amacıyla yürütülen eğitim uygulamalarında ise aradan belli bir süre geçtikten sonra, tutum, davranış veya becerilerin iş başındaki uygulamalara yansıma durumu tespit edilerek, başarı değerleme çalışmaları yapılmakta ve bu yolla eğitimin etkililiği ölçülmektedir.

Eğitim programlarının işletmelerde genelde Eylül-Kasım ayları arasında hazırlandığı ve Aralık ayında gerekli onaylardan geçirilerek bir sonraki yılın planlamasının oluşturulduğu görülmüştür.

Katılımcıların birbirlerinden farklı olarak vurguladığı noktalar aşağıdaki şekildedir.

Katılımcılardan biri, bölüm müdürlüğünü gözlemlemek için nihai müdür için eğitimin gerekliliğini vurgulamıştır.

K1: "İnsan kaynakları ekibi olarak organizasyon yapısını, içeriğini ve durumunu gözlemlemekteyiz. Çalışma alanına iniyoruz ve o departmanı takip ediyoruz. Arkadaşlarımızın gereksinimleri, gelişmesi gereken alanları, güçlendirilmesi gerekenler nelerdir, onları belirliyoruz".

K2, Eğitim ihtiyaçlarının, müşteri geribildirimlerine, performans değerlendirmesine, çalışanların ihtiyaçlarına, yöneticilere, geliştirilecek gereksinimlere ve ihtiyaç analizinin sonuçlarına göre belirlendiğini vurgulamıştır.

K2: "Farklı bölümlerdeki çalışanlar farklı insanlarla temas halindedir ve performansları belirli zaman aralıklarında yılda bir kez ölçülmekte ve başarıları belirli ölçütler çerçevesinde incelenmektedir. Ayrıca, müşteri memnuniyeti ve memnuniyetinin kalitesini aynı anda ölçerek müşteri geri bildirimi belirlenmektedir. Performans değerlendirme ve eğitim ihtiyaç analizi çalışmalarının bir sonucu olarak eğitim ihtiyaçları belirlenmiştir. Çalışanların görüşlerini de alır ve bu ihtiyaçları arzuları ve eksik yönleri doğrultusunda belirleriz.".

K3 girişim planındaki yetkinlikler doğrultusunda, kişinin gelişimi için eğitimlerin belirlendiğini vurgulamıştır.

K3 : "Eğitim programımız yetkinlikler doğrultusunda belirlenmektedir. Şirketimizde yöneticiler ve çalışanlar için . temelde, karar verme becerileri, analitik düşünme, planlama-organizasyon ve pazarlık becerileri gibi belirlenmiş yetkinlikler bulunmaktadır. Eğitim departmanı, yılın başında eğitim programını yayınlamaktadır. Program kapsamında çeşitli tespitler yapılmaktadır. Çalışanlar ve yöneticileri yılın başlarında bir araya gelerek gelişmesi için 2 veya 3 başlık üzerinde mutabık kalmaktadırlar. İKY bu kararları incelemektedir. Onaylanırsa, bir plan dahilinde eğitimler oluşturulmakta ve eğitim sonrasında eğitimin etkinliği izlenmektedir."

K4 birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda eğitim verildiğini söylemektedir.

K4: " Tüm birimlerin ihtiyacı farklı olabileceği için tüm birilerle görüşülerek eğitim ihtiyaç analizi yapılmaktadır. Bu doğrultuda, eğitimler belirlenmektedir." dedi.

K5, eğitim ihtiyaçlarının performans değerleme ve yönetsel talepler doğrultusunda belirlendiğini belirtmiştir.

K5 : "Performans değerlendirmesini eğitiminde bir takım noksanlıklar fark ettik. Bunlarla ilgili olarak da hizmet içi eğitim programları tertip etmiş bulunmaktayız. Bazen bu eğitimler de kurum içi eğitimlerde bulunmaktadır. Bazen de dışarıdan destek alarak yaptığımız eğitimlerimizde vardır. Yönetimin kabul edecekleri bütçeye uygun eğitimler alıyoruz ve personelimizi dışarıdaki eğitimlere gönderiyoruz. Ayrıca, her yılın son ayında her birim yöneticisi ile görüşme yapıyoruz. Özellikle ekiplerinizi geliştirmek istiyorsanız taleplerinizi iletin diyoruz. Bu talepleri toplayarak, talepler hakkında bir rapor hazırlıyoruz. Dışarıdan alabileceğimiz ihtiyaçları belirliyoruz."

Anket yapılan firmalardan 2 tanesi eğitim taleplerini belirlerken personelin taleplerini, personel ve üst düzey yöneticileri göz önüne alarak 1, kurumun belirlediği yetkinlikler içinde personel üst yönetimi tercihlerini, 1 personel ve müşteri talep analizini göz önüne aldıklarını belirtmiştir.

Eğitimde fırsat eşitliği önemli bir unsur olup, hem personel hem de üst düzey yöneticilere eğitim verilmesi gerekmektedir.

K1, *"Herkese eğitim veriliyor. Vizyon ve liderlik eğitimleri sadece yöneticilere verilir. Bu eğitimler gelişim programı olarak verilmektedir. 2 ile 6 hafta sürmektedir."*

K2,*"Tüm personele eğitim veriliyor ".*

K4,*" Mavi yakalılar ve beyaz yakalılar da dahil olmak üzere tüm personel eğitilmiştir. ".*

Eğitime katılım önlemleri ile ilgili olarak; 3 şirket eğitimde etkin katılım sağlamak için çalışma saatleri boyunca eğitim vermeye çalışıyor. Diğer iki şirket, eğitimde kimin katıldığını ve kimin eğitime katılamayacağını belirlemek için elenmeyen kişi kontrolündedir. Buna ek olarak, tüm şirketler eğitim bitiminde çalışanlarını sertifikalandırıldığını belirtmiştir.

K1: "Farkındalığı arttırmaya çalışıyoruz. Eğitim sonunda, belge verilmektedir".

K2: "Bu eğitimlerin mesai saatleri içerisinde organize edilmesine dikkat ediyor, önem veriyoruz. Eğitimleri eğlenceli hale getirmek için eğitimcilerden de yardım istiyoruz. Devamsızlığa bakıyoruz. Ayrıca, çalışma saatleri içinde eğitim görmeleri nedeniyle personel eğitim almalı ve eğitim sonunda belgelendirmeliyiz. Sertifikalarla ilgileniyorlar".

K3: "Eğitim sonunda katılımcılara sertifika veriyoruz. Ancak eğitimin 1/4'inden fazla katılım gerçekleştirmezseniz, sertifika verilmez. Çalışanların eğitime tam zamanlı katılmalarına önem vermelerini bekliyoruz".

K4: "Eğitimlerde devamsızlık kontrol edilir, eğitimler mesai saatleri içinde yapılır".

K5 : "Genel olarak çalışma saati içinde hizmet içi eğitim vermeye çabalıyoruz".

Tüm çalışma grupları bütçeye odaklanır, ancak eğitim aynı zamanda gerekli becerileri gösterir ve çalışanların eğitim ihtiyaçlarını karşılar. Sadece bir firma, sınırlı bütçeler nedeniyle eğitimin çok önemli olmadığını belirtmiştir.

K1,*"Eğitime gerçekten değer veren bir yapıya sahibiz şirket olarak. Eğitim masraflarını kısmak istemiyoruz, bunun için çalışıyoruz".*

K2,*"Hizmet içi eğitim için herhangi bir bütçe tasarrufuna gitmek istemiyoruz. 1 yılda 5-6 ayını eğitimle harcıyoruz. Eğitim sürekli devam etmiyor. Yılda en az iki kere eğitim veriyoruz ".*

K3,*"Yıllık 500.000-800.000 arası eğitime bütçe ayrılmıştır. Yıl içinde 1,5-2 ay eğitime zaman harcanmaktadır".*

K4,*"Şirkette hizmet içi eğitimin devamlı olarak verilmesi bazen yorucu olabiliyor. Çalışanlar bu durumdan sıkılabiliyor. Eğitim için 100.000 gibi bir miktar ayrıldı."*

K5,*"Yıl içinde iki defa eğitim olanağı sağlıyoruz. Bizden önce şirkette hizmet içi eğitime çok önem verilmediğini fark ettik. Firmada bütçeler oldukça kısıtlıydı. Eğitim işine çok fazla yatırım yapmıyordu şirket".*

Değerlendirme formları, niteliklere, miktara, eğiticiye, kullanılan eğitim yöntemlerine, eğitim gördükleri eğitimin memnuniyetine ilişkin eğitimlere katılanlara verilir ve bu

formlara cevap vermeleri ve eğitimlerini okulumuzun eğitim çalışanlarından geri beslemesi ile sonuçlanmaktadır. Çalışanların eğitim sonucunda gözlemlendiği ve davranışlarının değiştiği vurgulanmaktadır.

K1: "Bireylere değerlendirme formları veririz. Eğitimden sonra bir takip toplantısı düzenledik. Eğitim sürecinde neler olduğunu konuştuk. Verilen eğitimler doğru yerde uygulanmakta ve gözlenmekte mi bunu inceliyoruz".

K2: "Katılımcıların tutumları alınır. Memnun olup olmadıklarını sorarak öğrenilirler ve bir sonraki eğitimler bu sonuçları dikkate alarak belirlenir. Evet gözlemliyoruz. Davranışlarında benlik saygısı değişir".

K3: "Çalışanlar eğitilir ve eğitimcinin kalitesi, işin kalitesi hakkında bir değerlendirme formu verilir. Yöneticilerin sorumluluğu. Eğitimden sonra çalışanlarla konuşur ve gözlem yapar.".

K4: "Katılımcılar değerlendirme formunu doldurur ve daha sonra raporlama yapmaktayız.

K5: "Eğitimi değerlendirmek için kursiyerlere bir rapor vermek istedik. Eğitimde öğrendiği ve sahip olduğu faydalar. Performans değerlendirmeleri yapıldığında, eğitim gruplarında farklı değerlendirmeler yaptık. Bir anket formu dağıtarak eğitim veriyorduk.

Y.Tema 3: Performans Değerlendirmeye İlişkin Elde Edilen Bulgular

4.9.3. Performans Değerlendirme Süreci ve Geribildirim ile İlgili Bulgular

Performans değerlendirmede; mesleki bilgi, işteki verim ve kişisel davranış şirketler açısından önemli kriterler olarak vurgulanmıştır.

Mülakat yapılan firmalardan dördünde bir performans değerlendirme sistemi mevcut olmakta, bir inşaat şirketinin performans değerlendirme sistemi yoktur. Tüm işletmelerin birbirinden farklı performans değerlendirme sistemleri vardır.

Performans değerlendirme sistemi olan şirketler (K1, K2, K3, K5) yılda 1 kez çalışanların performansını değerlendirmektedirler.

K2: "Herkesin özel performans dosyaları var. Kişi tarafından alınan sertifikalar, yıl içindeki değerlendirmeler, kişisel değerlendirmelere uygun ekip yöneticileri ve performans ölçütümüze göre belirlediğimiz kriterler ve becerilerini nasıl geliştirdikleri hakkında bilgi var. Rapor ediyoruz ve geri bildirim sağlıyoruz. Sonuçları dijital olarak bildiriyoruz. Çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve onlar için geliştirme programları hazırlamak bu sürecin bir parçasıdır".

K3: "Yıl başında çevrimiçi sistemin hedeflerine giriyoruz. Temel sorumlulukların bir gelişim planı var. Temmuz ayının ortasında ara değerlendirme var. Gerektiğinde bir toplantı yapılıyor. Yılın sonunda, yıllık değerlendirmeler yapılmaktadır. Ve yönetici çalışana geribildirim verir. Performans skorları belirlenmiştir."1'den 5'e skor bulunuyor. 5 mükemmel performans, 4 iyi performans, 3 beklenen performans, 2 beklenen altı performans, 1 zayıf performans demektir Değerlendirme bu şekilde yapılır: Çalışan yeteneklerini geliştirmek ve onlar için geliştirme programları hazırlamak bu sürecin bir parçasıdır.".

K5: "Performans değerlemesine çok önem veriyoruz. Tüm ölçüm sonuçları bana gelmektedir ve bunları tek tek kontrol ederim. Bazen cevapları göz ardı eder veya duygusal tepki verilmiş olabileceğini düşünürüm. Bu insanlarla tekrar bir görüşmem olur. Yüz yüze görüşülür.. Öneriler karşılıklı olarak alınır. Tekrar derecelendirilir. Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve kendileri için geliştirme programları hazırlanması bu sürecin bir parçasıdır.".

4.9.4. Performans ve Eğitim İlişkisine Ait Bulgular

Araştırma kapsamımızdaki şirketlerden 4'ü performans değerlendirmesi sonucunda eğitim planladıklarını, gerçekleşen eğitimler sonucunda da performans artışı olduğunu tespit ettiklerini iletmişlerdir.

4.9.5. Çalışanlara Yönelik Bulgular

4.9.5.1 Ç.Tema 1: Eğitime İlişkin Görüşler

4.9.5.1.1. Ç.1.1.Eğitime Yönelik Olumlu Bakış Açısı

Araştırma kapsamında, 5 büyük ölçekli işletme; 2 uluslararası ve 3 Türk çalışanı ile yapılan görüşme konusunda, genel olarak aldıkları eğitim hakkında olumlu görüşleri olduğu görülmektedir. Tüm çalışanlar, eğitim sonucunda, artmış bilgi, artan iş verimliliği, geliştirilmiş kişisel gelişim, gelişmiş beceriler ve artmış motivasyon ve performans olduğunu vurguluyor. Eğitimlerin kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağladığını belirtmekteler. Bu da doğrudan motivasyonun artmasına neden olmaktadır. Ek olarak, eğitim çalışanların birlikte birbirleriyle daha etkin iletişim kurmalarını sağlamaktadır.

K6: "Şirketimiz, gerçekten eğitim almamızı destekliyor. Şirketimizin verdiği eğitiminden memnuniyet duyuyorum. Eğitimlerim yeteneklerimi geliştirdiğini farkındayım. Örneğin ben diksiyon eğitimi aldım. Sesimi daha iyi kullanmamda bana yardımcı oldu. Bu anlamda kendimi daha özgüvenli hissediyorum ve müşterilerimize daha iyi hizmet verebiliyorum".

K7: "Genellikle eğitimlere bakış açımız olumlu. Bilgimiz verilen eğitimler doğrultusunda gelişiyor."

K10: "Eğitimlerin kendimize, mesleki açıdan ve kişisel açıdan katkı sağladığını düşünüyorum."

K12: "Şirket genel olarak eğitim açısından çok iyi fırsatlar sunmaktadır. İş verimliliğimi kesinlikle arttırıyor. Ona göre zaten eğitimlerimi seçtim. Yaptığım eğitimler işi daha kısa sürede ve daha iyi yapmamı sağladı. Kendimi daha değerli ve önemli hissediyorum. Benim motivasyonum yükseliyor. Aldığım eğitimler yeteneklerimi geliştiriyorlar ve daha kısa bir yolda iş yapma, birlikte çalıştığım kişilerin daha iyi anlaşılması, ekip çalışması içinde daha etkili bir iletişim sunma, vizyon ve performansım genişletme gibi özelliklere sahip".

K15: "Bize verilen eğitimler işteki verimliliğini büyük ölçüde arttırıyor. Örneğin benim birebir olarak aldığım koçluk ve mentorlük eğitimlerinin çok fazla yararını gördüm. Etkinlik ölçümlerinde eğitim fayda oranı olarak %70'lere çıkmıştır. Motivasyonumu gerçekten pozitif yönde etkilemektedir.

K17: "Eğitimler hakkındaki fikirlerim gerçekten olumlu. Yaptığımız işle ve ihtiyacımızla uyumlu olan eğitimler alıyoruz. Aldığım eğitimler yeteneklerimi kesinlikle geliştirdi. Genel olarak bakıldığında ikna edici nitelik, duygusal iletişim yeteneğini geliştirdiği için iş sonuçlarımda artış yaşıyorum.

K20: Zaman zaman hizmet sektöründe olmamızın bazı zorluklarını yaşıyoruz. Örneğin her zaman müşteri memnuniyetini sağlamak ve zor müşterilerle başa çıkmak gibi. Aldığımız eğitimler bize yardımcı oluyor. Zorlu süreçleri daha kolay yönetebiliyoruz. Ayrıca bize değer verildiğini, yatırım yapıldığını hissediyoruz.

Ç.1.2. Eğitim Programı Talebi ve Geribildirime Ait Bulgular

Yapılan çalışmada eğitim taleplerinin 4 firmada çalışana sorulduğu ancak 1 firmada personellerinin talebinin alınmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların, mesleki eğitim dışında kişisel gelişime yönelik, daha sosyal yönelimli eğitimler almak istedikleri belirtilmiştir. Özellikle günümüz koşullarında rekabet ortamında stresli çalışma nedeniyle çalışanların iş ve yaşam dengesini koruma üzerine eğitimler talep etmekte olduğu gözlemlenmiştir.

Ç.1.3. Eğitim ve Performans İlişkisine Ait Bulgular

Çalışanların hepsi aldıkları eğitimler sonucunda performanslarının arttığını belirtmişlerdir. Ayrıca eğitimler sonucunda çalışanların işi daha fazla sahiplendiği tespit edilmiştir. Çünkü çalışanların geleceğe dair kaygıları bulunmaktadır. Çalışanlar eğitim veren firmaların bu konuda kendilerini aydınlattığını ve gelecek planlarına katkıda bulunduğunu, onları geliştirdiğini düşünmektedirler. Bu bağlamda işlerini daha çok sahiplenmekte ve performanslarını arttırmaktadırlar.

Ç.1.4 Ç.Tema 2: Performans Değerlendirmeye İlişkin Görüşler

Çalışanların 15'inin performans değerlendirmesinin belirli kriterlere göre puanlama sistemi ile yapıldığı, 4'ünün satış performansına, diğerinin de belirli ölçütlere ve müşteri memnuniyetine göre değerlendirildiği tespit edilmiştir. Geri bildirim, yüz yüze olarak performans değerlendirmesini tamamlayan çalışanlara verilmektedir. Sadece 4 çalışanın performansı satış alanında çalıştıkları için her ay değerlendirilirken diğerleri yılda bir kez değerlendirilmektedir. Performans değerlendirmesinin ve geri bildirim görüşmelerinin

kendilerini değerli hissettirdiklerini, motivasyonlarının olumlu bir şekilde arttıklarını ve performanslarının düşük olması halinde eğitim ihtiyaçlarını gördüklerini belirttiler. Bir kişi, performans değerlendirmesinin örgüt içi rekabeti etkilediğini ve kişiler arası ilişkilerin bozulduğunu düşünüyor. Diğer çalışanlar iç rekabeti olumsuz yönde etkilemediklerini söylüyor. Buna ek olarak, tüm çalışanlar, performans değerlendirmesinin iç anlaşmazlıkların çözümünde etkili olduğunu. Performans değerlendirmesinin bulguları 12 çalışanın maaşlarına yansırken, diğer 8 çalışanın bulguları maaşlar üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Gelişim planı ve kariyer planı oluşturulmasında etkili.

K6: "Satış performansına bakarız. Kullandığımız teknik ürünler var. Ipad vasıtasıyla ürün sunumu yapıyorum. Değerlendirmem, onu ne kadar kullandığıma ve doğru kişinin doğru materyali doğru zamanda mı kullandığına bağlı olarak yapılır. Bununla birlikte, satış performansınızın % 80'i izlenmektedir. Performans değerleme geri bildirimi olarak belirli bir sıraya giriyoruz. Ona göre, maddi ve sosyal haklarımız belirleniyor. Motivasyonum olumlu etkiliyor.

K7: "Her çalışanın hedefi bulunuyor. Her yıl yapıyoruz. Revizyon yapılıyor, 6 ay da bir. Böylece hedefler beklenmedik durumlara karşı revize edilebiliyor. Yıl sonunda birinci müdür puanlama yöntemini ile sonuçları değerlendiriyor. Buna alan yeterliklerinden bireysel yeterliliklere kadar değişen anketler dahildir. Bununla birlikte, sistemde görüşlerin yazılı olarak alındığı alanlar vardır. Promosyon ve yükseltme, performans değerlendirmesiyle belirlenir."

K9: "Performans değerlendirmesi, belirlediği kriterleri aktarmak için, İKY yöneticilerinin veya patronların yılda bir kez bir araya geldiği bir dönemdir. Ayrıca puanlama sistemimiz var. Bu puanlama sistemine göre, performans puanı bize açıklanıyor ve açıklamak veya eklemek istediğimiz bir şey varsa, bunlar karşılıklı olarak konuşuluyor. Kendimi değerli hissediyorum.".

K12: "Hedefe dayalı bir sistem üzerinden çalışıyoruz. Şirketimizin performans sistemi şirketin Avrupa tarafından geliyor. Türkiye'de ki ekip uygulamaktan sorumlu. Karmaşık bir mekanizma var. Farklı kriterlere ve puanlama skalalarına göre değerlendirme yapılır ve buna göre bir puan kazanırsınız. Sonuç toplantısını yönetici ve çalışan beraber yapıyor. Olumsuz bir durum olduğu zaman demotive olmuyorum. Sonuç olarak, hatam benim

hatalarım ile ilgilidir ve hatalarımın düzeltilmesi beni değerli hissettiriyor. Motivasyonumu olumlu etkiliyor.

K:16 "İlaç sektöründe çok rekabet var. Özellikle satış ekiplerinde. Şirket içi rekabet de var. Bu yüzden şirket içinde performans sistemimizin doğru yönetilmesi çok önemli. Bununla ilgili İK ekibimiz yoğun olarak çalışmakta. İK'nın diğer fonksiyonları ile entegre çalışan bir performans sistemimiz var. Satış ekipleri her ay, diğer ekipler yılda 1 kere değerlendiriliyor. Performans yönetim sisteminin iç çatışmaların çözümünde çok etkili olduğunu düşünmüyorum. Ancak kariyer planlamasında, maaş artışlarında sağlıklı veri sağladığını düşünüyorum. Performans yönetim sürecinde İK çalışanın bağlı olduğu yönetici ve çalışan beraber çalışmaktadır.

K18: "Şirketimizde yıl başında, yeni maaş döneminden birkaç ay önce, yönetici performans kriterlerini ve hedeflerini personelle belirleyerek mutabık kalmakta. Memnuniyetleri hakkında çalışana geri bildirim verilmektedir. Genel olarak, ne kadar verimli olduğumuz, üretkenliğimiz ölçülür. Bu görüşmeler sayesinde şirketimin benden beklentilerini biliyorum ve bu doğrultuda geleceğimi planlayabiliyorum. Kendimi çok değerli hissediyorum. Motivasyonumu olumlu etkiliyor. Şikayet ve önerilerimizi yöneticilerimize ayrı ayrı ifade etme şansına sahibiz.

SONUÇ

Bilimsel ilerlemeler ve bilgi üretimi ile paylaşımındaki gelişmeler örgütlerde eğitim yönetimini günümüzün değişen insan kaynakları yönetimi yaklaşımının önemli bir parçası haline getirmiştir. Klasik yönetim yaklaşımı ile gelişmekte olan ve gelişen personel yönetimi yerini modern yönetim tekniklerine ve bilimsel ve teknolojik yeniliklerin ortaya koyduğu insana yönelik bir yönetim anlayışına bırakmıştır.

Modern yönetim yaklaşımına göre işgücünün verimli ve etkin olabilmesi için, çalışanın bir makine değil, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına ihtiyaç duyan bir insan olarak algılanmasını gerekmektedir. "Bir birey olarak insanın ön planda olduğu günümüzde, değiştirilmek üzere personel yönetimi ile başlayan insan kaynakları yönetimi, belirlenen stratejik hedeflere ulaşılması noktasında, çalışanların memnuniyetini, gelişimini, motivasyonunu ve yüksek performansının sürekliliğini sağlamak için üstlenilen teşebbüslerin yönetimi ve hedefler" olarak tanımlanabilmektedir (Dolgun, 2012, 1-2)." Örgütler insan kaynağı ile fark yaratabileceklerinin ve rekabet avantajı sağlayabileceklerini günden güne daha çok anlamaktadırlar.

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. Bu nedenle işletmeler ellerindeki insan gücünü farklılık 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 süreç olarak 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.

Örgütlerin başarısı, çalışanların başarısına bağlıdır. Örgütlerin ve çalışanların başarısını ve performansını yükseltmek, çalışanların yeni şeyler öğrenmesi, kendilerini geliştirmesi, yenilikleri takip etmesi ile mümkündür.

İşletmelerin gelişimlerini sağlayacak olan, fiziksel varlıklarından çok entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynaklarının varlığıdır. Burada üst yönetimin görevi, kurum içerisinde etkin öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayacak stratejik yaklaşımlar sunmaktır (Goh, 1998: 16).

Bu noktada hizmet içi eğitim, 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 çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalar soncunda ortaya çıkan bilgi birikimi ve bu bilgi birikiminin işletme faaliyetlerine olan katkısı ise performans olarak işletmelere yol gösterici bir kılavuz olmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin sürekli gelişmesi, devamlılığının sağlanması ve etkin bir örgüt yapısının meydana getirilmesi işletmelerin değişen çevre koşullarına uyumu ve hayatlarını sürdürebilmesi için gereklidir.

Bu çalışmada araştırılan temel konu eğitim ve performans arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yöneticiler ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ortaya koymaktır. Çalışmada yöneticiler ve çalışanlarla görüşmeler yapılmıştır. Yapılan müzakereler sonucunda, artan bilgi ve gelişmiş beceriler nedeniyle çalışan performansının arttığı ve bu eğitimlerin sonucu olarak işletme performansının da olumlu etkilediği görülmüştür. İnsan kaynakları hizmet içi eğitimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yapılan araştırmada eğitim ve performans arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada yer alan firmalarda beyaz yakalı personel eğitimi için harcanan sürenin ve insan kaynakları faaliyetlerine ve uygulamalarına katılımdaki artışın, çalışanın bireysel performansı, şirketin performansı ve şirketin kârlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğu gözlemlenmektedir Literatürde yapılan birçok araştırma ve tezde yer alan çalışma sonuçları, eğitimin örgütlerin istenen hedeflerine ulaşmasını, çalışanların bilgisinin, becerisinin, farkındalığının, yetkinliğinin, performansının ve dolayısıyla şirketin performansının artmasını olumlu yönde etkilediğini kanıtlamaktadır. Günümüz şartlarında başarılı olan tüm işletmeler yeteneklerini kalifiye ve eğitimli insan kaynağına borçludur. Çünkü organizasyonların hedeflerine ulaşmada temel kriter olan kalite çıktısı insan kaynakları tarafından sağlanmaktadır. Bu unsurlar organizasyonun verimliliği ve performansı için çok önemlidir.

İnsan kaynaklarının eğitim dışındaki ana hedeflerinden diğeri ise, çalışanların

performanslarını değerlendirmek, yönetmek ve geliştirmektir (Fındıkçı, 2009, s.297). Yapılan araştırmalarda eğitim ve performans arasında çok güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Eğitim, çalışanlar ve organizasyon için önemli yararlar sağlamakta, şirketin performans artışına katkıda bulunmaktadır. Gerçekten de eğitim, eksikliklere ve performans açıklarına yönelik bir araç, çalışanların performansını artırmanın bir yoludur (Tortop ve diğerleri, 2010, s.308). Şirketler başarılı olabilmek için, her yönüyle çalışanların gelişimine ve eğitimine önem vermeli, onları daha üretken hale getirerek performanslarını geliştirmelidir. Çalışanlarının eğitimine önem veren şirketler bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlamaktadır. Bu durum şirketlerin performansını dolaylı olarak artırmaktadır.

Wright ve Geroy (2001)' inde savunduğu gibi, çalışanın sahip olduğu yetkinlikler etkin eğitim programları aracılığıyla değişir, eğitim çalışanların toplam performansını artırır, onların işi daha etkin yapmalarını sağlar ve aynı zamanda bilgi, beceri ve davranış düzeyini yükseltir. Bu, zaman içerisinde örgütün yüksek kademedeki performansını da artırır. Bu araştırmada hizmet içi eğitim ile bireysel ve örgütsel performans arasında önemli derecede ilişkili olduğu ve hizmet içi eğitimin performans üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Günümüzde işletmeler çalışanlarına verilen eğitimlerle mesleki bilgi ve becerilerini artırarak hedeflerini gerçekleştirmektedirler. Şirketlerin sağladığı eğitimler sayesinde çalışanlar arasındaki bilgi, beceri ve iletişim gelişmektedir. Eğitim ve gelişme, işyerinde terfi, ödüllendirme, motivasyon ve ücret süreçlerini çalışanın menfaati yönünde etkilemektedir. Dolayısıyla, çalışan memnuniyeti ve performans da buna göre artmaktadır.

Özyurt (2013: 82) da, eğitim ve gelişimin çalışanın memnuniyetine ve performansına olan etkisi ile işletme memnuniyeti ve performansına olan etkisi üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda çalışanlara verilen eğitim ve geliştirmenin çalışan memnuniyeti ve performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ve çalışan memnuniyeti ile çalışanın performansı, buna bağlı olarak şirket performansı arasında belirgin bir ilişki olduğu saptanmıştır. İnce (2002:219)'ye göre de; çalışanların ve şirketin performansını arttırmak, çalışan memnuniyetini, aidiyet duygusunu ve motivasyonunu arttırmak, müşteri memnuniyetini arttırmak, ürün ve hizmet kalitesini arttırmak, ekip çalışmasını sağlamak ve

ekip ruhu oluşturmak için hizmet içi eğitim gerekmektedir. Zira tüm bunlar çalışanların yetenek ve niteliklerinin geliştirilmesine bağlıdır.

Kaptangil (2010:259) doktora tezinde insan kaynakları eğitiminin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelenmiş ve yapılan analizler sonucunda verimlilik ve becerilerin arttırılması, sadakatinin arttırılması, iş kazalarının azaltılması için çalışanlara eğitim verilmesi gerektiği görülmüştür. Eğitimin bir sonucu olarak artan bilgi ve gelişen becerileri sayesinde personelin performansının arttığı görülmüştür. Araştırma sonuçları, eğitim seviyesi ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu açıkça göstermektedir.

Eğitim, çalışanların mevcut ya da ileride yapacakları görevleri daha etkin yapabilmelerini sağlayacak, mesleki bilgilerini arttıracak, karar alma ve yaratıcılıklarını kullanmada olumlu değişimler sağlayacak faaliyetlerin tümüdür (Özçelik, 1998: 170). Başka bir deyişle işletmelerdeki eğitimin amacı, çalışanın çalışmaya başladığı zamanki bilgi ve beceriler ile ihtiyaçlarına göre sahip olması gereken bilgi ve beceriler arasındaki farkı gidermektir (Barutçugil, 2005: 55). Bu çalışma sonucunda da görüldüğü gibi işletmelerde eğitim ve geliştirme; sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyum, iş politikaları ve operasyonlarının anlaşılması ve anlaşılmasının geliştirilmesi de dahil olmak üzere birçok konuya odaklanmaktadır. Böylece, işletmelerdeki eğitim işlevi, çalışanların mesleki gelişimini sağlamakta ve ayrıca örgütsel etkinliğin arttırılmasına katkıda bulunmaktadır.

Eğitim, çalışanların mevcut durumu ile arzulanan durum arasındaki boşluğu kapatmak için sürdürülen bir faaliyettir. Bu nedenle, eğitimin çalışanların verimliliğini ve üretkenliğini artırmakta olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, yönetici ve çalışanlara eğitimle ilgili olarak sorulan sorulara alınan cevaplarda, işletmelerinde eğitim süreçlerine gerekli önemi verdiklerini belirttikleri görülmektedir. Çalışanlarına eğitim olanağı sağlayan işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayabilmekte ve önemli rekabet avantajlarına ulaşabilmektedirler. Öte yandan, çalışanlarının eğitimine önem vermeyen ve eğitimi maliyet ve zaman kaybı olarak gören işletmeler, piyasadaki konumlarını koruyamamakta, mevcut potansiyelle sahip çalışanlarını elde tutamamakta, müşteri memnuniyetini sağlayamamakta, sahip oldukları müşterilerini, pazarlarını, imajlarını, kârlarını ve rekabet avantajlarını kaybetmektedirler.

Bu çalışmada İKY yöneticileri, eğitim ihtiyaç analizi kısmının çok önemli olduğunu, buna ek olarak hizmet içi eğitim programlarının ve ihtiyaç analizlerinin bir misyon doğrultusunda planlanmasının ve uygulanmasının gerektiğini vurgulamışlardır. Eğitim ihtiyaçları oluşturulurken kurumun, çalışanların ve sektörün ihtiyaçlarının dikkate alınması önem arz etmektedir.

Ayrıca araştırma, çalışanların aldıkları eğitim hakkında çok olumlu düşünüyor olduklarını göstermektedir. Eğitimin çalışanların iş verimliliğinin, işin tatmininin ve bilgilerinin artmasını sağladığı, yeteneklerinin geliştirilmesi, benlik saygısı ve kuruma duyulan aidiyetlerinin artması gibi katkılar sağladığı görülmüştür. İnsan kaynaklarının eğitimi sonucunda, iş verimliliğinin artırılması, işgücü moralinin artması ve bazı problemlerin çözülmesi yolu ile işletmelerde uyum ve süreklilik gerçekleştirilmektedir.

Araştırma bulgularına göre, en çok tercih edilen eğitim metotları sınıf içi eğitimler, seminerler, yönlendirme eğitimleri, yeni işe başlayanlar için oryantasyon eğitimleridir. Bu sonuç literatürle uyumludur. Ayrıca ilgili kişinin bir gruba bilgi aktardığı, konferanslar biçiminde de eğitim yöntemi uygulanmaktadır. İşbaşı eğitimi yöntemlerinin diğer yöntemlere kıyasla daha az vakit ve daha düşük maliyet gerektirmesinden dolayı çalışmanın kapsamına giren tüm işletmeler bu yöntemi uygulamaktadır.

Çalışanlara verilen eğitimlerin, eğitimin etkinliği ve başarısı açısından değerlendirilmesi de önem taşıyan diğer bir konu olmaktadır. Bu anlamda, genel olarak, tüm işletmelerde İKY yöneticileri ve çalışanları için eğitimin değerlendirildiği görülmektedir. Çalışanlar eğitim anketi yoluyla eğitim programını ve eğitimcinin kalitesini değerlendirdiklerini vurgulamışlardır. Buna ek olarak, yöneticilerin, eğitim sonrasında davranışlarındaki değişiklikleri gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Eğitim programı değerlendirilmesinde eğitimde yer alan kişilerin genel izlenimleri, yöneticilerin ve danışmanların raporları, insan kaynakları yöneticisinin gözlemleri ve değerlendirmeleri, eğitimden sonraki testler, çalışanlarla yapılan görüşmeler, çalışanlar tarafından doldurulan anketler kullanılmaktadır.

Performans değerlemesine önem veren işletmeler, rekabet ettikleri pazarda daha iyi bir konuma gelebilmektedirler. Performans değerlendirmesiyle, çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatlarını keşfedebilmekte, hem mesleki hem kişisel açıdan gelişime açık yönlerini fark edebilmektedir. Bu nedenle, piyasada güçlü bir yere sahip olmak isteyen tüm

işletmeler, performans değerlendirme ve eğitim gerekliliklerini düzenli olarak yerine getirmelidir.

Araştırma, performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin geri bildirimler yolu ile çalışanların kendilerini değerli hissettiklerini ve başarılarını veya eksikliklerini görmek için kullanışlı bir sistem olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Şirketlerin inovasyon ve değişimi yakalama becerisi, çalışan personelin bir bütün olarak genel hedeflere katkıda bulunma kabiliyetine ve personelin performansını sürekli değerlendirmeye ve iyileştirmeye bağlıdır. Performans değerlemesinin başarısı, performans kriterlerinin seçilmesine, değerlendirilecek kişilerin yeterli eğitimden geçirilmesine, performans değerlendirme atölyelerinin bilgilendirilmesine, performans değerleme yönteminin seçilmesine ve sonuçların işgücüne raporlanmasına dayalı olmaktadır. Bu çalışma da, İKY yöneticilerinin, performans değerlendirmesi sonucunda hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlediklerini göstermektedir. Ek olarak, çalışanların talep ve ihtiyaçları, yöneticilerin gözlemleri, müşteri talepleri ve analizi sonucu da dikkate alınmaktadır. Performansların etkin bir şekilde değerlendirilmesi, çalışanların motivasyon ve üretkenliğin yanı sıra, şirketin bağlılığı ve iş tatmini ile memnuniyetini arttırmaktadır.

Çalışmada sonuç olarak, eğitim ile çalışan performans artışı dolayısıyla örgütün performans artışı arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Verilen eğitimler, çalışanın farkındalığını, özgüvenini, iş tatminini, mesleki bilgi ve becerisini, yetkinliklerini arttırmakta, kişisel gelişimine katkı sağlamakta ve böylece performansını artırmaktadır. İşletmeler, çalışanlarını ve iş performansını iyileştirmek için çalışanlarına eğitim imkanı sağlamak durumundadır. Yapılan araştırma eğitim programlarının çalışanlar açısından performans artışı, iş doyumu, sadakat ve verimlilik sürecini etkilerken, iş açısından da verimlilik ve kârlılığı etkilediğini göstermiştir. Bu bağlamda, örgütler, eğitim süreçleriyle çalışanların üretkenliğini, motivasyonunu, her alanda kalite yaklaşımlarını, çalışanların memnuniyetini ve performansını iyileştirmek durumundadırlar.

Denilebilir ki; eğitim faaliyetleri başta olmak üzere insan kaynakları faaliyetlerine önem veren şirketlerin performansları artmaktadır. Diğer taraftan, performans değerlendirmesi ile eğitim ve gelişme arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan hizmet içi eğitimler sonucunda çalışanların kendi gelişimleri, örgüt gelişimi ile paralel olarak artmaktadır.

Organizasyonel öğrenme ile çalışanlar ve örgütlerin beraber geliştiği düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanın performansı ile şirketin performansının doğru orantılı olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, performansını artırmak isteyen şirketler, eğitim ve geliştirme başta olmak üzere insan kaynakları faaliyetlerine önem vermeli ve çalışanlara insan kaynakları ile ilgili uygulamalara katılmak için uygun bir ortam yaratmalıdır.

KAYNAKÇA

Ağdelen Z., Haluk Erkut. (2003). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi," *İTÜ Dergisi*, C:2, S:4, İstanbul

Akçakanat, Tahsin, (2009), '' İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama'', T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Isparta.

Aldemir, Ceyhan, Ataol, Alpay, Budak, Gönül, (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.

Ataol, A. Personel Seçimi ve Geliştirilmesi", *Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi*, Teksir, İzmir, 1998.

Aytaç, T. *Hizmet İçi Eğitim Kavramı Ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*, Yıldız Teknik Üniversitesi Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, İstanbul, 2006

Babadoğan, C. Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi (AÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* (YYLT), Ankara, 1998.

Barkurt, Mehmet Y. *Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim*, Ankara, 1990.

Barlas, Ö. Emniyet Teşkilatında Hizmet içi Eğitim, *TODAİE Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 2001.

Barutçugil, İ. *Eğiticinin Eğitimi,* Kariyer, 2002.

Başaran, İ.E. *Yönetim,* Ankara, 2000.

Bayraktaroğlu, Serkan, (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Bilgin, K.U. A. Akay, E. Koyuncu, Ç. Haşar, *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, Ankara, 2007.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynaklan Yönetimi.* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Boylu Y., Karakaş A. (2011). "İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havayolu Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* S:1,Ocak.

Bucak, T. (2007). Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi Ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Bulgulu, B. Merve, (2008): "İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma, T.C. Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*

Can, H., D. Tuncer- D. Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri,* Ankara, 1999.

Canman, D. *Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme*, Ankara, 1999.

Demir, Cengiz. (2005). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Demirkaya, H. (2006). "İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (12) 2006 / 2 : 1 - 21

Dinç, E. (2015). *Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Dolgun, U. (2012). *İnsan Kaynağının Yönetimine Giriş*. Uğur Dolgun (Ed.) İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s. 1 - 33) Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Erbaşı,A., Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, l.Baskı, (2008).

Erden, M. *Eğitim Bilimine Giriş,* Ankara, 2008.

Erdil, Oya, Alpkan, Lütfi H., Biber, Levent, (2004), "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme'', *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, İzmir.

Erdoğan, İ, *Eğitim Ve Okul Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 7.Baskı, 2008.

Ergin, Gülen, (2012), ‘’ Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama’’, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Esin, F. Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin İş gören performansına etkisi, Beykent üniversitesi (BEÜ), SBE, *YYLT,* İstanbul, 2013.

Eskici, Ercan, (2005), ‘’Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sisteminden Memnuniyet Düzeyleri Ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi’’, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara.

Esmer, İlker, (2011), ‘’İzmir İlinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması’’, T.C. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Eyitmiş, A.Melih, Bakan, İsmail, Demir, Bircan, (2011), “Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma”, *T.C. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 16.

Ferecov, R., (2011), *İnsan Kaynakları Performans Değerleme ve Uygulama*, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Yayın No 48.

Fındıkçı, İ. *İnsan Kaynakları Yönetimi,* 4. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002.

Geylan, R., Tonus, H. Zümrüt, (2013), ‘’İnsan Kaynakları Yönetimi’’, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No:2900.

Geylan, R. Personel Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995.

Glesne, C. (2015). “Nitel Araştırmada Veri Analizi, Çalıştay Notları”, Eurasian Educational Research Congress / 2. Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresi, 8-10 Haziran. Ankara.

Goh, Swee C. "Toward A Learning Organisation: The Strategic Building Blocks", *SAM Advanced Management Journal,* 1998, Vol 63, No:2.

Gül, H. (2000), Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, İzmir : DokuzEylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2 Sayı:3.

Gürcan, B. Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri ve Polis Eğitim Merkezleri, Uludağ Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi,* Bursa, 2005.

Helvacı, M. Akif., "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35, Sayı: 1¬ 2, 2002, ss. 155 -169.

İnce Mehmet. (2002). "İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Konya.

İpek, Enes, (2010), ''İşletmelerde Performans Yönetimi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi'', T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

John W. Creswell, Vicki L. Plano Clark. (2015). Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi. İçinde, 5. Bölüm: Karma Yöntem Çalışmasına Giriş. Çev.: Peker, M.ve Güngör, F., 2. Baskı. Anı Yayıncılık. Ankara. s: 155-216.

Kağnıcıoğlu Deniz, "İnsan Kaynaklan Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2000-2001, C. 1, S. 1, ss. 14-15

Kalyoncu, Tuba, (2010), ' Performans Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Arasındaki İlişkisi: TEB Çağrı Merkezi Örneği'', T.C. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,* Edirne.

Kaptangil K. (2010). "İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışan Performansları Üzerine Olan Etkileri", *Doktora Tezi,* Ankara.

Karahan Atila, Yılmaz Hüseyin. (2010). "Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Kaynak, T. vd. *İnsan Kaynakları Yöntemi*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1998

Keser, A. (2005) Çalışma Yaşamında Dönüşümler, İstanbul, Nobel.

Kestane, D. , "Modem Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde Sistemin Görünümü", Maliye Dergisi, S. 136, İstanbul, 2001

Kocabacak, Ayşe, (2006): "İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama", T. C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*

Köksal, Mustafa, (2007), '' İnsan Kaynakları Yönetimi'', Avcı Ofset, 2. Baskı, İstanbul.

Kuzuoğlu, Sç Eğitim Kavramı Ve Türk Bankacılık Sektöründe Eğitim Faaliyetleri, İstanbul, 1990, *Yüksek Lisans Tezi*

Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi.* (Çev. Canan Çetin). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Oğuz, E., İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler Eğitim Yönetimi Dergisi, Bahar, Sayı.46, (2006).

Öğüt A., Akgemci T., Demirsel M.T. (2004) "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, 277 - 289

Önelge, Yeşim, (2007), ' İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama'', T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Öner, M., İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları, İstanbul, 1999

Özçelik, Özlem, (2011), ‘’Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı Üzerindeki Etkileri’’, T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Özden, Mehmet C. *İK Şapkalı Yönetici*, Akis Kitap, İstanbul, 2008.

Öztürk, Serkan, (2009), ’ İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama’’, T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Özyurt Nazlı. (2013). “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özyurt, Aç “Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması”, *Human Resource Dergisi*, Sayı:5, Mart 1998.

Pakyapan, Ö. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanlara Yönelik Eğitimin Önemi Ve Çalışan Performansı İlişkisi: İzmir İlinde Bir Uygulama, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir, 2016

Palmer,j. M., Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, (1993).

Pehlivan, İ. *Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması*, Ankara, 1997.

Peker, M. *Türkiye’de Eğitim-Doğurganlık İlişkisi*, A.İ.D., c.17, Sayı.3, Eylül, 1994.

Pınarbaşı, Cumali, (2007): “Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması”, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm işletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm işletmeciliği Programı, *Yüksek Lisans Tezi*

Sabuncuoğlu, Z. *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetsel Teknikler*, Bursa, 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Furkan Ofset.

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Dündar, G., Ataay, İ.D., Tunçer, P. (2013) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Ekin Basım Yayın Dağıtım

Sağlam, M. *Organizayonlarda Alt Kademe Yöneticilerinin Hizmet içi Eğitimi*, Ankara, 1992

Sayılar, Y. (2004). "İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram Ve Araştırmanın Gelişimi: Strateji Olan Ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme". *Yönetim Bilimleri Dergisi* (3: 1) S. 45 - 64

Soran Semih, Serin Emin ve Balkan Mehmet Onur. (2016). "İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinin Performansa Etkisi: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü ve Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi,C:1, S:17, -1-14.

Sökmen, Alev. (2003). "Büro Yönetiminde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimin Önemi ve İşgören Performansına Etkisi: Ankara'da Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Sönmez, V.& Alacapınar, G.F. (2014). Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Anı Yayıncılık. Ankara.

Şamiloğlu, Famil, (2003), " Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri Literatür İncelemesi ", Niğde Ü. İİ.B.F. Dergisi, Sayı no: 4, Niğde.

Şenatalar, F. "İşletmede Eğitim", *İstanbul İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi,* Sayı:1, Temmuz-Eylül 1995.

Şencan, H., Erdoğmuş N., (2001), İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi, Beta Yayım Dağıtım.

Şimşek Zahide. (2007). "İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Taymaz, A.H., *Hizmet İçi Kavramlar İlkeler*, Yöntemler, Ankara, 1997.

Topaloğlu Melih; Sökmen Alev. (2001). "İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi (Ankara'da Bir Uygulama)", Yüksek Lisans Tezi.

Tortop,N., Aykaç,B., İsbir,E.G., Ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları,

Tunçer, P. (2012) "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203 - 233

Tunçer, Polat, (2013), ''Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon'', Sayıştay Dergisi, Sayı 88.

Uşun, S. "Hizmet İçi Eğitimde Bilgisayar Destekli Öğretime Yönelik Personel Ve Yönetici Görüşleri", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C.12, No:1, Mart 2004, s.20

Uyargil, Cavide. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İÜ. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994.

Ünver, Yeşim, (2005), ''İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemi'', T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 'İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Dönem Projesi, Ankara.

Yatkın, Ahmet, (2008), ''Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri'', Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Elazığ.

Yaylı, Ali; Temiraliyeva, Kamşat, (2006):" Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1

Yıldırım, A.& Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Seçkin Yayıncılık. Ankara.

Yüksel Öznur (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara:Gazi Kitapevi.

CEMRE TURAN HOT

Yeditepe Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik bölümü mezunuyum. İyi derecede İngilizce ve İspanyolca bilmekteyim. 1987 doğumluyum, evliyim.

İnsan kaynakları alanında 11 yıllık kariyerim boyunca hem saha hem de danışmanlık deneyimi edinerek insan kaynaklarının farklı süreçlerinde uzman, danışman, eğitmen ve yönetici olarak yer aldım, çeşitli sektörlerde farklı büyüklüklerdeki şirketlerle çalıştım. İnsan kaynakları stratejisi oluşturma/konumlandırma/yayma, organizasyonel yapılanma ve gelişim, işe alım, kurumsal performans yönetim sistemi, yetenek yönetimi, iş analizi, eğitim, iç iletişim, çalışan motivasyonu, ekip yönetimi alanlarında uzman, eğitmen ve danışman olarak çalışmaktayım. Özellikle liderlik gelişimi, diyalog artırma, çatışma ve değişim yönetimi alanlarında yöneticiler, takımlar ve organizasyonlarla çalışmaktayım.