



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**EĞİTİM GELİŞTİRME İŞLEVİNİN PERFORMANS
YÖNETİMİ SİSTEMİ AÇISINDAN ÖNEMİ VE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SELDA HATAY

125200109

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. GÖNEN DÜNDAR

İSTANBUL, 2014



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**THE IMPORTANCE OF EDUCATIONAL IMPROVEMENT IN
TERMS OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS
AND A RESEARCH**

POSTGRADUATE THESIS

SELDA HATAY

125200109

SUPERVISOR: PROF. DR. GÖNEN DÜNDAR

İSTANBUL, 2014

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

05/12/2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **125200109** numaralı **Selda HATAY** "İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "EĞİTİM GELİŞTİRME İŞLEVINİN PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ AÇISINDAN ÖNEMİ VE BİR ARAŞTIRMA" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 01.12.2014 tarih ve 2013/15 sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 48. maddesi gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red-veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

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


DANIŞMAN
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR


ÜYE
PROF.DR.REYHAN AYŞEN WOLFF


ÜYE
YRD.DOÇ.DR.OBEN ÜRÜ SANI

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi, tez projesi olarak sunduğum “Eğitim Geliştirme İşlevinin Performans Yönetimi Sistemi Açısından Önemi ve Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05.12.2014
Selda HATAY

ÖZET

EĞİTİM GELİŞTİRME İŞLEVİNİN PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ AÇISINDAN ÖNEMİ VE BİR ARAŞTIRMA

SELDA HATAY

Yüksek Lisans Tezi, İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

Danışman: Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

Globalleşen dünyada değişime ve yeniliğe öncülük eden işletmelerin karlarını arttırdıkları görülmektedir. Bilginin son derece önemli olduğu bir zamanda insana verilen değer eğitimin önemi açısından ele alınmış, insan kaynakları sermayesinin eğitime önem vermesi rekabetçi ortama uyum sağlaması, eğitim ve geliştirmenin işletmeler açısından önemi açıklanmıştır.

Bu tez çalışmasının içeriğinde insan kaynaklarında şirketlerde verilen eğitimin ve geliştirmenin performans üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi bununla birlikte eğitim ve geliştirmenin olumlu ve olumsuz yönleri incelenmiştir. Tezin birinci bölümünde eğitim ve geliştirmenin amaçları detaylı olarak ele alınmış olup; ikinci ve üçüncü bölümde İnsan Kaynakları açısından eğitimin önemi, amacı, hedeflerin belirlenmesi ve performans üzerindeki etkisine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise hizmet içi verilen eğitimlerin etkinliği ve kariyer üzerindeki etkisini içeren anket yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Eğitim ve Geliştirme, Hizmet İçi Eğitim, Performans.

ABSTRACT

THE IMPORTANCE AND RESEARCH OF EDUCATIONAL IMPROVEMENT AND FUNCTIONALITY IN THE CONTEX OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS

SELDA HATAY

Postgraduate Thesis, BUSINESS MANAGEMENT DEPARTMENT

SUPERVISOR: Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

In the globalizing world, it is seen that the companies that are pioneer to change and innovation increase their profits. In the time when knowledge is really essential, the importance of respect and education given to human beings, the fact that human resources fund pays attention to the education, and its orientation to the competitive environment, and the importance of education and development over the companies are analysed in this dissertation.

In the context of this dissertation, the evaluation of the effects on the performance of education and development given in the companies in terms of Human Resources; moreover the positive and negative sides of education and development are analysed, as well. In the first part of this dissertation, the aims of education and development are studied in detail; the second part includes the importance and aim of education, setting a target and the effect on performance in terms of Human Resources. In the third and last part, the survey including the effectiveness of education and effect on career are discussed.

Key Words: Humon Resources, Education and Development, Effectiveness of Education.

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, günümüzde insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan Eğitim ve Geliştirme konu edilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu, iletişimin sürekli arttığı ve teknolojinin her geçen gün hızla geliştiği dünya piyasalarında işletmelerin uyum sağlayabilmeleri için, eğitim ve geliştirme işlevine önem vermeleri gerekmektedir. İşletmeler eğitim ve geliştirme sayesinde çalışanlarını nitelikli, yeniliklere açık ve rekabete hazır hale getirmiş olurlar. İşletmelerde çalışanların ön plana çıkmasıyla birlikte insan kaynakları bölümünün oluşturulmasına bağlı olarak çalışanların performanslarını değerlendirmesi önem arz etmektedir.

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında desteğini ve yardımını esirgemeyen başta değerli hocam Sayın Prof. Dr. Gönen DÜNDAR'a, aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2014

Selda HATAY

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
KISATMALAR LİSTESİ.....	xvii

1. BÖLÜM

İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Kavramları

1.1. İşletme Yönetiminde Eğitim	1
1.1.1. Eğitim	1
1.1.2. Yetiştirme	3
1.1.3. Geliştirme	4
1.1.4. Öğrenme	7
1.2. Eğitimin Ekonomik, Toplumsal ve Bireysel Amaçları	9
1.2.1. İşletmelerde Eğitimin Önemi	12
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi	16
1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme	18
1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitiminin Önemi ve Amacı	19
1.3.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	20
1.3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	22
1.4. Eğitim ve Geliştirmede Amaçları Oluşturma.....	25
1.4.1. Eğitim Politikası	25
1.4.2. Eğitimde Öncelikleri Belirleme.....	26
1.4.3. Öğrenmenin Psikolojik İlkeleri	26
1.6. Eğitim Yöntemleri ve Seçimi.....	28
1.6.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri	30
1.6.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim	32
1.6.1.2. Coaching (Yönlendirme) Yöntemi.....	33
1.6.1.3. Kılavuz (Monitör) Aracılığı ile Eğitim Yöntemi	34
1.6.1.4. Staj Yoluyla Eğitim.....	35

1.6.1.5. İş Değiştirme (Rotasyon) Eğitimi	35
1.6.1.6. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi	37
1.6.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri	39
1.6.2.1. Anlatım Yöntemi.....	39
1.6.2.2. Grup Tartışması Yöntemi.....	40
1.6.2.3. Örnek Olay Yöntemi	41
1.6.2.4. İşletme Oyunları Yöntemi.....	41
1.6.2.5. Rol Oynama Yöntemi	42
1.6.2.6. Duyarlılık Eğitimi (Sensitivity Training).....	43
1.6.2.7. Beklenen Sorunlar (In Basket) Yöntemi	44
1.6.2.8. Simülasyon Eğitimi	45
1.7. İnsan Kaynakları Eğitiminde İzlenen Eğitim ve Geliştirmenin İlkeleri.....	46
1.7.1. Süreklilik İlkesi	46
1.7.2. Yararlılık İlkesi.....	46
1.7.3. Fırsat Eşitliği İlkesi	47
1.7.4. Planlılık İlkesi.....	47
1.7.5. Etkin Katılım İlkesi	48

2. BÖLÜM

EĞİTİM GELİŞTİRME İŞLEVİNİN ÇALIŞANLAR VE İŞLETMENİN PERFORMANSI AÇISINDAN ÖNEMİ

2.1. Performans Tanımı.....	49
2.1.1. Eğitim ve Performans İlişkisi	49
2.2. Performans Değerlemenin Tanımı	52
2.2.1. Performans Değerlendirmenin Yaraları	53
2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri	55
2.3.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	55
2.3.1.1. Sıralama Yöntemi	55
2.3.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	56
2.3.2. Kritik Olay Yöntemi.....	57
2.3.3. Ortak Performans ve Standartlara Dayalı Yaklaşım	59
2.3.3.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları	59
2.3.3.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları.....	60
2.3.3.1.1. Davranışsal Beklenti Skalaları	60

2.3.3.1.2. Davranışsal Gözlem Skalaları.....	60
2.3.4. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	61
2.3.4.1. Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives-MBO).....	61
2.4. Eğitimde Yeni Teknolojilerin Kullanılması.....	62
2.4.1. Multimedya Eğitim.....	64
2.4.2. Bilgisayar Destekli Eğitim	64
2.4.2.1. CD-ROM ve Laser Diskler	64
2.4.2.2. İnteraktif Video	65
2.4.2.3. İnternet Kaynaklı Eğitim.....	66
2.4.2.4. Sanal Gerçeklik	66
2.4.3. Uzaktan Öğrenme (Distance Learning).....	67
2.5. Eğitim Geliştirme Süreci.....	68
2.5.1. Eğitim ve Geliştirmenin Planlanması.....	68
2.5.2. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi	72
2.5.2.1. İhtiyacı Belirleme Süreci.....	73
2.5.2.2. Organizasyonel (Örgüt) Analizi.....	75
2.5.2.3. Görev (İş) Analizi	77
2.5.2.4. Kişi (Performans) Analizi	78
2.5.3. Eğitim İhtiyaçları Belirlemede Kullanılan Yöntemler	79
2.5.4. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaç Analizi.....	80
2.5.5. Eğitim Geliştirmede Ölçme ve Değerlendirilmesi	80
2.5.5.1. Değerleme Süreci.....	80
2.5.5.2. Ölçme Süreci	82
2.6. Eğitim ve Geliştirmenin Bütçelenmesi	83

3.BÖLÜM

EĞİTİM GELİŞTİRME İŞLEVİNİN PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ AÇISINDAN ÖNEMİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	85
3.2. Araştırma Yöntemi.....	86
3.2.1. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi.....	86
3.2.2. Veri toplama Yöntemi	88
3.3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler	88

3.4. Güvenilirlik Analizi	89
3.5. Araştırmanın Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri	90
3.6. Araştırmanın Bulguları.....	93
3.6.1. Çalışanlarla Ait Demografik Özelliklere Dair Tanımlayıcı İstatistikler	93
3.6.2. Ölçeklere İlişkin Ortalama Değerler	94
3.6.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğinin Demografik Özelliklere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	95
3.6.3.1. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	95
3.6.3.1.1. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	95
3.6.3.1.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	96
3.6.3.1.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	98
3.6.3.1.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	99
3.6.3.1.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	101
3.6.3.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	103
3.6.3.2.1. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	103
3.6.3.2.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	104
3.6.3.2.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	106
3.6.3.2.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	107
3.6.3.2.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	108

3.6.3.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	110
3.6.3.3.1. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	110
3.6.3.3.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	111
3.6.3.3.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	112
3.6.3.3.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	114
3.6.3.3.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	115
3.6.3.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	116
3.6.3.4.1. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	116
3.6.3.4.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	118
3.6.3.4.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	119
3.6.3.4.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	121
3.6.3.4.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	122
3.6.3.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	124
3.6.3.5.1. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	124
3.6.3.5.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	125

3.6.3.5.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	126
3.6.3.5.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	127
3.6.3.5.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	128
3.6.3.6. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Çalışanların Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	129
3.6.3.6.1. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	129
3.6.3.6.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	130
3.6.3.6.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	131
3.6.3.6.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	132
3.6.3.6.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	133
3.6.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğinin Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Değerler.....	136
3.6.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğinin Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Değerler.....	139
DEĞERLENDİRME ve SONUÇ.....	142
KAYNAKÇA	146
EK: ANKET FORMU.....	153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.Öğrenme Çıktıları.....	8
Şekil 1.2.Genel Olarak Eğitim Süreci.....	12
Şekil 1.3.İşletme Girdileri (5M).....	17
Şekil 1.4. (3D)İlkesi.....	17
Şekil 1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Alt-Sistemlerinin Eğitim ve Geliştirme AltSistemi İle Bağlantısı.....	24
Şekil 1.6. Gruplara Göre Uygulanan Eğitim Yöntemlerinin Sınıflandırılması.....	30
Şekil 1.7. İşe Alıştırma Planı Tablosu.....	39
Şekil 2.8. Kritik Olay Tablosu.....	58
Şekil 2.9.Geleneksel Değerleme Skalası Yöntemi.....	59
Şekil 2.10.Yeni Teknolojiler Eğitimi Nasıl Etkiler.....	63
Şekil 2.11.Eğitim Planlama Süreci.....	71
Şekil 2.12.Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu.....	73
Şekil 2.13.İhtiyacı Belirleme Süreci.....	74
Şekil 2.14.Örgüt (Organizasyon) Analizi.....	76
Şekil 2.15. İhtiyaç Belirleme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	79

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Kurum İçi Çalışanın Aldığı Hizmet İçi Eğitimlerin Tablosu.....	87
Tablo 2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	89
Tablo 3. Çalışanlara Ait Demografik Özelliklere Dair İstatistikî Veriler	93
Tablo 4. Ölçeklere İlişkin Ortalama Değerler.....	94
Tablo 5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	95
Tablo 6. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	96
Tablo 7. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	96
Tablo 8. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	97
Tablo 9. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	98
Tablo 10. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	99
Tablo 11. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	100
Tablo 12. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	100
Tablo 13. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	101

Tablo 14. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	102
Tablo 15. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	103
Tablo 16. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	104
Tablo 17. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	105
Tablo 18. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	105
Tablo 19. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	106
Tablo 20. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	106
Tablo 21. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	107
Tablo 22. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	108
Tablo 23. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	108
Tablo 24. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	109
Tablo 25. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	110
Tablo 26. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	111

Tablo 27. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	111
Tablo 28. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	112
Tablo 29. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	113
Tablo 30. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	113
Tablo 31. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	114
Tablo 32. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	114
Tablo 33. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	115
Tablo 34. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	116
Tablo 35. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	117
Tablo 36. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	117
Tablo 37. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	118
Tablo 38. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	118
Tablo 39. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	119

Tablo 40. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	120
Tablo 41. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	121
Tablo 42. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	121
Tablo 43. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	122
Tablo 44. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri.....	123
Tablo 45. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri.....	124
Tablo 46. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri.....	125
Tablo 47. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri.....	125
Tablo 48. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri.....	126
Tablo 49. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri.....	126
Tablo 50. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri.....	127
Tablo 51. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri.....	127

Tablo 52. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri.....	128
Tablo 53. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri.....	128
Tablo 54. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri.....	129
Tablo 55. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri.....	130
Tablo 56. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri.....	130
Tablo 57. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri.....	131
Tablo 58. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri.....	131
Tablo 59. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri.....	132
Tablo 60. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri.....	132
Tablo 61. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri.....	133
Tablo 62. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri.....	133

Tablo 63. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik alışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri.....	134
Tablo 64. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik alışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değerleri.....	134
Tablo 65. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğine Yönelik Araştırma Hipotezleri İstatistik Değerleri.....	135
Tablo 66. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğinin alışanların Kurum İçi Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Değerleri.....	136
Tablo 67. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğinin alışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Değerleri.....	139

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a.e.	: Aynı eser
a.g.e.	: Adı geçen eser
ANOVA	: Analysis of Variance
A.Ş.	: Anonim Şirket
çev.	: Çeviren
e.d.	: Editör
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
Ltd.	: Limited
s.	: Sayfa
S.B.E.	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
Üni.	: Üniversitesi
vb.	: ve benzeri

1. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1.1. İşletme Yönetiminde Eğitim

1.1.1. Eğitim

Eğitim, en yalın anlatımla hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilenme süreci olarak değerlendirilebilir. Eğitimin insan hayatı için taşıdığı önem kelimelere ve cümlelere sığdırılamayacak kadar büyüktür. Kişinin daha anne karnındayken çevresinde olup bitenlere duyarlı olmaya başladığına ilişkin birçok araştırma verileri elde edilmiştir. Dolayısıyla bir insan, sahip olduğu zihinsel potansiyel doğrultusunda sürekli olarak bir eğitim süreci ile iç içedir. Basit günlük alışkanlıklarından, karmaşık projelere kadar birçok davranış kalıbı, sosyal anlayışlar, toplumsal yaşama ilişkin düzenlemeler, mesleki bilgiler eğitim süreci içinde kazanılmaktadır.¹

Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür.²

Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Bu değişim bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında görülen gelişmelerdir. İşletmeler canlı bir organizma gibi sürekli dinamik bir değişim süreci yaşarlar. Bu değişim ekonomik, sosyal, teknolojik ve organizasyonel alanda gerçekleşirken değişime uyarlanmanın en geçerli yolu sürekli ve planlı eğitimidir. Daha geniş bir tanımlama ile eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yükledikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum,

¹ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul: Alfa, 2002, s. 229.

² Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi, 2000, s.199.

alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.³

Eğitim, başarı eldesini sağlamak için çalışanın davranış ve tutumlarını değiştirme sürecidir.⁴

Eğitim zaman ve mekân yönünden kapsamlı, sürekli ve çok boyutludur. Eğitimde bilgi dâhil her türlü tecrübe ve ön yaşantılar önemlidir. Eğitim süreci sonunda kişinin bilgi, beceri ve tutumları değişmektedir. Bu da ancak eğitim süreci içinde yer alan eğitimin alt boyutlarının doğru ve düzgün çalışmasıyla gerçekleştirilebilir. Bu alt boyutların en önemlisi günümüz şartlarını doğru ifade eden sistem yaklaşımı içinde tasarlanmış dinamik ve proaktif bir sürekli eğitim modelinin işlerlik kazandırılmış olmasıdır. Bilgi çağında kariyer sürekli öğrenmeye, çevreye adaptasyona ve bilgiyi araştırmaya dayanmaktadır. Yani öğrenmeyi öğrenme sürekli eğitim ve kariyer geliştirmenin temeli olmuştur. Gerçekten, alınan her eğitim, personelde farkındalık oluşturur ve personelin meslek yaşantısında bir yol haritası çizmesine ve görev standartlarının karşılanmasına katkı sağlar.⁵

İşletmeler üretim araçlarını kullanarak insanların ihtiyaçları için, ekonomik nitelik taşıyan mal ve hizmet üreten kuruluşlardır. Sistemin düzenli çalışması için insana verilen önem artırılmalı ve eğitime gereken önem verilmelidir. İşletmelerin başarılı olması, işletme yönetiminin ve eğitim disiplini bir araya getirmesiyle orantılıdır. İşletmenin başarısı çalışanlarının başarısına bağlıdır. Kişisel başarı motivasyon ve destekleme ile bağlantılıdır.

Avrupa ve Amerika'daki işlerin tahminlere göre %85'i bilginin geniş kullanımını gerektirir. Bu; personelin hizmet veya ürünün geliştirme sistemini anlaması kadar ürünü değiştirmede veya müşteriye hizmet etmede bilgiyi üretici bir şekilde kullanmasını ve bilgiyi paylaşmasını gerektirir. Birçok şirket yüksek geri dönüşlü eğitim olarak bilinen daha geniş perspektifi kabul etmektedir. Yüksek geri dönüşlü eğitim; stratejik iş amaçlarına ve hedeflerine bağlıdır ve etkin olan eğitimi

³Zeyyat Sabuncuoğlu., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2012, s. 124-125.

⁴Richard M. Hodgetts ve K.Galen Kroeck, Personnel and Human Resource Management, USA: Harcourt Brace Jovanovich, 1992, s.371.

⁵Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Ocak 2007, cilt 3 sayı 1, s.63-70.

sağlamak için eğitimsel dizayn sürecini kullanır ve diğer şirketlerdeki eğitim programları ile karşılaştırma yapar. Yüksek geri dönüşlü eğitim uygulamaları sürekli öğrenmeyi teşvik eden iş koşullarını üretmede katkıda bulunur. Sürekli öğrenme, personelden işleri, iş birimleri ve şirket arasındaki ilişkilerin de dâhil olduğu bütün iş sistemini anlamalarını ister. Personelden yeni beceri ve bilgi edinmeleri; işlerinde buna başvurmaları ve diğer personelle bu bilgiyi paylaşmaları beklenir. Yöneticiler, eğitim ihtiyaçlarını belirlemede aktif rol oynar ve personeli; işlerinde eğitimi kullanmaları için teşvik etmeye yardımcı olurlar.⁶

1.1.2. Yetiştirme

Yetiştirme; psikomotor, bilişsel ve duygusal becerilerin uzun bir zaman süreci içinde, resmi eğitim programlarından çok, yetiştirici (montör) yoluyla bireye kazandırılması sürecidir. Yetiştirme anlamındaki eğitim, rutin süreçlerin tekrarı şeklinde gerçekleşir. Yetiştirme yoluyla, personele, belirlenen performans amaçlarına ulaşabilmek için gerekli tutum ve beceri kazandırılır. Personelin mevcut işinde daha iyi performans göstermesi amaçlanır. İş başında daha uzun sürede, deneyimli kişilerin gözetiminde ve uygulamalı olarak gerçekleştirilir. Sonuçları işe yönelik, somut, ölçülebilir ve denetlenebilir niteliktedir.⁷

Yetiştirme, daha çok yeni işe giren personele yeteneklerin kazandırılması ve iş özelliklerine göre gerekli olan bilgi ve beceri düzeyine ulaştırılması için yürütülen eğitim faaliyetleridir.

Yetiştirme işe yeni başlayan personele dönük olarak gerçekleştirilen eğitim faaliyetleridir.

Daha geniş bir ifade ile belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele, o kademede yapacağı için gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinenin nasıl çalışacağını öğretmek vb. gibi yetiştirme

⁶Noe Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Canan Çetin (çev.), İstanbul: BETA, 1999, s. 4-5.

⁷Hüner Şencan, Nihat Erdoğmuş, İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi, İstanbul: Beta, 2001, s.3.

faaliyetlerine örnektir. Yetiştirmeyi verimli çalışmak için, gerekli işleri doğru yapmak olarak da tanımlayabiliriz.⁸

Yetiştirme, genele olarak belli bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kişilere kazandırılması sürecidir.⁹

1.1.3. Geliştirme

Geliştirme, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir başka deyişle, geliştirme, bir işte çalışan, deneyleri olan, fakat tam istenilen ve tatmin edecek derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir. Geliştirme, kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ya da mevcut onların geliştirilmesidir.¹⁰Geliştirme (development) yetiştirme kavramı gibi “belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine yönetici organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak onun organizasyonun içyapı ve işleyişini, toplum içerisindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini" ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme yöneticinin “doğru işleri yapması” için değiştirilmesidir¹¹

Geliştirme, personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümüdür.¹²

Geliştirme genellikle eğitim kavramı ile karıştırılmaktadır. Ancak eğitim ile geliştirme arasında farklılık vardır. Eğitimin asıl amacı, belli bir işi yapan veya görevi yerine getirmeye çalışan bireyin o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geliştirme ise, personelin yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirme eğitim gibi kısa vadeli olarak

⁸Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı, İstanbul: Arıkan, 2005, s.30.

⁹ Hayri Ülgen, K. Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul:Literatür Yayınları, 2004, s.294-295.

¹⁰Ferecov, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Azerbaycan'da Bir İşletmede Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kütahya, 2002, s. 66.

¹¹Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı, İstanbul: Arıkan, 2005, s. 34-35.

¹²Aytaç Açıkalın, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Ankara: Pagem,1994, s. 64.

düşünülmez. Geliştirme bireysel olup sürekli dir. Ancak eğitim olmadan gelişme olamayacağı da bilinmelidir. Eğitim ve geliştirme sürecin ayrılmaz parçalarıdır. Bireyin daha önce öğrendiklerine yenilerini eklemek amacıyla gerçekleştirilir. Geliştirme ile çalışanların kapasitesinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükseltmek hedeflenir. Örneğin bir pazarlama şirketinde çalışan bir kişinin kişisel iletişim becerilerini geliştirmesi için bir geliştirme programı organize edilebilir.¹³

Geliştirme, çalışanların daha çok gelecekteki işlere hazırlanması yerine kullanılabilirlik için çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri bugünkü işleri yerine getirebilmek için yeterlidir ancak gelecekte yapılabilecek olası işler içinde hazırlıklı olmaları gerekir. İşte bu durumlar için genelde geliştirme kavramını kullanmaktayız. İyi bir eğitimi gerçekleştiremeyen bir örgüt çalışanlarının geleceğini de düşünemez, öyleyse geliştirme için iyi bir eğitimin olması gerekmektedir. Eğitim daha çok bir yıldan daha kısa vadeli iken, geliştirme uzun vadeli olup 1-3 yıl arası da sürebilir. Geliştirme sınıf ortamında oluşamaz ancak sınıftan sonra neden olan gerçek büyük gelişmedir. İyi geliştirilmiş işgücü sadece değişime tepki vermez, değişimin kendisini de yaratır.¹⁴

Geliştirme dört etmene bağlıdır. Bunlar; örgüt, insan kaynakları bölümü, işveren ve bireyin kendisidir. Bu etmenlerden birisi konu ile ilgili olumsuzluk yaşar, düşünür ya da gereksiz görürse, geliştirmenin yararı azalabilir.¹⁵

Geliştirme, daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanmasını veya gelişmesini öngörmektedir. Oysa eğitim geniş anlamıyla işletme içinde işgörene temel bilgi, görgü, beceri, davranış, anlayış ve iyi alışkanlıklar kazandırmaya amaçlanmaktadır.¹⁶ Geliştirme; bireysel ve sürekli nitelikteki eğitim faaliyetlerini ifade eder. Geliştirme ile kişilerde gizli kalmış yeteneklerin ortaya çıkartılması, iyileştirilmesi ve süreklilik arz eden değişim ve gelişmelere karşı hazır hale getirilmesi hedeflenir.¹⁷

¹³Palmer ve Winters, İnsan Kaynakları,(çev) Doğan Şahiner, İstanbul, 1993, s. 119-122.

¹⁴William Fitzgerald, 1992, s. 81.

¹⁵Thomaskutty, İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme, 2010, s. 7.

¹⁶Zeyyat Sabuncuoğlu.,a.g.e., s.125.

¹⁷Adem Uğur, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, İstanbul: Sakarya Kitabevi, 2003, s.118.

İşletme bünyesinde uygulanan eğitim işlevi ile iş görenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin sağlanmasının yanında örgütsel etkinliğin, arttırılmasına da katkıda bulunulacağı belirtilmekte ve eğitim faaliyetleri ile personelin eski yeteneklerini günün koşullarına uygun hale getirebileceği gibi yeni bilgiler kazanmalarına ve yeni beceriler geliştirmelerine olanak vereceği eklenmektedir.¹⁸

Özetle diyebiliriz ki, yetiştirme belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılmasına ilişkin eğitsel faaliyetlerdir. Yani bireyin o iş için yeterli olabilmesi amacıyla eğitilmesi, kısaca yetiştirilmesidir. Ancak geliştirme, kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut işi için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ya da mevcut olanların geliştirilmesidir. Ancak anlatım kolaylığı ve uygulamadaki yaygın kullanımı açısından bu bölümde her iki kavram da eğitim sözcüğüyle ifade edilecektir. Görüldüğü gibi, yetiştirme ve geliştirme, eğitimin birer türü niteliğindedir.¹⁹

¹⁸Muammer Doğan, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir: Anadolu Matbaacılık, 1998, s. 233 -234.

¹⁹Oya Özçelik, " İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", 6. Baskı, İstanbul: Beta, 2013, s.166.

1.1.4. Öğrenme

Öğrenme, insanların gerek kendi yaşamlarıyla, gerekse eğitim yoluyla edindiği bilgi ve becerilerin, davranışlarda değişikliğe yol açmasıdır. Diğer bir deyişle öğrenme, öğretim ve eğitim yoluyla davranışların değişmesidir. Öğrenme, pekiştirme, tekrarlama veya deneyim sonucu davranışta görülen oldukça kalıcı bir değişim olarak da tanımlanabilir. Bu tanımda vurgulanması gereken dört nokta aşağıda açıklanmıştır:²⁰

- 1- Öğrenme, davranışta bir değişimdir. Öğrenme, performansın iyileştirilmesi anlamını taşır.
- 2- Davranıştaki değişime öğrenme diyebilmemiz için bu değişimin oldukça kalıcı olması gereklidir.
- 3- Öğrenmenin olması için bir tür tekrar ve deneyim gerçekleştirilmelidir.
- 4- Öğrenme olması için tekrar ve deneyimin pekiştirilmesi gereklidir. Eğer tekrar ve deneyimi pekiştirme izlemezse, davranış bir süre sonra yok olur.

Öğrenme; oranlı olarak sürececek olan davranış değişikliklerinin ya da davranış olanaklarında söz konusu olabilecek değişikliklerin deneyimlerden bağımlı olarak kazanılmasıdır.²¹

Eğitim bilimi açısından öğrenme, bireyin çevresindeki yeni bilgi ve uyarıları, sezgiye ya da bilgiye dayanarak belli bir süreç dâhilinde algılaması ve bunların özümseyip, davranışlarına yansıtmasıdır. Öğrenme kişi, grup ya da örgüt düzeyinde olabilir. Kişisel öğrenmede, yukarıda tanımladığımız öğrenme olgusu, kişisel düzeyde gerçekleşmektedir. Yani kişi çevredeki bilgileri bir süreç içinde sezgisel ya da bilişsel olarak algılamakta, anlamakta, yorumlamakta ve bunları deneyimler

²⁰Berna Çağlayan, “Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2002, s.8.

²¹Tuğray Kaynak, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul: Alfa, 1995, s. 86.

kazanarak, davranışlarını buna göre ayarlamaktadır. Yani kişisel öğrenmede sezgi ve yorum yapma bireye aittir.²²

Öğrenme, insan yeteneklerinde büyüme sürecinin bir sonucu olmayan nispeten sürekli bir değişimdir. Bu yetenekler belirli öğrenme sonuçlarıyla ilişkilidir.²³

Şekil 1.1. Öğrenme Çıktıları

Öğrenme Çıktısı Türü	Yeteneğin Tanımı	Örnek
Sözel Bilgi	Önceden depolanmış bilgiyi belirle, söyle veya tanımla	Şirket emniyet prosedürlerini takip etmek için üç neden belirle
Zihinsel Beceriler	Problemleri çözmeye ve yeni ürünler üretmeye genelleştirilmiş kural ve kavramlara başvuru	Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan bilgisayar programını dizayn et ve kodla
Motor Beceriler	Doğruluk ve iyi zamanlamayla işi yap	Hedefe atış et ve devamlı yavaşça hareket eden hedefi vur
Tutumlar	Kişisel bir hareket tarzı seç	Gelen postaya 24 saat içinde cevap vermeye özen göster
Bilişsel Stratejiler	Kendi düşünme ve öğrenme süreçlerini yönet	Makine hatalarını belirlemek üzere üç değişik stratejiyi değiştirerek kullan

Kaynak: Noe, Raymond A. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, 1999, s. 90.

²²Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Arıkan Basım, 2005, s.435.

²³Noe Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Canan Çetin (çev.), İstanbul: BETA, 1999, s. 89.

1.2. Eğitimin Ekonomik, Toplumsal ve Bireysel Amaçları

Eğitimin ekonomik amacı, "üretim için eğitim" sözüyle özdeşleşir. Bu amaç sanayi devrimi yapıldığından bu yana işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi en düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak bir diğer deyişle üretimde optimal noktaya varmak şeklinde saptanır. Tüm ekonomik göstergelerin üretim ve rantabilitenin maksimize edilmesine yöneltildiği bu anlayış içinde eğitim temel felsefesinin ekonomik amaçlarla belirlenmesini bir ölçüde doğal karşılamak gerekir. Böyle bir espri içinde işletme kendi yöneticisini ve işgöreni eğitime tabi tutmakla insanı verimliliğe ve kaliteli üretime endekslemiş olmaktadır²⁴

Eğitimdeki ekonomik amaç, işletmede mal veya hizmet şeklinde belirtilen üretimi düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak, üretimi optimal noktaya ulaştırmak şeklinde belirtilmiştir. İşletme, kendi personelini, eğitime tabi tutmakla, eğitimi, üretim kapasitesini yükselten etken bir faktör olarak irdelemektedir. Bu eğitimin ekonomik amacını oluşturarak, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, hedeflerine ulaşması için dengeli, sistemli ve ekonomik bir yol izlemeleri gerekmektedir. Bu bakış açısı içerisinde eğitim uğraşlarını, çalışanları mesleki ve teknik yeteneklerinin arttırmaya yöneltmek zorunluluğu vardır. Burada ekonomik, amaç birinci plana çıkmaktadır. Örgütün her basamağında yer alan personeli, işletmenin personel politikasına göre çeşitli eğitim programları ile sürekli geliştirme, onları yaptıkları veya ileride yapacakları işin gereklerine uygun, en iyi şekilde hazırlama, hiç kuşkusuz işletmede verimliliğin artmasını sağlayacaktır.²⁵

İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçları şöyle özetlenebilir:²⁶

- Üretim artışı
- Kalite artışı
- Maliyetlerde düşme
- Standardizasyonu sağlama
- Zamandan tasarruf

²⁴Zeyyat Sabuncuoğlu,a.g.e., s. 128

²⁵M. Şerif Şimşek, İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007, s. 22.

²⁶Zeyyat Sabuncuoğlu,a.g.e., s. 128.

- Fire ve ıskartaların azalması
- İş kazalarının azalması
- Makinelerin rasyonel kullanımı
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi
- Daha az personelle çalışma
- Bakım giderlerinde azalma
- İş metotlarında gelişme
- Fazla mesaide azalma
- Hatalarda azalma
- Denetim maliyetlerinde azalma
- Harcanan malzemede azalma.

Her ne kadar eğitimden güdülen ekonomik amaç vazgeçilmez bir unsur ise de, belirli bir noktadan sonra kârın maksimize edilmesi düşüncesi insan unsuruna saygı düşüncesi ile çatışmaktadır. Bir diğer deyişle, eğitim sadece üretimi artırıcı bir etken olmaktan çıkarma ve onu işletmede çalışan bireylere hizmet eden bir araç durumuna dönüştürmektedir. Bu durumda, işletmede denge kurulması ve eğitimden beklenen gerçek amaca ulaşabilmesi için ekonomik düşüncelere karşı giderek sosyal ve insancıl amaç güç kazanmaktadır.²⁷

Sosyal amaçlar, işletmenin toplumsal sorumlulukları yönünden önem taşır. Eğitim ve geliştirme çalışanların teknik ve mesleki yönden bilgilerini arttırmalarının yanı sıra, onların genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini de artırır. Ayrıca çalışanlar arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışma sağlar. İşletmelerde eğitim ve geliştirmenin yukarıda ifade edilen sosyal amaçları daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir:²⁸

²⁷Sarrouy, Le Perfectionnement du Personel dans les Entreprises en France, Paris: Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1965, s.98.

²⁸Rakif Kasımov, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2006, s.104-105.

- Personele bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması
- Personel yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi
- Personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve onların isteklendirilmesi
- Örgütte etkili iletişim ve insan ilişkilerinin sağlanması
- Örgütte kontrol ve denetim yükünün azaltılması.

Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireylerine borçludurlar. İnsan üretilen malı satın alır, işletmeye emeğini katar, işletmelerin gelişmesini sağlar. Bu nedenle insanlar işletmelerin hizmetinde değil işletmeler insanın hizmetinde olmalıdır.²⁹

Eğitim işlevinin işletmeye olduğu kadar insana da katkı sağladığı veya sağlaması gerektiği söylenebilir. Bu katkılar şöyle özetlenebilir:³⁰

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

²⁹Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012,s. 129.

³⁰Sabuncuoğlu,a.g.e., s. 129.

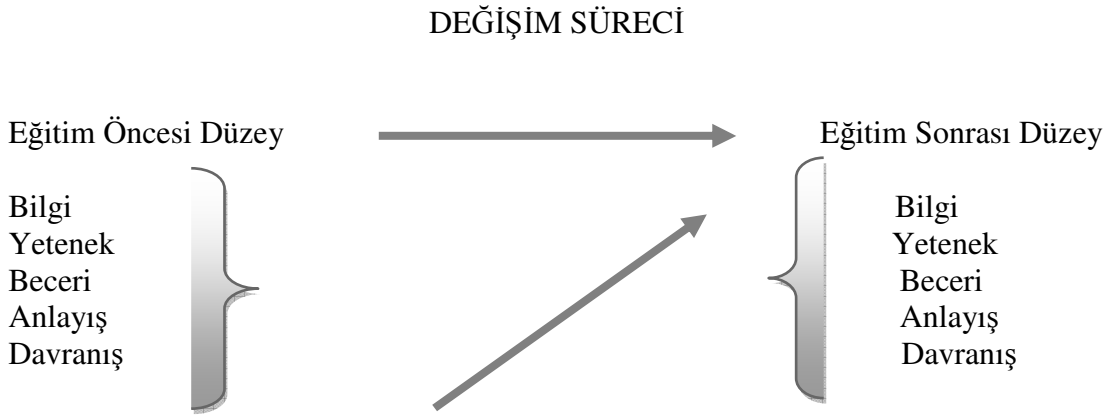
1.2.1. İşletmelerde Eğitimin Önemi

Taşkın'a göre eğitim, insanların öğrenmesine yardım etmektir. İşletmenin, öğrenmeyi sağlayacak en iyi öğrenme fırsatlarını yaratmak için çaba harcamasını ve bunun için gerekli olan kaynakları, eğitim ve geliştirme bütçesine ayırmasını bu sayede çalışanların öğrenmesine yardım etmenin işletmenin performansının artmasına yardım etmek olduğunu vurgulamaktadır.³¹

Koçel ise eğitimi; işletme içinde veya dışında, formal programlar yoluyla veya kendi kendine ya da tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti olarak açıklamaktadır. Bu anlamıyla da eğitimi bir değişim süreci olarak kabul etmekte ve şekillendirmektedir.³²

Şekil 1.2. Genel Olarak Eğitim Süreci

(Kişisel Özellikleri Belirli Bir Düzeyden Başka Bir Düzeye Çıkarma Süreci)



Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Ekim 2007, s. 29 - 42

³¹Erdoğan Taşkın, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, 3. Baskı, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001, s. 229.

³²Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, Ekim 2007, s. 29.

Kişi, grup ve/veya örgütlerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinlikler eğitim olarak tanımlanarak, yapılan eğitim sonucunda katılanların bilgi, beceri, tutum ve/veya sosyal davranışlarında değişiklik olması durumunda, katılımcıların performanslarının da gelişeceği ileri sürülmektedir.³³

Eğitim, kişinin ihtiyaçlarını ve bu ihtiyacı giderecek fırsatları algılamasına yardımcı olur, performansını geliştirirse elde edebileceği ödülleri fark etmesini sağlayarak beklentilerini etkiler, bunun sonucunda öğrenme motivasyonunu yükseltir. Aynı zamanda kişinin motivasyonunu doğru kullanmasını, performansını da pozitif yönde etkileyerek uygun çabayla hedefe ulaşmasını sağlar. O halde başarılı bir eğitim, tasarımının motivasyonunu arttıran, bu motivasyonu üst düzeyde tutarak kişiye öğrenme serüveninde kılavuzluk yapan bir tasarım olduğunu söyleyebiliriz. Eğitim, kişileri öğrenmek için harekete geçirebildiği, istenen davranışları ortaya çıkarabildiği ölçüde başarı sonuç verir.³⁴

Eğitimin örgüte ve çalışana sağlamış olduğu bir takım yararlar bulunmaktadır. Bunlar :³⁵

- “Örgütün tüm kademelerinde işe dönük bilgi ile becerilerini artırır
- Çalışanların örgütün amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardım eder
- Örgüt içi şeffaflık ve güveni sağlar
- Ast üst arası ilişkiyi artırır
- Örgütsel gelişime neden olur
- İşgücünün moralini yükseltir
- Tüm örgütsel alanlarda geleceğe dönük bilgi sağlar
- Örgüt, karar alma ve problem çözmede daha etkin hale gelir
- Örgütsel politikaları netleştirir

³³C. Çetin, B. Akın, V. Erol, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, İstanbul: Beta, 1993, s. 335.

³⁴ Acar Baltaş, İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK., 1. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2009, s. 249.

³⁵ Ahmet Bayraç, İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2008, s.132.

- Yöneticilerin liderlik becerilerini, çalışanların örgüte sadakatlerini geliştirir
- Verimlilik ve iş kalitesini yükseltir
- Örgüt bünyesinde sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlar
- İş ile yönetim arasındaki ilişkileri güçlendirir
- Örgütsel iletişimi destekler, artmasına neden olur
- Bireysel karar vermede etkinliği artırır
- Bireysel başarı, ilerleme ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder
- Bireysel özgüven ile öz gelişime destek olur
- Çalışanın stres, gerilim, hayal kırıklığı ile başa çıkmasına yardım eder.

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. İşletmelerdeki eğitim işlevi, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra, örgütsel etkinliğin artırılmasında katkılarda bulunur.³⁶

İş örgütlerinde uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının örgüte, çalı şana, grup içi ve gruplar arası ilişkilere sağladığı çeşitli faydaları söz konusudur. Örgüte sağladığı faydalar:³⁷

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

³⁶Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 5.Baskı, Şubat 2004, s.167.

³⁷M. Şerif Şimşek ve H. Serdar Öge, Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.232-233.

- Tüm örgütsel alanlarda geleceğe dönük bilgi sağlar
- Örgüt, karar alma ve problem çözmede daha etkin hale gelir
- Örgütsel politikaları netleştirir
- Yöneticilerin liderlik becerilerini, çalışanların örgüte sadakatlerini geliştirir
- Verimlilik ve iş kalitesini yükseltir
- Örgüt bünyesinde sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlar
- İş ile yönetim arasındaki ilişkileri güçlendirir
- Örgütsel iletişimi destekler, artmasına neden olur.

Çalışana sağladığı faydalar;³⁸

- Bireysel karar vermede etkinliği artırır
- Bireysel başarı, ilerleme ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder
- Bireysel özgüven ile öz gelişime destek olur
- Çalışanın stres, gerilim, hayal kırıklığı ile başa çıkmasına yardım eder.

Amaçlar ve değerlendirme kriterleri, gelecekle ilgili kararları, önemli kararları düzelten bilgiyi yansıtmalıdır ve bilgiyi elde etmek için yapılan toplantı maliyetleri bilginin yararını aşmamalıdır. Amaçlar, ayrıca bir süre belirlemeli bu süre sonunda eğitimin etkilerini görmeyi tasarlamalıdır. Eğitimin etkisi bireyler üzerinde şüphesiz kısa sürede tamamen ortaya çıkmaz yani eğitim verildikten birkaç saat sonra ‘biz çalışanlarımızı eğittik ama hiçbir değişiklik olmadı demek ki eğitim programımız başarısız oldu’ diye bir anlayışa sahip olmak eğitimin yöneticilerce de tam anlaşamadığını gösterir.³⁹

³⁸Şimşek ve Öge, a.g.e., s.233.

³⁹Hasan İbicioğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Isparta: Fakülte Kitabevi, Ocak 2006.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

İngilizce “Human Resource Managment” (HRM), Fransız’ca “GestionDeRessourcese'Humanies” (GRH) karşılığı olarak, Türkçede “İnsan Kaynağı Yönetimi” veya çoğul olarak “İnsan Kaynaklarının Yönetimi” kavramları kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kavramının ilk kez 1817 yılında, ünlü iktisatçı SPRINGER tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak, kavramın içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının Taylor ve arkadaşları tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir.⁴⁰

Bir yazar; " İnsandan daha zengin kaynak yoktur. O nedenle insan kaynaklarından değil, insan zenginliğinden söz etmek gerekir" diyor.⁴¹

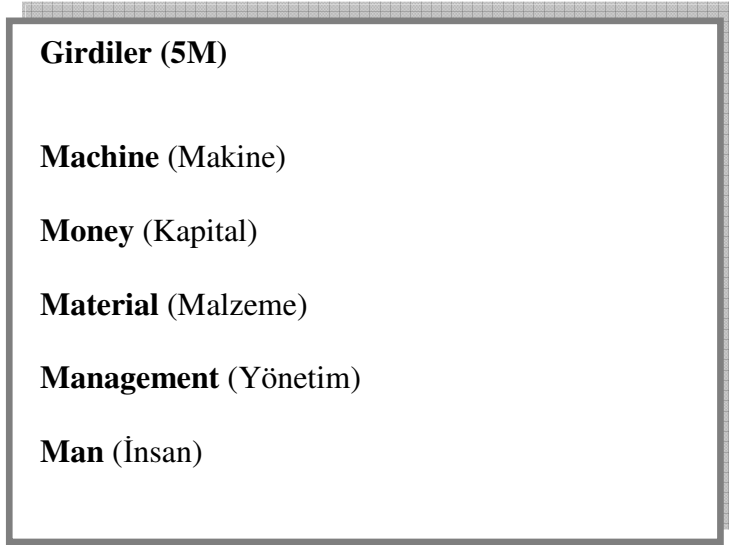
İşletme açısından bakıldığında, genellikle 5M denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında insan girdisinin önemi diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir. Bu girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder. Bir an için insan gücünün firmadan çıkarıldığı varsayılırsa, geriye sadece taş, toprak ve demir yığını kalacaktır. O taş ve demire can veren, kan veren, işletmeyi kuran, işleten, yöneten, mal ve hizmet üreten ve nihayet o mal ve hizmeti tüketen yine insandır.⁴²

⁴⁰Bengi Aykaç, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması, Ankara: Nobel Yay,1999, s.17.

⁴¹Jean Lois VIARGUES, Manager Les Hommes, Edition d'Organisation, Paris, 1999,s. 5.

⁴²Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012,s.2.

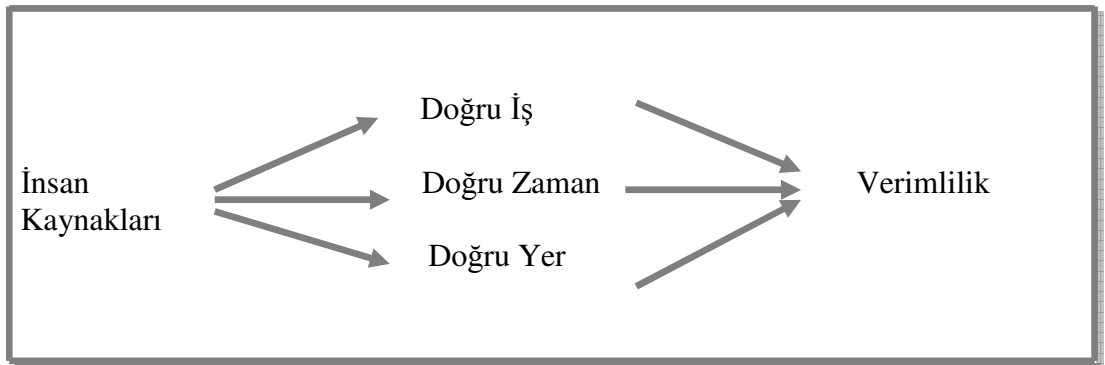
Şekil 1.3. İşletme Girdileri (5M)



Kaynak: ZeyyatSabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş

İnsanın işletmede verimli ve etkin çalışması ya da insan kaynaklarından optimal çıktının elde edilmesi isteniyorsa bu kez 3D ilkesinden söz edilebilir:⁴³

Şekil 1.4. (3D) İlkesi



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

⁴³Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 3.

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır.⁴⁴

1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme

Teknolojideki hızlı değişiklikler, yoğun rekabet koşulları, büyüyen örgütlerin ortaya çıkardığı karmaşık işlemler ve sorunlar karşısında yetenekli, bilgili ve kapasiteli bir işgücünü hazırlamak ve geliştirmek zorunludur. Çünkü çağdaş örgütlerin başarısı açısından bu faaliyet, yaşamsal bir öneme sahiptir.⁴⁵

İşletmelerin yaşadığı değişim ortamı, tüm fonksiyonları olduğu gibi, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun faaliyetlerini de etkilemiştir. Örgütün günümüzde stratejik yönetim biçimini benimseme zorunluluğu karşısında, insan kaynakları yönetimi de stratejik bir nitelik kazanmaya ve stratejik rol üstlenmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel etkinliğe katkı sağlamak için, iş yaşamının kalitesini arttırmak ve iş gücünün verimliliğini yükseltmek misyonunu yüklenirken, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi konusundaki faaliyetlerini stratejik yönetim anlayışı içerisinde, proaktif yaklaşımla sürdürmek zorundadır.⁴⁶

Genel olarak eğitimin önemi şunlardır⁴⁷

- Eğitim bilgi, beceri sağlar; değer sistemini ve inançları etkiler; hayata bakışı belirler; bireyin davranışlarını geliştirir.
- Eğitim, kişiye hayatı daha iyi anlamasını sağlar.
- Eğitim bilerek düşünmeye, yaratıcılığa, kişinin kafasındaki belli başlı kalıpları kırmasına ve dünyaya daha geniş bir açıdan bakmasına imkân verir.
- Eğitim, kişinin ufkunu genişletir. Kişiye kendi kaderini kontrol etme ve geleceğine yön verme gücü verir.
- Kalite, ancak eğitim ile elde edilir. İleri uzmanlaşma çağında kalite zorunlu olmaktadır.

⁴⁴Richard L. DAFT, Management, 3th edition, Dyerden Pres, USA, 1994, s.398.

⁴⁵ Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, İstanbul, 2003, s.200.

⁴⁶Oya Özçelik, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", 6. Basım, İstanbul: Beta, 2013, s.167.

⁴⁷Demet Gedik, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.13.

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

İnsan Kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimli ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektedir. Bu amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan teknikler, bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarını yansıtmaktadır. Eğitimi geliştirmek için gerekli olanlar; yapılan işlerin mevcut insan kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki çevre hareketlerinin incelenmesiyle belirlenmektedir.⁴⁸

1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitiminin Önemi ve Amacı

Her işletme açısından eğitimin önemini ortaya koyan ve iş gören eğitimini işletmeler açısından kaçınılmaz hale getiren bir takım sebepler vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:⁴⁹

- Resmi eğitim kurumlarınca sağlanan bilgi ile işletme içerisindeki bir için gerekleri arasındaki fark veya uçurum. İşletmeler içerisinde, genel bilgiyi için özel gereklerini karşılayacak biçime dönüştürmek için eğitim mekanizmasına ihtiyaç vardır.
- Daha önce de ifade edildiği gibi işletmeler, sürekli değişen bir çevreyle karşılıklı etkileşim halindedir. Çevrede meydana gelen değişiklikler, örgütsel faaliyetler üzerinde belirli oranda etkiye sahiptir. İşletmenin çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmesi için, işgörenlerin yeni bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Bu durumda da eğitim kaçınılmaz hale gelmektedir. Birçok şirketin stratejik bir politika olarak

⁴⁸Palmer Winters, İnsan Kaynakları, Doğan Şahiner (çev.), Rota Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul, 1993, s.119.

⁴⁹Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi, 2000, s.110.

işgören eğitimine gittikçe artan derecede önem vermesini sağlayan belki de en önemli olgu, işletme çevrelerinin hızlı bir biçimde değişmesidir.

- Uygun ve sistematik eğitim işyerinde birçok kazayı önleyecek ve daha güvenli bir iş ortamı oluşturulmasına katkıda bulunacaktır.
- Eğitim ve geliştirme iş görenlerin etkinlik ve verimliliklerini artıracak bu da örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde hem nitelik hem nicelik açısından bir gelişme sağlayacaktır.
- İş görenlere nasıl ilişki ve iletişim kurulacağını, diğerleriyle birlikte nasıl uyum içinde çalışılacağını öğretme yolu ile eğitim, işyerinde daha iyi insan ilişkileri sağlayacaktır.
- İşletme içerisindeki eğitim süreci, daha iyi insan kaynakları planlaması ile sonuçlanacaktır. Şöyle ki, eğitim işletmenin gelecekteki personel ihtiyaçlarını ve gereklerini tamamlamasına yardım edecektir.

1.3.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Örgütler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bir şeyler ifade etmeye başlamıştır. Esas itibariyle, rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkilerini aşarak, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni kavramları kapsamaya başlamıştır. Yeni rekabet anlayışı, insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli örgütsel değişimi de beraberinde getirmiştir. Örgütlerin artan bu rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından “insan” faktörünün gözden kaçırılmaması gerektiği düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce örgütlerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır. Bu noktada örgütlerin başarılı örgütsel yaşam evreleri geçirebilmelerinin, insanın artan öneminin dikkate alınması şartına bağlı olduğu görülmektedir.⁵⁰

⁵⁰Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, Bursa: Turkan Ofset, 1997, s.11.

Modern örgütlerde insan kaynakları yönetiminin belirgin bazı özellikleri bulunmaktadır.⁵¹

- İnsan kaynakları yönetimi her olayın, işin en önemli bileşeni olan insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışanların; tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır.
- İnsan kaynakları yönetiminin amacı, örgütün amaçlarına başarılı bir biçimde ulaştırılmasıdır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri birleştirilerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin verileri ışığında çalışanların yönetimiyle bir bütün olarak ilgilenmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi gibi çalışanların örgüt ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen teknik bir iş olmakla sınırlı değil, bu işlevi de içeren ve muhasebe, pazarlama, üretim gibi örgüt işlevleri kadar örgütün yönetimine katkıda bulunan bir işlevdir.
- İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesini, örgütsel kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi, örgütteki iş bölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çatışmalar, beklentiler ile ilgilenmektedir. Çalışanlar ile örgütün farklı beklentiler ve menfaatler değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi örgütsel ortamda insan ilişkilerini parça parça olarak değil bir bütün halinde incelemeye çalışmaktadır. Yani insan kaynakları yönetimi, örgütün bütünü göz ardı etmeden örgütteki ayrıntıları anlamaya ve incelemeye çalışmaktadır.

⁵¹ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetim, İstanbul: Alfa,2002, s.18-19.

1.3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt için gerekli insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan en etkin ve verimli bir şekilde yararlanmanın yol ve yöntemlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu görevini yerine getirirken örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak örgüte katkılarını en üst düzeye çıkarmağı ve örgütte görev yapan kişilerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamağı kendine ilke edinmektedir.⁵²

İnsan kaynakları yönetimi geleceğe dönüktür; yetenekli ve iyi motive edilmiş elemanlar sağlayarak örgütün bugünkü amaçları yanında gelecekteki amaçlarının da gerçekleştirilebilmesine hizmet etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi eyleme dönüktür; yalnızca kuralları uygulama ve rapor yazma gibi rutin faaliyetleri değil, insan kaynaklarına ilişkin sorunlara eğilmeyi de içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi her bireyi kendine has özellikleri olan kişiler olarak ele almakta ve programlarını bu özelliklere göre hazırlamaktadır.⁵³

Buradan hareketle insan kaynakları yönetiminin temel amaçları, daha açık ve ayrıntılı olarak şu şekilde özetlenebilir:⁵⁴

- Örgütsel amaçların çalışanlar aracılığıyla elde edilmesi
- Tüm çalışanların en uygun performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanılması
- Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm örgütün performansının yükseltilmesi
- Çalışanların örgütün amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması
- İnsan kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması
- Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması

⁵² Hüseyin Özgen, Öztürk, A. ve Yalçın A., İnsan Kaynakları Yönetimi: Nobel Kitapevi, Adana, 2005, s.8.

⁵³ Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000, s. 30.

⁵⁴ İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yay, 2004, s. 37.

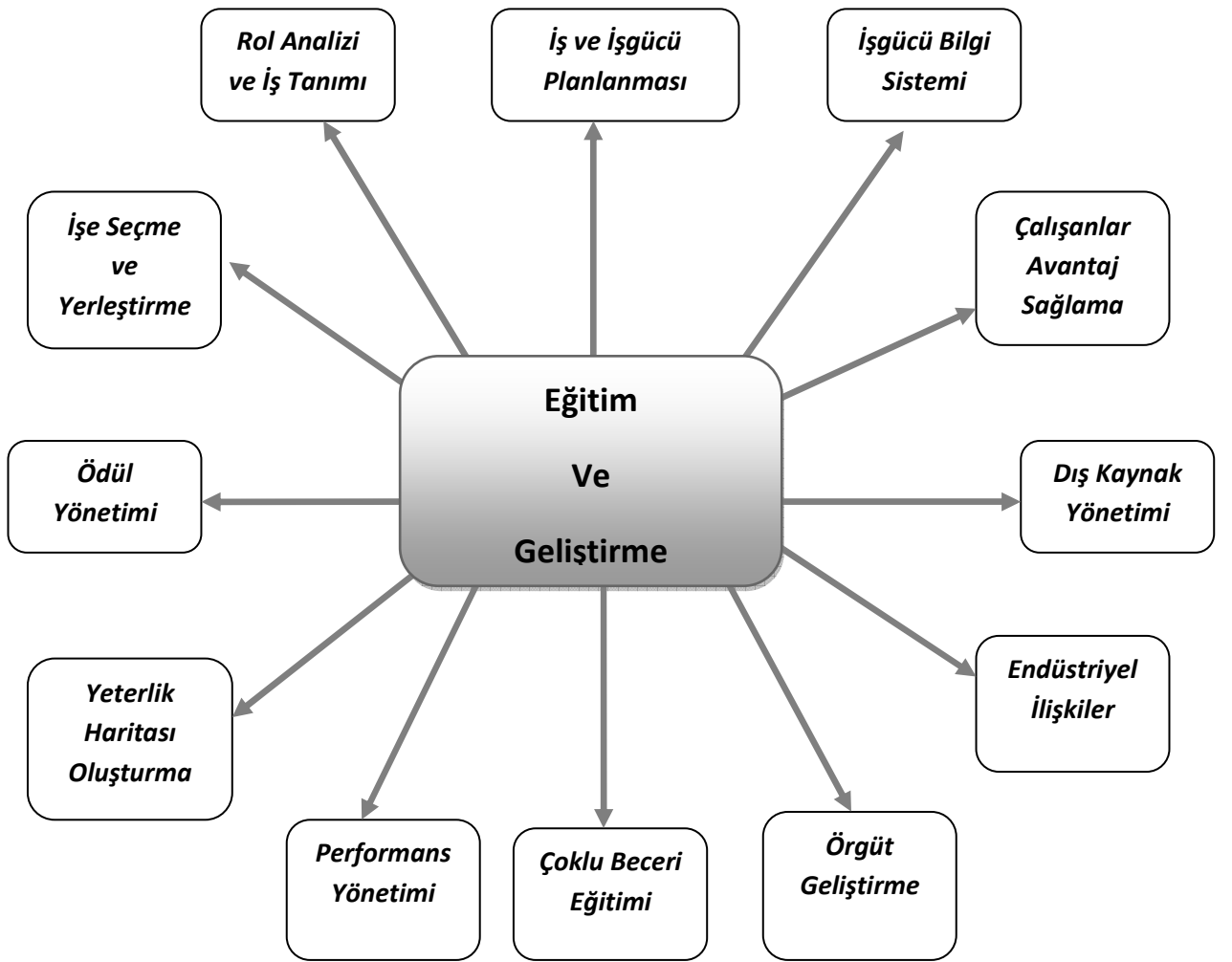
- İnsan kaynakları politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi ya da eğer gerekliyse kültürün yeniden biçimlendirilmesi
- Kaynakları örgütün ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere bir dizi personel ve işe alma politikalarını geliştirilmesi
- Çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyandıracak bir ortamın sağlanması
- Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratılması
- “Uyum sağlayan” ve “öğrenen” örgütün çıkarları ve mükemmelle ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi.

Bütün bu amaçları gerçekleştirebilmek için insan kaynakları yönetiminin yapması gerekenler de; nitelikli insanların örgüte kazandırılması, onların geliştirilmesi ve elde tutulması olarak üç ana başlık altında toplanabilir. Diğer bir ifadeyle, İKY'nin temel amaçları; etkili insan gücü kaynaklarını oluşturmak, etkili insan gücü kaynaklarını geliştirmek ve etkili insan gücü kaynaklarını elde tutmak başlıkları altında ele alınabilir.⁵⁵

⁵⁵ İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yay, 2004, s. 39.

İşletmelerde eğitim ve geliştirme insan kaynakları yönetiminin alt sistemlerine bağlı olup, önemi yüksek bir kavramdır. Eğitim ve geliştirme, öteki insan kaynakları yönetimi alt sistemlerinin etkin ve başarılı çalışması için anahtar bir alt-sistemdir. Başarılı insan kaynakları uygulamaları için eğitim ve geliştirme önemli bir araçtır.⁵⁶

Şekil 1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Alt-Sistemlerinin Eğitim ve Geliştirme Alt-Sistemi ile Bağlantısı



Kaynak: Thomaskutty (2010), s. 95'ten uyarlanmıştır.

⁵⁶Thomaskutty, İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2501, 1. Baskı, 2012, s. 11.

1.4.Eğitim ve Geliştirmede Amaçları Oluşturma

1.4.1.Eğitim Politikası

Politika, kısaca amaca ulaşmak için izlenmesi gereken yol ve kuralları ifade eder. İş örgütünde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması ve uygulanabilmesi için gerekli ilk adım eğitim politikalarının saptanmasıdır.⁵⁷

Eğitim etkinliği, insan kaynağını geliştirmede, örgütün kısa-orta ve uzun vadeli amaçlarının etkili ve yeterli bir biçimde gerçekleşmesine yönelik olarak, örgüte destek olacak şekilde düzenlenmelidir. Eğitim politikaları ayrıca, insan kaynaklarını planlama etkinlikleriyle aynı yönde; tüm yöneticilerin desteğini alacak şekilde geliştirilmelidir ki yöneticiler ile insan kaynağının şimdiki ve ileride ortaya çıkabilecek sorunları tanımlanabilsin ve üstesinden gelinebilsin. Eğitim çabalarının başarıya ulaşması için her kademedeki yöneticilere danışılması büyük önem arz etmektedir. Eğitim faaliyetinin planlanmasında eğitimin tüm sorunlara çözüm olamayacağı akılda tutulmalıdır. Geçmişte bu hataya çok sık düşülerek; eğitimin, motivasyon eksikliğinden zayıf ödül politikalarına, kötü yönetimden geri kalmış teknolojiye kadar bütün sorunlara çözüm olacağı düşünülüyordu. Bu çerçevede; eğitimin tüm problemleri çözecek sihirli bir değnek olmadığı açık ve net bir biçimde ileri sürülebilir.⁵⁸

Eğitim politikası, genel olarak, gerçekleştirilmek istenen gayelerle, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirtir. Örgütte eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim plan ve programlarına, bu politika yol gösterecektir. Böylece gerek zaman boyutu içinde, gerekse örgütün tüm birimlerinde zaman ve para israfına meydan vermeden eğitim faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlenebilecektir.⁵⁹

⁵⁷M. Şerif Şimşek ve H. Serdar Öge, Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.240.

⁵⁸Meral Atılğan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim",www.donusumkonagi.com, Erişim Tarihi: 20 Eylül 2007.

⁵⁹Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, İstanbul, 2003, s.218.

1.4.2. Eğitimde Öncelikleri Belirleme

Önceliklendirmede; eğitim gereksinimi saptanan işlerin önem, sıklık ve zorluk dereceleri göz önünde bulundurularak eğitimin yapılıp yapılmayacağına karar verilir.⁶⁰

Eğitim ihtiyacının derecesi, eğitilecek personel gruplarını saptamak için başvuru en önemli ölçüt olmaktadır. Demek ki, en çok eğitime ihtiyacı olan gruba öncelik vermek gerekir.⁶¹

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmiş olması, bunların tam olarak karşılanacağını garanti etmez. Çünkü örgütler, sınırsız bütçeye sahip değildir. Dolayısıyla eğitim faaliyetleri için tahsis edilen bütçe olanakları da sınırlıdır. Bu nedenle, eğitim ihtiyaçlarının örgütsel amaçlar açısından önemine göre sıralanarak karşılanması gerekir. Özellikle, örgütün sağlığını iyileştirmek için en fazla ihtiyaç duyulan alandaki eğitim ihtiyacı öncelikle karşılanır. Bununla birlikte, eğitimle ilgili kararlar alınırken aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurulur:⁶²

- Üst yönetimin tercihleri
- Para
- Zaman
- Somut sonuçların olasılığı
- Eğiticilerin kabiliyetleri ve motivasyonları.

1.4.3. Öğrenmenin Psikolojik İlkeleri

Bir eğitim programının başarısı, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden ve programın hazırlanmasından daha baksa hususlara bağlıdır. Eğitime tabi tutulan bir birey, hiçbir şey veya pek az şey öğrenmişse, muhtemelen öğrenmenin bazı önemli ilkeleri göz ardı edilmiştir. Bu ilkeler şöyledir:⁶³

- Motive etme ve etkin katılım
- Bireysel farklılıklar
- Öğrenme malzemesinin düzenlenmesi
- Uygulama ve tekrar
- Geribildirim
- Transfer

⁶⁰Noe Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Canan Çetin (çev.), İstanbul: BETA, 1999, s.78.

⁶¹Doğan Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınevi, Eylül 2000, s.100.

⁶²Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 2003, s.219.

⁶³Bingöl, a.g.e.,s.219-221.

1.5. Eğitimcilerin, Eğitileceklerin Seçimi Ve Eğitimi

Hem eğitimcilerin hem de eğitileceklerin dikkatlice seçilmeleri önemli bir kuraldır. “yapılacak işin nasıl yapılacağını bilen herhangi bir kimse onu öğretir” varsayımıyla hareket etmek, yanılığa götürür. Yöneticiler, amirler ve gözetimciler, normal işlerinin ifasında başarılı olabilirler fakat bu, onların iyi bir eğitici de olabileceği anlamına gelmez. Bu nedenle özellikle anlatım ya da konferans biçimindeki öğretim tekniklerinin kullanımı gerektiğinde uzman eğitimcilerden yararlanmak ya da işletme içinden seçilmiş kişileri eğitim ilkeleri ve yöntemleri konusunda eğittikten sonra eğitici olarak kullanmak şarttır.⁶⁴

Eğitimin başarısı üzerinde etken olan unsurlardan birisi de uygun eğitimcilerin seçilmesidir. Eğitimciler iyi seçildiği takdirde eğitim etkinliklerinin başarısı artacaktır. Eğitimcilerin başarılı olabilmesi için, eğitileceği konuyu iyi bilmesi ve bildiklerini en iyi öğrenme yöntemlerini kullanarak öğretmesi gerekir. Bu iki özellikten en iyi öğrenme yöntemlerini kullanarak öğretmesi gerekir. Bu iki özellikten birisi eksik olursa eğitici başarılı olamaz. Eğitimcinin konusunu iyi bilmesi yeterli değildir. Bunları katılımcılara en iyi aktaran yöntemleri de bilmelidir. Bu nedenle, eğitim eksikliklerinin başarısını artırmak için, eğitimcilerin de zaman zaman eğitilerek eksikliklerinin giderilmesi sağlanmalıdır.⁶⁵

Eğiticilerin Belirlenmesi, Eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında, üzerinde önemle durulması gereken bir başka konu eğitimin, içeriğinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışı kazanmış kişilerce, eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Eğitimin başarısını etkileyen pek çok faktör olmakla birlikte, bunların başta gelenlerinden biri, eğitici kişilerin yeterli düzeyde ve konuya hakim olmasıdır. Bu yeterliliğe iki açıdan bakmak gerekir.⁶⁶

- 1) Eğitici kişilerin, eğitimi verecekleri konudaki bilgi, beceri ve tutumlardaki yeterlilikleri

⁶⁴Bingöl, a.g.e., s.218-221.

⁶⁵ Mümin Ertürk, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları, 2011, s.123-124.

⁶⁶Bingöl, a.g.e, s. 221.

- 2) Öğretilecek konulara, öğrenim yer ve ortamına göre seçilmiş eğitim tekniği ya da yöntemini uygulama konusundaki yeterlilikleri. Burada dikkat edilmesi gereken nokta her bilen kişinin, öğretme yeteneğine sahip olduğunun varsayılmamasıdır. Bilmek ile bildiğini aktarabilmek ayrı kavramlardır. Örgüt içindeki bazı kişiler, kendi işlerini yapma konusunda son derece başarılı olabilmelerinde karşın, iyi bir eğitici olamayabilirler. Bu nedenler çoğu zaman eğitim konusunda uzman olan eğitimcilerden yararlanmak gerekir.

1.6. Eğitim Yöntemleri ve Seçimi

Eğitim yöntemleri iş başı eğitim, iş dışı eğitim ve teknolojik destekli eğitim yöntemleri olarak sınıflandırılabilir.

Eğitim yöntemlerinden en uygun metodun seçilmesi, uygulanacak olan eğitim metodunun yönetimin başarı elde etmesini sağlayacak olmasıdır.

Eğitim faaliyetlerinde kullanılacak en iyi yöntem var olmamakla birlikte, bu faaliyetlerin, amacına, katılan kişilere ve öğretilecek istenen konuya göre en uygun yöntemi seçmek mümkündür. Çünkü uygun bir eğitim yönteminin seçimi, uygulanan eğitim programının başarılı olmasına önemli ölçüde katkıda bulunur.⁶⁷ Her konu belli amaçlara ulaşmak için işlenir. Konunun amacı, bilgi geliştirme, pratik yapma ya da tutum ve davranış geliştirme alanlarında öğrenimi gerektirebilir. Amaç ayrıntılı olarak belirlendiğinde, bunu gerçekleştirmek üzere yapılacak eğitimin yöntemi, kolaylıkla saptanabilir. Öncelikle, eğitilecek kişilerin sahip oldukları özelliklerin yöntem seçiminde önemli olduğunu belirtmek gerekir. Yetişkin personele verilecek eğitimde kullanılacak yöntemle, yetiştirilecek personelin eğitimde kullanılacak yöntem çoğunlukla farklı olmaktadır. Yetişkin personel, genellikle kendisi ve toplum için belli görev ve sorumlulukları yüklenilecek aşamaya gelmiş olan bireylerdir. Bu kişilerin, eğitim sırasında rahat olmak istemeleri, kendi görüşlerini belirtme arzuları, bilgi almada somut önerileri tercih etmeleri, problem çözücü öğrenimi yeğlemeleri, eğitim yöntemlerinin seçiminde dikkate alınmalıdır.⁶⁸

⁶⁷ Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 2003, s. 223.

⁶⁸ Haydar Taymaz, Hizmet İçi Eğitimi: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yay, 1981, s. 117-118.

Eğitim metodunun seçiminde, öğretilecek konu ile yöntemin uyumlu olması gerekir. Bu durum, eğitimin değerlendirilmesinde de önemlidir.⁶⁹

Bingöl'e göre; örgütlerde personel eğitim politikasının yürütülmesinde yararlanılabilecek değişik türde eğitim yöntemlerinin bulunduğunu, her bir yöntemin kendine özgü üstünlükleri ve sakıncaları olduğunu ve bu nedenle eğitim programının uygulanmasından beklenen sonucun elde edilebilmesi için en uygun eğitim yönteminin seçilmesi gerektiğini tavsiye etmektedir. Eğitim yönteminin seçimde en uygun kararıverebilmek için; aşağıdaki etmenlerin göz önünde bulundurulmasını tavsiye etmektedir.⁷⁰

- Eğitimin amacı
- Eğitime katılacakların sayısı
- Eğitime katılacakların mesleki durumları
- Eğitime katılacakların bilgi ve beceri düzeyleri
- Eğitime katılacakların kişisel farklılıkları
- Eğitim yöntemlerinin gerektirdiği zaman
- Eğitim yöntemlerinin maliyeti
- Örgütün maddi olanakları ve eğitim bütçesi
- Eğitimin yöntemini uygulayabilecek elemanların durumu.

Sabuncuoğlu'na göre; eğitim planlarından belirlenen çerçevede öngörülen işbaşı ve işdışı eğitim programları dönem içinde uygulanmaya konulur. Uygulama aşamasında hangi tür eğitim yönteminin uygulanacağı çeşitli faktörler göz önünde tutularak saptanır. Bu faktörler; eğitimi katılacakların düzeyi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe, eğitimin kimler tarafından verileceği gibi unsurlardan oluşur.⁷¹

⁶⁹Uęur Dolgun, Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ekin Yayınevi, 2007, s.124.

⁷⁰Dursun Bingöl, Personel Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları, 1997, s. 191–192.

⁷¹Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012,s. 145-146.

Şekil 1.6. Gruplara Göre Uygulanan Eğitim Yöntemlerinin Sınıflandırılması

GRUPLAR	İŞBAŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ							İŞDIŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ							
	Yönetici Gözetiminde Eğitim	İşe Alıştırma Eğitimi	Rotasyon Eğitimi	Takım Çalışmasına Katılım	Staj yoluyla Eğitim	Yetki Göçerimi	Eğitim Formeni Araçlığıyla	Konferans	Seminer	Kurs	T. Grup	Örnek Olay	Rol Oynama	İşletme Oyunu	Teknoloji Destekli Eğitim
İŞÇİLER	X	X	X	X			X			X					
BÜRO ELEMANLARI	X	X	X	X	X			X	X	X		X			
TEKNİK PERSONEL	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X
ARA YÖNETİCİLER	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X
ÜST YÖNETİCİLER								X	X		X	X	X	X	X

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 146.

1.6.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

En çok kullanılan eğitim tekniklerinden biri hiç kuşkusuz iş üstünde eğitimidir. Bu eğitimi normal olarak iş dışında verilmiş bir eğitim takip etmelidir. Ama bir iş çevresinin bütün bileşenlerini karşılayabilen çok az eğitim programı vardır. Bu yüzden iş üstünde eğitim, katılımcının genellikle gözlem yaparak öğrenmesinin beklendiği informal bir eğitim tarzı haline gelmiştir. Bu informal yaklaşım ise, bu tekniğin temel bir eğitim tekniği olarak kullanılmasını zorlaştırmaktadır.⁷²

İşbaşında eğitim yöntemleri işletmelerde en çok görülen ve yaygın olarak uygulanan yöntemlerdir. Bu yöntemler genelde “yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir” düşüncesine dayanır. İşbaşında eğitimin katkıları şöyle özetleyebilir:⁷³

⁷²Canan Ergin, İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım, Ankara: Elma Yayınevi, 2005, s.81.

⁷³Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 146-147.

- İŒi yaparak öğrenmek en etkili ve en verimli sonuçlar verir.
- Yöneticinin gözetiminde yürütüldüğü için eğitilen öğrenmek için daha ciddi bir çaba gösterir.
- Eğitim sırasında iş ortamının gerçekleri yaşanır ve gerçek araçlar kullanılır.
- Öğrenme sırasında hatalar yapılabilir, ancak her hata bir tecrübe kazandırır.
- Belki de hepsinden önemlisi eğitim giderlerinin en düşük, en ucuz olduğu yöntemlerdir.

İş başı eğitimin bu yararlarına karşılık olarak bir takım sakıncaları da bulunmaktadır:⁷⁴

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

⁷⁴ Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s. 311-312.

İşbaşında uygulanan eğitim yöntemlerini şu şekilde özetlenebilir;

1.6.1.1.Yönetici Gözetiminde Eğitim

Yönetici astları herkesten daha yakından tanıyan kişidir. Yönetimin her asttan ne beklediğini en iyi bilen ve tanıyan kişi yöneticidir. Kendi alanında yapılan uğraşları astlara öğretmek için sayısız fırsatlara sahiptir. Yönetici her astın kendi işinde başarısını arttırmak için kapasite ölçüsünde yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olabilir.⁷⁵

En eski eğitim yöntemlerinden birisidir. Maliyetinin düşük ve uygulanmasının kolay olması gibi nedenlerle günümüzde kuruluşlarda oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yönetimin özü, kuruluşa yeni gelen ya da iş değiştiren bir personelin bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer personel veya ustabaşı yanında yetiştirilmek üzere verilmesidir.⁷⁶

Bu teknik basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olmaktadır. Sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin kısa zamanda deneysel yöntemle öğretilmesi hem çok kolay, hem de işin öğrenimi işbaşında tamamen pratik yönde yapıldığından çok etkilidir. Ayrıca maliyetinin düşük olması nedeniyle tercih edilen bir yöntemdir. Bununla beraber bazı eleştiriler bu yöntemin olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır:⁷⁷

- “Bilmek” ve “öğretmek” farklı şeylerdir.
- Yönetici öğretirken kendi işini aksatabilir.
- Yönetici astına doğru şeyleri öğretirken kendi yanlışlarını da aktarabilir.
- Eğitim sırasında fire ve ıskartalar ya da iş kazaları oluşabilir.

⁷⁵ Rene HUGONNIER, Formerdes Chefs, Promouvoirles Hommes, Dunod, Paris, 1972, s.90.

⁷⁶ Nuri Tortop, B.Aykaç, Ö.Yayman, M.Özer, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara:Nobel, 2013, s.187.

⁷⁷Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s.147.

1.6.1.2.Coaching (Yönlendirme) Yöntemi

Personelin başarı düzeyleri amirleri tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi esasına dayanır. Bu gözetim ve denetim, özel görevler verme yorum yapma, eleştiride bulunma, uyarma, öğüt verme, soru sorma gibi biçimlerde olabilir.⁷⁸

Koçluk, yönetici ve şeflerin performans problemlerini çözmek ve çalışanın becerilerini geliştirmek amacıyla başvurdukları interaktif bir süreçtir. Bu süreç işbirliği gerektirir ve üç bileşenden oluşur; teknik yardım, kişisel destek ve bireysel çaba ve bu üç öğeyi bir arada tutan şey, yönetici(koç) ve ast (koçluktan yararlanan) arasındaki duygu bağıdır. Koçluk iki kişi arasındaki bir süreç olduğundan, bu tür bir bağa gerek duyar ve koçluğun başarısı açısından bu ilişkinin pozitif bir nitelik taşıması şarttır.⁷⁹

Koçluk süreci belli yöntemleri içerir. Süreç, koçla danışanın uyum sağlaması ve karşılıklı güven ortamının oluşturulması ile başlar. Daha sonra danışanın yaşadığı sorunlar, gelişmeye açık yönleri, istekleri ve deneyimi analiz edilerek birlikte tanımlanır. Hedef, kişinin önündeki engelleri kaldırarak ilerlemesini sağlayacak yetkinliklerin geliştirilmesidir. Sonraki aşamada, bu hedefe ulaşmak için kullanılacak kaynaklar tespit edilir ve karşılıklı karar verilen bir eylem programı hazırlanır. Program devreye sokulur ve uygulamada karşılaşılan aksaklıklar ile kaydedilen ilerlemelerle, karşılıklı değerlendirme yapılarak hedeflere ve amaçlara ulaşılması sağlanır.⁸⁰

⁷⁸Nuri Tortop, B.Aykaç, Ö.Yayman, M.Özer, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel, 2013, s.187.

⁷⁹Patty McManus, Koçluk, (çev.) Ahmet Kardam, İstanbul: Optimist Yayınları, 2011, s.19.

⁸⁰Emel Kılıç, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinin Önemi ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.55.

1.6.1.3.Kılavuz (Monitör) Aracılığı ile Eğitim Yöntemi

Daha çok alt kademe personel üzerinde uygulanan bir yöntemdir. Günümüz örgütlerinde gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik eğitim gerektiren işleri, eğitim formasyonu bulunmayan ustabaşların öğretmesine bırakmak yerine, kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak personelin eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir.⁸¹

Monitörler tek tek ve ya gruplar halinde eğitimecek işçi kitlesine yapılacak işin bütün teknik gereklerini açıklama, tanımlama veya yol gösterme yetenekleriyle donatılmıştır. Yani bu görevlerine başlamadan önce örgüt içinde ve ya dışında düzenlenen çeşitli kurslara veya seminerlere katılarak işçi yetiştirmenin bütün tekniklerini öğrenmiş kimselerdir. Eğitimecek çalışana, ise ve kullanılan amaç ve ya aygıtlara ilişkin sistematik ve metodik gerekli bilgi verilmesi monitörlerin yapacağı başlıca görevdir. Gerçekten yeni araç ve gereçlerin örgüt içinde kullanılmaya başlanması, bunlar üzerinde çalışacak işçilerin yeni teknik bilgiler edinmelerini kaçınılmaz kılmaktadır. İlgili çalışanın pratik bilgisini arttırmak, bu yeni aygıtların en iyi ve en ekonomik biçimde kullanılmasını sağlamak monitöre düşen görevlerdir. Aynı şekilde yeni bir çalışmada yönteminin uygulanmaya konması veya üretim tekniklerinin değişmesi işçi kitlesinin yeni koşullara uyma zorunluluğunu doğurur. Bu güçlükleri yenmek ve işçiye yardımcı olmak yine monitörün üzerine düşmektedir. Monitörlerin sadece teknik ve pratik kapasiteye sahip olmaları da bir noktada yeterli sayılmamaktadır. Bu bilgileri işçiye aktarma yeteneği yanında onlara karşı insancıl davranma, kişisel sorunlarına ciddiye ve samimiyetle, güçlük çektikleri durumlarda onları hor görme veya küçümseme gibi yanlış bir tutum içine girmekten kaçınarak tersine onlara yardımcı olmak monitörlerin en önemli görevlerindedir.⁸²

⁸¹ Nuri Tortop, B. Aykaç, Ö. Yayman, M. Özer, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel, 2013, s.187.

⁸² Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler, Rota Ofset, 1994, s.146.

1.6.1.4.Staj Yoluyla Eğitim

Staj, çalışanlara yerine getirecekleri iş ya da görevlere ilişkin çalışma koşullarını tanıtmaya, işi öğretmeye, mesleki sorumluluk sağlama, iş yeteneklerini iyileştirme gibi avantajlar sağlayan bir eğitim yöntemidir. Stajyerlik iş gören adaylar için söz konusu olup bu yolla adaylar, hakkında teorik bilgiye sahip oldukları işleri ya da görevleri uygulamalı olarak geçici bir süre ile tecrübe ederler. Bu vesile ile iş dışında kazanılmış olan bilgi ve becerilerin iş başında uygulanarak pekiştirilmesi mümkün olur.⁸³

Staj etkili bir eğitim tekniğidir. İşgören adaylarının işe başlamadan önce ileride yapacakları işe benzer görevleri geçici bir süre için yürütmelerini sağlar ve işin fiziki ve moral koşullarına uymaya yeteneklerini bilimsel yönde geliştirir. Bir takım bilgilerin kazanılması çoğu kez güdüleme yeteneklerinin gelişmesiyle paralel yürümektedir. Öte yandan staj ile eğitimde izlenmesi gereken bazı ilkelerden söz etmek gerekir. En verimli ve etkili bir biçimde işin gereklerine uyum işbaşında yürütülecek pratik eğitimle sağlandığı artık herkesçe kabul edilen bir gerçektir. Staj süresi sonunda stajyerlerin yaptıkları çalışmaların verimli ve başarılı yönlerini olduğu kadar işlenen yanlışlıkları ve eksiklikleri de kendilerine iletme gerekir. Özellikle işlenen hataların nedeni, dahası ve sonuçları üzerinde ayrıntılı bilgi vermenin gelecek çalışmalar için aydınlatıcı rolü büyük olacaktır.⁸⁴

1.6.1.5. İş Değişirme (Rotasyon) Eğitimi

Genellikle alt kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan bir yöntem olan iş rotasyonu, bireyin daha etkili olarak görevlerini yürütebilmesi amacıyla ihtiyaç duyduğu bilgi ve anlayışı genişletecek iş deneyimini kazandırmak için tasarlanmaktadır.⁸⁵

⁸³Neriman Çelik, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Yeri ve Önemi: Teori ve Konya'da Bankalardan Bir Uygulama Örneği. (Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya, 2009, s.30.

⁸⁴Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s.152-153.

⁸⁵Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 2003, s.225.

Çalışanlara değişik işler yaptırmanın motivasyon üzerindeki etkileri yanında başka faydaları da vardır. Yeni işe adaptasyonu kolaylaştırmak için iş süreçlerinin çok kolay tarif edilebilir hale getirilmesi gerekir. İkinci fayda ise, işi yeni yapmaya başlayan kişilerin, deneyimli çalışanların iş sürecindeki göremediği aksaklıkları görebilmelerim sağlamasıdır.⁸⁶

Rotasyon tekniğinin sağladığı yararlar şöyle özetlenebilir:⁸⁷

- Takım çalışmasında etkinlik artar.
- Geleceğin yönetici adayları hazırlanır.
- Farklı kişilerle çalışıldığı için sosyal bütünlük sağlanır.
- Kişilerin birbirlerini yedeklemesi sağlanır.
- Sürekli aynı iş yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusu kalkar.
- Kişinin gerçek anlamda başarılı olabileceği işler saptanmış olur.

İş rotasyonu, çalışanların yapılan işleri, işletme bütününde değerlendirmek, farklı kişilerle çalışabilmek, kariyer gelişimini tekdüzelikten kurtararak canlandırmak amacıyla kullanılan bir işbaşı eğitim tekniğidir. Bununla birlikte, rotasyon tekniğinin çok az kullanılması veya çok fazla kullanılması eğitsel ve motive eden bir çaba olmaktan öteye giderek, birey için sıkıcı, uzmanlaşmayı engelleyici bir süreç haline gelebilir. Bu nedenle işletmede rotasyon eğitime karar vermeden önce çalışanların isteklilik düzeyi ve işletmenin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması gerekir.⁸⁸

⁸⁶Osman Yıldırım, “İşletmelerde Eğitimin Etkinliğine Etki Eden Faktörler Ve Bir Araştırma” Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.33.

⁸⁷Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012,s.151.

⁸⁸Demet Gedik, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.50.

1.6.1.6. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

İşe yeni başlayan çalışanlara işe girdiği ilk günlerde verilen eğitime denilmektedir. Bu eğitimle çalışana en kısa sürede işe uyum sağlaması amaçlanmaktadır.

İşe yeni başlayan kişi, işyeri ve çevresi hakkında hiçbir şey bilmemektedir. İçinde olduğu durum gerginlik yaratabilir, iyi hazırlanmış etkin bir eğitim programı ile yeni çalışana destek olunur ve kaygılarını en az düzeye indirilebilir.⁸⁹

Oryantasyon eğitiminden beklenen katkılar şöyle özetlenebilir;⁹⁰

- Yeni işe alınan işgörene işletmeye ilişkin temel bilgiler vermek, işletmenin politikaları, örgütsel yapısı, üretim konusu ve süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar gibi konularda aydınlatmak amaçlanır. Ancak işgörene aktarılan bilgilerin gereksiz ve çok ayrıntılı olması onu sıkabilir. Bazen de verilen bilgiler çok kısa ve yetersiz olabilir. Bu nedenle onu sıkmayacak kadar az, fakat beklentilerine karşılık verecek kadar doyurucu bilgiler verilmesi gerekir.
- İşe alıştırma eğitiminin bir diğer amacı, bireye işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermesidir. Bu eğitim süreci içinde, işgören bir yandan, mesleki yeteneklerinin artmasını sağlarken, diğer yandan kişiliğinin gelişmesine yönelmektedir.
- İşe alıştırma eğitiminde güdülen bir başka amaç bireyin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek, sosyal kaynaşmayı sağlayacak çabaların harcanmasıdır. Yeni işgörenin ilk günlerde duyduğu çekingenlik ve ürkeklikten sıyrılarak kendisini örgütün bir üyesi, bir parçası olarak görmesi sağlamalıdır. Bu yakınlaşma ve kaynaşma sağladığı ölçüde bireyin yeteneklerini en iyi yönde geliştirme olanağı kazanılır.

⁸⁹Aynur Ataklı, Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi, Verimlilik Dergisi, Sayı 3, 1992, s.10.

⁹⁰Sabuncuoğlu, a.g.e. , s.149-150.

- İşgören işe ilk girdiğinde öğrenmeye oldukça istekli, meraklı ve duyarlıdır. Özellikle ilk günlerde kendini gösterme arzusu içinde olağanüstü çaba harcayarak ve gelişme gösterecektir. Bu durumda işgörenin bu potansiyelinden iyi biçimde yararlanmak gerektiği unutulmamalıdır.
- İşe alıştırma eğitimi işin gerektirdiği incelik ve ustalığı ilk günlerde işgörene aktarmayı amaçladığından daha sonraki günlerde ortaya çıkabilecek sorunların daha başlangıçta çözümlenmesi kolaylaşır. İşgörenin kaderiyle baş başa ve rastlantılara bırakılması onda moral bozukluğu, verim düşüklüğü ve hatta daha ilk günlerde işi bırakma gibi riskler taşır.
- İşgörenin işe, çevresine, çalışma koşullarına ve bir bütün olarak işletmeye alıştırılması gerçekten en güç sorunlardan biridir. Ancak yeni işgörenin işe girmesini izleyen ilk günlerden başlayarak alıştırma eğitimine tabi tutulması, düzenleyici ve uyumu hızlandırıcı rol oynar. Fakat unutulmamalıdır ki, işe alıştırma eğitimi bir yaşam boyunca devam etmesi gereken eğitim uğraşlarının sadece bir bölümünü ya da işletmede ilk bölümünü oluşturmaktadır.
- Başka bir firmadan transfer edilmişse, önceki deneyimlerinden en kısa zamanda yararlanmak istenir.
- Örgüt kültürünün yeni elemana aşlamak amaçlanır.

Şekil 1.7. İşe Alıştırma Planı Tablosu

İŞE ALIŞTIRMA PLANI	
1.	Yeni işgöreni karşılamaya hazırlamak
2.	Yeni işgöreni karşılamak
3.	Yeni işgörene ilgi göstermek
4.	İşletme ile ilgili bilgi vermek
5.	Yeni işgörenin çalışacağı birimin işlevlerini anlatmak
6.	Çalışma kurallarını bildirmek
7.	Yeni işgöreni iş arkadaşlarıyla tanıştırmak
8.	Yeni işgörene işle ilgili süreçleri öğretmek
9.	Gelişmeleri izlemek

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 150.

1.6.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışında eğitimin genel özelliği teorik eğitim ağırlıklı olmasıdır. İş dışında eğitim, iş dışında fakat işletme içinde olabileceği gibi işletme dışında da olabilir.⁹¹

İş dışında eğitim iş saatleri dışında yapılan, sadece işletme dışında değil işletme içinde düzenlenen eğitim programlarını da kapsamaktadır. İş dışında verilen eğitim yöntemlerinin en önemli özelliği teorik bilgiler vermeye yönelik olmasıdır.

1.6.2.1. Anlatım Yöntemi

Anlatım yönteminin merkezinde, eğitimci yer almaktadır. Eğitimci bilgilerin tek tarafı olarak, eğitime katılan bireylerle aktarılmasını sağlamaktadır. Bu yöntem, çalışanlara bilginin aktarılması için ayrılan sürenin kısıtlı olduğu durumlarda ve çalışanların sözel bilgileri edinmesi için kullanılmaktadır. Anlatım yöntemi ile eğitime katılan bireyler sahip olduğu önceki bilgiler ile yeni öğrendiği bilgiler arasında bağlantılar kurarak, verilen eğitimden faydalanmaktadırlar. Böylece bilgi,

⁹¹Demet Gedik, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.52.

beceri ve davranışlarını verilen eğitimler ile geliştirmektedirler. Eğitimci, anlatım sırasında, tüm katılımcıların anlayabileceği yalın, iyi ve doğru bir anlatıma önem vermelidir.⁹²

Bu yöntem, örgün eğitim sisteminden kaynaklanır ve kimi açıdan tartışılacak özellikler sergiler. Çok sayıda işgörenin eğitilmesini öngördüğünden ekonomiktir ve bu da çalışma yaşamında yaygın kullanılan bir yöntem olmasına neden olmaktadır. Bu ekonomiklik eğitimden sağlanan yararlarla kıyaslandığında gerçek ölçülerin çok dışında kalabilir. Bu yöntemde iletişim tek yönlü olduğu için eğitici, bir dizi bilgiyi pasif roldeki eğitilenlere aktarır.⁹³

1.6.2.2. Grup Tartışması Yöntemi

Grup tartışması yöntemlerinden en yaygın olarak kullanılanlar; panel, büyük grup tartışması, seminer, sempozyum, açık oturum, konferanslardır. Tartışma sırasında sorunlar belirlenir, çözüm yolları araştırılır. Ancak, belli kararlara ve kesin sonuçlara ulaşmak zorunluluğu yoktur. Grup tartışması yönteminde, grubunun ortak bir sonuca varması beklenemez. Önceden konu üzerinde yapılan hazırlık, başarılı olmak için gereklidir. Grubun yetki sınırını aşan konularda dışarıdan yetkili bir kişi çağırılabilir. Bu kişi, soru sorulduğunda görüşünü belirtir. Bu yöntemde, tartışılacak konunun açıkça saptanması ve sınırların belirlenmesi gereklidir. Konu, kısa ve yalın biçimde sunulmalıdır. Yöneten kimse, tartışmaları çok dikkatli bir şekilde izlemeli, önemli soruları ve yorumları not almalıdır. Sonunda tartışmaları özetlemelidir.⁹⁴

⁹² Makbule Hürmet Çetinel, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, 2011, s.66.

⁹³ Ceyhan Aldemir, Ataoğlu, Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış, 2004, s.191.

⁹⁴ Zahide Şimşek, İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.79.

1.6.2.3. Örnek Olay Yöntemi

Bu yöntem ilk defa 1920 yıllarında Harvard Business School'da eğitim alanına sokulmuş fakat daha sonraları uygulama alanı çok genişleterek deniz aşırı ülkelere sıçramış, özellikle genç yöneticilerin işletme yönetimine alıştırmaları tekniğinde kullanılmıştır. Örnek olay yönteminde temel amaç; uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili kararlar almaya ve çözümler bulmaya yönelmektir. Böylece bu grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçenekleri belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirmeye çalışılmaktadır. Bu yöntemde iş yaşamının gerçek sorunlarını içeren “örnek olaylar” titiz bir çalışma sonucu metin olarak hazırlanır ve tartışma grubuna önceden dağıtılır.⁹⁵

Örnek olay incelemesi kuram ve gerçeğin bir araya getirilmesidir. Üzerinde durulan sorunlar bir bütün olarak kavranmasına yardımcı olur. Örnek olay; neden, nasıl ve sonuç sistemine göre incelenir.⁹⁶

1.6.2.4. İşletme Oyunları Yöntemi

İşletme oyunları yönteminde, eğitime katılan her üyeye hayali bir şirketin temsilcisi rolü verilir. Bu temsilcilere şirkete ilişkin bilgi ve belgeler de verilir ve ortaya atılan sorunlarla ilgili çözümler oluşturmaları ve kendi aralarında şirket adına ilişki kurmaları istenir. Böylelikle eğitime katılanlar gerçek iş yaşamına ve çevre ilişkilerine varsayımlar dayanarak alıştırılır. Ancak bu yöntemin oldukça pahalıya mal olması, varsayımlara göre alınan kararların gerçek iş yaşamına her zaman uygun olmaması ve sadece üst düzeydeki yönetici personelin yetişmesinde kullanılabilir olması yöntemin sınırlarını ve yetersizliklerini belirler.⁹⁷

⁹⁵Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s.157-158.

⁹⁶Ömer Peker, Yönetici Eğitimi, Ankara: TODAİE, 1994, s.69.

⁹⁷Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 159.

1.6.2.5. Rol Oynama Yöntemi

Eğitim programına katılan üyeler daha önce hazırlanan bir problemin çözümünü sağlamak üzere roller dağıtılır. Kişiler üstlendikleri bu hayali rollere sahip çıkarak kararlar alır, tartışır ve etkin çözümü bulmaya çalışır.⁹⁸

Rol oynama yönteminde, eğitilenler kendilerine verilen karakterler gibi davranırlar. Durumla ilgili bilgi (örneğin; iş veya kişiler arası problem) eğitilenlere sağlanmaktadır. Rol oynama, eğitilenler için mevcut olan seçenekleri ve verilen durumun ayrıntılı seviyesine temelinde simülasyondan farklıdır. Rol oynamanın etkili olması için eğiticilerin rol oynama öncesinde, sırasında ve sonrasında çeşitli aktiviteler ile meşgul olmaları gerekmektedir. Rol oynama öncesi eğitilenlere aktivitenin amaçlarını açıklamak önemlidir. Bu, onların aktiviteyi anlamlı bulma ve öğrenmek için motive olma şanslarını artırmaktadır. İkinci olarak eğiticinin oyunu, karakterin rolünü ve aktivite için ayrılan zamanı net bir şekilde açıklaması gerekir. Kısa bir video gösterisi de eğitilenlere rol oynamanın nasıl işlediğini hızlı bir şekilde gösterme açısından değerli olabilir. Aktivite esnasında eğiticinin zaman, yoğunluk derecesini izlemesi ve grubun dikkatinin odak noktasını izlemesi gerekir. Oyun; katılımcılar için ne kadar çok anlamlı ise eğitici odak ve yoğunluk üzerine o kadar daha az sorunla karşılaşır. Rol oynama sonunda özet görüşmesi önemlidir. Özet görüşmesi eğitilenlerin deneyimi anlamasına ve anlayışlarını birbiriyle tartışmasına yardım eden bir süreçtir. Eğitilenler hislerini, alıştırmada neler olduğunu, neler öğrendiklerini ve deneyim, eylemler ve sonuçların iş yerindeki olaylarla ne şekilde ilişkili olduğunu da tartışabilmelidirler.⁹⁹

Rol oynama yöntemi katılanların ilgisini canlı tutar. Yapıcı olduğu kadar ilgi çekicidir ve katılanlara eğitim aldıkları gibi eğlenme fırsatı da yaratmaktadır. Yöntem, katılanların kendi yeteneklerini iyileştirmelerine ve diğerlerinin sorunlarını anlamalarına ve çözüm getirmelerine yardımcı olabilmektedir. Böyle bir eğitim, aynı zamanda onların diğerlerinin sorunları hakkında onlara nasıl öğüt vereceklerini ve başkalarının işbirliğini nasıl kazanacaklarını öğrenmelerine yardım edecek biçimde yürütülmelidir. Bu nedenle, rol oynama, yöneticilere ve hatta çalışanlara iyi

⁹⁸Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 158.

⁹⁹Noe Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Canan Çetin (çev.), İstanbul: BETA, 1999, s. 204-205.

ilişkilerin temellerini tanıtmak için bir fırsat yaratabilir. Bu ilkeleri uygulayarak becerilerini geliştirmek için bir uygulama alanı yaratması bakımından etkili bir yöntem olabilmektedir. Birebir ilişki ve yakın işbirliği sağlaması yöntemin avantajlarıdır.¹⁰⁰

1.6.2.6. Duyarlılık Eğitimi (Sensitivity Training)

Duyarlılık eğitimi usulünün ilk geliştiği ülke ABD olmuştur. 1945 yılında ilk kez bu ülkede Kurt Lewin ve öğrencileri tarafından ortaya atılmıştır. 1947 yılında ABD'nin Maine eyaletinde “grup eğitiminde ilk ulusal eğitim laboratuvarı” açılmıştır. Daha sonra birçok üniversitenin ve büyük firmanın üzerinde durdukları özel eğitim merkezleri ve laboratuvar açtıkları bir konu olmuştur. Laboratuvarlarda değişik insan gruplarının davranışları üzerinde durulmuştur.¹⁰¹

Bu yöntem şimdiye kadar incelediklerimizden farklı olarak tartışma gruplarını içermektedir. Kısaca T. GRUP denilen grubun gerçek adı “Training Grup” yani eğitim grubu olup bazı kaynaklarda “Duyarlılık Eğitimi” olarak da adlandırılmaktadır. Bir grup çalışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır. Özellikle insancıl ilişkiler açısından grubun gelişme süreci ve etkileşimin doğası konularında katılanların eğitimi amaçlanır. Grup, tartışmasına katılan her üye hem kendisini hem de başkalarını, daha iyi anlamaya çalışır, güdülerini, duygularını analiz eder ve davranışlarının etkilerini izler. Eğitime tabi olan bireylerde böylece artan duyarlılık onda kişilerarası ilişki kurma yeteneklerini de arttıracak ve onun başkalarına daha yararlı olmasını sağlayacaktır. Genellikle üç önemli evre izlenir:¹⁰²

- a) İlk günlerde çalışmalar kuşkulu ve belirsiz bir heyecan ortamı içinde başladığından çoğu kez katılanların isteksizliğiyle karşılaşılır.

¹⁰⁰Osman Yıldırım, “İşletmelerde Eğitimin Etkinliğine Etki Eden Faktörler Ve Bir Araştırma” Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.30.

¹⁰¹Nuri Tortop, Aykaç B., Yayman Ö., Özer M., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara:Nobel, 2013, s.188.

¹⁰²Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 157.

- b) İkinci evrede grup kendi pozisyonunu ve özellikle gözeticilere karşı bağımsızlık durumunu saptar.
- c) Son evre içinde, ortaya atılan veya kendiliğinden oluşan sorunlar üzerinde çeşitli görüş ve eleştiriler dikkat çekmektedir. Genellikle katılanların giderek daha olumlu düşüncelere kaydığı ve soruna ilişkin çözüm yollarına daha ciddi eğildiği görülür.

1.6.2.7.Beklenen Sorunlar (In Basket) Yöntemi

Beklenen Sorunlar Yöntemi, yöneticilerin işten ayrıldığı düşünülerek, katılımcıların onların yerini almaları istenir. Çoğunlukla yönetici eğitiminde kullanılan bir yöntemdir.

Katılımcıların hayali bir işletmede varsayımsal olarak, işten ayrılan yöneticilerden boşalan pozisyonları doldurmaları, yani o işleri üstlenmeleri ve yönetmeleri istenir. Karşılaştırma imkânı olması için, birden fazla aday üzerinde aynı uygulama yapılabilir. Yöntemde adaylar, bir yöneticinin tipik bir günde maruz kaldığı olaylara ve durumlara tepki gösterirler. Beklenen sorunlar yöntemi ile bireyler gerçek bir yönetici tarzıyla sorunları ele alma imkânına sahip olurlar¹⁰³

Bir örgütte çalışan bireylerin yaptıkları işle ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek üzere kullanılan bir eğitim yöntemidir.¹⁰⁴ Bu yöntem gelen evrak veya masa başı yöntemi olarak da adlandırılmaktadır. Yöntemde adaylar, "bir yöneticinin tipik bir günde maruz kaldığı iletişime tepki gösterirler. Bu yolla gerçek bir yönetici tarzıyla soruları ele alırlar".¹⁰⁵

¹⁰³ Emel Kılıç, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinin Önemi ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.64.

¹⁰⁴ Haydar Taymaz, Hizmet İçi Eğitimi; Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yay, 1981, s.145.

¹⁰⁵ DAVIS, İşletmelerde İnsan Davranış, (çev.) Tosun K., İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1982, s. 241.

1.6.2.8.Simülasyon Eğitimi

Simülasyon, sanal ortamda gerçekleştirilen işletme oyunları olarak da adlandırılır. İş ve çalışma çevresinin gerçek olmaması nedeniyle gerçek iş ortamından çok daha güvenli ve daha az endişe vericidir. Eğitim sırasında gerekli bilgi ile deneyim simülatör ortamında adaylara kazandırılır, daha az iş kazası yaşanabileceğinden eğitim giderleri düşebilir. Pahalı bir yöntemdir ancak büyük kuruluşlar bu yöntemden faydalanabilirler.¹⁰⁶

Simülasyon, gerçek yaşamda yer alan bir durumu temsil eden bir eğitim metodudur. Bu metotta eğitilenler; verdikleri kararların, gerçek iş durumlarında ne tür sonuçlar ortaya çıkabileceğini görürler. Eğitilenlerin kararlarının etkilerini yapay ve risksiz bir ortamda görmesine imkân veren simülasyonlar, yönetim ve kişilerarası beceriler kadar, üretim ve işleme becerilerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır. Simülatör, personelin işte kullandığı fiziki ekipmanları kopya etmektedir. Simülatörlerin iş ortamında bulunanlarla aynı unsurlara sahip olmaları gerekir. Simülatör, eğitilenin içinde bulunduğu koşullar ve verdiği tepki sonucunda ekipman nasıl bir tepkide bulunacaksa, aynısını vermelidir. Bu nedenle simülatörleri geliştirmek çok pahalıdır ve iş ortamıyla ilgili elde edilen yeni bilgilerle sürekli olarak güncelleştirilmesi gerekir.¹⁰⁷

¹⁰⁶Şimşek ve Öge, Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.246.

¹⁰⁷Noe Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Canan Çetin (çev.), İstanbul: BETA, 1999, s.200-201.

1.7. İnsan Kaynakları Eğitiminde İzlenen Eğitim ve Geliştirmenin İlkeleri

1.7.1. Süreklilik İlkesi

İşgören eğitiminin veya geliştirme uğraşlarının başarıya ulaşabilmesinin birinci koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. İnsanı ve teknolojiyi konu alan bilim dallarında görülen hızlı gelişme süreci içinde eğitimin sürekli ve çok yönlü olması çağımızda artık bir zorunluluk haline gelmiştir. İnsan gereksinimleri sürekli olarak değiştiğinden bu yeniliklere cevap verebilmek için eğitim uğraşlarının da sürekli olması doğaldır.¹⁰⁸

Günümüz iş örgütleri kendilerini yenilemek, yeni teknolojik, sosyal, ekonomik buluş ve araştırmaları yakından takip etmek, gerektiğinde faaliyet alanlarını genişletmek ve değiştirmek, daha rasyonel çalımsa yöntemlerini benimsemek gibi birtakım zorunlulukları her an yaşamaktadırlar. İşte bu türden olağan sayılan değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmenin tek yolu eğitim ve geliştirmenin sürekli olmasıdır. Süreklilik sayesinde çalışanlar ve dolayısıyla örgüt beklenmedik yeni koşullara hazırlıklı olur ve uyum sorunu yaşamazlar.¹⁰⁹

1.7.2. Yararlılık İlkesi

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önceden belirlenmiş amaç ya da amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmemesi durumunda beklenen faydaların sağlanamayacağı, ortaya konulan çabaların boş uğraşlar olacağı bilinmelidir. Buradaki en önemli konu, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin niçin yapıldığının ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespitidir, yani eğitim-yarar ilişkisinin kurulmasıdır. Bu vesile ile yapılan harcamalar beklenen faydalar ile karşılaştırılır.¹¹⁰

¹⁰⁸Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 130.

¹⁰⁹Şimşek ve Öge, Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.235.

¹¹⁰Şimşek ve Öge, a.g.e., s.235-236.

1.7.3.Fırsat Eşitliği İlkesi

Çoğu kez işletmelerde uygulanan eğitim belirli kişilerin veya grupların yeteneklerinin artırılması yönünde uygulanır. Koşulları çok sıkı saptanmış, değişmez zaman aralıkları içinde yürütülen öğrenme sürecinde her işgörenden yeterli sonuç alınmayabilir. Bazı işgörenlerin diğerlerinden daha çabuk öğrenmeleri de olanak içindedir. Bu tür bireysel farklılıkların dikkate alınması normaldir. Ancak bir ilke olarak eğitim nimetlerinden en yüksek basamakları işgal edenlerden işçilere kadar uzanan tüm işgören kitlesinin ayırım yapılmaksızın yararlanması gerekir.¹¹¹

1.7.4.Planlılık İlkesi

Bu ilkeye uygun olarak söz konusu çabaların geleceğe odaklı bir biçimde niçin, nerede, nasıl, ne zaman, kimin tarafından ve kimlere dönük olarak yapılacağı tespit edilmiş olur.¹¹²

Eğitim planlaması kavramı; var olan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere, eğitim ile izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin ve kullanılacak kaynakların belirlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır.¹¹³

¹¹¹Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 131.

¹¹²Şimşek ve Öge, Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.236.

¹¹³Taymaz, Hizmet İçi Eğitimi; Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yay, 1981, s. 53.

1.7.5.Etkin Katılım İlkesi

Bu ilke insan kaynağından maksimum yarar sağlama kuramına dayanmaktadır. İşletmeler tarafından hazırlanan eğitim plan ve programlarının başarı oranı uygulamaya katılanların genel toplamı ve etkinlik dereceleriyle ölçülebilmektedir. Bu başarıya ulaşabilmek için her şeyden önce eğitim uğraşlarına katılanların sorunların üzerine önemle ve ciddiyetle eğilmeleri ve eğitim gereğine gerçekten inanmalarıyla olanak kazanır.¹¹⁴

Eğitim faaliyetleriyle, çalışanların bilgi ve beceri kazandırılması ve işletmede bu kazanımları uygulamaya geçirmek amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışanlar, yöneticileri tarafından zorla değil kendi istekleriyle eğitime gönderilmelidirler.¹¹⁵

Eğer, çalışanlar örgütün eğitim politikalarının destekleyici nitelikte olduğuna inanırlarsa, eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılımın yüksek olacağı düşünülür.¹¹⁶

¹¹⁴Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 130.

¹¹⁵Dolgun, Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ekin,2007, s.117.

¹¹⁶Phyllis Tharenou, “Organisational, Job, and Personal Predictors of Employee Participation in Training and Development”, Applied Psychology, c.46, s.2, 1997: 112.

2.BÖLÜM

EĞİTİM GELİŞTİRME İŞLEVINİN ÇALIŞANLAR VE İŞLETMENİN PERFORMANSI AÇISINDAN ÖNEMİ

2.1. Performans Tanımı

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen şeyin, nitelik ya da nicelik olarak belirlenmesidir.¹¹⁷

Fransızca kökenli bir kelime olan performans, bir görevin önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi olarak açıklanabilmektedir.

Bir çalışanın performansı, kişisel özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmek suretiyle, belirli bir zaman sonunda ortaya koyduğu ürün, hizmet ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, görevin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir. Bu durumda çalışan performansı, görevin yerine getirilmesi için ortaya konulan çabaların tümü olarak tanımlanabilir.¹¹⁸

2.1.1. Eğitim ve Performans İlişkisi

Örgütteki her bir birimin kalitesinin yükseltilmesi, sürece en yakın olan insanların kendilerini işe adanmalarıyla başarılabilir. Bu amaçla hizmet sunan insanların gerekli eğitimi almaları ve riske girme konusunda onları desteklemeden bunu başarmaları beklenemez. Eğitim kurumları, bir hizmet sunar. Bu hizmetin özelliklerinin teşhis edilmesi ve bunu sürekli geliştirme yollarının belirlenmesi çok önemlidir. Hizmet, müşterinin kalite ihtiyaçlarının yalnızca karşılanmadığı aynı zamanda geliştirildiği bir mekanizmadır. Hizmet gelişimi, hizmetin üretildiği süreçlerinin dikkatli bir şekilde çalıştırılmasından ortaya çıkar. Güç, not, ödül, tehdit ve ceza gibi bazı dışsal motive edicileri kullanarak bazı performans ölçümlerini artırabilirsiniz, fakat öğrenmeye olan bağlılık ve inanç, dışsal faktörler ortadan

¹¹⁷Zuhal Akal, İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi, 6. Baskı, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2005, s. 17.

¹¹⁸ İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, s. 154.

kalkınca azalacak ya da kalkacaktır. Bir öğrencinin hayata yönelik eğitime bağlanmasını sağlayabilmek için eğlenceli ve zevkli bir öğrenme gerekir. Bazen bir şeyi iyice öğrenmek için çok sıkı çalışmak gerekir. Buna rağmen, öğrenmede zevk ve eğlence olduğu zaman, bu durum çok sıkı çalışma ve ağır bir iş gibi görülmez. Öğrenciler, basketbol antrenmanı yaparlarken, saatlerini basketbol sahasında harcayacaklardır. Fakat bu durum onlara ağır bir iş gibi gelmez. Bir şey yapmak istediğinizde, çalışmak küçük ve önemsiz görülür. Hatta bu bir eğlence gibi gelebilir. Öğrenciler, eğitim de harcadıkları çabaya ve zamana değer olduğu konusunda ikna edildikleri zaman, eğitimde yapılan birçok iş daha kolay, zevkli ve klasik yönetime göre daha verimli hale gelecektir.¹¹⁹

Eğitimi bireysel ve örgütsel ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme yöntemidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkinlik, etkililik ve verimlilik bakımından mevcut başarısını geliştirmeyi hedefleyen yönetim amaçlarının tümüdür.¹²⁰

Çalışanların performanslarının yönetimi ve geliştirilmesi insan kaynakları sistemlerinin ana amacıdır. İnsan kaynakları sistemleri birbiriyle uyumlu çalışması gereken dişlilere benzer. Bu ilişkilerin temelinde ise yetkinlikler yer alır. Bu nedenle performans ölçümleri, performans geliştirecek teşvik ve motivasyon sistemlerinin kurulması, eğitim ve kariyer planlamaları da üzerinde özenle durulması gereken konulardır.¹²¹

Eğitim, çalışanın işini yapabilmesi için özel yetenekler kazanarak performansını geliştirmesidir. Eğitim bir anlamda insan kaynaklarına yapılan bir yatırım gibidir. Gelişim eğitimden daha geneldir ve çalışanın gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını içerir. Gelişim çalışana daha az detaylı bilgi vermesine rağmen çalışanın gelecekteki kariyeri için geniş öğrenme sağlar. Kısacası gelişim mikro değil, makro bir öğrenmedir. Eğitim kişinin mevcut işlerini yapabilmesi için gerekli

¹¹⁹ Özdemir, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2002.

¹²⁰ Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitapevi, 2004, s.199.

¹²¹“En Önemli Kaynak İnsan Kaynağıdır”,www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020701/1356, E.T: 10 Mart 2014.

bilgileri kapsarken, gelişim kişiyi gelecekteki işlere hazırlar. Hem gelişimin hem de eğitimin amacı performans düşüklüklerini azaltmak ve üretkenlik oranını yükseltmektir.¹²²

Eğitim, öncelikle çalışanın kendine güvenmesini ve kendini gerçekleştirmesine olanak sağlarken, iletişim yeteneğini ve iş tatminini dolayısıyla performansını artırır. İşletme açısından ise; çalışanların bilgi beceri ve yetenek düzeyleri artar. Sürekli eğitimle personelin gelişmesini sağlayan işletmeler, artan iş gücü esnekliği sayesinde değişime kolay uyum sağlarlar, bu da onların rekabet etme şansını artırır.¹²³

Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir. Personel eğitimi ise; çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede şu anda sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini artıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür.¹²⁴

Örgütlerde performans düşüklüğünü gidermek ve performansı sürekli artırmak için eğitim faaliyetleri çözüm olarak görülmektedir. Bununla beraber, eğitim faaliyetleri, insan kaynaklarının verimliliğini artırmada istenilen düzeyde ve etkinlikte kullanılamamaktadır. Eğitim faaliyetlerinden istenilen verimin elde edilmesi, eğitim programının iyi bir şekilde programlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesine bağlıdır.¹²⁵

İşletmelerde performans düşüklüğünü gidermek ve performansı sürekli iyileştirmek için eğitim ve geliştirme faaliyetleri çözüm olarak görülmektedir. İşletmede en yüksek performansın sağlanması için çalışanlar yakından izlenmeli ve sağlanan başarı doğrultusunda da değerlendirilmelidir.

¹²²“Eğitim ve Gelişimde İhtiyaç Belirleme”,www.makalem.com, Erişim Tarihi: 15 Kasım 2013.

¹²³ Geylan, İnsan Kaynakları Yönetimi 4, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2002, s.101.

¹²⁴Yıldız, S. ve diğerleri, Yeni Ekonomide Bilgi Birikimi Yönetimi, Mayıs, 2002.

¹²⁵Darling, Training for Profit: A Guide to the Integration of Training in and Organization's Success, McGraw Hill Book Company, 1993, s.71.

2.2. Performans Değerlemenin Tanımı

Performans Değerleme, Bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar.¹²⁶

Performans değerlendirmesi, organizasyonlar açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteği düşecektir. Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucu çalışan eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanacaktır. Performans değerlemesi, bu nedenle, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir. Nesnel ölçütlere göre uygulanan bir performans değerlendirmesi çalışmada yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır. Bir diğer yandan performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirmelidir.¹²⁷

¹²⁶Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 2003, s.274.

¹²⁷Oya Arı, Performans Yönetimi ve Karşılaştırması, İ.T.Ü. Endüstri Müh., Y. Lisans Tezi, İstanbul,1994, s. 20.

2.2.1. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans Değerlemede, değerlemede değerlendiriciler için yararları ve değerlendiriciler için yararları şu şekilde açıklanabilir;

Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları: Performans değerlendirme uygulamaları işletmelerde bazı yöneticiler tarafından zaman zaman günlük iş yoğunlukları içinde ek bir külfet ve zaman kaybı olarak görülse de, organizasyonlarda iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler en de yöneticiler olacaktır. Aşağıda sistemi değerlendirenler açısından yararları belirtilmiştir.¹²⁸

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astlarının ve birimlerinin performansı gelişir
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkileri daha olumlu hale dönüştürürler
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır
- Astlarını daha yakından tanıdıça, daha kolay yetki devri devrederler
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları: Performans değerlendirmenin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir;¹²⁹

- Astlar, üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanır

¹²⁸ Cavide Uyargil, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, İstanbul: Beta, 2013, s.219-220.

¹²⁹ Cavide Uyargil, a.g.e., s.219-220.

- İşletme içinde üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

Organizasyon İçin Yararları: performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasını sağlar, bunlardan önemli olanlar aşağıda belirtilmiştir: ¹³⁰

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir
- Bireyin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir
- Kısa dönemli insan kaynakları ihtiyaçlarının giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan).

¹³⁰Uyaril, a.g.e., s.221.

2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlemesinde işletmenin ya da değerlemenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve işgörenler arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlemeyi gerçekleştirmektir. Personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan işgören değerlemesinin uygulanması, işgörenlerin yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi yönde yararlanılmasına neden olacaktır. İşgörenlerin işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen böyle bir değerlendirme çalışmasının son derece duyarlı bir nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlemeye özen gösterme, performans değerlemesinde ve uygulanmasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli koşullardır. Bu koşullara uygun bir değerlendirme yöntemi seçmek ve uygulamak oldukça zor bir iştir.¹³¹

2.3.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım kişilerin birbirleri ile karşılaştırmaları neticesinde gerçekleşir. Yaklaşımın içerdiği yöntemler;

2.3.1.1. Sıralama Yöntemi

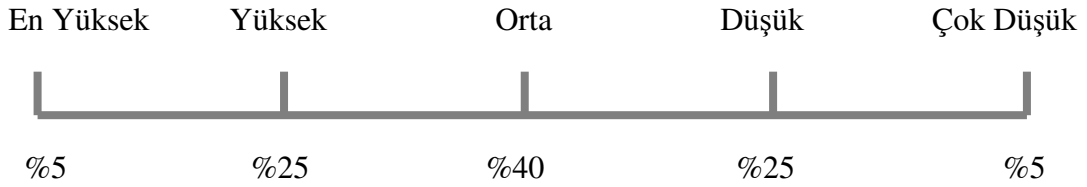
Astların üstleri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntemin günümüzdeki kullanımı alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Ayrıca sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmalı, değerlendirme hatalarından pozisyondan etkilenme hatasını doğuracaktır. Diğer bir deyişle, daha üst düzey görevlerdeki kişilerin, daha başarılı olacağı gibi yanlış bir kanıya sahip olan değerlendiricilerin, sıralama yaparken bu hatadan kaçınması oldukça güç olacaktır. Sıralama yönteminde kişiler sayısal olarak

¹³¹Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 199.

değerlendirilmedikleri için, kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılammaktadır.¹³²

2.3.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılan diğer bir yöntem de, zorunlu dağılım yöntemidir. Üstler, astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelere yönelebilir. Örneğin, değerlendirilen grup üyelerinin çoğunluğunun "çok iyi" performans düzeyinde olduğunu belirtmek gibi. Oysa performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımdan hareketle, bu yöntemde değerlendirici astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır.¹³³



Bu yöntemin güvenilirliğinin diğer birçok değerlendirme yönteminden yüksek olduğunu belirten yazarlar bulunmaktadır. Ayrıca, zorunlu dağılım yöntemi Schneider ve Schmitt'e göre özellikle birden fazla değerlendiricinin bulunduğu ve

¹³² Cavide Uyargil, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, İstanbul: Beta, 2013, s. 241.

¹³³ Uyargil, a.g.e., s. 242.

değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir.¹³⁴

2.3.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlemesi konusunda kullanılmıştır. Bu yöntemde iş görenlerin işte başarılı, başarısız ya da ikisi arası farklar gösteren bir takım şeyleri yaptıkları ya da yapmadıkları öngörülür. Bunun için değerlendirmecilerden ilginç olay olarak nitelendirilen işgörene ilişkin olguları kaydetmeleri istenir. Bu arada değerlendirmeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarından kendisine yardımcı olunur. Örneğin, bu tür kılavuzlardan bir tanesi beş alanda otuzbeş tür ilginç olay toplamıştır. Söz konusu olan beş alan şunlardır:¹³⁵

- Fiziksel Yeterlilik
- Düşünsel Yeterlilik
- İş Alışkanlıkları ve Tutumları
- Kişisel Özellikler
- Karakter

Yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında yöneticinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra yönetici, kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri-besleme sağlar. Değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişilik özellikleri değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri-besleme sağlanması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisinden neler beklediğini anlamış olur. Kritik Olay Yöntemine dayalı bir performans değerlendirme sistemi geliştirilirken, öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlemek gereklidir. Astların

¹³⁴Schneider- N. Schmitt, Staffing Organizations, Scott Foreman and Co., Glenview, 1986, s.110.

¹³⁵Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 207.

gözlemleyen yöneticileri kritik olayları kaydetme konusunda, bu kriterler daha doğru yönlendirecektir. Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemde kolay değildir.¹³⁶

Şekil 2.8. Kritik Olay Tablosu

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Soruları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi. b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu		C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		Açıklama: çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			Açıklama: B yüksek fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 208.

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanın müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir.¹³⁷

¹³⁶ Cavide Uyargil, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, İstanbul: Beta, 2013, s. 249.

¹³⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 208.

Kritik Olay Yönteminde, çalışanın sürekli izlenmekten rahatsızlık duyması ve yöneticiye de iş yükü yüklemesi bu yöntemin sakıncalarındandır. Günümüzde uygulama alanı geniş değildir.

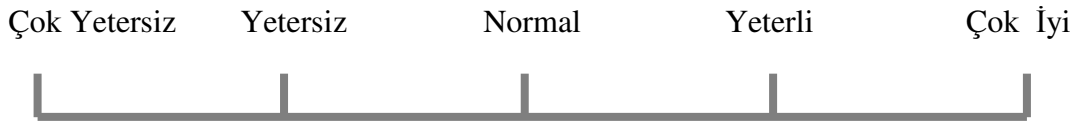
2.3.3. Ortak Performans ve Standartlara Dayalı Yaklaşım

2.3.3.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Geleneksel değerlendirme skalaları işletmelerde en çok kullanılan yöntemlerden biri olup grafik değerlendirme skalaları olarak da adlandırılmaktadır.

Geleneksel değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır. Değerlendirme faktörleri genelde, üçe ayrılır: Değerlendirilen çalışanın kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler. Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörler soyut ve gözlemlemeye müsait olmayışı değerlendiricilerin bazı değerlendirme hataları yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir.¹³⁸

Şekil 2.9. Geleneksel Değerleme Skalası Yöntemi



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 202.

¹³⁸Uyargil, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, İstanbul: Beta, 2013, s. 244-245.

2.3.3.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

2.3.3.1.1. Davranışsal Beklenti Skalaları

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Bu yöntem de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar açısından ölçmeye çalışır. Ancak, bu boyutların ve skaladaki çeşitli cevap ifadelerinin tanımlanış biçimi oldukça farklıdır.¹³⁹

Davranışsal Beklenti Skalaları, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir.¹⁴⁰

2.3.3.1.2. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal beklenti skalalarında, çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem skalalarında iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.¹⁴¹

¹³⁹Feldmann, H.J. Arnold, Managing Individual and Group Behaviour in Organizations, McGraw-Hill Book Co., Auckland, 1983, s. 408.

¹⁴⁰Cavide Uyargil, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, İstanbul: Beta, 2013, s. 246.

¹⁴¹Uyargil, a.g.e., s. 248.

2.3.4. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

2.3.4.1. Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives-MBO)

Organizasyonun temel hedefleri doğrultusunda işgörenlerin üstleri ile bir araya gelerek bireysel hedeflerinin belirlenmesi ve dönem sonunda da gene tarafların birlikte kişinin hedeflere ulaşma derecesini gözden geçirmeleri süreci olarak tanımlayabileceğimiz Amaçlara Göre Yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir. Amaçlara göre yönetim uygulamalarında hedef belirleme ve dönem sonunda da hedeflerin değerlendirilmesi oldukça kritik ve özenle gerçekleştirilmesi gereken iki evredir. Bu iki evre ast ve üst arasında formel görüşmeler olarak ve belirli ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. hedeflerin son bir kez ast ve üst arasında müzakere edilip, yazılı hale dönüştürülmesi formel bir görüşme yolu ile yapılırsa, bu görüşme Performans Yönetim Sisteminin etkinliğinde önemli bir rol oynayacaktır. Çünkü böyle formel bir görüşme tarafların konuya gereken ilgi ve önemi göstermelerine ve belirlenen hedeflere ulaşma konusunda daha ciddi çaba sarf etmelerine neden olacaktır. Hedef belirleme görüşmesinde hem ast hem üstten hazırlıklı olmalarını gerektirir. Bazı yöneticiler görüşme öncesi astlarından kendileri için belirli hedefler saptayarak görüşmeye gelmelerini ve hedefler üzerinde tartışmalarını isteyebilirler. Gerekli biçimde hazırlanan ast ve üstler, yeni bir değerlendirme döneminin başında bir araya gelerek, ast için hedefleri yazılı olarak saptamak amacı ile müzakerelere başlar. Taraflar bu görüşmede hem organizasyonun temel amaçları, hem de bireyin gelişimi ve motivasyonu açısından en fazla faydayı sağlayacak hedeflerde görüş birliğine ulaşmaya çalışırlar. Yönetici, astının bu görüşmede fikirlerini rahatlıkla belirtmesini teşvik ederken, ast, üstünün görüşlerini tarafsız ve önyargısız olarak dinlemeli, daha sonra kendi görüş ve önerilerini bildirmekten çekinmemelidir. Tarafların benimseyecekleri uzlaşmacı bir yaklaşım, bu aşamanın başarılı bir biçimde gerçekleşmesine yardımcı olacaktır.¹⁴²

¹⁴²Uyargil, a.g.e., s. 250-251.

2.4. Eğitimde Yeni Teknolojilerin Kullanılması

İşletmelerde teknolojiyi takip etmek ve kaynakların etkin ve verimli kullanımı için son teknolojiye sahip olabilmek önemlidir. Yeni teknolojiyi kullanmak eğitimin kalitesini de arttırmaktadır.

Yeni teknoloji şunların yapılmasını sağlar: ¹⁴³

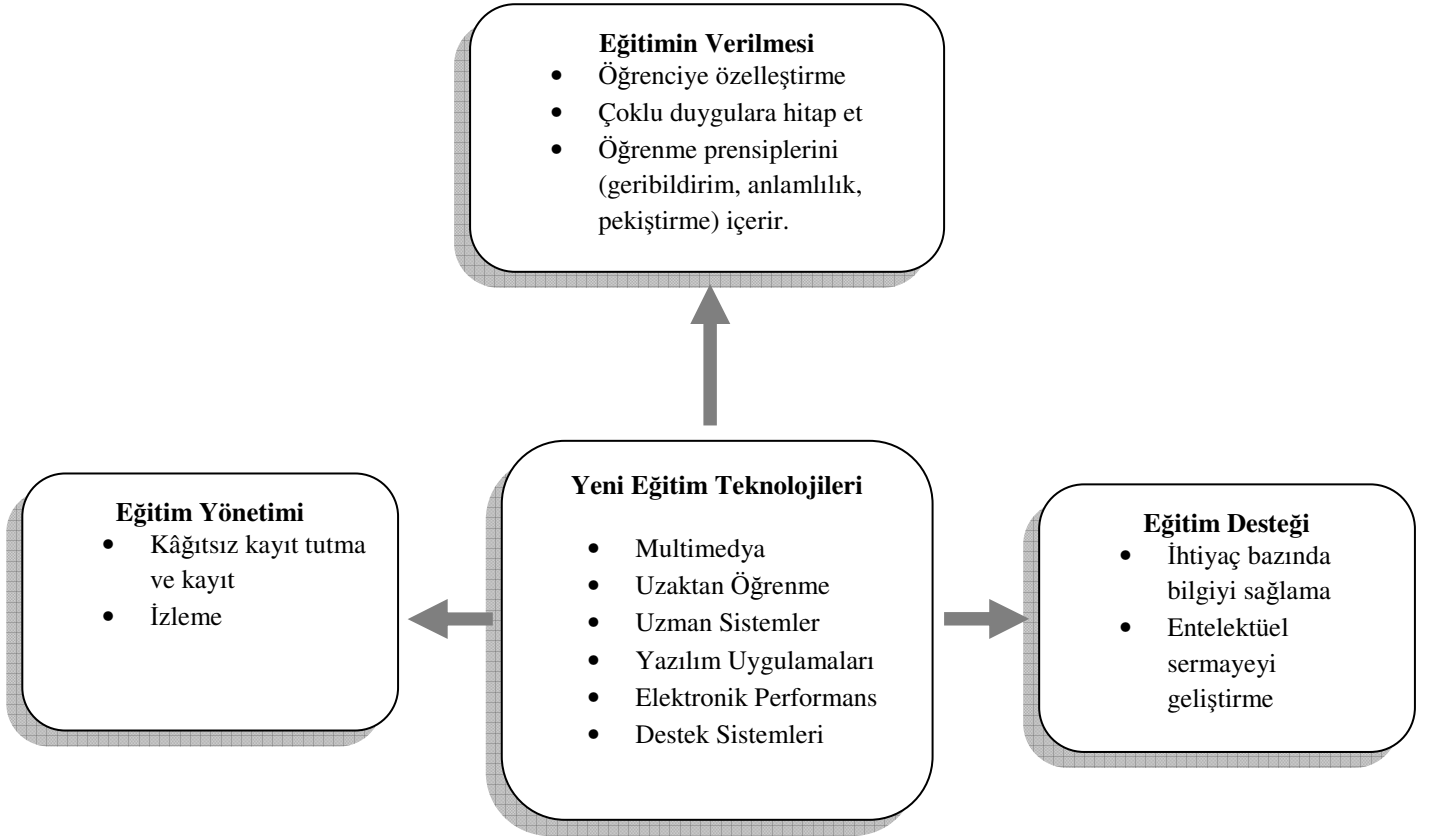
- Personel, eğitimi nerede ve ne zaman alacağı konusunda bütün kontrolü eline almaktadır,
- Personel ve yöneticiler, bilgiye uzman karar kurallarına ihtiyaç bazında erişim imkânı bulurlar,
- Personel, eğitim süresince istedikleri medyayı seçme şansına sahip olurlar,
- Eğitim yönetimi (kurs kayıtları, testler, sonuçlar) elektronik olarak yapılır,
- Eğitim sürecine daha yatkın bir izleme sağlanır.

Günümüzde teknolojinin gelişme hızının artması, makineleşme ve otomasyonun kullanımındaki gelişmeler, eğitimin önemini daha da arttırmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde genellikle geleneksel üretim biçimi ile modern teknolojinin yer aldığı üretim biçiminin birlikte görülebilmesi, eğitimi, bu ülkeler için daha da önemli hale gelmiştir. Bu tür ülkelerde personel; gelişmiş ülkelerdeki teknolojiyi aktaracak bilgiye sahip olmak ve kendi teknolojisini oluşturabilecek bilgiyi, yeteneği geliştirebilmek gibi önemli işlemlere sahiptir. Dolayısıyla insan kaynağının eğitimi, bir taraftan çalışanların eski yeteneklerini günün koşullarına uygun duruma getirmeyi diğer taraftan da onlarda yeni beceriler geliştirmeyi hedeflemek zorundadır.¹⁴⁴

¹⁴³Noe Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Canan Çetin (çev.), İstanbul: BETA, 1999, s.223.

¹⁴⁴Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1997, s.178.

Şekil 2.10. Yeni Teknolojiler Eğitimi Nasıl Etkiler



Kaynak: Noe, Raymond A. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, 1999, s.224.

Bir işletmeye en yüksek teknolojileri getirip yerleştirmek, en yüksek yatırımları yapmak, en güçlü ortaklıkları kurmak mümkündür. Ancak bu teknolojileri kullanacak, yatırımları değerlendirip ortaklıkları sürdürececek yetenekli, eğitilmiş, kaliteli ve iş tatmini yüksek çalışanlar olmazsa, yapılan tüm yatırımlar ve çabalar boşa gidecektir.¹⁴⁵

¹⁴⁵Demet Gürüz, Yaylacı,G.Ö., İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2004, s.21.

2.4.1. Multimedya Eğitim

Bu eğitim, görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirmektedir. Multimedya eğitimleri, eğitilenleri motive ederek anında geribildirim ve rehberlik oluşturma, personelin hâkimiyet düzeylerini test ederek kendilerine düşkün bölümleri öğrenmelerini sağlar. Ayrıca içeriğin ve dağıtımın sürekliliği, sınırsız coğrafik erişebilirlik, gerektiğinde gizlilik bu yöntemin üstünlüğü olarak belirtilebilir. Bunu karşın, yöntemi geliştirmek oldukça pahalıdır ve eğitilenlerin teknolojiye uyumu kolay değildir.¹⁴⁶

2.4.2. Bilgisayar Destekli Eğitim

Bilgisayar, öğrenmeye etki sağlar ve bilgileri analiz ederek geribildirim gerçekleştirir. Bilgisayarlı eğitim, laser diskler, Cd-rom'lar ve interaktif video ve internet kaynaklı eğitim kullanmakla daha karmaşık olmaktadır.¹⁴⁷

Bu araçlar şöyle açıklanabilir;

2.4.2.1. CD-ROM ve Laser Diskler

Kişisel bir bilgisayar kullanarak animasyon, video klipler ve grafikler; eğitim uygulamasına entegre edilebilir. Ayrıca kullanıcı eğitim materyaliyle joystick ve dokunmatik ekranlar aracılığıyla etkileşimde bulunabilir. CD-ROM yazı, grafik, ses ve görüntünün bir alüminyum disk üzerinden laser ile okunmasını sağlar. Laser-disk, laserle yüksek kalite video ve ses üretmek için kullanılır. Laser disk tek başına (video kaynağı olarak) veya bilgisayar tabanlı talimat dağıtım sistemi olarak kullanılabilir.¹⁴⁸

¹⁴⁶Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 159.

¹⁴⁷Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 159- 160.

¹⁴⁸Noe Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Canan Çetin (çev.), İstanbul: BETA, 1999, s.226.

2.4.2.2.İnteraktif Video

Bu teknik video ile bilgisayar temelli eğitimin avantajlarını birleştirmektedir. Monitöre bağlı klavye aracılığıyla öğretim bire bir eğitim sağlar. Eğitilenler klavye ve monitöre dokunma suretiyle programla etkileşim bilmektedir. İnteraktif video, teknik prosedürleri ve kişisel becerileri geliştirmek için kullanılmaktadır. Eğitim programı video disk veya CD-ROM'da saklanabilir. Apple Computer ve Federal Express'in CD-ROM'la ilgili deneyimi bu konuda iyi bir örnektir. Apple Computer'in yöneticileri eğitim istiyorlardı, fakat yoğun programlarından ötürü eğitim için işlerinden uzaklaşmaları oldukça güç olmaktadır. Sınıf eğitimine bir alternatif olan ihtiyacın sonucu olarak, Apple, bütün bilgisayarlarına CD-ROM sürücüler bağlayarak yöneticilerine eğitim programı oluşturdu. CD-ROM temelli programlarından biri, yazı ve video içeren iş kanununun temelleriydi. Federal Express firmasının 25 disklik interaktif videoları müşteri etiketlerinden, dikkatli sürme ve dağıtım prosedürlerini içeren bir çevrimi ihtiva ediyordu. Federal Express interaktif videonun bir avantajını keşfetmişti. İlk olarak eğitimler bireyselleştirilebilmiştir. Personel eğitim programlarını kontrol edebilmekteler. İstedikleri yerleri tekrar gözden geçirirken, istedikleri zaman konuları atlayabilmekteydiler. İkincisi, personel performansına bağlı olarak anında geribildirim alabilmekteydiler. Üçüncüsü, eğitim personelin iş takvimine bağlı olmaksızın 24 saat kullanıma hazırды. İşveren açısından, interaktif video programlarının geliştirilmesinin ve satın alınmasının yüksek maliyeti, eğitimcilerin seyahat masrafları ve merkezi bir eğitim alanının donatılma masraflarından yapılan tasarruflarla azaltılabilir. Federal Express, interaktif video eğitim programı aracılığıyla ülke sathındaki 650 istasyonda 35000 personeli eğitmiş ve şirketin milyonlarca dolar tasarruf etmesini sağlamıştı. İnteraktif video olmaksızın Federal Express yüksek kaliteli eğitimi sağlayamazdı.¹⁴⁹

¹⁴⁹Noe Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Canan Çetin (çev.), İstanbul: BETA, 1999, s.226-227.

2.4.2.3. İnternet Kaynaklı Eğitim

İnternet, hızlı ve pahalı olmayan biçimde iletişim kurmaya ve bilgi kaynaklarını toplamaya yarayan yaygın bir iletişim aracıdır. Yöneticiler, bölgelerinde veya dünya üzerinde diğer yöneticilerle iletişim kurabilir, mesaj ve doküman bırakabilir ve belirli konuların tartışılması için ayrılmış “odalara” erişebilirler. Web sayfaları internette bir hizmettir. Genel veya kişisel bilgisayar kullanıcısı Web adresine giderek ihtiyaç duyduğu bilgileri toplayabilir. İnternet temelli eğitimin sağladığı avantajlar şöyle sıralanabilir:¹⁵⁰

- Eğitilenlere dünyanın her yerinde ve her saatte bilgi ulaştırma
- Maliyetten tasarruf sağlama
- Eğitilenin performansını izleme
- Bilgiye ulaşım, kontrol edebilme
- Eğitilenlerin başkalarıyla bilgi paylaşımına girmesi ve iletişime geçmesini sağlama
- Eğitim programını güncelleştirme.

2.4.2.4. Sanal Gerçeklik

Eğitilenlere üç boyutlu öğrenme imkânı sağlayan bilgisayar temelli bit teknolojidir. Bilgisayar ekranındaki sanal model; etkileşimli ekipman ve çevre birimleri vasıtasıyla izlenebilir ve etkileşime de girebilir. Teknoloji eğitilenin birden çok duyusuna hitap eder. Cihazlar, çevreden bilgiyi duylara iletir. Örneğin, ses ara yüzleri, dokunma hissi veren eldivenler veya gerçekçi yapay çevre oluşturan hareket platformları kullanılabilir. Ayrıca, eğitilenin hareketlerini bilgisayara aktaran cihazlarda mevcuttur. Bu cihazlar aracılığıyla eğitilenler anı yaşama deneyimini yaşarlar. Sanal gerçekliğin bir avantajı, kendini tehlikeye atmadan tehlike içeren görevleri yerine getirmesine olanak tanınmasıdır. Araştırmalar, sanal gerçeklik eğitiminin karmaşık görevler üzerinde büyük görevler üzerinde büyük faydası olduğunu göstermektedir. Sanal gerçeklik ortamı, gerçek iş ortamı ile tıpatıp aynıdır. Bir başka potansiyel avantaj ise, öğrencinin gereksinim duyduğu bilişsel süreç ile

¹⁵⁰Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 160.

ilgilidir. Bu tip bir gerçekçi ortamın eğitimde kullanımını öğrenme için daha fazla bellek kullanımını sağlar. Etkin sanal gerçeklik eğitimi geliştirilmesinde karşılaşılan engeller arasında, kötü araç gereçlere sahip olmak gelir. Bu da eğitilenin kusması, baş dönmesi ve baş ağrısı gibi problemlerle karşılaşmasına sebep olur.¹⁵¹

2.4.3. Uzaktan Öğrenme (Distance Learning)

Uzaktan Eğitim; coğrafi olarak dağınıklık arz eden şirketler tarafından personele yeni ürünler, politikalar, prosedürler, beceri eğitimleri ve uzmanlık konferansları hakkında bilgi aktarmak üzere kullanılır. Uzaktan öğrenme, insanlar arasında iki yönlü iletişim kurulmasını sağlar. Uzaktan öğrenme, iki tip teknolojiyle ilişkilidir. İlki eğitim programına devam eden katılımcılarla eğiticilerin veya diğer istasyonlardaki katılımcıların iletişim kurmasını sağlayan telefon ve kişisel bilgisayarlar gibi teknolojilerdir. Bunlar audiokonferans ve dokükonferanslardır (personelin, bilgisayar aracılığıyla ortak bir doküman üzerinde çalışması). Uzaktan öğrenmenin ikinci bir şekli de bireyselleştirilmiş, bilgisayar temelli eğitimdir. Kişisel bir bilgisayarı olan personel herhangi bir yerden eğitime katılabilir. Bu tip uzaktan eğitim Web kaynaklı gibi multimedya eğitim yöntemleriyle ilgilidir. Eğitim materyalleri ve atamalar şirketlere internet, video veya CD-ROM ile dağıtılabilir. Eğiticiler ve eğitilenler e-mail’le, bülten tahtaları ve konferans sistemleriyle etkileşebilirler. Uzaktan öğrenmenin bir avantajı da şirketlerin seyahat masraflarında yaptıkları tasarruflardır. Ayrıca coğrafi dağınıklık gösteren şirketlerin, personelin bulunduğu yere gelmesi mümkün olmayan uzmanlardan eğitim almalarını sağlar. Uzaktan öğrenmenin en belirgin dezavantajı; eğiticiler ve izleyiciler arasındaki etkileşimin azlığıdır. Coğrafi olarak dağınık çalışanlara eğitim vermek için kullanılan “uzaktan eğitim” in en önemli eksikliği, öğrenmede pozitif bir etki yaratan eğitici ve izleyiciler arasındaki etkileşimin burada olmamasıdır.¹⁵²

¹⁵¹Noe Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Canan Çetin (çev.), İstanbul: BETA, 1999, s.233.

¹⁵²Noe, a.g.e., s.235-236.

2.5. Eğitim Geliştirme Süreci

Bu bölümde eğitim ve geliştirme faaliyetlerini belirlemede eğitim planlanması yapılırken işletmenin ihtiyaçlarına yönelik eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Eğitim ihtiyacı doğru olarak saptandıktan sonra eğitim ihtiyaç analizi yapılır. Son bölümde de eğitim ve geliştirmenin bütçelenmesi incelenecektir.

2.5.1.Eğitim ve Geliştirmenin Planlanması

Planlama, sosyo-ekonomik koşulların hızla değiştiği günümüz iş dünyasında işletmelerin, söz konusu değişmelere ayak uydurmak amacıyla, yapılarında gelişmiş güzel değişmelerin oluşmasına fırsat vermek yerine, bu nevi olaylara karşı önceden hazırlıklı olmalarını sağlamak suretiyle arızasız bir uyum sağlamalarında büyük yardımcı olmaktadır.¹⁵³

Eğitim ve geliştirmenin, hangi alanlara yönelirse yönelsin dikkatli bir araştırma sonucu planlanması, yeni eğitim ve geliştirme yöntemlerinin kullanılması ve göz önünde bulundurulması ayrıca, eğitim ağırlığının söz konusu programlar sonucunda elde edilmesi beklenen amaçlara verilmesi gerektiği ifade edilmektedir.¹⁵⁴

Eğitim planlamasının, örgütün uzun dönemli amaçları ile orta ve kısa dönemli hedeflerinin birlikte gözetilerek yapılması gerektiği, bugünkü sorunların çözümü için eğitime ağırlık veren bir örgütün gelişmeler karşısında yetersiz kalabileceği, uzun dönemli amaçları öne alan örgütün de güncel sorunlar karşısında sıkıntı yaşayabileceği açıklanmaktadır.¹⁵⁵

¹⁵³ M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Konya: Ofset, 8. Baskı, 2005, s.122.

¹⁵⁴ Halil Can, Tuncer ve Ayhan.,Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000, s. 369.

¹⁵⁵ İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yay, 2004, s. 308.

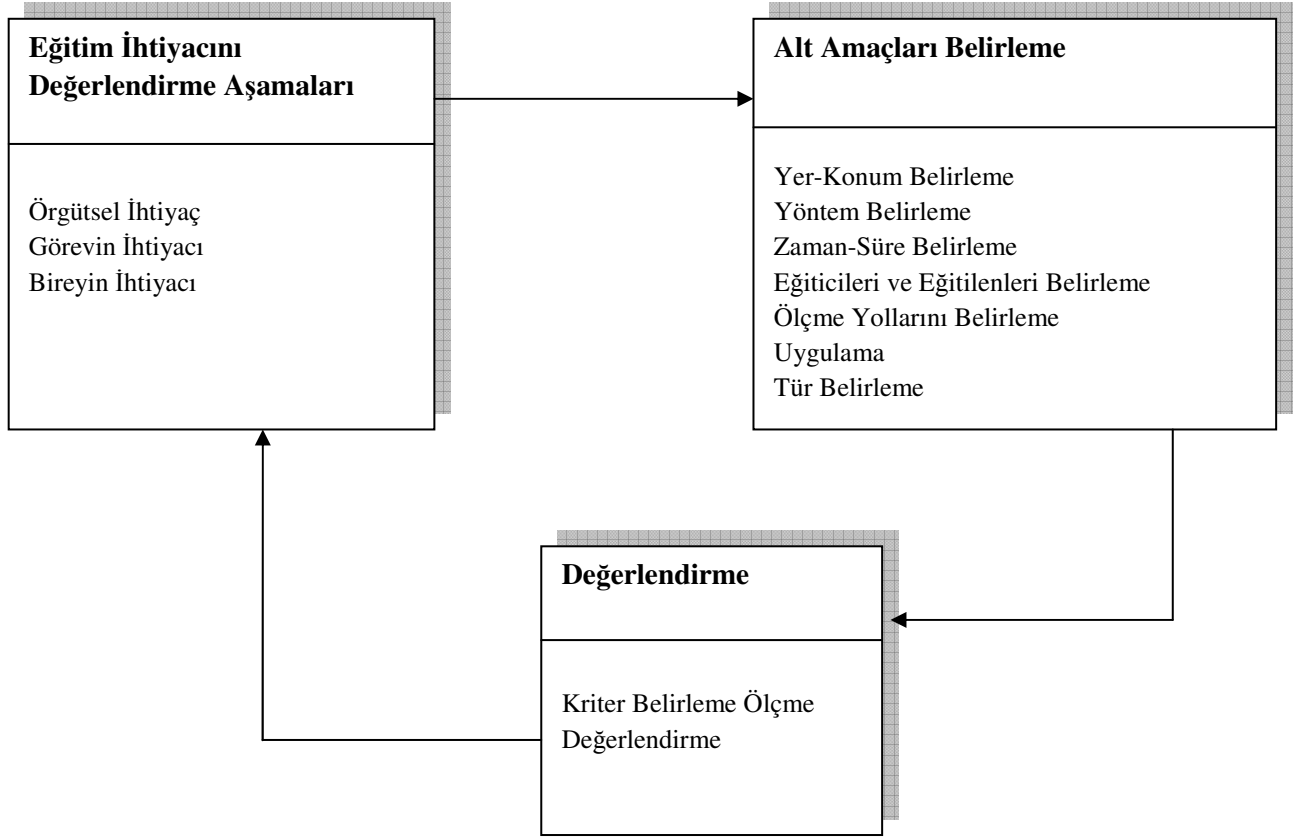
Belirli yöntemlere göre eğitim gereksinmesi saptandıktan sonra ilgili bölüm yetkilileri genellikle yıllık eğitim programları çıkarırlar. Yıllık eğitim programları düzenlenirken kararlaştırılması gereken bazı önemli noktalar genel çizgileriyle şu şekilde özetlenebilir:¹⁵⁶

- **Eğitim Konularının Saptanması:** Burada izlenen amaç doğrudan doğruya yükselme durumunda olan personelin eğitimine dönük olabileceği gibi, mevcut görevin daha iyi yapılmasına ya da teknik personelin bilgi kapasitesini yükseltmeye yönelik olabilir.
- **Eğitim Organlarının Belirlenmesi:** Burada birkaç seçenekten söz edilebilir. Örneğin, işletmenin kendi iç organların aracılığı ile eğitim gerçekleştirilebileceği gibi personelin işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına katılması özendirilebilir ya da biraz pahalı olmasına karşın dışarıdan işletmeye getirilecek eğitici uzman elemanlardan yararlanılabilir. Bu seçeneklerin tercihi izlenen eğitim politikasına bağlıdır.
- **Pedagojik Yöntemin Seçimi:** Eğitim programının uygulanmasında seçilecek çeşitli yöntemler olabilir. Burada söz konusu olan eğitilecek kişilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir. Örneğin, bilgi yığılmasını ya da aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi, “yapılmasını sevmek” ya da “yapmasını öğrenmek” alışkanlığını kazandıran bir başka yöntem de seçilebilir. Bunun dışında eğitilenlere baskı yapmaksızın bir yöntem seçilebileceği gibi eğiticilerin ve eğitilenlerin birlikte yürüttüğü bir yöntem ya da düşünsel gelişmeyi arttıran bir diğer pedagojik sistem üzerinde eğitsel çabalar sürdürülebilir.
- **Eğitim Tekniğinin Seçimi:** Burada söz konusu olan iş dışı ve işbaşı eğitim tekniklerinin hangisinin kullanılacağı ve eğitimin gerçekleştirilmesinde anlatma, grup tartışması, örnek olay, rol oynama gibi tekniklerden hangisinin uygulanacağını önceden saptanmasıdır.

¹⁵⁶Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 141-143.

- ***Eğitilecek Kişilerin Seçimi:*** Daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim istekleri ve eğitim gereksinmesi çalışmaları göz önünde bulundurularak o dönem eğitime katılacak personel belirlenir. Burada kimlere öncelik verileceği konusunda yaş, okul, eğitim düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, yükselme yeteneği ve yaptığı işin doğasına göre bir değerleme ve sıralama yapılır.
- ***Eğitim Sresinin Saptanması:*** Yıllık eğitim programlarının hazırlanmasında kararlaştırılması gereken önemli konulardan biri de eğitim sürelerinin belirlenmesidir. Eğitimin işletme için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse, eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda elverdiğince kısa olmasına zen gösterilmelidir. Özellikle işgöreni işbaşından uzaklaştırarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretimi belirli süre aksatabileceği unutulmamalıdır.
- ***Eğitim Yerinin Belirlenmesi:*** Eğitim programları düzenlenirken üzerinde durulması gereken konulardan biri de eğitimin nerede yapılacağıdır. Bu konuda değişik görüş, öneri ve uygulamalar vardır.

Şekil 2.11. Eğitim Planlama Süreci



Kaynak: GOMEZ-MEJIA, BALKIN and CARDY., Managing Human Resources, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007, s.245.

Eğitim planlaması, rasyonel davranış ile özdeş olmaktadır. Rasyonel davranış; ihtiyaçların (örgütsel, işle ilgili, bireysel) sınırsızlığı ile sınırlı kaynaklar arasındaki gerginlik ilişkisini, en uygun şekilde çözüme ulaştırmayı amaçlar. Eğitim planlaması da eğitimle giderilebilecek ihtiyaçları, dolayısıyla ulaşılması istenen birçok amacı, önceliklerine göre sıralayarak, sınırlı kaynakları bu öncelikli ihtiyaçlara, amaçlara ilişkilendirmek görevini yerine getirir. Ancak, eğitim planlaması yapılırken uyulması gereken bazı ilkeleri de gözden uzak tutmak gerekir. Bu ilkeler;¹⁵⁷

¹⁵⁷ Muhsin Hesapçıoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1994, s.6.

- Eğitim planlaması sürekli bir fonksiyondur, bu da devamlı bir örgütlenmenin gereğini ortaya koyar
- Eğitim planlaması, uzmanların, yönetim organlarının, danışma kurumlarının sürekli işbirliğini gerektirir
- Eğitim planlamasında, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının devamlı olarak izlenmesi lazım gelir, bunun için de değerlendirilmede süreklilik esastır
- Eğitim planı, önceden tahmin edilemeyen durumlara da uygulanabilir esnekliğe sahi olacak şekilde hazırlanmalıdır
- Planın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, gerekli insan gücü ve finansal kaynakların gerçekçi bir değerlendirilmesi yapılmalıdır
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde tarafsızlık ilkesi esas alınmalıdır
- Eğitim planlaması, kişilere ya da gruplara ait düşüncelerle amacından saptırılmamalıdır
- Yapılacak değerlendirmeler sonucunda planın, yeni ihtiyaç ve durumlara uydurulması gerekir; şeklinde belirtilebilir.

2.5.2. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Eğitim planlamasının ilk aşaması eğitim ihtiyacının belirlenmesi olduğudur. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işletmede eğitimin gerekli olup olmadığının belirlenmesidir.

Elemanların ve başarısız yönlerini gözlemler ve yetersiz gördüğü yönlerini eğitim birimine bir rapor ya da eğitim ihtiyaç bildirim formu doldurarak iletir. Eğitim ihtiyaç bildirim formu ihtiyaca bağlı olarak yöneticiler, idari personel ve işçi kesimi ayrı ayrı her gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanmasından en iyi değerlemeyi yapacak kişiler onların üstleridir. Belirli zaman dilimlerinde üst astını yakından izler, onun başarılı elemanın bağlı bulunduğu üstü tarafından doldurulur, imzalanır ve eğitim planına alınmak üzere insan kaynakları bölümüne verilir.¹⁵⁸

¹⁵⁸Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 136.

Şekil 2.12. Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu

EĞİTİM İHTİYACI BİLDİRİM FORMU					
Katılımcılar	Eğitim Konusu	Önerilen Tarih	Eğitim Süresi	Eğitimci Kurum	Eğitimden Beklentiler
Eğitimi Öneren Bölüm Yöneticisi İmza/Tarih		İnsan Kaynakları Yöneticisi İmza/Tarih		Genel Müdür Onay İmza/Tarih	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 137.

2.5.2.1. İhtiyacı Belirleme Süreci

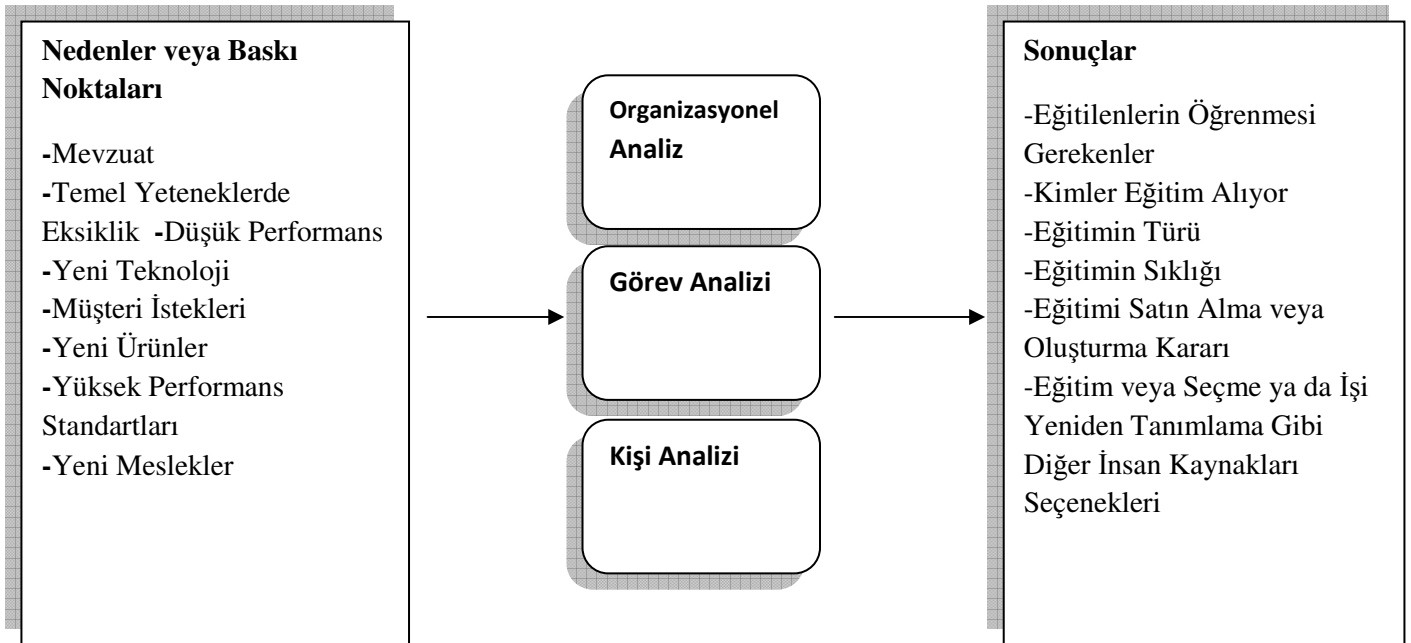
İhtiyaç belirleme genel olarak **örgüt analizi**, kişi analizi ve görev analizi içerir. **Organizasyonel analiz**, eğitimin gerçekleşeceği genel ortamı göz önüne alır. Yani; şirketin iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak ayrıldığını ve eğitim aktiviteleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içerir. Kişi analizi, kimin eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemesine yardım eder. **Kişi analizi**,¹⁵⁹

- 1- Performans düşüklüğünün bilgi ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi, yoksa motivasyonel veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklandığını,
- 2- Kimin eğitime ihtiyacı olduğunu,
- 3- Personelin bu görevleri tamamlayabilmeleri için eğitimde ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışların belirlenmesini içerir. Uygulamada örgütsel analiz, görev analizi ve kişi analizi genellikle belirli bir sıra ile

¹⁵⁹Noe RaymondA.,İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Canan Çetin (çev.), İstanbul: BETA, 1999, s. 55.

yürütülmez. Bununla birlikte, örgütsel analiz eğitimin örgütün stratejik hedeflerine uyup uymadığını ve örgütün eğitime zaman ve para ayırıp ayırmayacağını belirlemeyle ilgili olduğu için öncelikli olarak yürütülmektedir. Kişi analizi ve görev analizi ise genellikle aynı anda yürütülür. Çünkü görevleri ve iş ortamını anlamadan, performans eksikliklerinin bir eğitim sorunu olup olmadığını belirlemek oldukça güçtür.

Şekil 2.13. İhtiyacı Belirleme Süreci



Kaynak: Noe, Raymond A. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, 1999.

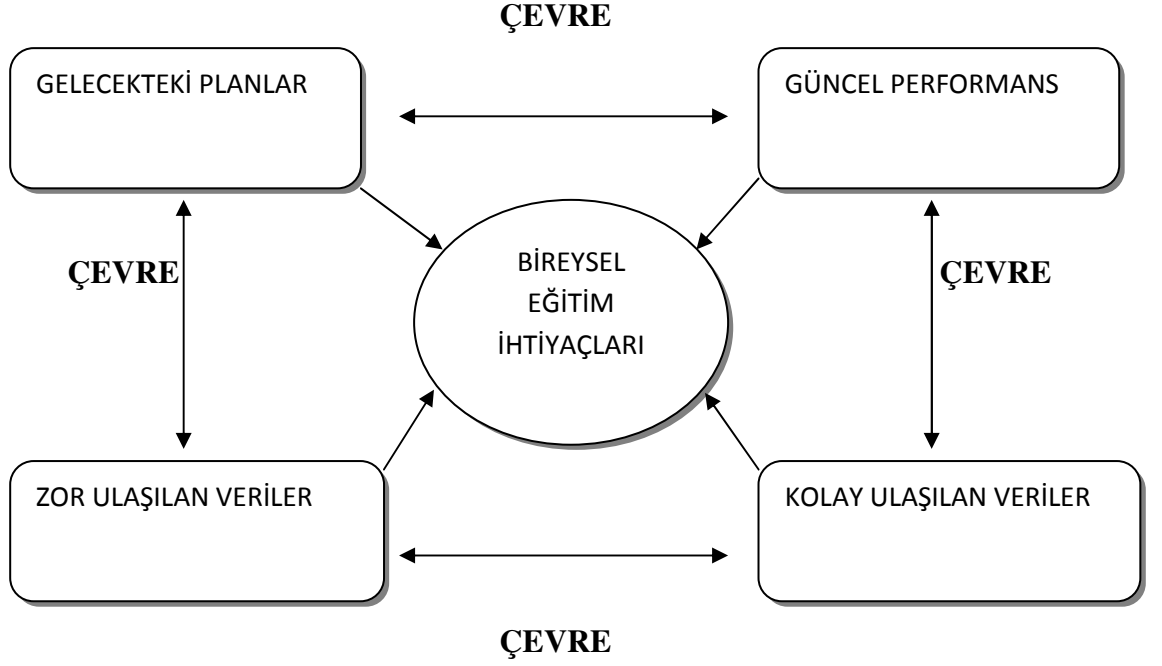
2.5.2.2. Organizasyonel (Örgüt) Analizi

Örgüt analizi daha çok uzun vadeli eğitim planlarında, eğitim ihtiyacının saptanması amacıyla kullanılmaktadır. Buradaki anlamında örgüt analizi, işletmenin tüm eğitim açığını ya da ihtiyaçlarını saptamak için, genel bir inceleme yapmaktır. Yani örgüt analizi organizasyonun tümünü inceler. Genel olarak örgüt içinde eğitime ihtiyaç olup olmadığını, varsa hangi bölümlerde buna gerek duyduğunu, böyle bir eğitimin ne ölçüde başarılı olacağı vb. konular, bu analizle belirlenir. Örgüt analizi, bir organizasyonun departman amaçlarını belirlemeyi gerektirir. Elbette ki her sorunun eğitim eksikliğinden kaynaklanmadığını ve her verimli olmayan çalışmanın eğitimle ilişkilendirilemeyeceğini gözden uzak tutmamak gerekir. Yanlış malzeme kullanımı, verimli olamayan çalışma yöntemleri, düşük ücret gibi eğitim dışı faktörler de bazı sorunların kaynağında yatan nedenler olabilir. Bu gibi durumlarda sorunlar eğitimle değil, yeni malzemeler edinerek, doğru yöntemler uygulayarak ve ücretleri yükselterek çözülebilir.¹⁶⁰

¹⁶⁰Yukl Wexley and, Organizational Behaviorand Personel Psychology, Revised Edition, Richard D. Irwin Inc, Homewood, Illinois, 1984, s.454.

İşletme çalışanlarının performanslarının, organizasyonun planlarının iç ve dış çevreden elde edilen verilerle etkileşimi sonucunda, örgütsel analizle bireysel ihtiyaçların nasıl ulaşıldığını aşağıdaki tabloda görebiliriz.

Şekil 2.14. Örgüt (Organizasyon) Analizi



Kaynak: STEWART, Employee Development Praticce, Pearson Education Limited, Harlow, 1999, s.155.

2.5.2.3. Görev (İş) Analizi

Eğitim ihtiyacının saptanmasında kullanılan ikinci analiz görev analizidir. Eğitim ihtiyacının organizasyon analizi yapılarak örgüt genelinde belirlenmesi, ikinci adım olarak iş analizine olanak sağlar. İş analizi, işgörenin yapacağı işin incelenmesidir. Bu analiz yapılırken geçilecek olan aşamaları ise şöyle belirtmek mümkündür.¹⁶¹

1. İşlerin tam olarak nasıl yapıldığını tarif eden sistematik bilgilerin toplanması ve işin tanımlanması,
2. İşlerin yapılabilmesi için ulaşılmaması gereken standartlar performansların çıkarılması,
3. Standartlara uymak için işlerin yapılması gerektiğinin belirlenmesi,
4. Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özelliklerin tespit edilmesi.

İş analizi, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, örgüt analizi ile kişi (performans analizi) arasında bir köprü görevi görür. Örgüt analizi ile belirlenen genel eğitim ihtiyacının bireysel düzeye indirgenebilmesi, yani kişilerin eksikliklerini saptanması, yaptıkları işle ve bu işin başarı standartlarıyla ilgilidir. O nedenle, iş analizi ile elde edilen bilgilere ve verilere sahip olmaksızın kişi analizi ile bireysel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek olası değildir. Öte yandan iş analizi ile elde edilen bilgiler olmadan, eğitim ihtiyacını genel olarak belirleyecek olan, sağlıklı ve detaylı bir örgüt analizi yapabilmek mümkün olmaz.¹⁶²

¹⁶¹ CASCIO, Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life, Profits, New York, 1992, s.238.

¹⁶² Oya Özçelik, " İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", 6. Baskı, İstanbul: Beta, 2013, s. 180-181.

2.5.2.4. Kişi (Performans) Analizi

Burada eğitim ihtiyacı şu genel düşünceye göre tanımlanabilir. İşgörenin eğitime ihtiyacı, istenilen performans düzeyi ile (standart performans), bireysel performans arasındaki farktır. İş analizleri sırasında belirlenmiş standart performanslar, ulaşılması istenen performansı oluşturur. Bireysel performans verileri ise, gözetimcilerin çalışanlar hakkındaki değerlendirmeleri, işgörenlerin günlük şeklinde tuttukları performans tutanakları, tutum ölçümleri, testler veya görüşmeler yolu ile elde edilen bilgilerdir. Kişi analizinde, yukarıda sayılan yollardan veya diğer performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanılarak belirlenen işgörenin mevcut performansı, standart performansla karşılaştırılarak, arasında fark olup olmadığına bakılır.¹⁶³

Eğitimdeki amaç, performans problemlerini elimine etmek veya düzeltmek, iyileştirmektir. Bununla birlikte tüm performans problemlerinin eğitimle düzeltilebileceği söylenemez. Mesela belirsizlik, çatışma, çalışma, çalışanların kişisel problemleri ve düşük kalitedeki malzeme gibi problemlerin çözülmesi eğitimle ilgi olmayıp, bunların başka yollarla giderilmesi gerekir.¹⁶⁴

¹⁶³ CASCIO, a.g.e., s.238.

¹⁶⁴Gomez-Mejia, Balkin and Cardy, Managing Human Resources, 5. Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 2007, s. 241.

2.5.3. Eğitim İhtiyaçları Belirlemede Kullanılan Yöntemler

Eğitim ihtiyaçları belirlemede birden çok yöntem kullanılmaktadır. Personeli Gözlemle yöntemi, Anket yöntemi, Teknik el kitapları ve kayıtları okuma yöntemi, Konularında uzman kişilerle görüşme yöntemleridir. İhtiyacı belirleme yöntemlerinin avantajlarını ve dezavantajları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Şekil 2.15. İhtiyaç Belirleme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları

YÖNTEM	AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
GÖZLEM	-İş ortamına ilişkin bilgi sağlar. -İşin en az düzeyde kesilmesini sağlar.	-Usta gözlemcilerle ihtiyaç duyar. -Personelin davranışı gözlenirse değişebilir.
ANKETLER	-Ucuzdur. -Çok sayıda kişiden bilgi toplanır. -Bilgi kolayca özetlenir.	-Zaman alır. -Düşük geri dönüş oranları ve uygun olmayan cevaplar görülebilir -Ayrıntılar eksik kalır.
TEKNİK EL KİTAPLARI VE KAYITLARI OKUMA	-Prosedür üzerine iyi bir bilgi kaynağıdır. -Objektiftir. -Yeni işler ve yaratılmakta olan işler için iyi bir görev bilgisi kaynağıdır.	-Teknik dili anlaşılabilir. -Materyaller eski olabilir.
KONULARINDA UZMAN KİŞİLERLE GÖRÜŞME	-Eğitim ihtiyaçlarının ayrıntılarını ve sorunların neden ve çözümlerini açığa çıkarmak için uygundur.	-Zaman alıcıdır. -Analiz edilmesi zordur. -Beceri sahibi görüşmeciye ihtiyaç duyulur.

Kaynak: Noe, Raymond A. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, 1999.

2.5.4. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaç Analizi

Eğitimde güdülen amaç ve izlenmesi gereken temel ilkeler belirlendikten sonra sıra eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak saptanmasına gelir. Eğitimin kendisi bir maliyet unsurudur. Eğitim ihtiyacı doğru belirlenmezse uygulanacak eğitim firma için gereksiz bir maliyet getirir. İlke olarak eğitimin sürekliliği benimsenmekle birlikte, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru konularda ve doğru yöntemlerle eğitimin verilmesi gerekir. Böyle bir sonuca varmak için öncelikle ve özellikle eğitim ihtiyacının doğru olarak analiz edilmesi kaçınılmazdır.¹⁶⁵

2.5.5. Eğitim Geliştirmede Ölçme ve Değerlendirilmesi

Eğitim ve geliştirmenin son aşamasında verilen eğitimlerin ölçülmesi ve eğitimin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Genel anlamda ölçme, belli bir özelliğin ya da durumun gözlenip sayısal sembollerle ifade edilmesidir. Değerleme ise bir yargılama işlemidir ve iki şeyin karşılaştırılmasına dayanır.¹⁶⁶

2.5.5.1. Değerleme Süreci

Eğitim değerlendirilmesi, eğitim alan işgörenlerin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, işgörenlerin yaptıkları işle ve de örgütün amaçlarıyla ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının saptanması için, yapılan sistematik bir çalışmadır. Eğitim faaliyetlerini değerlendirmek için öncelikle aşağıda belirtilen dört noktayı açığa kavuşturmak gerekir. Bu noktalar;¹⁶⁷

1. Eğitim sonunda bir değişim gerçekleşmiş midir?
2. Gerçekleşmiş ise; bu değişim, eğitime bağlı olarak mı gerçekleşmiştir?

¹⁶⁵Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 134.

¹⁶⁶Halil Tekin, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Ankara: Yargı, 1991, s.39.

¹⁶⁷Oya Özçelik, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", 6. Baskı, İstanbul: Beta, 2013, s.189-190.

3. Bu değişim, işletmenin amaçlarına ulaşmasına olumlu yönde katkı sağlamakta mıdır?

4. Aynı eğitim programını farklı katılımcılara uygularsak aynı değişimin gerçekleşmesi beklenebilir mi? sorularının yanıtları ile açıklanabilir.

Donald Kirkpatrick tarafından geliştirilen eğitim değerleme modeline göre, eğitim programlarıyla gerçekleştirildiği düşünölen ya da gerçekleştirilen bu değişim dört kategoride ele alınarak ölçölebilir.¹⁶⁸

- 1. Tepki
- 2. Öğrenme
- 3. Davranış
- 4. Sonuçlar

1. Bunlardan ilki tepkidir. Burada katılımcıların eğitim programları hakkındaki düşönceleri ve reaksiyonları belirlemeye çalışılır.¹⁶⁹ Katılımcıların program konusundaki fikirleri ve duyguları nelerdir, yani programdan hoşnut kalmışlar mıdır? Eğitim programına istekli mi katılmışlardır? Programı zaman harcamaya değer bulmuşlar mıdır?¹⁷⁰

2. İkinci ise öğrenmedir. Bu kategoride ise, eğitimi alan bireylerin öğretilenleri, ne derece öğrendiklerinin saptanması söz konusudur.¹⁷¹ Bu kategorideki ölçüm bireysel öğrenmeye odaklanır ve içsel bir değerle ilgili olup, bireysel öğrenmenin değerlendirilmesini gerektirir.¹⁷²

¹⁶⁸ CASCIO, a.g.e., s.253.

¹⁶⁹ CASCIO, a.g.e., s.253.

¹⁷⁰ Dessler, Human Resource Management, 10. Baskı, Pearson-Prentice Hall, New Jersey, 2005, s.299.

¹⁷¹ CASCIO, a.g.e., s.253.

¹⁷² Stewart, Employee Development Practice, Pearson Education Limited, Harlow, 1999, s.187.

3. Üçüncü kategoride ise davranış kriterleri yer almaktadır. Burada da eğitim programlarına katılımın, işgörenlerin işteki davranışlarında ne gibi değişikliklere yol açtığı sorusuna cevap aranmaktadır.¹⁷³

2.5.5.2. Ölçme Süreci

Sağlıklı bir ölçme işleminin yapılabilmesi için şu koşulların yerine getirilmesi gerekir:¹⁷⁴

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

Ölçme sürecinde genellikle klasik yazılı ve sözlü sınavlar veya başarı, yetenek ve davranış ölçüm testleri uygulanır. Bu ölçüm araçlarının güvenilir, objektif, geçerli, kullanışlı ve ayırt edici özelliklere sahip olmaları gerekir. Bunların yanında gözlem, iş örnekleri, tutum araştırmaları ve görüşme yöntemlerinden yararlanılabilir. Ölçme araçlarıyla kişilerin bilişsel (bilgi, kavrama, analiz, sentez gibi) özellikleri, psiko-motor (beceri, uyum, yaratıcılık gibi) ve davranışsal özellikleri (kişilik, değer verme, iletişim becerisi gibi) ölçümlenmeye çalışılır.¹⁷⁵

¹⁷³ CASCIO, a.g.e., s. 253.

¹⁷⁴ Mustafa Öcal, Eğitimde Ölçme ve Değerleme, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1994, s.7.

¹⁷⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 163.

2.6. Eğitim ve Geliştirmenin Bütçelenmesi

Eğitimden beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal imkânların yaratılması gerekir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre çeşitli eğitim uğraşlarını gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesinin söz konusu olacaktır. Amaç uzun dönemde verimlilik ve karlılığı yükseltmektir. Personelin yetenek ve nitelikleri geliştikçe verimlilik oranı da doğru orantılı olarak artar. Bazen personel sayısını arttırmak yerine mevcut personelin eğitimine giderek bu boşluk tamamlanabilir. Ancak plansız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcamalar da açabilir. Bu nedenle bir yandan işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanması, öte yandan belirlenen eğitim programının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur. Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık dönemler esas alınır. Bu dönem içinde eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar tablolar halinde hazırlanır. Büyük işletmelerde eğitim ünitesinin kendi içindeki fonksiyonel yapısına göre bir bütçe döneminde yapılacak eğitsel harcamalar ve varsa gelir tahminleri ayrı ayrı hesaplanır. Eğitim düzenlemesinde eğitim türüne göre bir sınıflandırmada yapılabilir. Örneğin, duyarlılık eğitimi, oryantasyon eğitimi, staj, yönetici eğitimi, çeşitli konferans ve seminerler için eğitim harcamaları eğitim bütçesi içinde ayrı ayrı gösterilir. Eğitim için düzenlenen fonksiyonel bütçelerin dışında ayrıca belirli projeleri gerçekleştirmek için özel bütçeler hazırlanabilir. Örneğin, bir işletme belirli sayıda elamanı bir eğitim örgütü tarafından düzenlenen özel bir eğitim programına göndermek istediğinde bununla ilgili proje bütçesi hazırlamak durumundadır.¹⁷⁶

¹⁷⁶Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta, 2012, s. 144-145.

Eğitim bütçesi hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken koşullar şöyle sıralanabilir:¹⁷⁷

- Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünölen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır.
- Programlara katılacakların sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetleri hesaplanır.
- Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının (çeşitli makineler, bilgisayar, kitap, kırtasiye, film, video gibi) işletmeye maliyet çıkarılır.
- Eğitim için gerekli personel ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenir.
- Eğitimle ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması yerinde olur.

Eğitim bütçesi hazırlandıktan sonra, üst yönetimin onayına sunulur. Bütçe onaylandıktan sonra uygulamaya geçirilebilir.

¹⁷⁷Sabuncuođlu, a.g.e., s. 145.

3.BÖLÜM

EĞİTİM GELİŞTİRME İŞLEVINİN PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ AÇISINDAN ÖNEMİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmenin verimliliğini ve karlılığını artırabilmesi, yoğun rekabet koşullarına hazırlanabilmesi için bilgili iş gücünün oluşturulması ve geliştirilmesi gereklidir. Bu nedenle insan gücünü temsil eden insan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludur.

Bu araştırma çalışması; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ölçülmesi için tasarlanmış, bu doğrultuda eğitimin etkinliğine etki eden faktörler incelenmiştir. Çalışanların kurum içi eğitimlerin etkinliğine yönelik görüşlerinin farklılıkları yorumlanmıştır.

Bu araştırma çalışmasında; kurumsal işletmelerde çalışana verilen kurum içi eğitimlerin, çalışanın verimliliği üzerine etkisinin, kariyeri üzerindeki etkilerinin, verilen eğitimlerde kullanılan materyallerin etkinliğinin ve çalışanın psikolojisi üzerindeki etkilerine yönelik algılarının farklılaşmasının incelenmesi amaçlanmıştır.

Öyle ki kurum içi eğitimlerin çalışana etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Kurum içi eğitimlerin, çalışan açısından da amacına uygun olması önem arz etmektedir. Çalışana verilen eğitimler farklı zaman aralıklarında uygulanabilir. Bu zaman periyotları belirlenirken çalışan açısından verimlilik hususu gözetilmelidir. Verilen eğitimin kapsamına göre zaman aralıkları belirlenerek uygulanacak olan eğitimler aylık veya yıllık olarak tekrarlanabilir. Bu çalışmada anket uygulanan iş gruplarında ki katılımcılara yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri kısa ve uzun vadede verilebilmektedir. Bu nedenle anket uygulanan katılımcılar, aylık ve yıllık eğitimleri almış olan çalışanlardan belirlenmiştir.

3.2.Araştırma Yöntemi

3.2.1. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini ve örneklemini, uluslararası havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmanın İstanbul merkezindeki çalışan orta düzey yöneticiler ve personel olarak görev alan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği firma, birçok alanda yüksek dereceler elde etmiş, Türkiye'nin ve Avrupa'nın en iyi havayolu şirketlerine yer hizmetleri veren bir işletmedir. Bu işletmede “Yer Hizmetleri” biriminde görev alan ve bu araştırma için tasarlanmış ankete katılan söz konusu iş grupları; Yolcu Hizmetleri Memuru, Bilet Satış Memuru, Koordinasyon Memuru, Puantaj Memuru, Kontuar Görevlisi, Şoför olarak belirtilebilir.

Kurum içi eğitimin uygulanmasındaki farklı boyutları ölçmek üzere tasarlanmış bu anket çalışmasında, araştırma için 200 anket formu çalışanlara ulaştırılmış, 139 anket formundan geri dönüş alınmış olup, %70 oranında katılım sağlandığı görülmektedir.

Tablo 1: Kurum İçi alışanların Aldığı Hizmet İçi Eğitimlerin Tablosu

İş Grupları	İş Tanımı	Aldığı hizmet İçi Eğitim	Alınan Hizmet İçi Eğitimin Süresi
Yolcu Hizmetleri Memuru	Check-in, Boarding, Bagaj, Denied, İkram, Rezervasyon, Vize Pasaport, Kayıp Eşya	Yolcu Hizmetleri, Troya, Quick Check-in, Empati Eğitimi, Tehlikeli Maddeler Eğitimi, Motivasyon, İş Sağlığı ve Güvenliği, İkram Eğitimi, Ramp Kuralları ve Apron Eğitimi, Beden Dili, Vize-Pasaport Eğitimi, Yolcu İlişkileri	İşe başlamadan önce İlk 1 ay içerisinde 2 yıl ara ile 1 yıl ara ile
Bilet Satış Memuru	Bilet Satış, Bilet değişikliği, Rezervasyon	Rezervasyon, Bilet Satış, İş Sağlığı ve Güvenliği, Beden Dili Eğitimi, Troya, Yolcu İlişkileri, cretlendirme Eğitimi, Quickres	İşe başlamadan önce İlk 1 ay içerisinde 2 yıl ara ile 1 yıl ara ile
Koordinasyon Memuru	Personel İşleri	İş Sağlığı ve Güvenliği, Yolcu Hizmetleri, Ramp Kuralları ve Apron Eğitimi, Tehlikeli Maddeler Eğitimi, Troya, Beden Dili, Yolcu İlişkileri	İşe başlamadan önce İlk 1 ay içerisinde 2 yıl ara ile 1 yıl ara ile
Puantaj Memuru	Personel kart işlemleri, Rapor, Mazeret ve Yıllık izin işlemleri	İş Sağlığı ve Güvenliği, Ramp Kuralları ve Apron Eğitimi, Tehlikeli Maddeler Eğitimi, Beden Dili Eğitimi, Troya, Yolcu İlişkileri,	İşe başlamadan önce İlk 1 ay içerisinde 2 yıl ara ile 1 yıl ara ile
Kontuar Görevlisi	Bagaj taşıma, yükleme	İş Sağlığı ve Güvenliği, Ramp Kuralları ve Apron Eğitimi, Bagaj, Tehlikeli Maddeler Eğitimi, Beden Dili Eğitimi	İşe başlamadan önce İlk 1 ay içerisinde 2 yıl ara ile 1 yıl ara ile
şoför	Apron araç hizmetleri, VIP-CIP yolcu hizmetleri	İş Sağlığı ve Güvenliği, Ramp Kuralları ve Apron Eğitimi, Tehlikeli Maddeler Eğitimi	İşe başlamadan önce İlk 1 ay içerisinde 2 yıl ara ile 1 yıl ara ile

3.2.2. Veri toplama Yöntemi

Araştırma kapsamında kurum içi eğitimin etkinliğini belirleyebilmek üzere tasarlanan anket formu, şirket çalışanlarına doğrudan verilerek hem kâğıt üzerinde cevaplandırılmaları sağlanmış ve yüz yüze görüşme yapılmıştır.

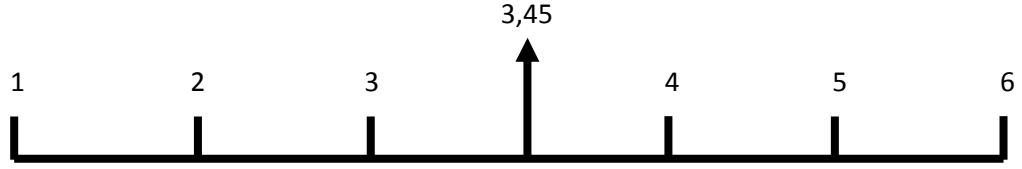
Anket formu iki bölümden oluşmuştur. Anket formunun ilk bölümü; kurum içi eğitimlerin kariyer üzerindeki etkisinin, kurum içi eğitimlerde kullanılan materyallerin etkinliğinin, kurum içi eğitimlerin olumlu etkisinin, kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisinin ve kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerinin belirlenmesine yönelik toplamda beş boyuttan oluşmaktadır. Beş boyuttan oluşan ilk bölüm toplamda 20 sorudan meydana gelmiştir. Anketin ikinci bölümünde; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu kıdem bilgisi ve çalışanın demografik özelliklerini ölçmeyi sağlayan sorular yer almaktadır.

5'li Likert ölçeği ile hazırlanmış anketin birinci bölümünde cevap seçenekleri "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde ifadeler kullanılarak değerlendirilmiştir. İkinci bölümde demografik özellikler belirlenmeye çalışılarak, katılımcı ile ilgili edinilmesi gereken bilgiler sorgulanmıştır.

3.3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Anket formundan elde edilen veriler "SPSS for Windows 21,0" programından faydalanılarak analiz edilmiştir. Boyutları tanımlayıcı istatistik analizi, çalışanların görev dağılımlarına, eğitim durumlarına, kıdemlerine, yaşlarına, cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre boyutlar arası analizleri elde edilerek yorumlanmıştır.

Çalışanların demografik özellikleri ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında eğitimin etkinliği boyutlarının düzeyleri arasında farkın olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t testi ve varyans analizi (ANOVA TESTİ) kullanılmıştır.



Araştırma konusu olan boyutlara ilişkin yanıtların ortalaması Mean satırı, kategorilerde bulunan kişi sayısı N satırı, ortalamadan farkları gösteren standart sapma Std. Deviation satırı değeri bulunur. Ortalama değeri 1'e ne kadar yakın olursa tutumun o kadar zayıf olduğu, 6' ya ne kadar yakın olursa tutumun o kadar kuvvetli olduğu söylenebilir.

3.4.Güvenilirlik Analizi

139 çalışan üzerinde yapılan ve beş boyuttan iki bölümden oluşan ankette kurum içi eğitimin etkinliğini değişkeni 20 ifade ile ölçülmüştür. Kurum içi eğitimin etkinliğini ilişkin 5 boyut bulunmaktadır. Bunlar; Kurum İçi Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisi, Kurum İçi Eğitimlerde Kullanılan Materyallerin Etkinliği, Kurum İçi Eğitimlerin Olumlu Etkisi, Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisi, Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileridir. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronbach α değerleri incelenmiş ve ölçeğin literatürde kabul gören 0,70 oranının üstünde olduğu görülmüştür. Bu durum değişkenlerin içsel tutarlığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo2: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach α Değeri

,885

3.5. Araştırmanın Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma çalışmasında, Kurum İçi Verilen Eğitimlerin etkinliğine yönelik eğitimin etkinliği boyutlar arası değerlendirilmiş ve çalışanların Kurum İçi Verilen Eğitimlerin etkinliğine yönelik algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Bu araştırma çalışmasında, çalışanların Kurum İçi Verilen Eğitimlerin etkinliğine yönelik algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kariyerleri üzerindeki etkisine yönelik algıları kurum içi pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{1a}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kariyerleri üzerindeki etkisine yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{1b}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kariyerleri üzerindeki etkisine yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{1c}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kariyerleri üzerindeki etkisine yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{1d}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kariyerleri üzerindeki etkisine yönelik algıları kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{1e}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kariyerleri üzerindeki etkisine yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{2a}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kullanılan materyallerin etkinliğine yönelik algıları kurum içi pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{2b}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kullanılan materyallerin etkinliğine yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{2c}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kullanılan materyallerin etkinliğine yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{2d}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kullanılan materyallerin etkinliğine yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{2e}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kullanılan materyallerin etkinliğine yönelik algıları kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{2f}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kullanılan materyallerin etkinliğine yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3a}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkilerine yönelik algıları kurum içi pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkilerine yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkilerine yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3d}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkilerine yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3e}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkilerine yönelik algıları kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3f}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkilerine yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{4a}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik algıları kurum içi pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{4b}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{4c}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{4d}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{4e}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik algıları kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{4f}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5a}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik algıları kurum içi pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5b}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{5c}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5d}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5e}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik algıları kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{5f}:Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde; kurumsal işletmelerde çalışana verilen kurum içi eğitimlerin, çalışanın verimliliği üzerine etkisinin, kariyeri üzerindeki etkilerinin, verilen eğitimlerde kullanılan materyallerin etkinliğinin ve çalışanın psikolojisi üzerindeki algılarına yönelik farklılıkların incelenmesine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.6.1.Çalışanlarla Ait Demografik Özelliklere Dair Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo3: Çalışanlara Ait Demografik Özelliklere Dair İstatistikî Veriler

		Kişi Sayısı	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	70	50,3
	Erkek	69	49,6
Medeni Durum	Evli	46	33,0
	Bekâr	93	66,9
Yaş	18-25	28	20,1
	25-30	67	48,2
	30-35	33	23,7
	35 ve üzeri	11	7,9
Kıdem	İlköğretim	2	1,4
	Lise	27	19,4
	Önlisans	42	30,2
	Lisans	65	46,7
	Lisansüstü	3	2,1
Eğitim Durumu	1 yıldan az	29	20,8
	1-5 yıl	97	69,7
	5-10 yıl	11	7,9
	15 yıl üzeri	2	1,4

Araştırma kapsamında yaptığımız anket çalışmasında yukarıdaki tabloda ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine dair istatistikî verilere yer verilmiştir. Analiz verilerinin belirleyici istatistikî değerleri, araştırma çalışmasında kriter değişken olarak hipotezlerin oluşturulmasında kullanılmıştır.

Ankete katılan çalışanların %50,3'ü Kadın, %49,6'sı Erkek yanıtlayıcılardan meydana gelmiştir. Ankete katılan çalışanların cinsiyet dağılımı denk sayılabilecek bir değer göstermektedir.

Katılımcıların yaş kriterlerine göre dağılımında ise; %20,1'i 18-25 yaş grubundan, %48,2'i 25-30 yaş grubundan, %23,7'si 30-35 yaş grubundan, %7,9'u 35 ve üzeri yaş grubundan meydana geldiği görülmektedir.

Anket çalışmasına katılan çalışanların; %1,4'ü İlköğretim, %19,4'ü Lise, %30,2'si Önlisans, %46,7'si Lisans, %1,4'ü Lisansüstü mezunu olan kişilerden oluşmuştur.

Anket yanıtlayıcılarının; %20'si 1 yıldan az, %69,7'si 1-5 yıl, %7,9'u 5-10 yıl, %1,4'ü 15 yıl üzeri olarak şirkette hizmet verdiğini ifade etmiştir.

Ankete katılan çalışanların çoğunluğunu; %50,3 ile Kadın, %48,2 ile 25-30 yaş grubu, %46,7 ile Lisans mezunu, %69,7 ile 1-5 yıl kıdem derecesinde olan katılımcılar oluşturmuştur.

3.6.2. Ölçeklere İlişkin Ortalama Değerler

Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği ölçeğinde ifadeler; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum olarak değerlendirilmiştir. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği ile ilgili ifadelerin tamamının ortalaması 3,44'tür. Buna göre, çalışanların Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğine yönelik algıları noktasında kararsızdan olumluya yakın oldukları söylenebilmektedir.

Tablo 4: Ölçeklere İlişkin Ortalama Değerler

	Katılımcı Sayısı	Minimum Değer	Maximum Değer	Ortalama Değer	Standart Sapma
Kurum İçi Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisi	139	1,00	5,00	3,3759	0,98787
Kurum İçi Eğitimlerde Kullanılan Materyallerin Etkinliği	139	1,00	5,00	3,4730	0,84843
Kurum İçi Eğitimlerin Olumlu Etkisi	139	1,00	5,00	3,6277	0,76753
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisi	139	1,00	5,00	3,6349	0,90152
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri	139	1,00	5,00	3,1511	0,96994

Boyut 1: Kurum İçi Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisi

Boyut 2: Kurum İçi Eğitimlerde Kullanılan Materyallerin Etkinliği

Boyut 3: Kurum İçi Eğitimlerin Olumlu Etkisi

Boyut 4: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Boyut 5: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri

Boyutlar kendi aralarında kıyaslandığında Boyut 5 (Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri) en düşük, Boyut 4 (Kurum İçi Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisi) en yüksek istatistik değere sahiptir. Bu veriler yorumlandığında kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisi, psikolojik etkilere göre biraz daha anlamlı bir değere sahiptir.

Boyutlar kendi aralarında yorumlandığında birbirine paralel bir değer göstermektedirler. Bu da kurum içi verilen eğitimlerin kariyer, kullanılan materyal, olumluluk, verimlilik ve psikolojik etkilerinin kuvvetiyle yakın sonuçlar kaydettiği anlaşılabilir.

3.6.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğinin Demografik Özelliklere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

3.6.3.1. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

3.6.3.1.1. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğinin kariyer üzerindeki etkisine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 5: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	0,770	4	132	0,547

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 6: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Kıdem	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Bilet Satış Memuru	3,66	6	0,91	0,850	0,53
	Kontuar Görevlisi	3,25	3	1,08		
	Koordinasyon Memuru	4,25	1			
	Puantaj Memuru	4,00	1			
	Şoför	4,06	4	1,39		
	Yolcu Hizmetleri Memuru	3,32	122	0,98		
	Yolcu Hizmetleri Şefi	3,87	2	0,17		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin kariyer üzerindeki etkinliği çalışanların kurum içindeki pozisyonları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p: 0,53 > 0,05)

3.6.3.1.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğinin kullanılan materyallerinin etkinliği üzerindeki etkisine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 7: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	1,885	4	132	0,117

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 8: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Kıdem	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Bilet Satış Memuru	2,95	6	1,08	0,915	0,48
	Kontuar Görevlisi	3,91	3	0,14		
	Koordinasyon Memuru	3,25	1			
	Puantaj Memuru	4,00	1			
	Şoför	3,56	4	0,77		
	Yolcu Hizmetleri Memuru	3,47	122	0,85		
	Yolcu Hizmetleri Şefi	3,62	2	0,17		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin kariyer üzerindeki etkinliği çalışanların kurum içindeki pozisyonları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p: 0,48 > 0,05)

3.6.3.1.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkileri üzerindeki etkisine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 9: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	1,360	4	132	0,251

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 10: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Kıdem	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Bilet Satış Memuru	3,29	6	1,19	1,546	0,16
	Kontuar Görevlisi	3,91	3	0,38		
	Koordinasyon Memuru	3,50	1			
	Puantaj Memuru	4,00	1			
	Şoför	4,12	4	0,62		
	Yolcu Hizmetleri Memuru	3,62	122	0,76		
	Yolcu Hizmetleri Şefi	3,50	2	0,00		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkileri çalışanların kurum içindeki pozisyonları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p: 0,16 > 0,05$)

3.6.3.1.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 11: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçlar

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	0,289	4	132	0,884

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 12: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Kıdem	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Bilet Satış Memuru	3,66	6	1,32	0,820	0,55
	Kontuar Görevlisi	3,50	3	0,86		
	Koordinasyon Memuru	4,00	1			
	Puantaj Memuru	4,00	1			
	Şoför	4,18	4	1,06		
	Yolcu Hizmetleri Memuru	3,60	122	0,89		
	Yolcu Hizmetleri Şefi	3,87	2	0,17		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik çalışanların kurum içindeki pozisyonları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p: 0,55 > 0,05$)

3.6.3.1.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 13: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	0,903	4	132	0,465

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 14: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Kıdem	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Bilet Satış Memuru	3,00	6	0,88	0,934	0,47
	Kontuar Görevlisi	3,83	3	0,28		
	Koordinasyon Memuru	3,75	1			
	Puantaj Memuru	4,25	1			
	Şoför	3,56	4	1,66		
	Yolcu Hizmetleri Memuru	3,10	122	0,96		
	Yolcu Hizmetleri Şefi	3,50	2	0,70		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkileri çalışanların kurum içindeki pozisyonları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p: 0,47 > 0,05)

3.6.3.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

3.6.3.2.1. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğinin kariyer üzerindeki etkisine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 15: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	0,437	3	135	0,727

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 16: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Yaş Değişkeni	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	18-25 Yaş	3,54	28	0,91	1,947	0,12
	25-30 Yaş	3,23	67	0,97		
	30-35 Yaş	3,33	33	1,00		
	35 ve üzeri	3,93	11	1,10		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin kariyer üzerindeki etkinliği çalışanların kurum içindeki yaş değişkenleri üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p: 0,12 > 0,05)

3.6.3.2.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğinin kullanılan materyallerinin etkinliği üzerindeki etkisine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 17: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	0,407	3	135	0,749

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 18: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Yaş Değişkeni	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	18-25 Yaş	3,57	28	0,81	0,274	0,84
	25-30 Yaş	3,44	67	0,89		
	30-35 Yaş	3,41	33	0,79		
	35 ve üzeri	3,59	11	0,90		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin kullanılan materyallerin etkinliği çalışanların kurum içindeki yaş değişkenleri üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p: 0,84 > 0,05)

3.6.3.2.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkileri üzerindeki etkisine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 19: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	0,218	3	135	0,884

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 20: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Yaş Değişkeni	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	18-25 Yaş	3,82	28	0,76	2,090	0,10
	25-30 Yaş	3,47	67	0,79		
	30-35 Yaş	3,69	33	0,33		
	35 ve üzeri	3,88	11	0,74		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkileri çalışanların kurum içindeki yaş değişkenleri üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.(p: 0,10 > 0,05)

3.6.3.2.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 21: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçlar

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	0,308	3	135	0,819

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 22: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Yaş Değişkeni	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	18-25 Yaş	3,82	28	0,85	1,442	0,23
	25-30 Yaş	3,50	67	0,91		
	30-35 Yaş	3,63	33	0,81		
	35 ve üzeri	3,97	11	1,09		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik çalışanların kurum içindeki yaş değişkenleri üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p: 0,23 > 0,05)

3.6.3.2.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 23: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçlar

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	0,117	3	135	0,950

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 24: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Yaş Değişkeni	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	18-25 Yaş	3,18	28	0,87	2,676	0,05
	25-30 Yaş	2,97	67	0,96		
	30-35 Yaş	3,27	33	0,94		
	35 ve üzeri	3,79	11	1,08		

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik mevcut işteki yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine yönelik algılarının, yaş değişkenine göre farklılaştığı söylenebilmektedir. Algılara yönelik farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için kullanılan Post Hoc testlerinden Scheffe testi sonucuna göre, yaş değişkeni 25 – 30 yaş gruplarının diğer gruplara oranla en düşük oranı alan değer olduğu görülmektedir. 25 – 30 yaş grupları çalışanlar ile 35 yaş ve üzeri yaş gurupları olan çalışanların Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Tablodan da görüldüğü üzere, mevcut işlerindeki 35 yaş ve üzeri grubun arasında olan çalışanların, Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine yönelik algılarının, mevcut işlerindeki 25 – 30 yaş grubu arasında olan çalışanların algılarına göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

3.6.3.3.Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

3.6.3.3.1.Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğinin kariyer üzerindeki etkisine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 25:Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	4,486	3	135	0,005

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 26: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Kıdem	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	1 yıldan az	3,58	29	0,70	0,78	0,50
	1-5 yıl arası	3,30	97	1,06		
	5-10 yıl arası	3,38	11	0,99		
	15 yıl ve üzeri	3,87	2	0,17		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin kariyer üzerindeki etkinliği çalışanların kurum içindeki kıdem durumları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p: 0,50 > 0,05)

3.6.3.3.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğinin kullanılan materyallerinin etkinliği üzerindeki etkisine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 27: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	1,605	3	135	0,191

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 28: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Kıdem	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	1 yıldan az	3,53	29	0,74	0,19	0,90
	1-5 yıl arası	3,43	97	0,88		
	5-10 yıl arası	3,59	11	0,88		
	15 yıl ve üzeri	3,62	2	0,17		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin kullanılan materyallerin etkinliği çalışanların kurum içindeki kıdem durumları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p: 0,90 > 0,05$)

3.6.3.3.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkileri üzerindeki etkisine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 29: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	0,893	3	135	0,446

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 30: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Kıdem	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	1 yıldan az	3,75	29	0,75	0,43	0,73
	1-5 yıl arası	3,58	97	0,78		
	5-10 yıl arası	3,72	11	0,77		
	15 yıl ve üzeri	3,50	2	0,00		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkileri çalışanların kurum içindeki kıdem durumları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p: 0,73 > 0,05)

3.6.3.3.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 31: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	1,220	3	135	0,305

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 32: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Kıdem	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	1 yıldan az	3,75	29	0,82	0,25	0,85
	1-5 yıl arası	3,59	97	0,92		
	5-10 yıl arası	3,61	11	0,98		
	15 yıl ve üzeri	3,87	2	0,17		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisinin çalışanların kurum içindeki kıdem durumları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p: 0,85 > 0,05)

3.6.3.3.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 33: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçlar

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	0,686	3	135	0,562

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 34: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Kıdem	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	1 yıldan az	3,34	29	0,89	1,10	0,35
	1-5 yıl arası	3,05	97	0,99		
	5-10 yıl arası	3,43	11	0,96		
	15 yıl ve üzeri	3,50	2	0,70		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkisinin çalışanların kurum içindeki kıdem durumları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p: 0,35 > 0,05)

3.6.3.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

3.6.3.4.1. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğinin kariyer üzerindeki etkisine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 35: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	1,063	4	134	0,377

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 36: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Eğitim Düzeyleri	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	İlköğretim	4,37	2	0,88	0,60	0,65
	Lise	3,38	27	1,12		
	Önlisans	3,32	42	1,03		
	Lisans	3,36	65	0,91		
	Lisansüstü	3,66	3	0,57		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin kariyer üzerindeki etkisinin etkinliği çalışanların kurum içindeki eğitim durumları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p: 0,65 > 0,05)

3.6.3.4.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğinin kullanılan materyallerin etkinliğine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 37: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	1,052	4	134	0,383

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 38: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Eğitim Düzeyleri	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	İlköğretim	3,87	2	0,17	0,48	0,74
	Lise	3,49	27	0,96		
	Önlisans	3,52	42	0,87		
	Lisans	3,44	65	0,78		
	Lisansüstü	2,91	3	1,12		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin kullanılan materyallerin etkinliğine yönelik çalışanların kurum içindeki eğitim durumları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.(p: 0,74 > 0,05)

3.6.3.4.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğinin olumlu etkilerine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 39:Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	0,236	4	134	0,918

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 40: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Eğitim Düzeyleri	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	İlköğretim	4,62	2	0,53	1,25	0,29
	Lise	3,66	27	0,70		
	Önlisans	3,50	42	0,84		
	Lisans	3,64	65	0,74		
	Lisansüstü	3,91	3	0,62		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkisinin çalışanların kurum içindeki eğitim durumları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p: 0,29 > 0,05)

3.6.3.4.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğinin verimlilik üzerindeki etkilerine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 41: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	0,733	4	134	0,571

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 42: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Eğitim Düzeyleri	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	İlköğretim	4,50	2	0,70	0,64	0,63
	Lise	3,73	27	0,93		
	Önlisans	3,54	42	0,94		
	Lisans	3,63	65	0,88		
	Lisansüstü	3,58	3	0,28		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkilerine yönelik çalışanların kurum içindeki eğitim durumları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.(p: 0,63 > 0,05)

3.6.3.4.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğinin psikolojik etkilerine yönelik algılarının çalıştıkları kurum içindeki eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden (anova) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 43:Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	1,627	4	134	0,171

Levene testi sonucunda kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 44: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Anova Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Eğitim Düzeyleri	Ort.	N	Std. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	İlköğretim	4,50	2	0,70	1,63	0,16
	Lise	3,24	27	1,01		
	Önlisans	3,01	42	1,05		
	Lisans	3,12	65	0,89		
	Lisansüstü	3,83	3	0,28		

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, varyans testi anlamlılık düzeyinin 0,05 den büyük olması nedeniyle kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik çalışanların kurum içindeki eğitim durumları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.(p: 0,16 > 0,05)

3.6.3.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine yönelik algılarının, çalışanların cinsiyet değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bunun için parametrik testler kullanılmış, t-testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır.

3.6.3.5.1. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kariyer üzerindeki etkisine yönelik algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin grup istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 45: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Kadın	70	3,42	0,92
	Erkek	69	3,32	1,05

Yapılan t testine ilişkin değerler ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 46: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer zerindeki Etkisine Yönelik alışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri

		Levene Testi		T-Testi	
		F	p	t	p
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Eşit varyans	2,730	0,101	0,58	0,55
	Eşit olmayan varyans			0,58	0,55

Yapılan t testi sonucuna göre, kadın ve erkek çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kariyer üzerindeki etkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. (p: 0,55>0,05)

3.6.3.5.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik alışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kullanılan materyallerin etkinliğine yönelik algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin grup istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 47: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik alışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Kadın	70	3,55	0,82
	Erkek	69	3,39	0,86

Yapılan t testine ilişkin değerler ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 48: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik alışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri

		Levene Testi		T-Testi	
		F	p	t	p
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Eşit varyans	0,885	0,348	1,12	0,26
	Eşit olmayan varyans			1,12	0,26

Yapılan t testi sonucuna göre, kadın ve erkek çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kullanılan materyallerin etkinliğine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p: 0,26 > 0,05$)

3.6.3.5.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik alışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkilerine yönelik algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin grup istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 49: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik alışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Kadın	70	3,73	0,75
	Erkek	69	3,51	0,76

Yapılan t testine ilişkin değerler ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 50: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik alışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri

		Levene Testi		T-Testi	
		F	p	t	p
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Eşit varyans	0,243	0,623	1,16	0,09
	Eşit olmayan varyans			1,16	0,09

Yapılan t testi sonucuna göre, kadın ve erkek çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkilerine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. (p: 0,09 > 0,05)

3.6.3.5.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik alışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin grup istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 51: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik alışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Kadın	70	3,72	0,84
	Erkek	69	3,54	0,95

Yapılan t testine ilişkin değerler ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 52: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik alışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri

		Levene Testi		T-Testi	
		F	p	t	p
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Eşit varyans	2,296	0,132	1,14	0,25
	Eşit olmayan varyans			1,14	0,25

Yapılan t testi sonucuna göre, kadın ve erkek çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. (p: 0,25 > 0,05)

3.6.3.5.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik alışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin grup istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 53: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik alışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Kadın	70	3,14	3,15
	Erkek	69	0,93	1,01

Yapılan t testine ilişkin değerler ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 54: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik alışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri

		Levene Testi		T-Testi	
		F	p	t	p
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Eşit varyans	1,521	0,220	-0,10	0,92
	Eşit olmayan varyans			-0,10	0,92

Yapılan t testi sonucuna göre, kadın ve erkek çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p: 0,92 > 0,05$)

3.6.3.6. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin alışanların Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine yönelik algılarının, çalışanların medeni durum değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bunun için parametrik testler kullanılmış, t-testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır.

3.6.3.6.1. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik alışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kariyer üzerindeki etkisine yönelik algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin grup istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 55: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Evli	46	3,36	0,98
	Bekar	93	3,37	0,99

Yapılan t testine ilişkin değerler ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 56: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri

		Levene Testi		T-Testi	
		F	p	t	p
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Eşit varyans	0,022	0,883	-0,05	0,95
	Eşit olmayan varyans			-0,05	0,95

Yapılan t testi sonucuna göre, çalışanların medeni durumlarının kurum içi verilen eğitimlerin kariyer üzerindeki etkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p: 0,95 > 0,05$)

3.6.3.6.2. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin kullanılan materyallerin etkinliğine yönelik algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin grup istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 57: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Evli	46	3,52	0,89
	Bekar	93	3,44	0,83

Yapılan t testine ilişkin değerler ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 58: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Kullanılan Materyallerin Etkinliğine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri

		Levene Testi		T-Testi	
		F	p	t	p
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Eşit varyans	0,194	0,660	0,47	0,63
	Eşit olmayan varyans			0,46	0,64

Yapılan t testi sonucuna göre, çalışanların medeni durumlarının kurum içi verilen eğitimlerin kullanılan materyallerin etkinliğine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p: 0,63 > 0,05$)

3.6.3.6.3. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkilerine yönelik algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin grup istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 59: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Evli	46	3,46	0,84
	Bekar	93	3,70	0,71

Yapılan t testine ilişkin değerler ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 60: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Olumlu Etkilerine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri

		Levene Testi		T-Testi	
		F	p	t	p
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Eşit varyans	2,348	0,128	-1,80	0,07
	Eşit olmayan varyans			-1,71	0,09

Yapılan t testi sonucuna göre, çalışanların medeni durumlarının kurum içi verilen eğitimlerin olumlu etkilerine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p: 0,07 > 0,05$)

3.6.3.6.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin grup istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 61: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Evli	46	3,66	0,86
	Bekar	93	3,62	0,92

Yapılan t testine ilişkin değerler ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 62: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri

		Levene Testi		T-Testi	
		F	p	t	p
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Eşit varyans	0,485	0,488	0,25	0,79
	Eşit olmayan varyans			0,26	0,79

Yapılan t testi sonucuna göre, çalışanların medeni durumlarının kurum içi verilen eğitimlerin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p: 0,79 > 0,05$)

3.6.3.6.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin grup istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 63: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Grup İstatistikleri

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Evli	46	3,10	0,97
	Bekar	93	3,17	0,97

Yapılan t testine ilişkin değerler ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 64: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerine Yönelik Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Değeri

		Levene Testi		T-Testi	
		F	p	t	p
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği	Eşit varyans	0,202	0,654	-0,36	0,71
	Eşit olmayan varyans			-0,36	0,71

Yapılan t testi sonucuna göre, çalışanların medeni durumlarının kurum içi verilen eğitimlerin psikolojik etkilerine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. (p: 0,71 > 0,05)

Tablo 65: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğine Yönelik Araştırma Hipotezleri İstatistik Değerleri

Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliği		Sig.
	H1	0,53
	H1a	0,55
	H1b	0,95
	H1c	0,12
	H1d	0,50
	H1e	0,65
	H2a	0,48
	H2b	0,26
	H2c	0,63
	H2d	0,84
	H2e	0,90
	H2f	0,74
	H3a	0,16
	H3b	0,09
	H3c	0,07
	H3d	0,10
	H3e	0,73
	H3d	0,70
	H3e	0,73
	H3f	0,29
	H4a	0,55
	H4b	0,25
	H4c	0,79
	H4d	0,23
	H4e	0,85
	H4f	0,63
	H5a	0,47
	H5b	0,92
	H5c	0,71
	H5d	0,05
	H5e	0,35
	H5f	0,16

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma çalışmasında, çalışanların Kurum İçi Verilen Eğitimlere yönelik algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın H_{5d} hipotezi kabul edilirken, H₁, H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}, H_{1e}, H_{1f}, H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d}, H_{2e}, H_{2f}, H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3d}, H_{3e}, H_{3f}, H_{4a}, H_{4b}, H_{4c}, H_{4d}, H_{4e}, H_{4f}, H_{5a}, H_{5b}, H_{5c}, H_{5d}, H_{5e}, H_{5f} hipotezleri reddedilmiştir.

3.6.4. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğinin Çalışanların Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Değerler

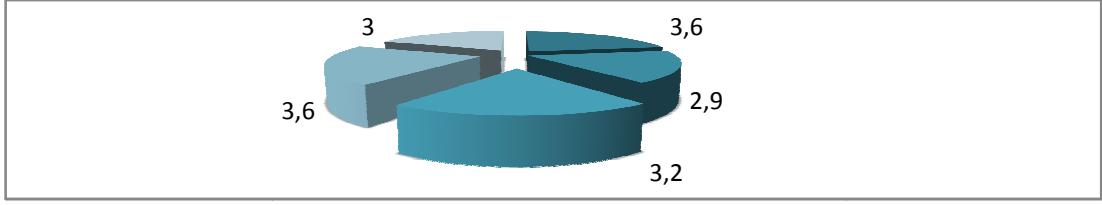
Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğinin kurum içi pozisyonlarının boyutlar arası (kurum içi verilen eğitimlerin çalışanın kariyer, materyal, verimlilik, olumluluk ve psikolojik etkileri) analizi belirleyici istatistiksel değerlere göre ayrı ayrı yorumlanmış olup, istatistiksel değerler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 66: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğinin Çalışanların Kurum İçi Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Değerleri

Kurum İçi Pozisyonlar		Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğinin Tanımlayıcı İstatistikî Değerleri				
Bilet Satış Memuru	Ort.	3,6667	2,9583	3,2917	3,6667	3,0000
	N	6	6	6	6	6
	Std. Sapma	0,91742	1,08877	1,19809	1,32916	0,88034
Kontuar Görevlisi	Ort.	3,2500	3,9167	3,9167	3,5000	3,8333
	N	3	3	3	3	3
	Std. Sapma	1,08972	0,14434	0,38188	0,86603	0,28868
Koordinasyon Memuru	Ort.	4,2500	3,2500	3,5000	4,0000	3,7500
	N	1	1	1	1	1
	Std. Sapma
Puantaj Memuru	Ort.	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,2500
	N	1	1	1	1	1
	Std. Sapma
Şoför	Ort.	4,0625	3,5625	4,1250	4,1875	3,5625
	N	4	4	4	4	4
	Std. Sapma	1,39007	0,77392	0,62915	1,06800	1,66302
Yolcu Hizmetleri Memuru	Ort.	3,3217	3,4795	3,6209	3,6086	3,1086
	N	122	122	122	122	122
	Std. Sapma	0,98673	0,85739	0,76347	0,89361	0,96530
Yolcu Hizmetleri Şefi	Ort.	3,8750	3,6250	3,5000	3,8750	3,5000
	N	2	2	2	2	2
	Std. Sapma	0,17678	0,17678	0,00000	0,17678	0,70711
Total	Ort.	3,3759	3,4730	3,6277	3,6349	3,1511
	N	139	139	139	139	139
	Std. Sapma	0,98787	0,84843	0,76753	0,90152	0,96994

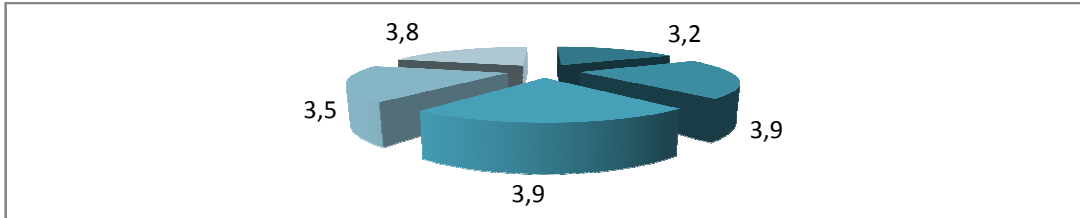
Çalışanların görev dağılımlarının boyutlar arası analizi belirleyici istatistiksel değerlere göre ayrı ayrı yorumlanmış olup, pasta grafiğinde gösterilmektedir. Katılımcı sayısının daha anlamlı olması nedeniyle, görev gruplarından yolcu hizmetleri memuru ve bilet satış memuru analiz verilerinin istatistiksel değerleri belirleyici olmuştur.

Bilet Satış Memuru



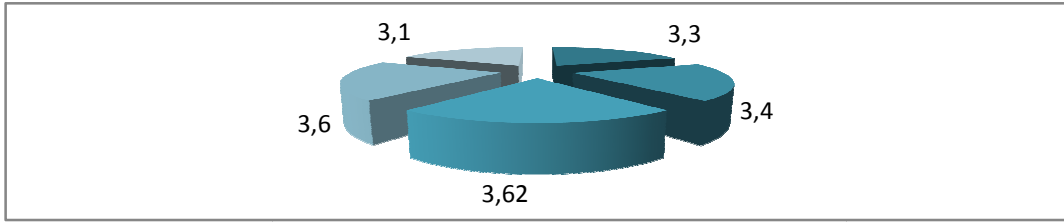
Bilet Satış Memurları için araştırma konusu olan boyutlara ilişkin, Boyut 2 (Kurum İçi Eğitimlerde Kullanılan Materyallerin Etkinliği) sunulan eğitimlerin düzenli olarak verilmesi bilgisayar, video ve ekipman desteklenmesi konusunda çalışanlar tam olarak olumlu bir kanağe sahip değillerdir. Boyut 2 (Kurum İçi Eğitimlerde Kullanılan Materyallerin Etkinliği) , Boyut 1 (Kurum İçi Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisi) ve Boyut 4 (Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisi) ile kıyaslandığında verilen cevaplar olumluya daha yakın olduğu görülmektedir (3,6667). Bu da çalışanın verilen eğitimin verimlilik ve kariyer üzerine etkisinin materyallerinin etkisine göre araştırma kapsamında yaptığımız ankette daha olumlu cevaplar verdiğini yansıtmaktadır.

Kontuar Görevlisi Çalışanları



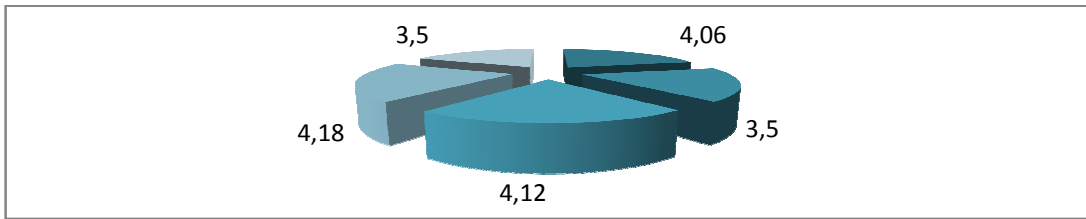
Kontuar Görevlisi çalışanların Boyut1(Kurum İçi Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisi), Boyut 2 (Kurum İçi Eğitimlerde Kullanılan Materyallerin Etkinliği), Boyut 4 (Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisi) göre kurum içi verilen eğitimlerin çalışanları kariyerine ve hedeflerine olan katkısını diğer boyutlara oranla en düşük değere sahip (3,2500) kararsıza daha yakın bir değer aldığı araştırma kapsamında yaptığımız ankette görülmektedir.

Yolcu Hizmetleri Memuru



Yolcu Hizmetleri memurlarının araştırma kapsamında yaptığımız ankette boyutların birbirine paralel bir değer gösterdiği görülmektedir. Boyutlara arasında en yüksek değere sahip olan Boyut 3 (Kurum İçi Eğitimlerin Olumlu Etkisi) (3,6209), Kurum içinde sunulan eğitimlerin düzenli, teorik ve pratik bilgilerin artırılması konusunda çalışanların fikirleri olumluya yakın bir değer gösterdiği görülmektedir. Bu da kurum içinde düzenli olarak tekrarlanan; Troya Eğitimi, Yolcu Hizmetleri Tazeleme Kursu, Quick Check-in, Tehlikeli Maddeler Eğitimi, Motivasyon, Do&Co İkrım Eğitimi gibi eğitimlerin sunulmasından kaynaklanıyor olabilir. Boyutlar kendi aralarında yorumlanacak olursa, Boyut 5 (Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri) diğer boyutlarla kıyaslandığında en düşük değere (3,1086) sahip olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların kurum içinde verilen eğitimlerin terfi etmelerinde, şirket içinde hızlı uyum göstermeleri ve stresle başa çıkmaları konusu hususunda kararsıza daha yakın olduğunu yansıtabilmektedir.

Şoför



Şoför olarak çalışan personelin Boyut 2 (Kurum İçi Eğitimlerde Kullanılan Materyallerin Etkinliği) ve Boyut 5 (Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri) oranlarının(3,5625) paralellik gösterdiği görülmektedir. Boyut 4 (Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisi) boyutlar arasındaki en yüksek değere (4,1875) sahip olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların kurum içi verilen eğitimlerdeki etkinlik verimlilik ve kendini yenilemede etkisinin araştırma kapsamında yaptığımız ankette olumlu cevaplar verildiği gözlenmektedir.

3.6.5. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğinin Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Değerler

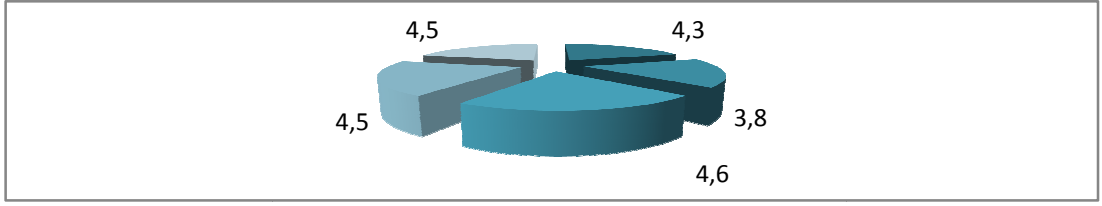
Çalışanların kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğinin eğitim düzeylerine göre boyutlar arası (kurum içi verilen eğitimlerin çalışanın kariyer, materyal, verimlilik, olumluluk ve psikolojik etkileri) analizi belirleyici istatistiksel değerlere göre ayrı ayrı yorumlanmış olup, istatistiksel değerler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 67: Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğinin Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Değerleri

Eğitim Düzeyleri		Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Etkinliğinin Tanımlayıcı İstatistikî Değerleri				
İlköğretim	Ort.	4,3750	3,8750	4,6250	4,5000	4,5000
	N	2	2	2	2	2
	Std. Sapma	0,88388	0,17678	0,53033	0,70711	0,70711
Lise	Ort.	3,3889	3,4907	3,6667	3,7315	3,2407
	N	27	27	27	27	27
	Std. Sapma	1,12304	0,96197	0,70370	0,93007	1,01309
Önlisans	Ort.	3,3214	3,5238	3,5060	3,5417	3,0179
	N	42	42	42	42	42
	Std. Sapma	1,03783	0,87793	0,84371	0,94823	1,05402
Lisans	Ort.	3,3615	3,4462	3,6462	3,6308	3,1269
	N	65	65	65	65	65
	Std. Sapma	0,91753	0,78747	0,74200	0,88400	0,89172
Lisansüstü	Ort.	3,6667	2,9167	3,9167	3,5833	3,8333
	N	3	3	3	3	3
	Std. Sapma	0,57735	1,12731	0,62915	0,28868	0,28868
Total	Ort.	3,3759	3,4730	3,6277	3,6349	3,1511
	N	139	139	139	139	139
	Std. Sapma	0,98787	0,84843	0,76753	0,90152	0,96994

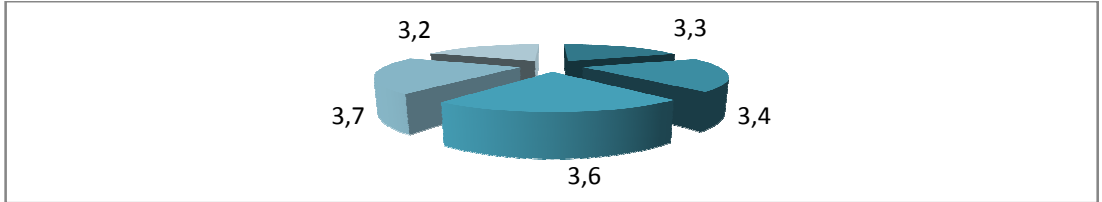
Çalışanların eğitim durumları, kurum içi verilen eğitimlerin çalışanın kariyer, materyal, verimlilik, olumluluk ve psikolojik etkilerine ilişkin belirleyici istatistiksel değerlere göre ayrı ayrı yorumlanmış olup, istatistiksel değerleri pasta grafiğinde gösterilmektedir.

İlköğretim Mezunu



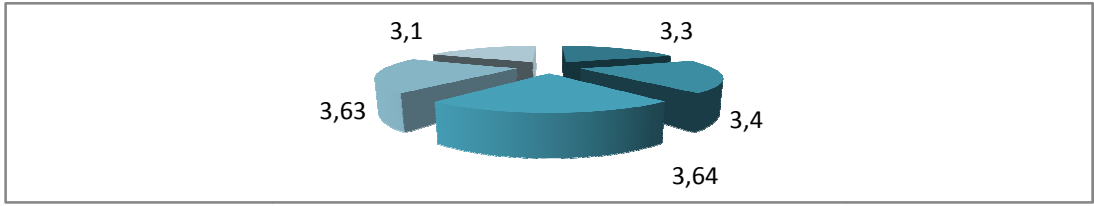
İlköğretim mezunu olarak görev alan çalışanların boyutlar arasındaki en yüksek değer (4,6250) Boyut 3 (Kurum İçi Eğitimlerin Olumlu Etkisi) olarak fark edilmektedir. Çalışanlar şirket tarafından sunulan eğitimleri düzenli olarak yapıldığı ve verilen eğitimlerin vakit kaybı olmadığı düşüncesinde olumluya daha yakın cevaplar verdiği araştırma kapsamında yaptığımız ankette görülmektedir. Boyutlar arasında ilköğretim mezunu çalışanların en düşük değeri (3,8750) alan Boyut 2 (Kurum İçi Eğitimlerde Kullanılan Materyallerin Etkinliği), şirket tarafından sunulan eğitimlerde kullanılan materyallerin, sınıf içi eğitimlerin, makine ve ekipmanla desteklenmesi hususunda çalışanların kararsıza daha yakın cevaplar verdiği görülebilir.

Lise Mezunu



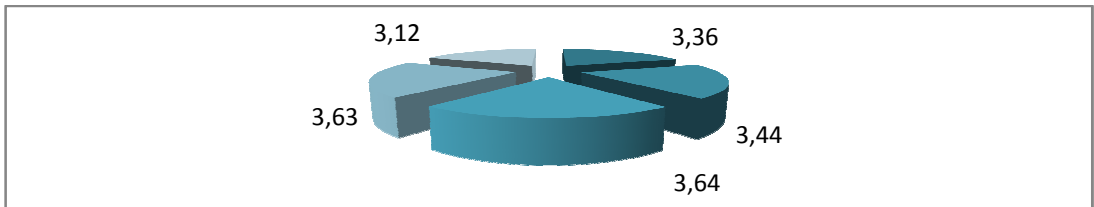
Lise mezunu çalışanlar için araştırma konusu olan boyutlara ilişkin, Boyut 5 (Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri) diğer boyutlara göre en düşük değere (3,2407) sahip olduğunu görüyoruz. Bu sonuç çalışanların sunulan eğitimlerde stresle başa çıkmaları ve hizmet içi eğitimlerden edinilen bilgileri konusunda verilen cevaplar kararsıza daha yakın bir oran aldığı görülebilir.

Lisans Mezunu



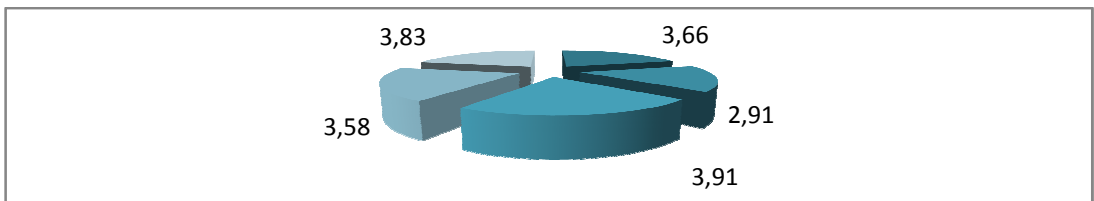
Lisan mezunlarının boyutlar arasındaki farklar incelendiğinde boyutların birbirlerine yakın değerlere sahip olduğu görülmüş olup, Boyut 5'in (Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri) diğer boyutlara göre daha düşük değer aldığı görülmektedir.

Önlisans Mezunu



Önlisans mezunu olarak çalışan personelin Boyut 5 (Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri) oranının (3,0179) olduğu diğer oranlara göre en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Bu değer çalışanların şirkette sunulan eğitimlerin hızlı uyum göstermeleri ve eğitimlerle sınavlarla terfi etmeleri konusunda kararsız bir kaniya sahip olduğu anlaşılabilir.

Lisansüstü Mezunu



Lisansüstü mezunu memurların Boyut 2 (Kurum İçi Eğitimlerde Kullanılan Materyallerin Etkinliği), oranı (2,9167) şirket içi düzenli eğitimlerde materyallerin etkinliği, bilgisayarlı ve videolu olarak sunulan eğitimler konusunda tam olarak olumlu bir düşünceye sahip olmadıkları yaptığımız anket çalışmasında görülebilir. Boyutlar arasında değerlendirdiğimizde Boyut 3 (Kurum İçi Eğitimlerin Olumlu Etkisi), oranı (3,9167) çalışanların periyodik olarak sunulan eğitimlerden, teorik bilginin arttırılmasında olumluya akın cevap verdikleri görülmektedir.

DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

İnsan gücünü temsil eden insan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli rol oynar. Eğitim, insan kaynaklarına yapılan bir yatırımdır. İnsan kaynakları sermayesinin eğitime ve geliştirmeye önem vermesi, rekabetçi ortama uyum sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Yapılan araştırma çalışması sonucunda, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin periyodik olarak uygulamasının ve kurum içi sunulan eğitimlerin çalışanların algılarına yönelik farklılaşması yorumlanmıştır.

Yapılan araştırma çalışmasında belirleyici istatistikî oranlar kendi aralarında yorumlandığında birbirine paralel bir değer göstermektedir. Bu da kurum içi verilen eğitimlerin kariyer, kullanılan materyal, olumluluk, verimlilik ve psikolojik etkilerinin kuvvetiyle yakın sonuçlar kaydettiği anlaşılabilir.

Araştırma kapsamında yaptığımız anket sonuçları değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan örneklem grubunun görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin, birçok noktada farklılaşmadığı birbirine yakın paralel değerler aldığı görülmektedir.

Bilet Satış Memurları için araştırma konusu olan kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ilişkin, Kurum İçi Eğitimlerde Kullanılan Materyallerin Etkinliği ve Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkilerini yorumlayacak olursak; Kurum İçi Eğitimlerde Kullanılan Materyallerin Etkinliği sunulan eğitimlerin düzenli olarak verilmesi bilgisayar, video ve ekipman desteklenmesi konusunda çalışanların tam olarak olumlu bir kanıya sahip olmadıkları görülebilir. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri kurum içinde verilen eğitim programlarından çalışanların şirkette hızlı uyum göstermeleri ve sistemsel olarak çok şey öğrendiği konusunda kararsız olduğu yapılan ankette alınan değere göre (3,0000) söylenebilir.

Kurum içi verilen eğitimlerin tanımlayıcı istatistikî değerlerine bakacak olursak, 1 ile 5 yıl arasında görev alan çalışanların diğer gruplar arası çalışanlara görev verilen cevaplarda en düşük değeri (3,0541) Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri ölçeğinde görebiliriz. Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri, çalışanların kurumda sunulan eğitimlerin hızlı uyum göstermeleri konusunda kararsız kaldıklarını araştırma kapsamında yaptığımız ankette yansıtmaktadır.

Kurum içi verilen eğitimlerin çalışanların, 35 yaş üzerindeki çalışanlar ile 25-30 yaşları arasındaki çalışanların ölçekler arasındaki istatistikî değerleri ele aldığımızda; tanımlayıcı istatistiksel değerlerinde 35 yaş üzerindeki çalışanların değerleri, 25-30 yaşları arasındaki çalışanlara oranla daha yüksek değer aldığı görülmektedir. Bu değerler, araştırma kapsamında yaptığımız anket çalışmasında; kurum içi sunulan eğitimlerin verimliliği üzerine etkisinin, kariyeri üzerindeki etkilerinin, kullanılan materyallerin etkinliğinin ve çalışanın psikolojisi üzerindeki etkilerinin 35 yaş üzerindeki çalışanların daha olumlu cevaplar verdiğini yansıtmaktadır. Kurum içi çalışanların yaş grupları arasında, Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri değerini ele aldığımızda ise; 25-30 yaş grupları arasındaki çalışanların Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri için istatistikî değeri (2,9701), 35 yaş üzerindeki çalışanların değerine (3,7955) göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu da 35 yaş üzerindeki çalışanların; sunulan eğitimlerde terfi etmelerinde, eğitim programlarından ve stresle başa çıkmaları konusundaki düşüncelerinin olumluya daha yakın bir kanıya sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışanların demografik özelliklerinden medeni hal ve cinsiyetin kurum içi eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde kurum içi verilen eğitimlerin etkinliğine ilişkin istatistiksel değerlerini incelediğimizde, araştırma kapsamında yaptığımız çalışmada çalışanların vermiş olduğu cevaplar neticesinde oranların tümünde kararsızdan olumluya daha yakın bir sonucuna ulaşılabilirdiği görülebilmektedir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği firmada, çalışanın hazır bulunuşluk düzeyinin yeterli olmaması sebebiyle verilen kurum içi eğitimlerin farkındalık düzeyinin düşük kalması söz konusudur. Çalışanın eğitilmek istenen hususlarda etkili bir öğrenme gerçekleştirmediği gözlenmektedir. Çalışanın yaparak ve yaşayarak öğrenme

ilkesinden yola çıkarak eğitilmiş düzeyinin arttığı gözlenebilir. Bu nedenle, deneyimle kazanılan öğrenme sonrasında verilen hizmet içi eğitim kapsamındaki kazanımlar çalışmada ilgi uyandırmamaktadır. Araştırma kapsamında tasarlanan anket çalışmasında, kurum içi eğitimlerin etkinliği hususundaki sorulara çalışanların kararsızca yakın cevaplar vermesi bunun bir sonucu olabilir.

Bu araştırma çalışmasında; kurum içi sunulan eğitimlerde çalışanların eğitim durumlarının belirleyici istatistiksel değerini ele aldığımızda; çalışanların kurum içi verilen eğitimlerde verimliliğin artmasında ve kendilerinin olumlu ve olumsuz yönlerinin ortaya çıkmasında verilen cevaplarda kararsızdan olumluya daha yakın olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada; çalışanların kıdem ile verilen eğitimlerin kariyer, kullanılan materyal, olumluluk, verimlilik ve psikolojik etkilerinin belirleyici istatistikî değerlerini ele aldığımızda, çalışanların bu oranlar arasında birbirlerine yakın paralel değerler aldıkları söylenebilir. Bu değerler; kurum içi verilen eğitimlerin çalışanın kariyer, materyal, verimlilik, olumluluk ve psikolojik etkilerinin olumluya daha yakın sonuçlar içerdiği görülebilir.

Şirket içinde gerçekleştirilen hizmet içi eğitimlerin; eğitim ve geliştirme etkinlikleri, söz konusu etkinliklerden faydalanan çalışanları ortalama düzeyde memnun ettiği görülmektedir.

Kurum içi sunulan eğitimlerde 139 çalışanın eğitim durumları (ilköğretim, lise, önlisans, lisans, lisansüstü) kurum içi eğitim etkinliğini değerlendirdiğimizde; Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisinin belirleyici istatistiksel değerlere göre en yüksek değere (3,6349) sahip olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların kurum içi verilen eğitimlerde verimliliğin artmasında ve kendilerinin olumlu ve olumsuz yönlerinin ortaya çıkmasında verilen cevaplarda olumluya daha yakın olduğu görülmektedir. Kurum içi verilen eğitimlerin etkinliği değişkenliği değerlerini aralarında analiz ettiğimizde, yaptığımız çalışmada çalışanların vermiş olduğu cevaplar neticesinde oranların tümünde kararsızdan olumluya daha yakın bir sonucuna ulaşılabilirdiği görülebilmektedir.

Yapılan araştırmada; çalışanların demografik özelliklerinden medeni hal ve cinsiyetin kurum içi eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde istatistiksel değerlerini incelediğimizde, çalışanların vermiş olduğu cevaplar neticesinde istatistiki değerlerinin tümünde kararsızdan olumluya daha yakın bir sonucuna ulaşılabildiği görülebilmektedir.

Çalışanın verilen eğitimin kalitesiyle ilgili kararsız kalması yapılan işin eğitim öncesinde gerçekleşmesiyle bağlantılı olup yaparak ve yaşayarak öğrenme ilkesine dayanmaktadır. Bu nedenle; deneyimle kazanılan öğrenme sonrasında verilen hizmet içi eğitim kapsamındaki kazanımlar çalışanda ilgi uyandırmamaktadır.

Sonuç olarak; uygulama çalışması, uluslararası havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmanın İstanbul merkezindeki çalışan orta düzey yöneticiler ve personel olarak görev alan 139 çalışanından oluşturulmuştur. Uygulamada, anket çalışması eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ölçülmesi için tasarlanmış ve bu doğrultuda eğitimin etkinliğine etki eden faktörlerin çalışanların algılarına yönelik görüşlerinin farklılıkları incelenmiştir. Kurumsal işletmelerde çalışana verilen kurum içi eğitimlerin, çalışanın verimliliği üzerine etkisinin, kariyeri üzerindeki etkilerinin, verilen eğitimlerde kullanılan materyallerin etkinliğinin ve çalışanın psikolojisi üzerindeki algılarına yönelik farklılıklar incelenmiştir. Araştırma kapsamında yapılan anket sonuçları neticesinde kurum içi sunulan eğimlerde daha sistemli olması gerektiği bulgulanmıştır. Kurum içi sunulan eğitimlerin, daha planlı ve programlı olunmasının gerektiği görülmektedir. Araştırma çalışmasında uygulanan kurum içi eğitimlerin etkinliği sadece bu kıstasta değerlendirilmiş olup geneli yansıtmadığını belirtebiliriz.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi. 6. Baskı. Milli Prodüktivite Ankara: Merkezi Yayınları. No: 473.
- Aldemir C., Alpay Ataol, Gönül Budak (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. 5.Baskı. İzmir: Barış.
- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması. Ankara: Nobel Yay.
- Aytaç, A. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi. Ankara: Pagem.
- Baltaş A. (2009). İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK. 1. Baskı.İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yay.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım.
- Bingöl, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D. (1997). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, C., Besim Akın ve Vedat Erol, (1993). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Can, H., Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan (2000). Genel İşletmecilik Bilgiler. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınevi.
- CASCIO, F. W.(1992). Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life, Profits. 3. Baskı. New York: McGraw-HillInc.
- DAFT, R. L.(1994). Management. 3th edition. Dyerden Pres, USA: Dyerden Pres.
- Darling, P.(1993). Training for Profit: A Guide tothe Integration of Training in an Organization's Success. McGraw Hill Book Company.

- DAVIS, K. (1982). İşletmelerde İnsan Davranış, (çev.) K. Tosun. 5. Baskı. İ.Ü. İşletme Fakültesi. İstanbul: No:57. Yayın No: 136.
- Dessler, G. (2005). Human Resource Management. 10. Baskı. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Doğan, M. (1998). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Dolgun, U. (2007). Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Taşkın, E. (2001). İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. 3. Basım. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ergin, C. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım. 3. Baskı. Ankara: Elma Yayınevi.
- Ertürk, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Feldmann D. C., Arnold H.J. (1983). Managing Individual and Group Behaviour in Organizations, Hill Book Co.
- Fındıkçı, İ. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı. İstanbul: Alfa Yayıncılık. No:619.
- Geylan, R. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi 4. Ünite 1-13, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ünite 6.
- Gomez-MEJIA L.R., BALKIN D. B. and CARDY, R. L. (2007). Managing Human Resources. 5.Baskı. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gürüz, D., Yaylacı G. Ö., (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul:Mediacat Kitapları.
- Hesapçioğlu, M. (1994). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Hugonmer, R. (1972). Formerdes Chefs. Promouvoirles Hommes. Paris: Dunod.

- İbicioğlu, H. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma). 1.Baskı. Isparta: Fakülte Kitabevi.
- Kaynak, T. (1995). Organizasyonel Davranış veYönlendirilmesi. 2. Baskı. İstanbul: Alfa.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. 10. Baskı. Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış: Klasik- Modern- Çağdaş ve Genel Yaklaşımlar. İstanbul:Arıkan Yayım Dağıtım.
- McManus, P. (2011). Koçluk, (çev.) Ahmet Kardam, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Noe, R. A. (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi. Canan Çetin (çev.) İstanbul: BETA.
- Öcal, M., M. Emin AY.,(1994). Eğitimde Ölçme ve Değerleme. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını.
- Özçelik, O. (2013). İ.Ü. İşletme Fakültesi," İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler". İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. 6. Baskı. İstanbul: BETA.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın A.,(2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitapevi.
- Palmer, Margeret and Winters, Kenneth T.,(1993). İnsan Kaynakları, Doğan Şahiner (çev.), İstanbul: Rota Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi.
- Peker, Ö. (1994). Yönetici Eğitimi. Ankara: TODAİE.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997).Personel Yönetimi.Bursa: Turkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z.(2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Sabuncuoğlu, Z.(1994). Personel Yönetimi. Politika ve Yönetmel Teknikler. 7. Baskı. Bursa: Rota Ofset.
- Sarrouy, G. (1965). Le Perfectionnementdu Personel dans les Entreprises en France. Pari: Librairiegénérale de droit et de juriceprudence.
- Şencan H., Erdoğmuş N. (2001). İşletmelerde Eğitim ihtiyaç Analizi. İstanbul: Beta.
- Schneider B., and Schmitt N.,(1986). Staffing Organizations. Glenview:Scott Foreman and Co.
- Stewart, J. (1999). Employee Development Practice. Harlow: Pearson Education Limited.
- Şimşek M. Şerif ve H. Serdar Öge. (2007). Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. (2005). Yönetim ve Organizasyon. 8. Baskı. Konya: Günay-Ofset.
- Taymaz, H.(1981). Hizmet İçi Eğitimi: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yay.
- Tekin, H. (1991). "Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme". Ankara: Yargı Yayınları.
- Tharenou, P.(1997). "Organisational, Job and Personal Predictors of Employee Participation in Training and Development", Applied Psychology, c.46 .
- Thomaskutty,(2012). İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme. 1.Baskı. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2501.
- Tortop, N., Aykaç B., Yayman Ö., Özer M. A., (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. Baskı.Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Uğur, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Uyargil, C.(2013). "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler". İnsan Kaynakları Yönetimi. 6. Baskı. İstanbul: Beta.
- Uyargil, C. (2010)." İnsan Kaynakları Yönetimi". 5. Baskı. İstanbul: Beta.

Ülgen, H., Mirze K., (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim.İstanbul: Literatür Yayınları.

VIARGUES, J. L., (1999). Manager LesHommes Manuel de la Gesstiances Ressources Hummainesal' usadedes Operationnels, Edition d'Organisation, Paris.

Wexleyand,N. K., Yukl, A. G., (1984). Organizational Behaviorand Personnel Psychology, Revised Edition, Richard D. IrwinInc, Homewood, Illinois.

Yüksel, Ö. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi.Ankara.

Yüksel, Ö. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitapevi.

Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi.Ankara: Gazi Kitabevi.

TEZLER

Arı, O. (1994). Performans Yönetimi ve Karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul : İ.T.Ü. Endüstri Müh. Bölümü.

Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çağlayan, B. (2002). “Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi ve Uygulamadan Bir Örnek” Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE.

Çelik, N. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Yeri ve Önemi: Teori ve Konya’da Bankalardan Bir Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Konya:Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetinel, M. H., (2011).” İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkilerine İlişkin Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ferecov, R., (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Azerbaycan'da Bir İşletmede Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kütahya.

Gedik, D. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kasımov, R. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi. Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi.

Kılıç, E. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinin Önemi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, Z. (2007). İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, O. (2006). "İşletmelerde Eğitimin Etkinliğine Etki Eden Faktörler ve Bir Araştırma". Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DERGİ- İNTERNET KAYNAKLARI

Ataklı, A. (1992), "Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi". Verimlilik Dergisi. Sayı3.

Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi. (2007). Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi. Cilt 3. Sayı 1. s.63-70.

Özdemir, S. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.

Atılgan, M. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim", www.donusumkonagi.com, Erişim Tarihi: 20 Eylül 2007.

“En Önemli Kaynak İnsan Kaynağıdır”,

www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020701/1356, E.T: 10 Mart 2014.

“Eğitim ve Gelişimde İhtiyaç

Belirleme”,[www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=22](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2296)

96.makalem.com, E.T: 15 Kasım 2013.

Fitzgerald, Wiiliam. “Training Versus Development”. Traininig & Development.

1992,[http://lms.powercam.cc/sysdata/user/42/irisli/blog/doc/6aaf13ba58c720e](http://lms.powercam.cc/sysdata/user/42/irisli/blog/doc/6aaf13ba58c720ef/a_ttach/160.pdf)

f/a_ttach/160.pdf, E.T: 05 Nisan 2014.

Yıldız, S. ve diğerleri (2002). Yeni Ekonomide Bilgi Birikimi

Yönetimi.<http://İnsanKaynaklarıYönetimi/.htm>.www.questia.com. Human

Resourch Management.

EK.1 ANKET FORMU

EĞİTİMİN ETKİNLİĞİ ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma; hizmet içi verilen eğitimlerin etkinliği ve kariyer üzerine etkisinin bilimsel bir amaç doğrultusunda araştırılarak veri toplanması amacıyla yüksek lisans tezi için oluşturulmuştur.

Aşağıdaki soruları çalıştığınız kurumunuzu göz önünü alarak sizin için uygun gördüğünüz duruma (✓) koyarak cevaplandırınız.

Araştırmaya yapacağınız katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurum İçi Eğitimlerin Kariyer Üzerindeki Etkisi					
Çalıştığım kurumun sağladığı eğitimlerin kariyerime katkısı fazladır.					
Kariyerimde başarılı olmanın verilen eğitimlerle ilgisi olduğu fikrindeyim.					
Çalıştığım kurumda verilen eğitimler kariyer planı doğrultusunda belirlenir.					
Şirket içinde eğitim programlarını katılmam farklı kariyer hedeflerine ulaşmamı sağlayabilir.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurum İçi Eğitimlerde Kullanılan Materyallerin Etkinliği					
Şirket içinde düzenli sınıf içi eğitimler yapılmaktadır.					
Çalıştığım kurumda düzenli olarak bilgisayarlı eğitim verilmektedir.					
Çalıştığım kurumda videolu eğitimler verilmektedir.					
Şirket içinde verilen eğitimlerde gerekli makine ve ekipman bulunmaktadır.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurum İçi Eğitimlerin Olumlu Etkisi					
Çalıştığım kurumda eğitim periyodik olarak düzenli bir şekilde yapılır.					
Şirket tarafından verilen eğitimlerin vakit kaybı olduğunu düşünmüyorum.					
Çalıştığım kurumda aldığımız eğitimler teorik bilginin artmasına katkı sağlamıştır.					
Çalıştığım kurumda aldığımız eğitimler pratik bilginin artırılmasına katkı sağlamıştır.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Verimlilik Üzerindeki Etkisi					
Çalıştığım kurumda verilen eğitimler işimdeki verimliliğin artmasını sağlamıştır.					
Çalıştığım kurumda verilen eğitimler bilgi ve beceri kazanmada olumlu sonuçlar doğurmuştur.					
Çalıştığım kurumdan aldığım eğitimler kendimin olumlu ve olumsuz yönlerini görmemde katkı sağlamıştır.					
Çalıştığım kurumda verilen eğitimler sürekli kendimi yenilememde katkı sağlamıştır.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurum İçi Verilen Eğitimlerin Psikolojik Etkileri					
Çalıştığım kurumda verilen eğitim ve sınavlar terfi etmede etkili olduğunu düşünüyorum.					
Çalıştığım kurumda verilen eğitimler şirkette daha hızlı uyum göstermemde etkili olmuştur.					
Şirket içinde verilen eğitim programlarından çok şey öğrendiğimi düşünüyorum.					
Çalıştığım kurumda verilen eğitimler stresle başa çıkmamda olumlu etki göstermiştir.					

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Ad :	Soyadı:				
Cinsiyet:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr			
Yaş:	<input type="checkbox"/> 18-25	<input type="checkbox"/> 25-30	<input type="checkbox"/> 30-35	<input type="checkbox"/> 35 ve üzeri	
Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
Kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 5-10 yıl	<input type="checkbox"/> 15 yıl ve üzeri	
Göreviniz:					

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

Selda HATAY