T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN UYGULANMASI İLE ÖRGÜTSEL VE BİREYSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ

SERAY SUBAŞI
15712013

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

İSTANBUL
2018

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN UYGULANMASI İLE ÖRGÜTSEL VE BİREYSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ

SERAY SUBAŞI
15712013

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

İSTANBUL
2018

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN UYGULANMASI İLE ÖRGÜTSEL VE BİREYSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ

SERAY SUBAŞI
15712013

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih: 28.02.2018
Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile başarılı bulunmuştur

	Unvan Ad Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş	
Jüri Üyeleri:	Doç. Dr. Nihat Alayoğlu	
	Doç. Dr. Emel Esen	

İSTANBUL
ŞUBAT 2018

ÖZ

EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN UYGULANMASININ ÖRGÜTSEL VE BİREYSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ

SERAY SUBAŞI

ŞUBAT 2018

Örgütlerde bir insan kaynakları yönetimi işlevi olarak eğitim ve geliştirme çalışmaları önemli bir yatırım alanıdır. Örgütler eğitim ve geliştirme yoluyla, bir örgütün ve çalışanlarının iş bilgisi ve becerilerini arttırmak amacıyla bir dizi planlı faaliyet yürütürler. Bununla birlikte, eğitime yapılan yatırımın örgütlere katkısının ve geri dönüşünün belirlenmesi konusunda örgütlerde önemli bir beklenti bulunmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliğinin performansa ne düzeyde dönüştüğünün ölçülmesi ve eğitimin katkısının ortaya konulması önemli bir ihtiyaçtır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, örgütlerde eğitim etkinliğinin sistematik bir şekilde uygulanmasının örgütsel ve bireysel performansı arttırmasında yönetici desteğinin aracı rolünü araştırmaktır. Literatürde eğitim etkinliğinin ölçülmesi yoluyla eğitimin örgütsel ve bireysel performans üzerine etkisine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda eğitimin başarısında yöneticilerin rolü sıkça dile getirilmekle beraber, bu konuda ampirik çalışma bulunmamaktadır.Yani eğitim etkinliğinin örgütsel ve bireysel performansa dönüşmesinde yöneticilerin rolü ampirik olarak incelenmemiş bir konu olarak dikkat çekmektedir. Bu anlamda niceliksel bir araştırma yapılmış olup, anket tekniği kullanılarak 142 kişi üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, eğitim etkinliğinin uygulanması ile bireysel ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuş ve yönetici desteğinin bu ilişkide aracı rol (med) oynadığı desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Örgütsel Performans, Bireysel Performans, Yönetici Desteği

ABSTRACT

THE ROLE OF THE SUPERVISOR SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN TRAINING AND ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL PERFORMANCE

SERAY SUBAŞI

FEBRUARY 2018

Education and development activity in organizations as a human resources management function is an important investment area. Through training and development, organizations carry out a number of planned activities to enhance the know-how and skills of an organization and its employees. Additionally, organizations are in expectation for determining how investment in training help to contribute to organizations and determining its return. To measure how much the effectiveness of training and development activities contibute to performance is a significant need. Based on this, the aim of this study is to investigate the moderator role of the supervisor effort in the relationship between systematically and effectively practiced training and organizational and individual performance. In the literature, there are studies on the effect of training on organizational and individual performance through measurement of the effectiveness of training. Although the role of supervisors on the success of training is often theoretically discussed in these studies, there is no empirical study on this context. In other words, the role of supervisors in transforming training effectiveness into organizational and individual performance draws attention as a resarch topic lacks of empirical evidence. In this sense, a quantitative research was conducted by using survey technique on 142 people. As a result of the research, while a positive relationship between the implementation of training and the individual and organizational performance was found, also it was empirically proved that supervisor support plays a mediatör role in the relationship between those aforementioned variables.

Key Words: Training, Organizational Performance, Individual Performance, Supervisor Support

ÖN SÖZ

Yüksek Lisans tez çalışmam boyunca yardım ve desteklerini esirgemeyen ve fikirleri sayesinde tez çalışmamın planlanmasında ve gerçekleşmesinde sonsuz katkısı olan tez danışmanım Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş'a, manevi desteği ile her zaman yanımda olan sevgili arkadaşım Ar. Gör. Tuba Etlioğlu'na ve sevgili aileme ve emeği geçen herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Şubat, 2018 Seray SUBAŞI

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **İİİ**
ABSTRACT ..... **İV**
ÖN SÖZ ..... **V**
İÇİNDEKİLER ..... **Vİ**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **Vİİİ**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **İX**
KISALTMALAR ..... **X**
1.GİRİŞ **1**
2. EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN SİSTEMATİK OLARAK YÜRÜTÜLMESİ **2**
2.1. Eğitime Genel Bakış 2
2.1.1. Eğitim Dizayn Süreci 3
2.1.2. Eğitimin Amaçları 4
2.1.3. Eğitim İhtiyaç Analizi 5
2.1.4. Eğitim Planlanması ve Eğitim Bütçesinin Hazırlanması 6
2.1.5.Eğitimin Uygulanması 6
2.2. Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi 10
2.2.1. Kirkpatrick Modeli 12
2.2.2. CIPP Modeli (Context, Input, Process ve Product) 13
2.2.3. CIRO Modeli (Context, Input, Reaction ve Outcome) 13
2.2.4. Kaufman Modeli 14
2.2.5. ROI Modeli 14
3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE EĞİTİM İLE İLİŞKİSİ **16**
3.1. Eğitim Etkinliğinin Rekabet Edebilirlik İle İlişkisi 19
3.1.1. İnsan Sermayesi Kavramı ve Rekabet Edebilirlik 20
3.1.2. İnsan Sermayesi Teorisi ve Eğitim 21
3.2. Eğitim Etkinliğinin Finansal Sonuçlar İle İlişki 24
3.3. Eğitim Uygulamasının Kalite İle İlişki 27
3.3.1. Tanım Olarak Kalite 27
3.3.2. Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Eğitim 28
3.3.3. İş Esnasında Yapılan Hataların Azaltılmasında Eğitimin Uygulamalarının Etkisi 29
3.4. Eğitim Etkinliğinin Bir Örgütün Üretkenliği İle İlişkisi 30

3.5. Eğitim Etkinliğinin Örgüt Atmosferi İle İlişkisi 33
4. BİREYSEL PERFORMANS VE EĞİTİM İLE İLİŞKİSİ 36
4.1. Eğitim Etkinliğinin Uygulanmasının İş Tatmini İle İlişki 37
4.2. Eğitim Etkinliğinin İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi..... 39
4.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim İle Olan İlişkisi..... 41
4.4. Eğitim Etkinliğinin Çalışan Motivasyonu İle İlişkisi..... 43
5. YÖNETİCİ DESTEĞİ..... 44
5.1. Örgütsel Destek ve Yönetici Desteği 44
5.2. Yönetici Desteğinin Eğitim ve Performans Değişkenleri İle İlişkisi 45
6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 48
6.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 48
6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 50
6.3. Araştırmanın Kısıtları..... 50
6.4. Yöntem..... 51
6.4.1. Evren ve Örneklem 51
6.4.2. Verilerin Toplanması 52
6.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 52
6.4.4 Kullanılan İstatistiksel Analizler..... 53
6.5. Bulgular..... 54
6.5.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizi 54
6.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon Analizi 57
6.5.2. Regresyon Analizi..... 58
7. SONUÇ..... 62
ÖNERİLER 64
KAYNAKÇA 65
EKLER..... 76
EK 1. Anket Formu..... 76
ÖZ GEÇMİŞ..... 79

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Modeller……. 11

Tablo 2: Kaufman'ın 5 Düzeyli Eğitim Değerlendirme Modeli……..……. 14

Tablo 3: Demografik Değişken Tablosu……... 51

Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi…….……...….. 55

Tablo 5: Ölçekler Arası Korelasyon Tablosu……...……. 57

Tablo 6: EEU ve ÖP Arasındaki İlişki ve Yönetici Desteğinin Aracılık Rolünün Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları ……... 59

Tablo 7: EEU ve ÖP Arasındaki İlişki ve Yönetici Desteğinin Aracılık Rolünün Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları …… 60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Eğitim Süreci…… 3

Şekil 2: Araştırmanın Modeli…….. 49

KISALTMALAR

BP: Bireysel Performans

EEU: Eğitim Etkinliğinin Uygulanması

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖP: Örgütsel Performans

YD: Yönetici Desteği

1.GİRİŞ

Günümüz dünyasında yapılan birçok araştırma işyerinde uygulanan eğitimin, performansı arttırıcı bir etkisi olduğu sonucuna ulaştı. Bununla birlikte insan sermayesi teorisi, işletmeye kazandırdığı verimlilik artışı açısından işletme eğitiminin sağlanmasının nedenlerini açıkladı (Smith ve Hayton, 1999). Eğitimin bir takım sonuçları bulunmaktadır: Eğitim, benlik saygısını artırmak, maliyeti düşürmek, daha iyi ürün ve hizmet kalitesi, daha yüksek çalışan memnuniyeti, işletme maliyetlerini düşürmek, yeni teknolojiyi kullanmak, bir hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla yeteneği elde tutmak ve geliştirmek, ekip çalışmasını geliştirmek, daha fazla iş doyumu sağlamak ve örgüte olan bağlılığı arttırmak (Chiang ve diğ., 2005).

Bir yandan, çalışanların eğitimi üzerine yapılan araştırmaların birçoğu, organizasyonel etkinliği artıran ana rasyonel-ekonomik sonuçları araştırırken, bir yandan da ekonomik olmayan sonuçlara dikkat edilmiştir (Tharenou ve diğerleri. 2007). Şirketlerin insan kaynakları uygulamalarını benimsemelerinin ve özellikle çalışanların eğitiminin sebeplerini bulmak için örgütsel davranışın rasyonel olmayan tarafını göz önüne almak gerekmektedir (Esteban-Lloret ve diğ.2016). Tharenou ve diğ., (2007)' ne göre iki hakim teori vardır: İnsan sermayesi ve kaynak tabanlı görüş. Bu yaklaşımlar, organizasyonel performansı arttırmak için insan sermayesini veya kapitalin arttırılması yönünde bir eğitim vizyonu vurgulayan ekonomik-rasyonel faktörlerdir (Esteban-Lloret ve diğ., 2016).

İnsan sermayesine yapılan yatırım olarak eğitim, yalnızca kuruluşun kendisi için değil, aynı zamanda bireysel çalışanlar için de yararlıdır. Bir yandan, eğitim ve gelişme,organizasyonun her seviyesinde ki iş bilgi ve becerilerini geliştirir, iş gücünün moralini arttırır ve çalışanların örgütsel hedefleri belirlenmesine yardımcı olur ve böylece daha olumlu tutumlar yardımıyla işletme içerisinde organizasyonel etkinliği arttırır. Öte yandan, eğitim, bireylerin daha iyi kararlar almalarına ve etkili

problem çözmelerine; kendi gelişimini ve kendine güvenini teşvik etmeye ve elde etmede yardımcı olur. Bir kişinin stres, gerginlik, hayal kırıklığı ve çatışmaları ele almasına yardımcı olmak suretiyle bireysel çalışanlara fayda sağlar; iş doyumu ve kişiyi tanıma ve kişisel hedeflere doğru ilerletme ve etkileşim becerileri de geliştirir (Tahir ve diğ., 2014).

2. EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN SİSTEMATİK OLARAK YÜRÜTÜLMESİ

2.1. Eğitime Genel Bakış

Ampirik çalışmalar, sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturması muhtemel olan insan sermayesinin, en kritik organizasyonel varlık olduğu görüşünü desteklemektedir. Günümüzün rekabet koşulları, örgütlerin rekabetçi konumlarını korumak için yenilik yapmalarını zorunlu kılmakta, ancak organizasyonun hedeflerine ulaşmada en önemli araçlardan biri olmasına rağmen ihmal edilmektedir (aktaran, Bulut ve Culha, 2010; aktarılan, Barney, 1991, Kanter, 2006). Eğitim, rekabet avantajı sağlamak için kullanıldığında, entelektüel sermayeyi yaratma yolu olarak gösterilmektedir (Noe, 1999, s.4). Çalışan eğitimi, herhangi bir organizasyonda modern yönetim uygulamasının kalbindedir (Purcell, 2000). Böylece örgüt eğitimi, işe alım, seçme ve ödüllendirme gibi diğer faaliyetlerle birlikte insan kaynakları, yönetim fonksiyonlarından biri haline gelir. Gelecek için başarılı insan kaynakları planlaması ancak sürdürülebilir eğitim yoluyla mümkündür; örgütsel eğitim, örgütsel stratejinin en önemli yönlerinden biridir (Bulut ve Culha, 2010). Çalışanlar, çok boyutlu bir motivasyon, erişim, yarar algısı vasıtasıyla operasyonel olarak desteklenirler.

Eğitim, bireysel, takım ve organizasyonel etkinliği artırmak amacıyla öğrenme ve gelişim için sistematik bir yaklaşımı ifade eder. Alternatif olarak, gelişim, kişisel gelişim amacıyla yeni bilgi veya becerilerin kazandırılmasına yol açan faaliyetleri ifade eder. Bununla birlikte, belirli bir araştırma çalışmasının eğitim, gelişim ya da her ikisine hitap edip etmediğinin kesin olarak tespit edilmesi zordur (Aguinis ve Kraiger, 1999). Bu açıdan bakıldığında eğitim ve gelişim kavramları birbirine oldukça yakındır.

Eğitimi bir işletmede uygulanan bir faaliyet olarak ele aldığımızda, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Eğitimin amacı eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır (Noe, 1999, s.4).

Eğitim sonuçları dikkate alındığında bu çalışma, eğitim etkinliğinin gerçekleştirilmesinin örgütsel ve bireysel performansa etkisinin incelenmesini amaçlamaktadır. Literatürde bu alanda çalışmalar yapılmış olmakla birlikte, henüz yeterli sayı ve düzeyde olmadığı görülmektedir. Ayrıca, eğitim etkinliğinin sistematik bir şekilde uygulanmasının örgütsel ve bireysel performansa etkisinde yönetici desteğinin aracı rolüne ilişkin yerli literatür de yapılan ilk çalışma olması, bu araştırmayı önemli kılmaktadır.

2.1.1. Eğitim Dizayn Süreci

Her işletme kendi stratejileri doğrultusunda, uygulayacağı eğitimin sistematik bir şekilde yürütülmesi için eğitim dizayn süreci uygular. İlk olarak eğitimin neden gerekli olduğu ve bir eğitimden ne eklendiği kararlaştırılarak eğitimin amaçları belirlenir. Sonrasında eğitimin gerçekleştirilmesi için karar verecek olan kurul, eğitimi gerçekleştirecek eğitimci ve eğitim araçları oluşturulur. Hangi çalışanın eğitime ihtiyacı olduğu ve hangi konularda eğitim alması gerektiğini saptayabilmek adına eğitim ihtiyaç analizi yapılır. Bundan sonraki aşamada eğitim etkinliğinin gerçekleştirilebilmesi için planlamalar yapılır ve eğitim uygulanır. Son aşama ise uygulanan eğitim hakkında geri bildirim sağlayabilmek adına eğitim etkinliğinin değerlendirilmesidir.

Amaçların Belirlenmesi

⇩

Eğitimde Örgütlenme

⇩

Eğitim İhtiyaç Analizi

⇩

Eğitim Planlaması

⇩

Eğitimin Uygulaması

⇩

Eğitim Değerlendirilmesi

Şekil 1: Eğitim Süreci
Kaynak: Sabuncuoğlu, (2011)

Bu doğrultuda eğitim etkinliğinin gerçekleştirilmesi için izlenmesi gereken her aşama ve süreç boyunca uygulanması gereken noktalardan aşağıda bahsediyor olacağız.

2.1.2. Eğitimin Amaçları

İşletmeler tarafından yürütülen eğitimin uygulamalarından beklene amaçları genel bir değerlendirme içinde iki başlık altında inceleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 2011, s.128-129):

Ekonomik Amaçlar
-Üretim artışı
-Kalite artışı
-Maliyetlerde düşme
-Zamandan tasarruf
-Fire ve ıskartaların azalması
-İş kazalarının azalması
-Makinaların rasyonel kullanımı
-Devamsızlığın ve işten ayrılmanın azalması
-Daha az personelle çalışma
-Bakım giderlerinde azalma
-İş metodlarında gelişme
-Fazla mesaide azalma
-Hatalarda azalama
-Maliyetlerde azalma

İşletmelerin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar, üretimde maliyeti en aza indirirken karım maksimize edilmesini sağlamaktır. Bir yandan da kaliteyi arttırarak hataların azalmasını ve mesleki kazaların minimuma indirilmesini sağlamaktır.

Sosyal İnsancıl Amaçlar

- Moral ve özgüven duygusunda yükselme
-Davranışlarda gelişme
-İş tatminini sağlama
-Yaratıcılıkta gelişme
-İşbirliği ve dayanışmayı sağlama
-Yeni bilgi ve becerileri sayesinde işgücü piyasasında değer artışı
-Terfi olanakları
-Ücret düzeyinde yükselme

Eğitim, sadece işletmelerin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda çalışan insanlara dolaylı ve dolaysız katkı sağlayan bir süreçtir. Eğitimin sistematik bir şekilde uygulanması, çalışan gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak, bireyleri kişisel ve toplumsal bir doyuma sürükler.

2.1.3. Eğitim İhtiyaç Analizi

Bir eğitim ihtiyaçlar analizi öncelikle eğitimin nerede yapılması, nelerin öğretilmesi gerektiği ve eğitilmesi gereken kişilerin belirlenmesi için yapılır (Goldstein, 1993). İhtiyacın belirlenme amacı, eğitim ihtiyacının var olup olmadığının, kimin eğitime ihtiyaç duyduğunun ve hangi görevler için eğitimin gerektiğinin saptanmasıdır (Noe, 1999, 56).

Eğitim ihtiyaç analizinin üç bileşeni bulunmaktadır:

Organizasyonel Analiz: Örgütsel analizin amacı, bir eğitim programının uygulanmasını etkileyebilecek organizasyonun sistem bileşenini özetlemektir (Goldstein, 1993). Yani, örgütsel hedefler, mevcut kaynaklar, kısıtlamalar ve eğitim transferinin sağlanabilmesi gibi faktörlerle eğitim hedefleri arasındaki uyumu ele alır.

İş Analizi: Bir iş / görev analizi, işte yapılacak iş işlevlerinin ayrıntılı bir açıklamasını, işin hangi koşullarda yerine getirileceğini ve iş için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumları; bu bilgi, beceri ve tutumların analiz edilen görevlerin gerçekleştirmesinde ne kadar gerektiğini ortaya çıkarmaktadır (Salas, E. ve Cannon-Bowers, J. A., 2001).

Kişi Analizi: Bu bileşen, bireyin güçlü ve zayıf yönleri tanımlar, ancak belki de daha önemlisi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri etrafında dönen, kişinin ihtiyacı olduğu ve gerekli görülen yanları için iyileştirme önerileri sunar (Salas, E. ve Cannon-Bowers, J. A., 2001).

2.1.4. Eğitim Planlanması ve Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitim gereksinimleri saptandıktan sonra ilgili bölüm yetkilileri tarafından belirli zaman periyodlarına göre eğitim programları hazırlanır. Bu süreç içerisinde eğitim konuları ve eğitimi sağlayacak olan eğitim organları belirlenir. Çalışanların eğitim için motivasyonları sağlanır ve eğitimin uygulanabilmesi için bir uygun bir ortam hazırlanır.Eğitimin hangi teknikle, nerede ve kimler tafafından verileceği ve süresinin ne kadar olacağına karar verilir.

Yukarıdakilere ek olarak eğitim planlaması yapılırken, eğitime ayrılacak bütçe oluşturulur.Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiği için, eğitimden beklenen katkılar oranında eğitime kaynak ayrılır (Sabuncuoğlu, 2011, s.144).

2.1.5.Eğitimin Uygulanması

Eğitim etkinliği uygulanırken dikkat edilmesi gereken bir takım unsurlar bulunmaktadır. Eğitimin uygulanacağı yer, kullanılan yöntem ve araçlar doğru bir şekilde belirlenmedir. Eğitim yapılacak yer katılacak personelin ulaşımının kolay olacağı, aydınlatmanın, ısının yeterli olacağı, eğitilenin dikkatini dağıtacak çevresel faktörlerin olmadığı bir ortam tercih edilmeli. Zaman belirlenirken eğitime katılanların birer çalışan olduğu unutmamalı ve onların en uygun olacakları zamanlar tercih edilmelidir. Eğitim zamanı çalışanın mesai saatleri ile birebir çakışıyorsa yönetimden de kaynaklı olarak eğitime katılımı planlandığı kişi sayısı istenildiği gibi olmayabilir (Sabuncuoğlu, 2011, s.126).

Eğitimi verecek kişi öğretim yöntem –tekniklerini ve eğitim materyallerini belirlerken eğitimin amaçlarını, yetişkinlerin eğitim özeliklerini, eğitim için olanaklar ve süre gibi özellikler dikkate alınmalıdır. Eğitim verecek birey gerekli yeterliliğe sahip olmalıdır. Eğitim verilen konuda teknik yeterlilik, mesleki bilgi sahibi, beceri sahibi, davranış ve tutumları bakımından örnek alınan bir özelliğe sahip olmalıdır. "Öğretilen konuda formal yeterliliği; konuda gerekli formasyon eğitimine sahip, yetişkin eğitimini bilen uzman kişi olmalıdır." (Kartoğlu, s. 35). Eğitimci işletme içinden veya işletme dışından olabilir. Önemli olan verilecek eğitim konusu hakkında uzman ve yetişkin eğitim özelliklerini bilen biri olmasıdır.

Eğitim ortamı gereksinimleri karşılayacak eğitimci ve eğitilen için zengin bir ortam sağlayacak şekilde olmalı, gereksinimlere uygun sürekli, planlı ve etkili bir hizmet içi eğitim sağlanmalıdır. Ortam eğitim alan bireylerin dikkatini çekebilecek ve zamandan ekonomi sağlayacak şekilde düzenlenmeli ve öğrenmeye ilişkin süreç ve teknikler sürekli olarak her aşamada değerlendirilmelidir.

Uygulama Yerine Göre Eğitim

Eğitim etkinliği gerçekleştirilirken uygulama yerlerine göre iki ana başlıkta incelenebilir. Bunlar, iş başında eğitim ve iş dışında eğitimdir.

İş başında eğitim, normal çalışma ortamında verilen, eğitim uygulanırken gerçek araç ve gerecin kullanıldığı, eğitim masrafları bakımından en düşük bütçeyle uygulanabilen, direkt yönetici veya nezaretçi gözetiminde yapılan eğitimdir. İş başında eğitim, işin yapılarak öğrenilmesidir. Eğitimi alan personel, işi, tecrübeli personeli gözlemleyerek ve gerçek materyaller ve makineler ile birlikte çalışarak öğrenir. Maliyeti oldukça düşüktür. İş başında eğitim sayesinde personelin işi öğrenmesi daha kolaylaşır. Kuruluşlarda en çok görülen ve yaygın olarak uygulanan yöntemdir. Bu yöntem genellikle, yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir düşüncesine dayanır (Tengilimoğlu, 2012). İş başı eğitimlere, rotasyon, koçluk, staj, yetki göçerimi yoluyla eğitim örnek olarak verilebilir.

İş dışında eğitim, personele çalıştığı ortamın dışında verilen eğitimdir. Genelde bu eğitimler, iş yerinden uzakta, sınıf ya da toplantı salonlarında yapılır. İş dışında

eğitim, personelin her zamanki toplumsal ve psikolojik çevresinin dışında, iş yerinden ayrı bir ortamda eğitilmesi yöntemidir. Bu eğitim yönteminde birey işletme içinde veya dışında olsun, iş yerinin dışındaki bir ortamda yapılan eğitim çalışmalarına katılmasıdır. Bu eğitim türü, hızlı öğrenmeyi hedef alan kısa bir kurs şeklinde olabileceği gibi, birkaç hafta veya birkaç ay süren yoğun bir eğitim şeklinde de uygulanabilir (Kol, 2009). İş dışı eğitim yöntemlerine kurslar, paneller, seminerler örnek olarak gösterilebilir.

Eğitimde Kullanılan Yöntemler

Eğitim etkinliğinin gerçekleşmesi için birçok yöntem bulunmaktadır ama temel olarak'geleneksel eğitim yöntemleri' ve 'teknoloji temelli eğitim yöntemleri' olmak üzere ikiye ayrılır.

Geleneksel Eğitim Yöntemleri (Noe, 1999, s.190-192-209):

Sunuş Yöntemleri, eğitilenlerin, bilginin pasif alıcıları olduğu yöntemleri ifade eder.
Uygulamalı Eğitim Yöntemleri, eğitilenlerin öğrenmeye aktif olarak katıldığı eğitim yöntemlerini ifade eder.Bu yöntemler, spesifik becerilerin geliştirilmesi, beceri ve davranışın işe nasıl transfer edildiğinin anlaşılması için idealdir.
Grup Kurma Yöntemi, takım veya grup verimliliğini arttırmak için tasarlanan eğitim metodlarıdır.Aynı zamanda eğitilenlerin becerilerini arttırmayı hedefler.

Teknoloji Bazlı Eğitim Yöntemleri (Noe, 1999, s. 224-235-236) :

Multimedya eğitim, görsel işitsel eğitim ile bilgisayar destekli eğitimin birleştirilmesidir. Bu program, yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirmektedir.
Uzaktan Öğrenme, telefon veya kişisel bilgisayarlar aracılığıyla, iki yönlü iletişim kurulması ile, coğrafik açıdan dağınık bir sapıya sahip işletmelerin çalışanlarını eğitmeleri için kullanılan bir yöntemdir.
Eğitim Destekleme Teknolojileri, Uzman Sistemler (belirli sistemlere uzman insan bilgisini uygulayan ve organize eden (genellikle yazılım) teknolojileridir), Elektronik Performans (istenilen bilgi veya tavsiyeye ulaşmayı sağlayan bilgisayar

uygulamalarıdır) veya Groupware (birçok kullanıcının, eş zamanlı olarak aynı dökümanı izlemesi, paylaşması ve bilginin organizasyonunu sağlayan özel yazılım tipi) dan oluşan, eğitim etkinliğini destekleyen faaliyetlerdir.

Eğitimde Kullanılan Materyaller

Eğitimde kullanılan materyaller, bilginin öğrenene ulaştırılabileceği farklı yollar ve ortamlar olarak tanımlanabilir. Öğrenme-öğretme sürecinde kaynak ile alıcı arasında bilgiyi taşıyan her unsur öğretim materyalidir. Bir öğretim aracı kullanılmak istendiği zaman, bir aracın eğitime katılanlar için uygun olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Katılımcıların ilgisini çekmeyen araçlar öğrenme ortamında kullanılmamalıdır.

Öğretim materyallerinin türleri, görsel, işitsel, görsel-işitsel ve teknoloji destekli araçlar olabilir. Görsel Araçlar, sunumu basitleştirmek, düşünceyi canlandırmak, anahtar noktaları vurgulamak, istatistiksel verilerin anlaşılabilirliğini artırmak, karşılaştırma yapmak, ilişkileri göstermek, yeni kavramları ve detayları açıklamak, varlıkların nitel boyutlarını sergilemek amacıyla kullanılır. Resimler, fotoğraflar, yazı tahtası gibi… Görsel ve işitsel araçlar: öğrencilerin başkalarının yaptıklarını gözleyerek, görme ve işitme duyu organları kullanılarak edinilen en somut yaşantıları sunan öğretim araçlarıdır. Görsel-işitsel araçlar, sunumu basitleştirmek, düşünceyi canlandırmak, önemli noktaları vurgulamak, istatistiksel verilerin anlaşılabilirliğini artırmak, karşılaştırma yapmak, ilişkileri göstermek, yeni kavramları ve detayları açıklamak, varlıkların nitel boyutlarını sergilemek amacıyla kullanılır. Videolar en bilindik örneğidir. İşitsel araçlar: öğrencilerin işitme duyularına hitap eden araçlardır. Yalnızca kulağı etkilediği için oldukça soyut yaşantılar sağlar. Bu araçların öğretim açısından faydalı olabilmesi için diğer araçlarla birlikte kullanılması daha uygundur. Radyo, pikap, plak, teyp, ses bantları gibi… Teknoloji destekli araçlar ise yukarıdaki örnekler arasından teknolojiyle ilişkili olan her şey, videolar, slaytlar, ses kayıtları olabilir (Demirel, 2004).

2.2. Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Başka herhangi bir örgütsel faaliyet gibi eğitim de,zaman, enerji ve para gerektirir. İçsel teşvik, planlama ve çalışanların gelişimine yol açan bir strateji için kritik bir yatırımdır. Uzun süredir kariyer gelişimine ve çalışanların iş doyumuna katkıda bulunarak 'çalışanlara yapılan yatırım' hem verimlilik hem de emektir (Bowes, 2008).Bu nedenle kuruluş, yatırımlarının etkin bir şekilde faydası olup olmadığını bilmelidir.Bu yüzden sürekli olarak eğitim ve gelişim değerlendirilmesi gereklidir. Eğitimin ve gelişimin değerlendirilmesi, eğitimin, katılımcının performansına ve davranışına etkisinin değerlendirilmesi anlamına gelir (Topno, 2012).

Eğitim ve gelişim değerlendirilmesi,eğitim programının en önemli unsurudur. Genellikle tüm iyi eğitim ve geliştirme programları, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesiyle başlar ve eğitimin değerlendirilmesi ile sona erer (Gopal,2009). Eğitim değerlendirmesi, katılımcıların öğrendiklerini kendi çalışma yerinde veya düzenli rutin süreçlerde uygulayabilmelerini sağlar (Nagar, 2009). Eğitimin değerlendirmasinin temel amaçları aşağıda sıralanmıştır (Topno, 2012):

- Eğitim ve geliştirme hedeflerinin karşılanıp karşılanmadığını belirlemek.
- Eğitim ve geliştirme programının farklı bileşenlerinin (örn., içerik, eğitim yardımları, tesisler ve çevre, program çizelgesi, sunum biçimi, eğitmen vb.) etkinliğini belirlemek.
- Eğitim ve geliştirme programının maliyeti adaletli olup olmadığını tespit etmek.
- Gelecekteki programa kimin (olası katılımcıların sayısının ve türünün) katılmasını kararlaştırmak.
- Hangi katılımcıların belirli programlardan en fazla veya en az kazandığını değerlendirmek.
- Gelecekteki programları daha etkili tasarlamak, geliştirmek ve sunmak için pratik içgörünün kazanılması.
- Eğitim ve geliştirme çabalarının politika kılavuzlarına ve belgelerine uymak.
- Öğrenme aktarımının kapsamını, yani bir katılımcının işine ne ölçüde uygulandığını kontrol etmek.

- Eğitim programının, kursa gidenlerin gereksinimlerine uygun olup olmadığını belirlemek.

Örgütlerde uygulanan eğitim etkinliğinin ölçülmesine yönelik ilk bilimsel çalışmalar, II. Dünya Savaşı yıllarında Amerika'da verimliliğin arttırılması ve deneme sürelerinin kısaltılması için düzenlenen Sanayi Eğitimlerinin (The Training With Industry) etkilerinin değerlendirmesi sırasında gerçekleştirilmiştir. 1950'li yıllarda yapılan çalışmalarda eğitimin değerlendirilmesine değişik bakış açılarıyla yaklaşılmıştır. Bazı çalışmalarda, değerlendirme esnasında, eğitim programlarından kaynaklanan davranışların değişime odaklanılmış, farklı çalışmalarda eğitimden kaynaklanan kesin sonuçların (verimlilik, kalite, kaza ve fire oranları) ölçümü, katılımcıların eğitim programı sonucunda doldurdukları görüş formlarının değerlendirilmesi ya da eğitim esnasında gerçekleşip, artan bilgi düzeyi, geliştirilmiş beceriler ve tutumlarla ölçülebilen öğrenme esas alınarak incelenmiştir. 1960'lı yıllarda ise konunun önemi daha da anlaşılmaya başlanmış ve konuya yönelik çalışmalara olan ilgi özellikle artmıştır. Yeni teknikler geliştirilmiş, eğitimin gerçek etkilerinin ortaya konması için, kontrol grupları ve ön test-son test testlerin kullanıldığı görülmüştür. Bu dönemden itibaren kullanılan teknik ve yöntemlerle ilgili bir çok bilimsel teori geliştirilmiştir. Özellikle Kirkpatrick'in "dört aşamalı eğitim programlarının ölçülmesi modeli" pek çok kriteri sistematik şekilde bir araya getirmiştir (aktaran Eroğlu, 2006; aktarılan, Elizabeth M. Hawthorne, 1987; Warren S. Blumenfeld, 1966).

Tablo 1: Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Modeller

GIPP (Galvin, 1993)	4 Aşama: İçerik, Girdi, Süreç ve Ürün
CIRO (Warr ve diğ., 1970)	İçerik, Girdi, Tepki ve Çıktı
Brinkerhoff (1987)	6 Aşama: Amaçların Belirlenmesi, Programın Dizayn Edilmesi,Programın Uygulanması,Erken Değerlendirme,Orta Dönem Değerlendirilmesi, Etki ve Değer
Systems Approach (Bushnell, 1990)	4'lü Uygulama: Girdi, Süreç, Çıktı ve Sonuçlar
Kraiger, Ford ve Salas (1993)	Öğrenme 3 kategoride gerçekleşir (bilişsel, yetenek bazlı ve etkin).Her aşamanın kendine ait değerlendirme modeli olması

	gerektiğini önerirler.
Kaufman and Keller, (1994)	5 Aşama: Tepki ve Etkinleştirme, Elde Etme, Uygulama, Örgütsel Sonuçlar ve Sosyal Sonuçlar
Holton (1996)	Beş kategorinin değerlendirilmesi: İkincil Etkiler, Motivasyon Faktörleri, Çevresel Faktörler, Sonuçlar, Yetenek Elementleri
Phillips (1996)	Tepkinin değerlendirilmesi, öğrenmenin değerlendirilmesi, öğrenilenlerin işte uygulanmasının değerlendirilmesi, iş sonuçlarının ve finansal sonuçların değerlendirilmesi

Kaynak: Desimone ve diğ., (2003)

2.2.1. Kirkpatrick Modeli

Kirkpatrick Modeli, eğitimin sonuçlarını farklı aşamalarda ve organizasyonel sonuçları ayrı bir başlık altında değerlendirdiği için oldukça ilgi çekmiş ve 1960'larda ortaya atılmasına rağmen hala kabul gören bir model olmuştur. Kirkpatrick, eğitimin değerlendirilmesini dört aşamada ele alır: Tepki, öğrenme, davranış ve sonuç aşaması. Bu aşamalar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Kirkpatrick, 1994):

Tepkilerin ölçülmesi (reaction): Bu aşamada, eğitime katılan kişilerin, eğitime karşı olan tutumlarını ölçmektedir. Modelin ilk aşaması, eğitime katılanların eğitimi beğenip beğenmediklerini değerlendirir.

Öğrenilenlerin ölçülmesi (learning): Bu aşamada, eğitim sonrasında katılımcıların bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimler değerlendirilir. Bir takım testler ile eğitime katılan kişinin eğitimden elde ettiği bilgi ölçülür.

Davranışların ölçülmesi (behavior): Eğitim sonrasında katılımcılar işlerine geri dönen katılımcıların, öğrendiklerinin iş esnasında ne kadarını davranışlarına yansıttığına bakılır. Davranışlardaki değişimin ölçümü, eğitim verildikten belli bir süre sonra ve belli aralıklarla, gözlem, anket vb. tekniklerle değerlendirme gerçekleştirilir.

Sonuçların ölçülmesi (results): Eğitim programının organizasyonel düzeydeki sonuçlara etkisinin ölçüldüğü aşamadır. Bu organizasyonel değişkenler: kalite,

maliyet, verimlilik, işgücü değişim oranı, iş kazaları oranı, hata oranları, maliyetler, satışlar, müşteri tatminini, çalışan tatminini yükseltmek, vb.2 dir (Eroğlu, 2006).

2.2.2. CIPP Modeli (Context, Input, Process ve Product)

CIPP program değerlendirme modeli Daniel L. Stufflebeam, (1983) tarafından geliştirilmiştir. Değerlendirme dört aşamaya değinir: durum değerlendirme, girdi değerlendirme, süreç değerlendirmesi ve ürün değerlendirmesi. Değerlendirmenin en önemli amacı, bir programın işleyişini iyileştirmek olduğu görüşüne dayanır (Topno, 2012).

İçeriğin değerlendirme: Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçlar ışığında hedeflerin formüle edilmesini içerir.
Girdi Değerlendirmesi: Girdi değerlendirmesi, programın istenilen içeriğinin incelenmesini içerir. Program stratejileri, faaliyetlerin, ihtiyaçların değerlendirilmesi ve içeriğin değerlendirmesi sırasında belirlenen hedefleri ve hedefleri ne ölçüde desteklediğini değerlendirmek üzere tasarlanmıştır.
Süreç değerlendirmesi: Kuruluş tarafından geliştirilen eylem planının uygulanmasının sürekli bir değerlendirmesidir.Programın süregelen ve sistematik bir şekilde izlenmesi.
Ürün Değerlendirmesi: Eğitim ve gelişim hedeflerine ulaşmanın ölçülmesi ve yorumlanmasını içerir.

2.2.3. CIRO Modeli (Context, Input, Reaction ve Outcome)

Bu model, eğitimin dört yönünün değerlendirilmesine dayanıyordu: içerik, girdi, tepki ve çıktılar. CIRO modelinin temel gücü, hedeflerin (içeriğin) ve eğitim ekipmanının (girdi) dikkate alınmasıdır.
İçerik Değerlendirmesi, eğitim ihtiyaçlarının doğru saptanması ve organizasyonun kültürü ve iklimi ile ilgili hedeflerin belirlenmesi gibi unsurlara odaklanmaktadır.
Girdilerin değerlendirmesi, eğitim faaliyetinin tasarımı ve sunumu ile ilgilidir.
Tepki değerlendirmesi, eğitim deneyiminin kalitesi hakkında bilgi edinmeye ve kullanmaya bakar.

Sonuç değerlendirmesi, faaliyetten elde edilen başarıya odaklanır ve üç aşamalı olarak değerlendirilir: acil, ara değerlendirme ve nihai değerlendirme. Acil değerlendirme, bir katılımcının işe dönmeden önce bilgi, beceri veya tutum değişikliklerini ölçmeye çalışır (Topno, 2012). Santos ve Stuart, (2003) orta değerlendirme, eğitimin iş performansı ve öğrenmenin işyerine nasıl geri döndüğü üzerine etkisini ifade eder. Son olarak, nihai değerlendirme, eğitimin genel sonuçlarla ilgili departmansal veya örgütsel performans üzerindeki etkisini değerlendirmeye çalışır.

2.2.4. Kaufman Modeli

Kaufman ve Keller, geleneksel dört aşamalı eğitim değerlendirme modelini daha geniş bir çerçeve ile inşa ederek, yeni bir model önerisinde bulunur.Bir organizasyonun yaptıkları ve sundukları şeyler, hem organizasyonun için de hem de dışında değer yaratmalıdır.Organizasyonun yüzleştiği tüm sorulara cevap veremediği için geleneksel 4 aşamalı değerlendirme modeline bir ekleme yapıldı.Kirkpatrick, dördüncü aşamada organizasyonel sonuçları değerlendiriyor ama toplumsal maliyet ve sonuçları değerlendirmiyordu. Bu model ile yatırımların sosyal dönüşüde değerlendirilir (Kaufman ve diğ., 1994).

Tablo 2: Kaufman'ın 5 Düzeyli Eğitim Değerlendirme Modeli

Aşama	Değerlendirme	Amaç
1a	**Olanak Sağlamak**	Finansal, fiziksel ve insan kaynağı girdilerinin elde edilebilirliği ve kalitesi
1b	**Tepki**	Kullanılan yöntemlerim, araçların ve süreçlerin kabul edilebilirliği ve etkinliği
2	**Elde Etme, Alma**	Bireysel ve küçük grupların becerikliliği ve üstünlükleri
3	**Uygulama**	İşletme içinde bireysel veya küçük grupların kullanımı becerikliliği ve üstünlükleri
4	**İşletme Çıktıları**	İşletme katkılarının çıktıları ve sonuçları
5	**Toplumsal Çıktılar**	Toplumun ve müşterilerin cevabı, sonuçları ve çıktıları

Kaynak: Eroğlu, (2006)

2.2.5. ROI Modeli

Son on yılda, eğitim uzmanları, eğitimin finansal açıdan iş dünyasına nasıl katkıda bulunduğu konusundaki kanıtlarını sunmakla yükümlüdürler. Phillips, (1996)

eğitimden sağlanan yatırım getirisini (ROI) hesaplamak için Kirk - Patrick'in dört seviyeli değerlendirme yaklaşımına bir başka seviyenin eklenmesini önerdi. James ve Roffe'ye, (2000) göre, Plillips'in beş seviye değerlendirme yaklaşımları eğitim değerini parasal değere çevirir ve bu da fiilen ROI'yı ele alır. Philips "çerçevesi, eğiticilere hem insan performansından, hem de ticari sonuç perspektiflerinden ROI'yi görüntülemek için mantıklı bir çerçeve sunmaktadır (Topno, 2012).

Yatırımın geri dönüşü(ROI), eğitimin parasal avantajlarının eğitim masrafıyla karşılaştırılması anlamına gelir.Eğitim masrafları doğrudan ve dolaylı olabilir. Doğrudan maliyetler, katılımcılar, eğitmenler, danışmanlar ve program materyallerini ve malzemelerini tasarlayan çalışanlar dahil olmak üzere, eğitimde yer alan tüm çalışanlar için verilen maaşları içerir; ekipman veya sınıf kiralama veya satın alımları; ve seyahat masrafları. Dolaylı masraflar, eğitim programının tasarımı, geliştirilmesi veya sunumu ile doğrudan ilgili değildir.Bunlara genel ofis malzemeleri, tesisler, ekipman ve ilgili masraflar dahildir; bir programa doğrudan fatura edilmeyen seyahat ve masraflar; eğitim departmanı yönetimi ve herhangi bir programla ilgili olmayan personel maaşları; idari personel ve personel maaşları dahil edilir.Avantajlar, şirketin eğitim programından kazandığı değerdir. Dolayısıyla, eğitim maliyetlerini değerlendirmek için genel strateji, maliyet ve fayda göstergelerini parasal olarak ölçmek ve daha sonra karşılaştırmaktır (Kumpikaitė, 2007).

ROI = Program Faydaları / Program Maliyetleri
Yatırım getirisi, net faydaları program maliyetine bölerek hesaplanır. Net faydalar, program avantajlarından maliyetlerin çıkarılması ile bulunur.
ROI (%) = Net Program Faydaları / Program maliyetleri x 10
Bu,diğer yatırımları değerlendirirken kullanılan aynı temel formül olup, ROI geleneksel olarak kazançların yatırım tarafından bölünmesi şeklinde raporlanmaktadır.

Eğitim değerlendirmesi,bir eğitim programın belirtilen performans hedefleri ve hedeflerini ne ölçüde yerine getirdiğinin belirlenmesi olarak tanımlamıştır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin en önemli yönüdür. Değerlendirme zor olabilir, çünkü

ölçülebilir hedefler koymak genellikle zordur ve sonuçlarla ilgili bilgi toplamak veya değerlendirmenin hangi seviyede yapılması gerektiğine karar vermek daha da zordur. Yüzeysel olarak gerçekleştirilen bir değerlendirmeden çok daha fazlasıdır. Bununla birlikte yukarıdaki tartışmadan, eğitim ve gelişimi değerlendirmek için bir çok model tartıştıktan sonra, eğitim değerlendirmesi için yeterli modelin mevcut olduğu ileri sürülebilir.

3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE EĞİTİM İLE İLİŞKİSİ

Son yıllarda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının şirket düzeyindeki etkilerine odaklanan araştırılmalar popülerlik kazanmıştır. Literatür, eğitim, bilgi paylaşımı ve bu tür uygulamaların örgütsel sonuçları üzerindeki etkisini inceleyen, özel İKY uygulamalarının performans etkilerine odaklanan çalışmaları içerir. Özellikle, çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi ve işin yeniden tasarımı, team-based üretim sistemleri, çalışanın eğitimi ve performansa dayalı teşvik ödülleri de dahil olmak üzere, kuruluşların performansını artırdığı düşünülmektedir(aktaran, Delaney ve Hudselin, 1996; aktarılan, Pfeffer, 1994). Kuruluşlar, küresel ekonomide rekabet etmeye çalışırken, işgücünün becerileri, bilgisi ve motivasyonu temelinde farklılaşma önem kazanmaktadır(Aguinis ve Kraiger, 1999). İnsan kaynakları yönetiminin, bir firmanın rekabette kalmasına izin vermesindeki rolü son yıllarda akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından giderek daha fazla kabul görmüştür. İşyeri öğrenimi ve sürekli gelişme, bir kuruluşun rekabet halini koruması için artık çok önemli kabul edilmektedir (Salas ve Cannon-Bowers, 2001). Kraiger'e (2003) göre, başarılı organizasyonların eğitim ve geliştirmeye diğer kuruluşlardan daha fazla yatırım yapması düşünülmektedir. Bilgi temelli bir ekonomiye doğru ilerleyen bir dünyada, insan kaynakları, önemli bir rekabet avantajı kaynağı haline gelir (aktaran García ve diğ., 2013; aktarılan, Pen˜a and Villasalero 2010).

Kuruluşların her yıl resmi eğitim ve geliştirme programlarına harcadığı önemli harcama, eğitim yatırımlarının örgütsel performansı veya sonuçlarını iyileştirilmesini

sağlayacağı beklentisiyle yapılır (Salas ve Cannon-Bowers, 2001). Eğitim, çalışanların öğrenmesini sağlamanın yollarından birisidir, ancak eğitime yapılan yatırım, eğitimin gerçekten örgütsel bir etki kazanıp kazanmadığını incelemek için kanıtların analiz edilmesini gerektirir. Eğitim, çalışana alakalı konularda, yeni bilgi ve beceriler kazandırmalıdır ve örgütsel ihtiyaçlara dayalı ve etkili bir şekilde tasarlanıp teslim edilmelidir. Eğitim, ilgili bilginin geliştirilmesini ve ilgili becerilerin kazanılmasını sağladığında, eğitimde öğrenilen becerilerin işe aktarılmasını şart koşar (Salas ve diğerleri, 1999). İşin stratejik olarak organizasyonun ihtiyaçlarıyla uyumlu olması halinde, iş performansındaki iyileşmenin örgütsel çıktılara veya verimlilik, kalite ve hizmet gibi sonuç kriterlerine yansıması gerekir (Tharenou ve diğ., 2007). Bununla birlikte, eğitim sıklıkla ciddiye alınmak, pahalı olmak, belirli bir işe geçmek ve alt çizgiyi iyileştirmemek ya da zayıf zamanlarda kontrol veya küçültme için bir maliyet merkezi olarak görülmekle eleştirilmektedir (García ve diğ., 2013).

Bu konudaki literatür araştırmalarına baktığımızda, tüm eğitim programlarının % 5'inden azı kuruluşa sağladıkları maddi menfaatler açısından değerlendirilmektedir (Swanson, 2001). Aragon-Sanchez ve diğ., (2003) İngiltere, Hollanda, Portekiz, Finlandiya ve İspanya'daki 457 küçük ve orta ölçekli işletmelere bir anket dağıtarak eğitim ve organizasyonel performansı arasındaki ilişkiyi araştırdı. Örgütsel performans, etkinlik (yani, çalışanların katılımı, insan kaynakları göstergeleri ve kalite) ve karlılık ölçütleri kullanılarak değerlendirildi. Sonuçlar, işletme içi eğitimcileri kullanarak işbaşı eğitimi ve işletme içi eğitim de dahil olduğu bazı eğitim faaliyet türlerinin, etkinlik ve kârlılığın boyutlarıyla pozitif ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. Ubeda Garc'ıa, (2005) 100'den fazla çalışanı bulunan 78 İspanyol firması da dahil olmak üzere bir araştırma yaptı. Bu çalışma, kuruluşun eğitim politikaları (örn., eğitim birimi tarafından üstlenilen işlevler, eğitim biriminin hedefleri, eğitimin niteliği ve eğitimin nasıl değerlendirildiği) ve dört tür organizasyonel düzeydeki fayda ile ilgilidir: çalışanların memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, sahip / hissedar memnuniyeti ve işgücü verimliliği. Bu çalışmada da eğitim etkinliği ile dört tür organizasyonel değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Özetle, birçok çalışma, örgütler için yapılan eğitim faaliyetlerinin örgütün tümünün yararları için avantaj sağladığı ispatlanmıştır. Bu avantajlar, doğrudan örgütsel performansı geliştiren çıktıları (ör., maliyetlerin

azaltılması, kalite ve miktarın geliştirilmesi) içerdiği kadar organizasyonel performansı dolaylı olarak etkileyen (örn. kârlılık, etkinlik, üretkenlik, çalışan başına işletme geliri) diğer değişkenleri içerir (Aguinis ve Kraiger, 1999).

Eğitim uygulamalarının etkililiğin önemini gösterebilmek için sonuçlarının hem eğitim alan kişinin bilgi, yetkinlik ve davranışsal bazdaki sonuçları incelenmeli hem de organizasyona sağlamış olduğu katkı araştırılmalıdır. Davranışsal bakış açısı, strateji ve firma performansı arasında bir arabulucu olarak, çalışanların rol davranışlarına odaklanmaktadır. Buna göre, insan kaynakları uygulamaları, örgütün stratejisi için gerekli davranışları ortaya çıkarmalı ve güçlendirmelidir. Arzulanan rol davranışlarını ortaya çıkarmak için oldukça etkili olduğunu kanıtlayan insan kaynağı uygulamalarını tanımlamak gerekir (Miles ve Snow, 1984). Arzu edilen rol davranışları, daha sonra olumlu örgütsel sonuçlara yol açmalıdır. Davranışsal perspektifin eğitime uygulanması, eğitimin organizasyon stratejisi için gerekli olan çalışan davranışlarına yol açtığı ölçüde olumlu örgütsel çıktılarla sonuçlanacağını önerir (Garcia ve diğ., 2013).

Kirkpatrick'in eğitim sonuçları değerlendirilirken ortaya attığı 4 aşamalı modeli, ilk bölümde de detaylıca bahsedildiği gibi tepki, öğrenme, davranış ve sonuç aşamasından oluşmaktardı. İlk aşamada eğitime katılanların eğitime karşı tepkileri incelenir, ikinci aşamada katılımcıların ne öğrendiği ölçülür, üçüncü aşamada davranışlarındaki değişim değerlendirilir ve son aşamada eğitim, üretkenlik, kalite, çalışan motivasyonu, müşteri memnuniyeti gibi örgütsel sonuçları ne derece etkilediğine bakılır. Aslında, çoğu kuruluş hala yalnızca eğitim programlarını tepki kriterlerini kullanarak değerlendirebilir ve eğitimin sonuç aşaması üzerindeki etkisini çok az kişi ölçer (Kraiger, 2003). Bu nedenle, eğitimin örgütsel çıktılar ya da sonuç kriterleri üzerindeki etkileri söz konusu olduğunda, eğitimin bireysel analiz kısmındaki uygulamaları ve bilimsel araştırmaları düzeyinde olduğu gibi bir ilerleme kaydedilememiştir (aktaran Tharenou ve diğ., 2007; aktarılan, Ramlall, 2003).

3.1. Eğitim Etkinliğinin Rekabet Edebilirlik İle İlişkisi

Günümüzde dinamik iş ortamında rekabet avantajlarını korumak isteyen işletmeler değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlamak zorundadır. Küreselleşme, bilgi ekonomisi, teknolojik yenilikler gibi faktörler işletmelerin stratejik esneklik kazanarak çevreyle uyumlu biçimde çalışmalarını gerektirmektedir. İşletmeler hem yerel hem de küresel pazarda yok edici rekabetle karşı karşıya kalmakta ve küresel ekonomide performanslarını sürekli arttırarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır (Nemli, Yazıcı ve Yanık, 2003). Sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayamayan işletmeler pazarda ayakta kalamazlar. Bu yüzden işletmeler rakiplerine oranla daha fazla sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı kazanmak isterler. Konumuzun küreselleşme ile olan bağlantısına bakarsak: Küreselleşme, 'rekabet edebilirlik' kavramı ile de yakından ilişkilidir. Küreselleşme, bilgi çeşitliliğini ve zenginliğini hayatın her alanına yaymış, kazanılan bilgiler insanlığın istifadesine sunuldukça gözle görülür bir rahatlama ortaya çıkmıştır. İnsanlar, dünyanın başka bir ucundaki insanlarla anında görüşüp, onlarla her türlü bilgiyi paylaşmayı, ürünlerinden haberdar olmayı ve ticaret yapabilmeyi öğrenirken, bu süreçte gelişimini tamamlamış zengin ülkelerin, zayıf ülkeleri daha da zayıflatacağı endişesini de gün yüzüne çıkarmaktadır (Balay, 2004).

Geleneksel olarak rekabet avantajı üretim kapasitesi, finansal kaynaklar, dağıtım kanalları gibi faktörlerle elde edilirdi. Günümüz rekabet dünyasında ise insan, rekabet için en önemli kaynaktır (Pahuja ve Dalal, 2012). İnsanlar öğrenme yolu ile birçok alanda organizasyona katkıda bulunabilirler. Bu rekabet ortamında her organizasyon teknolojisini geliştirerek rekabet avantajı elde etmelidir. Ama bunun için en önemli kaynağı olan insan kaynağına odaklanmalıdır. Pazarda fark yaratabilmek için oluşturacağı tüm stratejilerde insan faktörüne önemli bir yer vermelidir.

İnsan kaynağı, sürdürülebilir rekabet avantajında firmada değer yaratan ve taklit edilemeyen bir kaynaktır (Pahuja ve Dalal, 2012). Ayrıca kıt bir kaynaktır ve ikame edilemez. İnsan kaynakları aracılığı ile elde edilen rekabet avantajının rakip şirketler tarafından taklit edilmesi şu nedenden dolayı zordur: İnsanları etkin biçimde yönetmekten kazanılan avantaj gözle görülebilen, kolaylıkla anlaşılabilen bir unsur

değildir. Rakip işletmeler kullanılan teknolojiyi veya diğer kaynakları taklit edebilirler, ancak insan kaynakları sistemi gibi karmaşık sosyal yapıları taklit etmek çok zordur. Bu yüzden bir firma yetkin ve işine kendini adamış bir işgücü yaratabilmek için çalışanlarına odaklanır (Pahuja ve Dalal, 2012).

Keskin rekabetin dinamik çevresi, performanstan yüksek beklentiler ve teknolojinin yarattığı talepler, işle ilgili eğitim ve öğrenme arayışına itmiştir. İş sonuçlarında üretken bir değer sağlanması ve yüksek seviyede yeteneklerin sistematik bir yol içinde deneyimlenmesi amaçlanır (Kaushik, 2012). Küresel rekabet ortamında firmaların yeni bilgi yaratma yetisine sahip olması, rekabet üstünlüğü sağlamanın tek güvenilir kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi, yeni ürün/süreçlerin, yeni teknolojilerin yaratılmasında temel girdi olmaktadır. Küresel dünyada ayakta kalabilmek için firmalar, sürekli olarak yeni ürün/süreçler ya da yeni teknolojiler geliştirmek zorunda kalmakta, bu nedenle de daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü bir firmanın inovasyon yapma yeteneği, onun sahip olduğu bilgi kapasitesi tarafından belirlenmektedir (Demirtaş, 2013).

3.1.1. İnsan Sermayesi Kavramı ve Rekabet Edebilirlik

Pazarda rekabet avantajını ve sürdürülebilirliği sağlayan insan ve eğitim kavramlarını içinde barındıran iki tanım bulunmaktadır: ‘bilgi çağı’ ve ‘insan sermayesi’. Enformatik yüzyıl ya da bilgi çağı, bilginin üretim için temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi üretimi ve dağıtımında çalışanların çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenme yoluyla değişme ve gelişmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik örgütlenme dönemini işaret etmektedir.

Bilgi çağı, öğrenmeyi herkes için olanaklı kılan yeni eğitim teknolojilerinin gelişmesine yol açmıştır (Balay, 2004). Çalışanların bilgi ve niteliğinin ön plana çıktığı, firmalar için de maddi kaynaklarından ziyade çalışanlarının becerilerine ihtiyaç duydukları bu dönemde, çalışanlar zorunlu olarak kendilerini sürekli güncellemelidir. Dünya çapındaki firmalar çalışanlarını yeni fikirler sunmaya ve geliştirmeye teşvik etmek zorundadır.Yeni ürün geliştirmek, iş fırsatları yakalamak ve büyüyen talebi karşılamak için gereklidir ve sürdürülebilirlik için en önemli faktördür. Sürdürülebilir stratejilerin kökü inovasyona dayanır. İnovasyon, değişik

fikir demektir. Yeni bir iş girişiminin en önemli kısmıdır. İnovasyon yaratmak pazara daha önce girmemiş bir hizmeti veya ürünü sunmak demektir (Thomas ve Singh, 2013). Yeni bir fikrin ortaya çıkması için yoğun ar-ge çalışmaları yapılmalı, değişim ve gelişim temel felsefe olarak örgüt tarafından benimsenmeli ve çalışanlar da bu ölçüde kendilerini sürekli geliştirip kendi niteliklerinde ve çevrede yaşanan değişimlere uyum sağlamalıdır.

İnsan sermayesi kavramı ise, kişilerin beceri, deneyim ve bilgiye sahip olması ve bu nedenle çalıştıkları kuruluşlar için ekonomik değere sahip olması demektir. Bu beceriler, bilgi ve deneyim, sermayeyi temsil eder çünkü bu kavramlar verimliliği arttırır(Snell ve Dean, 1992).İnsan sermayesi, insanın kendi ekonomik üretkenliğini arttırması için kendisine yaptığı bir yatırım olarak tanımlanır (Olaniyan ve Okemadinde, 2008). İnsan sermayesi teorisi, bazı emeğin diğer emekten daha üretken olduğunu ileri sürmektedir, çünkü bazı kişilere yapılan eğitim yatırımı dolayısı ile daha fazla kaynak yatırımı yapılmıştır. Bu, daha fazla yatırım yapılmış olan bir makinenin daha üretken olması ile benzerlik gösterir (aktaran, Ramlall, 2004; aktarılan, Mueller, 1982).Eğitim, sermaye olarak, insan kaynağı ihtiyaçlarının ekonomik ve sosyal dönüşümünü ve gelişimi için kullanılabilir. Eğitimi bir sermayeymiş gibi düşündüğümüzde eğitim, insan sermayesi kavramı ile ilişkilendirilir çünkü üretimi arttıracak olan faktörlerden becerinin gelişimine vurgu yapar(Olaniyan ve Okemadinde, 2008).Ekonomistler geleneksel olarak, eğitim yatırımının geri dönüşü açısından eğitimden sorumludurlar.İnsan sermayesi teorisi, işletmeye kazandırdığı verimlilik artışına bakıldığında bir işletmenin neden eğitim imkanı sağlanmasının gerektiğini açıklamıştır (Ramlall, 2004).

3.1.2. İnsan Sermayesi Teorisi ve Eğitim

İnsan sermayesi teorisiysenleri, yüksek öğrenimli nüfusun üretken nüfus olduğunu savunur. Öğrenim ve insan sermayesinin ekonomik büyüme ve gelişmedeki önemi bir çok çalışmada ele alınmıştır.Robert, (1991) insan sermayesi modelini, dünyada gözlemlenen tüm teknoloji seviyeleri ve işgücü üretkenliği içerisindeki farklılaşmadan sorumlu bir model olarak geliştirmiştir. Dünya Bankası'nın,(1993) istatistiksel araştırmasıda, eğitimde yapılan gelişimlerin, Doğu Asya ekonomisinin büyümesine önemli bir katlı sağladığı bulunarak Robert'ın görüşü desteklenmiştir. Eğitimin büyüme ve gelişme sürecinde oynadığı bir diğer rol ile ilgili model de ise

insan sermayesi, inovasyon, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde önemli bir girdi olarak görülür. Bu bakış açısıyla eğitim yeni bir fikrin ortaya çıkması için gereken kasıtlı çabadır ve teknolojik gelişim sürecini hızlandırır. Pazarda rekabet edebilen bir ürün ve girişim fikri sadece teknolojik gelişime verilen kuru bir destekle sağlanmaz (Olaniyan ve Okemadinde, 2008). Teknoloji inovasyon alanının temel hammaddesidir(Thomas ve Singh, 2013) ve teknolojinin geliştirilmesi eğitim ile sağlanabilir. Bu bakış açısının savunucuları, yeni ürün geliştirme ve eğitim seviyesi arasında yakın bir ilişki olduğunu savunur (Olaniyan ve Okemadinde, 2008).

1980'lerin ortalarından bu yana,insan sermayesi teorisi modele dönüştü ve eğitim düzeyi ile işletme üretkenliği arasındaki doğrudan bağlantılar, ekonomistlerin dikkatini üzerlerine çekti. Bu neo-beşeri sermaye teorisi yaklaşımı, işletmelerin iş gücünün yeniliklere karşı uyarlanabilirliğini ve esnekliğini ve inovasyona olan cevap vermelerini iyileştirmek amaçlı eğitim verdiklerini belirtmektedir (Bartel ve Lichtenberg, 1987). OECD'nin (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) Eğitim Yeniliği ve Araştırması Merkezi (CERI) tarafından 1980'lerin ortalarında yapılan araştırmalar, eğitim, iş organizasyonu, yeni teknoloji ve yeni işçi ilişkileri stilleri arasındaki bağları çizdi (OECD / CERI, 1986, 1988).Londra'daki Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Ulusal Enstitüsü, İngiltere ve Almanya arasında eşleştirilen işletme karşılaştırmalarını kullanarak bir dizi çalışmaya öncülük etti.Bu çalışmalar, Alman işverenlerinin daha etkili eğitim sisteminin Alman işgücünün genel beceri düzeyini geliştirdiğini ve Almanca'yı etkinleştirdiklerini belirten eğitim ve öğretimin işgücü verimliliği üzerindeki etkisini inceledi ve sonuç, endüstride yüksek verimlilik ve kalite seviyelerine eğitim ile ulaşıldığıdır.Bununla birlikte, bu yaklaşımın sınırları, işletme düzeyinde verimliliği etkileyebilecek değişkenlerin ayrılmasına ve etkisinin ortadan kaldırılmasına ve eğitimin etkisinin doğru bir şekilde değerlendirilememesidir (Smith ve Hayton, 2011).

McDonald's, distribitörlerine maliyet / verimlilik ile rekabet avantajı sağlamak için eğitim uygular.McDonald's, sağlamak için Hamburger Üniversitesi'nde yoğun eğitim programını kullanıyor. Böylece franchise sahiplerinin veya distribütörlerinin olabildiğince verimli çalıştıklarını belirtti.Her ne kadar tutarlı kaliteye ulaşmak için eğitim de yapılsa da, eğitimden sağladığı rekabet avantajı, bir maliyet / etkinlik baskısından elde edilir (Schuler ve Millan, 1984).

İnsan sermayesi teorisi ayrıca, genel ve özel eğitim kavramlarını geliştirdi; işletmelerin çalışanı bağladığı ve rakip şirketler tarafından kullanılamayacağı bir eğitim için,kuruluşa spesifik eğitim masrafları için bütçe ayrılması gerektiğini önermektedir. Öte yandan, işletmelerin eğitimli çalışanların rakip firmaya gitmesinden korkmaları nedeniyle genel eğitimler verilmek istenmeyecektir.Bununla birlikte, eğitime yapılan yatırımların getireceği üretkenlikteki artışın gözlemlenmesi çok zor olmuştur (aktaran Smith ve Hayton; aktarılan Maglen, 1990; Strober, 1990, Bishop, 1994) Ayrıca genel ve özel eğitimin nitel netliği de sorgulanmıştır. En spesifik eğitim, bir miktar genel eğitim içermektedir ve bunun tam tersi de geçerlidir (Smith ve Hayton, 2011)

Bir kişinin işi ile ilgili bilgi veya yetenek, kişinin ücretini, promosyon fırsatını ve / veya pozisyonunu etkiler. Bir organizasyonda hizmet süresinin, çalışanların uzun süre o işletmede çalışma isteğinin anlaşılması, Ulrich'in (1998) entelektüel sermaye tanımındaki bağlılığın bileşenleri ile olan ilişkisine benzemektedir. Tanımı, entellektüel sermayenin, bir organizasyon içindeki her bir kişinin bilgi, beceri ve nitelikleri ile çaba sarf ederken bir yandan örgütten beklentilerinin çoğalması anlamına gelen "yetkinlik ile bağlılık" (sayfa 125) idi. Önümüzdeki yıllarda, bireylerin bir organizasyona olan bağlılığını tanımanın yanı sıra, organizasyonun birisinin içinde olmayı arzulayacağı bir ortam yaratma ihtiyacını tanımak önemli bir yere gelecektir (Ramlall, 2004).

İnsan sermayesi teorisinin temel ilkelerinden biri, herhangi bir işletme yatırımında olduğu gibi, "beceri geliştirme yatırımları daha kazançlı olacak ve yatırım getirilerinin elde edileceği süre uzayacaktır. " (aktaran Ramlall, 2004; aktarılan Mueller, 1982, sayfa 94). Yine, çalışanların elde tutulması, yatırım getirisini eksiksiz bir şekilde gerçekleştirirken önemlidir. İnsan sermayesi teorisi, işle ilgili bilgi veya yetenek için bir gösterge olarak, çalışanın kuruluştaki çalışma süresi uzunluğunu barındırır. (Ramlall, 2004).

Kuruluşların, çalışanların bilgilerinin aktarımının yapının her yerinde gerçekleştiği ya da hizmet süresi boyunca geliştirilen, önemli kişisel bilgileri kaydetmeye devam eden bir entelektüel sermaye ortamı yaratması gerekecektir. Bu derin bilgi, birçok

kişinin müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamasına, kuruluşların günümüzde rekabet ettikleri küresel ekonomide bir olumlu avantaj yaratmasına ve sürdürmesine yardımcı olacağına inandığımız şeydir (Ramlall, 2004). Ayrıca, Toracco (2000), bilginin günümüzde bir kuruluşun en değerli varlıklarından biri olarak kabul edilmesine rağmen çoğu organizasyonun bilginin değerini korumak için gerekli destekleyici sistemlerden yoksun olduğunu belirtti. İşletmeler, insanların bilgi edinmesini ve kullanmasını ümit ederken bir yandan da bilgi yönetimine karşı pasif bir tutum takınamaz; bilgi kaynakları bilinmeli ve kuruluş genelinde erişilmelidir. Rekabet üstünlüğünü korumak isteyen kuruluşlar, bilginin değerini bu amaçla kullanmaya yönelik sistemler geliştirmeye hızla ilerler. Böylece, değerli bilgiye sahip çalışanların kaybedilmesinin çarpıcı etkisini görmek kolaydır (Sunil Ramlall, 2004).

3.2. Eğitim Etkinliğinin Finansal Sonuçlar İle İlişki

Son yıllarda eğitim, örgütsel başarı için temel bir politika olarak görülmeye başlamıştır. Bu eğitimin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması için çeşitli bağlamlarda (üniversiteler, kamu idareleri, meslek odaları ve firmalar) yapılan araştırma ve maddi çabalar tarafından kanıtlanmıştır. Firmalar giderek eğitim programlarının geliştirilmesine yatırım yapmalarında, bu eğitim tanıtımının etkisi vardır. Bununla birlikte, bu firmaların çoğunun, çalışanlarını eğitmek için ayırdıkları paranın bir masraf mı yoksa bir yatırım mı olduğu gerçekten bilinmemekteydi (Garcı´a, 2005).

Eğitimin değerlendirilmesi üzerine kurulan modellere baktığımızda, Kirkpatrick'in eğitim değerlendirme modelinin üzerine inşa edilir. Bazı yazarlar ise, dördüncü seviyeyi beş değerlendirme seviyesine sahip modeller önermek üzere iki farklı gruba böler.Hamblin'in modelini (1974) bu kalıptan almaktadır.Verimlilik, kalite ya da çalışanların eğitim aldıktan sonra davranışlarında oluşan bu gelişmeleri tanımlamaya çalışan "organizasyon" adlı dördüncü bir seviyeyi öneriyor. Beşinci seviyesi, ‘nihai değeri’, karlılık, hayatta kalma ya da büyüme açısından genel organizasyonu performansına eğitim etkisi olarak ölçülebilir. Kaufman ve Keller, (1994) beş seviyeli bir modeli de açıklamaktadır. Dördüncü seviye, eğitimin şirket tarafından sağlanan faydalara olan katkısını değerlendirir ve beşinci değerlendirme topluma olan etkisini değerlendirir. Phillips modelinin (1997) dördüncü düzeyi kuruluşun, kalite veya müşteri memnuniyeti gibi sonuçlarını ölçerken, beşinci maliyet ve faydaları (ROI hesabı) karşılaştırır. Eğitimin ekonomik terimlerle

değerlendirilmesine katkıda bulunmaya çalışmak kolay bir görev değildir, çünkü maliyetlerin ayrıntılı bilgisi ulaşılabilir olsa da, faydaları ölçmek oldukça zordur. Eğitim, şirkete (ekonomik, sosyal ve kişisel) birçok avantaj sağlıyorsa da, çoğu durumda parasal etkilerinin kesin tahmini mümkün değildir (aktaran Aragon-Sanchez, 2003; aktarılan Buckley ve Caple, 1991). Buradan da anlaşılacağı üzere bir örgütün üretkenliği ve karlılığı farklı kavramlardır.

Eğitimin örgütsel sonuçlara olumlu etkileri olmasına rağmen, eğitim etkinliğini veya kârlılığını değerlendirmeye izin veren net bir maliyet-fayda ilişkisi bulunmadığını belirtmek gerekir. Bununla birlikte, bu alanda çok az araştırma yapıldığı gerçeğine dikkat çekilmelidir. Bu durumun nedenlerinden birisi, eğitim güvenilir bir göstergesi bulmanın zorluğudur; sadece somut değil aynı zamanda maddi olmayan geri dönüşlerin varlığı nedeniyle daha da karmaşık bir gerçektir (Aragon-Sanchez ve diğ. 2003).

Eğitim Yatırımının Finansal Değeri ve Finansal Yatırımın Geri Dönüşü

Önceki bölümlerde'insan sermayesi' kavramı üzerinde yoğun bir şekilde durduk. 'İnsan Sermayesi' kavramının üç ana bileşeni vardır: erken yetenek (doğuştan gelen yetenekler); örgün eğitim yoluyla kazanılan nitelik ve bilgi; beceri, yetkinlik ve uzmanlık gibi konularda aldığı eğitim. İnsan sermayesi kavramı, bir kişinin veya bir firmanın beşeri sermayeye yatırım yapma kararı (işletmenin daha fazla eğitim üstlenmesi veya finanse edilmesi), bireyler veya firmalar tarafından çalışanları adına üstlenilen diğer yatırım türlerinden doğmaktadır. Beşeri sermaye yatırımları, bireyin veya şirketin ileride (örneğin artan kazançlar veya yüksek firma üretkenliği aracılığıyla) bir getiri elde etmeyi umduğu başlangıç maliyetini, eğitim kurs ücretlerini, okuldayken kazanç kaybı ve eğitim süresi boyunca üretkenlikte düşüşü içerir (Blundell, 1999).

Fiziksel sermayeye yapılan yatırımlar da olduğu gibi, bu beşeri sermaye yatırımları, yalnızca yatırımdan beklenen geri dönüşün (ya da 'net iç karlılık oranının') büyük olması durumunda, ya birey ya da firma tarafından üstlenilecektir(Blundell,1999) Firmalar tarafından eğitime yatırım yapılmasında ki amaç işte tam olarak yatırım sonucu artan kar oranı olacaktır. Fakat uygulanan eğitimin geri dönüşünde elde edilen faydayı ölçmede birtakım zorluklar bulunmaktadır. İlk olarak, firma

verimliliği, rekabet gücü ve karlılıkla ilgili verileri elde etmek son derece zordur. Dahası, genel ve spesifik eğitim kavramlarına ampirik muadillerini belirlemede ve işçilerin ve işverenlerin masraflarının ve maliyetlerin olup olmadığı ve bunların ne kadarının hangi tarafın bütçesinden karşılanacağı konusunda sorunlar bulunmaktadır (Blundell, 1999).Tüm bu zorluklara rağmen genel kural, eğitim finansal sonuçlar üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (D'Arcimoles, 1997).

Literatürde karlılık ve eğitim üzerine yapılmış çalışmalara baktığımızda Garcia ve diğ., (2013) açık sistem modeli ile konuyu incelemiştir. Çünkü, insan kaynakları yönetimi çalışanın motivasyonunu etkiler, bu da müşteri memnuniyetini ve nihayetinde işletme kârlılığını etkiler. Bu konuda yapılmış tüm çalışmalar eğitim bir örgütün performansı için ne kadar önemli olduğunu göstermiş olmakla birlikte, eğitimden performansa giden bağlantı, kara bir kutu olarak kalır; çünkü hangi eğitim politikası değişkenlerinin iş çıktıları üzerinde en fazla etkiye sahip olduğunu bilmek mümkün değildir. Açık sistem modelleri, eğitimin stratejik ve rasyonel olarak geliştirilmiş ve mantıksal olarak birbirine uyan, bütünleşik süreçler dizisi olarak ele alınması gerektiğini vurgular. Açık sistem modellerindeki merkezi argüman şu şekilde ifade edilebilir: Eğer bir eğitim süreci, etkili bir eğitim metodunun geliştirilmesi ve kolay ölçülebilir değerlendirme kriterleri ile etkin tasarıma dönüşen doğru ihtiyaç analizine dayanırsa, bu, (1) çevre (yani organizasyon) buna gereken yatırımla cevap vereceğini ve (2) eğitim sisteminin, kuruluşun eğitim yatırımında maksimum getiri sağlayabileceğini belirtir. Dolayısıyla, hem insan kaynağı çıktıları (insan davranışlarında) hem de müşteri memnuniyeti, verimlilik ve algılanan finansal performans açısından hangi oluşum döngüsünün hangi aşamada önemli pozitif sonuç verdiğini belirlemek için bir analiz yapılır. Garcia ve diğ.(2013) tarfından yapılan bu çalışma sonuncunda algılanan finanlsal performans ve eğitim politikası arasında pozitif bir bağlantı bulurlar. Ayrıca eğitim politikalarının diğer değişkenlerlede pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu tespit ederler.

Aragon-Sanchez ve diğ.(2003) çalışanların eğitiminde daha yüksek yatırımları olan şirketlerin, daha düşük yatırımlı olanlara göre etkinlik açısından daha olumlu sonuç vereceğini söyler. Çalışanların eğitiminde daha fazla yatırım yapan şirketler, kârlılık açısından daha düşük yatırımlılara göre daha iyi sonuçlar elde edecektir.Eğitime yapılan yatırımın zaman içinde olumlu bir gecikme etkisi vardır. Son olarak, farklı

eğitim türleri, şirket tarafından elde edilen sonuçlar üzerinde (hem etkinlik hem de karlılık açısından) farklı etkilere sahip olacaktır.

Cambridge Üniversitesi ESRC (Ekonomik ve Sosyal Araştırma Konseyi) İş Araştırma Merkezi'nde (CBR) ise, 1987-95 döneminde İngiltere ekonomisinin imalat ve ticaret hizmetleri sektörlerinde 1600'den fazla bağımsız küçük ve orta ölçekli işletmeyi kapsayan geniş bir panel veri setinden faydalanıldı. Raporda, örneklemdeki eğitim ve karlılık arasında çok az sayıda tutarlı bir bağlantı bulundu (Cosh, A. ve diğ., 1998).

Delery ve Doty , (1996) finansal performans ve eğitim etkinliğinin uygulanmasının finansal performansı arttırdığı gerçeğine ulaştı. Ballot ve diğ.,(2001). Fransa ve İsveç'teki verileri, firma düzeyinde aynı değişkenlerle toplamak suretiyle eğitimin karlılık üzerindeki etkilerini inceledi. Araştırma yalnızca 1989 yılıyla ilgilidir, ancak aynı anda eğitim, kârlılık ve ortalama ücret karşılığı mevcut yatırımlar belirleyicileridir.Her bir firmaya, bu yatırımların gecikmeli etkilerini hesaba katmak için birikmiş eğitim yatırımları tarafından temsil edilen sermaye stokunu hesaplarlar Sonuçlar, eğitimin kârlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, ancak AR-GE'nin olumlu bir etkisi olmadığını göstermektedir.Bununla birlikte, iki değişken arasındaki etkileşimin en azından Fransa'da belirgin bir pozitif etkisi vardır. Firma tarafından desteklenen eğitim, önemli bir kazanç kaynağı gibi görünüyor.

3.3. Eğitim Uygulamasının Kalite İle İlişki

3.3.1. Tanım Olarak Kalite

Bir ürünün kaliteli olması, rekabet avantajı elde edebilmek açısından oldukça önem arz eden bir etkendir (Garvin, 1984). Üretim anlayışının hakim olduğu ve pazardaki rakip firmaların sayısının az olduğu dönemlerde ürünün kaliteli olması yeterliydi. Ancak, küreselleşme ile birlikte olanakların artması ve pazarda birçok rakip firmanın ortaya çıkması; üretim sonrası olan sürecin geliştirilme; sağlık, eğitim, gıda, parakende gibi hizmet sektörünü oluşturan dalların çoğalması, daha farklı kalite uygulamaları ve beklentilerini de beraberinde getirmiştir.

Kalitenin birçok farklı şekil ve boyutta tanımı bulunmaktadır. Genel anlamda baktığımızda, eksikli halinden tatmin olunsanmasına karşın belirlenen en üst

standarta erişmek (Tuchman, 1980) olarak tanımlanır. Ürün bazlı kalite anlayışı, bir üründe arzu edilen bileşenlerin gerekli görülen ölçülerde olması ile ürünün diğerlerinden ayrıştırılmasıdır (About, 1995). Müşteri bazlı kalite anlayışı, bir kişinin üründen tüm beklentilerinin karşılanması, tamamıyle üründen tatmin olması (Edward, 1968); pazarda, müşteri tercihleri tarafından oluşturulan standartlara bağlı olarak, ürünün o standartı ne kadar sağladığı ile ilgilidir. (Kuehn ve Day,1962). Üretim odaklı kalite anlayışı, tüm zorunlu kurallara uyulması, gerekliliklerin sağlanmasıdır (Crosby, 1979).Değer bazlı kalite anlayışı, mükemmellik derecesine göre kabul edilebilir fiyat veya kontrol değişkenlerine göre kabul edilebilir maliyettir (Broh, 1982). Hizmet kalitesi kavramına gelince; En genis anlamda hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir. Bir diğer tanıma göre hizmet kalitesi, bir işletmenin müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneğidir (Odabası, 2004, s.93; Okumuş, A. ve Duygun A. 2008).

3.3.2. Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Eğitim

Çalışanların eğitim uygulamalarına katılması, çalışan performansını iyileştirme ve daha kaliteli hizmet sunma konusunda önemli bir rol oynadığı büyük ölçüde kabul edilmiştir (Dhar, 2014). Bazı çalışmalar da eğitimin, hizmet kalitesini dolaylı olarak etkilediğini ileri sürülmüştür. Likert, (1967) eğitim programlarına erişilebilirliğin çalışanların bağlılık düzeyini arttırma eğiliminde olduğunu ve sonuç olarak daha iyi hizmet kalitesi sunma açısından daha iyi bir performansa neden olduğunu belirtti. Kuruluşların kendilerine bağlı bir iş gücüne sahip oldukları için müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler kurabileceği görülmüştür (aktaran Dhar,2014; aktarılan Gounaris, 2005). Dolayısıyla, sadık müşterilere sahip olmak için bir kuruluşun, sadık ve kararlı bir işgücüne ihtiyacı olduğu söylenebilir (Evanschitzky ve diğ. 2006). Zorunlu eğitim programlarının yürütülmesi, yönetimin müşterilerine sunmak istediği hizmetlerin kalitesine yönelik bağlılık düzeyini vurgular (Dhar, 2014). Örgütsel bağlılığın, eğitimle ilgili çeşitli yönler (örn., eğitimde algılanan erişilebilirlik, eğitim için algılanan destek ve eğitimden algılanan faydalar) ve müşteri hizmetleri kalitesi arasında, arabulucu rolü oynadığı bulunmuştur. Bu, çalışanların örgütlerine yönelik bağlılık düzeyinin, eğitim programlarını, yönetim tarafından gelişimine yönelik olarak attığı olumlu bir adım olduğunu düşünürken, sundukları hizmet kalitesini etkilediğini gösterir. Ayrıca Dhar'a göre eğitimden sağlanan faydalar, hizmet

kalitesini direkt önemli ölçüde etkiler, fakat eğitim ve eğitime erişim hizmet kalitesini önemli ölçüde etkilemez.

Yukarıda hizmet kalitesi ve müşteri odaklı kalite yaklaşımlarının tanımlarına baktığımızda 'müşterinin tatmin olması' kalite adına temel gerekliliktir.Bu iki kavram birbiri ile içiçe geçmiş ve literatürde ikisine içeren birçok çalışmaya rastlanmaktadır.Yapılan bir araştırmada müşteri memnuniyetini arttırmak ve şikayetlerini azaltmak için müşteri hizmet programlarının geliştirilmesi yani müşteri hizmet eğitim programları aracılığıyla, öncelikle müşterilerin kalite konusundaki beklentilerinin belirlenmesi, sonrasında ise bu beklentilerin karşılanması ve hizmet sürecinde de arzu edilen müşteri memnuniyeti düzeyine ulaşılmasının gerekliliği belirtilmiştir (aktaran, Yağcı ve Duman, 2006; aktarılan Howard, 1999). Preston E. Smith,(1976) eğitim etkinliğine katılan mağaza müdürlerini, acil iletişim becerileri ve gelecekteki şubelerdeki müşteri memnuniyeti ve kota satışları açısından ölçülmüştür. Eğitim sonrası iletişim becerileri ile daha sonraki müşteri memnuniyeti seviyeleri arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardı. Bu durumda eğitim etkinliği iletişim değişkeninin aracı etkisiyle hizmet kalitesini olumlu olarak etkiler.

3.3.3. İş Esnasında Yapılan Hataların Azaltılmasında Eğitimin Uygulamalarının Etkisi

İşletme içinde verilen eğitimin, bireysel ve örgütsel anlamda birçok katkı sağladığından bahsettik.Yukarıda da değindiğimiz sunulan hizmetin kalitesini de arttırmaktadır.Sunulan hizmetin kalitesini arttırırken işin yapıldığı esnada ortaya çıkabilecek bir takım aksilikleride ortadan kaldırır. Eğitim etkinliğinin sağlandığı bir örgütte, hatalı üretim azalır ve çalışan personelin iş yükü ve çalışma arkadaşları ile ilgili şikâyetlerinde azalma olur. Ayrıca iş güvenliği açısından da farklı önemi vardır. İş kazaları ile ilgili verilecek eğitim kendilerini koruyabilmelerini sağlayacak, böylelikle iş kazaları olmayacak ve iş kazalarından kaynaklanan iş kesintileri yaşanmayacaktır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).

Salas E. ve diğ. (2005) sağlık sektöründe uygulama esnasında oluşabilecek hataları azaltarak hastaların güvenliğini arttırmak için sağlık çalışanlarına similasyon tekniği ile eğitim uygulamış ve sonuç olarak işbaşında yapılan hataların azaldığı tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde Elliott D. Pursell ve diğ., (1975) tarafından yapılan

çalışmada büyük bir şirketteki altmış yönetici, bir atölyeye, bir grup tartışmasına veya bir kontrol grubuna rasgele atandı. Atölye çalışması ve grup tartışması, performans değerleme ve seçme görüşmelerinde, ilk izlenimlerde ortaya çıkan derecelendirme hatalarının ortadan kaldırılmasına yönelik eğitimler içermektedir.Bu çalışmada da derecelendirme hatalarını en aza indirgemek için gözlemcileri eğiterek bu sorununun azaltılabileceği bulundu. Kelly A. Chillarege ve diğ., (2003) daha yaşlı işçilerle teknoloji becerisi kazanımı üzerine eğitim hedefinin (öğrenme hedefi ve performans hedefi) ve eğitim türünün (hata yönetimi vs, hata kaçınma) etkilerini araştırdı. Hata ile başa çıkabilmek için verilen eğitimler işbaşında yapılan hataları azatmakta ve dolaylı olarak zaman kazandırıp üretkenliği de arttırmaktadır.

Aynı şekilde, Arago´n-Sa´nchez ve diğ.(2003) 'ne göre eğitim faaliyetleri, belirli becerileri aktarmayı amaçladığında, firma kalitesinin göstergelerinde canlanma olduğunu bulur. Açıkçası, işgücünde uzmanlaşma ve esneklikten vazgeçmeyi içeriyor olmasına rağmen işteki hata oranını düşürür ve etkinliği arttırır. Gracia, (2005) çalışanların eğitim programlarına katılmalarının iş kazalarının sayısını azaltacağını tespit etmiştir.

3.4. Eğitim Etkinliğinin Bir Örgütün Üretkenliği İle İlişkisi

Eğitim ve gelişim, İKY' nin önemli bir yönüdür. Organizasyonlar, daha iyi performans için nitelikli ve yetenekli çalışanları elde etmek ister ve çalışanlar, görevi yerine getirme bilgi ve becerisine sahip olduklarında yetenekli olurlar. Eğitim ve gelişim, çalışanlara daha iyi bir kariyer yaşamı yapma ve örgütte daha iyi bir pozisyon alma fırsatı sunar. Bunu yaparken, organizasyonların verimliliğini arttırır. Öte yandan, çalışanlar, bir organizasyonun çalışanları vasıflıysa, kaynakları ve varlıklarıdır; vasıfsız ve eğitimsiz olanlardan daha iyi performans gösterirler.Bu nedenle, bu bölümün amacı, eğitim ve gelişim ile çalışanların performansı ve üretkenlik arasındaki ilişkiyi bulmaktır (Tahir ve diğ.2014). OTA (Office Of Technology Assessment) 'nın raporuna göre de eğitim, işgücü üretkenliğini arttırıcı bir etkendir. Amerikalı çalışanlar arasında yetersiz eğitim alanların diğer çalışanlara göre daha az üretken oldukları tespit edilmiştir (Bartel, 1991).

İnsan sermayesinin şirketin üretkenliği üzerindeki etkilerini gösteren birkaç mekanizma aşağıdaki gibidir (Ballot ve diğ., 2001):

- Önemli miktarda insan sermayesi olan bir yönetici ile etkin bir şekilde organize olmuş bir işletme, insan sermayesinin düşük olduğu rakiplerine göre daha iyi kararlar verecektir.
- Ar-Ge departmanındaki personelin kalitesi ve eğitimi sayesinde organizasyonel yenilikler teşvik edilecektir.
- İşletmenin içerisindeki insan sermayesi yüksek ise, o örgüt içinde yaparak öğrenme de daha yüksektir.

İnsan sermayesine sahip şirketler, diğer firmaları taklit etme kapasitesine sahiptir ve dolayısıyla diğer firmaların teknolojik bilgilerinden gelen nispeten ucuz yayılımlardan fayda sağlar. Bu firmalar ayrıca gerekli örgütsel değişiklikleri üstlenme olanağına da sahiptir. İnsan sermaysi teorisi, maddi olmayan sermayenin dinamik etkilere sahip olabileceğini öne sürer. Teknoloji sürekli olarak gelişirken, dinamik yapıdaki insan sermayesi de aynı ivmede gelişir. Bu, insan sermayesinin sadece daha yüksek bir verimlilik değil, aynı zamanda da üretkenliğin sürekli bir şekilde büyümesini sağlayabileceğini belirterek kantitatif terimlere tercüme edilebilir.Böylece, firmaların insan sermayesi değerleri arasındaki farklar, gelecekteki büyüme açısından performans farklılıklarına neden olur (Ballot ve diğ. 2001).

Bir firmanın iş gücünün beceri kompozisyonu ile işgücü verimliliği (üretkenliği) arasındaki bağlantılara dair bazı ilginç kanıtlar Ulusal Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Enstitüsündeki araştırmacılar tarafından sağlanmaktadır. Çalışmalarında, bir dizi İngiliz imalat firmasını seçip bunları benzer ürünleri üreten kıta ülkelerindeki firmalarla eşleştiriyorlar. Bu, imalat tesislerinin benzer nitelikteki örnekleriyle doğrudan verimlilik karşılaştırmalarını yapmalarını sağlar. Tüm bu çalışmalar, incelenen tüm sektörlerde, yüksek iş gücü verimliliği düzeylerinin, çalışanların yüksek beceri ve bilgi seviyeleri ile yakından ilişkili olduğunu bulmuştur. Buna karşılık, İngiltere'de düşük insan gücü becerilerinin, emek verimliliğini, seçilen makine tiplerini, makinenin firmanın özel ihtiyaçları için kullanımını, makinelerin sorunsuz çalışmasını ve yeni teknolojinin uygulanmasını olumsuz yönde etkilediği tespit edildi(Gracia,2005).

İşverenler, gelecekte daha üretken, daha rekabetçi ve dolayısıyla daha karlı bir firma olma anlamında, çalışanlarının eğitimini tamamen veya kısmen finanse etmektedir. Bununla birlikte, uygulamada, bu dönüşün ölçülmesi çok zordur. Örneğin, firmaya özel bileşen (bir çalışanın eğitimini aldığı firmadan ayrıldığı zaman, çok az veya hiç değeri olmayan, firmaya özgü bilgi ve beceriler sağlayan eğitim) ile ilgili bir eğitim, çalışanın ücretine yansıtılamaz ve yalnızca rekabet gücünün, üretkenliğin ve kârlılığın ölçümüne yansıtılabilir(Blundell R.,1999).Aynı şekilde, eğitim faaliyetleri belirli becerileri aktarmayı amaçladığında, üretkenliğin göstergelerinde canlanma vardır. Öte yandan örgüt içi eğitim iş başındayken yapılması sonuçlar üzerinde en olumlu etkiye sahip yöntemlerde biridir. Fimanın üretkenliği üzerindeki bu olumlu etki, bu tür eğitimlerin daha az aktarım problemi sunduğu gerçeğine bağlı olabilir ve bu durumda çalışanların eğitim programına katılmaları için işyerinden uzaklaşmalarına gerek kalmamaktadır. Öte yandan, eğitimli işçilerin yüzdesinde bir artış, satış hacmini olumlu olarak etkiler, fakat bir çalışan tarafından alınan ortalama eğitim saatlerinde bir artış, belki de çalışma saatlerinde azalma nedeniyle satışlarda bir düşüşe neden olur (Arago´n-Sa´nchez ve diğ..2003).

Bu konuda daha önceden yapılmış çalışmalara bakacak olursak, Bartel, (1994) ilk önce, etkili iş gücü döneminde örgün eğitim programları için basit bir kesit üretim fonksiyonunu tahmin etmeye çalışır.Aynı yılda örgün eğitimin üretkenlik üzerindeki etkisini bulamaz. Daha sonra ölçüm metotlarını değiştirir ve 1983-1986 yılları arasındaki işgücü üretkenliği değişikliğini araştırır. Eğitim programlarının sıklığında bir değişiklik olduğu bir ilk fark modeli tahmin etmektedir. Tahmin yöntemindeki bu değişiklik, eğitimin üretkenlik üzerindeki etkisinin incelenmesini kolaylaştırdı.1983 yılında beklenen işgücü üretkenliği seviyelerinin altında faaliyet gösteren işletmelerin, daha sonra yeni personel eğitimi programları uyguladığını tespit etti. Bu, 1986'ya kadar üretkenliği karşılaştırılabilir bir seviyede artışını gösterdi.

Black ave Lynch,(1996) eğitim yoğunluğu, üç özel eğitim faaliyeti türü ve diğer işyeri uygulamaları için birkaç kontrol içeren, standart bir Cobb-Douglas üretim fonksiyonunu tahmin etmektedir. Tahminler 1994 ABD-Amerikan Ulusal İşgücünün Eğitim Kalitesi Ulusal Merkezi'nden (EQW) elde edilen verilere dayanıyor.Eğitimli çalışanların satış payları üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamakla birlikte, üretim işletmelerinde mesai saatlerinin dışında meslek eğitiminin büyük bir yüzdesi,

hizmete dayalı işletmeler de ise bilgisayar eğitimi, üretkenlik üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Black ve Lynch,(1996) de hizmet sektöründe, işverenlerin sağladığı eğitim programlarının içeriğinin üretkenlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söyler. Özellikle, bilgisayar becerilerinin geliştirilmesi, kuruluş verimliliği üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahiptir, hatta sanayi için kontrol edilmektedir. Bu bulgu, Alan Krueger, (1993) 'in işyerinde bilgisayar kullanan işçilerle ilişkili yüksek ücret primlerinin kanıtlarıyla uyumludur.Bu sonuç, çalışanları eğitip eğitmemenin bir işletme için çok fazla gider olmadığını, aksine çalışanları eğitim imkanı sağladığınız durumda, kuruluşun üretkenliğini etkilediğini göstermektedir.

Ichniowski, Shaw ve Prennushi,(1997) 36 çelik sonlandırma hattı için panel verilerini kullanarak, eğitiminin üretkenlik üzerindeki etkisinin tamamlayıcı bir insan kaynakları uygulaması olduğuna karar vermiştir. Neelam Tahir ve diğ.(2014), eğitim faaliyeti (bağımsız değişken) ve çalışan performansı ve üretkenlik (bağımlı değişken) arasındaki anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit eder. Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli, (1997) tarafından yapılan araştırmalar, çalışanlarına daha fazla yatırım yapan bir kuruluşun, çalışanlarına daha az yatırım yapan kuruluşlara kıyasla daha üretken olduğunu doğrulamıştır.

3.5. Eğitim Etkinliğinin Örgüt Atmosferi İle İlişkisi

Örgüt atmosferi, örgüt iklimi kavramı ile aynı anlama gelmektedir. Örgütsel iklim, algılamaya dayalı psikolojik bir durumdur. Dahası iklim, işgörenlerin örgütün iç çevresinin atmosferine ilişkin algılarıdır. İklim, örgütsel atmosferi değerlendirmekten ziyade, tanımlamaya veya ona karşı duygusal tepki göstermeyle ilişkilidir. Bu yönüyle iklim, çalışanların örgütteki davranışları üzerinde etkili olmaktadır (aktaran; Korkmaz, 2011; aktarılan Tsui ve Cheng, 1999). Örgütsel iklim faktörlerinden bazıları, değişime örgütsel cevap verme genel transfer olanakları, akranlardan ve denetçilerden gelen geri bildirimler ve açık bir iletişim ortamıdır (Lim, 2006).

Bir şirkette uygulanan eğitim, geleneksel olarak, mevcut işi gerçekleştirmek için gerekli olan yetenek, beceri ve bilgiyi iletmeye çalışır. Bununla birlikte, yukarıdaki konuların yanı sıra çalışanların tutumlarına da dikkat edildiğinde, doğru bir eğitim uygulamasını konuşmak mümkün olur. Bu nedenle, örgütün beşeri sermayesini geliştirmeyi amaçlayan eğitimin amacı, yalnızca teknik ve becerilerin değil, aynı

zamanda insanların yaptıkları işe anlam verdiği ve örgüt içinde uyduğu değerlerin de yer alması gerekecektir. Bu eğitim anlayışı, klasik kabulünden çok daha geniş bir yaklaşımı sunar ve özellikle çalışanların yetkinliklerinin uzun vadeli tamamlanması üzerine odaklanmaktadır. Dahası, çok amaçlı bir karaktere sahip olmaktan ayrı olarak sosyalleşmiş, entegre olmuş, firmanın kültürüne motive olmuş vb. olan bir işgücünün yaratılması sağlanacak; bu sayede de hem insan sermayesi teorisine hem de şirketin kaynak tabanlı görüşüne yakın olarak işgücü piyasasında yer edinebililecektir (Gracia, 2013).

Gracia,(2005) eğitimin örgütsel nedenlerini 4 ana faktörde inceler ve bu faktörlerden biri de "insan sermayesinin geliştirilmesine yönelik eğitim" olarak adlandırır. Bu faktör işten memnuniyetini arttırmak, motive etmek ve geliştirmek, firmanın amaç ve kültürü hakkında daha iyi bilgi sahibi olmak ve nihayetinde örgüt içinde aşamalı olarak üretilecek olan yeni bilgileri aktarmak ve paylaşmaktır. Bu çerçevede eğitim uygulamasının çalışma ortamını geliştirdiği ve takım çalışmasına katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışır.Yine Gracia ve diğ.,(2013) eğitim uygulamasının dahi iyi bir çalışma ortamı ve atmosferi yarattığını bulmuş, eğitimin çalışanların toplu tutumları, davranışları ve sosyal atmosfer üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Bir işletme tarafından yürütülen eğitim çabalarının sonuçlarını nasıl etkilediğine ilişkin olarak, çalışanlar bir eğitici olarak hareket ettiklerinde, ki bu daha çok işbaşı eğitim türünde gözlemlenebilir, çalışanların katılımının arttığı gözlemlenir. Bunun nedeni, geleneksel üstünlük ilişkisi yerine öğretmen-öğrenen ilişkisinin kurulması, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri geliştirmesi, ekip çalışmasına daha elverişli bir yaklaşım getirmesi ve çalışanların motivasyon ve bağlılıklarını arttırması olabilir (Arago´n-Sa´nchez A. ve diğ., 2003).

Eğitim etkinliğinin, kültürel farklılıklardan kaynaklanan örgüt içindeki çatışmaları azalttığı üzerine birtakım çalışmalar yapılmıştır. Çok kültürlülük ve çeşitlilik terimleri, cinsiyet, engellilik, sosyo-ekonomik statü veya yaştan kaynaklı kimlik yönlerini eklemek için birbiri yerine kullanılmaktadır. Örgüt üyelerini eğitmek, değişim ajanları olarak etkili olmak için psikologlar bu çoklu kimliklerin bireyler arasındaki ve bireyler arasındaki sorunlarla aşina olmaya teşvik edilir. Psikologlar, farklı kültürel yapıdaki kişilere, psikoloji eğitim programları ile nasıl kendilerini

nasıl deneyimlediği hakkında elde edilen bulguları öğrenmeye teşvik edildi. Bu deneyimler, örgütsel iklim kriterlerine göre değerlendirilebilir: kişiler arası saygı ve değer verme, müfredat, politikalar ve uygulamalar, danışmanlık ve araştırma metodolojisi esnekliği, kaynak kullanılabilirliği ve desteği, ödüller ve tanıma, topluluk ilişkileri ve öğretim üyeleri ve çalışanlar için mesleki gelişim. Bu konuda yapılan danışmanlık, farklı kültürler arası diyalogların teşvik edilmesi, grup içi ve grup dışı çatışmaların azaltılması, işe alma ve seçim süreçleri, kültürel ve çeşitlilik kavramlarının geleneksel psikoloji eğitimi(sürekli eğitim yoluyla lisans) verilmesi gibi etkinlikler sayesinde sistem değişikliğinin gerçekleşmesinde etki gösterdiği bulundu (APA, 2003). Aynı şekilde Avustralya'da polis teşkilatında farklı toplum gruplarından gelen çalışanların kültürel farklılıklarını ve bu sebepten oluşacak iletişim problemlerini azaltmak için bir çalışma uygulandı. Organizasyon liderleri ve eğitim görevlileri tarafından değiştirilmek için dönüştürücü, vizyona dayalı yönsel bir kuvvetle birlikte liderlik eğitiminin, güçlü ve devam eden kolaylaştırıcı etkisi vardır. Kültürel değişim güçlerinin devam ettirilmesi için eğitim sürekli olarak gereklidir (Wilkinson ve diğ., 1996). Bu sayede, örgütün ikliminde kültürel farklılıklardan oluşacak olan çatışmalar azalacak ve daha kuvvetli bir iletişim hakim oluduğu bir örgüt yapısı oluşacaktır.

Martinez ve diğ., (2009) örgüt içi iletişimi geliştimek amacıyla bir eğitim programı düzenledi. Eğitim oturumunu gerçekleştirmeden önce katılımcıların dörtte biriyle yapılan telefon görüşmeleri ile bir ihtiyaç değerlendirmesi gerçekleştirildi. Bu röportajlarda katılımcılara, eğitim deneyimi öncesinde, işyerinde olumlu ve / veya zorlu ekip etkileşimleri sunan kişisel örnekler hakkında sorular soruldu. Bu röportajlar sayesinde, gerçek bir iş günü boyunca karşılaşabilecekleri gerçekçi durumları yansıtacak şekilde müfredat hazırlandı. Sonuç, katılımcıların ekip çalışmasını, iletişimi ve bu kavramların işlerine nasıl anlam ifade edebileceklerini, nasıl bir araya getirdiklerinin bir birleşimini simgelemek anlamında eğitimin etkili olduğu gözlemlendi. Eğitim süreci boyunca, örgütsel ekip çalışması ve iletişimin giderek daha olumlu bir şekilde katılımcıların işlerine etki ettiği saptanmıştır. Salas ve diğ., (1999) bir havayolu şirketinde uçuş ekibi çalışanlarına CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) eğitimi uyguladılar. Bu eğitim alan ekiplerin takım çalışması konusunda ki yetkinliklerinin arttığı tespit edildi.

4. BİREYSEL PERFORMANS VE EĞİTİM İLE İLİŞKİSİ

Bir işletmenin çalışanları, bulundukları organizasyonun önemli varlıklarıdır; dolayısıyla şirketin başarısında oynadıkları aktif rol göz ardı edilemez. Sonuç olarak, bu eşsiz varlıkların etkili bir eğitimle donatılması, iş performansını en üst düzeye çıkarmak için zorunlu hale gelir. Eğitim, çalışanların yetkinlik ve becerilerini arttırarak, entelektüel sermaye oluşturma yoluyla gelişimin sağlanmasının tek yoludur. Bununla birlikte, eğitim ve geliştirme faaliyetleri diğer personel faaliyetleri ile yakından ilgilidir. Eğitim faaliyetleri sonucunda ulaşılmak istenilen amaç her ne kadar kâr amaçlı ise de, belirli bir noktadan sonra kârın maksimize edilmesi düşüncesi, insan unsuruna saygı düşüncesiyle çatışmaktadır. Diğer bir deyişle, eğitim sadece üretimi arttırıcı bir etken olmaktan çıkmakta, işletmede çalışan bireylere hizmet eden bir araç durumuna dönüşmektedir. Bu durumda işletmede denge kurulması ve eğitimden beklenen gerçek amaca ulaşılabilmesi için ekonomik düzenlemelere karşı sosyal ve insancıl politikalar giderek güç kazanmaktadır (Price, 1997; Kaptangil, 2012).

Örgütlerde çalışan her birey, işini daha iyi yapmak ve iş performansını geliştirmek istemektedir. Çünkü bu gelişimin doğal sonucu olarak, bireyin kendini tamamlamasına katkı sağlanacak, süreç çalışan bu bireyin organizasyonel ilerlemesi ve yükselmesi ile sonuçlanacaktır (Kaptangil, 2012). Bu nedenden dolayı, eğitim, çalışan için büyük bir motivasyon kaynağıdır ve sonucunda birçok olumlu tutum ve davranış doğurur. Eğitim, çalışanlara ve bir bütün olarak organizasyona birçok fayda sağlamaktadır. Çalışanlar daha özgüvenli, değişime açık ve birbirlerine destek olurlar (Donovan ve diğ., 2001). Buna ek olarak, çalışanlar eğitim sonucunda daha fazla motive olarak daha iyi bir performans elde etmeye başlar (Kamarul Zaman Ahmad ve Raida Abu Bakar, 2003).

Bireysel performansı oluşturan değişkenler, diğer çalışmalarda ‘insan kaynakları yönetimi çıktıları’,‘motivasyon faktörleri’ başlığı altında da incelenmiştir. Dyer ve Reeves, (1995) örgütsel sonuçları etkileyen faktörleri inceleyip 4 farklı grubun etkilediğini söyler ve işten ayrılma niyeti, absenteeizm ve iş tatminini bir grup altında toplayarak ‘insan kaynakları yönetimi’nin çıktıları olarak adlandırmıştır. Ichniowski ve diğ., (1995) insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelerken İKY’ni parasal ve parasal olmayan faktörler olarak

ikiye ayırır; parasal faktörler, örgütsel performans değişkenleri olarak ölçülen finansal performans, karlılık, pazar payı; parasal olmayan ise örgütsel bağlılık, çalışan güveni, iş tatmini gibi değişkenler ele alınır. Brenda L. Mak ve Hy Sockel, (2001) işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerini motivasyon faktörleri başlığı altında incelemiştir.

Bir örgütün sunduğu eğitim ve geliştirme olanaklarından duyulan memnuniyet, insanların kariyerleri ile ilgili verdikleri kararda önemli bir faktör olur (Violino, 2001). Çalışanların neden bazı işverenlerin teklif ettiği işi kabul ettiği veya reddettiği ve çalışanların bir işverenden başka bir işverene neden hareket ettiğine ilişkin anket çalışmaları bulunmaktadır (What Drives, 2001). Bir çalışmadaki işyeri anketi örneği, işyeri eğitiminin çeşitli perspektiflerden önemini göstermektedir. Randstad'ın Kuzey Amerika İstihdam İncelemesi araştırmasında, 126 Amerikalı ve Kanadalı çalışanın ankete katılanların yüzde 80'inin yeteneklerini arttıran eğitim almaları, çalıştıkları organizasyonda aradıklarının önemli bir kıstası olduğunu söyledi (What Drives, 2001).

Literatüre baktığımızda eğitim ve bireysel performansı oluşturan birçok unsur beraber incelenmiş, eğitim etkinliğine katılan çalışanların bu katılm sonucunda tutum ve davranışlarında meydana gelen değişime bakılmıştır. Birçok çalışmada, eğitim uygulamasına katılım sonucunda, çalışanların bireysel performanslarında artış gözlenmiştir.

Çalışanların performansı muhtemelen çalışanların beceri ve yetkinliklerine ek olarak yüksek motivasyona bağlıdır: Çalışanlar yüksek becerilere ve bilgiye sahip olduklarında, şirketin başarısı için iyi performans gösterilmesine yardımcı olurlar ve bireysel motivasyonları artar. Bu nedenle eğitim uygulamasının, çalışanın beceri ve yetkinliğini ne derece arttırdığının yanında çalışan motivasyonu ve performansını da ne ölçüde etkilediği araştırılmalıdır (Fey,Björkman ve Pavlovskaya, 2011).

4.1. Eğitim Etkinliğinin Uygulanmasının İş Tatmini İle İlişki

İş tatmini, kişinin elde ettiği iş değerleri veya bu iş değerlerine ne kolaylıkla ulaştığının değerlendirilmesi sonucunda ulaşılan keyif verici bir duygusal haldir. İş memnuniyetsizliği ise, kişinin işini sinir bozucu olarak değerlendirmesi, iş

değerlerine ulaşılmasını engelleyen ya da değer düşüklüğünü gerektiren duygusal bir durumda olmasıdır. İş tatmini ve memnuniyetsizliği, kişinin işinden almak istediği ile ona sunulanları algılaması arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur (Locke, 1969).

İş tamini ve mesleki eğitim kavramlarının bir sentezi olarak 'mesleki eğitim tatmini' kavramı, kişinin işini yerine getirebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumları geliştirmesi amacıyla düzenlenen planlı etkinlikler bütününü sevme yada sevmeme derecesidir. İş tatmini, çalışanların birden çok aldığı eğitimler toplamı sonucu memnuniyetini ölçer, tek bir eğitim sonucu değil. Ayrıca mesleki eğitim tatmini değerlendirilirken örgüt tarafından verilen planlı eğitim faaliyetleri baz alınır (Steven W. Schmidt, 2007) .

Beceri kazandırma ve iş tatmini arasındaki ilişki basit değildir. Birincisi, genel ve özel beceriler arasında bir ayrım vardır. Genel becerilerin taşınabilirliği daha kolaydır, memnuniyetsizliğin yüksek olduğu durumlarda kişi iş değiştirdiğinde genel becerilerini diğer işletme ve işlerde de kullanabilir. Dolayısı ile genel beceri kazanımı iş tatminini daha çok arttırır. Aksine, belirli beceriler spesifik olarak güncel işlerinde gereklidir ve işçiyi firmaya bağlar dahası iş değiştirmeleri durumunda işçilerin bu tür becerilerden bir kısmını yeni işlerinede kullanmayacaklarından memnuniyeti azaltabilirler. Bu, bireysel beceri ve eğitim seviyelerinin iş gereksinimleriyle uyuşmaması sorununa yol açmaktadır. İşçiler, beceri ve eğitim gereklilikleri açısından uyumsuz olursa, literatürde görüldüğü gibi iş tatminini düşürebilir (Jones ve diğ., 2008).

Allen and van der Velden, (2001) bir kişinin işinin gerekleri ve becerilerileri arasında uyuşmazlık varsa iş tatminin azalacağını bulmuştur. Ama eğitim uyuşmazlığı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu sonucuna varmıştır. Steven W. Schmidt, (2007) yaptığı araştırmada işyerinde eğitim alan çalışanların buna bağlı olarak iş tatminlerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Conrade & Woods, (1994) eğitim ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ayrıca çalışanların aldıkları eğitim ile ilgili algıları incelendiğinde, uygulanan eğitimin kalitesi ve eğitimden aldıkları tamini de iş taminlerini arttırdığı saptanmıştır (Chun-Fang Chiang ve diğ., 2008).

4.2. Eğitim Etkinliğinin İşten Ayrilma Niyeti İle İlişkisi

İşten ayrılma (turnover), çalışanın mevcut işi bırakma kararı olarak tanımlanabilir. İşçiler, organizasyonu olumsuz bir çalışma ortamı nedeniyle öncelikle gönüllü olarak terk edebilir veya başka iş imkanlarına sahip olup iş değiştirebilir. İkinci olarak turnover, işverenin yetersizlik yüzünden çalışanlarını işten çıkarması demektir. (Dess ve Shaw, 2001; Ashar ve diğerleri, 2013). Bir başka deyişle gönüllü işten ayrılma, bir çalışanın kendi kararı ile işi bırakması, gönülsüz işten ayrılma ise işveren tarafından çalışanın işine son vermesidir (Shaw, ve diğ., 2016). İşten ayrılma niyeti tanım olarak, bir kişinin işten ayrılması yada işveren tarafından işten çıkarılması yerine çalışanın işten gönüllü olarak ayrılmayı düşünmesidir.

İşten ayrılma niyetinin birçok belirleyicisi vardır.Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti ile en çok incelenen konulardır. Temelde bakıldığında bir çalışanın işten ayrılma kararının azalması için motivasyonunun arttırılması gerekir. Çalışanlara yapılan teşvik ve yatırımlar, çalışanların beklentilerini artırarak bir işi daha çekici hale getirir.Bir organizasyonun çalışana yatırımları ve beklenen katkıları doğrudan işletmenin denetimi altındadır ve bu da işverenin işten ayrılma niyetini azaltma girişimlerinde daha kolay etki yaratılmasını sağlar (Shaw ve diğ., 1998).

Çalışmalarda eğitim alan kişilerin, işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir (Shaw ve diğ., 1998). Cheng ve Waldenberger (2013), eğitimin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini bunun da işten ayrılma niyeti üzerinde aracı etkisi olduğunu bulmuştur. Eğitim uygulamaları arttıkça iş tatmini ve bağlılık artmakta, dolaylı olarak da işten ayrılma niyetini azatmaktadır. Egan, (2004) iş tatmininin işten ayrılma niyetinin belirleyicisi olduğunu; öğrenim kültürü ve işten ayrılma kararı arasındaki ilişkide de med aracı değişken olduğunu belirtmiştir. Benson, (2006) eğitim ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmiş, dolaylı olarak örgütsel bağlılığın da işten ayrılma niyetini azalttığı belirtmiştir. Ancak Verhees, (2012) eğitim ve işten ayrılma niyeti arasında direkt bir ilişki ve örgütsel bağlılığın eğitim ile işten ayrılma niyetine aracı etkisi olduğunu söylemek için yeterli kanıt bulamamıştır. Ayrıca Garci'a, (2005) yönetim literatüründeki çalışmalar, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık, eğitim ile iş tatmininin ve

işten ayrılma niyeti ilişkisine aracılık ettiğini göstermektedir diyerek; örgütsel desteğinde eğitim ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracı rolüne değinmiştir.

Kampkötter ve Marggraf, (2015) eğitim programına katılım ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir negatif ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bir önceki yılda eğitim gören çalışanların gönüllü olarak firmadan ayrılma ihtimali önemli ölçüde azaldığı için, bu etki zaman içinde kalıcı olduğunu tespit etmiştir. Chiang vd., (2008) alınan eğitimden tatmin olmanın işte kalma isteğini arttırdığı, eğitimin kalitesinin ise işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkide olmadığını bulmuştur.Bunlara ek olarak, yapılan bir çalışmada, bir işletmede bir önceki yılda eğitim gören çalışanların bu katılıma bağlı olarak, gönüllü bir şekilde istifa etme ihtimalinin önemli ölçüde azaldığı tespit edilerek, işe bağlılık etkisinin zaman içinde kalıcı olduğunu gözlemlemiştir (Kampkötter ve Marggraf, 2015).

İşgücünün elde tutulması, organizasyonun başarısının oluşturulması bakımından önem arz eder.Firmalar çalışanlarının bilgisi ve üretkenliklerini arttırmak için yatırımlar yapar.Böylece çalışan memnuniyetini attırıp işgücü hareketliliğini azaltırlar (Verhees, 2012). Mevcut çalışanları değiştirmenin; reklam yapma, seçme, işe alma ve eğitim gibi belirli maliyetleri vardır(Ashar ve diğerleri, 2013). Yeni çalışanlar, organizasyonların kültürünü anlamalarının zaman alması nedeniyle pozisyonlarındaki eski çalışanlar kadar etkili bir şekilde çalışamazlar. Eğitimli çalışanın devri, aynı zamanda da işletme için sosyal kayıp demektir.(Dess ve Shaw, 2001; Ashar ve diğ., 2013).

Becker'ın teorisine göre insan kaynağına yatırım yapmak, insan sermayesine yatırım yapmak ile aynı anlama gelir (Verhees, 2012). İnsan sermayesi teorisi, eğitim ve işten ayrılma niyeti üzerinde araştırmalar yaparken eğitimi yukarıda da bahsettiğimiz gibi özel eğitim ve genel eğitim olarak iki kategoriye ayırır. Özel eğitim, mevcut organizasyonda daha iyi performans göstermesi gereken becerileri ve yetenekleri geliştirmeye yardımcı olur. İşveren, özel eğitimlere yatırım yapmalıdır, çünkü çalışanlara mevcut cihazlarda veya mevcut organizasyon kültüründe verimli çalışmaya yardımcı olur. Bu tür bir eğitim, diğer organizasyonlara yardımcı olmaz. Bu, belirli (özel) eğitimin çalışanların kalıcılığıyla güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu gösterir. Çalışan organizasyondan çıktığında öğrenilen beceriler kaybolur, bu

nedenle özel eğitim, beklenen işten ayrılma niyetini azaltır. Genel eğitim normalde örgün eğitim biçimindedir. Genel eğitim ve işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki yoktur. Hatta çalışanın genel eğitimden aldığı yetenek ve bilgi başka organizasyonlara da aktarılabilir (Ashar ve diğerleri, 2013). Standart insan sermayesi teorisi de (Becker, 1964), firmaların genel eğitimlere asla yatırım yapmaya istekli olmayacağını ön görmektedir.Çünkü çalışanlar niteliğini arttırıp daha sonra firmadan ayrılabilirler. Bununla birlikte bu durumun aksini söyleyen ampirik kanıtlar, şirketlerin genel eğitim ile beşeri sermayenin birikimine odaklanan firma eğitimlerinin yaygın biçimde kullanıldığını belirterek, insan sermayesi teorisinin öngörüleriyle çelişmektedir (aktaran Barron, Berger, ve Black, 1999; aktarılan Green, Felstead). Bahsedildiği üzere aksine, tamamen spesifik insan sermayesi söz konusu olduğunda, çalışanlar mevcut işveren için daha değerli hale gelir ve firmalar çalışanlarını spesifik olarak eğiterek çalışandan alınan verimi arttırır ve işçi hareketliliğini azaltmata çalışır (Loewenstein ve Spletzer, 1999).

4.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim İle Olan İlişkisi

Genel bir çerçeveden bakacak olursak örgütsel bağlılık, psikolojik düzeyde, çalışanın örgüt ile olan ilişkisinin tanımı ve örgüte olan üyeliğinin devam edip etmeme konusunda vereceği karara etkisidir. Örgütsel bağlılık adı geçen 3 yaklaşım ile kavramsallaştırılmıştır: duygusal, devamsal ve normatif bağlılık. Bu üç yaklaşımdan 'duygusal bağlılık' çalışanın örgüte olan hissi yaklaşımı ve örgüte olan ilgisidir. 'Devam bağlılığı' kişinin işine ihtiyacı olduğudan dolayı ayrılma kararı veremedeği için oluşan bağlılıktır. 'Normatif bağlılık' ise çalışanın görevine devam etme zorunluluğu hissetmesini yansıtır (Mayer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılığa olan ilginin büyük kısmı, çalışanların davranışları ve örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, örgütün kendilerine bağlı olduğunu düşündükleri durumlarda, onlarında örgüte olan bağlılığı daha fazla olmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Örgüt tarafından gösterilen bağlılık, çalışanlara sağlanan destek seviyesi ile gösterilebilir.İleride yönetici desteği konusunda da göreceğiniz üzere algılanan örgütsel destek, örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır. Gaertner ve Nollen (1989) örgütsel bağlılığın gerçekleştirilen ve algılanan insan kaynakları uygulamalarıyla (eğitim gibi) ilişkili olduğunu bulmuştur. Randall'ın

(1990) meta-analizi, örgütsel bağlılık kavramı ile devamlılık, işe vaktinde gelme ve iş performansı kavramları arasındaki pozitif ilişkileri not eder (Kenneth R Bartlett, 2001).

Çalışanın bakışaçısıyla eğitim almak, işlerine, kariyerlerine ve kişisel gelişim hedeflerine faydalı olabilir. Örgüt tarafından uygulanan eğitiminden çalışanların beklentileri işle ilgili, kariyerle ilgili veya kişisel olabilir. Çalışanların işle ilgili menfaatleri, eğitim alarak gösterdikleri çabalarının, mevcut görevlerindeki yükselişe ve gelişime yardımcı olması konusundaki beklentilerini yansıtır. Kariyerle ilgili menfaatler, muhtemelen, gelecekteki bir iş için yeni becerleri geliştirme olacaktır. Kişisel yararlar, iş ortamıyla doğrudan bağlantılı veya bağlantılı olmayan psikolojik, politik ve sosyal sonuçları veya yükselen içsel motivasyonlarını yansıtır (Bulut ve Culha, 2010). Kinicki ve diğ., (1992) fiili insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların iş tutumları arasındaki bağlantıya, bu uygulamalardan elde ettiklerine inandıkları faydadan kaynaklanan örgütsel bağlılıkları aracılık etmektedir. Lang, (1992) eğitimin artan örgütsel bağlılığı sağlamak üzere tasarlanması gerektiğini de önerdi.

Ahmad ve Bakar, (2003) eğitim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptamıştır. Örgütün sağladığı eğitim, örgütsel destek algısını geliştirir, özellikle de işletme tarafından çalışanların özel ilgi alanlarına yönelik eğitim alanları ile ilgili sağladığı ek fırsatlar ile bu olumlu duygu oluşturularak örgütsel bağlılık arttırılabilir. Yine aynı çalışmada eğitim uygulaması için gösterilen sosyal desteğin duygusal ve normatif bağlılık ile doğru orantılı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir ancak devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kenneth R Bartlett, (2001) eğitime ulaşılabilirlik ile örgütsel bağlılık, eğitime katılım ile de yalnızca duygusal bağlılık, eğitimin yöneticiler tarafından desteklenmesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Eğitim programlarına adil erişim sağlama olanağının daha yüksek seviyeye sahip olduğu firmalarda, örgütlerine bağlı çalışan sayısını arttırma olasılığı daha yüksektir (Bartlett ve Kang, 2004). Örgütün sunduğu eğitim imkanına erişim, çalışanın beklenti ve arzularını karşılar (Culha ve Bulut, 2010). Çalışanlar etkili bir eğitim uygulamasını, kuruluşun kendilerine yatırım yapmaya istekli olduğu veya onları önemsiyor olmasının bir göstergesi olarak algılayabilir; böylece, eğitim uygulaması organizasyona olan bağlılıklarını arttırabilir

(Tannenbaum ve diğerleri, 1991). Lowry ve diğ,(2002) tarafından yapılan çalışmada da eğitimin ulaşılabilirliliği ve yeterliliğinin çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırdığını bulmuştur. Bulut ve Culha, (2010) eğitime ulaşabilirlik, eğitimin kendilerini olumlu etkilediği ve eğitim konusundaki kendilerine verilen destek hakkındaki algılamaları, örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemekte olduğunu tespit etti. Buna ek olarak bir çalışanın eğitime karşı motive olmasıda örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir.

4.4. Eğitim Etkinliğinin Çalışan Motivasyonu İle İlişkisi

Motive olmak demek bir itici güç tarafından harekete geçirilmek demektir (Ryan ve Deci, 2000). Motivasyon hedefe yönelik gönüllü eylemlerin uyarılma, yönlendirme ve ısrarına neden olan psikolojik süreci temsil eder (aktaran, Sunil Ramlall, 2004; aktarılan Mitchell, 1982). Motivasyonun bir çalışan açısından tanımı ise Robbins, (1993) tarafından 'Bir çalışanda organizasyonel amaçları gerçekleştirmeye yönelik istek uyandırılması bireysel ihtiyaçların tatmin edilmesi koşuluyla olur.' şeklinde yapılmıştır.

Çalışan motivasyonu, yöneticiler ve liderler için her zaman temel problermlerden birisi olmuştur. Çünkü motivasyonu düşük bir çalışan işi için daha az efor harcar, işten mümkün olduğunca kaytarır, yaptığı işin kalitesi düşer (Amabile, 1993). Çalışan motivasyonu arttırmak için birçok yöntem kullanılmaktadır. Motivasyonu sağlayan kritik uygulamalara bakacak olursak: Çalışan ihtiyaçlarının karşılanması (maddi unsurlar ve güvenlik ihtiyaçları), eşitlik ve adilliğin sağlanması, performansa göre ödül sistemlerinin oluşturulması, iş çevresinin geliştirilmesi, çalışana yeni sorumluluklar verilmesi, yöneticileri tarafından mentorluk yapılması, çalışana gerekli feedbecklerin verilmesi ve çalışanın geliştirilmesidir (Ramlall, 2004). Bunlara ek olarak literatürde birçok çalışmada yer alan ve Maslow'un da 'İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi' nde üçüncü sırada yer alan 'üyelik' ihtiyacına tekabul eden sosyal etkileşimin sağlanmasıdır.

Yukarıda bahsettiğimiz motivasyon tekniklerinden 'çalışanın geliştirilmesi'nin bir yöntemi de çalışana eğitim uygulamaktır. Çünkü çalışanlar yeni öğrenme fırsatları sunan, kendilerine meydan okuma olanağı sağlayan, organizasyonun başarısına

önemli ölçüde katkıda bulunmalarına olanak veren, belirli bir alanda başarı ve gösterilen ilgiye dayalı ilerleme ve başarı temelli kişisel gelişim fırsatları sunan ortamlarda çalışmayı tercih etmektedir (Ramlall, 2004). Çalışanın yetkinliğinin yükseltilmesi, kendisine yatırım yapılması, yeni bir bilgi öğrendiği için tatmin yaşaması, işini yaparken onu olumlu yönde harekete geçirici bir faktör olur. Ayrıca kendisine edindiği bilgi sonucunda yeni sorumluluklar verilmesi ve bu bilgiyi uygulama alanı yaratılması, başka bir işe geçme isteğini ortadan kaldıracaktır ve kendisine yatırım yapılmış olması bile vicdanen örgüte olan bağlılığını arttıracak bir motivasyon tekniği olacaktır. Salas ve Cannon-Bowers (1991) yaptığı çalışmada eğitimin örgütsel bağlılığı ve dolayısıyla çalışan motivasyonunu arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Bunun yanında çağımız bilgi toplumu anlayışı içerisindedir. Dolayısı ile bir kişinin iş ile ilgili bilgisi ile ilgili kendisini geliştirmiş olması kişiye ücretinde artış ve terfi olarak kazanç sağlayabilir (Sunil Ramlall, 2004). Ya da kişinin çok istediği bir eğitim, iş ile ilgili olmasa bile çalıştığı örgüt tarafından karşılanarak çalışana verilebilir. Bu sayede dolaylı olarak, çalışanın niteliğindeki artış ile doğru orantılı bir şekilde artacak olan ücreti, çalışanı maddi olarak ödüllendirilerek motive edilmiş olur.

5. YÖNETİCİ DESTEĞİ

5.1. Örgütsel Destek ve Yönetici Desteği

Yönetici desteği kavramı, örgütsel destek teorisinin alt öğelerinden birisidir. Örgütsel destek kavramı, bir işletmenin çalışanlarına, genel değerler doğrultusunda yaptıkları katkıya verdikleri değer ve iyi hissetmeleri adına gösterdikleri ilgidir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Bazı çalışmalarda ‘organizasyonel destek’ kavramı ‘sosyal destek’ olarak da ifade edilmiştir (La Rocco ve Jones, 1978). Teorinin diğer öğesi ise çalışma arkadaşları desteğidir.

Çalışanların sosyo-ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması ve organizasyonun artmakta olan iş çabalarını ödüllendirmeye hazır oluşu, organizasyona olan katkılarına ve kendilerine ne dereceye kadar önem verildiği hakkında oluşan inançları ise algılanan örgütsel destek (örgütsel destek algısı) ifadesini açıklamaktadır. (Eisenberger, Stinglhamber ve Vandenberghe, 2002) Çalışanların, örgüte verdikleri katkı karşılığında ve bireysel iyilikleri için yöneticilerinden gördükleri destek algıları ise yönetici desteği olarak tanımlanır. (Kottke ve Sharafinski, 1988)

Yönetici, çalışanına olan yakınlığı sebebiyle organizasyonun iç müşterilere karşı işletmenin temsilcisidir ve çalışanın tutum ve davranışlarının şekillenmesinde, organizasyonel bağlılığın oluşmasında önemli bir rolü vardır (Tymon Jr, Stumpf ve Smith,2011,). Örgütsel destek algısı, örgütün sağladığı eğitim, özellikle de çalışanların özel ilgi alanlarına yönelik eğitim alanları ile ilgili sağladığı ek fırsatlar ile geliştirebilir (Ahmad ve Bakar, 2003).

5.2. Yönetici Desteğinin Eğitim ve Performans Değişkenleri İle İlişkisi

Eğitimin uygulanabilmesi için gerekli olan iki tür yönetici desteği vardır: Tepe yönetimin desteği ki biz buna ‘organizasyonel destek’ deriz ve eğitim alacak çalışanın ilk bağlı olduğu yöneticinin (hat yöneticisi) desteği. Eğitimin uygulanmasında bu her iki destek mekanizması da büyük önem taşımaktadır. Eğitimin öncülleri arasında hem yönetici hem de üst yönetim desteği belirleyicidir, ancak yönetici desteği üst yönetim desteğine göre çok daha kritik bir yöntemdir (McSherry ve Taylor, 2006). Çünkü bir çalışanı, bağlı olduğu ilk yönetici birebir tanımaktadır. Görev tanımını, o pozisyon için gereken nitelikleri, çalışanının kendisini hangi açılardan geliştirmesi gerektiğini birebir bağlı olduğu yönticisi gözlemlemekte ve çalışanının kendisini geliştirmesi için gerekli olan eğitim ihtiyacını üst yönetime ilk yöneticisi bildirmektedir.

Yöneticiler, sadece eğitimin uygulanması kararının verilmesi ve gerçekleştirilme aşmasında değil, aynı zamanda eğitim sonrasında da birtakım sorumluluklara sahiptir. Katılımcılar tarafından bilginin doğru bir şekilde transfer edilmesi, öğrenilenlerin doğru bir şekilde içselleştirilmesi ve bunun sağlanması için son aşamada bir takım yeni sorumluluk ve projeler verilmesiyle öğrenilen yeni bilgi pratiğe dökülmelidir. Bu noktada yönetici desteği, çalışanların yeteneklerine ve

eğitimde öğrenilen konulara uygun proje ve işler atanması açısından önem kazanmaktadır. Yöneticileri, astlarını, örgütsel ve bireysel kariyer hedefleri doğrultusunda, öğrenmeyi ve yeni yetkinlikler kazanmayı teşvik ederek desteklemelidirler.

Broad, (1982) eğitimin doğru bir şekilde aktarılması için 'yönetici desteği' nin aşağıdaki davranışlar ile sağlanabileceğini önerir (McSherry ve Taylor, 2006):

- Yönetici eğitim programında geçen ve kullanılan yetenek ve terminolojileri ortaya koymalıdır.
- Çalışanına öğrendiği yeni bilgiye dayalı bir konuda karar alma yetkisi vermelidir.
- Yeni yeteneklerin uygulanabilmesi için fırsatlar yaratmalıdır.
- Katılımcıların becerilerini pekiştirmesini sağlamalıdır.
- Çalışanlarına geri bildirim vermelidir.

Bir örgütte çalışanlara baktığımızda kim destek algısı olduğuna inanıyorsa, örgütüne olumlu tutum ve davranış olarak borcunu ödemeyi bir görevi olarak görür (Kuvaas ve Dysvik, 2010; Eisenberger ve diğ., 1990). Yönetici desteği (hat yöneticisinin desteği), İK uygulamaları ve çalışan çıktıları (turnover, çalışan bağlılığı) ve iş performansı (kalite, üretkenlik) arasında aracı bir rol oynamaktadır. Yapılan birçok çalışmada da yönetici desteğinin sağlandığı işletmelerde, organizasyonel ve bireysel performansın olumlu bir şekilde arttığı sonucu saptanmıştır. Yetersiz veya kötü dizayn edilmiş birçok uygulama, iyi bir yönetici desteği ile kurtarılabilirken; iyi bir İK uygulaması, kötü bir yönetim anlayışı yada zayıf bir liderlik yüzünden yadsınabilir.Yönetici, İK politikasını hayata geçiren kişidir. Bu yüzden yönetici desteği, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı pozitif etkileyen bir faktördür (Bård Kuvaas ve Anders Dysvik, 2010; Purcell ve Hutchinson, 2007). Buna karşılık çalışanlar, hat yöneticisi desteği eksikliğini algılarlarsa, gelişimsel girişimler, çalışanların gelişim çabalarına katılmak için destek algılamamaları nedeniyle olumlu uygulamalara rağmen çalışan çıktılarına bakıldığında beklenen sonucu vermeyebilir (Kuvaas ve Dysvik, 2010 ; aktarılan Baldwin ve Magjuka, 1997).

Yönetici, çalışanın örgüte bağlılığının artmasında düşünülenden çok daha büyük bir role sahiptir.Yöneticisi, çalışanının yeteneğini ve katkısını bilmelidir, bunların

güçlendirilmesi için gerekli uygulamaları sağlamalıdır ve buna ek olarak çalışanının amaçları doğrultusuna uygun olarak kariyer planını yönetmelidir. Bu amaçla yönetici, İK sistemini geliştirmeli ve uygun eğitim programları saptayıp bu programa katılan çalışanların max faydayı aldığından emin olmalıdır (Tymon Jr ve diğ.,1996). Yönetici desteği, çalışanın katkısının ödüllendirmesinde de etkili olmalıdır.Çalışana başarıları dolayısı ile maddi olmayan ödüller de verilmeli ve yaptıklarından dolayı tebrik edilmelidir.Böylelikle çalışan işi hakkında daha olumlu duygulara sahip olur (aktaran Tymon Jr ve diğ., 1996; aktarılan Thomas and Tymon 1997).

Tüm bu açılardan bakıldığında, iyi yeteneklerin elde tutulmasi için yetenek sahiplerinin değer görmeleri gerekmektedir.Diğer bir ifadeyle gelişimleri için çalışanlara destek verilmeli; kuvvetli bir yönetici desteği ile eğitim almaları ve bu doğrultuda performans artışı yaşanması sağlanmalıdır (Tymon Jr ve diğ. 1996). Tam bu noktada 'işgören gelişimi için yapılan yatırım algısı' (çalışanlarının örgüt yönetimi tarafından, kazanmaları gereken yeni beceri ve yetkinliklerin belirlemesi ve eğitim alıp öğrenmenin gerçekleşmesi konusunda uzun vadeli ve sürekli olarak değerlendirmeleri) kavramı ortaya çıkmaktadır. İşgören gelişimi için yapılan yatırım algısı, çalışanların örgütteki katkılarının değerlendirildiğine ve istihdam edilebilirliklerine önem verildiğini hissettikleri bir ortamın oluşturulması yönündedir (aktaran Bård Kuvaas ve Anders Dysvik, 2010; aktarılan Lee ve Bruvold, 2003).

Son olarak yukarıda anlatılan yönetici desteği konusunda literatürde yapılan çalışmara bakacak olursak; bahsedildiği üzere birçok çalışmada organizasyonel veya sosyal destek kavramı, örgütsel davranış değişkenleri ile birlikte incelenmiştir ve çoğunlukla örgütsel davranışa olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Tymon Jr, Stumpf ve Smith, (2011) çalışanlarda yönetici desteği algısının yüksek olduğu durumlarda; turnoverın azaldığını, işe bağlılığın ve algılanan kariyer başarısının arttığını saptamışlardır. Ayrıca çalışanlarda yönetici desteği algısı olduğu durumlarda, işçi ödüllendirmenin (maddi olmayan ödüllendirme) aynı oranda fazla olduğu anlaşılmıştır. Newman, (2011) yönetici desteğinin, eğitim ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi etkilediğini ancak duygusal bağlılık ile olan ilişisinde herhangi bir etkisi olmadığını söyler. Bård Kuvaas ve Anders Dysvik, (2010) İK uygulaması ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin aracı rolünü araştırmıştır. Personel gelişimine yapılan yatırım

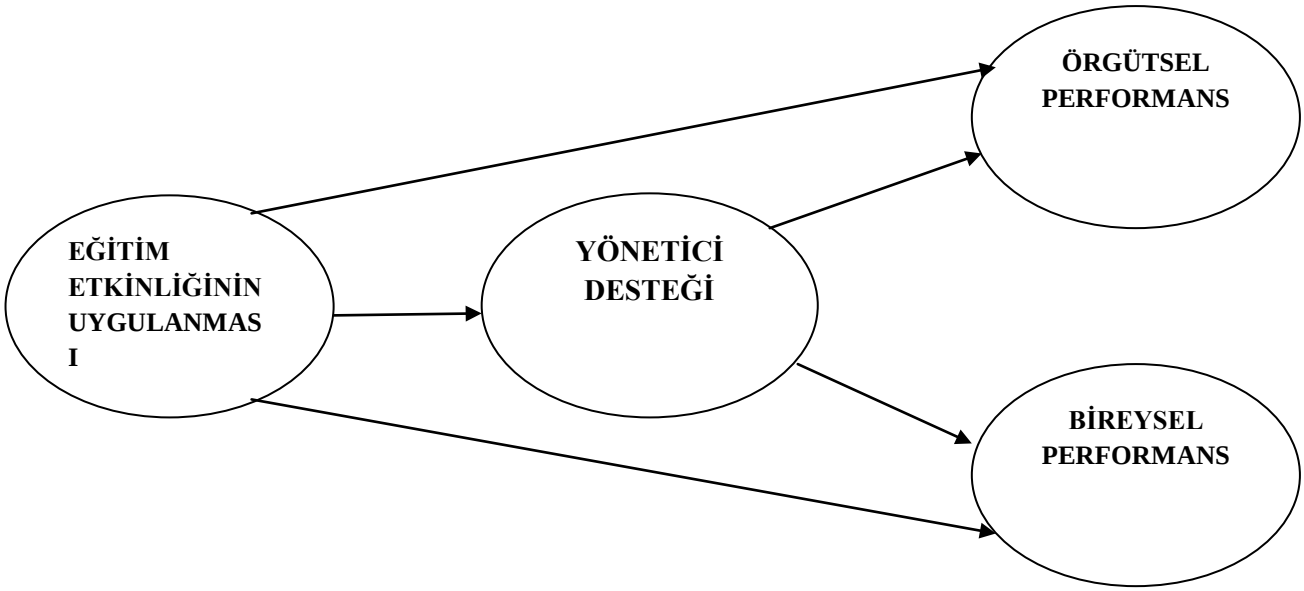
algısı ile organizasyonel bağlılık ve iş çabası arasındaki ilişkide, algısal yönetici desteğinin aracı ekisi (med.) olduğunu bulmuştur; ama kalite ile olan ilişkisinde herhangi bir aracı etkisi yoktur. Bu çalışmanın aksine, hata yönetimi esnasında yöneticilerin çalışanları desteklemesi, hizmet kalitesinin artmasını sağlamaktadır (Guchait ve diğ., 2014). Çalışan yaptığı hatadan dolayı korkmaz ve yöneticisinin mentorluğunda, daha doğru bir hizmet verir. Eğitim ve yönetici desteği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara baktığımızda, McSherry ve Taylor, (2006) eğitim alan çalışan ve yöneticisi arasındaki ilişkinin kalite algısı ne kadar fazla ise, eğitim esnasında öğrenilenlerin transferi o kadar fazladır.

Çalışma boyunca bahsedildiği üzere, eğitim etkinliğinin uygulanmasının örgütsel ve bireysel sonuçlarla olan ilişkisi üzerine yabancı literatürde birçok çalışma yapılmıştır ancak ulusal literatürde benzer konularda yapılmış çalışmalara az rastlanmaktadır. Çalışmanın yönetici desteği bölümünde, eğitimin başarısında yöneticilerin rolü sıkça dile getirilmekle beraber, bu konuda ampirik çalışma bulunmamaktadır. Yani eğitim etkinliğinin örgütsel ve bireysel performansa dönüşmesinde yöneticilerin rolü ampirik olarak incelenmemiş bir konu olarak dikkat çekmektedir. Bu çalışmada eğitim etkinliğinin uygulanmasının örgütsel ve bireysel performansa etkisini ve yönetici desteğinin bu ilişkideki aracı rölünü araştırarak bu konuya aydınlık getirmeye çalışılacaktır.

6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

6.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmada eğitim etkinliğinin sistematik olarak uygulanması bağımsız değişken, örgütsel ve bireysel performans bağımlı değişken, yönetici desteği ise aracı değişken olarak yer almaktadır.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

H1: Eğitim etkinliğinin uygulanması örgütsel performansı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2: Eğitim etkinliğinin uygulanması bireysel performansı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3: Eğitim etkinliğinin uygulanması ile örgütsel performans arasında ilişkide, yö netici desteğinin aracılık rolü vardır.

H4: Eğitim etkinliğinin uygulanması ile bireysel performans arasında ilişkide, yö netici desteğinin aracılık rolü vardır.

Araştırmada, performans ile ilgili veriler ile ölçüm yapmak yerine, çalışanların algıları üzerinden bir ölçüm gerçekleştirilmiştir. Çalışma algısal değerleri ölçmektedir.

6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son yıllarda işletmlerin sahip olduğu kaynakları arasında bulunan insan kaynağı, işletmenin değeri açısından önem kazanırken, insan sermayesi teorisiyle birikte, bir işletmenin çalışanları, o işletmenin hedeflerine ulaşmasında, pazarda önemli hale gelmesinde büyük bir etken haline gelmiştir. İnsan kaynağının niteliği, işletmenin diğer işletmelere karşı rekabet edebilirliğini arttırırken, örgüt içerisinde birçok değişkeni de olumlu yönde ileri taşımaktadır. İnsan kaynağının istenilen düzeyde gelişmesi, yani gelişen teknoloji ve çağın gereklerine uyum sağlaması, niteliğinin arttırılmasıyla sağlanır ve bunu gerçekleştirmenin birincil yolu eğitimdir.

Bir çalışanın eğitim etkinliğine katılması, örgütün birçok faaliyetini olumlu etkilerken, çalışanın motivasyonunu arttırarak örgütte daha olumlu bir çalışma ortamı sağlayacak;aynı zamanda çalışanın da bireysel anlamda gösterdiği performansı ve moralini arttıracaktır.

Bu doğrultuda çalışma, eğitim etkinliğinin uygulanmasının örgütsel ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesi, performans değişkenlerinin, işletmenin birçok dinamiğini ve bireysel sonuçları değerlendirilmesi açısından dikkat çekmektedir. Literatürde bu alanda çalışmalar yapılmış olmakla birlikte henüz yeterli sayı ve düzeyde olmadığını fark etmekteyiz.Ayrıca, eğitim etkinliğinin sistematik bir şekilde uygulanmasının örgütsel ve bireysel performansa etkisinde yönetici desteğinin aracı rolüne ilişkin yerli literatürde yapılan ilk çalışma olması, bu araştırmayı önemli kılmaktadır.

6.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır. İşletmenin farklı lokasyonları olmakla birlikte yalnızca İstanbul lokasyonunda çalışan kişilere ulaşılmış ve veriler tek bir il çalışanlarından toplanmıştır. Tüm bunlarla birlikte örneklemin 142 kişi ile sınırlı kaldığı dikkate alınmalıdır.

6.4. Yöntem

6.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırma İstanbul ili sınırları içinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları ile yürütülmüştür. Eğitimin çalışanlar üzerindeki algısının doğru hissedilmesi bakımından hep aynı pozisyonda yapılacak arastırmanın yanıltıcı olabileceği endişesi ile farklı unvan ve görevdeki çalışanlara uygulanmıştır. Sağlık işletmesinin genel merkezinde çalışan idari personel ve hastaneleri bünyesinde çalışan sağlık görevlilerine anket formu dağıtılmıştır. Araştırma 2016 yılı Mart ve Nisan ayları boyunca devam etmiştir. Katılımcılara kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşıldı. 180 anket çalışanlara dağıtılmış olup 30 çalışandan geri dönüş alınamamıştır. 150 kişilik bir örneklem üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Ancak 8 anket formu yanlış ya da eksik doldurma, hiç doldurmama gibi nedenlerle geçersiz sayılmış ve toplam olarak 142 kişinin verdigi cevaplarla veriler toplanmıştır.

Tablo 3: Demografik Değişken Tablosu

Cinsiyet	Kadın 80 (% 56,3)	Erkek 62 (%43,7)				Toplam 142
Yaş	18-20 4 (% 2,8)	21-30 78 (%54,9)	30-39 57 (%40,2)	40 Yaş ve Üzeri 3 (%2,1)		Toplam 142
Eğitim	Lise 16 (%11,3)	Önlisan 37 (26,1)	Lisans 64 (%45,1)	Lisansüstü 25 (%17,1)		Toplam 142
Meslekte Çalışma Süresi	1 Yıl ve Altı 13 (9,1)	1-3 Yıl 29 (20,4)	4-6 Yıl 46 (32,3)	7-9 Yıl 22 (15,5)	10 Yıl ve Üzeri 32 (22,5)	Toplam 142
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	1 Yıl ve Altı 56 (39,4)	1-3 Yıl 48 (33,8)	4-6 Yıl 22 (15,5)	7-9 Yıl 7 (4,9)	10 Yıl ve Üzeri 9 (6,3)	Toplam 142

Katılımcıların 80'i (% 56,3) kadın, 62'si (%43,7) erkektir. 20 yaş ve altı çalışan sayısı 4 (% 2,8), 21-30 yaş aralığında 78 (%54,9), 31-39 yaş aralığında 57 (%40,2), 40 yaş ve üzerinde çalışan 3 (%2,1) kişi bulunmaktadır. Ankete katılan kişilerden 16'sı (%11,3) lise, 37'si (26,1) önlisans, 64'ü lisans (%45,1) ve 25'i (%17,1) lisansüstü eğitim almıştır. 56 çalışan işletmede 1 yıldan az süredir çalışmaktadır. 48 çalışan 1-3 yıl arası, 22 çalışan 4-6 yıl arası, 7 çalışan 7-9 yıl arası, 9 çalışan ise 10 yıl ve üzeri sürede işletmeye hizmet vermektedir (Tablo 3).

Katılımcıların 95'i idari kadroda görev almaktadır. İdari kadroda görev alanların 18'i (%12,7) uzman yardımsı, 7'si (%6,3) yetkili, 39'u (%27,5) uzman, 25'i (%17,6) sorumlu, 4'ü (%2,8) de hat yöneticisidir. Araştırmaya 21 (%14,8) sağlık ve 26 (%18,3) çağrı merkezi çalışanı katılmıştır.

6.4.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada, temel veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket temel olarak 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde eğitim süreci ile ilgili olarak toplam 8 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde eğitimin örgütsel sonuçlara etkisini ölçen toplam 14 ifade bulunmaktadır. Üçüncü bölümde eğitim bireysel performansa etkisine ilişkin 5 ifade yer almaktadır. Dördüncü bölümde eğitim ve eğitimin sonuçları arasında yönetici etkisinin aracılık etkisine yönelik 11 ifade yer almaktadır. Son bölümde ise bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim, ünvan, meslek ve örgütteki toplam tecrübe) belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Eğitim ve cinsiyet bilgileri için kapalı uçlu soru yöneltilmiş, diğer demografik değişkenler açık uçlu soru ile ölçülmüştür. Ankette demografik değişkenler hariç tüm sorular 5li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Katılımcıların ankete katılım düzeyleri 'kesinlikle katılıyorum (1)' dan,'kesinlikle katılmıyorum (5)' a doğru 5'li likert tipi ölçek türü biçiminde derecelendirilmiştir.

6.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Eğitim Etkinliğinin Uygulanması Ölçeği

Katılımcılara uygulanan kapalı uçlu ifadelerin yer aldığı eğitim etkinliğinin uygulanması ölçeği ile ilgili ifadeler literatürden geliştirilmiştir. Literatürde Zeyyat Sabuncuoğlu, (2011) 'İnsan Kaynakları Yönetimi' ve Raymond Noe, (2009) 'İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi' kitapları kullanılmıştır.

Örgütsel Performans Ölçeği

Kalite (hizmet kalitesi, müşteri tatmini, iş kazası, azalan hata), rekabet edebilirlik, örgüt atmosferi, karlılık, üretkenlik, değişkenlerini içermektedir. Kaliteyi ölçen 'İş esnasında yapılan hata oranı azaldı', 'mesleki kazalar azaldı' ve 'çalışma arkadaşları ve yöneticilerden gelen şikayet azaldı' ifadeleri ile 'eğitim programına katılmak, çalışanlar arası iletişimi arttırdı' literatürden alınmıştır. Diğer değişkenler Mercedes

Úbeda-García ve diğ., (2013) ‘nin ölçeğinden geliştirilmiştir. Garcia ve diğ., (2013) örgütsel sonuçları 3 ayrı faktöre ayırmış:

İnsan Kaynağı Sonuçları,‘motivasyonu arttırır’,‘devamsızlığı azaltır’, ‘çalışanların değişimle yüzleşme yeteneğini arttırır’, ‘daha iyi bir iş atmosferi sağlar’. Örgütsel performans ölçeğinde devamsızlık maddesini kullanmamıştır.

Müşteri Tatmini, ‘müşteri sadakatini arttırır’, ‘müşteri şikayetlerini azaltır’, ‘servis kalitesini arttırır’.

Algılanan Finansal Performans: ‘üretkenlik arttı’, ‘üretimde boşa giden zaman azaldı’, ‘rekabet edebilirlik arttı’. Bu ifadeler, çalışmada uyarlayarak yeniden geliştirildi.

Bireysel Performans Ölçeği

Bireysel performans ölçeğinde katılımcılara yöneltilen ifadelerden ‘benimsemiş olduğum değerlerim ile çalıştığım kurumun değerlerinin örtüşmesi arttı.’ ifadesi Porter ve diğ., (1974) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden, ‘bu kurumda çalışmaktan memnuniyetim arttı’ ifadesi Mak ve Sockel, (1999) örgütsel bağlılık ölçeğinden alınmış ve örgütsel bağlılığı ölçmektedir. Bireysel performansın bir diğer alt değişkeni olan iş tatmini için ‘genel olarak iş tatminim arttı’, işten ayrılma niyeti için ‘kurumda kalma isteğim arttı’ ve kişilerin bireysel performans algılarını ölçen ‘iş performansım arttı’ifadeleri katılımcılara yönlendirilmiştir.Bu ifadeler literatürden toplanmıştır.

Yönetici Desteği Algısı Ölçeği

Anketin dördüncü bölümünde çalışanların yönetici desteği algısını ölçmek kullanılan, 11 ifade içeren ölçek, Noe and Wilk, (1993) in tarafından geliştirilen 24 maddelik eğitim için algılanan iş arkadaşı ve yönetici desteği ölçen ifadeler bulunan ‘iş çevresinin özellikleri’ ölçeğinden alınmıştır.

6.4.4 Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada Eğitim etkinliğinin uygulanması, örgütsel performans,

bireysel performans ve yönetici desteği değişkenlerine Faktör ve Cronbach's Alpha Güvenilirlik analizi uygulanmış. Daha sonra değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin Frekans değerleri, Ortalamaları, Standart sapmalarına bakılmış ve Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analizin son aşamasında ise Çoklu Regresyon Analizleri yapılmıştır.

6.5. Bulgular

6.5.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi; elde edilen verilerin aralarında yüksek ilişkili olanları aynı gruba (faktöre) koymak için kullanılan bir yöntemdir (Gürbüz ve Şahin, 2014, 301). Faktörler belirlendikten sonra iç tutarlılığı ölçmek için her bir faktöre güvenilirlik analizleri (Cronbach Alpha) uygulanmıştır.

Faktör analizinin amacı dikkate alındığında açımlayıcı (keşfedici) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki temel yönteme ayrıldığı görülür. Keşfedici faktör analizin, değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak faktör bulmaya çalışır ve teori üretmeye yönelik bir yöntemdir. Doğrulayıcı faktör analizi ise, daha önceden yapılmış bir çalışmada uygulanan değişkenler arasındaki ilişkiye dair bir hipotezin test edilmesi söz konusudur (Kline, 1994). Bu çalışmada kullanılan ölçekler, farklı ölçek veya literatürden alındığı için keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Ayrıca ifadeler arası çoklu bağlantıyı engellemek için ortak faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde araştırmada elde edilen verilerin uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ile Bartlett testi uygulanır. KMO testinde sonuçların 0,60'ın üzerinde olması ve Bartlett testinde p (sig.)< 0,05 olması verilerin faktör analizi için anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Güvenilirlik analizinde ise her bir faktörün iç tutarlılığına ve genel ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısına bakılır. Bu değerin 0,70'in üzerinde olması beklenir (Kline, 1994).

Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi

Faktör	İfadeler	Faktör	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Yönetici Desteği	5. Yöneticim işim ile ilgili amaçlara ulaşmam konusunda bana yol gösterir.	,842	53,472	,964
	9. Yöneticim yeni edindiğim bilgi ve becerileri uygularken yaşadığım problemleri tartışmaya isteklidir.	,819		
	2. Yöneticim kariyer planımı etkileyen bilgileri benimle paylaşır.	,808		
	3. Yöneticim eğitim programına katılmamı destekler.	,774		
	4. Yöneticime eğitim ihtiyacımı söylemekte tereddüt etmem.	,772		
	6. Yöneticim eğitim ve tavsiye vermenin görevleri arasında olduğuna inanır.	,769		
	7. Yöneticim iş performansı ile ilgili geri bildirim verir.	,768		
	1. Zayıf yönlerimi yöneticim ile rahatlıkla paylaşırım.	,739		
	8. Yöneticim eğitimden öğrendiklerim sayesinde yeteneklerimin gelişmesi konusunda bana yardım eder.	,732		
	11. Yöneticim yeni bilgi ve beceri elde etme çabamı destekler.	,731		
	10. Yöneticim eğitimden edindiğim bilgi ve becerileri uygulayabileceğim projeler atar.	,722		
Örgütsel Performans	3. Hizmet kalitesi arttı.	,794	8,309	,952
	2. Müşteri şikayetlerini azalttı.	,782		
	1. Müşteri sadakatini arttırdı.	,713		
	4. Verimlilik arttı.	,712		
	13. Mesleki kazalar azaldı.	,696		
	5. İşlerin yapılış süresi azaldı.	,695		
	12. İş esnasında yapılan hata oranı azaldı.	,676		
	6. Firmanın diğer firmalar ile rekabet edebilme gücü arttı.	,654		
	7. Kurumun karı yükseldi.	,651		
	10. Çalışanların değişimle yüzleşme yeteneği arttı.	,610		
	14. Çalışma arkadaşları ve yöneticilerden gelen şikayetler azaldı.	,602		
	9. Çalışan motivasyonu arttı.	,537		
	11. Eğitim programına katılmak, çalışanlar arası iletişimi arttırdı.	,521		
Eğitim Etkinliğinin Uygulanması	6. Eğitim esnasında uygun materyaller kullanılır.	,844	6,452	,910
	5. Eğitimin uygulanabilmesi için kurum tarafından uygun bir ortam sağlanır.	,811		
	8. Eğitim sonrasında eğitim değerlendirmesi yapılır.	,762		
	7. Eğitimciler bilgi, beceri ve tutum açısından yeterlidir.	,743		
	4. Kurum içerisinde eğitimlere yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapılır.	,716		
	2. Yıllık eğitim planı yapılır.	,611		
Bireysel Performans	5. İş performansım arttı.	,779	4,145	,953
	1. Genel olarak iş tatminim arttı.	,754		
	3. Kurumda kalma isteğim arttı.	,753		
	4. Benimsemiş olduğum değerler ile çalıştığım kurumun değerlerinin örtüşmesini arttırdı.	,750		
	2. Bu kurumda çalışmaktan memnuniyetim arttı.	,727		
Toplam Varyans			72,379	
Kaiser-Meyer-Olkin	,942			
Bartlett Küresellik Testi Approx.				
Chi-Square	5004,613			
Sd	595			
Anlamlılık	0,000			

Tablo 4'de her bir ifadeyle ilgili faktör yükleri, faktörlerin açıklanan varyansları ile iç tutarlılık değerleri ve Bartlett küresellik testi sonucu ve KMO değeri gösterilmiştir. Keşfedici faktör analizi toplam varyansın % 72,379 unu açıklamaktadır. KOM değeri ,942 bulunmuştur. Anlamlılık değeri .0 (sig< 0,05) çıkmıştır. Keşfedici faktör

analizine göre bu çalışmada ölçek sayısına denk bir şekilde 4 faktör elde edilmiş olup, yönetici desteği, eğitim etkinliği, bireysel performans ve örgütsel performans tek faktör olarak elde edilmiş, alt boyutlara ayrılmamıştır.

Yönetici desteği gösteren ölçekte açıklanan varyans % 53,472 olarak hesaplanmıştır. Bu faktörün içindeki maddelerin faktör yük değerleri 0,842 ile 0,722 arasında değerler almıştır. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık (güvenilirlik) katsayısı Cronbach Alfa 0,964 olarak bulunmuştur.

Örgütsel performansı gösteren ölçekte açıklanan varyans % 8,309 olarak hesaplanmıştır. Bu faktörün içindeki maddelerin faktör yük değerleri 0,794 ile 0,521 arasında değerler almıştır. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık (güvenilirlik) katsayısı Cronbach Alfa 0,952 olarak bulunmuştur.

Eğitim etkinliğini gösteren ölçekte açıklanan varyans % 6,452 olarak hesaplanmıştır. Bu faktörün içindeki maddelerin faktör yük değerleri 0,844 ile 0,611 arasında değerler almıştı. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık (güvenilirlik) katsayısı Cronbach Alfa 0,910 olarak bulunmuştur.

Bireysel performansı gösteren ölçekte açıklanan varyans % 4,145 olarak hesaplanmıştır. Bu faktörün içindeki maddelerin faktör yük değerleri 0,779 ile 0,727 arasında değerler almıştır. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık (güvenilirlik) katsayısı Cronbach Alfa 0,953 olarak bulunmuştur.

Yalnız, düşük faktör yükü nedeniyle eğitim etkinliğinin uygulanması değişkeninin 1. ve 3.yani sırası ile ‘eğitimden sorumlu bir kişi veya birim vardır’ ve ‘eğitim programı kurumun tüm çalışanlarını kapsayacak şekilde herkese eşit uygulanır’ ifadeleri çıkarılarak 6 ifadeye; örgütsel performans değişkeninin 8 nolu ifadesi ‘iş atmosferini geliştirdi’analizden çıkartılarak 13 maddeye indirgenmiştir. Çıkarılan maddelerin faktör yüklerinin ait oldukları ölçeğin dağılımına uymama sebebi farklı ölçeklerden derlenmiş, yeni bir ölçek olmalarıdır**.**

6.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir analizdir. Ancak bu değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini vermemektedir. Korelasyon analizi, nedenselliği incelemek için bize ön bilgi sağlar. Analiz sonucunda çıkan korelasyon katsayısı (r), değişkenler arasındaki ilişkinin miktarını gösteren değerdir. Bunun yanında ilişkinin yönü (pozitif ya da negatif) ve derecesi (zayıf ya da kuvvetli) hakkında da bilgi vermektedir. Korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında değerler almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014, 256):

$0< r \leq 0,3$ Pozitif ve zayıf dereceli bir ilişki

$0,3< r \leq 0,7$ Pozitif ve orta dereceli bir ilişki

$0,7< r \leq 1$ Pozitif ve kuvvetli dereceli bir ilişki

$-0,3 \leq r < -0,3$ Negatif ve orta dereceli bir ilişki

$-1 \leq r < -0,7$ Negatif ve kuvvetli bir ilişki

Tablo 5: Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon Tablosu

Korelasyon						
	Ortalama	**Standart Sapma**	**Yönetici Desteği**	**Eğitim Etkinliğinin Uygulanması**	**Örgütsel Performans**	**Bireysel Performans**
Yönetici Desteği	3,733	,89919		0,576**	0,679**	,644**
Eğitim Etkinliğinin Uygulanması	3,8603	,79116			,618**	588**
Örgütsel Performans	3,5563	,78359				,764**
Bireysel Performans	3,6127	,93875				
**p<0.01; (2-tailed).						
*p<0.05; (2-tailed).						

Tablo 5'de eğitim etkinliğinin uygulanması, örgütsel performans, bireysel performans ve yönetici desteği arasındaki korelasyon değerleri yer almaktadır. Korelasyon sonuçlarına göre, eğitim etkinliğin uygulanması ve örgütsel performans arasında orta derecede (0,62) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Eğitim etkinliğinin uygulanması ile bireysel performansa arasındaki ilişkiye baktığımızda orta derecede (0,588) pozitif ve anlamlı bir ilişki görüyoruz. Son olarak yönetici desteği ile örgütsel performans (0,679), bireysel performans (0,644) ve eğitim etkinliğinin uygulanması (0,576) arasında pozitif ve orta derecede anlamlı bir ilişki vardır. Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki saptanmış olup, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin incelenmesi adına ön koşul gerçekleşmiştir.

Tanımlayıcı istatistiklerde yönetici desteği ortalamaları incelendiğinde ölçeğe ait ortalama 3.73 (Std. Sapma ,89919) olarak hesaplanmış, katılımcıların "katılıyorum"a yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. Eğitim etkinliğinin uygulanmasının ortalaması incelendiği zaman ölçeğe ait ortalama 3,86 (Std. Sapma ,79116) olarak hesaplanmış, katılımcıların "katılıyorum"a yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. Örgütsel performansın ortalamaları incelendiğinde ise ortalamanın 3,55 (Std. Sapma ,78359) katılımcıların "katılıyorum"a yakın cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. Bireysel performansın ortalamaları incelendiğinde ise ortalamanın 3,61 (Std. Sapma ,93875) katılımcıların yine "katılıyorum"a yakın cevaplar verdikleri görülmektedir (Tablo 5).

6.5.2. Regresyon Analizi

Korelayon analizleri neden-sonuç ilişkisini vermez, ancak bunun için ön koşuludur. Regresyon analizi ise değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini araştıran analizlerdir. Basit regresyon analizi, bağımsız değişkenin bğımlı değişken üzerindeki etkisini inlecer. Çoklu regresyon analizi ise, bir bağımlı değişken üzerinde birden çok bağımsız değişkenin etkisini incelemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014, 263).

Aracı değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten veya aracılık eden değişkenlere verilen genel isime denir. Aracı değişken (mediatör), bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Baron ve Kenny, 1986, 237). Bir ara değişken modelinde aracı değişkenin varlığının kanıtlanabilmesi için regresyon analizi sonuçlarında aşağıdaki aşamalar elde edilmelidir (Baron ve Kenny, 1986):

1.Aşama: Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.

2.Aşama: Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.

3.Aşama: Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.

4.Aşama: Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte analize dahil edilerek bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmalı veya doğrudan olan etkisi azalmalıdır. Eğer etki tamamen kayboluyorsa 'tam aracılık', etki tamamen kalkmaz ancak azalıyorsa 'kısmi aracılık' etkisi olur. Bu bağlamda çoklu regresyon analizi kullanarak modelde yer alan aracı değişkenin etkisi ölçülecektir.

Tablo 6: EEU ve ÖP Arasındaki İlişki ve YD'nin Aracılık Rolünün Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Aşamalar	**Regresyon Katsayısı**			**Model İstatistikleri**
	B	**S. H.**	**Beta**	
Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans Bağımsız Değişken: Eğitim Etkinliğinin Uygulanması	**0,612**	**0,066**	**0,618****	**R^2=0,38** **F(1:140)=86,643** **p<0,01**
Bağımlı Değişken: Yönetici Desteği Bağımsız Değişken: Eğitim Etkinliğinin Uygulanması	**0,654**	**0,079**	**0,576****	**R^2=0,33** **F(1:140)=69,414** **p<0,01**
Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans Bağımsız Değişken: Yönetici Desteği	**0,591**	**0,054**	**0,679****	**R^2=0,46** **F(1:140)=119,555** **p<0,01**
Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans Bağımsız Değişken: Eğitim Etkinliğinin Uygulanması Yönetici Desteği	**0,337** **0,421**	**0,07** **0,061**	**0,340 **** **0,483****	**R^2=0,54** **F(2:139)=80,955** **p<0,01**

**p<0.01; *p<0.05

Çoklu regresyon analizi yapılarak yönetici desteğinin eğitim ve performans arasındaki ilişkide aracı rolü olup olmadığına bakılmıştır. Tablo 6'da görüleceği üzere, ilk aşamada eğitim etkinliğinin uygulanmasını örgütsel performans üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Eğitim etkinliğin uygulanması örgütsel performansı beta

katsayısı (0,61) birim ve (p<0,01) anlamlı etkilemektedir. Bu durumda hipotez 1 desteklenmiştir. İkinci aşamada eğitim etkinliğinin uygulanması yönetici desteğini beta katsayısı (0,65) birim ve (p<0,01) anlamlı bir şekilde etkilemekte, üçüncü aşamada yönetici desteği örgütsel performansı beta katsayısı (0,42) birim ve (p<0,01) anlamlı olarak etkilemektedir. Dördüncü aşamada eğitim etkinliğinin uygulanması ve yönetici desteğinin birlikte örgütsel performans üzerindeki etkisine bakıldığında; yani modele yönetici desteği (aracı değişken) dahil edildiğinde, eğitimin etkinliğinin uygulanmasının örgütsel performans üzerindeki etkisinin beta katsayısı (0,61) birim değerinden beta katsayısı (0,337) birim değerine azalarak (p<0,01) istatistiksel olarak anlamını yitirdiğini görüyoruz. Bu bulgular, eğitim etkinliğinin uygulanması ile örgütsel performans arasındaki ilişkide yönetici desteğinin aracı rol oynadığını kanıtlamaktadır. Sonuç olarak hipotez 3 desteklenmiştir.

Tablo 7: EEU ve BP Arasındaki İlişki ve YD'nin Aracılık Rolünün Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Aşamalar	**Regresyon Katsayısı**			**Model İstatistikleri**
	B	**S. H.**	**Beta**	
Bağımlı Değişken: Bireysel Performans Bağımsız Değişken: Eğitim Etkinliğinin Uygulanması	**0,698**	**0,081**	**0,588****	**R^2=0,346** **F(1:140)=74,014** **p<0,01**
Bağımlı Değişken: Yönetici Desteği Bağımsız Değişken: Eğitim Etkinliğinin Uygulanması	**0,654**	**0,079**	**0,576****	**R^2=0,33** **F(1:140)=69,414** **p<0,01**
Bağımlı Değişken: Bireysel Performans Bağımsız Değişken: Yönetici Desteği	**0,673**	**0,067**	**0,644****	**R^2=0,415** **F(1:140)= 99,429** **p<0,01**
Bağımlı Değişken: Bireysel Performans Bağımsız Değişken: Eğitim Etkinliğinin Uygulanması Yönetici Desteği	**0,385** **0,478**	**0,088** **0,078**	**0,325**** **0,457****	**R^2=0,486** **F(2:139)=65,650** **p<0,01**

**p<0.01; *p<0.05

Çoklu regresyon analizi yapılarak yönetici desteğinin eğitim ve performans arasındaki ilişkide aracı rolü olup olmadığına bakıldı. Tablo 7'de görüleceği üzere, ilk aşamada eğitim etkinliğinin uygulanmasını bireytsel performans üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Eğitim etkinliğin uygulanması bireysel performansı beta katsayısı (0,698) birim ve anlamlı ($p<0,01$) olarak etkilemektedir. Burdan hipotez 2'nin desteklendiği sonucuna ulaşılmaktadır. İkinci aşamada eğitim etkinliğinin uygulanması yönetici desteğini beta katsayısı (0,664) birim ve anlamlı ($p<0,01$) olarak etkilemekte, üçüncü aşamada yönetici desteği bireysel performansı beta katsayısı (0,673) birim ve anlamlı ($p<0,01$) olarak etkilemektedir. Dördüncü aşamada eğitim etkinliğinin uygulanması ve yönetici desteğinin birlikte bireysel performans üzerindeki etkisine bakıldığında; yani modele yönetici desteği (aracı değişken) dahil edildiğinde, eğitimin etkinliğinin uygulanmasının bireysel performans üzerindeki etkisinin beta katsayısı (0,698) değerinden beta katsayısı (0,385) birim değerine azalarak ($p<0,01$) istatistiksel olarak anlamını yitirdiğini görüyoruz. Bu bulgular, eğitim etkinliğinin uygulanması ile bireysel performans arasındaki ilişkide yönetici desteğinin aracı rol oynadığını kanıtlamaktadır. Bu sonuç ile hipotez 4 desteklenmiştir

7. SONUÇ

Araştırmanın başından bu yana eğitimin önemimden bahsedildi. Bir işletme tarafından uygulanan eğitim etkinliğinin örgüte ve bireye olan faydasından detaylıca söz edildi. Araştırmanın sonucunda tıpkı literatürde görüldüğü gibi örgütsel ve bireysel performans ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda Kirkpatrick Modeli'nde açıklanan, eğitimin, bireysel açıdan tepki ve davranışları olumlu anlamda değiştirdiği; örgütsel sonuçları pozitif olarak etkiledeği tezi ile örtüşmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre eğitim etkinliğinin uygulanması örgütsel performansı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Eğitimin organizasyonel düzeydeki sonuçlara etkisi Kirkpatrick Modeli ile incelendiğininden bahsedilmiştir. Hatta bu modelin bir aşama sonrası ROI modeliydi ve sonuçlar, örgütsel sonuçlarla finansal sonuçlar olarak ikiye ayrılıyordu. Organizayonel performansı, finansal performans ve karlılık değişkenleri ile ölçen Esteban-Lloret, (2016) sonucumuza benzer bir sonuca ulaşmıştır. Finansal düzeyde eğitimin etkilerine bakacak olursak Swanson, (2001) incelenebilir. Delanay ve Huselid, (1996) eğitimin kalite, yeni ürün geliştirme, müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. Kaptangil, (2012) tıpkı yukarıdaki çalışmalar gibi, eğitim etkinliğinin uygulanmasının üretimde boşa harcanan zamanı azalttığı, mevcut pazar işletmenin rekabete dayalı olarak gelişmesini sağladığı, değişen tüketici ihtiyaç ve davranışlarının yanında kaliteli ve daha hızlı üretimle tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasını arttırdığı ve örgüt içerisinde takım çalışmasını geliştirdiği sonucuna ulaşmıştır. Yine Garcia, (2005) eğitimin rekabet edebilirlik, üretkenlik ve karlılık üzerine etkilerini görmek için incelenebilir bir çalışmadır. Çalışan motivasyonu, çalışanların değişimle yüzleşme yeteneğinin eğitimle doğru oranda arttığı bu çalışmada olduğu gibi Garcia, (2005) ve Garcia ve diğ., (2013) nin çalışmasına paraleldir.

Analiz sonuçlarına göre eğitim etkinliğinin uygulanması bireysel performansı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Patrick Owens'in, (2006) eğitim ile bireysel çıktılar arasındaki ilişki üzerine yaptığı araştırmada tıpkı bu çalışmada iddia edildiği gibi, bunun doğru olduğu ortaya çıktı. Owens çalışması, çalışanların eğitim programlarında daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağlayacağını ve işten ayrılma niyetinin daha düşük olacağını önermektedir. Araştırma, eğitimin bağlılık ve işten ayrılma niyetinin azalmasını olumlu etkilediği hipotezini doğruladı. Lowry ve diğ., (2002) de bu çalışmaya paralel bir sonuç olarak, eğitim ile iş tatmini arasında pozitif ilişki bulmuştur. Kaptangil, (2012) de eğitim programları sonucunda iş tatmininin sağlandığı sonucuna varmıştır. Bu sonuç diğer eserlerde elde edilen sonuçlara benzer - bkz. Allen and van der Velden, (2001); Kampkötter ve Marggraf, (2015); Tannenbaum ve diğerleri, (1991).Fakat bu çalışmada çıkan sonuçların aksine, Chiang ve diğ., (2014) eğitim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine yaptığı araştırmada anlamsız bir sonuca ulaşmıştır. Barlet, (2016) eğitime katılım ve eğitim sıklığı ile duygusal ve devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmemiştir. Eğitimin sıklığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Verhees, (2012) İşten ayrılma niyeti ve eğitim arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Eğitim saati ve örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Araştırmada yönetici desteğinin, çalışanlarda oluşan yönetici desteği algısının performansı hem örgütsel hem bireysel sonuçlar bakımından etkilediğinden bahsedildi. Bakınız- Tymon Jr, Stumpf ve Smith, (2011).Yönetici desteğinin, hem örgütsel hem bireysel performans ile eğitim arasındaki ilişkide aracı rol alacağını hipotezi araştırıldı ve mediatör aracı değişken etkisi sonuçlarda desteklenmiştir. Bu araştırmada bulunan sonuçlara benzer olarak, çalışanlar gelişimlerine yapılan destek ile iş performansı, iş kalitesi arasındaki ilişkide yönetici desteği algısı aracı rol oynar (Kuvaas ve Dysvik, 2010). Bununla birlikte sunulan sonuçların aksine, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile eğitimin ilişkisinde yönetici desteğinin aracı rolü bulunamamıştır (Kuvaas ve Dysvik, 2010). Newman, (2011) da aynı sonuca ulaşmıştır.

ÖNERİLER

Bulunan sonuçlara göre, eğitim etkinliğinin uygulanması bireysel ve örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. Araştırmanın kısıtları bölümünde de bahsedildiği üzere, araştırma sadece İstanbul'da faaliyet gösteren sağlık sektörü kuruluşlarından birisinde 2017 yılı içerisinde yapılmıştır. Fakat sektörel bazda çok geniş bir yelpazeyi kapsamadığından, sonuçların farklılık gösterebileceği beklenmektedir. İleride yapılacak olan çalışmalar farklı sektörlerde ve bölgelerde yapılacak diğer araştırmalarda daha farklı bulguların elde edilmesi söz konusu olabilir.

Literatür yazımında görülebileceği gibi, yönetici desteği, eğitim etkinliğinin performans ile ilişkisinde aracı bir rol oynaması muhtemeldir ve yapılan çoklu regresyon analizi sonucu yönetici desteği mediatör aracı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yine aynı veya benzeri ölçeklerle, farklı sektörlerde ve daha geniş bir katılımcı kitlesi ile yapılacak olan araştırmalarda, yönetici desteğinin bu ilişkide moderatör etkisi de ölçülmelidir.

KAYNAKÇA

Abbot, Lawrence. 1995. **Quality and Competition. New York**. Columbia University Press

Aguinis, Herman, Kurt Kraiger. 2009. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations ve Society. **Annu. Rev. Psychol**. C.60: 451– 74

Ahmad, Kamural Zaman, Raida Abu Bakar. 2003. The Association Between Training And Organizational Commitment Among Whitecollar Workers İn Malaysia. **International Journal of Training and Development**. c.7 s.3: 166-185

Allen Jim, Rolf van der Velden. 2001. Education mismatches versus skill mismatches: effects on wage, job satisfaction and on-the-job search. **Oxford Economic Papers.** C. 53 s. 3: 434-452.

Amabile, Teresa M.. 1993. Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations Of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. **Human Resource Management Review**. c.3 s.3: 185-201

APA, (American Psychological Association). 2003. Guidelines on Multicultural Education, Training, Research, Practice and Organizational Change for Psychologists. **American Psychologist.** c.58 s.5: 377–402

Arago´n-Sa´nchez, Antonio, Isabel Barba-Aragón ve Raquel Sanz-Valle, R. 2003. Effects of Training on Business Results. **International Journal of Human Resource Management**. c.14 s.6: 956–980.

Ashar, Muhammad. 2013. The Impact of Perceptions of Training on Employee Commitment and Turnover Intention: Evidence from Pakistan. **International Journal of Human Resource Studies.** c. 3 s. 1: 74-88

Balay, Refik. 2004. Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.** c. 37 s. 2: 61-82

Ballot, Gerard, Fathi Fakhfakh, Erol Taymaz. Firms' Human Capital, R&D And Performance: a Study on French and Swedish Firms. **Labour Economics**. C.8 s.4: 443–462

Baldwin, T.T., R.J. Magjuka. 1997. Training as an Organizational Episode: Pretraining Influences on Trainee Motivation, in J. Ford (ed.), Improving Training Effectiveness in Work Organizations, Mahwah, NJ. **Lawrence Erlbaum Associates.** 99–128: aktaran, Kuvaas ve Dysvik, 2010

Barney, J. B. 1991. Firm Resource And Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. c. 17 s.1: 99–120: aktaran Bulut, Çağrı, Osman Cullha. 2010.

Baron, R. M. ve Kenny, D.A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. **Journal of Personality And Social Psychology**. c.51. s.6: 1173-1182.

Barron, John M., Mark C. Berger ve Dan A. Black. 1997. How well do we measure training? **Journal of Labor Economics.** c.15, s.3 :507–528.

Bartel, Ann P. 1991. Productivity Gains From The Implementation Employee Training Programs.**Industrial Relations.** c.33 s.4: 411–425

Bartel, Ann.P. Frank R. Lichtenberg. 1987. The Comparative Advantage of Educated Workers in Implementing New Technology. **Review of Economics and Statistic**. *C.*66 s.1: 1-11

Becker, G. S. 1962. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. **Journal of Political Economy.** c.70 s.5: 9-49.

Benson, George S.. 2006. Employee Development, Commitment and Intention to T urnover: a Test of 'Employability' policies in action. **Human Resource Management Journal**. c.16 s.*2*: 173-192.

Blumenfeld, Warren S. 1996. Attitude Change as a Criterion in Training: The Adequacy of Experimental Design in Evaluating Attitude Change. **Training and Development Journal.** ss 26-39: aktaran Eroğlu, 2006

Blundell, Richard ve diğ,. 1999. Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy. **Fiscal Stuties**. c. 20 s. 1: 1–23

Bowes, B. 2008. Employees Development Programs Help Companies Achieve Greater Success. **CMA Management**. c.82 s.2: 13-14.

Broad, Mary L. 1982. Management Actions to Support Transfer of Training. **Training and Development Journal**. c.36 s.5*:* 124-9.

Broh, Robert A. 1982. **Managing Quality for Higher Profits**. New York: McGraw-Hill

Buckley, Roger, Jim Caple. 1991. **La formacio´n: Teorı´a and pra´ctica**. Madrid, Dı´az de Santos: aktaran Arago´n-Sa´nchez ve diğ., 2003

Buckley, Roger, Jim Caple. 1995. The Training and Development Audit Evolves: Is Your Training and Development and Development Budget Wasted. **Journal of European Industrial Training.**

Bulut, Çağrı, Osman Cullha. 2010. The Effects of Organizational Training On Organizational Commitment. **International Journal of Training and Develepment.** c.15 s.1: 102

Cheng, Ying, Franz Waldenberger. 2013. Does Training Affect Individuals' Turnover Intention? Evidence From China. **Journal of Chinese Human Resources Management**. c. 4 c. 1: 16 – 38

Chiang, Chun- Fan, Ki-Joon Back, Deborah D. Canter. 2005. The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry. **Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism.** c.4 s.2: 99-118

Chillarege Kelly. A. ve diğ., 2003, Learning From Our Mistakes:Error Management Training for Mature Learners. **Journal of Business And Psychology**. C.17 S. 3: 369

Conrade, George, Robert Woods, Jack Ninemeier . 1994. Training in the U.S. Lodging Industry: Perception and Reality**. Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly.** c. 35. s.5:16-21

Cosh, Andy, John Duncan and Alan Hughes. 1998. Investment in Training and Small Firm Growth and Survival: An Empirical Analysis For The Uk 1987-95. **Research Brief**. No: 36

Crosby, Philip B. 1979. **Quality Is Free**. Mcgraw-Hill

D'Arcimoles, Charles H. 1997. Human Resources Policies and Company Performance: A Quantitative Approach Using Longitudinal Data. **Organization Studies.** C.18 s.5: 857–74.

Delaney, John T. , Mark A. Huselid. 1996.The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. **Academy of Management Journal.** c.39 s.4: 949–69

Delery John. E., Horold Doty. 1996. Modes of Theorızıng in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalıstıc. Contingency and Configurational Performance Predictions. **The Academy of Management Journal.** s. 39 s. 4: 802-835

Demirel, Ö., (2004). **Öğretme Sanatı.** Ankara: Pegem Yayıncılık.

Demirtaş, Özgür. 2013. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon. **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.35 s.2: . 261-290

DeSimone, R.L. 2003. **Human resource development / R.L.DeSimone, J.M.Werner, D.M.Harris.** Mason, South Western

Dess, Gregory G., Jason D. Shaw. 2001. Voluntary Turnover, Social Capital and Organizational Performance. **Acadamy of Management Review**. C. 26 s. 3: 446-456

Dhar Rajib L. 2014. Service Quality and The Training of Employees: The Mediating Role of Organizational Commitment. **Tourism Management**. c.46: 419-430

Dyer, Lee, Todd Reeves 1995. Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go? **International Journal of Human Resource Management.** c. 6 s. 3: 656–671.

Edwards, C.D. 1968. **The Meaning of Quality**, Quality Progress. S. 36-39

Egan, Toby Marshall, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett. 2004. The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intentions. **Human Resource Development Quarterly**. *c.*15 s.*3*: 279-301.

Eisenberger, Robert ve diğ. 2002. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. **Journal of Applied Psychology.** c.87 n.3: 565–573.

Eisenberger, Robert, Peter Fasolo ve Valerie Davis-LaMastro. 1990. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. **Journal of Applied Psychology**. C.75 s.1: 51-59.

Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison ve Debora Sowa. (1986). Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**. c.71 s.3: 500-507.

Eroğlu, Umut.2006. İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. C.4 S. 2: 111-133

Esteban-Lloret, Nuria, Antonio Aragón-Sánchez ve Antonio Carrasco- Hernández. 2016. Determinants of Employee Training: İmpact on Organizational Legitimacy and Organizational Performance. **The International Journal of HumanResourceManagement.**http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2016.1256337. 08.08.2017

Evanschitzky, Heiner, Gopalkrishnan R. Iyer, Hilke Plassmann, Joerg Niessing, Heribert Meffert. 2006. The Relative Strength of Affective Commitment in Securing Loyalty in Service Relationships. **Journal of Business Research**. C.59 s.12: 1207-1213

Fey Carl F., Ingmar Björkman, Antonina Pavlovskaya. 2000. The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia. **International Human Resources Management Review**. c.11 s.1: 1-18

García, Mercedes Úbeda, Bartolomé Marco-Lajara, Vicente Sabater-Sempere ve Francisco Garcia-Lillo. 2013. Training Policy And Organisational Performance in The Spanish Hotel Industry. **The International Journal of Human Resource Management.** c.24 s.15: 2851-2875

Garcia, Ubeda M. 2005. Training and Business Performance: the Spanish Case. **The International Journal of Human Resource Management.** *s.*16 s.9: 1691–710

Garvin, David A. 1984. What Does Product Quality Really Mean? **Sloan Management Review.** C.27 s.3: 25-43

Goldstein IRWİN L. 1993. **Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation.** Brooks/Cole

Gopal. 2009. Effectiveness of Executive Training Programs. **The Indian Journal of Commerce.** c.61 s.3*:* 143-150.

Gounaris, S.P. 2005.Trust Andcommitment Influencesoncustomer Retention: Insights From Business-to-Business Services. **Journal of Business Research**. s.58 c.2:126-140: aktaran Dhar, 2014

Gürbüz, Sait ve Şahin, F..2014.**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 2.bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Verhees, J.M.A. 2012. The Relationship Between Training and Employees Turnover Intentions and the Role of Organizational Commitment. **Unpublished Thesis. Tilburg University**, Netherlands

James, Carl, Ian Roffe. 2000. The Evaluation of Goal and Goal Free Training Innovation. **Journal of European Industrial Innovations**. C.24 s.1: 12-26

Jones, Melanie K., Richard J Jones, Paul L. Latreille, Peter J Sloane. 2008. Training, Job Satisfaction and Workplace Performance in Britain: evidence from WERS 2004. **IZA Discussion Papers**. No. 3677

Hawthorne, Elizabeth M. 1987. **Evaluating Employee Traning Programs**. Quorum Boks. s. 21: aktaran Eroğlu, 2006

Howard, J. 1999. Hospital Customer Service in a Changing Healthcare World: Does İt Matter? **Journal of Healthcare Management.** c.44 s.4:312-325: aktaran Yağcı, 2006

Kampkötter, Patrick, Kathrin Marggraf. 2015. Do Employees Reciprocate to İntra-Firm Trainings? An Analysis Of Absenteeism and Turnover Rates. **The International Journal of Human Resource Management.** c.26 s.22

Kanter, R. M. 2006. Innovation: the Classic Traps. **Harvard Business Rev**iew. C.84 s.11: 72–83: aktaran Bulut ve Cullha, 2010.

Kaptangil Kerem. 2012. İşletmelerde İnsan Kaynaklari Egitiminin Çalisanlarin Performanslari Üzerine Olan Etkileri. **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c. 2 s. 2: 25-44

Kartoğlu, S. 2007. İnsan Kaynaklarında Hizmet İçi Eğitim Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. **İstanbul Üniversitesi, SBE, YYLT**, İstanbul

Kaufman, Roger, John Keller ve Ryan Watkins. 1996. What Works And What Doesn't: Evaluation Beyond Kirkpatrick. **Nonprofit Management Leadership**. c.35 s.2: 8–12.

Kaushik, Shikha. 2012. Training and Development: Emerging Ways Towards the Manpower Development. **Journal of Strategic Human Resource Management.** c. 1 s.1: 23-27.

Kirkpatrick, Donald L. 1994**. Evaluating Training Programs: The Four Levels**. Barrett-Kohler

Kline, P. 1994. **An Easy Guide To Factor Analysis:.** New York: Routledge.

Kol, Y. 2009. **Türk Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim**. Karadeniz Teknik Üniversitesi, YYLT. Trabzon

Korkmaz, Mehmet. 2011. İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Degisi**. c.17 *s.*1: 117-139.

Kottke, Janet L., Clare E.Sharafinski. 1988. Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. **Educational and Psychological Measurement**. *C.*48 s.4: 1075–1079.

Kraiger Kurt. 2003. Perspectives on Training and Development. In Handbook of Psychology: One:8. **Industrial and Organizational Psychology**. s. 171–92.

Kuehn A.A., R.L. Day. 1962. Strategy of Product Quality.**Harward Business Review.** C.40 s.6: 100-110

Kumpikaitė, Vilmantė. 2007. Human Resource Training Evaluation. **Engineering Economics**. c.5 s.55: 29-36

Kuvaas, Bard, Anders Dysvik. 2010. Exploring Alternative Relationships Between Perceived İnvestment İn Employee Development, Perceived Supervisor Support And Employee Outcomes. **Norwegian School of Management Human Resource Management Journal**. c.20 s.2: 138–156

LaRocco, James M., James S. House ve John R. P. French, 1980. Social Support, Occupational Stress, and Health. **Journal of Health and Social Behavior**. c. 21 s. 3: 202-218

Likert, R. 1967. **The Human Organization: Its Management And Value**. New York: Harper and Row.

Lee, C.H., N.T. Bruvold. 2003. Creating Value for Employees: Investment in Employee Development. **International Journal of Human Resource Management**. *c.*14 s.6:981–1000: aktaran Kuvass ve Dysvik, 2010

Lim, Doo Hun, Micheal L. Morris. 2006. Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfaction, and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer. **Human Resource Development Quarterly**. S.17 c.1: 85-115

Locke, Edwin A. 1969. What is Job Satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**. c.4 s.4: 309-336

Loewenstein, Mark A., James R. Spletzer. 1999. General and Specific Training: Evidence and Implications. **Journal of Human Resources**. c.34 s.4: 710-733.

Lowry, D. S., Simon, A. ve Kimberley, N. (2002). Toward İmproved Employment Relations Practices of Casual Employees in the New South Wales Registered Clubs Industry. **Human Resource Development Quarterly**. c.13 s.1: 53–69.

Mak, Brenda L. Hy Sockel. 2001. A Confirmatory Factor Analysis of IS Employee Motivation and Retention. **Information and Management**. c.38 s.5: 265-276

Martinez, Mario. ve diğ. 2009. Measurıng the Effects of Interpersonal Training for the Workforce. **Online Journal of Workforce Education and Development**. C.3 s.4

McSherry, Mark, Paul Taylor. 1994. Supervisory Support for The Transfer Of Team-Building Training. **The International Journal of Human Resource Management**. c.5 s.1: 107-119

Miles, Raymonjd E. , Charles C. Snow. 1984. Designing Strategic Human Resources System. **Organizational Dynamics**. C.13 s.1: 36–52.

Mitchell, T. R. 1982. Motivation: New Direction for Theory, Research, and Practice. **Academy of Management Review**. C.81: aktaran Ramlall, 2004

Nagar, V. 2009. Measuring Training Effectiveness. **The Indian Journal of Commerce**. C.62 S.4: 86-90.

Nemli, E., Yazıcı, S. ve Yanık, S. 2003. Kurumsal Eğitim ve Geliştirme Sürecinde Yeni Bir Yaklaşım: Elektronik Öğrenme. **Öneri**. c. 5 s. 20: 109-117.

Newman, Alexander, Rani Thanacoody ve Wendy Hui. 2011. The Impact of Employee Perceptions of Training On Organizational Commitment and Turnover Intentions: A Study of Multinationals in the Chinese Service Sector. **The International Journal of Human Resource Management.** c.22 s.8: 1765-1787,

Nguyen, Thang. 2009. Human Resource Training, Organisational Strategy and Firm Performance in Emerging Economies: The Case of Vietnam. Ghent, Belgium: Ghent University. **Faculty of Economics and Business Administration.**

Noe, Raymond A. 2009. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**. Beta Yayınları Çev. Canan Çetin. ISBN: 9786053771609

Noe, R.A. ve Wilk, S.L. 1993. Investigation of the Factors that Influence Employees: Participation in Development Activities. **Journal of Applied Psychology**. c.78 s.2: 291-302.

Odabası, Yavuz (2004). **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**.4. Baskı, Istanbul, Sistem Yayıncılık

Okumuş, Abdullah, Adnan Duygun. 2008. Egitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalıtesının Ölçümü Ve Algılanan Hizmet Kalitesi Ile Öğrenci Memnuniyeti Arasındaki İlişki. **Anadolu Ünıversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** c.8 s.2 : 17–38

Olaniyan D.A., Okemakinde T. 2008. Human Capital Theory: Implication for Educational Development. **Pakistan Journal of Social Sciences**. C.5 s.5: 479-483

Owens, P. L. 2006. One More Reason Not to Cut Your Training Budget. The Relationship Between Training and Organizational Outcomes. **Public Personnel Management**. c.35 s.2: 163-171.

Pahuja, Saloni, Ramesh Chander Dalal. 2012. Achieving Competitive Advantage Through HR Practices: A Case Study. **Journal of Strategic Human Resource Management**. c.1 s.2: 35-43.

Pena, I., M. Villasalero. 2010. Business Strategy, Human resources System, and Organizational Performance in the Spanish Banking Industry. **International Journal of Human Resource Management**. c.21: 2864–2888: aktaran Garcia, 2013

Philips, Jack J. 1996. How much is the training worth? **Training and Development**. C.50 s.4: 20-24.

Pfeffer, J. 1994. **Competitive Advantage Through People**. Boston: Harvard Business School Press: aktaran Delenay ve Hudselin, 1996

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**. c. 5: 603-609.

Priyanko Guchait, Aysın Pasamehmetoğlu, Mary Dawson. 2014. Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recoveryperformance. **International Journal of Hospitality Management.** s. 41:28–37

Purcell, Amy. 2000. Return on Investment. **Training and Development**. c.57 s.7: 29-33

Purcell, John, Nicholas Kinnie, Juani Swart,Bruce Rayton,Susan Hutchinson. 2009. **People Management and Performance**. London: Routledge.

Pursell, Elliot. D. ve diğ,. 1975. Training Managers to Minimize Rating Errors in the Observation of Behavior. **Journal of Applied Psychology**. c.60 s.5:550-555.

Ramlall, S. J. 2003. Measuring Human Resource Management's Effectiveness in Improving Performance. **Human Resource Planning**. C.26 s.1:51−62: aktaran Tharenau, 2007

Ramlall, Sunil. 2004. A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. **The Journal of American Academy of Business**. c.5: 52-63.

Robbins, S. 1993. **Organizational Behavior**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Robert, Barro. 1991. Economic Growth in a Cross Section of Countries. **The Quarter Journal of Economics**. c.106 s.2: 407-414

Ryan, Richard M., Edward L. Deci. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. **Contemporary Educational Psychology.** C.25: 54–67

Sabuncuoğlu, Zeyyat. 2011. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beta Yayınları.

Salas Eduardo, Janis A. Cannon-Bowers. 2001. The Science of Training: A Decade of Progress. **Annual Review of Psychology**. c.52 s.1:471–99

Salas, Eduardo ve diğ,. 2005. Using Simulation-Based Training to Improve Patient Safety: What Does It Take? **The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety.** c. 31 s. 7: 363-371

Salas, Eduardo ve diğ. 1999. Does CRM Training Improve Teamwork Skills in the Cockpit?: Two Evaluation Studies. **Human Factors**. c. 41 s. 2: 326–343.

Santos, Amelia, Mark Stuart. 2003. Employees Perceptions and Influence on Training Effectiveness. **Human Resource Management Journal**. c.13 s.1: 27-45.

Schmidt, Steven W. 2007. The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. **Human Resource Development Quarterly**. c. 18 s. 4: 481–498

Schuler, Randall S., Ian C. MacMillan. 1984. Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. **Human Resource Management**. c.23 s.3: 241-255

Selimoğlu, Emel, Hatice Biçen Yılmaz. 2009. Hizmet İçi Eğitimin Kurum Ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. Ekonomi.**Sosyoloji ve Politika Dergisi**.(e-dergi), http://www.paradoks.org. C.5 s.1

Shaw, Jason D, John E. Delery, G. Douglas Jenkins, Jr.ve Nina Gupta. 1998. An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. **The Academy of Management Journal**. c. 41 s. 5 :511-525

Smith, Preston E. 1976. Management Modeling Training To Improve Morale And Customer Satisfaction. **Personnel Psychology**. c.29 s.3: 351-359

Smith, A., Hayton, G., Roberts, P., Thorne, E. and Noble, C. 1995. Enterprise Training: The Integrated Manufacturing and Human Resource Management:A Capital Perspective. **Academy of Management Journal**. c.35 s.3: 467–504.

Snell, Scott .A., James W. Dean. 1992. Integrated Manufacturing and Human Resource Management: **A Human Capital Perspective**. Academi Management Journal. c.35 s. 3: 467-504

Swanson, Richard A. 2001. **Assessing the Financial Benefits of Human Resource Development.** Cambridge. Perseus

Tahir, Neelam ve diğ. 2014. The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A Case Study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.** c. 4 s. 4: 86-98

Tannenbaum, Scott I, Eduardo Salas, Janis A. Cannon-Bowers ve John E. Mathieu. 1991. Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation**. Journal of Applied Psychology**. c.76.s 6: 759-769

Tengilimoğlu, D. M. 2012. **Sağlık İşletmeleri Yönetimi**. Ankara

Tharenou Phyllis, Alan M.Saks, Calia Moore. 2007. A Review and Critique of Research on Training and Organizational-Level Outcomes. **Hum. Resour. Manag. Rev.** *C.*17 s.3: 251–73

Thomas, Anitha, Neera Singh. 2013. Mexus: Adding Strategic Perspective To Education and Training. **Journal of Strategic Human Resource Management**. c.2 s.2: 28-34.

Topno, Harshit. 2012. Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models. **Journal of Business and Management**. c. 5 s. 2: 16-22

Tsui, T. K., Cheng, C. Y. 1999.School Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study With Muti-Level Analysis. **Educational Research and Evaluation**. C.5 s.3:249-268: aktaran Korkmaz, 2011

Tuchman, B.W. 1980.The Decline of Quality.**New Yotk Times Magazine**. c.2: 38-41

Tymon Jr, Walter G., Richard R. Smith ve Stephen A. Stumpf. 2011. Manager Support Predicts Turnover of Professionals in India. **Career Development International**. C.16 s.3: 293-312

Ulrich, David O. 1998. Editor's Note. **Human Resource Management**. c: 37 s. 2: 99: aktaran Rammal, 2004.

Violino, B. 2001. (Still) in the Money. **Network Computing**, *c.12* s.16: 66.

What Drives Employee Satisfaction? 2001. **Community Banker**. p. 42.

Wilkinson, Merv ve diğ. 1996. Organizational Culture Change Through Training and Cultural İmmersion. **Journal of Organizational Change Management**. c.9 s. 4: 69 – 81

Yağcı, Mehmet İsmail, Teoman Duman.2006.Hizmet Kalitesi - Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması :Devlet, Özel Ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması.**Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c.7

EKLER

EK 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma 'Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı' kapsamında gerçekleştirilmektedir. Aldığınız eğitimlerin sizlere olan bireysel katkılarını ve çalıştığınız kuruma olan örgütsel katkıları ölçmek amacıyla yapılan bir çalışmadır. Verdiğiniz cevaplar sadece aşağıdaki araştırmacılar tarafından bilimsel amaçlar için değerlendirilecektir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

DANIŞMAN
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

ARAŞTIRMACI
Seray SUBAŞI
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Son 2 yılı dikkate alarak bağlı bulunduğunuz örgütte uygulanan eğitim süreci hakkındaki düşüncelerinize göre aşağıda yer alan ifadeler için size uygun şıkkı işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Eğitimden sorumlu bir kişi veya birim vardır.	□	□	□	□	□
Yıllık eğitim planı yapılır.	□	□	□	□	□
Eğitim programı kurumun tüm çalışanlarını kapsayacak şekilde herkese eşit uygulanır.	□	□	□	□	□
4. Kurum içerisinde eğitimlere yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapılır.	□	□	□	□	□
5. Eğitimin uygulanabilmesi için kurum tarafından uygun bir ortam sağlanır.	□	□	□	□	□
6. Eğitim esnasında uygun materyaller kullanılır.	□	□	□	□	□
7. Eğitimciler bilgi, beceri ve tutum açısından yeterlidir.	□	□	□	□	□
8. Eğitim sonrasında eğitim değerlendirmesi yapılır.	□	□	□	□	□

Size göre son 2 yıl boyunca, kurumunuzdaki eğitim uygulamaları aşağıdaki değişkenlerden hangilerini etkilemiştir, uygun şıkkı işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Müşteri sadakatini arttırdı.	□	□	□	□	□
2. Müşteri şikayetlerini azalttı.	□	□	□	□	□
3. Hizmet kalitesi arttı.	□	□	□	□	□
4. Verimlilik arttı.	□	□	□	□	□
5. İşlerin yapılış süresi azaldı.	□	□	□	□	□
6. Firmanın diğer firmalar ile rekabet edebilme gücü arttı.	□	□	□	□	□
7. Kurumun karı yükseldi.	□	□	□	□	□
8. İş atmosferi gelişti.	□	□	□	□	□
9. Çalışan motivasyonu arttı.	□	□	□	□	□

10. Çalışanların değişimle yüzleşme yeteneği arttı.	□	□	□	□	□
11. Eğitim programına katılmak, çalışanlar arası iletişimi arttırdı.	□	□	□	□	□
12. İş esnasında yapılan hata oranı azaldı.	□	□	□	□	□
13. Mesleki kazalar azaldı.	□	□	□	□	□
14. Çalışma arkadaşları ve yöneticilerden gelen şikayetler azaldı.	□	□	□	□	□
Eğitim programına katıldıktan sonra kendinizde gözlemlediğiniz değişikliklere göre aşağıda verilen ifadelere katılıp katılmadığını belirtiniz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Genel olarak iş tatminim arttı.	□	□	□	□	□
2. Bu kurumda çalışmaktan memnuniyetim arttı.	□	□	□	□	□
3. Kurumda kalma isteğim arttı.	□	□	□	□	□
4. Benimsemiş olduğum değerler ile çalıştığım kurumun değerlerinin örtüşmesini arttırdı.	□	□	□	□	□
5. İş performansım arttı.	□	□	□	□	□
Eğitim sürecinizde yöneticinizin ile olan ilişkileri göz önüne alarak uygun şıkkı işaretleyiniz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Zayıf yönlerimi yöneticim ile rahatlıkla paylaşırım.	□	□	□	□	□
2. Yöneticim kariyer planımı etkileyen bilgileri benimle paylaşır.	□	□	□	□	□
3. Yöneticim eğitim programına katılmamı destekler.	□	□	□	□	□
4. Yöneticime eğitim ihtiyacımı söylemekte tereddüt etmem.	□	□	□	□	□
5. Yöneticim işim ile ilgili amaçlara ulaşmam konusunda bana yol gösterir.	□	□	□	□	□
6. Yöneticim eğitim ve tavsiye vermenin görevleri arasında olduğuna inanır.	□	□	□	□	□
7. Yöneticim iş performansı ile ilgili geri bildirim verir.	□	□	□	□	□
8. Yöneticim eğitimden öğrendiklerim sayesinde yeteneklerimin gelişmesi konusunda bana yardım eder.	□	□	□	□	□
9. Yöneticim yeni edindiğim bilgi ve becerileri uygularken yaşadığım problemleri tartışmaya isteklidir.	□	□	□	□	□
10. Yöneticim eğitimden edindiğim bilgi ve becerileri uygulayabileceğim projeler atar.	□	□	□	□	□
11. Yöneticim yeni bilgi ve beceri elde etme çabamı destekler.	□	□	□	□	□
DEMOGRAFİK BİLGİLER					
Cinsiyetiniz	**Kadın**		**Erkek**		

	□	□
Yaşınız		
Eğitim Durumunuz	**İlköğretim**	**Lise**	**Önlisans**	**Lisans**	**Lisansüstü**
	□	□	□	□	□
Ünvanınız nedir?		
Hangi departmanda çalışıyosunuz?		
Mesleğinizdeki kaçıncı yılınız?		
Kurumda kaçıncı yılınız?		

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı: Seray Subaşı
Doğum Yeri: Bursa
Doğum Tarihi: 20/05/1992
Uyruğu :T.C
E-Posta Adresi: seraysubasi@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Yıldız Teknik Üniversitesi (Yüksek Lisans)
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, (2015- 2018)

Uludağ Üniversitesi (Lisans)
İİBF, İşletme, (2010-2014)

Uludağ Üniversitesi (Yandal)
Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji, (2013-2015)