

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

145859

Yüksek Lisans Tezi

İŞLETME ÇALIŞANLARINDA BİREYSEL GELİŞİM
VE
BİR UYGULAMA

145859

Danışman

YRD. DOÇ. DR. MUSTAFA DURMAN

Hazırlayan

Dilek YARIM

0191013189

Dilek YARIM' ın hazırladığı “ İşletme Çalışanlarında Bireysel Gelişim ve Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oy birliği ile kabul edilmiştir.

01 / 11 /2004

TEZ JÜRİSİ

Yrd.Doç.Dr. Mustafa DURMAN (Danışman)



Yrd.Doç.Dr. Abdullah YILMAZ



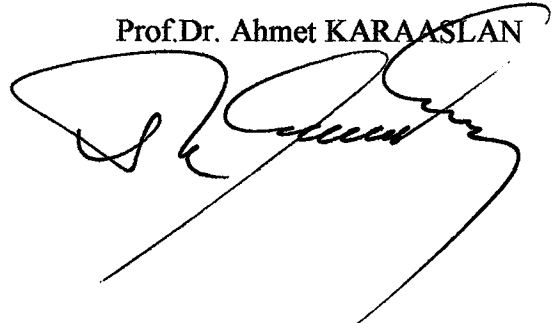
Yrd.Doç.Dr. Kemal DEMİRCİ



Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

Prof.Dr. Ahmet KARAASLAN



Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İşletme alışanlarında Bireysel Geliřim ve Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dūőecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gōsterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

13 / 10 / 2004

Dilek YARIM



ÖZGEÇMİŐ

06 / 02 / 1979 Tavőanlı doğumlu olup, ortaöğrenimini 60. Yıl IŐık İlköğretim okulunda ve lise tahsilini Tunçbilek Lisesi'nde tamamladı.1997 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümüne girdi. 09 / 07 / 2001 yılında aynı bölümden mezun oldu. Lisan üstü eğitimini yapmak için 2001 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı"nda eğitim görmeye başladı.



ÖZET

Klasik yaklaşımın insanı makinelere ilave bir unsur olarak görmesinden günümüze kadar geçen zamanda, bireyin işletme içerisindeki önemi gittikçe daha iyi anlaşılmıştır. İşletmeler günümüz rekabet ortamında sürekli olarak varlığını sürdürebilmek için müşterilere uygun mal ve hizmet üretmek ve çalışanlarının memnuniyetini ve gelişimini sağlamak durumundadırlar. İşletmelerin temel amacı, kârlarını maksimize etmektir. İşletmeler amaçlarına çalışanların çabalarıyla ulaşacağından, etkinlik ve verimlilik çalışanlara bağlıdır. Birey, işletmelerin en değerli varlığıdır.

Gelişmiş ülkelerdeki işletmeler çalışanlarına yapmış oldukları yatırımlar ile övünürler. Çünkü, bireyler kendilerini daha iyi tanıdıkça, başarıya güdülendikçe, fikir ve önerilerini işletmeye sundukça bu kişilerin verimlilik ve kapasitelerinin arttığı ve o işletmeye büyük bir katma değer sağladığı bilinmektedir. Ayrıca, birey çevresindekiler ile daha iyi iletişim kurdukça ve onları daha iyi anladıkça, işletmeye olan bağlılığı ve işten aldığı tatmin de artacaktır. Çalışanların bireysel gelişim ve mükemmelliğe ulaşmaları sağlandığı zaman işletmenin başarılı olması ve amaçlarına ulaşması mümkün olacaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde kişilik, kişisel farklılıklar ve bireysel gelişime ilişkin temel kavramlar incelenmiştir.

İkinci bölümde işletmelerde insan faktörü, çalışanlarda bireysel gelişim konuları ele alınmıştır. Bireysel gelişimin örgütsel sonuçları anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde konuya yönelik olarak Kütahya Altın Çini ve Seramik Sanayi A.Ş.' de bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

ABSTRACT

The importance of an personal in a business enterprise has been understood more and more better since the classical approach assumed human an element addition to machines. To keep on their existence steadily, business enterprises in competition atmosphere of today fell obliged to produce suitable goods and services for their employees. The main purpose of business enterprises is to maximize their profit. Due to the fact that business enterprises reach to their goals with their employeess effort, activitiy and productivity depends on employees. Personal is the most valuable existence of a business enterprise.

Business enterprises in developed countries take pride in investment to their employees. Because, it is known that when personals are able to know themselves better, able to be motivated to success and able to present their ideas and proposals, they provide a great valueadded to that business. Besides this, when personel communicates with his surroundings and understands better, his satisfaction and dependence on company will increase. When personalty development of employees and reaching perfection of them is ensured, it will be possible for that company to be succesful and to reach its goals.

In the first part of this study, main concepts related to personality, personal differences and personal development are examined.

In the second part, the human factor, personal development of employees are considered. The organizational results of personal development are explained.

In the third part, an application related to the subject is performed at Kutahya Golden Tile and Ceramic Ind. Joint - Stock Company.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xv
TEZ HAKKINDA.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. KİŞİLİK VE KİŞİSEL FARKLILIKLAR.....	3
1.1. Kişilik.....	3
1.1.1. Kişiliği Belirleyen Faktörler.....	4
1.1.2. Kişilik- Karakter İlişkisi.....	4
1.1.3. Kişiliğin Açıklanmasına İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar.....	5
1.1.3.1. Hiyerarşik Kişilik Kuramı.....	5
1.1.3.2. Psikolojik Kişilik Kuramı.....	6
1.1.3.3. Biyolojik Açıdan Kişilik.....	7
1.1.3.4. Duygusal Açıdan Kişilik.....	7
1.1.4. Kişiliğin Başlıca Özellikleri.....	8
1.2. Kişisel Farklılıklar.....	8
1.2.1. Toplumsal Gelenekler ve Kişisel Farklılıklar.....	9
1.2.2. Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler.....	9
1.2.3. Kişisel Farklılık Alanları.....	11
2. BİREYSEL GELİŞİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR.....	11
2.1. İnsan ve Birey.....	11
2.2. Eğitim-Yetiştirme-Geliştirme-Öğrenme.....	13
2.3. Gelişim Olgusu.....	18

2.4. Bireysel Gelişim.....	19
2.4.1. Bireysel Gelişimin Tanımı.....	19
2.4.2. Bireysel Gelişim ve Zihin.....	20
2.4.3. Bireysel Gelişimde Vizyonun Belirlenmesi.....	21
2.5. Bireysel Gelişim Planı.....	26
2.5.1. Bireysel Gelişim Planının Oluşturulması.....	26
2.5.2. Bireysel Gelişim Planının Faydaları.....	27
2.5.3. Bireysel Gelişim Planlama Formu.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BİREYSEL GELİŞİM

1. İŞLETMELERDE İNSAN FAKTÖRÜ.....	30
1.1. İşletmelerde İnsan Faktörünün Önemi ve Tarihsel Gelişimi.....	30
1.2. İşletmelerde Örgüt – Birey Etkileşimi.....	33
1.2.1. Örgüt Olarak İşletme.....	34
1.2.2. Örgütün Temel Elemanı Olarak Birey.....	35
1.2.3. Bireyin İş Çevresine Uyumunun Önemi.....	37
1.2.4. Bireysel ve Örgütsel Amaçlar.....	38
1.2.4.1. Bireysel Amaçlar.....	38
1.2.4.2. Örgütsel Amaçlar.....	40
1.2.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaçlar Arasındaki İlişkiler.....	41
2. İŞLETME ÇALIŞANLARINDA BİREYSEL GELİŞİM.....	42
2.1. İşletme Çalışanlarında Bireysel Gelişim Süreci.....	43
2.1.1. Kişisel Ustalık.....	46
2.1.2. Gelişim Programlarının Hazırlanması.....	47
2.1.3. Gelişim ve Eğitim Yöntemlerinin Tespiti.....	49
2.2. İşletme Yöneticilerinde Bireysel Gelişim.....	50
2.2.1. Yönetici Geliştirme Sürecinin Dayandığı Genel İlkeler.....	51
2.2.2. Çalışanların Gelişiminde Yöneticinin Rolü.....	52
2.3. Bireysel Gelişimde İşletmenin Rolü.....	53

2.3.1. İşletme Çalışanlarında Güçlendirme.....	54
2.3.2. Güçlendirmenin Bireysel Gelişime Etkisi, Önemi ve Gerekliliği.....	56
2.3.3. Personel Güçlendirme Sürecinde Yöneticinin Rolü.....	58
2.3.4. Personel Güçlendirmenin Yararları.....	60
2.4. İşletme Çalışanlarında Yaratıcılık.....	61
2.4.1. Bireysel Yaratıcılık.....	62
2.4.2. Bireysel ve Takım Yaratıcılığının Bileşenleri.....	63
2.4.3. Bireysel Gelişimde Rehberlik.....	64
2.5. İşletme Çalışanlarında Bireysel Gelişim ve Motivasyon.....	66
2.5.1. Motivasyon Yönetimi ve Yol Gösterme.....	67
2.5.2. Motivasyon Programları.....	68
2.5.3. Parasal Olmayan Motivasyon Yöntemleri.....	69
2.5.4. İçsel Motivasyon.....	71
3. BİREYSEL GELİŞİMİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI.....	72
3.1. Bireysel Gelişim ve Başarı.....	72
3.2. İş Tatmini.....	73
3.2.1. Çalışanlar ve İşletme Açısından İş Tatmininin Önemi.....	74
3.2.2. İş Tatmininin Arttırılmasını Etkileyen Faktörler.....	75
3.3. Bireysel Gelişimin İşletme Verimliliğine Etkisi.....	75
3.4.1. İşgücü Verimliliği ve Etkililiği.....	76
3.4.2. Kişisel Verimlilik.....	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETMELERDE BİREYSEL GELİŞİM ÜZERİNE
KÜTAHYA ALTIN ÇİNİ VE SERAMİK SANAYİ A.Ş. DE
BİR UYGULAMA

1. ALTIN ÇİNİ VE SERAMİK SANAYİ A.Ş. HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	80
2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	80

2.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	80
2.2. Veri Toplama Yöntemi.....	81
2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	81
2.4. Araştırmanın Varsayımları.....	81
2.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	82
2.6. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemler.....	83
2.7. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	84
2.7.1. Deneklerin Demografik Özellikleri.....	84
2.7.2. Deneklerin Bireysel Gelişime İlişkin Görüşlerinin Analizi.....	86
3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	109
4. ANKET BULGULARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	116
SONUÇ.....	119
EKLER.....	123
KAYNAKÇA.....	127
DİZİN.....	137

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Vizyon Geliştirme ile Uzun Vadeli Planlama Arasındaki Farklar

Tablo 2.1. Bireysel ve Örgütsel Beklentiler

Tablo 3.1. Çalışanların Bilgisayar Kullanımı Değişkenine İlişkin Görüş Dağılımının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 3.2. Yeterli Derecede Yetki Devrinin Yapılması Değişkenine İlişkin Görüş Dağılımının Yaş Dilimlerine Göre Dağılımı

Tablo 3.3. Performans Değerlendirmede Bireysel Çabaların Dikkate Alınması Değişkenine İlişkin Görüş Dağılımının Yaş Dilimlerine Göre Dağılımı

Tablo 3.4. İşletmenin Yeni Fikirlerle Açık Olması Değişkenine İlişkin Görüş Dağılımının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 3.5. Fikir Üretmede Çalışanlara Verilen Teşvik Değişkenine İlişkin Görüş Dağılımının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 3.6. Çalışanların Otokontrolü Değişkenine İlişkin Görüş Dağılımının Görevlere Göre Dağılımı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Genel Olarak Eğitim Süreci

Şekil 1.2. Ortak Vizyonu Oluşturma Süreci

Şekil 1.3. Paylaşılan Vizyonun Organizasyon ve Çalışanlar İçin Önemi

Şekil 2.1. Çeşitli Yönetim ve Organizasyon Koşulları

Şekil 2.2. Birey ve Organizasyon İlişkisini Açıklayan Johari Modeli

Şekil 2.3. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisinin Herzberg'in Örgütle İlgili Etkenleri İle Karşılaştırılması

Şekil 2.4. Birey – Örgüt Amacının Etkileşimi

Şekil 2.5. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Kişisel Faktörler ve Sonuçları

Şekil 2.6. Yönetici Çalışanı Nasıl Güçlendirir?

Şekil 2.7. İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler



GRAFİKLER LİSTESİ

- Grafik 3.1. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı
- Grafik 3.2. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı
- Grafik 3.3. Deneklerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı
- Grafik 3.4. Deneklerin Görevlerine Göre Dağılımı
- Grafik 3.5. Deneklerin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı
- Grafik 3.6. Eğitim ve Gelişim Olanlarının Çalışanlar Arasındaki Eşitliği
- Grafik 3.7. İş Başında Verilen Eğitim ve Gelişim Olanaklarının Yeterliliği
- Grafik 3.8. İş Dışında Verilen Eğitim ve Gelişim Olanaklarının Yeterliliği
- Grafik 3.9. Eğitim ve Gelişim Programlarının Gerekliliği
- Grafik 3.10. Eğitim ve Gelişim Programlarının İş Verimi Üzerindeki Etkisi
- Grafik 3.11. Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi İçin Verilen Fırsat
- Grafik 3.12. Yapılan İşin Gelişmeyi Ve Öğrenmeyi Zorunlu Kılıyor Olması
- Grafik 3.13. Personelin İşine Verilen Önem, Takdir ve Teşvik
- Grafik 3.14. Personelin Bilgilendirilmesi
- Grafik 3.15. Personele Bir İnsan Olarak Verilen Değer
- Grafik 3.16. Personelin Güven Hissi
- Grafik 3.17. İşletmenin Yeni Fikirlere Tutumu
- Grafik 3.18. Katılımı Sağlama
- Grafik 3.19. Fikir Üretmede Personele Verilen Teşvik
- Grafik 3.20. Yaratıcı İşyeri Ortamı
- Grafik 3.21. Personelin Fikirlerine Verilen Önem
- Grafik 3.22. Yetki Devri
- Grafik 3.23. Personelin Sahip Olduğu Karar Verme Yetkisi
- Grafik 3.24. Personelin İş Tatmini ve Motivasyonu
- Grafik 3.25. İşletme Vizyonu
- Grafik 3.26. Personelin Gelişiminde Vizyonun Etkisi
- Grafik 3.27. İşletmedeki Tüm İşlerin Bir Bütün Olması
- Grafik 3.28. Maddi Olmayan Motivasyon Tekniklerinin Etkinliği
- Grafik 3.29. Maddi Motivasyon Tekniklerinin Etkinliği
- Grafik 3.30. Performans Değerlendirmede Bireysel Çabalar

Grafik 3.31. Performans Değerlendirmede Üretime Katkı Sağlayan Düşünceler

Grafik 3.32. Çabaların Ödüllendirilmesi

Grafik 3.33. İşle İlgili Yayınların Takibi

Grafik 3.34. Personelin Otokontrolü

Grafik 3.35. Hatalardan Ders Alma

Grafik 3.36. Personelin Bilgisayar Kullanımı



KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
A.Ş.	Anonim Şirketi
Ban.	Banka
C.	Cilt
Çev.	Çeviren
D.E.Ü.	Dokuz Eylül Üniversitesi
D.P.Ü.	Dumlupınar Üniversitesi
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Kaizen	Sürekli İyileştirme (Kai: Değişim, Zen: Daha iyi.)
KalDer	Avrupa Kalite Yönetim Vakfının Ulusal İşbirliği Ortağı
KHO	Kara Harp Okulu Matbaası
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
NLP	Nöro Linguistik Programming
p.	Sayfa
pp.	Sayfalar Arası
s.	Sayfa
ss.	Sayfalar Arası
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
T.	Türkiye
T. C.	Türkiye Cumhuriyeti
TQM	Toplam Kalite Yönetimi - Total Quality Management
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
USE	Uluslararası
Vb.	Ve Benzeri
Vs.	Ve Sahire
Vol.	Cilt
YKY	Yapı Kredi Yayınları



TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemi

Eğitilmiş ve geliştirilmiş, işletme amaçlarına yönlendirilmiş insan gücü işletmeler için en önemli kaynaktır. İşletmelerin gücü çalışanların ve yöneticilerin gücüyle ölçülür. Bu düşünceden hareketle araştırmanın problemi; işletme çalışanları, bireysel gelişime önem vermekte mi? Bireysel gelişimlerini sağlamak için nasıl bir yol izlemektedirler? Bireysel gelişimin kriterleri ve örgütsel sonuçları nelerdir?

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; işletme çalışanlarında bireysel gelişimi incelemektir. İşletme çalışanlarının bireysel gelişim kriter ve özelliklerini uygulama ve hayata geçirmedeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, rekabet ortamında işletmelerin en önemli sermayesi olan insana değer vererek, tutum ve davranışları incelenip bunun kişiye ve işletmeye kazandırdıklarını ortaya koymaktır.

Araştırmanın Önemi

İnsan; konuşan, gelişen, düşünen, akıllı, yaratıcı, canlı bir varlıktır. İşletmeler, hem işletmenin amaçlarının hem de çalışanın amaçlarının gerçekleşmesi yönünde çalışanlarından maksimum verim elde etmenin yollarını bilimsel yöntemleri de kullanarak aramak zorundadırlar. Bu amaç ve hedeflere ulaşmada en büyük etken çalışanlardan en iyi şekilde yararlanmaktır. Çalışana verilen önemin artmasıyla birlikte bireysel gelişimde buna paralel olarak ön plana çıkmıştır. Bireysel gelişimini gerçekleştirmeye çalışan birey, her daim avantajlı durumda olacaktır.

Araştırma; bireysel gelişim gerekliliği ve sürekliliğinin, işletme çalışanlarına ne şekilde etki edebileceğini, aynı zamanda işletme yönetiminde verimlilik için bireysel gelişimin ne kadar önemli olduğunu göstermesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca, işletmelerin rekabetçi tutumlarını devam ettirmesinde çalışanların bireysel gelişimlerinin önemini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Deneklerin, eğitim ve gelişim olanaklarının her kademedeki çalışan için eşit şekilde sunulmasına ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Deneklerin, katıldıkları eğitim ve gelişim programlarının gereğine inanmalarına ilişkin görüşleri ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Deneklerin, işletmede işten çıkarılma endişesi duymadan kendilerini güvende hissetmelerine ilişkin görüşleri ile meslekte çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Deneklerin, işletmede fikirlerine danışılması ve görüşlerinin alınmasına ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Deneklerin, yönetimin sorumlu olduğu işlerle ilgili yeterli derecede yetkiyi onlara devretmesine ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Deneklerin, işletmenin çalışanların performansını değerlendirirken bireysel çabaları dikkate almasına ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Deneklerin, işletmenin çalışanların performansını değerlendirirken üretime katkı sağlayan düşünceleri dikkate almasına ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Deneklerin, yaptıkları hatalardan ders almaları ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Deneklerin, evlerinde bilgisayar teknolojisinden yararlanıyor olmaları ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Deneklerin, yönetim sorumlu olduğu işlerle ilgili yeterli derecede yetkiyi onlara devretmesine ilişkin görüşleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Deneklerin, işletmenin çalışanların performansını değerlendirirken bireysel çabaları dikkate almasına ilişkin görüşleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Deneklerin, işletmenin yeni fikirlere açık olmasına ilişkin görüşleri ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃: Deneklerin, yeni fikirler üretme konusunda yönetimden teşvik görüyor olmalarına ilişkin görüşleri ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₄: Deneklerin, işletme içerisinde kendi kendilerini kontrol ederek gelişimlerini sağlayabilmelerine ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırmanın teorik çerçevesi, araştırma sırasında ulaşılan ve kaynakçada belirtilen kaynaklarla sınırlıdır.

- Araştırmanın kapsamı, Kütahya Altın Çini ve Seramik Sanayi A.Ş. ile sınırlı kalmıştır.

- Araştırmanın, değişik sektör ve işletmelerde yapılması ve bunlardan elde edilen verilerin hem ayrı ayrı hem de karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi önemli ve gerekli

olmasına rağmen, araştırmanın hacmini fazlasıyla aşacağı, ekonomik ve zamansal kısıtlar nedeniyle bir işletmeyle sınırlı tutulmuştur.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın kapsamı belirlendikten sonra, gerekli literatür çalışması yapılarak, araştırmada kullanılacak kaynaklar tespit edilmiştir. Ulaşılan kaynaklardan araştırmanın teorik kısmı ortaya konmaya ve açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmında; işletme yetkilileri işletme ile ilgili bazı bilgilerin işletme dışına çıkmaması ve diğer rakip işletmelere ulaşmasını engellemek amacıyla aldığı önlemlerden dolayı gözlem tekniğinin kullanılması yönünde güçlüklerle karşılaşacağı düşünülmüştür. Sonuç olarak, daha az zaman alan, araştırmanın amacı doğrultusunda daha uygun olan anket yöntemi seçilmiştir. Anket uygulaması Kütahya merkezinde bulunan bir işletmenin departmanlarında bire bir görüşme yöntemi kullanılarak ve gerekli açıklamalarda bulunularak gerçekleştirilmiştir.



TEZ METNİ



BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. KİŞİLİK VE KİŞİSEL FARKLILIKLAR

1.1. Kişilik

Tüm insanlarda; biyolojik ve psikolojik süreçler (gelişme, bilinç, algı, öğrenme, hatırlama, düşünme, güdüleme, ve heyecan) temelde aynıdır. Ancak, insanları birbirinden ayıran, her birinin kültür, eğitim düzeyi, yetenek ve becerileri, deneyimleri, organik bileşim ve çevre koşulları, inanç ve değerleri, tutum ve davranışları ile duygusal yaşamları ve kişisel özellikler sahip olmasıdır.

Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkında bilgisidir. “Kişilik, insanın kendisinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir”.¹ İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olmasıdır.

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresi ile kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. Kişilik; insanın kendine özgü ve ayırıcı davranışlarının, bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin bütünü olarak değerlendirilir. Bir başka deyişle, kişilik kavramından insanı nesnel/ objektif ve öznel/ subjektif yanları ile diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümü anlaşılır.

“Kişilik; karakteri de içine alan insanın kendine özgü, başkalarından ayıran fiziksel, zihinsel, ve ruhsal tüm nitelikleri (dış görünüm, ilgi, tutum, yetenek, konuşma biçimi, çevresi ile uyumu vb.)’dir”.²

¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 40.

² Şerif Saraoğlu, *İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2003, ss. 99-100.

1.1.1 Kişiliği Belirleyen Faktörler

Kişiliği belirleyen birçok faktör vardır. Genel olarak kişiliği belirleyen faktörler dört grup altında incelenebilir. Bunlar:³

- Bir kimseyi diğerinden ayıran **dış görünüm (bedensel yapı)**: Bu özelliği ile birey fiziksel olarak diğerlerinden ayrılır. Boy, vücut ağırlığı, vücut güzelliği veya kusurları.
- Bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak **rolü veya görevi**: Bu özellik ancak bireyin belirli bir yaşa gelip aktif olarak bir görevi yüklenmesi sonucunda ortaya çıkar. Bireyin oynadığı role ve bulunduğu statüye göre çevresi olur ve birey, bu çevrenin etkisi altında kalır.
- Rol veya görev alan bireyin **zeka, enerji, arzu, ahlak vb. potansiyel yetenekleri**
- Kişinin içinde yaşadığı **toplumsal özellikler**: Toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, ahlak anlayışı, din anlayışı, ve buna benzer hususlar kişilik üzerine ve dolayısıyla tutum ve davranışlarına etki ederler.

“Kişilik, bu özellikler açısından incelendiğinde, bir etkiler sürecinin ortaya koyduğu “benlik bütünleşmesi” olarak karşımıza çıkar”.⁴ Kişinin özelliklerini ortaya koyan hususların tümünün oluşturduğu bir sistemdir. Birey sahip olduğu özelliklere dayanarak kendini başkalarından ayırt eden öğeleri ortaya koyar. Kişilik her insanın bir tek olduğunu belirtmektir.⁵

1.1.2. Kişilik – Karakter İlişkileri

Karakter, kişiye özgü davranışların bütünü olup insanın bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliğine çevrenin verdiği değer; insanın davranışlarını toplumda değer

³ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, 2.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 272, İstanbul, 1997, ss. 265-266.

⁴ Eren, a.g.e., ss. 40-41.

⁵ Uğur Zel, *Durumsalılık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik İncelenmesi*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:34, Sayı:2, Ankara, Haziran 2001. s.41.

verilen ahlak kurallarına göre yönetmesi, sosyal değerler sistemini benimsemedi. Karakter özelliği, içerisinde yaşadığı dünyayı uymaya çalışan bir insanın geliştirmiş olduğu bazı belirli ifade biçimlerinin ortaya çıkmasıdır.⁶

Kişiliğin ortaya çıkması için insanın ergin yaşa gelmesi, kendini tanıması, değerlemesi gerekirken, karakter çocuğun dünyaya gelmesi ile kendini belli eder. Karakter, doğuştan belli olur, değişmez ve sürekli dir.⁷

Doğuştan kazanılan bazı karakteristik özellikler, örneğin; mizaç bireyin organik yapısı, yani sınırların dokuların ve salgı bezlerinin oluşum tarzları, huy (doğuştan gelen psikolojik hazırlıklar, yani dikkat ve hafıza gücü, hayal gücü) ve zeka, bireyin yaşamı süresince mevcut olan kişisel niteliklerdir.

Karakter özelliği, kişilik bütünü nün kendini kabul ettirerek önem kazanmak için başvurduğu araç ve mekanizmalardır. Kişilik özelliği de her insanın kendi hayatını yaşamasını ve herhangi bir durumda kendi karakterini ortaya koymasını sağlayan bir çeşit yaşama kalıbı olarak görülür.⁸

1.1.3. Kişiliğin Açıklanmasına İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

Kişilik kavramıyla davranışsal açıdan ilgilenen kuramcıların kişiliğin oluşumu ve gelişmesi ile ilgili olarak geliştirdikleri bazı kuramlar şunlardır;

1.1.3.1. Hiyerarşik Kişilik Kuramı

“Kişiliği hiyerarşik bir yapı içinde ele almak bir çok düşünürce benimsenmektedir, ancak bu açıklama biçimi özellikle Eysenck tarafından geliştirilmiştir. Eysenck kişiliği dört düzeyde ele alır”.⁹

⁶ Saraoğlu, a.g.e., s.103.

⁷ Eren, a.g.e., s.41.

⁸ Alfred Adler, *İnsan Tabiatını Tanıma*, Çev: Ayla Yörükcan, T. İş. Ban. Kültür Yayınları, Ankara, 1995, s.291.

⁹ Erdoğan, a.g.e., ss.266-267.

Belirli uyarılara biyolojik olarak belirli tepkilerin gösterilmesi, kalıtsal özelliklere göre bireyin belirli özellikler taşıması, birinci düzeyle ilgilidir. İkinci düzey ise, bireyin bulunduğu ortamlardan elde ettiği alışkanlıklara dayalı özellikleri içerir. Bu düzeyde, bazı bilgi ve deneyimleri elde eden birey, benzer durumlar karşısında benzer davranışlar gösterir. Üçüncü düzey ise, eğilimler düzeyidir ve kişinin birçok alışılmış davranış arasından belirli eğilimleri kazanması evresidir. Eğilimler düzeyinde kişiliğin süreklilik, değişmezlik, bireysel dengesizlik, doğruluk ve değişkenlik-heyecanlılık özellikleri ortaya çıkar. Kişiliğin dördüncü evresi, tip safhasıdır. Bu evrede belirgin tipler ortaya çıkar. Tipin ortaya çıkmasında her bir evrenin baskın faktörünün etkisi vardır. Bir bireyin kişilik özelliğinin hangi diliminden fazla etkilendiği önemlidir.¹⁰

1.1.3.2. Psikolojik Kişilik Kuramı

Kişiliğin oluşumunu, görünümünü bazı psikolojik esaslara bağlayan yaklaşım, psikolojik teorisinin esasını oluşturur. Bu teoriye göre kişilik, inanç sistemindeki ve güç motivindeki farklılıkların görünümüdür.¹¹

İnanç sistemi, tutumları yapısı ve algılama gücü bireyin davranışlarının oluşmasını ve şekillenmesini sağlar. Birey iç ve dış inanç sisteminin kendisine yaptığı etkiye göre belirli uyarıcılar karşısında belirli tepkiler gösterecek ve bu tepkiler de bireyden bireye değişik olacaktır. Birey dış ortamdan etkilendikçe dış inançları, zamanla da iç inançları değişecek, bu değişiklik ise zaman içinde kişiliğin gelişmesi olarak görülecektir¹²

Bireylerin başarı arzusu, bazı yetenekler ve sorun çözümüleme özelliğinin varlığına bağlıdır. Amaçlarını iyi belirleyen ve olanaklarının farkında olan kişilerin başarı arzularının gerçekleşme oranının daha yüksek olduğu söylenebilir. Güç gereksiniminin bireyden bireye sosyal veya sosyal olmayan bir görünüm kazandığı görülmektedir.¹³

¹⁰ Erdoğan, a.g.e., s.267.

¹¹ Erdoğan, a.g.e., s.269.

¹² Erdoğan, a.g.e., s.269.

¹³ Eren, a.g.e., s.45.

1.1.3.3. Biyolojik Açıdan Kişilik

Kişiliğin biyolojik açıdan incelenmesini yapanlar, gensele açıklamalarla bireysel özellikleri çözümlenmek istemişler, bu amaçla da aile tarihçesi yöntemi, soya çekim yöntemi, ikizlerin özelliklerinin incelenmesi yöntemiyle kişilik-kalıtım ilişkisi çözümlenmek istenmiştir.¹⁴

1.1.3.4. Duygusal Açıdan Kişilik

Duygusal açıdan kişiliğin en önemli tahlilini yapan kişi Freud olmuş, en tanınmış kuram olarak da Freud'un ortaya koyduğu psikoanalitik teori görülmüştür. Kişilik denilen olguyu bireysel duygunun yapısının oluşturduğu görüşünü ileri sürmüştür. Kişilik olgusu, üç önemli dilimden oluşmaktadır. Bunlar; İd, süper ego, ego'dur.¹⁵

- **İd** : İd, içgüdüsel ve bilinçsiz denebilecek davranışların kaynağını oluşturmaktadır. İd'in zaman içinde şüursuz olarak gelişmesi mümkündür.¹⁶ Kişinin refleksi, şüursuz tepkileri, zaman içinde değişme gösterebilir. Kişi kendi haline bırakılırsa kendisinin tüm güdülerini tatmin edecek davranışları sergiler.¹⁷

- **Süper ego** : İnsanın en asil düşüncelerini, büyüklerinden, öğretmenlerinden, kısacası yaşadığı ve ilişkide bulunduğu kültürel ortamdan kazandığı iyi özellikleri içerir.

- **Ego** : Ego, bireyin birçok taleplerini uygun bir biçimde cevaplamaya çalışır. Ego, bunda başarılı olmazsa bireyde zihinsel gerginlik, tereddüt ve çekişme doğar. Freud'e göre bireyin zihinsel sağlığı ve davranışının düzenliliği ego'nun iyi işlemesine bağlıdır. Ego, kişinin davranışlarını topluma uydurmakta ve faaliyetlerin topluma kabul edilebilir biçimde ortaya çıkmasına yardım etmektedir.¹⁸

¹⁴ Erdoğan, a.g.e., s.271.

¹⁵ Eren, a.g.e., s.42.

¹⁶ Erdoğan, a.g.e., s.273.

¹⁷ Eren, a.g.e., s. 43.

¹⁸ Eren, a.g.e, s. 43.

1.1.4. Kişiliğin Başlıca Özellikleri

Kişiliğin başlıca özellikleri şunlardır:¹⁹

- Kişilik bazı davranışların toplamıdır. Kişilik doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.
- Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Böylece eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilir.
- Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar vardır. Yeryüzünde kişilik kavramı sayılamayacak tipi içermektedir.
- Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Yani aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir sosyal uyum kavramı olarak ortaya çıkar.
- Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.

1.2. Kişisel Farklılıklar

Her birey, kişi olarak diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahiptir ve bu onun diğer insanlardan farklılığını oluşturur. Her kişi, hayat görüşü bakımından, diğerlerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca, insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler. Bu nedenle, kişileri güdülemek için kullanılan özendirme araçlarına gösterilen tepki insandan insana farklılıklar gösterir. Çünkü, her insanda kişiliğin gereği olarak hırslar, arzular ve ihtiyaçların şiddetleri farklıdır.

¹⁹ Eren, a.g.e., s.41.

1.2.1. Toplumsal Gelenekler ve Kişisel Farklılıklar

Bir toplum içinde büyümek, toplumsal çerçeve içinde sıkışıp kalmak uyuma yönelmek isteyen kişinin karakterini büyük ölçüde etkileyecektir. Her seferinde kişi kendi öz karakterinden fedakarlıkta bulunmamakla çok sıkıntı çekecektir, fakat insan sosyal yaşama alışmak zorunda olan bir varlıktır. Kişisel arzular, çok defa toplumsal geleneklerle çatışma halinde bulunur.

Her birey kişiliğinin yanı sıra bir de sağduyuya sahiptir. Kişilik ve sağduyu sürekli çatışma halindedir. Sağduyu birçok hırsların, arzuların, toplum tarafından olumsuz sayılan bir çok fiil ve duyguların frenleyicisidir. Sağduyu, kişide kişilik farklarının bir düzenleyicisi olarak toplumda çoğunluğun kabul etmiş olduğu geleneklere kişiyi yaklaştıran bir duygudur.²⁰

1.2.2. Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler

Kişisel farklılıkları doğuran nedenler dört başlık altında sıralanır. Bunlar; Nesnellik, girişim ruhu, hırslı olma, toplumculuktur. Aşağıda bunlar sırasıyla ele alınmaktadır.

a) Nesnellik

Nesnel nedenlere dayanmayan davranışlar çoğu hallerde bunalım veya tatminsizliklerden ileri gelir. İnsanlar, hiç hoş olmayan iki şıktan birini seçmek durumunda bırakıldıkları ve yahut ta her iki şıkkın kendine özgü iyi veya kötü yönleri bulunduğu zaman farklı davranış biçimleri göstereceklerdir. Olaylarda gizlenen gerçekler ve onların cereyan ediş biçimleri, kişinin davranışlarını da farklılaştırmaktadır. Tatminsizliklerinin sonucu olarak objektif olmayan biçimde davrandıkları gibi, saldırgan veya aksine içine kapanık kimseler olurlar. “Nesnel

²⁰ Eren, a.g.e., s.49.

olmayan davranışlar, kişilerin yararlı birçok yeteneklerinin ortadan kalkmasına ve normal kişiliklerinin farklılaşmasına neden olmaktadır".²¹

b) Girişim Ruhu

Girişim ruhu başkalarıyla olan ilişkilerde, teşebbüsü ele alma ve duruma hakim olma eğilimi anlamına gelir. Girişimde bulunmak kişisel farklılıkların ortaya koyduğu bir olay olduğu gibi, içinde yaşanılan olaylar da bir kimsenin daha aktif ve girişimci olmasına veya olmamasına neden olabilir.²²

c) Hırslı Olma

Hırslı bir kimsenin zihni, daima kişisel mevkii ve örgüt içinde ilerleyip yükselme tutkuları ile meşguldür. Böyle bir kişi, günlük davranışlarda girişimci olabildiği kadar olmayabilir de, fakat rütbesinde, ücretinde ve yahut da kişisel statüsünde yapılan herhangi bir değişikliğe karşı çok duyguludur.

d) Toplumculuk

Toplumculuk, kişinin ilişkili olduğu kimselerin tutum ve arzularına karşı olan duyarlılığını ifade eder. Toplumculuğu yüksek bir kimse, kendisini gruptan ayrı olarak hissedemez. Toplumculuk özelliğine sahip bir kimse disiplinlidir, kişiliğini kolayca grup yasalarına ve düzenine uydurabilir. Bu özellikten yoksun olan kimse karakter ve kişiliğin kurbanı olur. Kendisi dışında güç ve otorite tanımaz. Örgüt kurallarını ve düzenini kendi kişisel özelliklerine uydurmaya çalışır.²³ Hemen her konuda başarısızlığa uğrayacağı ve yalnız kalacağı için tatminsizlik hallerine kolayca düşebilecektir.

²¹ Eren, a.g.e., s.50.

²² Eren, a.g.e., ss. 50-51.

²³ Eren, a.g.e., ss.51-52.

1.2.3. Kişisel Farklılık Alanları

Her insan, öğrenme, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme, idrak etme v.b. gibi benzeri faaliyet, duygu ve süreçler bakımından diğer insanlardan farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar, insanları birbirlerinden ayıran belli başlı özellikleri olduğu kadar bazı hususlar da ortak özellikleri ortaya koyma bakımından da önemlidir. Bütün bu benzerlikler ve ayrılıklar kişisel davranış ve güdülerde önemli bir yere sahiptir.

Her birey her meslekte başarılı olamamakta, ancak bir veya birkaçında üstün başarı gösterebilmektedir. Çünkü her bireyin yetenekleri belirli meslek ve iş kollarına uygunluk göstermektedir. Ayrıca, her birey başka insanlarla ve toplumla ilişkilerinde aynı biçimde hareket etmemektedir. Bu ise onun davranış ve hareket biçimine ilişkin olarak ortaya çıkan kişiliğine bağlı olmaktadır. Nihayet insanlar aldıkları eğitim türü ve bu eğitimin ve tecrübenin sağladığı davranış biçimleri bakımından da birbirinden ayrıcalıklar göstermektedir.²⁴

2. BİREYSEL GELİŞİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Bu başlık kapsamında aşağıda sırasıyla; insan ve birey, eğitim – yetiştirme – geliştirme – öğrenme, gelişim olgusu, bireysel gelişim ve bireysel gelişim planı konuları ele alınmaktadır.

2.1. İnsan ve Birey

İnsan ; Zihin, beden ve ruhtan oluşan, biyolojik, psikolojik ve sosyal yönü olan mükemmel bir varlıktır. İnsanın bilinçli hareket yeteneği ile düşünme yeteneği değerleri ve inançları ile ahlak temelli örüntüleri ve çevresel alanlarla örtüşen motifleri diğer canlılardan ayırmaktadır.²⁵ Diğer canlıların içgüdüsel sürü biçiminde yaşamalarına

²⁴ Eren, a.g.e., s.53.

²⁵ Suavi Tuncay, *İnsan Davranışlarının Ekolojik Sisteme Etkilerinin Çevre Psikolojisiyle Örtüştürülmesi*, Muğla Üniversitesi, SBE Dergisi, Bahar Sayı:7, 2002, s.155.

karşın insan; konuşma yeteneği ile birbiriyle anlaşabilmekte, şahsiyetine bağlı olarak diğerleriyle kurulan iletişim ve etkileşimi sonucu sosyal bir varlıktır.

İnsan, sosyalleşme süreci içinde kazandığı tüm bilgi ve yetenekleriyle, bir türün kapsamı içine girmektedir. İnsan ve onun davranışları, istekleri, ihtiyaçları ve dolayısıyla kişiler arası ilişkiler hakkında az olan bilgi ve tecrübeler onları yönetecek olanlar için büyük çaba ve gayret gerektirecektir.²⁶

İnsan kaynağından gereği gibi yararlanabilmek için, onu yakından tanımak yani davranışlarını belirleyen bedensel, ruhsal ve kültürel niteliklerini öğrenmek ve bilmek gerekir.

Kendini tanıyan ve bilen insan; gizli kalmış, gelişmemiş güç ve yeteneklerini bulur, değerlendirir ve geliştirir, içindeki benliği tanıdıkça, bilinmeyen yönlerini öğrenmeye, dışarıya yansıtmadığı yanlarını azaltmaya çalışır. İnsan içindeki beni bilmek tanımak amacıyla kendisini değerlendirdiğinde, duygu, düşünce ve davranışlarının nedenlerini anlayıp, gerekirse bunların geliştirilmesi, değiştirilmesi, denetlenmesi için çözüm yollarını bulma çabasını gösterecektir. Böylece, insan; kendi varlığından kaynaklanan özellikleri kazanarak kişiliğini güçlendirir, öfke vb. istemediği, beğenmediği olumsuz duygu ve davranışlarını kolayca denetim altına alabilir.²⁷

Birey; İnsan topluluklarını oluşturan, insanların benzer yanlarını kendinde taşımakla birlikte, kendine özgü ayırıcı özellikleri de bulunan tek canlıdır. Kendine özgü nitelikleri yitirmeden bölünemeyen tek varlıktır. Toplumsal gruplar, kümeler ve kurumlarla geliştirilen iletişim ve etkileşim sonucu somut bir varlık olarak "birey" olgusuna ulaşmaktadır.²⁸

²⁶ Edgar H. Schein, **Örgütsel Psikoloji**, Çeviren: A. Sağtürk, S. Özcan, Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1992.

²⁷ Saraoğlu, a.g.e., s.204.

²⁸ Refik Çulpan, **Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, Ankara, Mart 1988, s.12.

Bireyi tanımının çeşitli teknik ve yöntemleri bulunmaktadır. Bunların önde gelenlerinden birisi gözlem tekniğidir.²⁹ Bu yolla insanın değişik zaman, çalışma ortamı ve koşullarında gösterdiği davranışları gözlenir ve bilgiler ışığında onun benzer koşullarda ne tür tepkilerde bulunabileceği önceden, az da olsa tahmin edilebilir.

Bireyin çalışma ortam ve koşullarında göstereceği davranış biçimi kendine özgüdür. Yani uyarıcı koşullar aynı ve eşit olsa da insanlar ondan kişilik yapılarına uygun bir biçimde etkilenip, kendilerine göre bir tepkide bulunurlar. Bu davranışları nedeniyle de insanları çalışma yaşamında anlamak ve yöneltmek çok zor olmaktadır. Bireyin davranışları, onun kişiliğinin bir yansıması olup, değer inanç, norm, tutum, ilgi, yetenek, huy gibi kimlik özelliklerini simgeleyen tepkilerdir.

2.2. Eğitim-Yetiştirme- Geliştirme -Öğrenme

Eğitim: Eğitim, bireyin doğumundan ölümüne kadar gerek ailesinden, gerek öğrenim hayatından, gerekse çalıştığı işyerinden edindiği tüm bilgiler yoluyla yada kendi kendine geliştirerek bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik meydana getirmesidir. Yani eğitim, kişinin genel bilgisini, kültürünü ve düşünme yeteneğini artırmaya yönelik çabaların tümüne denilmektedir.³⁰ Kapsamı en geniş kavramdır. İşletmeler için eğitim kavramı ise, işletmeler tarafından kendi personeline yönelik olarak düzenlenen personel eğitimi anlamına gelmektedir.

“Eğitim, işletmeye yeni alınan ya da halen çalışmakta olan elemanlara, işlerini yapmaları için gereksinim duydukları bilgi ve becerileri kazandırma faaliyetidir”.³¹ Bireye bilgi, beceri, alışkanlık ve tavırlar kazandırma süreci olarak da tanımlanabilir.

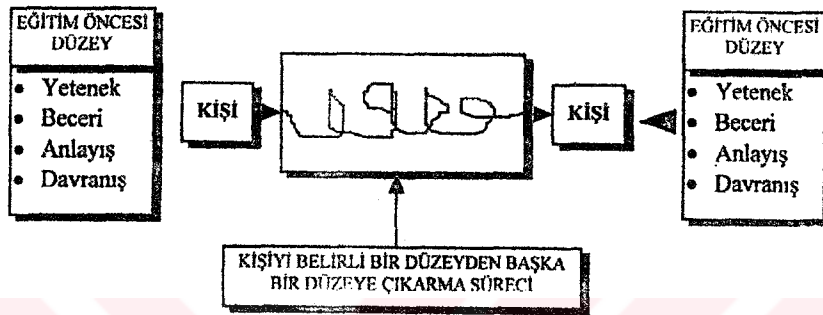
Kişi doğduğu andan itibaren sürekli olarak eğitim sürecinin içindedir. Bu sürecin niteliğine göre eğitim programlarının sonuçlarını değerlemek de kolay veya zor

²⁹ Mehmet Silah, *Çalışma Yaşamında Etkileşim Analizi Yaklaşımı ve Empatik Etkileşimin Önemi*, Ekonomi ve Yönetim Bilimler Dergisi, İstanbul, Eylül 1999, s.75.

³⁰ Nevin Döşoğlu Deniz, *Global Eğitim*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.1.

³¹ Döşoğlu Deniz, a.g.e., s.6.

olacaktır.³² Bu konuda, bir yandan değerlemenin varlığının eğitimi engelleyen, her eğitim sürecinin mutlaka bir değişimle sonuçlandığını varsayan bir görüş, diğer yandan da özellikle yetiştirmeye dayanan bir eğitim faaliyetinin, işletmenin diğer alanlardaki faaliyetlerinden farklı olmadığı, her eğitim faaliyetinin işletmenin başka alanlarda kullanabileceği kaynakların kullanılması, bu nedenle bu tür faaliyetlerin bir getirisi olduğunu gösterilmesi gerektiğini savunan bir görüş bulunmaktadır.³³



Şekil 1.1. Genel Olarak Eğitim Süreci

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik – Modern – Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul, 1999, s.27.

Yetiştirme: Psikomotor, bilişsel ve duygusal becerilerin uzun bir zaman süreci içinde, resmi eğitim programlarından çok, yetiştirici aracılığıyla bireye kazandırılmasıdır.³⁴

Belirli düzeylerdeki belirli işleri yapabilmek amacıyla gereksinim duyulan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması süreci olarak tanımlanır. Yetiştirmeyi, verimli çalışmak amacıyla, gerekli işleri doğru olarak yapmak şeklinde de tanımlanır.³⁵ Kişinin bir işe girerken yada girdikten sonra meslek yaşamının herhangi bir aşamasında verilen özgül nitelikteki hazırlıklardır. Yetiştirmede her zaman mesleksen bir amaç vardır.

³² Tamer Koçel, *Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi*, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, İstanbul, 1989, s.103.

³³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul, 1999, S.27.

³⁴ Hüner Şencan, Nihat Erdoğan, *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*, Beta Yayınları, Şubat 2001, İstanbul, s.3.

³⁵ Koçel, a.g.e., 1999, s.28.

Yetiştirme, kişinin işinde yapabildikleri ile yapılması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran bir eylemdir.

Yetiştirme faaliyetinin temel özelliklerini şöyle sıralanabilir;³⁶

- Doğrudan doğruya performansla ilgili olması ve şu anda yapılmakta olan iş için bilgi ve beceri kazandırması,
- Genellikle birkaç beceri üzerinde yada bilgi ve yetenekler üzerinde yoğunlaşan çok spesifik amaçlara sahip olması,
- Mevcut işin daha iyi yapılmasını amaçlaması,
- Genelde uygulamaya dönük olması ve yönetici olmayan personele uygulanması,
- İşletme başarısı üzerinde kısa sürede etkide bulunması,
- Genelde kısa süreli amaç ve düşünceyi gerektirmesi,
- Eğitimde genelde geleneksel eğitim yöntemlerinin kullanılması ve iş başında, sınıfta ya da işletme dışında uygulanmasıdır.

Geliştirme: Geliştirme, yetiştirme kavramından daha geniş bir anlama sahiptir. Geliştirme, bireyin kendisini hayat boyu yenilemesi anlamında kullanılabilir. Bu yüzden geliştirme uzun vadeli ve geleceğe yönelik olarak yapılan tüm faaliyetleri kapsar. Geliştirme etkinliklerinin her zaman işletmeyle ilgisi olması gerekmez. Bireyler kişisel gelişimleri ve kariyerleri için gelişme programlarına katılmayı arzu edebilirler. İşletmeler ise geliştirme programlarını daha çok stratejik yönetim kademelerine yükseltmeyi düşündükleri adaylar için düşünebilirler.

³⁶ Şencan – Erdoğan, a.g.e., s.3.

Geliştirme çok yönlü eğitim programlarıyla bireyi, üst görev, pozisyon ve sorumluluklara hazırlamaktır.³⁷

Genellikle bugünün ötesinde bir kavram olup, yapılan iş üzerinde odaklaşmayan, uzun süreli kişisel ve mesleki gelişmeyi ifade eden, personelin çevredeki yoğun rekabeti karşı koyabilmesi ve işletmenin uzun süreli sağlık ve canlılığını koruması amacıyla düzenlenen bir faaliyettir.³⁸

Uygulamada pek çok konuda yetiştirme ve geliştirme programları düzenlenmektedir. Bunlar:

- **Teknik Beceri;** Belirli bir alanla ilgili uzmanlık bilgisini ve analiz yeteneğini ve bu alana ilişkin analiz araç ve tekniklerini kullanabilme becerisidir. Organizasyonun alt kademelerinde önemli olan bu beceri, kademeler yükseldikçe nispi önemi azalmaktadır.³⁹
- **İnsancıl Beceri;** İnsanlarla çalışabilmeyi ifade etmektedir. Bu beceri, organizasyonun bütün kademelerinde önemlidir. Özellikle alt ve orta kademelerde gruplar arası insancıl beceri daha çok önemlidir.⁴⁰
- **Kavramsal Yetenek;** İşletmeyi bir bütün olarak görebilmeyi, organizasyonun çeşitli fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağıllığı ve birisindeki bir değişimin diğerlerini nasıl etkilediğini görebilmeyi ifade eder. Kavramsal yetenek, misyon belirleyebilme, stratejik düşünme ve strateji geliştirme, vizyon sahibi olma gibi işletme içindeki veya işletme dışındaki yeteneği ifade eder.⁴¹

Öğrenme: Bireylerin gerek kendi yaşamlarıyla, gerek eğitim yoluyla edindiği bilgi ve becerilerin davranışlarında değişikliğe yol açmasıdır.⁴² Öğrenme kişisel bir

³⁷ Şencan, Erdoğan, a.g.e., s.4.

³⁸ Döşoğlu Deniz, a.g.e., s.9.

³⁹ Koçel, a.g.e., 1999, s. 29.

⁴⁰ Koçel, a.g.e., 1999, s.29.

⁴¹ Koçel, a.g.e., 1999, s.30.

⁴² Döşoğlu Deniz, a.g.e., s.3.

olgudur. Kişi arzulu ve değişim için hali hazır olduğu zaman öğrenme gerçekleşebilir. Kişinin kendi yapabileceği bir iştir. Davranışlardaki değişme, kişinin algılaması ve buna göre hareket etmesiyle şekillenir.

“Genel kabul görmüş bir tanım olmamakla birlikte öğrenme, pekiştirilmiş talim ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle, davranışlarda nispeten sürekli bir değişiklik demektir”.⁴³ Bu tanımdan öğrenme sürecinin üç önemli özelliği olduğu anlaşılmaktadır;

- Öğrenme olumlu yada olumsuz bir davranış değişikliğidir.
- Bu değişiklikler tecrübe yada talimler sonucu gerçekleşir,
- Değişikliğin olabilmesi için süreklilik göstermesi gerekir.

Bireysel öğrenmenin önemi açıktır. Çünkü örgütler bireylerin toplamından oluşur. Bireysel öğrenmede üç önemli unsur vardır: bireysel gelişme, bireyler arası gelişme ve profesyonel gelişme. Örgütlerin öğrenmesi çalışan bireylerin aracılığıyla olur. İşletmeler sürekli gelişimden hareket ederek öğrenen örgüt olabilirler.⁴⁴ Öğrenen örgütler personel yetiştirmeye ve geliştirmeye önem verirler. Öğrenen örgütlerde bazı yönetsel davranış biçimleri (açıklık, empati gibi) uygulanmaktadır.⁴⁵ Bu tür örgütlerde yönetim, davranışlarında açıklık, sistemli düşünme, yaratıcılık, yararlı olma duygusu ve empatiyi sergileyen yöneticileri teşvik eder ve sergilerler.⁴⁶ Öğrenen örgütler hem bilgiye ulaşma, yaratma, kullanma mobilize etme, hem de yeni bilgi ve kaynağı karar ve davranışlara yansıtma yetenekli örgütlerdir.⁴⁷

Eğitim, yetiştirme, geliştirme ve öğrenme kavramlarında olay, sistematik, ölçülebilir, yönetilebilir bir kişisel veya örgütsel değişim olayıdır. Ancak bilgi toplumuna doğru geçildikçe, “iş” fiziksel olma özelliğini kaybetmekte, bilgi, fikir oluşturma gibi zihinsel olma özelliği artmaktadır. Eğitim ve geliştirme, çalışanları,

⁴³ Şencan – Erdoğan, a.g.e., s.6.

⁴⁴ Ahmet Canoğlu, **Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmaya Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2002, ss. 117-118.

⁴⁵ Oya Erdil, **Öğrenen Örgütlerin Davranışı**, Öneri Dergisi, İstanbul, Sayı: 5, Haziran 1996, s.64.

⁴⁶ Silah, a.g.m., s. 23.

⁴⁷ Barbara J. Braham, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Çev. Ali Tekcan, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.9.

değişimle baş edilebilir hale getirmeye yönelmiştir. Bunun içinde fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme çevre koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi öğrenme vardır. Eğitim ve geliştirme, daha önce geliştirilmiş statik durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkmış, kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma, arzu özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür.⁴⁸

2.3. Gelişim Olgusu

Gelişme, bireyin her bakımdan kendisini iyileştirmesidir. Eğitim, çalışanın işini yapabilmesi için özel yetenekler kazanarak performansını geliştirmesidir. Gelişim, eğitimden daha geneldir ve çalışanın gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını içerir. Gelişim, biçimsel eğitim, iş tecrübeleri, ilişkiler ve çalışanları geleceğe hazırlamaya yardımcı olan kişilik ve yetenek değerlendirmeleri demektir. Gelişim, çalışanı işletmedeki diğer konumlara hazırlamaya yardımcı olur ve görev değiştirmeleri için gerekli olan ancak henüz bulunmayan becerilerini artırır. Gelişim, çalışanı mevcut işindeki yeni teknolojilerden, iş tasarımlarından, müşterilerden veya ürün pazarlarından doğabilen değişikliklere hazırlamaya yardımcı olur.⁴⁹ Gelişim çalışana gelecekteki kariyeri için geniş öğrenme sağlar. Gelişim mikro değil makro bir öğrenmedir. Bireyin çok bilgili aynı zamanda mesleğinde uzman, kültürlü, insan ilişkilerinde mükemmel hale gelmesi onun iyi yetişmiş, olgun bir kişi olduğunun göstergesidir.

Eğitim, bireyin mevcut işlerini yapabilmesi için gerekli bilgileri kapsarken, gelişim, kişiyi gelecekteki işlere hazırlar. Eğitim ve gelişim kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesidir.⁵⁰ Günümüzde sorunları çözebilen, karar verme becerileri gelişmiş, işletmecilik bilgisine sahip ve sorumluluk alabilen çalışanlara ihtiyaç vardır. Çalışanların bu nitelikleri kazanması veya var olan niteliklerin daha da gelişmesi, ancak

⁴⁸ Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, İstanbul, 1995, s.64.

⁴⁹ Raymond A. Noe, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Çev.Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, ss.248-249.

⁵⁰ Döşoğlu Deniz, a.g.e., s.8.

bireysel eğitim ve gelişim etkinliğiyle gerçekleştirilebilir. Rekabet etmek için işletmelerin en önemli işlevi insanı geliştirmek olmalıdır.⁵¹

2.4. Bireysel Gelişim

2.4.1. Bireysel Gelişimin Tanımı

Bireysel gelişim; İnsan toplum içinde yaşarken, özgür iradesi, bağımsızlığı ve özgür düşünebilme özelliklerini kaybetmeden, yaratıcı ve üretici özelliğini kullanarak olgun ve zengin duruma gelmesidir. Muhtaçlıktan kurtulup, her bakımdan kendine yeterli duruma gelmektir.

Her insanın da kendi iradesi, aklı ve kendi düşünüş tarzı vardır. Bireysel gelişim, bireyin hedeflerine ulaşmak için öğrenme kapasitesini artırarak vizyonunu, enerjisini sürekli olarak geliştirmesidir.⁵²

Bireysel gelişim; insanın yaşamına entegre edildiği takdirde, temelde yatan iki hareketi içinde barındırır.⁵³ Birincisi; kişi için önemli olan sürekli olarak aydınlatılmasıdır. İkincisi; mevcut olan gerçekliği nasıl gittikçe daha açık olarak görülebileceğinin sürekli olarak öğrenilmesidir.

Bireysel gelişim yaşam boyu süren bir süreçtir. Bu süreçteki insanlar sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar, hiçbir zaman durmazlar.

⁵¹ Osman Atay, *İşletmelerin Rekabet Gücü ve İnsan Kaynakları*, TSE Standart Dergisi, Sayı:469, Ocak 2001, s.48.

⁵² Erdoğan Benli, *Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, T.C. DPÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2001, s.48.

⁵³ Benli, a.g.e., s.48.

2.4.2. Bireysel Gelişim ve Zihin

Bireysel gelişim, insanlık tarihi boyunca yaşanan bir olgudur. İnsan kendisine bahsedilen güçlerini kontrol altına aldığı, onları daha güzel bir yaşam için kullandığı sürece ilerlemeler kaydeder.⁵⁴

Toplumun içindeki birey gelişiminden kendi sorumludur. Fakat hangi yönde nasıl gelişeceğine karar vermesi kolay değildir. İnsanlar dış dünya hakkında birçok bilgiye sahip oldukları halde, kendi iç dünyası hakkında en az bilgiye sahiptir. Bireysel gelişimin yolu ise, kendi iç dünyasını tanımaktan geçmektedir. İnsanın kendi iç dünyasını tanımanın tek aracı zihindir. Zihnin doğal işleyiş sistemini bilmeyen kendini tam olarak tanımaz. Çünkü, insanın tüm fonksiyonları zihnin denetimi altında çalışmaktadır. İnsan sürekli olarak gelişme, değişme ve dönüşmenin kişisel yollarını keşfetme çabası içindedir.

Bireysel gelişim için insan zihnine olumlu komutlar vererek, başarıyı, olmadan önce hayal etmeyi öneren NLP yöntemini kullanabilir. NLP, kişilerin düşünce süreçlerini daha iyi anlayarak, alışkanlığa dayalı, çoğu zaman bilinçsiz olan davranışlarını kontrol altına almayı öğreterek, şimdiye kadar ulaşılmaması olanaksız gibi görünen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.⁵⁵ İnsanların daha ikna edici olabilmeleri, iletişim konusunda başarılı olmaları, olumsuz inançlar yerine kişileri güçlendirecek inançlar oluşturmaları, kişilerin doğal becerilerini istenildiği zamanlarda kullanabilmesi, bir başka kişide hayranlık uyandıran, kişinin kendisinde olmasını istediği davranış ve becerileri alıp kullanabilmeleri, iş ve meslek hayatlarında kariyerlerini gerçekleştirebilmeleri, kısaca kişisel mükemmelliğin modelini oluşturmaları için bireysel gelişimlerine önem vermek zorundadırlar. Gerek iş, gerekse kişisel yaşamdaki problemleri ve olayları yeniden çerçeveselendirmede NLP yönteminden yararlanır. NLP yönteminde zihin ve bedenin uyum içinde olmasına iç uyum veya bütünlük denir. İç uyum, bedensel dilimizin, ses tonumuzun ve kullandığımız sözcüklerin aynı mesajı taşımaları ve bir bütün içinde olmaları anlamına

⁵⁴ Üstün Dökmen, Cosby, Çağdaş Nasrettin Hoca'dır., Kişisel Gelişim Dergisi, İstanbul, 2003, s.20.

⁵⁵ Zeynep Sezgin, NLP; En Mükemmel Versiyonumuz Olma Sanatı, Kişisel Gelişim Dergisi, İstanbul, 2003, s.55.

gelir. Fakat iç uyum mükemmellik değildir. NLP yönteminin temelinde aynı olayla ilgili farklı görüşlerin değerine önem vermek bulunur.⁵⁶

Tüm eğitimlerin, yöntemlerin hedefi insan zihnidir. Zihin mükemmel bir bilgisayar programı olmasına karşın, prospektüsünü bilen ve kullanma eğitimi alan yoktur. Bu nedenle; unutkanlık, dalgınlık, dikkat ve konsantrasyon sorunu, düşük öğrenme motivasyonu, isteksizlik, verim düşüklüğü, iletişim sorunları, moral bozukluğu, stres, güvensizlik, özel psikolojik durumlar gibi sayısız durumlar iş yaşamını ve bireysel yaşamı etkiler.

Zihin doğal işleyiş yasaları ve sistemini öğrenmek demek; düşünce, duygu ve davranışları çatışmasız ve uyumlu yönlendirmek, bilinçli-bilinçaltı ilişkisini denetlemek, özgüven, zihinsel enerjiyi verimli kullanmak, yaratıcı bireysel motivasyon, zihinsel kapasite kullanımında artış, iş doyumunu, stres üretmeyen, mutlu ve huzurlu bir yaşam demektir.⁵⁷

Bireysel gelişimden söz edebilmek için, yeteri kadar bilgi birikmesi halinde köklü değişiklikler yapmak gerekir. Bireysel gelişim sayesinde, araştırmacı, düşündüren, düşünen, üretici, yaratıcı özellikleri atıl bir halde kalmasına izin vermeyen, katılımcı ve paylaşımcı nitelikleriyle toplumsal yaşamda her zaman söz sahibi olan bir insan modeli ortaya çıkar.

2.4.3. Bireysel Gelişimde Vizyonun Belirlenmesi

Bireysel vizyon, bireyin gelecekte hangi konumda olmayı düşlediğini ve bu dünyada nasıl bir iz bırakacağını gösterir. Birey vizyonunu belirlemek için öncelikle gidilecek noktaları, sonrada bu noktalara ulaşmak için izleyeceği yolları seçmesi gerekmektedir.⁵⁸ Öncelikle tüm bireyler için geçerli bireysel gelişim formüllerinin önerilemez. Çünkü bu bireylerin yaşam felsefeleri ve yaşamdan ne bekledikleri ile alakalıdır.

⁵⁶ Nil Gün, *NLP: Zihnini Kullanma Klavuzu*, Kuraldışı Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul, 2001, s.12.

⁵⁷ Ahmet F. Yüksel, *Bireysel Gelişim Serüveni*, <http://afyüksel.com>, 06/11/2003.

⁵⁸ Coşkun Değirmencioğlu, *Eğitim Bilimlerine Giriş*, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara, 1997, s.1.

Bireysel vizyon, yarının bugüne izdüşümüdür, gelecekte olmak istenilenin bugünden tasarlanmasıdır. Bireysel vizyon, sadece ne olmak istenildiğini değil, bunun nasıl gerçekleştirileceğini de gösterir.

Bireysel gelişim, ancak bireysel vizyon belirlenmiş ise söz konusu olabilir. Eğer vizyon yok ise, ulaşılabilecek hedeflerde yok demektir. Oysa bireysel gelişim için öncelikle bireysel vizyonun ve buna bağlı olarak da yaşamla ilgili hedeflerin belirlenmiş olması gerekir. Çünkü bir gelişimin olabilmesi için bireyin içinde bulunduğu nokta ve varmak istediği noktaları bilmesi gerekir⁵⁹.

Bir birey toplumda bir çok rol (anne, baba, eş, evlat, arkadaş, girişimci, yönetici, eleman, danışman gibi) üstlenebilir. Bu roller zaman içinde değişebilir. İnsan sosyal bir varlıktır. Bunun sonucunda birey aynı anda bir çok sosyal grubun üyesi olabilir. Bireysel vizyonu belirlemek için başlangıç noktası, öncelikle bireyin oynadığı rolleri saptamaktır.⁶⁰ Bireylerin vizyonları birbirinden farklı olacağından, bireysel gelişimde herkes için altın kurallar yoktur. Bu yüzden bireyin belirlediği vizyona göre gelişim planını da kendisi yapmak durumundadır.

Vizyon geliştirmek; sorunlara uzun vadeli, çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak, dolayısıyla bu gelişmelerin bizi nasıl etkileyeceğini tayin ederek buna uygun hedeflerimizi ve stratejilerimizi belirlemektir.⁶¹

Vizyon geliştirmede yardımcı olabilecek faaliyetlerden bazıları şu şekilde sıralanır.⁶²

- Bilimsel gelişmeleri izleme ve değerlendirme,
- Tarihi olayları inceleme,
- Diğer ülkelerin ve işletmelerin gelişmelerini izleme,

⁵⁹ Selen Doğan, *İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:35, Sayı:1, Mart 2002, s.143.

⁶⁰ Gürcan Papatya, *Bireysel Vizyon*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yayınları, Sayı:3, 1998, ss. 123-134.

⁶¹ Papatya, a.g.m., 1998, s. 135.

⁶² Doğan, a.g.m., s. 169.

- Diğer işletmeleri ve ülkeleri gezme,
- Sosyo – ekonomik gelişmeleri izleme ve değerlendirme,
- Çevrede olup bitenleri dikkatle izleme ve sonuç çıkarma,
- Kendini bugünün olaylarından soyutlama,
- Gelecekle ilgili kitaplar okuma

Vizyon geliştirme, uzun vadeli planlama çalışmalarına benzemekle birlikte aralarında bazı farklar vardır. Tablo 1.1.de vizyon geliştirme ile uzun vadeli planlama arasındaki farklar gösterilmektedir

Tablo 1.1. Vizyon Geliştirme İle Uzun Vadeli Planlama Arasındaki Farklar

Vizyon Geliştirme	Uzun Vadeli Planlama
• Hayal gücüne ve yaratıcılığa dayanır.	• Yazılıdır, rakamlarla ifade edilir.
• Yazılı, elle tutulur olmadığından bir plan ve program değildir.	• Yazılıdır, rakamlarla ifade edilir.
• Ana değişimleri ve bunların getirebilecekleri fırsatları ve riskleri önceden belirleyerek bunları yakalamaya çalışır.	• Bugünkü trendlerin devam edeceğini varsayar.
• Değişimi devrim yoluyla önerir.	• Gelişmeyi evrim yoluyla önerir
	• Metotları ve prosedürleri belli olan teknik bir konudur.

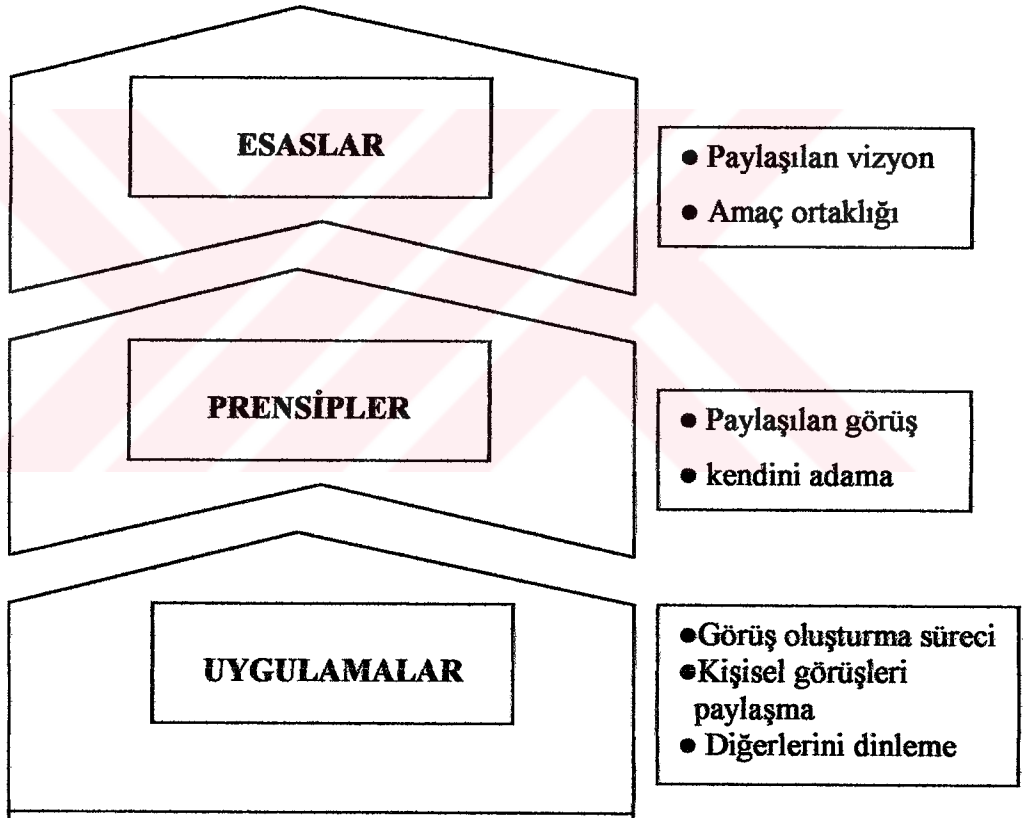
Kaynak: Canan Çetin, **Vizyon Geliştirme**, Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:12, Sayı:1-2, 1996, s.174.

Vizyon geliştirmede öncelikle yapılması gereken her gün karşılaşılan olay ve durumu doğru yorumlayıp meselelerin özüne inmek, sorunları doğru belirlemek, riskleri aşmak ve meseleyi lehimize çevirebilmektir. Vizyon geliştirildikten sonra her bir senaryoya göre hedefler ve stratejiler belirlenir. Bunların seçiminde eldeki olanak

ve kaynaklara göre strateji tayin etmek yada işin gereğinin yapılması için strateji geliştirmek gibi alternatifler uygulanır.⁶³

Vizyonlar yönlendiricidir. Ortak vizyonlar bireysel vizyonlardan ortaya çıkmaktadır. Ortak vizyon, insan grupları tarafından benimsenmiş bir idealdir, insanın benliklerinde tutuşan etkili bir güçtür.⁶⁴

Ortak vizyon işletmelerin devamlılığı için önemlidir. Ortak vizyona sahip işletmelerde önemli olan bugünün ne kadar iyi olduğu değil, yarın bugünden daha iyi olabilmektir.⁶⁵



Şekil 1.2. Ortak Vizyonu Oluşturma Süreci

Kaynak: Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin, Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, 9.Baskı, YK Yayınları, İstanbul, 2002, s.401.

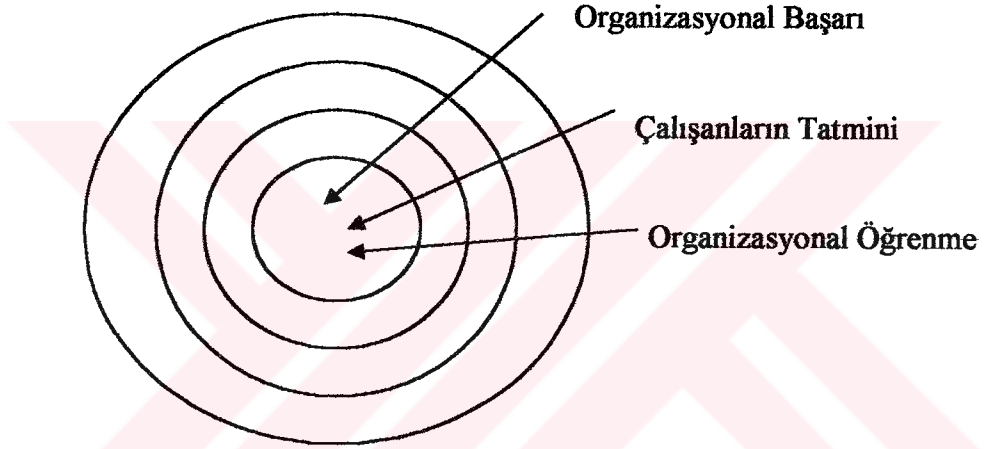
⁶³ Papatya, a.g.m., s.136.

⁶⁴ Gümüş, a.g.e., s. 350.

⁶⁵ Doğan, a.g.e., s.173.

Ortak bir vizyona ulaşabilmek için ilk önce bireysel düzeyde görüş oluşturulması, bunların diğer insanlarla paylaşılması, bunu gerçekleştirmek için diyalogun ön planda tutulması gerekmektedir. Daha sonra paylaşılan bir görüş ortaya çıkmakta ve en son aşamada da ortak vizyona ulaşılmaktadır.

Organizasyonal çapta vizyona ulaşmak için öncelikle kişisel vizyonun oluşturulması gerekmektedir. Bir işletmede paylaşılan bir vizyon bireyin işletme ile ilişkisini değiştirir. Ortak vizyonla, örgütün gelecekte ulaşacağı ortak bir görüntüsü elde edilir. Eğer bu başarılamazsa hiçbir zaman belirlenen hedeflere ulaşamayacaktır. Şekil 1.3. de paylaşılan vizyonun organizasyon ve çalışanlar için önemi gösterilmiştir.



Şekil 1.3. Paylaşılan Vizyonun Organizasyon ve Çalışanlar İçin Önemi

Kaynak: Charles A. Aurbrey, **Toplam Kalite Yönetiminde İletişimin Önemi**, TÜSİAD-KalDer 5.Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite, 1996, s.448.

İşletmelerin geleceği görmesinde ve başarıya ulaşmasında sadece liderlere değil işletme çalışanlarına da önemli görevler düşmektedir. Başarı, lider ve çalışanların ortak vizyonu ile sağlanabilir.⁶⁶

⁶⁶ Doğan, a.g.m., s. 271.

2.5. Bireysel Gelişim Planı

2.5.1. Bireysel Gelişim Planının Oluşturulması

Bireysel gelişim planı oluşturulurken izlenecek aşamalar ve dikkat edilecek noktalar şunlardır.⁶⁷

- Gelişim hedefleri belirlemek; Gelişim planınızı oluşturmadan önce gelişimin hangi yönde olacağı belirlenir. Yani, iyileştirilecek gözlenebilir davranışlar nelerdir? Öncelikle bu sorunun yanıtı aranır.
- Hedefleri netleştirmek; Gelişim planlama formunun başındaki açıklamalar dikkate alınarak, geliştirmek istenilen davranışların her birine spesifik bir hedef koyulur. Çok fazla bir hedef koymamaya ve ulaşılabilir olan gerçekçi hedefler koymaya özen gösterilmesi gerekir.⁶⁸
- Faaliyetleri, kaynakları, zaman planını belirlemek; Belirlenen davranışları başkaları ile birlikte iyileştirmek için yararlanabilecek stratejileri belirlemek gerekir. Her bir hedef için spesifik adımların neler olduğu (faaliyetleri), ihtiyaç duyulan kaynaklar ve bitiş tarihi (her bir faaliyetin ne zaman tamamlanacağını) belirlenir. Bu davranışlardaki performansı iyileştirmek için yardımcı olabilecek muhtemel faaliyetler (kitaplar, makaleler, iş başında öğrenme faaliyetleri, eğitimler) belirlenir.
- Gelişimi izlemek; Ayrılan yere gerçekleşen çıktıları, etkiyi ve bitiş tarihini yazıp her hedefin ilgili olduğu planlar takip edilir. Gelişim planı doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmeyeceği sürekli olarak izlenir.
- Geribildirimler doğrultusunda gelişim planında revizyonlar yapmak; Bireyler, strateji ve gelişim planlarını gözden geçirmezler ve aldıkları geribildirim doğrultusunda gelişim yaklaşımlarını yenileyemezler ise kendi öğrenme kapasitelerini kısıtlarlar. Bu

⁶⁷ Mehmet Cemil Özden, <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amaçyonetim.asp> , 19/03/2002.

⁶⁸ Noe, a.g.e., s. 278.

nedenle planın etkili olup olmadığını değerlendirmek ve öğrenme etkinliğinizi artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek üzere belirli zamanlar ayrılır.

Gelişim planını kişi kendi başına gözden geçirebileceği gibi, öğrenirken bir rehber veya yöneticide eşlik edebilir.

2.5.2. Bireysel Gelişim Planının Faydaları

Bireysel gelişimin nasıl gerçekleşmesi gerektiği konusunda yol gösteren gelişim planı oluştururken ve uygularken, kullanılacak olan formun ve izlenecek olan spesifik adımların sağladığı faydalar olarak şunlar sıralanabilir,⁶⁹

- Ulaşılabilir hedefler belirlenebilir,
- Pratik bir gelişim planı oluşturulabilir,
- Başarılı bir uygulama için gerekli destek ve kaynaklar belirlenebilir,
- Plan zaman içinde izlenebilir ve güncellenebilir,
- Gelişim izlenebilir ve ölçülebilir.

2.5.3. Bireysel Gelişim Planlama Formu

Gelişim planlama formu, geliştirilecek alanlar spesifik hedeflere, faaliyetlere ve zaman planına dönüştürmek ve izlemek için kullanılır. Spesifik hedeflerin şu özellikleri taşımasına dikkat edilir:⁷⁰

- Spesifik, davranışsal
- Ölçülebilir, anlamlı
- Zorlayıcı, zamanla sınırlı
- Geri bildirim almaya uygun
- Gerçekçi adımlar ve kaynak ihtiyaçları ile desteklenmiş

⁶⁹ www.kigem.com/kisisel_gelisimciler.asp, 24/07/2001.

⁷⁰ www.kigem.com/kisisel_gelisimciler.asp, 24/07/2001..

Bireysel gelişim planının yüksek etki ve kalıcı başarı elde edecek şekilde oluşturmak için farklı vadelerde (kısa, uzun, orta vadeli gibi) faaliyetlerin belirlenmesi gerekir. Her hedef için ayrı bir planlama formu kullanılması gerekir. Bu şekilde yapılırsa daha verimli sonuçlar alınır.





İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BİREYSEL GELİŞİM

1. İŞLETMELERDE İNSAN FAKTÖRÜ

1.1. İşletmelerde İnsan Faktörünün Önemi ve Tarihsel Gelişimi

İşletmeler belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş kuruluşlardır. İşletmeler belirledikleri amaçlara insanın fiziksel ve zihinsel gücü ile ulaşabilmektedir. İşletmelerin en önemli faktörlerinden birisi de insan faktörüdür. İnsan faktörünün diğer üretim faktörleri, özellikle teknolojik araçlar karşısındaki durumu başlangıçtan beri önemli değişiklikler göstermiştir. İşletmenin elinde ne kadar ileri bir teknoloji olursa olsun, onu kullanacak ve yön verecek olan yine insandır.⁷¹

İnsanın incelenmesi uzun yıllardan beri araştırmaların konusu olmaktadır. İşletmelerdeki insan faktörü tarihsel bir süreç içinde incelendiğinde, örgüte bakış açılarının değişmesiyle birlikte, farklı noktalara ağırlık verildiği görülmektedir.⁷²

Bu tarihsel süreç içinde ilk olarak Klasik organizasyon teorisi bulunmaktadır. Bu teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi de formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır.⁷³ Klasik teoride önemli olan, iş verimliliğinin sağlanmasıdır. Bunun için teknik buluşlara, mühendislik metotlarına, ihtisaslaşmaya, fiziksel çalışma şartlarının düzeltilmesine ağırlık verilir. İşlerin en iyi şekilde tahlil edilip düzenlendiğinde, verimliliğin artacağı görüşü savunulur.⁷⁴

Klasikler, işletmede formal yapıya önem vermiş, iş hayatının, belirgin hiyerarşik düzenlemelerle yönetilmesi üzerinde durmuşlardır. İş gücünü oluşturan insan unsuruna gereken önemi vermemişler, kişisel girişimin önemini küçümsemişlerdir.⁷⁵ Klasikler, işletmede kişiyi sadece bir üretim aracı olarak görmüşler, işçi davranışının iş

⁷¹ Enver Özkalp – Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Yayın No: 40, Fasikül 1-2, Eskişehir, 1989, s.6.

⁷² Ayşegül Eker, **İş Ortamında Sosyal ve Psikolojik Boyutlarıyla Kişisel Davranışlar**, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, İzmir, 1985, ss.12-14.

⁷³ Koçel, a.g.e., 1999, s.131.

⁷⁴ Özalp – Sabuncuoğlu, a.g.e., s.13.

⁷⁵ İdris Cankılıç, **İşletmelerde Motivasyon ve İşletmelerde Kullanılan Motivasyon Teknikleri, İşletme Başarısı Üzerindeki Etkisi ve Konuyla İlgili Bir Uygulama**, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 1999, s.1

arkadaşları ve çevresinden hiç etkilenmeyip, sadece ekonomik unsurların etkisi altında olduğu görüşünü savunmuşlardır.⁷⁶ Klasik organizasyon teorisini başlatan Taylor ilk olarak üretimde etkinlik konusunda çalışan insanların işaret etmiştir. Çalışmaları sonucunda endüstriyel işçilerin daha fazla tanınmasını ve üretken olmasını sağlamıştır. Taylor' un savunduklarında asıl amaç, teknik etkinliktir. Fakat yönetim o zamana kadar göz ardı edilmiş olan insan faktörünün önemi konusunda uyandırılmıştı.⁷⁷

Klasik organizasyon teorisinin eksik ve yetersiz olduğu anlaşılmaya başlandığı dönemde Neoklasik organizasyon teorisi (Beşeri İlişkiler Akımı) ortaya çıktı. Neoklasikler bir örgüt içindeki insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden tam olarak yararlanmak gerektiğini benimsemişlerdir.⁷⁸ Bu teori organizasyonların çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşan birimler ve yöneticilerin aynı zamanda beşeri ve sosyal bir organizasyon kurmak zorunda olduklarını göstermiştir.⁷⁹

Klasik organizasyon teorisinin kapalılığı ve katılığından kurtulmak için sistem yaklaşımı olarak tanınan modern görüş ortaya atılmıştır.⁸⁰ Sistem yaklaşımına göre, örgütün temel ögesi olarak kabul edilen insanın biçimsel ve doğal yapı içindeki yerini belirleyen etken, karşılıklı çıkar ilişkilerinin entegre olduğu noktadır. Kişiye verilecek olan statü ve rol, onu örgüte yaklaştıran ve işe motive eden bir etkidir. Bunun yanında işin yapıldığı fiziksel çevrenin insan üzerinde olumlu etki oluşturacak biçimde düzenlenmesi gerekir.⁸¹

⁷⁶ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981, s. 45

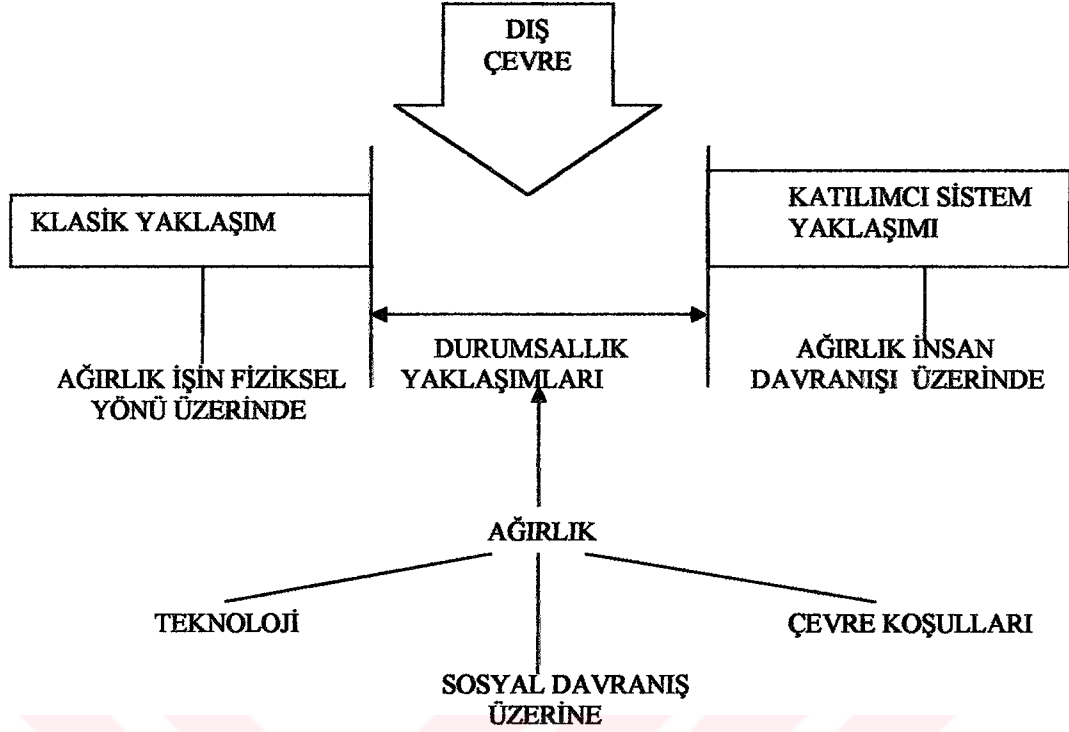
⁷⁷ Koçel, a.g.e.,1999, s. 197.

⁷⁸ Dereli, a.g.e., s. 50

⁷⁹ Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İşletme Fakültesi, Yayın No:225, İstanbul, 1993, s.s. 11, 15.

⁸⁰ Koçel, a.g.e., 1999, s. 175.

⁸¹ Özalp – Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 78



Şekil 2.1 Çeşitli Yönetim ve Organizasyon Koşulları

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik – Modern – Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, 7.Basım, İstanbul, 1999, s.200.

Örgüt ve yönetim sistemleri için insan faktörü en önemli girdidir. İnsan, karmaşık yapıya sahip bir varlıktır. Çeşitli yetenek ve ihtiyaçları ile birlikte kendine özgü karmaşıklıkları nedeniyle de diğerlerinden farklılık gösteren bir varlıktır. Yöneticinin uygulamada başarılı olabilmesi için, iyi bir teşhis yeteneğine değer veren bir kişi olması gerekir.⁸² Zamanla insan faktörü işletmeler için daha cazip hale gelmeye başlamış ve daha dikkatli bir biçimde incelenmiştir.

⁸² İnci Artan, *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticilik Üzerinde Bir Uygulama*, Basısen Eğitim ve Kültür Yayınları, Yayın No:10, İstanbul, 1986, s.30.

1.2. İşletmelerde Örgüt – Birey Etkileşimi

Örgüt, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür.⁸³ Örgütler insanlar için yine insanlar tarafından kurulmaktadır. Bireyi sürekli etkileyen, birey tarafından etkilenen ve zamanlarımızın hemen hemen tamamını içinde geçirdiğimiz örgütler çevremizin önemli bir bölümünü oluştururlar. Örgütler, üyelerini kaynaklarıyla birleştirir, önderleri, uzmanları, makineleri ve hammaddeleri birbirlerine bağlarlar. Aynı zamanda sürekli olarak çalışmalarını değerlendirir ve amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan değişme düzeltmeleri yaparlar.⁸⁴

Örgütlerin görev alanları genişlediği gibi, çalışan sayısı da büyümekte bu da beraberinde birbirinden farklı birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Hızlı bilgi artışının kişi, kurum ve toplum düzeyinde gerektirdiği değişim ve dönüşüm ihtiyacının giderilmesi için insan büyük bir rol oynamaktadır. Örgütlerde yönetimin öncelikli sorunlarından birisi olan verimliliğin ilk kaynağı insan kaynağıdır. Çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkartılması, enerjilerinin örgüt ortamında etkili kullanmaları örgütsel verimliliğin yöntemi ve temel göstergeleridir.⁸⁵ Örgütte insan faktörünün, bir yetenekler çeşitliliği ve bütünü olarak ele alınıp, geliştirilmesi yönetilmesi gibi örgüt, yönetim ve insan anlayışına yönelmek gerekmektedir. Örgütsel performansı geliştirmenin en etkili yollarından biri verimliliği artırmaktır.

Örgütlerin rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmeleri için kullanabileceği önemli bir potansiyel kaynak olan insan kaynağının örgütte belirli bir sistematik ve disiplin içinde değerlendirilmesi zorunlu hale gelmektedir.⁸⁶ Çoğu şeyin hızla değiştiği bu rekabetçi ortamda örgütlerin yaşayabilmesi ve işlevini yapabilir olması için sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını en rasyonel şekilde kullanması

⁸³ Dereli, a.g.e., s.1.

⁸⁴ Güngör Onal, *İşletme Yönetimi ve Organizasyon*, Türkmen Kitabevi, 2.Baskı, İstanbul, 1998, ss.50-52.

⁸⁵ Türkan Argon, *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine "İnsan" Faktörü*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayı:1, Bolu 2003, s.27.

⁸⁶ Aytaç Açıklım, *İnsan Kaynağının Yönetiminin Geliştirilmesi*, Pegem Yayıncılık, 1.Basım, Önder Matbaacılık, Ankara, 1999, s.9.

gerekmektedir.⁸⁷Buna paralel olarak örgütlerdeki yönetim anlayışı durağan bir yapıdan dinamik bir yapıya geçmek, mevcut durumu korumak yerine geleceğe yön vermek anlayışını benimsemelidirler. Örgütsel ve teknolojik değişimleri üreten de kullanan da insan olduğu için, oluşan örgütsel ve teknolojik değişimlerle birlikte insan kavramına daha da önem verilmelidir.

İşletmelerin sosyal ve teknolojik yönünün önemi giderek arttığı, bununla birlikte örgütsel yapıyı daha iyi bilmenin zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bazı bireysel amaçların yanı sıra toplumsal amaçların bir kısmını da gerçekleştirmek üzere işletmeye gelen kişiler işletmenin sosyal yapısını oluşturacaktır. Bu şekilde işletmeye gelen kişiler işletmeye örgüt görünümü kazandıracaklardır.

1.2.1. Örgüt Olarak İşletme

Yönetim fonksiyonlarından olan örgütlenme işlevinin gerçekleştirilmesi sonucu işletme içinde yer alan bireyler için örgütsel ilişkiler düzenlenmiş olur. Yani biçimsel (formal) örgüt ortaya çıkmış olacaktır. Biçimsel örgüt yapısında kişi, çalışan, örgütlerde bulunmasına alışılmış bir varlıktır. Sayısı arttırılabilir, yerine başkaları alınabilir, yeri değiştirilebilir. Kişiden beklenen biçimsel örgütün projelerine çalışmasına uyarlanmasıdır. Kişilik, değer, hareket tarzında birey farkı, kişisel öncelik veya duygu gibi şeylere çok az değer verilir.⁸⁸ Biçimsel örgütlenme sonucu işletmede yer alan kişilerin çabaları örgütün amaçlarına yönelecektir. Böylece yönetici üretim araçlarını ve insan unsurunu amaçlar etrafında koordine bir oluşuma getirmiş olacaktır. Fakat işletmenin örgütsel yapısı ve örgütsel yönü diğer örgüt tiplerine oranla değişik bazı özelliklere de sahip olacaktır. Çünkü işletmenin örgütsel yapısı hem insan hem de malzeme kaynakları ve olanaklarını kapsayan sosyoteknik bir sistemdir. Bu sosyoteknik sistemin etkinliği bireylerin kendi aralarında ve iş sistemleri doğrultusunda bütünleşmelerine bağlıdır.

⁸⁷ Türkan Argon, *İnsan Kaynakları Yönetimi İlklerine İlişkin Bolu ve Düzce İleri İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu, 2001, s.1.

⁸⁸ Onal, a.g.e., s. 50.

İşletmede yapılan işlerin kimler tarafından ve ne şekilde yapılacağını ve yetki ve sorumluluk ilişkilerini gösteren biçimsel yapının yanında kendiliğinden oluşan biçimsel olmayan (informal) bir yapı da vardır. İşletme çalışanlarının birbirleri ile işletme içi veya işletme dışı ilişkileri nedeniyle, aralarında önceden planlanmayan, öngörülmeven ilişkiler sonucu oluşan topluluğa biçimsel olmayan örgüt yapısı denir.⁸⁹

Formal yapının etkinliğini informal yapı önemli ölçüde etkiler. Dolayısıyla örgüt mekanik bir araçtan çok soysa bir varlık haline gelir. İnsan – makine arasındaki ilişkilere ek olarak, insan – insan ilişkilerinin dayandığı amaçlar, inançlar, fikirler, hisler, davranışlar, ihtiyaçlar, kırgınlıklar, sevgiler vs. den oluşan karmaşık ve sosyal nitelikli bir varlık haline gelmektedir. Örgütü oluşturan kişilerin amaçları, değer yargıları, zaman kavramları, iş anlayışları vs. de her organizasyona kendine has bir özellik kazandırmaktadır.⁹⁰

Her biçimsel örgütte, biçimsel olmayan bazı örgütlerin oluşacağını bilmek gerekir. İşletmede görülebilecek biçimsel olmayan örgütler ile işletmenin kuralları amaçları veya işleyişleri arasında önemli farklılıklar varsa yönetsel etkinlik azalacaktır.⁹¹ Düzenli bir örgütsel ilişkiler sistemine sahip olmak isteyen yönetici dahil ettiği ve edeceği kişileri tanımak ister. Bireyleri tanıyarak, bilgi, yetenek ve kişisel özellikleri arasında denge kurarak biçimsel örgütle biçimsel olmayan örgütler arası uyum sağlayabilir.⁹²

1.2.2. Örgütün Temel Elemanı Olarak Birey

Bireyler örgütlerin temel birimleridir. Çünkü bireyler arası etkileşim den sonra örgütler ortaya çıkar. Bireyler örgütlerden fiziksel gereksinimleri kadar sosyal gereksinmelerinin de karşılanmasını beklerler. İnsanlar bilinçli olarak kendi bireysel

⁸⁹ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:241, İstanbul, 1990, s.15.

⁹⁰ Keith Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çeviren: Kemal Tosun, 5.Baskı, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1982, ss.102-118.

⁹¹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, 1994, s.13.

⁹² Onal, a.g.e., s.52.

amaçlarının peşinde koşarlar. Amaçlarının ne olduğunu açıkça bilmeseler bile, öğrenmeye yeteneklidirler.

Bireyler olmaksızın bir örgütün oluşması mümkün olmadığından, bireylerin örgütünü oluşturmak için bir araya gelmeleri veya örgütünü reddetmek için düşündükleri nedenler, örgüt için hayati bir önem taşır. Birey, eğer bireysel amaçlarına örgüt aracılığı ile ulaşabileceğine inanırsa örgütünü destekler, inanmazsa örgütle olan ilişkisi kaybeder. Ayrıca yöneticilerin örgütsel amaçlarla kişisel amaçlar arası ilişkiyi bilmeleri gerekir.

Ekonomik ve sosyal amaçlı bir örgüt olan işletmede bazı optimum sorunların bilinmesi zorunludur. Bireyin işletmeye en iyi nasıl uyacağına, her bireyden en iyi şekilde yararlanacak olan örgütün hangisinin olacağına karar verilmelidir. Birey içinde bulunduğu örgütte kişiye değil, bir misyona, bir vizyona hizmet etmeyi tercih etmektedir.⁹³ Bireyin çalıştığı örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi koşullarının araştırılıp, düzenlenmesi önemli bir olgudur. Birey ve örgütün karşılıklı amaçlarının algılanmasına ilişkin Johari Penceresi modeli konuyu öz biçimde açıklamaktadır.⁹⁴

Birey ve örgütün karşılıklı birbirini algılaması ifadesinde, örgüt kavramı bireyi çevreleyen başta yöneticiler olmak üzere, diğer çalışanlar ve bireyler arası ilişkileri kapsamaktadır. Şekil 2.2. birey ve örgüt etkileşiminin ne gibi durumlarla ortaya çıktığını göstermektedir. Hem birey hem de örgütün farkında olmadığı özelliklerle sürdürülen ilişkiler modelin bilinmeyen alanını ortaya çıkarmaktadır. Bireyin, herhangi bir konuya olan özel eğilimi yada yeteneği gibi farkında olunmayan özelliklerinin birey örgüt bütünleşmesi sağlandıkça ortaya çıkması mümkündür.

Birey ve organizasyon etkileşiminin en zayıf olduğu alanın bilinmeyen alan; bütünleşmenin en güçlü olduğu alanın ortak alan olduğu Şekil 2.2.'den açıkça görülmektedir. Bireyin kendi özelliklerine ilişkin düşünceleriyle, bireyin tutum ve

⁹³ Hoşcan Ensari, *Bir Hizmet İçi Etkinliğin Toplam Kalite Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi*, Eğitim ve Bilim/ Education and Science, Cilt:25, Sayı:115, İstanbul, 2000, ss.43-44.

⁹⁴ Güneş N. Berberoğlu, *İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama; Kariyer Yönetimi*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:24, Sayı:1, Ankara, 1991, s.137.

davranışlarını algılama biçimi arasındaki fark azaldıkça birey – organizasyon bütünleşmesinde gelişme sağlanabilmektedir.

Johari Penceresi		
	Bireyin Kendisince Bilinen Özellikler	Bireyin Kendisince Bilinmeyen Özellikler
Organizasyonca Bilinen Özellikler	1 Ortak Alan	2 Pasif Alan
Organizasyonca Bilinmeyen Özellikler	3 Gizli Alan	4 Bilinmeyen Alan

Şekil 2.2. Birey – Organizasyon İlişisini Açıklayan Johari Modeli

Kaynak: Güneş N. Berberoğlu, **İşletmelerde Organizasyon – Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:24, Sayı:1, Ankara, 1991, s.138.

1.2.3. Bireyin İş Çevresine Uyumunun Önemi

Bireysel amaçları gerçekleştirmek için belirli gruplarda yer alan birey, grubun sosyal kuralları ve ilişkiler sistemi yanında dış çevresini de benimseyecektir. Bireyin davranışları bulunduğu grubun dış çevre etkenlerinden de etkilendiği için, grup dış çevrenin yeteneklerin gelişmesi, bazı bilgilerin elde edilmesi açısından önemlidir. İnsan bir sosyal çevreden diğerine geçmek ve belirli bir çevreyi kendi amacına uydurmak yeteneğine bağlıdır. Bireyin çevresinde meydana gelen bir değişme kişinin alışkanlıklarında, yaşam biçiminde bazı değişikliklere yol açacaktır.⁹⁵ Bu durumda kişisel özelliklerle grup dışı çevre arasında ve grup biçimi arasında sıkı bir ilişki vardır. Bireyin, gruplar ve grupların dış çevrelerine uyumu, grup üyelerinin kişisel ve grupla

⁹⁵ Onal, a.g.e., s.27.

ilgili çalışmalarının etkinliğini artıracaktır.⁹⁶ Örgütler ise, yaşayabilmek için çevrelerindeki değişikliğe ayak uydurmak zorundadırlar.

1.2.4. Bireysel ve Örgütsel Amaçlar

Çalışmak üzere işletmelere giren bireylerin birden çok amaçları vardır ve bunlar diğer bireylerinki ile veya işletme amaçları ile uyuşmayabilir. Örgütün devamlılığı açısından önemli olan, bireyin kendi amaçlarını başarmada örgüt amacına hizmet etmenin aracı olacağını düşünmesini sağlamaktır.⁹⁷

1.2.4.1. Bireysel Amaçlar

Her birey, diğer bireylerden farklıdır ve diğer bireylerden değişik istek ve gereksinimler sahiptir. İnsanlar bilinçli yada bilinçsiz olarak kendi kişisel amaçlarının peşinde koşarlar. Bireyin genel yaşam amaçları hangi örgüte katılacağını, orada kalıp kalmayacağını ve örgüt içinde ortaya çıkacak amaçlarını etkileyecektir. Bireyler gereksinme duydukları veya istedikleri şeyleri yapmak için kendi başlarına yapamayacakları veya daha iyi yapamayacakları için örgütlere üye olurlar.⁹⁸

İnsan gereksinimleri biyolojik ve sosyal gereksinimler olmak üzere iki grupta toplanabilir. Biyolojik gereksinimler bütün insanlar için ortak gereksinimlerdir. Sosyal gereksinimler kişiden kişiye farklılık gösterir.⁹⁹

Bireyin genel yaşam amaçları, hangi örgüte katılacağını, orada kalıp kalmayacağını ve örgüt içinde ortaya çıkabilecek amaçlarını etkileyecektir. Bireyin katıldığı örgüt bunları doğrudan karşılayabilir veya bunları karşılamada aracı olabilir.

⁹⁶ Erdoğan, a.g.e., 1994, s.14.

⁹⁷ Can Baysal – Erdal Tekarslan, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1996, s.54.

⁹⁸ Onal, a.g.e., s.25.

⁹⁹ Onal, a.g.e., s.24.

Maslow	Herzberg
Öz gerçekleştirme Saygınlık	İşin kendi Ünvan, statü, terfi (tanınma, sorumluluk, ilerleme)
Aidiyat	Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar (işletme, gözetim, iş arkadaşları)
Güvence ve diğer temel gereksinimler	Emeklilik, sendika, tazminat, ücret, maaş

Şekil 2.3. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşinin Herzberg'in Örgütle İlgili Etkenleri İle Karşılaştırılması

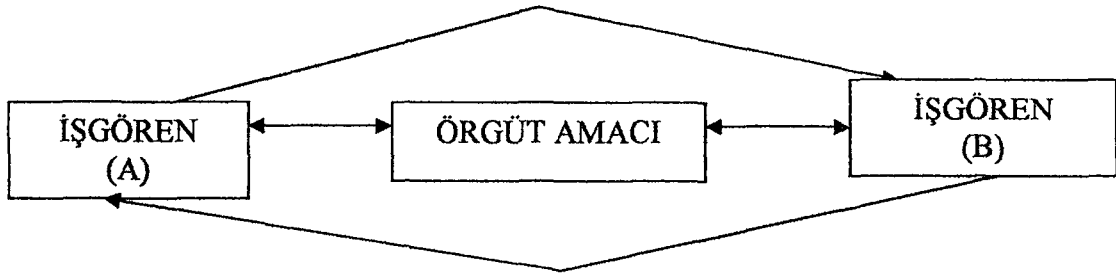
Kaynak: Can Baysal – Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1996, s.54.

Birey amaçlarını gerçekleştirmek üzere katıldığı örgüte birtakım özellik ve niteliklerle gelir. Bu özellik ve nitelikler bir yandan bireysel amaçların belirlenmesinde etkili olurken bir yandan da bireysel amaçların başarılmasına aracı olan örgüte, örgütsel amaçların başarılı olmasında aracı olacaklardır.¹⁰⁰ Örgütler farklı birey amaçlarını, hedef amaca götürecek birleşik amaçlar olarak gözönüne alırlar. Bu nedenle örgütler, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreçtir.

Bireylerin davranışları, bir yandan örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yardım ederken diğer taraftan da bireysel tatmini sağlayacak amaçlar arasında bir denge oluşturmak için verilen bir durumda bireylerin etkili bir biçimde güdülenmelerini sağlar.¹⁰¹

¹⁰⁰ Davis, a.g.e., s. 71.

¹⁰¹ Ahmet Gürbüz, **İşletmelerde Psikolojik Bağlılık Oluşturmanın Önemi**, Teknoloji Z.K.Ü. Karabük Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Yıl:3, Karabük, Mart 2000, s.87.



Şekil 2.4. Birey – Örgüt Amacının Etkileşimi

Kaynak: Meral Aşıkoğlu, *İşgören Yönetiminde Planlama ve Örgütlenme*, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Eskişehir, 1988, s.208.

Örgütün işleyişi, bireyin beklentilerine ne ölçüde karşılıyorsa birey o örgütle o derece kuvvetli ilişkiler kurmak ve ilişkilerini devam ettirmek isteyecektir.¹⁰² Birey, örgüt içinde yer alan diğer bireyleri ve örgütün yönetim biçimini benimsemesi gerekir.¹⁰³ Bireylerin bağlı buldukları gruplar içinde kalmalarını sağlayan faktörlerin başında kişilerin aynı özelliklere sahip olmaları gerekir.

1.2.4.2. Örgütsel Amaçlar

Bireylerin bir araya gelmeleri ile oluşan örgütlerin bireysel amaçlardan farklı, bireysel amaçların dışında ve üstünde amaçları vardır. Bu amaçlar örgüt davranışında tutarlılık ve hedefe yöneliklik sağlar. Örgütsel amaçlar, bireysel amaçların bir toplamı değildir. Her örgüt için gerekli olan örgütün devamlılığı ve etkinliği, çevreyi kontrol altına alma ve büyüme gibi amaçları vardır. Bireylerde olduğu gibi örgütlerde de aynı anda oluşan birden çok amacın her birine aynı anda ulaşma olanağı azdır. Örgütlerin belli zaman biriminde hangi yönetime göre amaçlarına öncelik verdiği örgüt içi düzenlemeleri etkileyecektir. Çevresel ve teknolojik koşullarda oluşan değişimler amaçların öncelik sırasını değiştirebileceği gibi, yeni amaçlar eklenmesine de neden olabilir.

Örgütsel amaç, örgütün bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ait bir şeydir. Örgüt amaçlarının saptanmasında, örgütün olanaklarının, örgüt üyelerinin

¹⁰² Çulpan, a.g.m., s. 16.

¹⁰³ Erdoğan, a.g.e., 1994, s.16.

yeteneklerinin ve örgütün içinde bulunduğu çevrenin koşullarının önemle izlenmesi gerekmektedir. Bu amacın saptanmasını derece derece, üst düzeydeki yöneticilerin yönetim kurlunun ve işletme çalışanlarının amaçları etkiler. Bir örgüt kendi amaçlarına doğru ilerlerken amaçlarını yeniden saptanması süreci küçük ve yavaş değişmelerden oluşmaktadır. Buna karşın büyük bir yenilik örgütün ani ve büyük bir amaç değişikliğine uğramasına da neden olabilir.¹⁰⁴

1.2.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaçlar Arasındaki İlişkiler

Birey ile örgütün birbirinden farklı amaçları vardır. Bu amaçlar herhangi bir şekilde uyum gösterdiğinde yada dengelendiğinde birey örgüte katkıda bulunmaya devam edecektir. Örgüt bireyden fayda sağladığı müddetçe yani, birey örgütsel amaçları gerçekleştirdiği süre boyunca örgütte kalabilmektedir. Ancak, birey örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine çalışmasıyla katkıda bulunurken, bunun karşılığında örgütten de kendi beklentilerinin yerine getirilmesini istemekte ve beklemektedir.¹⁰⁵

Tablo 2.1. Bireysel ve Örgütsel Beklentiler

Bireyin Beklentileri Maaş	Örgütün Beklentileri Dürüst bir tam iş günü
Kişisel gelişim fırsatı	Örgütsel sadakat
İyi bir iş için tanınma	İnsiyatif, girişkenlik
Güvenlik ve çevresel faktörler	Örgütsel normlara uygunluk
Arkadaşlık, çevre desteği	İş etkinliği
Açık ve doğru çaba	Öğrenme ve gelişme için esneklik, gönüllülük

Kaynak: Aşkın Keser, *Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hakemli Öneri Dergisi, İstanbul, Cilt:5, Sayı:17, 2002, s.10.

¹⁰⁴ Onal, a.g.e.,s. 59.

¹⁰⁵ Çulpan, a.g.m., s.23.

Her iki tarafında farklı beklentileri bulunabilir. Bu beklentilerin bazıları açıkça tartışılabilmekte bazıları ise sonuca vardırılmıştır.¹⁰⁶ Birey ve örgüt beklentileri yazılı olmayan, dile getirilmeyen beklentilerdir. Bu beklentiler karşılıklı güven ve tutum davranışlarını içerir. Birey ve örgüt beklentilerinin uyumlaştırılması örgütün devamlılığı için gereklidir.

Bireyler belirli bir örgütün kendi amaçlarına uygun olup olmadığını bilerek durup ta incelemeyiz. Gerçekte, bazen bireyler kendi bireysel amaçlarının olduğunun farkında bile olmayabilirler. Birey, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çaba harcarken kendi amaçlarına ulaşabileceğini düşünür. Bunun yanında her üye, kendi amaçlarıyla, örgütün amaçlarının doğrudan ilgili bulunduğunu her zaman bilmiş olsaydı, bireyin ve yöneticinin işi oldukça kolaylaşmış olacaktı. Bireysel amaçlar çok karmaşıktır. Herkesin kısa, orta ve uzun süreli amaçları vardır. Örgütteki bireyler arasında bir yaklaşma olduğunda bunların birleşik amaçları arasında ortak bir bağın, bir anlaşmanın olduğu ve birbirlerini güçlendirdiği görülecektir.

Bireyin biçimsel olmayan örgütlere üye olmasında kendi bireysel amaçlarının etkisi vardır. Biçimsel olmayan örgütler örgütün amaçlarına ulaşmasında yardımcı olabilecekleri gibi engelde olabilirler. Örgütte bütünleşmeyi gerçekleştirmek için yöneticiler, biçimsel olmayan örgütlerin, biçimsel amaçlarla örgüt amaçlarını bağdaştırmada en etkin bir araç olduklarını bilerek örgütte bir denge sağlayacak koşulları hazırlamalıdır. Bireyin amaçları örgütün amaçları ile bütünleştiği zaman en etkin düzeye ulaşmış olacaktır.¹⁰⁷

2. İŞLETME ÇALIŞANLARINDA BİREYSEL GELİŞİM

Yoğun rekabet koşulları, tüketicilerin artan istekleri, teknoloji yenilikler işletmelerin yönetim biçimlerinde ve süreçlerinde yenilik, canlılık ve dayanıklılığı zorunlu hale getirmişlerdir. Buda ancak ve ancak eğitim ve gelişime gereken önemi vermekle olacaktır. Gelişim, çalışanın yaptığı işi ve örgütü daha kapsamlı görebilmesini sağlar. Geliştirmenin amacı, çalışanın işini daha geniş bir örgütlenmenin bir parçası

¹⁰⁶ Onal, a.g.e., s.64.

¹⁰⁷ Onal, a.g.e., s.62.

olarak görebilmesi, bu sayede işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır. Dolayısıyla eğitim, gelişimin temelini oluşturur.¹⁰⁸ İşletmeler için asıl rekabet gücünü, kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş her çeşit bilgiye ulaşmasını, onu kullanmasını bilen, kendini sürekli geliştiren insan kaynağı oluşturmaktadır. İnsan işletme içinde kendini gereksinimleri ve istekleriyle birlikte var etmeye çalışmaktadır.¹⁰⁹

İşletmeler için en önemli sermaye insan kaynağıdır. En iyi yatırım insana yapılan yatırım olup, çok büyük gayretlerle gerçekleştirilen tesis ve teknoloji yatırımlarından daha iyi yararlanabilmek için insana yatırım yapılması şarttır. Çünkü, insan her şeyi kapsar. Her işletmenin işlediği bir malzeme vardır ve işletmeler, işledikleri malzemenin değerine göre değer kazanırlar. Eğitim ve gelişimin malzemesi insan kaynağı ise, en değerli malzemenin hiç boşa çıkmaması ve defolu olmaması gerekir. İşletmelerin sahip olduğu en önemli ve değerli kaynak olan insan kaynağının boşa çıkmamasının sağlanması çalışanların eğitimi ve gelişimi ile sağlanabilir.

2.1. İşletme Çalışanlarında Bireysel Gelişim Süreci

Bireysel gelişim, işletmeleri oluşturan bireylerin, davranışlarını etkileyen, hayatın tümünü kapsayan bir süreçtir. Gelişimi planlama, ihtiyaçları belirlemeyi, gelişme hedefi seçmeyi, hedefe ulaşmak işletme ve çalışanların birlikte yürütmesi gereken faaliyetleri belirlemeyi, hedefe varışa doğru ilerlemenin nasıl ölçülebileceğini tespit etmeyi ve gelişme için bir program oluşturmayı içerir.¹¹⁰ İşletmenin gelecek ufku, çalışanlarının geliştirilmesi, yeteneklerinin ortaya çıkartılması ve geleceğe yönelme yatkınlığı ile girişimciliği kapsar. İşletme çalışanlarının değişime ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe ve görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitim ve gelişim sürecine tabi tutulmaları zorunludur. Aksi halde işletmenin hedefine ulaşması beklenemez.¹¹¹ Bu sebepten dolayı önce çalışanın bireysel gelişimi ve mükemmelliğe ulaşmaları sağlandığı zaman işletmenin başarılı olması mümkün olacaktır.

¹⁰⁸ Margaret Palmer – Kenneth T. Winters, *İnsan Kaynakları*, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, No:2, İstanbul, 1993, s.119.

¹⁰⁹ Meryem Koray, *Bilgi Çağında İnsan ve İnsan Kaynakları*, Yeni Türkiye Dergisi, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Sayı:19, İstanbul, Ocak – Şubat 1998, s.760.

¹¹⁰ Noe, a.g.e., s.277.

¹¹¹ Özkan Leblebici, *Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği*, http://www.mcozden.com/ikf10_odd1.htm, 10/02/2003.

Bireysel veya öğrenme hedefleri, gelişimsel hedefler olup, çalışanların yeteneklerini, davranışlarını ve performansını geliştirmek için bireylerin öğrenmesi ve yapması gereken şeylerle ilgilidir. Bireysel gelişimin hedefleri şu noktalardan oluşmaktadır.¹¹²

Uygulamalı Sunum Teknikleri: İş hayatının önemli bir parçasını oluşturan sunumlar sırasında temel hedef, dinlenebilirliği arttırmak ve bu doğrultuda, akıcı ve amaca yönelik sunumlar yapabilmektir.

İleri Sunum Teknikleri: Kişilerin ilgi çekiciliklerini, ikna düzeylerini arttırmaları ve farklı katılımcı profiline hitap edebilmek için temsil sistemlerini aktif olarak kullanır hale gelmeleri hedeflenmektedir.

Duygusal Zeka: Duygusal zeka, kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözleme, duyguları ayırt etme ve duygulara ilişkin bilgiyi düşünme ve eylemlerinde rehber olarak kullanma becerisidir. Duygusal zeka, liderlik, grup performansı, bireysel performans, kişiler arası alışveriş, değişimi yönetmek ve performans değerlendirme gibi işe ilişkin süreçlerle ilişkilendirilmektedir. Özellikle yöneticilerin yüksek duygusal zekaya sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü, duygusal zeka insanları yönetme becerisi açısından merkezi öneme sahiptir. Duygusal zeka eğitimle geliştirilebilmektedir.¹¹³

Empatik İletişim: İşletmelerde çalışanların birbirlerini doğru olarak anlaması ve algılananları uygun bir tepkiyle iletmesi, uyum içerisinde çalışabilmeleri ve ortak hedeflere ulaşmaları noktasında empatik iletişim büyük önem taşımaktadır.

Güvenli Davranış Modeli: Kişilerin hem profesyonel, hem özel hayatlarında davranışları konusunda bilinçlenmeleri ve uygulama yönünde beceriler kazanmaları hedeflenmektedir.

¹¹² Zeynep Olçetin, **Profesyonel Yaşamda Kişisel Gelişim**, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp>, 08/01/2004.

¹¹³ Saraoğlu, a.g.e., s. 86.

Etkin İletişim Teknikleri: Kişilerin hayatlarında kullandıkları iletişim yöntemlerini gözden geçirerek geliştirmeye açık yönlerini tespit etmeleri ve bu yönlerini geliştirmeleri hedeflenmektedir.

Yaratıcılık ve Kişisel Motivasyon: Kişilerin potansiyellerini ve yaratıcı çözümler üretme yolundaki engelleri fark etmeleri hedeflenmektedir. Yeteneklerini deneme fırsatı bulan kişiler edindikleri bilgi/ becerileri, kendilerini ve ekip arkadaşlarını motive edecek doğru yöntemlerle bütünleştirerek performanslarına yansıtır hale gelmektedir.

Kişiler Arası İlişkilerin Geliştirilmesi: İşletme çalışanlarının ilişkilerini daha sağlıklı bir şekilde yürütebilmelerini ve çatışmaların yaşanmadan önlenmesi için farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlamak hedeflenmektedir.

Müzakere Teknikleri: Kişilerin karşılıklı anlaşmaya varabilmek için uygun müzakere becerilerini kullanmaları, müzakere gerektiren durumlar ile baş edebilir ve müzakere tekniklerini etkin olarak kullanabilir hale gelmeleri hedeflenmektedir.¹¹⁴

Bireysel gelişimin sonul hedefi kendini gerçekleştiren insandır. “Kendini gerçekleştirme” kavramı ilk defa Maslow tarafından kullanılmıştır. Maslow, insanın değerli, kendine özgü ve iyiye yönelik bir öz bene sahip olduğuna inanmaktadır. Maslow’ a göre fizyolojik, güvenlik, bir gruba ait ola statü kazanma gibi temel gereksinimleri karşılanan insan sonunda kendisi olabilecektir, kendini gerçekleştirebilecektir.¹¹⁵

Maslow’ un kendini gerçekleştiren insan nitelikleri şöyledir.¹¹⁶

- Kuvvetli ve zayıf yönleriyle kendilerini ve başka insanların farklı duygu ve düşüncelerini hoşgörü ile karşılayıp oldukları gibi kabul ederler.
- Gerçeği olduğu gibi algılayıp, içindeki buldukları ortamı kolay uyum sağlarlar.

¹¹⁴ Şencan – Erdoğan, a.g.e., s.110.

¹¹⁵ Adler, a.g.e., ss 98-103.

¹¹⁶ Yüksel Özden, Öğrenme ve Öğretme, Pegem A Yayıncılık, 3.Basım, Ankara, 1999, ss. 246-266-283.

- Doğal içlerinden geldiği gibi davranırlar, yapmacık davranma hissi hissetmezler.
- Kendine güveni tam olan bu insanlar herkese karşı saygı ve sevgi duyarlar.
- Düşünce ve davranışlarında özgürdürler, neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendi özerk değerler sistemine uygun olarak karar verirler.
- Herkesten bir şeyler öğrenebileceklerine inanırlar.
- Amaçlar ve araçlar arasında gerekli uygun ayrımı yapabilirler.
- Yalnız kalabilme gücüne sahiptirler.
- Yaşamdan büyük zevk alırlar. Yapılacak işler onlar için birer oyun gibidir.

2.1.1. Kişisel Ustalık

Her insanın kendi iradesi, akli ve kendi düşünüş tarzı vardır. Büyüme ve teknolojik gelişme için çalışanların bu özelliklerinden yararlanmak gerekir. Kişisel ustalık, bireyin hedeflerine ulaşmak için öğrenme kapasitesini artırarak vizyonunu, enerjisini sürekli olarak geliştirmesidir. Yüksek kişisel ustalık düzeyindeki bireyler sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar, hiçbir zaman durmazlar. Kişisel ustalık, yaşam boyu süren bir disiplindir. Yüksek kişisel ustalığa sahip bireyler bilgisizlerinin, yetersizliklerinin, yetişme alanlarının farkındadırlar.¹¹⁷

Yüksek kişisel ustalığa sahip kişiler işlerine daha çok bağlıdır. İşlerinde, daha geniş ve daha derin bir sorumluluk duygusuna sahiptirler, daha hızlı öğrenirler. Bütün bu nedenlerden dolayı birçok işletme, çalışanlarının bireysel gelişimini destekler. Çünkü bireysel gelişim sayesinde işletmenin daha güçlü olacağına inanırlar.¹¹⁸

¹¹⁷ İlhami Fındıkçı, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Kültür Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996, s.27.

¹¹⁸ Senge, a.g.e., s.191.

İnsanın kendi kişisel ustalığını geliştirmek daha sistematik bir dünya görüşü geliştirme, üstü kapalı varsayımlar üzerine düşünmeyi öğrenme, vizyonunu ifade etme ve başkalarının vizyonuna kulak verme, farklı insanların görüşlerini birlikte sorgulama gibi yararlı özellikleri geliştirmesi demektir.¹¹⁹

Bireysel gelişime işletmede gerçekten önem verilerek kişisel ustalık geliştirilebilir. Kişisel ustalık, yetenek ve beceri üzerine kurulu olmakla birlikte, yetenek ve becerinin ötesine de geçer. Amaç hiçbir zaman olaylara tek tip görüş açısıyla bakan insanlar topluluğu oluşturmak değildir. Aksi halde hiçbir zaman gelişim sağlanamayacaktır.¹²⁰

2.1.2. Gelişim Programlarının Hazırlanması

Gelişim programları, çalışanların genel örgüt bilgisini artırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak yada yönetim yeteneğini geliştirmek için düzenlenir. Bu programlar, bireylerin organizasyonda yükselmek için gerekli bilgi ve becerilerini geliştirmelerini sağlar. İşletme çalışanlarına bireysel gelişim olanaklarını sunmak ayrı bir bütçe gerektirmektedir. Bu nedenle işletmelerin sundukları gelişim olanakları ile seçimleri farklı olabilir. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gelişim araçları işletme tarafından hazırlanmalıdır. Çalışanların bireysel gelişim planlarına hazırlamalarına yardımcı olmak amacıyla, yönetim tarafından bireysel gelişim kataloğu sunulabilir. Bireyin geliştirmesi gereken yetkinlikleri ile ilgili faydalanabilecekleri kaynakları içeren bireysel gelişim kataloğu, kendi gelişim sorumluluğunu üstlenen çalışanlar açısından faydalı olacaktır.¹²¹ Başarılı bir eğitim ve gelişim programlarını uygulamak doğru koşullar altında doğru kişilere doğru programı seçmekle gerçekleşir. Bunun için; Eğitim ve gelişim programlarına kimlerin katılacağına, eğitimi kimlerin vereceğine ve hangi yeteneklerin kazanılacağına karar verilir. Bunlar;¹²²

¹¹⁹ Doğan Cüceloğlu, *İçimizdeki Biz, Kalite Bilincinin Temeli*, Sistem Yayınları, 31.Baskı, İstanbul, Kasım 2000, s. 94.

¹²⁰ Gümüş, a.g.e., s.350.

¹²¹ Gürcan Papatya, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı:4, Ankara, 1997, s.60.

¹²² Ömer Peker, *Yönetimi Geliştirme*, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, Cilt:22, Sayı:3, Eylül 1989,s.7.

- **Temel Yetenekler:** Matematik, gramer, bilgisayar, okuma, dinleme ve yazma becerileri gibi alanları kapsar.
- **Kişiler Arası Yetenekler:** İletişim, insan ilişkileri, performans değerlendirme, liderlik ve müzakere teknikleri gibi alanları kapsar.
- **Kavramsal Yetenekler:** Stratejik ve operasyonel planlama, örgüt dizaynı gibi alanları kapsar. Eğitim ve gelişim programının nerede ve nasıl verileceğine karar verilir.

İnsan ilişkileri ve davranışlarını geliştirmek, bireylerin ekip ruhu içinde karar vermesini, insiyatif kullanmasını sağlamak, yüksek ahlaki değerler yaratmak, çevreye ve topluma saygı duymak, yönetimin esas ilgi ve desteğini çalışanları geliştirmek üzerinde yoğunlaştırmak ve sistemin devamlı iyileştirilebilmesi için çalışanları yetkilendirmek ile gelişme sürecine yeni boyutlar kazandırır. Sürekli kendini geliştiren ve bunu insani değerlerle birleştiren bireyin kalitesi de artmaktadır.

Eğitim ve gelişim programları, insanı geliştirmenin ve kalkınma için gerekli nitelik ve nicelikte insan gücü yetiştirmenin en önemli aracıdır.¹²³ En verimli insan kendine çalışan insandır.¹²⁴ İşletmelerin gelişimi bireylerin gelişimine bağlıdır.¹²⁵ Eğitim ve geliştirmenin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak işletmenin performansını yükseltmek,¹²⁶ işletme çalışanlarının, değişen zaman ve mekan içerisinde değişen arz ve talep koşullarını algılamasını kolaylaştırma ve çalışanlardaki bilgi ve beceri düzeyini arttırmaktır.¹²⁷ Yeteneklerin bilinmesi ve geliştirilmesi halinde daha etkin görevlendirme sağlanır. İşletme yöneticileri çalışanlarına gereken önemi vermeli, yetkilerini güvenerek devretmeli, sürekli gelişme atılımlarla birlikte yürütülmelidir.

¹²³ Cafer Çelik, *Kalite Yönetiminde İnsan Etkeni*, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, MPM Yayını, 1993, s.121.

¹²⁴ Mümin Sekman, *Kişisel Başarının Temel Varsayımları*, www.unigenc.com/hayatokulu/kg_makale.asp?MID=1,02/04/2002.

¹²⁵ Değirmencioğlu, a.g.e., s.1.

¹²⁶ Aytanur Ataklı, *Verimlilik İçin İşe Ahtırma Eğitimi ve Önemi*, MPM Verimlilik Dergisi, Sayı:3, 1992, s.6.

¹²⁷ Ömer Faruk İşcan, *Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, 2000, s.237.

2.1.3. Gelişim ve Eğitim Yöntemlerinin Tespiti

İşletme çalışanlarının eğitimi ve gelişimi için kullanılan pek çok yöntem bulunmaktadır. Bunlar her yönetim kademesi için ayrı ayrı gruplanabildiği gibi, iki grup halinde de açıklanabilmektedir.¹²⁸

İşbaşı Eğitimi; Yeni işe başlayan kişiye deneyimli bir çalışanın yada eğitimcinin işi öğretmesidir. İşbaşında eğitim yöntemleri arasında; üst gözetiminde geliştirme, iş rotasyonu, stajyerlik ve yöneticiye yardımcılık, kurmay toplantıları ile proje ve komitelerde görev alma sıralanabilir. Rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışan işletmelerin işbaşı eğitimine ağırlık vermeleri gerekmektedir.

İşdışı Eğitimi; Bu tarz eğitim yeni işe başlayan kişiye, hata yapma olasılığı yüksek ve kazanılması gereken eğitimler karmaşık iken uygulanır. İşdışında eğitim yöntemleri arasında; resmi kurslar, simülasyon eğitimi, rol oynama, duyarlılık eğitimi, örnek olay, işletme oyunları yöntemi ve özel okuma parçalarına yer verilebilir.

Değerlendirme: Değerlendirme, çalışanlara, davranışları, iletişim şekilleri veya becerileri ile ilgili bilgileri toplamayı ve geribildirim sağlamayı kapsar. Arkadaşları, yöneticileri ve müşterilerinden olduğu gibi, çalışanlardan da bilgi vermeleri istenebilir. Değerlendirme genelde yönetsel potansiyele sahip çalışanları tespit etmek ve şu anki yöneticilerin güçlü ve zayıf yanlarını ölçmek için kullanılır.¹²⁹

İş Deneyimleri: En fazla çalışan gelişimi, iş deneyimleri sürecinde gerçekleşir. İş deneyimleri, ilişkiler, problemler, istekler, görevler veya personel işlerinde karşılaşacakları diğer özellikleri içerir. İşlerinde başarılı olmak için, birey, yeni beceriler elde etmeye zorlanmalı, kendi beceri ve bilgilerin yeni bir yolla uygulamalı ve yeni deneyimlerde uzmanlaşarak becerilerini geliştirmelidirler.¹³⁰ İşletme çalışanlarının bir şeyi öğrenmenin en iyi yolu doğrudan kişisel deneyimdir. Dolayısıyla eğitim ve gelişim

¹²⁸ Papatya, a.g.m., 1997, s. 61.

¹²⁹ Noe, a.g.e., s.255.

¹³⁰ Noe, a.g.e., s.266.

programlarına katılan elemanlara, öğrenecekleri şeyi bizzat deneme imkanı sağlanmalıdır.¹³¹

Karşılıklı Kişisel İlişkiler: Çalışan, işletme ve işletmenin müşterileri hakkında bilgilerini daha tecrübeli organizasyonel bir üye ile inter aktif olarak arttırabilir ve becerilerini de geliştirebilirler.¹³²

2.2. İşletme Yöneticilerinde Bireysel Gelişim

İşletmelerde yönetici olarak görev alan kişiler, planlama, örgütleme, yönetme, düzenleme ve denetim gibi temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek işletme amaçlarının gerçekleşmesine çaba gösterir, işletmenin tüm elemanlarını bu amaçlar doğrultusunda yönlendirir ve onlara önderlik ederler. Bu görev ve sorumlulukların gereği olarak yöneticiler sürekli biçimde ve çok sayıda kararlar almak, bunların uygulamasını izlemek ve sonuçları değerlendirmek zorundadırlar. Yönetici geliştirme, yöneticinin kendisi, işi, üst yöneticisi ve tüm örgütsel çevresi arasındaki etkileşimi içeren bireysel bir süreçtir. Yönetici geliştirme çalışmaları, yöneticilere yeni bilgi, beceri, tutum ve davranışları planlı ve düzenli bir biçimde kazandırarak onların bir taraftan şimdiki görevlerini daha başarılı olarak yerine getirmelerini ve diğer taraftan da daha üst düzeyde sorumluluk gerektiren görevlere daha hızlı ve etkin bir biçimde hazırlanmalarını sağlar.¹³³

Yönetici geliştirme, tamamen kişisel bir değişim sürecidir. Bireydeki değişim gücünü ve sürecini harekete geçirmek ve bunu başkalarına iş yaptıрма yeteneğinin geliştirilmesinde kullanmak yönetici geliştirmenin amacıdır. Dolayısıyla, bu gelişim sürecinin yöneticinin kendisi tarafından tasarlanması, başlatılması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekir.¹³⁴ Yönetici olarak eksikliklerinden, neden

¹³¹ Papatya, a.g.m., 1997, s.60.

¹³² Noe, a.g.e., s.273.

¹³³ İsmet Sabit Barutçugil, *İşletmelerde Yöneticilerin Eğitimi ve Geliştirilmesi*, Bursa Üniversitesi, İktisadi ve Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, Bursa, Temmuz 1982, s.73.

¹³⁴ Huriye Çatalca, *Stratejik Düşünce: Eğitimin ve Kişiliğin Etkisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:22, Sayı:1, Nisan 1993, s.130.

olduğu sorunlardan ve gereksinimi bulunan bilgi ve becerilerden habersiz olan ve kendi yönetim biçimini mükemmel bulan bir yöneticinin geliştirilmesi çok zordur.

2.2.1. Yönetici Geliştirme Sürecinin Dayandığı Genel İlkeler

Yönetici, bir işletmenin temel üretim faktörüdür. Yöneticilerin sayısı ve niteliği, işletmenin başarısını veya başarısızlığını belirleyen çok önemli bir faktördür. Yöneticilerin geliştirilmesi için harcanan çabaların yönetsel bilgi ve beceriyi arttıracığı, tavır ve tutumlarda değişmelere, yönetsel performansta iyileşmelere yol açması beklenir. Yönetici geliştirme temelde bir kendini geliştirme süreci olduğu için geliştirme faaliyetleri bireysel olarak belirlenmeli ve düzenlenmelidir. Geliştirme faaliyeti bir harekete karşı, karşı bir hareketi gerektirir. Kontrol fonksiyonu yönetici geliştirmeyi olumlu yönde etkilediği gibi yöneticilerin gelişmesi örgüt ikliminden de etkilenir. Geliştirme uzun vadeli bir süreçtir ve yöneticilerin geliştirilmesinden kumanda örgütü sorumludur.¹³⁵

Yönetici geliştirme büyük ölçüde öğrenme kavramına dayanır. Yani yönetici geliştirme esas itibarıyla kendini geliştirme niteliğini taşıyan bir süreçtir. Bu nedenle, yönetici geliştirme faaliyet ve programlarının başarısı; bu programlara katılanların öğrenme, yetenek ve güdülerine, öğrenmeyi etkileyen faktörlere bu programlarda hangi ölçüde önem verildiğine bağlıdır. Ancak, yönetici geliştirme çabalarının başarıya ulaşmasında; üstlerin tepe yönetiminin, örgütün felsefe ve politikaları ile biçimsel olmayan örgütün de büyük bir rolü ve etkisi vardır.¹³⁶

Yönetici kendini diğer yöneticilere göre aşırı yüksek değerlendiriyorsa, bu yöneticinin kendini diğer yöneticilere nazaran daha yetenekli olduğunu düşünmesi anlamına gelir. Eğer diğer yöneticilere göre kendini daha düşük değerlendiriyorsa, bu da yöneticinin becerilerinde kendine güveni olmasını ifade eder. Zayıf ve güçlü yanlarını belirleyen yönetici, sonra geliştirecek beceri ve tavrı belirlemelidir. Bir sonraki adım, yöneticinin gelişme amacına ulaşma süresince nasıl bir ilerlemenin olacağını belirlemesi

¹³⁵ Atilla Baransel, *Yönetici ve Örgüt Geliştirme Kavramlarının Karşılaştırılması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, Kasım 1988, s.12.

¹³⁶ Şencan – Erdoğan, a.g.e., ss.88-89.

gerekir. Süreçteki son adım ise; amaca ulaşmak için yöneticinin strateji belirlemesini sağlamaktır. Bu üç bileşeni içerir: İlk önce yönetici amaca ulaşmak için belli hareketleri belirler. Daha sonra, yönetici ilerlemesi konusunda geribildirim almak için yardım isteyeceği kişiyi belirler. Son olarak da yönetici, ilerlemesi için gerekli olan desteği nereden bulacağını araştırır. Aynı zamanda yönetici gelişmenin başarısı için kendi desteğini de sağlamalıdır.¹³⁷

2.2.2. Çalışanların Gelişiminde Yöneticinin Rolü

Bir işletmenin çalışanlarının kendisini geliştirmesi, o işletmenin rekabet gücünün temelini oluşturmaktadır. Yöneticinin en önemli görevlerinden biri işletme çalışanlarının yeteneklerini bilme, onların eğitimine destek verme, her düzeydeki çalışanlarına değer verdiğini göstermesi ve onlara yetişkin bir insan gibi davranarak bunu ispat etmesi gerekmektedir. Yöneticiler önce anlayan sonra da anlaşılana olmayı beklemelidir.

Bir yönetici hangi seviyede görev yaparsa yapsın, fiziksel, entellektüel ve manevi nitelikler ile işletmede fonksiyonu dışında kalan genel kültür, işletme fonksiyonlarına ilişkin ve işletmenin belirgin özelliği ile ilgili bilgiler ile yönetsel kapasite gibi nitelik ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Yönetici, kendisinden bilgi ve zeka olarak üstün kişilerle çalışabilecek düzeyde üstün olmalıdır. Çünkü, kendi bilgi düzeyi yanında diğer yeteneklerini ve zayıflıklarını doğru kullanması yöneticiye bu üstünlüğünü sağlamaktadır. Bu; işletmenin menfaatlerini, dolayısıyla o işletme ile hedeflerini uyumlaştırmış çalışanların menfaatlerini ön plana çıkarmaktır.¹³⁸

Yöneticiler, elemanlarının gelişmesinden, değerlendirilmesinden, iyi durumlardan hoşnut ve işlerinden tatmin olmaları konularında sorumluluk taşırlar. Yöneticiler astların yaratıcılık gücünü geliştirmek ve önerilerde bulunmalarını sağlamak için yol gösterici rolünü üstlenir. Yol göstericilik, emir vermek değil, çalışanın doğru yönü bulması için kılavuzluk etmektir. Çalışanlarını takdir eden yöneticiler, çalışanların

¹³⁷ Noe, a.g.e., s.264.

¹³⁸ Burtay Mutlu, Verimlilik ve Etkinlik,

<http://www.vizyoner.com/AnaBaslik/KonukYazarlar/default.asp>, 11/02/2003.

kendilerinin önemli olduklarını, yaptıkları işlerin takdir edildiğini ve kendileriyle içten ilgilenildiğini düşünmelerine yardımcı olurlar.¹³⁹

İşletme çalışanlarının gelişimini sağlamak isteyen yöneticilerin dikkate alması gereken bazı noktalar şu şekilde sıralanabilir.¹⁴⁰

- İnsanlar bireysel olarak saygı görmeye ihtiyaç duyarlar. Çalışanları sadece işle ilgili merakları ve ilgileri ile değil, aynı zamanda aileleri, hobileri ve hayalleri ile değerlendirmek gerekir.
- İnsanlar mücadeleci olmaya ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler çalışanlarını işletmede tutmak ve teşvik etmek için uğraşıyorlarsa, çalışanlar en güç işleri dahi yapabilirler. Bunun için çalışanlardan talepte bulunmak değil, ne istediklerini öğrenmek gerekir.
- İnsanlar gelişmeye ihtiyaç duyarlar, Çalışanlar mal yada eşya gibi görüldükleri zaman gelişemezler. İnsanlar herhangi bir duruma uyum sağlama yeteneğine sahiptirler ve onların yeteneklerini geliştirecek eğitim programlarının uygulanması gerekir.
- İnsanlar dengeye ihtiyaç duyarlar. İnsanların işletme dışında da bir yaşamları olduğu unutulmamalıdır. Sürekli çalışmak ve işletmenin amaçlarıyla ilgilenmek insanları durgun yapar. İşletme çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çalışma ortamı düzenlenmelidir.
- İnsanlar kapsamlı bir ödüllendirme sisteminin oluşturulmasına ihtiyaç duyarlar.

2.3. Bireysel Gelişimde İşletmenin Rolü

İşletme çalışanlarında bireysel gelişimin gerçekleşmesi, değişen ve gelişen ortama uyum sağlayabilmesi için, karar verme hakkının en alt kademedeki personele

¹³⁹ Taner Acuner, *İşletmelerde Yönetime Katılma Aracı Olarak Öneri Sistemlerinin Önemi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt:5, Sayı:18, İstanbul, Haziran 2002, s.91.

¹⁴⁰ Papatya, a.g.m, 1997, s.84.

kadar kaydırılması; bu bağlamda yöneticilerin ve müşterilerin de yeni rollerinin, belkide onların da güçlendirilmesi gerekmektedir. Madem örgütte her şeyi insan yapıyor, o halde örgütün en önemli sermayesi olan personel güçlendirilmelidir. Bu nedenle gerçek bir gelişim sağlamak için, destekleyici bir ortam, eğitim fırsatı, rehberlik, ödüllendirme, başarılabılır hedefler, yeni denemeler ve hata yapma fırsatlarının sağlanması gerekmektedir. Tüm bunlar ise, personelin güçlendirilmesi anlamına gelir.

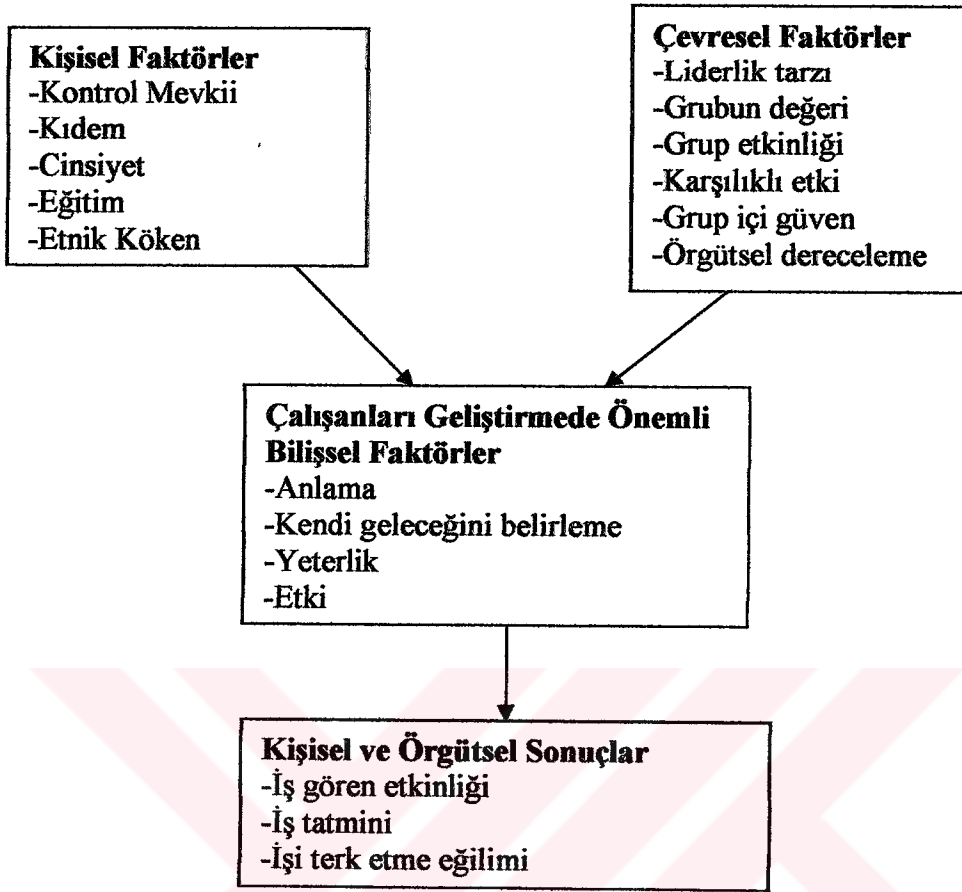
2.3.1. İşletme Çalışanlarında Güçlendirme

Güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerin) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanır. Hedefi, işletme çalışanlarının zihinsel ve yaratıcı enerjisini arttırmak, herkese uzmanlık alanlarında gerçek önderlik göstermeleri için sorumluluk ve kaynak vermekle genel amaçlara uyumlarını sağlamaktır. Personeli güçlendirmek ile kişi kendini manevi ve zihinsel açıdan düzenler, değişimini ve gelişimini sağlar.¹⁴¹

Güç verme kavramı, yetki vermek anlamında kullanılmaktadır. Yetki vermek, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş karar verme yetkisini kendi isteği ile bir astına vermesi demektir. Güçlendirme, işi fiilen yapan çalışanların işletmenin üst kademesinde yer alan yöneticilere göre işi iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Güçlendirme, işletme çalışanının kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır.¹⁴²

¹⁴¹ Öznuur Yüksel, Hakan Erkuşlu, **Personel Güçlendirme – Empowerment**, Gazi Üniversitesi, İİ.B.F. Dergisi, Sayı: 1, 2003, s.96.

¹⁴² Koçel, a.g.e., 1999, s.321.



Şekil 2.5 Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Kişisel Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Güven Murat, **Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt:4, Sayı:16, İstanbul, Haziran 2001, s. 118.

Güçlendirme kavramı iki boyuta sahiptir. Birinci boyutu, bireylerin şartlar dikkate alınmaksızın kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için yaşamlarında kendi yaptıkları işlerden sorumlu tutulmasını ifade ederken, ikinci boyutu, insanların onurlarını, otonomilerini ve gelişmelerini arttırmak amacıyla diğer insanlarla çalışma zorunluluğunu ifade etmektedir.¹⁴³ Güçlendirilmiş personel, işletme amalarına inanmış, genellikle takımlar şeklinde birlikte çalışarak, kendi gelişmeleri ile sistemin bütünlüğü ve gelişmesi adına en iyi çalışmayı gerçekleştirme yönünde çaba gösterir.

¹⁴³ Azim Öztürk, Fatih Özdemir, **İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması**, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dersisi, Cilt:17, Sayı:1-2, 2003, ss.15-16.

Güçlendirmede amaç, örgütün olabildiğince bütün seviyelerinde bireylerin güçlendirilmesidir. Örgüt içinde bireyler başarının kaynağını kendi içlerinde bulmalıdırlar.

2.3.2. Güçlendirmenin Bireysel Gelişime Etkisi, Önemi ve Gerekliliği

Güçlendirilmiş personel işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Güçlendirme ile birlikte çalışanın kişiliğinde sorumluluk alma, aktif olma, yaratıcılık, enerjik olma, yaşamdan hoşlanma, risk almaya hazır olma, insan olarak bütün potansiyelini kullanma gibi kişilik özellikleri gelişirken; güçsüzleşme ile birlikte sorumluluktan kaçınma, pasiflik, geleneksellik, rutine bağlılık, isteksizlik, umursamazlık, duyarsızlık, yalnızca potansiyelinin bir kısmını kullanma gibi kişilik özellikleri gözlenmektedir.

Güçlendirme, kişisel yetkinlik (etkinlik) duygusudur. Çalışanların, işlerin, işletmenin kendisininmiş duygusuyla hareket etmesi, risk alması ve girişimci olmasıdır. İşbirliği ve farklı çözümler üreterek sinerji yaratmasıdır. Yani güçlendirme, kişisel gelişim ve risk alma sürecidir.¹⁴⁴ Güçlendirme, istenilen görevi başarıya yeteneği, kişisel anlamlılık, yeterlilik duygusu, faaliyetlerinin algılanan etkilerini içeren psikolojik olgudur. Bu kişinin iş yaşamı üzerinde kontrolü olduğu duygusu oluştuğunda ortaya çıkar.¹⁴⁵ Yani güçlendirme, çalışanın çevre ile etkileşiminde inisiyatif olarak süreci iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlayan paylaşılan vizyon, destekleyici örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi sorumluluğu ile yetenek kazanması, gelişimidir.

Güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için işletme çalışanı açısından şu hususlara dikkat edilmesi zorunludur.¹⁴⁶

- Bireyin kendini iyi tanıması,

¹⁴⁴ Hüseyin Özgen, Murat Türk, *Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı Personel Güçlendirme (Empowerment)*, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:30, Sayı:4, 1997, s.77.

¹⁴⁵ Güven Murat, *Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı; Personel Güçlendirme*, Marmara Üniversitesi, SBE. Hakemli Öneri Dergisi, Cilt:4, Sayı:16, İstanbul, 2001, s.123.

¹⁴⁶ Koçel, a.g.e., 1999, s.324.

- Bireyin sürekli olarak kendini geliştirme arzusu içinde olması,
- Bireyin değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi,
- Bireyin kendine güven derecesinin yüksek olması,
- Bireyin dinlenme ve feedback alma yeteneğine sahip olması,
- Bireyin aksiyona dönük olması.

Güçlendirme ile, sadece işletme içindeki hiyerarşi seviyede değil, daha çok kişisel ilerleme, kendi kendine bilgi edinme, daha fazla güven ve kendi çevresinde daha güçlü bir yetenek kazanma da sağlanabilir. Ayrıca, iş dünyasında karşılaşılan sorunlarla baş etmede kullanılan düşünme, hissetme, sezme ve algılamayı da kişiye kazandırır.¹⁴⁷

Günümüzde işletmelerin personeli güçlendirme uygulamalarına başvurmalarını gerektiren sebepler vardır. Bunlar:¹⁴⁸

- İşletmeler açısından küresel bir hale gelmiş bulunan iş ortamının oluşması ve bunun getirdiği artan rekabet, sürekli ve çok hızlı bir biçimde değişen dış çevre,
- İşletmelerde çalışan bireylerin eğitim düzeylerinin ve buna bağlı olarak beklentilerinin, ihtiyaçlarının artması,
- Küresel bir iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Enformasyon teknolojisinde müthiş ilerlemeler,
- Artan rekabete hızlı bir biçimde cevap verebilmek, çok hızlı bir şekilde değişen iş ortamı koşullarına uyum sağlayabilmek, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunabilmek vb. nedenlerle klasik organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta, denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap vermemesi nedeniyle zayıflaması,

¹⁴⁷ Özgen –Türk, a.g.m., s.79.

¹⁴⁸ Yüksel –Erkutlu, a.g.m., s.134.

- Günümüz işletmeleri içerisinde, bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını en önemli faktörler olarak görülmeleri.

2.3.3. Personel Güçlendirme Sürecinde Yöneticinin Rolü

Personel güçlendirme sürecinde göz önüne alınması gereken önemli bir etken de yöneticilerdir. Güçlendirmeyi yöneticinin gücünü astlarıyla paylaşımını kapsayan bir süreç olarak düşünüldüğünde, güçlendirme gücün onaylanması ve otoritenin devredilmesi anlamına gelmektedir.¹⁴⁹ Başarılı yöneticiler, personeli güçlendirmenin farklı yollarını araştırmaktadırlar. Yöneticiler şunun farkındadırlar ki, bireyler kendilerini ne zaman güçlü hissederlerse, daha istekli karar almaktadırlar ve işlerin gereklerine göre doğru hareket etmektedirler.

Güçlendirmeyi gerçekleştirme yönünde yöneticiler tarafından yapılan müdahaleler, bireysel ve yönetsel sorumlulukların yanı sıra yapısal ve pragmatik sorunlarla ilgilidir. İşletme içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce çalışanın işlerini kolaylaştırmak, daha etkin bir biçimde yapabilmesini sağlayabilmek için yöneticiler onlara yol göstermeli, onların gelişimlerine her türlü katkıda bulunmalıdırlar.

Çalışanların iş yaşamlarındaki her başarı yada başarısızlıklarını onlar için bir öğrenme aşaması olarak değerlendiren, onların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onları sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini işletmenin performansını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde kullanmaları amacıyla güdüleyebilen yöneticiler personel güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine yardımcı olacaklardır.¹⁵⁰

Yöneticinin, güven bağlılık ve açık tartışma ortamı yaratması, bilgiyi paylaşması, karar alma ve uygulama konusunda çalışanı motive etmesi, performansı konusunda net yararlı, zamanında ve etkin geri besleme imkanı sağlaması, misyon ve vizyonu

¹⁴⁹ Adnan Ceylan, *Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Önceri Dergisi, Cilt:5, Sayı:17, İstanbul, Ocak 2002, s.116.

¹⁵⁰ Yüksel – Erkuflu, a.g.m., s. 136.

tanımlaması ve paylaşması, emir-komuta ve kontrol yerine yol gösterme, geliştirme ve koçluk yapması personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde olumlu ve hızlandırıcı bir etki yapmaktadır.¹⁵¹



Şekil 2.6. Yönetici Çalışanı Nasıl Güçlendirir?

Kaynak: Adnan Ceylan, **Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt:5, Sayı:17, İstanbul, Ocak 2002, s. 116.

Yöneticilerin gelişim ve değişim çabalarında başarılı olmak için çalışanların önyargılarını, fikir farklılıklarını ve müşterilerle ilişkilerini anlamada önemli bir analitik araç olarak gördüğü personel güçlendirme beş aşamadan oluşmaktadır.¹⁵² Birinci aşamada yönetici kararlar almakta ve takıma bildirmektedir. Fakat, genellikle yöneticiler kararları ilk aşama öncesinde almaktadır. İkinci aşamada yönetici takımı öneriler vermeye davet etmekte, onların önerilerine dayanan kararlar almakta ve takımı bilgilendirmektedir. Üçüncü aşamada yönetici ve takım ayrıntılı olarak durumu tartışmakta, yönetim takımından öneriler ve girdiler talep etmekte, kararlar vermekte ve takıma bildirmektedir. Beşinci aşamada ise, yönetici karar verme yetkisini takıma devretmektedir.

¹⁵¹ Murat, a.g.m., s. 119.

¹⁵² Yüksel, Erkuşlu, a.g.m., s. 136.

2.3.4. Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirme, çalışanların inanışlarında kendilerini güçsüz olarak hissetmeyip, çok kuvvetli bir biçimde kendi bireysel etkinliklerine inanmaları şeklinde değişimlere sebep olur. Çalışanlar yaptıkları işleri, kendi değerlerine ve davranışlarına uyum sağladığına inanıp daha anlamlı bulacak, sahip oldukları bilgi ve becerileri kullanarak işlerini yapabildikleri için daha yeterli hissedeceklerdir.

Personel güçlendirme, daha fazla iş tatmini ve kendini kanıtlama imkanı sağlayarak çalışanın motivasyonunu arttırmaktadır. Ayrıca, güçlendirme dikey haberleşmenin aksine yatay haberleşmeyi teşvik ettiğinden, örgütsel iletişim üzerinde olumlu etkilere sebep olur.¹⁵³

Personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydalar:¹⁵⁴

- Çalışma birimi düzeyinden stratejik rehberlik,
- Çalışma birimi düzeyinden stratejik uygulama,
- Çalışma biriminin etkinliğinin artması,
- Hat düzeyinde tüketici odaklaşmasının artması,
- Problem çözmeye ve önlemeye verilen önemin artması,
- Çalışma birimleri arasında saygı ve güvenin artması,
- Karşı fonksiyonel birimler arasında koordinasyonun artması şeklinde sıralanmaktadır.

Ayrıca, personelin güçlendirilmesi işletmede hiyerarşinin azalmasına ve basık hale gelmesine yol açmaktadır. Daha basık bir hiyerarşik yapı da ücret ve yan ödemelerin düşmesi, gecikmelerin, hataların ve maliyetlerin azalması gibi faydaları da sağlamaktadır.

¹⁵³ Murat, a.g.m., s.123.

¹⁵⁴ Özgen, Türk, a.g.m., s.81

2.4. İşletme Çalışanlarında Yaratıcılık

İşletmeler için asıl rekabet gücünü, kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen, yaratıcılığını sürekli geliştiren insan kaynağı oluşturmaktadır.

İnsan çevre ile sürekli etkileşim içindedir. Çevresinden bilgiler alır, onları yorumlar ve bir davranışta bulunur. Çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda kendisi de çevresini etkiler. Yaratıcılık her bireyin bilinç altında saklı duran bir özelliğidir. Aniden ortaya çıkar gibi görünse de aslında birikim yoluyla oluşan etmenlerin sonucudur. Yaratıcılık, başkalarının görebileceği, duyabileceği yeni bir şey üretmek şeklinde yada görebilme ve tepki gösterebilme yeteneği olarak da tanımlanabilir.¹⁵⁵ Bir diğer benzer tanımda yaratıcılık, üretmek veya gruplar tarafından birlikte çalışarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler olarak ifade edilir. Etkili ve iyi bir karar vermek için yaratıcı olmayı ön plana çıkarmak gerekir. Böylece yaratıcılık bireysel veya örgütsel karar verme sorununa orjinel ve yeni fikir, düşünce ve alternatifler geliştirme çabalarının olmazsa olmaz bir koşulu olacaktır.¹⁵⁶

Kişiler doğuştan yaratıcı olabilirler yada yaratıcılığı sonradan öğrenebilirler. Kişi bu yaratıcılık potansiyelini uygun bir ortam olursa geliştirebilir aksi takdirde körelir. Yaratıcılığı geliştirebilmek için, kişinin bilgili, istekli, bu konuya duyarlı olması gerekir.

Yaratıcı olabilmek için, heyecanlanabilme, o anda yaptığı iş üzerinde konsantre olabilmek, farklılıklar ve zıtlıklardan kaynaklanan çatışmaların üzerine gidebilme yeteneğine sahip olmak gerekir.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Serpil Aytaç, *Yaratıcı Kişilik ve Yönetici*, İş Yaşamı Dergisi, Sayı:4, Ekim 2002, s.121.

¹⁵⁶ Azize Ergeneli, Müfit Özyurda, *Çalışanların Yaratıcılıklarına İmkân Veren Liderlik Stili Algıları İle Yöneticilerin İraksak Düşünce Becerisinin İlişkisi*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:29, Sayı:1, Ankara, Mart 1996, s.135.

¹⁵⁷ Aytaç, a.g.m., s.122.

2.4.1. Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcılık yönünden bireyler önemli yetenek ve farklılıklarına sahiptirler. Yüksek yaratıcı güç ve yeteneğe sahip bireyler, diğer kişilere oranla çok daha orjinel düşünce ve görüşleri ortaya koyarlar. Yaratıcı insanlar yaratıcı ürün üreten kişilerdir.

İşletmeler sürekli olarak dışarıdan yaratıcı personel bulmaya çalışmak yerine, kendi üyelerinin sahip oldukları yaratıcı potansiyeli kullanmalarına yardımcı olma yönünde çabalarını yoğunlaştırdıkları takdirde daha başarılı olurlar. Konusunu çok iyi bilen, kendisi ve çevresi ile barışık, kendini sürekli geliştiren, güler yüzlü, çabuk ve kusursuz hizmet veren, yaratıcı/ satıcı özelliği olan bir personel profilinin yaratılması temel amaç olarak seçilmelidir.

Yaratıcı kişilerin çok büyük bir çoğunluğunda bazı ortak özellikler bulunmaktadır.¹⁵⁸

- Yaratıcı kişiler, çevrelerinden çok sayıda enformasyon almaya hazırdırlar ve bir sorunla karşılaştıklarında iyi bilgi bulamadıklarında tahmin yapıp bu tahmini desteklemeye çalışırlar.
- Yaratıcı kişiler, esnek ve uyum sağlayıcı bir düşünme yeteneğine sahiptirler. Çevresindeki sorunlara duyarlı ve yaklaşımı esnektir, ilginç öneriler sunarlar.
- Yaratıcı kişiler güçlü bir espri yeteneğine sahip olup kendi hatalarına bile gülerler.
- Yaratıcı kişiler, güçlü sosyal ilişkileri rahatlıkla kurup devam ettirebilir, toplumla arası iyidir. Başkalarının eleştiri ve önerilerini dinler, ancak kendi için karar verir.
- Yaratıcı kişiler, güçlü bir bellek ve merak sahibidir, kavrama düzeyi ve öğrenme arzusu yüksektir.
- Yaratıcı kişiler, duygularını açığa vurabilir, gerçeklerle yakından ilgilenir.

¹⁵⁸ Ergeneli –Özyurda, a.g.m., s.136.

- Yaratıcı kişiler, pek çok konuyla yakından ilgilenir, fazla enerji sahibidirler. Başkalarından çok kendi ile rekabet ederler, kendilerinin kusursuz olmalarını isterler.

Yaratıcı insanın yükselişi, çalışmanın niteliğini ve işletme yönetiminin gündeminin temelden değiştirirken, çalışanların entelektüel niteliklerinin artışı da yöneticilerin işini değiştirmektedir. İnsanın yaratıcılığı, bilgisi, zekası, deneyimi ve yeteneği, işletmelerin performans kriterlerinin ve rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel kaynağıdır.

2.4.2. Bireysel ve Takım Yaratıcılığının Bileşenleri

Yaratıcılık, işletmelerde güçlendirilmiş bireyler tarafından yada takım çalışanları ile gerçekleşir. Bu çalışmaların etkinleştirilmesi için görevlendirilecek birey ve takımların göz önünde bulundurulması gereken üç bileşen vardır.¹⁵⁹ Bunlar, görev alanı ile ilgili beceriler, yaratıcı düşünme becerileri ve kişinin bu işi yapmaktan duyduğu içsel haz ve motivasyondur.

Görev alanı ile ilgili becerileri bireyin bir işi kavraması, onu daha etkin ve verimli süreçler ve metotlar geliştirerek hatasız ve ekonomik biçimde yapabilmesini gerektirir. Yaratıcılığa ilişkin beceriler de, bireyin belirli düşünce ve yapılarına saplanıp kalmayıp yeni görüş açıları geliştirebilmesi, bir sorunu, olayı veya durumu analiz ederek buradaki karmaşıklar ve bağılıkları anlayabilmesi, yeni tercih veya seçeneklere açık olması, bunları araştırması ve izlemesi, akla gelmemiş ve ihmal edilmiş olan üretici düşünceleri ortaya çıkarmasına ilişkin olan becerilerdir. İçsel görev motivasyonu ise, bireyin bir işi yapmaktan ve başarmaktan, merak gidermekten duyduğu kişisel haz ve tatmindir. Bu içsel dürtüler, bireyi bu alanda çalışmaya yönlendirecek ve yaratıcı kılacak en önemli güdüdür.¹⁶⁰

Kişinin yaratıcılığı ile işin yapısı arasındaki ilişki, çalışanların performansını etkilemekte ve bu da yönetsel uygulamalarda farkına varılmaktadır. Çalışanların

¹⁵⁹ Erol Eren – Hülya Gündüz, *İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:5, 2002, s.67.

¹⁶⁰ Eren – Gündüz, a.g.m., s. 68.

yaptıkları iş daha zor olduğunda çalışanlar daha fazla motive olmakta, tatmin duymakta ve daha verimli olmaktadır. Daha zor iş çalışanların daha fazla yaratıcı olmaya cesaretlendirmektedir.¹⁶¹

2.4.3. Bireysel Gelişimde Rehberlik

Bireyler, yaptıkları işlerle ilgili olarak amaçlar, şartlar ve görevler değiştiğinde yeni becerilere ihtiyaç duyabilir yada ayrıcalıklı bir görev için özel beceri gerektiren bir durumla karşılaşabilir. Bazen de çalışma ortamında sosyal, fiziki engelleme veya benzeri sorunlar olması halinde düzeltme ve iyileştirmeye gerek duyulabilir. Bireyler yanlış işte veya birimde çalıştıkları zaman doğabilecek performans düşüşleri işletmelere ilave maliyet yükleyecektir. Bu durum çalışan açısından incelendiğinde ise iş tatminsizliklerinin ve moral bozukluklarının görülmesi olasıdır. İş nitelikleri ve kişisel mesleki bilgiler arasındaki uyumsuzluklar bireyleri iş transferlerine kadar götürebilir. Sonuçta işgücü devri yükselir ki bu durum bir çok işletmenin istemediği bir olaydır. Rehberlik bu aşamada devreye girerek bireyin örgütteki ilerleme fırsatları üzerinde bireyle fikir alışverişinde bulunarak bireylere gerçekçi ilerleme planları yapmalarına yardımcı olabilir. İş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini arttırmak isteyen bireyin, daha yeterli ve nitelikli bir başkasından bu yönde yönlendirme alması rehberliktir.¹⁶²

Rehberlik, bireyi rutin işleyişe bağlı bir kavrayışla değerlendirmekten çok onu daha da geliştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. Rehberlik yüz yüze ilişkileri içeren, başkalarına bilgi sağlama ve beceri transferi temeline dayalı bir geliştirme tekniğidir. Rehberlik, bireylere işleriyle ilgili gerekli bilgi ve becerileri aktarma yeteneğine sahip olmayı içermektedir.¹⁶³ Rehberlik, bir meslekte deneyimli bir bireyin, mesleğe yeni başlayan birinin istenen düzeye gelmesine yardımcı olduğu bir süreçtir. Eğer bir işletme rehberlik uyguluyorsa çalışanlarına değer vermekte ve örgüt başarısını tüm işgücünün bağlılık ve yeteneklerine dayandırmaktadır.

¹⁶¹ Şerif Şimşek, **Örgütsel Yaratıcılık**, Atatürk Üni. İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, Cilt:7, Sayı:1-2, Haziran 1987, s.29.

¹⁶² Adnan Akın, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002, s. 97.

¹⁶³ Nilgün Anafarta, **Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002, s.118.

Rehberlik, başkalarına, hem insani değerler olarak hem de iş becerileri kazandırmada örnek ve yeterli olma temelinde önemlidir.

Rehberliğin fonksiyonları; koçluk, arkadaşlık, danışmanlık, psiko-sosyal destek, sponsorluk, iş başında eğitim gibi destekleri içerir. Rehberlik ilişkileri, işletmelerde genellikle informal olarak gelişmesine karşın bazı işletmeler tarafından formal olarak da geliştirilmektedir.¹⁶⁴ Rehberlik, bazı bireylerde büyük değime neden olurken, bazı bireyler de ise çok daha az etkili olabilir. Etkili formal rehberlik her iki taraf arasındaki potansiyel gerilimi azaltmakta, örgüt ile bireyin karşılıklı sorumluluklarını dengelemede önemli bir rol oynamaktadır. İşletme çalışanlarını geliştirmeyi esas alan değerlendirme sürecinde kullanılabilen rehberliğin bazı özellikleri şunlardır.¹⁶⁵

Deneyimlilik: Bireyin gelişmesinde sahip olunan iş deneyimi önemlidir. İşin başarıyla tamamlanması sürecinde deneyimden kaynaklanan geri besleme, zaman ve enerji maliyetini azaltıcı olmaktadır.

Zihinsel Etki: İşin yapısından kaynaklanan yada çevresel kaynaklı olan zorlukları aşabilecek zihinsel aktivite ve birikime sahip olma.

Prensipier: Farklı işlere ilişkin, farklı prensip ve kuralları uygulayabilme yeteneği.

İzleme: Çalışanların yeni bilgi ve becerileri uygulama performanslarıyla ilgili olarak takip edilmesidir. Kazanılan becerileri test etmek rehber açısından bir fırsattır.

Hazırlama: Çalışanlar ve rehber öncelikle problemleri iş tutum ve davranışını bütünüyle tartışırlar.

Rehber, becerileri geliştirmek, çalışanların kişisel gelişimlerini hızlandırmak, işletmedeki karmaşık işlerin üstesinden gelmek veya güvenebilecekleri bir akıl hocasıyla özel ilişkiye girmek isteyen çalışanlar açısından önemli ve gereklidir. Böyle bir anlayış ve kavrayış biçiminin geliştirilmiş olması, gerek işletme çalışanlarını,

¹⁶⁴ Akın, a.g.m., s.101.

¹⁶⁵ Anafarta, a.g.m., s.120.

gerekse işletme yönetim ve sahipleri için maliyeti düşüren, motivasyon ve tatmini arttırıcı bir niteliktedir, aynı zamanda işletme içi genel dengeleri yerleştirmeye yönelik katkılarda sağlamaktadır.¹⁶⁶ Rehber, anlama ve odaklama aşamasında bireyin kendini değerlemesi, kişiliğinin çözümlenmesi üzerinde yoğunlaşarak bireysel hedeflerinin net bir şekilde ortaya konulmasına yardımcı olur. Böylece bireyin yetenekler veya gelişimsel gereksinimlerini daha iyi anlaması sağlanır.¹⁶⁷

2.5. İşletme Çalışanlarında Bireysel Gelişim ve Motivasyon

Motivasyonla; çalışanların işletmede kalmalarının, yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının, iş başarılarının artırılmasının sağlanması amaçlanmaktadır. Çalışan, her an bir şey öğrenebileceğinin farkında olduğu zaman yaptığı işe karşı pozitif bir bakış açısına sahip olacaktır. Yönetim çalışana yol göstererek onun hem kendi kişisel gelişimini desteklemiş olur hem de çalışanın daha başarılı bir iş çıkarmasını sağlar. Sürekli olarak araştırma halinde olan çalışan, kendisine bu anlamda kolaylıklar sağlanması ile motive olacaktır. Kişisel anlamda gelişen kişi işletme için daha yararlı bir birey olacaktır. Kişisel gelişimde kaydedilen yolun tespiti çalışan tarafından yapılacaktır. Ancak yönetim de bu tespiti yaparsa ve doğru ödüllendirme programları uygularsa yaratılan motivasyonda süreklilik sağlanabilir.¹⁶⁸

Birey açısından motivasyon, bireyin kişisel gereksinmelerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirme kadar bir çok evreyi kapsar. Çalışma hayatı açısından ise motivasyon, kişilerin işletmelerde çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü anlamını taşır. Motivasyon; davranışın başlatılması, davranışın sürdürülmesi ve davranışın istenilen yöne yönlendirilmesi aşamalarını kapsar. Motivasyon iş performansı açısından da sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Motivasyon, kişinin ortama istekli ve etkin olarak katılmasını sağlaması açısından önemli olduğu kadar, iş doyumunu elde edilmesi için de gereklidir.¹⁶⁹

¹⁶⁶ Akın, a.g.m., s.111.

¹⁶⁷ Anafarta, a.g.m., s.121.

¹⁶⁸ Tamer Sırçalı, Profesyonellik ve Motivasyon,

http://sistem.ie.metu.edu.tr/profesyonellik_ve_motivasyon.htm, 11/11/2003.

¹⁶⁹ Dursun Akkurt, Düşünme ve Yaratıcılık, <http://www.ak-kurt.com/dy.html>, 24/07/2001.

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi, motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi, motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilir. Çünkü, motivasyonun kaynağı davranışın kendisi değil, davranışın arkasındaki nedendir.¹⁷⁰

2.5.1. Motivasyon Yönetimi ve Yol Gösterme

Motivasyon yönetimi, çalışanların, görevlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda istekle yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamının oluşturulması olarak tanımlanır. Motivasyon yönetimi, bir süreçtir ve hazırlık gerektirir ve işletme çalışanlarının sürekli gelişimini amaçlar.

İnsanları çalışmaya ve öğrenmeye teşvik etmek kolay bir olay değildir. Yol gösterilen kişide gelişim sağlanabilmesi için yöneticinin kendisi, yapılan işle ilgili bilgi ve beceriye sahip olmalı ayrıca deneyimlerini uygun bir şekilde aktarabilmelidir. İşletme amaçları ile çalışanın amaçlarını yakınlaştırabilmek için, davranışın ardındaki gereksinimi ve yönlendiği amacı doğru algılamak gerekir. Bunun için, yöneticinin uzun ve zahmetli bir süreç olan çalışanı tanıma sürecinin önemsemesi gerekir.

Yol gösterme, küçük sorunların büyüüp çözülemeyeceği duruma gelmesini engeller, çalışanların kendilerine değer verildiğini ve gelişimlerinin desteklendiğini görmelerini sağlar. Çalışan ile bir araya gelme nedeninin açıklanması, çalışanın süreç konusunda bilgilendirmek açısından önemlidir. Yönlendirme ve yol gösterme sürecinde, çalışanın duygularına önem verilmesi sürecin yararlı sonuç vermesi için temel şarttır. Yönlendirme ve yol gösterme süreci başlatıldığında, uygun bir hareket planı üzerinde fikir birliğine varılması yararlı olacaktır. Gelişim için belli bir süre içinde geribildirimde bulunmak ve bir sonraki görüşmenin zamanının belirlenmesi çok önemlidir. Aradan bir süre geçtikten sonra çalışanın gelişim ile ilgili olarak geribildirimde bulunması güven ortamı yaratarak, çalışanın ve ilişkinin geliştirilmesini sağlar.¹⁷¹

¹⁷⁰ Koçel, a.g.e., 1999, s.466.

¹⁷¹ Ergün Güler, Motivasyon İpuçları, <http://www.motivation123.com/free-kit.html>, 25/12/2003.

Yönlendirme ve yol göstermenin yararları şunlardır:¹⁷²

- Çalışanlar kendi becerilerini ortaya koyabildikleri zaman yöneticilerin işleri kolaylaşır.
- Yöneticinin çalışanlar tarafından geliştirici bir yönetici olarak algılanmasını sağlar.
- Çalışanlar amaçlarını ve onlara nasıl ulaşılacağını bildikleri zaman üretkenlik artar.
- Liderlik sorumlulukları paylaşılır.
- Olumlu geri bildirimler çalışanların motivasyonunu artırır.
- Çalışanlar hesaplanmış riskleri almak konusunda kendilerini rahat hissettikleri için yaratıcılık ve fikir üretimi artar.
- Amaç ve rollerdeki belirginlik ekip uyumunu güçlendirir.

Bireylere insan olarak değer vermek ve bunu davranışlarda yaşatmak çalışanın motivasyonu için tek başına yeterli değildir. Yöneticilerin çalışanlarının katılımının sağlanması için uygun ortamı hazırlamalarına ilişkin başka sorumlulukları da vardır. Bu sorumluluklar,¹⁷³ Yeterli ücret, eğitim, performans planlama, kariyer planlama, öneri sistemleri, takdir ve tanıma sistemleridir.

2.5.2. Motivasyon Programları

İşletmelerin çalışanlarına dağıtabilecekleri para kaynakları her zaman sınırlıdır ama yöneticilerin başarıları tebrik ve övgü konusunda sınırsız olanakları mevcuttur. Çalışanlara öncelikle hak ettikleri ücretlerin ödenmesi, fiziksel gereksinimlerin karşılanarak, beslenebilmeleri ve barınabilmeleri için yeterince para ödenmesi gerekir, ancak daha sonraki aşamada tebrik konusuna eğilinerek daha fazla para vermek yerine ruhların doyurulmasına başlamak gerekir. Diğer yandan çalışanlar yaptıkları işten

¹⁷² Dursun Akkurt, *Düşünme ve Yaratıcılık*, <http://www.ak-kurt.com/dy.html>, 24/07/2001.

¹⁷³ Gürol Yenersoy, *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.88.

heyecan duymuyorlarsa ve işleri hakkında söz sahibi değillerse, övgüler ve ödüller de çok yarar sağlamayacaktır.¹⁷⁴ İnsanlar çalışma yaşamlarında, ücret ve diğer maddi koşulların dışında başka şeylerde aramaktadırlar. Yaratıcılıklarını ortaya koyma, kendilerini geliştirme olanakları, heyecan ve kendilerini aşan bir amaca hizmet etme duygusu aramaktadırlar.

Etkin hazırlanmış bir teşvik programı, çalışanların motivasyon gereksinimini karşılarken aynı zamanda, üretim ve satışların artmasına, müşteri ilişkilerinin gelişmesine, çalışma ortamının daha güvenli olmasına, moralin artmasına ve daha bir çok olumlu sonuca ulaşılmasını sağlar. Başarılı bir teşvik programı gerçekleştirebilmek için; gerçekçi hedefler saptanmalı, sonuçlar ölçülebilir olmalı, amaçlar açıkça ve düzenli olarak çalışanlara bildirilmeli, ödüller ve teşvikler çalışanların özelliklerine uygun olmalı, başarılar kutlanmalıdır. Teşvik programlarının en büyük önemi, işletmedeki her çalışana ödül kazanabilmesi için eşit ölçüde fırsat tanınmasıdır. Programın başarılı olması için bu şarttır.¹⁷⁵

2.5.3. Parasal Olmayan Motivasyon Yöntemleri

Yöneticilerin, işletme çalışanlarını motive etme konusunda faydalanabilecekleri en iyi yöntemler bazen herhangi bir parasal yük getirmeyebilir. Parasal olmayan motivasyon yöntemleri şu şekilde sıralanabilir.¹⁷⁶

- **İşin ilginçleştirilmesi:** Herkes, yaptığı işin en azından bir bölümünün kendisi için ilginç olmasını bekler. Çalışanlar çoğunlukla, tekdüze, sürekli tekrar eden, yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine olanak sağlamayan işlerden hoşlanmazlar. Bazı işler kaçınılmaz olarak sıkıcı olsa da, bu işleri yapanlara en azından ilginç bir görev verilebilir yada rutin çalışma ortamında bazı değişiklikler yapmasına izin verilebilir.

¹⁷⁴ Eren, a.g.e., s.369.

¹⁷⁵ **İş Yaşamında Kişisel Gelişim: Motivasyon, Verimlilik Arttırıcı Teknikler Dizisi, MPM Yayınları, 2003, s.117**

¹⁷⁶ **İş Yaşamında Kişisel Gelişim: Motivasyon, Verimlilik Arttırıcı Teknikler Dizisi, MPM Yayınları, 2003, s.121.**

● **Bilgi, iletişim, geribildirim:** Çalışanlar işlerinde iyi olup olmadıkları, işletmenin genel durumu ve geleceği hakkında bilgi sahibi olmayı istedikleri için soru sorma ve bilgiyi paylaşma kanalları her zaman açık tutulmalıdır. İşletme içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, güdüleyici niteliğe sahiptir. Çalışanlar arasında bir bağlantı kurma aracı olan iletişim, emir ve haberlerin yanı sıra, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar.

● **Katılım, kararlarda söz sahibi olma:** Çalışanlar karar alma sürecine katıldığında, işletmeye olan bağlılıkları artar, sorunların nasıl çözüleceği konusunda yeni düşüncelerin yaşama geçirilmesi kolaylaşır. Üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir, kendilerine olan güven ve saygılarını artırır, işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanların doyum düzeylerini artırır, morallerini yükseltir.

● **Bağımsızlık, özerklik, esneklik:** Çalışanlar, tecrübeleri ve bilgileri doğrultusunda işlerini kendilerinin en uygun gördükleri biçimde yapmalarına izin verilmesini önemser, işlerinde esnek davranabildiklerinde mutlu olurlar.

● **Başarılarının takdir edilmesi, fırsat tanınması:** Çalışanlar, başarılarını başkaları ile paylaşmak ve bu başarının özellikle yöneticileri tarafından görülerek takdir edilmesini ve önemsenmesini ister. Takdir etme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığı takdirde, çalışanları güdülemede çok etkili bir özendirme aracıdır.¹⁷⁷

Çalışanları geliştirmenin en etkin yollarından biri; yeni bilgiler edinme, yeni beceriler ve deneyimler kazanma, değişik işler yapma fırsatı tanımaktır. Bu yöntem, güvene ve saygıya dayandığı için çalışana bireysel anlamda yarar sağlamaktadır. Yükselme, çalışanın daha yüksek konumdaki bir göreve, daha güç bir işe getirilmesidir. Yükselmenin özendirici etkisi, iş başarımına bağlı olduğu oranda artar.

¹⁷⁷ Mustafa Özel, *Yöneticilik Dersleri*, İz Yayınları, No.164/16, İstanbul, 1996, s.75.

Yöneticilerin, çalışanlarına beğenilerini dile getirmek için kullandıkları takdir ve beğeni yöntemleri içinde sade ve içten olanlarla, doğrudan gösterilen davranışların daha etkili olduğu görülmektedir. Bu yöntemlerin uygulanması ile, sıradan çalışanların bile olağanüstü sonuçlara ulaştığı görülecektir.¹⁷⁸

2.5.4. İçsel Motivasyon

Kişiyi harekete geçiren iki temel motivasyon kaynağı vardır. Bunlardan biri içsel yani kişinin kendi içinden, kendi isteği ile başarılı olma arzusu, diğeri ise dışsal yani kişinin dışındaki faktörlerin harekete geçirdiği başarılı olma arzusudur.¹⁷⁹ Başarılı kişiler, işletmenin diğer çalışanların yada sistemlerin kendisine sunduğu olanaklar, promosyonlar ve özendiricilerden çok, kendisinin kendisi için koyduğu hedefleri, yüksek standartları, kısacası başarılı olmayı önemsemektedirler. İçsel motivasyonu kuvvetli kişilerde, yüksek başarı isteği, öğrenme isteğini de beraberinde getirmektedir.

Çalışanlardan verimli olmalarını ve bunu kendilerinin başarmalarını bekleyen işletmelerde, bireysel motivasyona önem verilmekte, bu da duygusal zekayı beraberinde getirmektedir. Çünkü, ancak duygusal zekaya sahip bireylerin, dışsal bir etken olmaksızın kendi iç yeteneklerini ortaya çıkarmaları beklenebilir ve bireysel motivasyon içsel harekete geçiştir. Bireysel motivasyonu ve duygusal zekası yüksek bireyler, umutsuzluğa düştüklerinde, bir noktada tılandıklarında, engelle değil, çözüme odaklanarak bunu aşabilecek gücü hissederek, başkalarından bir şeyler beklemek yerine harekete geçerler.¹⁸⁰ Yani, birey kendi kendine motive edebilirse bir işe kolayca başlar, geliştirir, zorluklarla kolayca başa çıkar ve o işi sonuca ulaştırır.

Bireyin motivasyonu düşük olduğu işletmelerde verimsizlik ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, motivasyon düşüklüğünü gidermek için en uygun eylem planını oluşturabilmek amacıyla, öncelikle çalışanların işlerinde mutlu olmaları sağlamayı hedeflemelidir. Eğer çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissedersen

¹⁷⁸ Bob Nelson, *Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.83.

¹⁷⁹ Ergün Güler, *Bireysel Motivasyon*, <http://www.motivation123.com/free-kit.html>, 25/12/2003.

¹⁸⁰ Tamer Sırçalı, http://sistem.ie.metu.edu.tr/profesyonellik_ve_motivasyon.htm, 11/11/2003.

işletmeye bağlılıkları artar. İşletmenin uzun dönemler boyunca ayakta kalması için amaçlanan bu sonuca motive edilmiş çalışanlarla ulaşılabilir.

3. BİREYSEL GELİŞİMİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Günümüz işletmelerin en önemli sorunu, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır. Verimlilik düzeyindeki artışlar, hem işletme faaliyetlerine hem de ulusal ekonomiye olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. İnsan gücü verimliliği, işletmenin toplam verimliliğinin artırılmasında belirleyici olmaktadır. Çünkü teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin bu teknolojilerin kullanımı ve yönetimi insan gücüne bağlı olacaktır. İnsan gücü verimliliğinin artması, toplam güdüleyici güçlerin artmasına bağlıdır.

İnsanın daha etkili kullanımının gerçek bir kazanç sağlayacağı hemen herkes tarafından kabul edilmekte fakat pek az kuruluş bu konuya eğilmektedir. Bireyin geliştirilmesi süreklilik ve karalılık gerektiren bir süreçtir. Verimlilik artışıyla ilgili en önemli strateji, olumlu yada olumsuz insan verimliliğinin, çalışanların tümünün davranışlarına bağlı olduğu gerçeğine dayanır. Birey, ancak yeterli gelişimi sağladıktan sonra değerli bir kaynak ve en önemli verimlilik etmeni olur.

3.1. Bireysel Gelişim ve Başarı

Başarı, bir iş için gerekli enerjinin amaca en uygun biçimde, en ekonomik, en etkin olarak kullanılma becerisidir. Birey başarısında şunlar etkindir.¹⁸¹

- İsteklendirme
- Donanım
- Yapabilme gücü
- Değerlendirebilme
- Düzeltme

¹⁸¹ Murat Uludağ, Başarının Sırrı Nedir?, http://www.unigenc.com/hayatokulu/kg_makale.asp, 25/12/2003.

Bireysel gelişim ile başarıyı birlikte ele almak gerekir. Çünkü, bir işyerinde çalışanın sürekli olarak yükselmesi için yükseldiği kademelerde kullanabileceği bilgi ve beceri düzeyine sahip olması gerekir. Çalışanlar, çalıştıkları işlerinde yükselme olanaklarının olmasını isterler.¹⁸² Yükselme şansı elde eden çalışan, kendisine daha çok güven duyar, kişiliği değişir, yetkinliklerinin artması nedeniyle çalışma isteği de artar. İşletmeye sadakati ve işletmeye katkı yönündeki çalışmaları artar ve böylece işletme başarısına olumlu yönde etki etmiş olur.

Her çalışan bulunduğu işletmede bilgi, yetenek, deneyim, görgü ve becerisini geliştirmek ister. Çalışanın bu isteğinin iki sebebi vardır. İlki, yaptığı işte başarılı olmaktır. İkincisi ise, ileride yapmayı düşündüğü yada yönetim tarafından yapması istenilen bir işin gereklerini şimdiden kendinde toplama isteğidir.¹⁸³ Kişisel yetenekleri gelişen ve bilgi ufukları genişleyen çalışan, işletme için en büyük yatırımdır.

3.2. İş Tatmini

İşletme çalışanlarının gelişimi ve eğitimi, iş tatmini ve iş gören moralinin yükselmesini, verimliliğin artmasını sağlar. Çalışanın, işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin olması öncelikle kişinin mutluluğunu arttıracaktır. Bunun sonucunda da kişinin işine bağlanması, verimli çalışması, çalışanların huzurlu bir iş ortamı oluşturmak için çaba harcaması, iş gücü devir hızının düşmesi gibi olumlu sonuçlar sağlayacaktır.¹⁸⁴

Çalışan, becerilerini, deneyimlerini ve kişisel meraklarını karşılayan görevlerini yerine getirmekten dolayı tatmine ulaşır. Bunun yanı sıra, çalışanın yaptığı işin, gerektirdiği niteliklerle, kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekir.

İş tatminin başka bir boyutu da, iş hayatının bireyin tüm hayatını etkilemesi ve hayat doyumunun veya doyumsuzluğunun bir nedeni haline gelmesidir. Bundan dolayı

¹⁸² Eren, a.g.e., ss.410-411.

¹⁸³ Özkalp – Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.100-101.

¹⁸⁴ Gürbüz, a.g.m., s.90.

çalışanların iş tatmininin artırılması bireyi toplum içerisinde mutlu bir insan haline getirecektir.

3.2.1. Çalışanlar ve İşletme Açısından İş Tatmininin Önemi

Bireyin günlük yaşamının önemli bir bölümünü iş ortamında geçirmekte, hatta özel yaşantısından daha fazla zamanını işine ayırmak zorunda kalmaktadır. Birey çoğu zaman işinde sahip olduğu psikolojiyi aile yaşantısına taşımaktadır. Yani iş, birey için yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da bireyin yaşantısında önemli bir role sahiptir.

İş tatmini dinamik bir yapıya sahiptir. İşletme çalışanlarının işten sağladıkları tatmin yüksek olması, gelecekte de iş tatmininin yüksek olacağı anlamına gelmez. İş tatmini geldiği gibi çabuk gidebilir, bu nedenle iş tatmininin yıllık olarak, hatta aylık olarak izlenmesi ve korunması gerekir.¹⁸⁵

Yüksek iş tatmini yöneticilerin yüreklerini ferahlatır. Yüksek iş tatmini, işletmenin iyi yönetildiğinin önemli bir belirtisi olsa da kolaylıkla gerçekleştirilemez yada satın alınamaz, etkili bir davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar.¹⁸⁶

İşletme çalışanlarının işlerinden sağladıkları tatminin hangi düzeylerde ve ne tür değişkenlerin etkisiyle gerçekleştiğinin bilinmesinin büyük bir önemi vardır. Böylece, çalışanlar iş gücü potansiyeli ve yeteneğine uygun bir üretim sektörü ve iş dalına yerleştirilerek üreticiliği ve yaratıcılığı maksimum düzeyde gerçekleştirilebilecektir. Bu tür bir uygulama ve yöneltme işletme örgütü çalışma ortamı uyumu, barışı ve çalışanların kişisel moral uyumlarının sağlanması açısından önem kazanmaktadır.¹⁸⁷

¹⁸⁵ Vehbi Çelik, *İş Doyumunun Çağdaş Eğitim Denetimindeki Yeri ve Önemi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 1990, s.64.

¹⁸⁶ Davis, a.g.e., s.96.

¹⁸⁷ Mehmet Silah, *İş Tatmini*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 1996, s.277.

3.2.2. İş Tatmininin Arttırılmasını Etkileyen Faktörler

İş tatmininin sağlanmasında etkili olan faktörler, örgütsel, grup ve bireysel faktörler olmak üzere üç grup altında ele alınabilir.¹⁸⁸

İşletmeler, ortak bir amaca ulaşmak için faaliyet gösteren kompleks sistemlerdir. Büyümenin, verimliliğin, kârın ön plana çıktığı ve sürekli bir değişimin olduğu örgütsel ortamlar çalışanın iş tatminini etkilemektedir. Aynı zamanda, işletmedeki ücret, terfi imkanı, yönetim tarzı da çalışanların iş tatminini etkilemektedir. İşletmede, çalışanın çalışma arkadaşları, yöneticiler ve ilişki kurulan diğer departman çalışanları ile olan diyalogları da çalışanın iş tatminini etkilemektedir.

Temel olarak iş tatmini, bireysel beklentiler ile gerçek iş ortamının sunduğu koşulların etkisi altında ortaya çıkar. Önemli olan, yönetim tarafından çalışanların beklentileri ile iş ortamının sunduğu şartların uyumlaştırılması ve iş tatminin arttırılmasıdır. Çalışanların, işinden beklentileri karşılandığı ölçüde, tatmin düzeyi artar.¹⁸⁹

İşletme yönetimi, iş tatminini çalışanlar açısından sağlayabilir ise dolayısıyla çalışanlarını hem bedenen hem de ruhen işletmesine her yönüyle bağlamış ve işletmesinin ayrılmaz bir unsuru olarak görmeye başlayacaktır. İşletmede iş tatminin sağlanması halinde;¹⁹⁰ düşük işgücü devir oranı, makul oranda devamsızlık ve yüksek verim sağlanmış olacaktır.

3.3. Bireysel Gelişimin İşletme Verimliliğine Etkisi

Bireysel gelişim, iş yaşamında ve işletmelerde gerekli olan liderlik, strateji ve teknik atılımlar, karar alma, yaratıcılık ve yenilik, güvenilir ilişkiler, iletişim gibi başarı faktörlerinde büyük farklılıklara sebep olur. Bireysel gelişimi aracılığıyla özgüveni

¹⁸⁸ Gülten İncir, *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, MPM Yayınları, No:401, Ankara, 1990, s.91.

¹⁸⁹ Çelik, a.g.m., s.69.

¹⁹⁰ Murat Varol, *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Yayın No:2, Ankara, 1993, s.101.

artan birey, kişisel başarısının getirdiği bir takım avantajları ve fırsatları, başlangıçta işletmeye aktarırken daha sonra ise sosyal prim olarak kendi kişiliğine yansır. Çalışanların bireysel gelişimini destekleyen işletmelerde verimlilik önemli oranda artar.

3.3.1. İşgücü Verimliliği ve Etkililiği

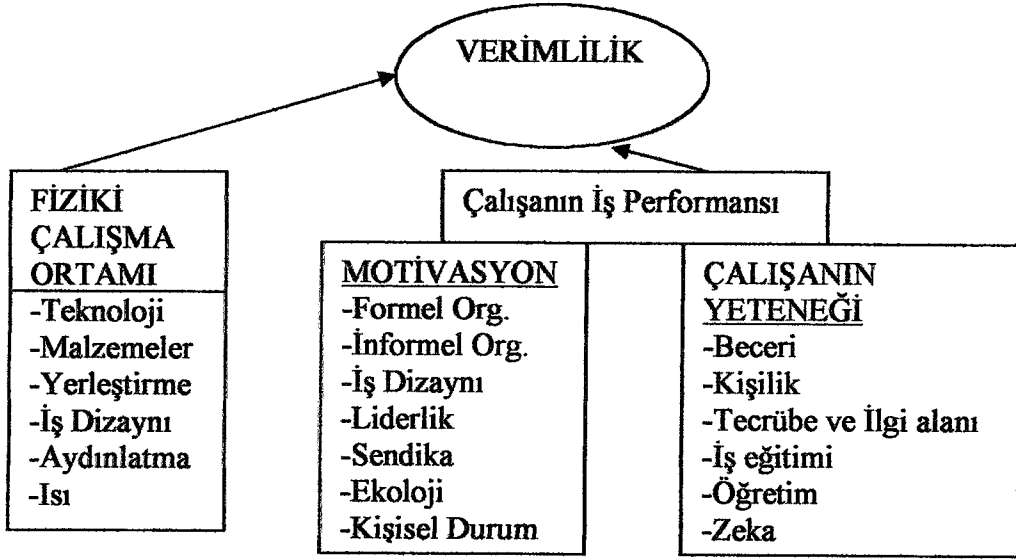
Verimlilik düzeyi ile, bir yandan refah, yaşam düzeyi, gelir bölüşümü gibi genel konular, diğer yandan ise ücretler, maliyetler gibi temel değişkenler arasında somut ilişkiler kurulmuş olması, verimlilik kavramının giderek önem kazanmasına yol açmıştır.

İşletmelerdeki verimliliğin geliştirilmesinde temel faktörlerden biri, belirli departmanlarda bulunan ve belirli faaliyetleri yürütmekte olan çalışanlardır. Verimlilik yönetiminin başarıyla yürütülebilmesi çalışanlara bağlıdır.¹⁹¹ İşletmelerde verimlilik, işgücü verimliliği anlamında da kullanılmakta ve önemli bir performans kriteri olmaktadır. Tüm çalışma alanlarında özellikle emek yoğun teknolojilerde işgücü verimliliği toplam verimliliğin belirlenmesinde en önemli unsur durumundadır. İşgücü verimliliği, işletmelerde verimliliğin artmasında lokomotif işlevi görmektedir.¹⁹² Çalışanların işletme içinde başarılı yada başarısız bir rol oynamaları, yetenek, beceri ve verimlilikleri gibi nitelikleriyle ilgilidir. İşgücü verimliliği ve etkinliği çoğu noktada benzerlik gösterir. Yavaş yavaş bilgi ile desteklenen ve elindeki imkanları daha iyi kullanmayı öğrenerek etkinleşen çalışanın verimi ve iş tatmini artar, mutlu olur.

Çalışanların işgücü verimliliği ve etkinliği konusunda bilgilendirilmeye ve geri bildirim almaya ihtiyaçları vardır. İnsanın, psikolojik ihtiyaçları arasında yer alan davranışlar hakkında bilgilenme dürtüsü, kişinin moralinin iyileşmesine ve kendine olan güveninin artmasına neden olarak bireysel gelişime olanak sağlar. Çalışan, mevcut eksikliklerini görüp, kendini yenilemeye ve yeni atılımlar yapmaya yönelir.

¹⁹¹Kemal Demirci, *İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo – Psikolojik Faktörlerin Önemi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:3, Kasım 1999, s.321.

¹⁹² Adem Uğur, *Türkiye’de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi*, 1.Verimlilik Kongresi – Bildiriler, MPM Yayınları:454, Ankara, 27-29 Kasım 1991, s.674.



Şekil 2.7. İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Hazım Altun, **Verimlilik Kavramı ve Kontrol Tedbirleri**, KHO Matbaası, Ankara, 1995, s.11.

Dolayısıyla, işletmelerdeki verimin ve verimliliğin artırılması için öncelikle, işgücü veriminin, verimliliğinin artırılması gerekir. Her düzeyde bireysel gelişimini sağlamış çalışanların sayısının artması işgücü ve verimlilik düzeyini olumlu yönde etkileyecektir.¹⁹³ İşgücü verimliliğinin artırılmasında en önemli unsur, işveren ve çalışanlarının verimlilik konusunda eğitilmeleridir.¹⁹⁴

3.3.2. Kişisel Verimlilik

Kişisel verimlilik, her şeyden önce açık görüş sahibi olmayı ve öğrenmeyle faaliyetleri bütünleştirme yeteneğini gerektirir. Bireysel gelişim, çalışanların doğru olduğuna inandıkları değerleri her zaman sergilemeleri sadece işletmeyi değil, aynı zamanda onları örnek alan ve beraber oldukları insanların kişiliklerini de olumlu yönde etkilemektedir. Bu sebeple bir işletmenin çalışana yaptığı her yatırım, toplumsal kaliteye yapılan en önemli katkıdır.

¹⁹³ **İktisadi Rapor 1984**, Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticareti Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Yayınları, No.:1984/6, Sevinç Matbaası, Ankara, 1995, s.48.

¹⁹⁴ Hasan İbicioğlu, Nedret Çağlar, **İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü**, Dumlupınar Üni. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, Haziran 1999, s.68.

Kişisel sorunlar ve bunlarla ilgili gerçekler bireyin gelişmesini ve verimliliğini önemli ölçüde etkileyen unsurlar olup, teknolojidaki ve donatımındaki gelişmenin verimliliği etkilemesinden çok daha önemlidir. Gelişim ve bilgi düzeyi yükselen çalışanın inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlıklar azalmaktadır.¹⁹⁵

Bireysel gelişim ve bunu karşılığında elde edilecek verim artışı kolayca somutlaştırılmaz. Ama bireysel gelişim ve eğitim olmadan da bir işletmenin uzun süre yaşaması zordur.¹⁹⁶ Her şeyi gerçekleştiren insandır. Makineler sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makineleri de sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar. Sistemleri ve süreçleri insanlar geliştirir. Önemli olan onları teşvik etmek ve gerekli ortamı sağlamaktır.¹⁹⁷ Verimlilik kültürünün benimsetilmesi ve yaygınlaştırılması için çalışanların, bilgi, beceri ve tutumları bu amaca yönelik olarak geliştirilmelidir. Verimliliğin odak noktası işletme çalışanlarıdır. Çünkü, verimliliği gerçekleştirecek ve verimlilik artışında pay alacak olan kendisidir.¹⁹⁸

¹⁹⁵ Eren, a.g.e., s.253.

¹⁹⁶ Cüceloğlu, a.g.e., 2000, s.159.

¹⁹⁷ Muhittin Şimşek, **Kalite ve Sürekli Gelişme KAİZEN**, TSE Standart Dergisi, Sayı:471, Mart 2001, s. 17.

¹⁹⁸ Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynakları Verimliliğine Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Eko Ofset İstanbul, 1996, s.6.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**İŞLETMELERDE BİREYSEL GELİŞİM ÜZERİNE
KÜTAHYA ALTIN ÇİNİ VE SERAMİK SANAYİ A.Ş.' DE
BİR UYGULAMA**

1. ALTIN ÇİNİ VE SERAMİK SANAYİ A.Ş. HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Altın Çini ve Seramik Sanayi A.Ş. 1983 yılında geleneksel Kütahya çinisini, günümüz teknolojisini kullanarak üretmek amacıyla kuruldu. Altın Çini, iki adet büyük klasik tip kuyu fırın ve elli kişilik personel ile çalışmaya başlar ve aynı yıl ilk ihracatını Almanya'ya yapar. 21 yıl önce 50 milyon Lira sermaye ile kurulmuş olan fabrika, bugün 250 kişilik bir kadroya ve 1.600.000 metre karelik seramik üretim kapasitesine ulaşmıştır.

Üretimin yüzde 50'sini ihraç eden fabrika, bölgede sayısız atölyenin de kurulmasına öncülük etmiştir. Duvar karosu üretimi yapan fabrika, İtalya başta olmak üzere Almanya, Hollanda, Kanada, İngiltere, Belçika gibi ülkelere ihracat yapıyor. Fabrika, çini sanatında ki çizgisini korurken seramik sektöründeki yatırımlarını arttırmayı ve endüstriyel seramikte de bir imza olmayı hedeflemektedir.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Uygulama kapsamı sırasında sırasıyla araştırmanın konusu, amacı, araştırmada veri toplama yöntemi, araştırmanın sınırlıkları, varsayımları, hipotezleri, araştırmada kullanılan istatistik yöntemler ve verilerin analizi ve yorumlanmasına değinilmiştir.

2.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Araştırmanın konusu; işletme çalışanlarında bireysel gelişimin gerçekleşebilme süreçleri ile çalışanlarda bireysel gelişimin işletmeye ve kişiye kazandırdıklarının incelenmesi ve bu bilgiler ışığında bir işletmenin çalışanlarında bireysel gelişimi ölçmek amacıyla anket tekniği kullanılarak bir uygulama yapılması ve elde edilen bilgilerin yorumlanmasıdır.

Araştırmanın amacı; teorik çerçevede belirtilen bilgiler ışığında söz konusu işletmede çalışanların bireysel gelişimlerini incelemektir.

2.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket metodu kullanılmıştır. Tesadüfi örnekleme yöntemi ile işletmeyi en iyi şekilde temsil edebilecek bir örneklem kütle tespit edilmiştir. Bu örneklem kütlede elde edilen bilgiler işletmenin geneli için yorumlanmıştır.

Anket formu 36 sorudan oluşmaktadır. Anket sorularının 5 tanesi demografik (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görev, meslekte çalışma süresi), geri kalan diğer 31 soru ise araştırmanın amacına yönelik olan soruları içermektedir. 250 kişilik ana kütlede %10 örnekleme hatasıyla $\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde 100 kişilik bir örneklem seçmek gerekmektedir. Anketlerin geri dönme olasılığı göz önünde bulundurularak 125 kişi üzerinde anket uygulanmış, bunlardan 110 tanesi değerlendirilebilir görülmüştür. Evrenin örnekleme karşılama oranı %44'dür.

2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırmanın kapsamı, Kütahya Altın Çini ve Seramik Sanayi A.Ş. ile sınırlı kalmıştır.
- Araştırmanın değişik sektör ve işletmelerde yapılması ve bunlardan elde edilen verilerin hem ayrı ayrı hem de karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi önemli ve gerekli olmasına rağmen, araştırmanın hacmini fazlasıyla aşacağı, ekonomik ve zamansal kısıtlar nedeniyle bir işletmeyle sınırlı tutulmuştur.

2.4. Araştırmanın Varsayımları

- Anket sorularının içtenlikle cevaplandırıldığı ve bu sırada hiçbir tesir altında kalmadığı, bu yüzden elde edilen verilerin güvenilir olduğu varsayılmıştır.
- Soruları herkesin aynı şekilde algıladığı ve cevapladığı varsayılmıştır.

- İstatistik analizde kullanılan yöntem ve tekniklerin mevcut durumun belirlenmesine ve araştırmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu varsayılmıştır.

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Deneklerin, eğitim ve gelişim olanaklarının her kademedeki çalışan için eşit şekilde sunulmasına ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Deneklerin, katıldıkları eğitim ve gelişim programlarının gereğine inanmalarına ilişkin görüşleri ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Deneklerin, işletmede işten çıkarılma endişesi duymadan kendilerini güvende hissetmelerine ilişkin görüşleri ile meslekte çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Deneklerin, işletmede fikirlerine danışılması ve görüşlerinin alınmasına ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Deneklerin, yönetimin sorumlu olduğu işlerle ilgili yeterli derecede yetkiyi onlara devretmesine ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Deneklerin, işletmenin çalışanların performansını değerlendirirken bireysel çabaları dikkate almasına ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Deneklerin, işletmenin çalışanların performansını değerlendirirken üretime katkı sağlayan düşünceleri dikkate almasına ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Deneklerin, yaptıkları hatalardan ders almaları ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Deneklerin, evlerinde bilgisayar teknolojisinden yararlanıyor olmaları ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Deneklerin, yönetim sorumlu olduğu işlerle ilgili yeterli derecede yetkiyi onlara devretmesine ilişkin görüşleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Deneklerin, işletmenin çalışanların performansını değerlendirirken bireysel çabaları dikkate almasına ilişkin görüşleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Deneklerin, işletmenin yeni fikirlere açık olmasına ilişkin görüşleri ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃: Deneklerin, yeni fikirler üretme konusunda yönetimden teşvik görüyor olmalarına ilişkin görüşleri ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₄: Deneklerin, işletme içerisinde kendi kendilerini kontrol ederek gelişimlerini sağlayabilmelerine ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

2.6. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemler

Anket formlarıyla toplanan veriler, SPSS for Windows 12.0 paket programında analize tabi utulmuştur. Önce demografik sorular ile diğer sorulara verilen cevaplar, sayı ve yüzde olarak yorumlanmıştır. Sonrasında ise, araştırma hipotezleri X² analizi ile test edilmiş ve yorumlanmıştır.

2.7. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Aşağıda sırasıyla, deneklerin demografik özellikleri ve deneklerin bireysel gelişime ilişkin görüşlerinin analizi ile ilgili bulgular yer almaktadır.

2.7.1. Deneklerin Demografik Özellikleri

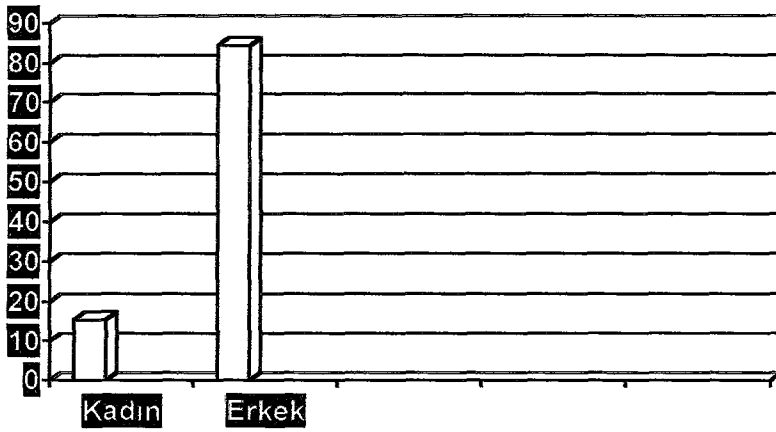
Ankete katılanların yaş gruplarına göre dağılımı Grafik 3.1.'de verilmektedir. Grafikten ankete katılanların %16'sı 18-25 yaş, %34'ü 26-30 yaş, %36'sı 31-35 yaş, %7'si 36-40 yaş, %5'i ise 41-52 yaş arasında olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, işletmenin çoğunluğunun genç ve orta yaşlı çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Grafik 3.1. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



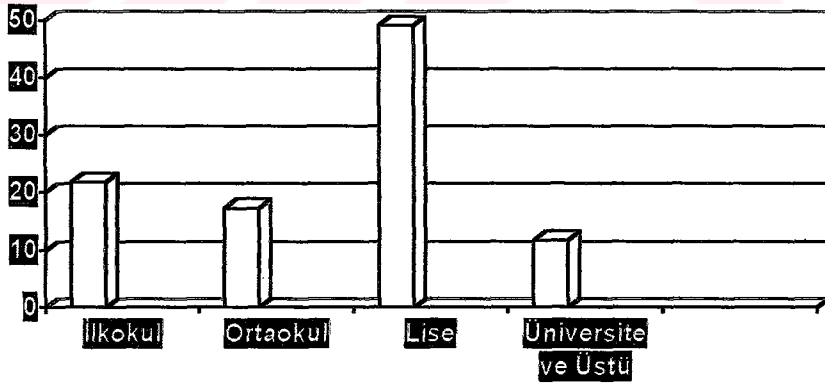
Grafik 3.2.'de ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları gösterilmektedir. Grafikte ankete katılanların %85 gibi büyük çoğunluğunun erkeklerden, %15'lik kısmının ise kadınlardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Buna göre, işletmede çalışan kadın sayısının erkeklere oranla çok az olduğu söylenebilir.

Grafik 3.2. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



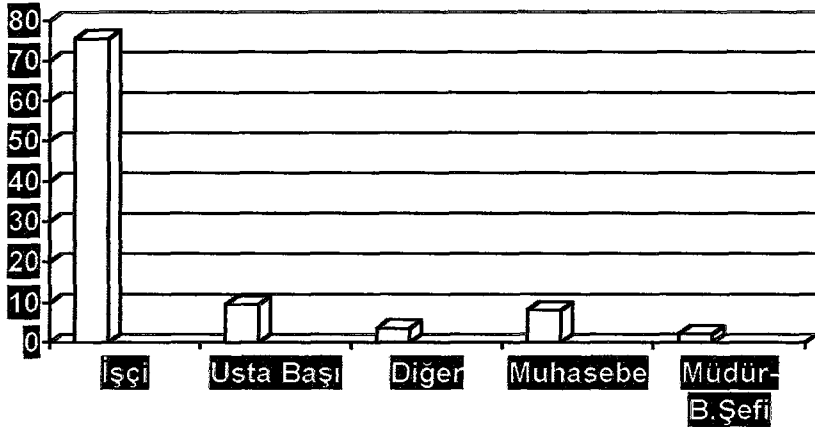
Aşağıdaki grafikte ankete katılanların öğrenim durumlarına göre dağılımı gösterilmektedir. Grafikten %36'sının ilköğretim, %49'unun lise, %12'sinin ise üniversite ve üstü olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, işletme çalışanlarının hemen hemen yarısının lise mezunu oldukları fakat bununla beraber üniversite ve üstü eğitimi almış çalışanların oldukça az olduğu söylenebilir.

Grafik 3.3. Deneklerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı



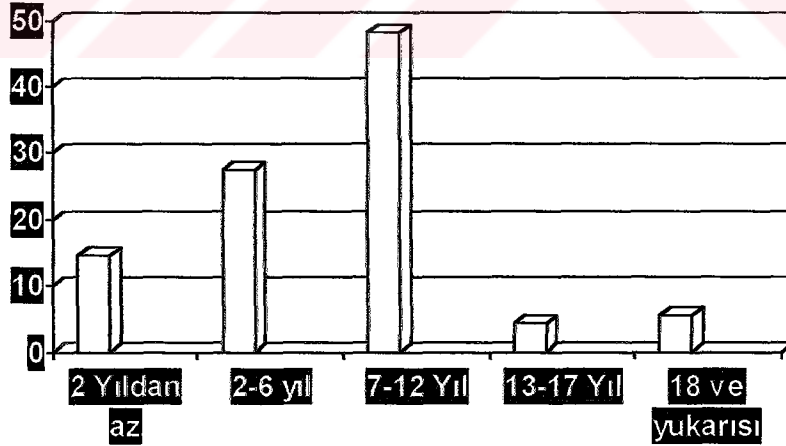
Ankete katılanların görevlerine göre dağılımı Grafik 3.4.'de gösterilmektedir. Grafikten ankete katılanların %75'i işçi, %9'u usta ve vardiya sorumlusu, %3'ü diğer (şoför, güvenlik), %8'i muhasebe elemanı, %2'sininde müdür ve bölüm şefi oldukları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, işletme çalışanlarının büyük çoğunluğunun işçilerden oluştuğu söylenebilir.

Grafik 3.4. Deneklerin Görevlerine Göre Dağılımı



Ankete katılanların meslekte çalışma sürelerine göre dağılımı Grafik 3.5.'de gösterilmektedir. Grafikten, ankete katılanların %14'ü 2 yıldan az, %27'si 2-6 yıl, %48'i 7-12 yıl, %4'ü 13-17 yıl, %5'i ise 18 ve daha fazla yıl meslekte çalışma sürelerinin olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, işletmenin son yıllarda, ilk yıllara nazaran daha fazla işçi alımında bulunduğu söylenebilir.

Grafik 3.5. Deneklerin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

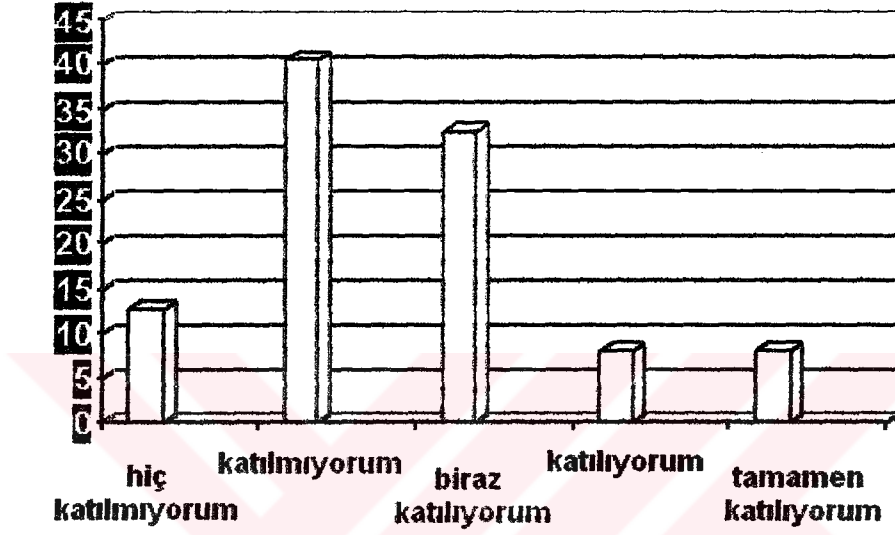


2.7.2. Deneklerin Bireysel Gelişime İlişkin Görüşlerinin Analizi

Uygulama yapılan işletme çalışanlarının anketin “eğitim ve gelişim olanakları her kademede çalışanlar için eşit şekilde sunulmaktadır” sorusuna verdiği cevapların dökümü Grafik 3.6.'de görüleceği gibi çalışanların %54'ü olumsuz görüş

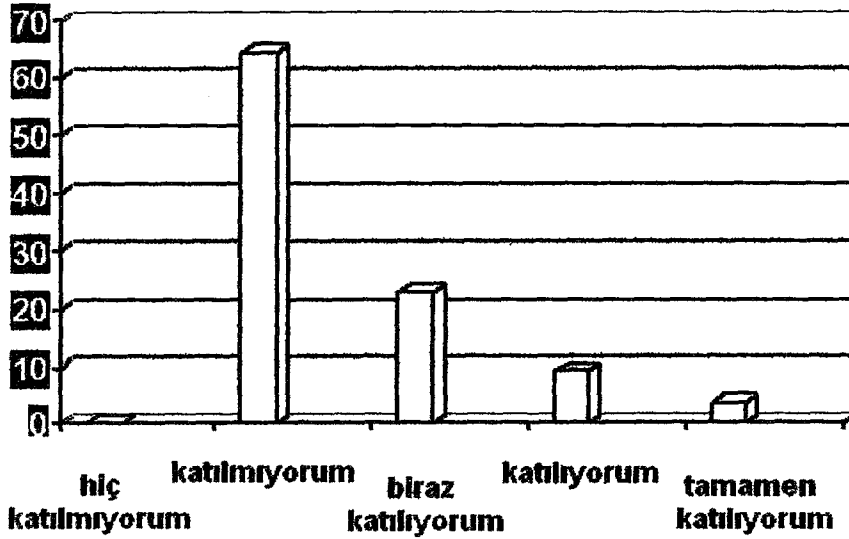
bildirmişlerdir. Buradan; eğitim ve gelişim olanaklarının çalışanlar için özel bir önem taşıdığı ve bu konuda adil davranıldığı duygusunun kazandırılmasının önemli olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü, çalışanın kendisinin gelişimi ve yükselme konularında fırsat eşitliği olduğunu bilmesi verimini de olumlu yönde etkileyecektir.

Grafik 3.6. Eğitim ve Gelişim Olanaklarının Çalışanlar Arasındaki Eşitliği



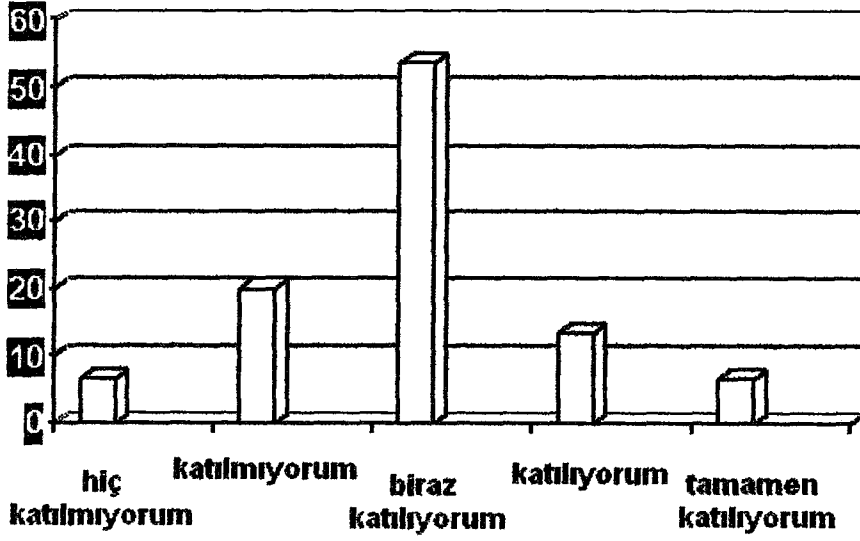
İşletme içinde verilen eğitim ve gelişim olanaklarının yeterliliğinin ölçüldüğü “iş başında verilen eğitim ve gelişim olanakları yeterli olmaktadır” sorusuna verilen cevapların oranları aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Grafik 3.7.’de anket uygulaması yapılan işletme çalışanları açısından iş başında verilen eğitim ve gelişim olanaklarının yeterli olduğuna katılmayanlar %64, biraz katılıyorum diyenler ise %23’dür. Diğer şıklar oldukça düşük oranda kalmıştır. Bu sonuçlardan anlaşılacağı gibi anket uygulaması yapılan işletmenin, bireylerine yeni bilgi ve deneyim kazanmaya teşvik konusunda yetersiz kaldığı görülmektedir.

Grafik 3.7. İş Başında Verilen Eğitim ve Gelişim Olanaklarının Yeterliliği



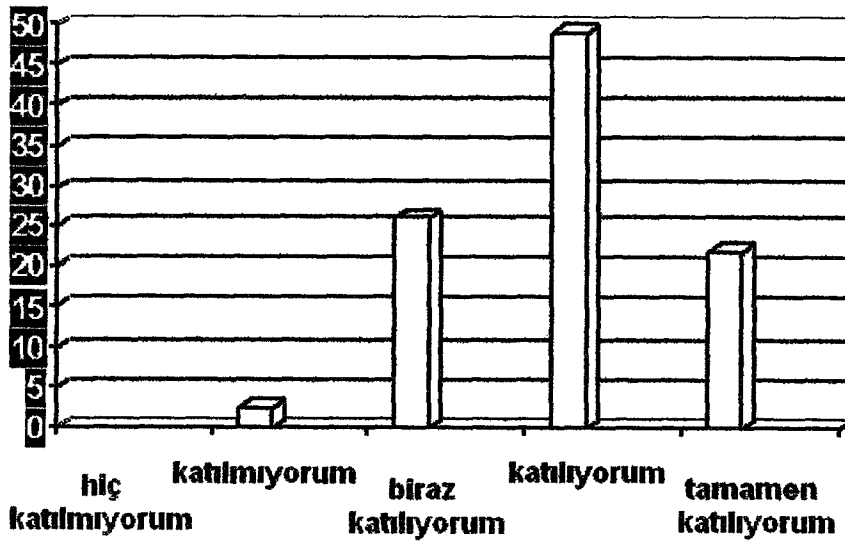
İşletme dışında verilen eğitim ve gelişim olanaklarının yeterliliğinin ölçüldüğü “iş dışında verilen eğitim ve gelişim olanakları yeterli olmaktadır” sorusuna verilen cevapların dökümü aşağıdaki grafikte görülmektedir. Grafik 3.8.’den anlaşılacağı gibi anket yapılan işletme çalışanları açısından iş dışında verilen eğitim ve gelişim olanaklarının yeterli olduğuna biraz katılıyorum diyenler %54, katılmıyorum diyenler ise %20’dir. Diğer şıklar oldukça düşük oranda kalmıştır. Ancak işletme çalışanlarının bu konuda isteksiz olduğu görülmektedir. Bundan, bireyler yeni bir kurs, seminer ve konferans gibi faaliyetlere katıldığında kendilerinden beklenen iş yükünün ilave bir karşılık verilmeden arttırıldığı kanaatinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu sorun üst yönetim tarafından gelişen bireyin maddi ve manevi ödüllendirilmesi ile çözülebilir. Ayrıca, işletmeninde iş dışında verilen bu tür eğitim ve gelişim olanaklarını daha da arttırması gerekmektedir.

Grafik 3.8. İş Dışında Verilen Eğitim ve Gelişim Olanaklarının Yeterliliği



Ankete katılanların “katıldığım eğitim ve gelişim programlarının gereğine hep inanmışımdır” sorusuna verdikleri cevapların oranları aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Grafik 3.9.’da görüleceği gibi çalışanlar bu soruya %49 katılıyorum, %22 ise tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu iki oranın toplamı %71’dir. Dolayısıyla çalışanların %71 oranında, katıldıkları eğitim ve gelişim programlarının gereğine hep inandıkları ve bu yönde gerçekleştirilecek programlara olumlu bir yaklaşım gösterecekleri anlaşılmaktadır.

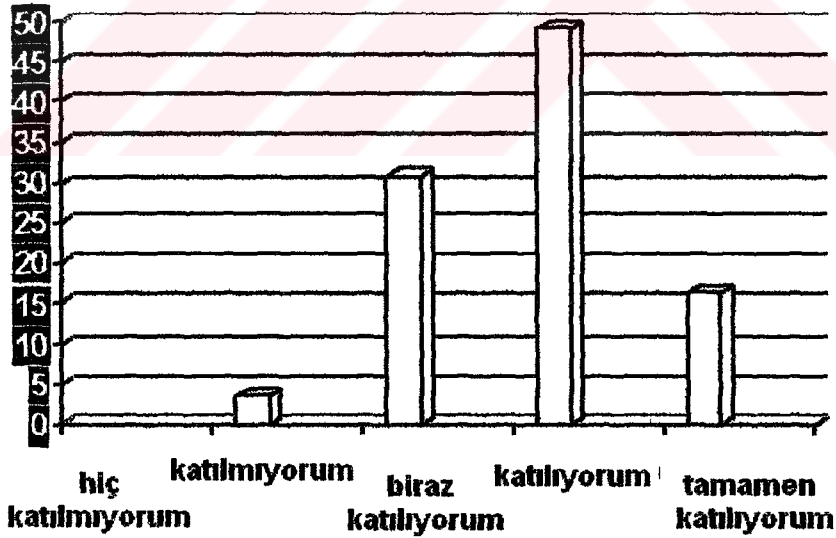
Grafik 3.9. Eğitim ve Gelişim Programlarının Gerekliliği



Çalışanlar açısından gelişim ve eğitim, iş yaşamına daha kolay uyum sağlama, adaptasyon yeteneğinin ve iş tatmininin artması, rekabet gücü kazanma, yüksek ücretli ve istikrarlı bir istihdam elde etme ve ilerleme fırsatları anlamına gelmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde, eğitim ve gelişim programlarının çalışanların verimi üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve alınan sonuçları değerlendirmek işletmeler ve çalışanlar açısından önemli hale gelmiştir. Çünkü, günümüzde çalışanın gelişimi iş gücü verimliliğini sürekli kılan bir özelliktir.

Ankete katılanların “şimdiye kadar katıldığım eğitim ve gelişim programları iş verimimi önemli ölçüde etkilemiştir” sorusuna verdikleri cevapların dökümü Grafik 3.10.’da gösterilmektedir. İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaştıracak eğitim ve gelişim programlarının etkisi, çalışanlar açısından %66 oranında katılıyorum ve tamamen katılıyorum olarak değerlendirilmiştir. Yani eğitim ve gelişim programlarının çalışanlar üzerinde oldukça olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

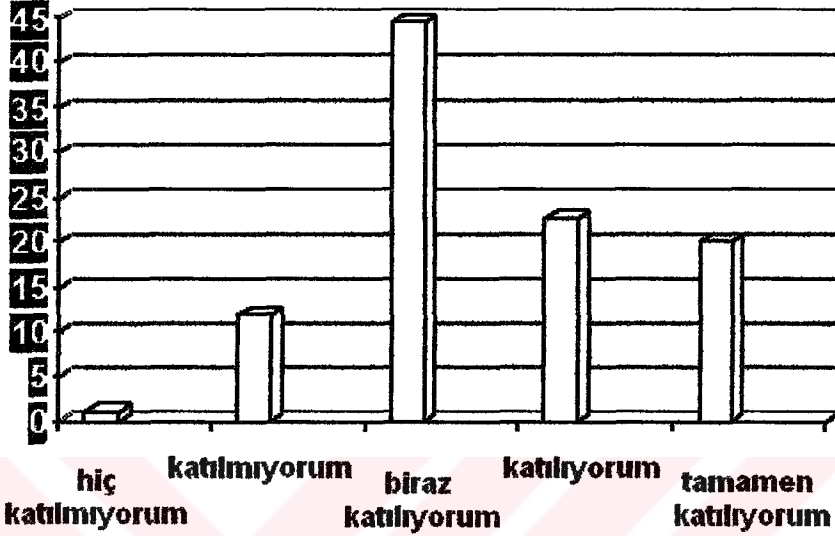
Grafik 3.10. Eğitim ve Gelişim Programlarının İş Verimi Üzerindeki Etkisi



Ankete katılanların “işletmede kendimi yetiştirmem ve geliştirmem için fırsat veriliyor” sorusuna verdikleri cevapların dökümü aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Grafik 3.11.’den anlaşılacağı gibi, işletme çalışanları kendilerini yetiştirme ve geliştirme konusunda işletme tarafından fırsat verildiğine %44’ü biraz katılıyorum, %22’si katılıyorum, %20’si ise tamamen katılıyorum olarak cevaplamışlardır. Dolayısıyla,

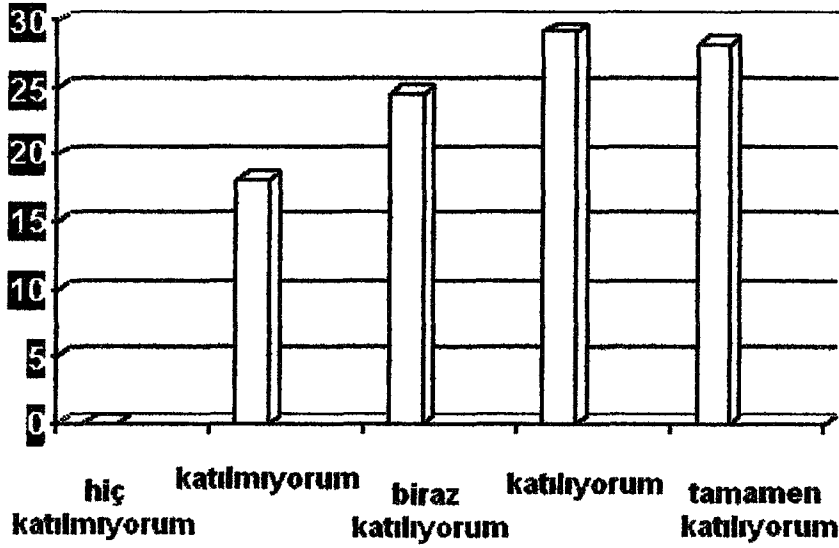
işletme çalışanlarına yönelik kendini geliştirme ve yetiştirme faktörü esas alınarak yapılan çalışmalar büyük oranda destek görmektedir.

Grafik 3.11. Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi İçin Verilen Fırsat



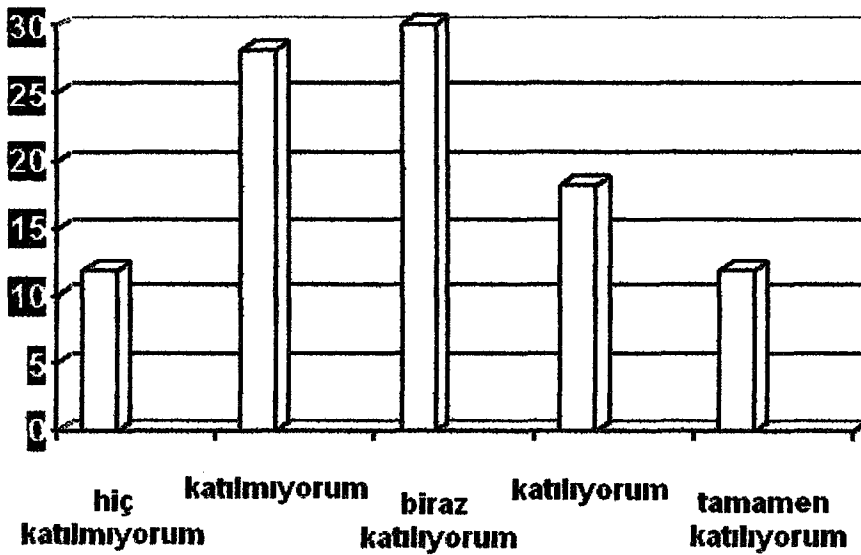
Anketin “yaptığım iş sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi zorunlu kılıyor” sorusuna verilen cevapların oranları aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Grafik 3.12.’de görüleceği gibi biraz katılıyorum, katılıyorum ve tamamen katılıyorum cevaplarının oranları hemen hemen birbirine yakındır. Bu üç cevabın oransal toplamı %81’dir. Çalışanların böyle bir ihtiyacı hissetmeleri ve bunu zorunluluk olarak kabul etmeleri öğrenme isteğini de beraberinde getirecek bir olgu ve gelişme olarak değerlendirilebilir.

Grafik 3.12. Yapılan İşin Gelişmeyi ve Öğrenmeyi Zorunlu Kılıyor Olması



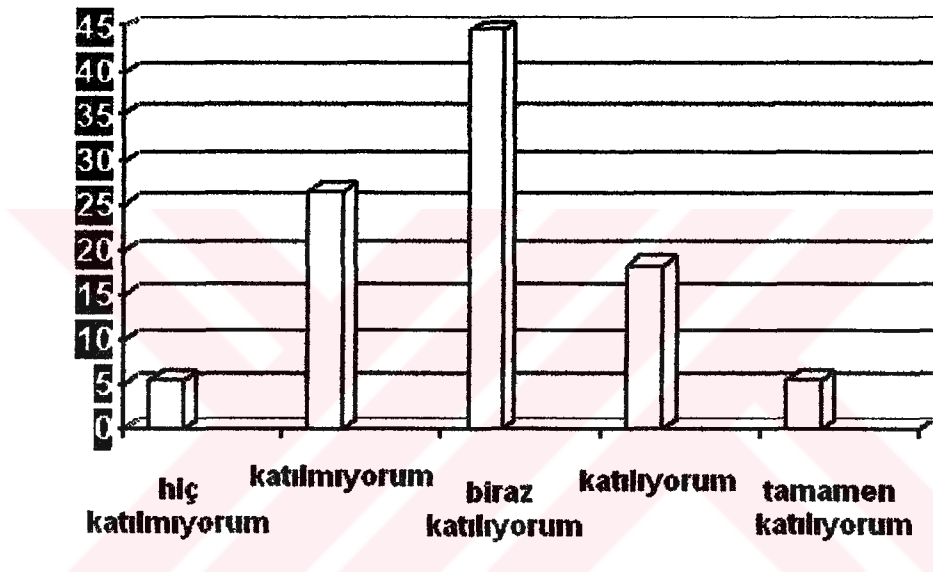
Anketin “işletme yaptığım işe önem verip, takdir ve teşvik ediyor” sorusuna verilen cevapların dökümü aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Grafik 3.13.’de çalışanların, %30’u yaptıkları işin yönetimce önem verilip takdir ve teşvik görüyor olmasına biraz katılıyorum cevabını verdikleri görülüyor. Diğer cevapların oranları oldukça düşük olması çalışanların, yöneticiler tarafından takdir ve teşvik edilmediklerini ve yaptıkları işe önem verilmediğinin göstergesidir. Bu durum çalışanların motivasyonu ve işe bağlılığı açısından oldukça önemlidir.

Grafik 3.13. Personelin İşine Verilen Önem, Takdir ve Teşvik



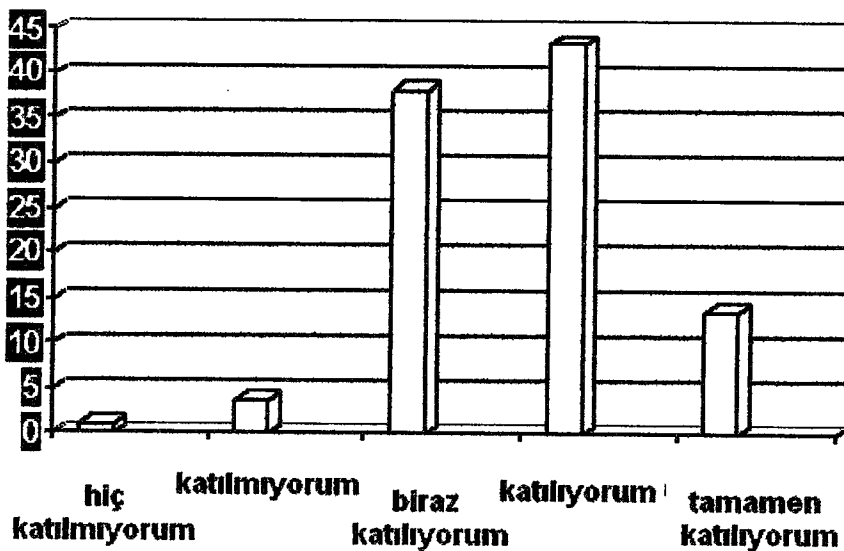
Anketin “yenilikler ve diğer konularda yönetim tarafından bilgilendiriliyorum” sorusuyla işletmenin bilgi paylaşımı tespit edilmeye çalışılmıştır. Grafik 3.14.’de cevapların oransal dağılımı gösterilmektedir. Grafikte, tamamen katılıyorum ve katılmıyorum cevaplarının oranları oldukça düşüktür. Bilgi paylaşımının derecesi bu kadar düşük olan bir işletmede çalışanların gelişimi kolay olacağı düşünülemez. Ancak, yönetimin bilgilendirmeye önem vermesi halinde, bilgiye, eğitime ve öğrenmeye bakış açısında olumlu bir gelişme göstereceğini bir derece de olsa yansıtabilir.

Grafik 3.14. Personelin Bilgilendirilmesi



Anketin “işletmede bir insan olarak değer görüyorum” sorusuna verilen cevapların oranları aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. İşletmelerde verimliliğin sağlanmasında en önemli unsur insan olduğuna göre, çalışana verilen insani değer derecesi, çalışanların verimliliğe etkisini etkileyecektir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin en önemli görevi çalışanlarına değer verdiğini göstermesidir. Anket sonuçlarının dökümünden işletmede bir insan olarak değer görmekteyim sorusuna %5 oranında olumsuz cevap verildiği görülmektedir. Soruya verilen diğer cevapların oranları toplamı oldukça yüksektir. Buradan hareketle işletmenin en önemli kaynağı olan insana değer vererek verimliliğe etkisi artırılabilir.

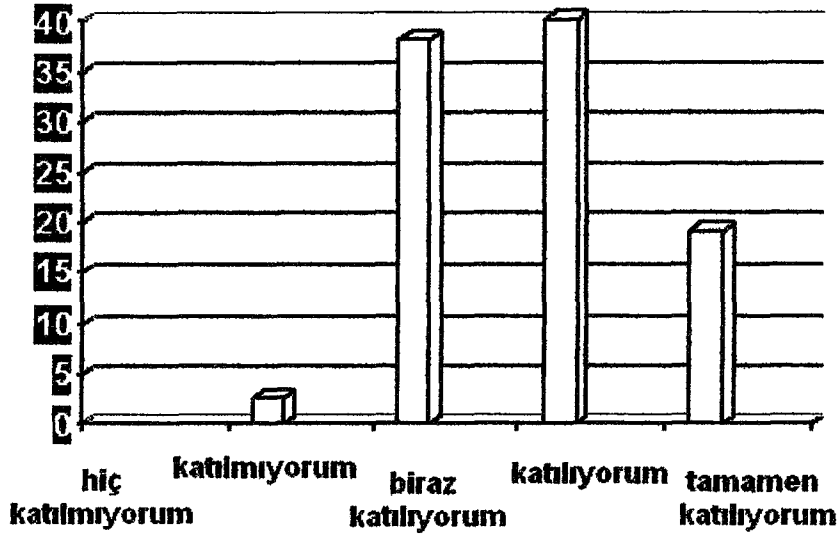
Grafik 3.15. Personele Bir İnsan Olarak Verilen Değer



Her çalışanın en önemli endişesi, işini yada pozisyonunu kaybetme korkusudur. İşletmelerde yaşanan yapısal ve teknolojik gelişmeler çalışanların işini kaybetme korkusunu arttırır. Çalışanların bu korkudan kurtulmuş olması halinde etkin ve verimli çalışmasına, üst basamak gereksinmelere yönelmesine yol açacaktır.

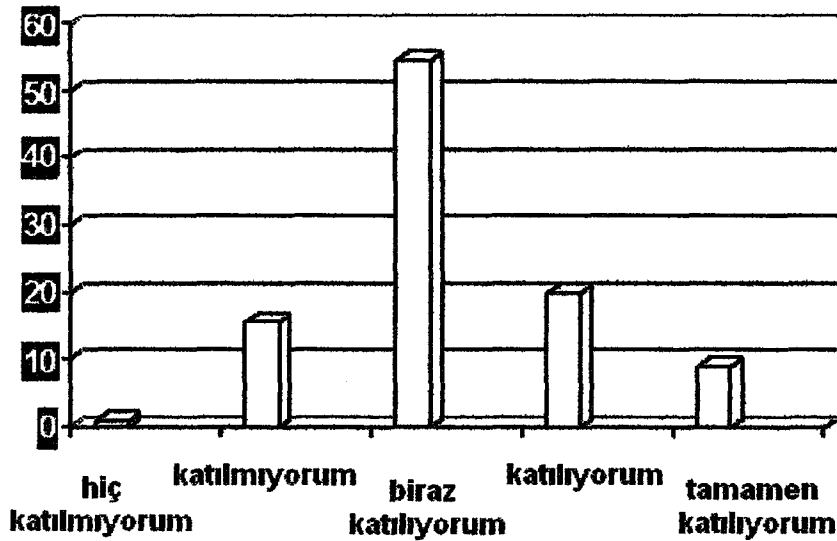
Anketin “işletmede, işten çıkarılma endişesi duymadan kendimi güvende hissediyorum” sorusu Moslow’un gereksinmeler hiyerarşisinin güvenlik gereksinmeleri kapsamındadır. Soruya verilen cevapların oransal dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Grafik 3.16.’da çalışanların %38’i biraz katılıyorum, %40’ı ise katılıyorum diye cevapladıkları görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların kendini güven altında hissetmesi işini kaybetmeyeceği güvencesini alması halinde, işletme ve bireysel amaçlarının örtüşmesi sağlanabilir. Ayrıca işletme verimliliğini arttırmada çalışanlar daha fazla çaba gösterirler.

Grafik 3.16. Personelin Güven Hissi



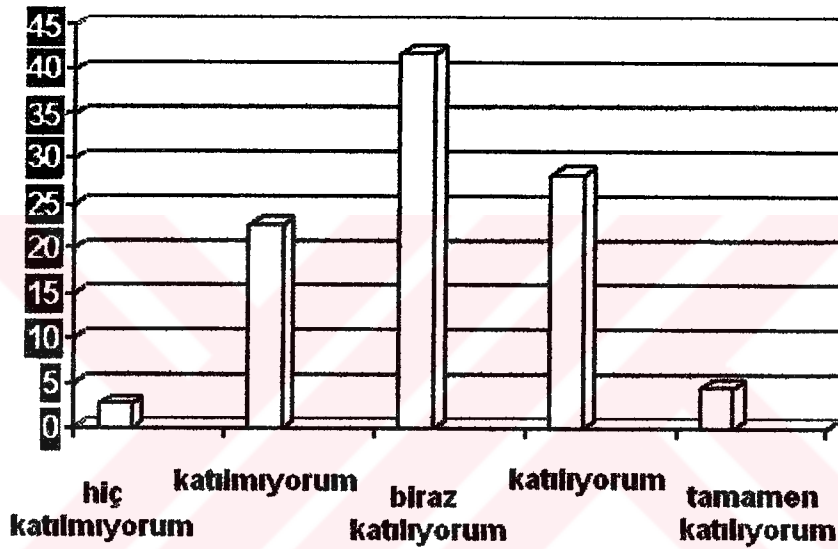
Anketin “**çalıştığım işletme yeni fikirlere açıktır**” sorusuna verilen cevapların dökümü aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Grafik 3.17. incelendiğinde olumlu cevapların oransal toplamı %85 olduğu görülmektedir. Bu da gösteriyor ki verimliliği her geçen gün arttırmak isteyen bir işletme için ümit vericidir. Çalışanlarının kendi gelişimlerini sağlama gayretinde olan işletme yönetimi, yeni fikirlere açık ve çalışanlarının gayretlerini eyleme dönüştürmede yardımcı olmaktadır.

Grafik 3.17. İşletmenin Yeni Fikirlere Tutumu



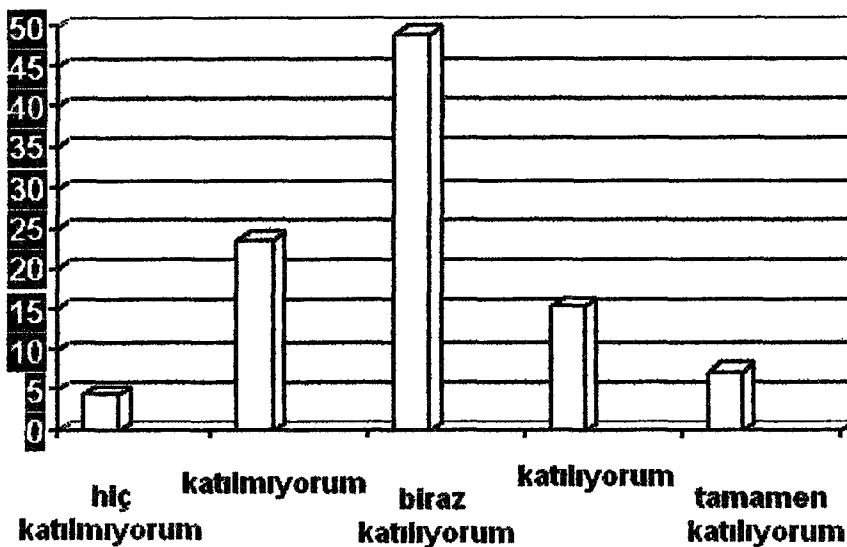
İşletme çalışanlarının güçlendirilmesi, işletme kararlarına katılımın sağlanmasıyla yakından ilgilidir. Grafik 3.18.'de “bir çalışan olarak işletmemde fikirlerime danışılmakta ve görüşlerim alınmaktadır” sorusuna ankete katılan çalışanların %42'si biraz katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre, işletme çalışanlarının kararlara katılımının yeterli olmadığı söylenebilir. Oysa ki, çağdaş yönetim anlayışının ve çalışanları güçlendirmenin bir gereği olarak işletme yönetimi, kendi yetki çerçevesinde, çalışanların fikir ve görüşlerini söylemesini sağlamak durumundadır.

Grafik 3.18. Katılımı Sağlama



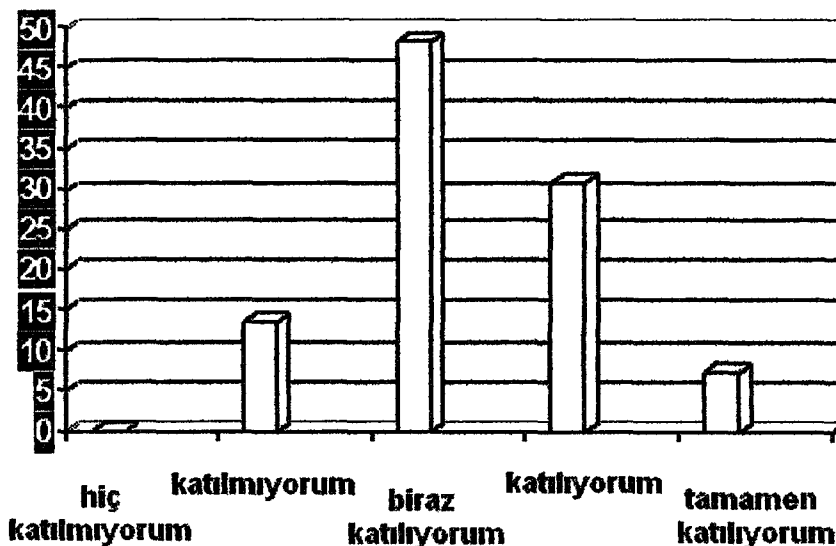
Anketin “yeni fikirler üretme konusunda yönetimden teşvik görüyorum” sorusuna verilen cevapların dökümü aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Verimliliğin en büyük kaynaklarından biri de yaratıcı çalışanlardır. Çalışanlar kendilerine imkan tanıdığı ölçüde yaratıcılıklarını arttırabilmektedirler. Grafik 3.19.'da ankete katılanların %49'u yeni fikir üretme konusunda yönetimin teşvikçi olduğuna biraz katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Ancak işletmenin, bireyleri yeni fikirler üretme konusunda teşvik etmede yetersiz kaldığı söylenebilir.

Grafik 3.19. Fikir Üretmede Personele Verilen Teşvik



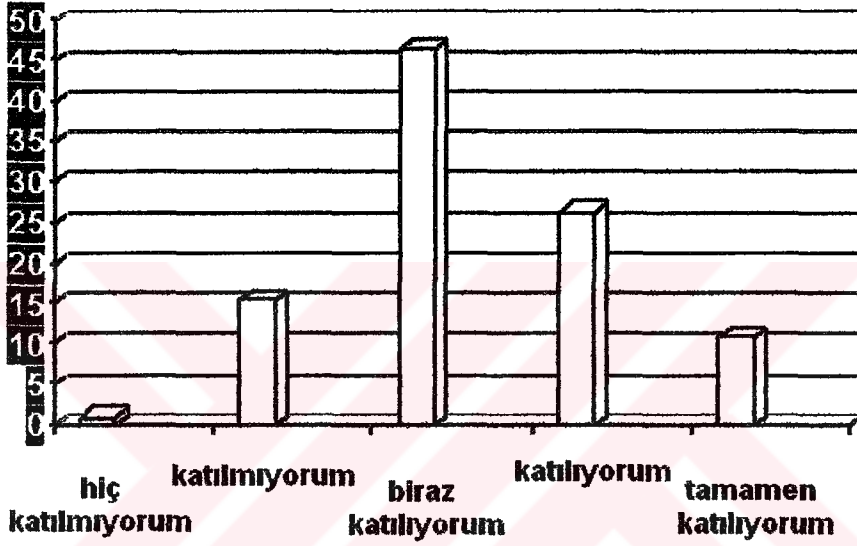
Yaratıcı düşüncelerini denemek ve geliştirmek bireysel gelişimin gerçekleştirilmesini sağlayan etkenlerdendir. Anketin “yaratıcı düşüncelerimi denemek ve geliştirmek için uygun bir işyeri ortamına sahibim” sorusuna, işletme çalışanlarının büyük bir kısmı kararlara katılmaya uygun bir işyeri ortamına sahip oldukları şeklinde görüş bildirmişlerdir. Çalışanların yaratıcı düşüncelerini ve yeni fikirlerini denemek ve geliştirmek için uygun bir işyeri ortamına hemen hemen sahip olduklarını Grafik 3.20.’ye bakarak söylenebilir.

Grafik 3.20. Yaratıcı İşyeri Ortamı



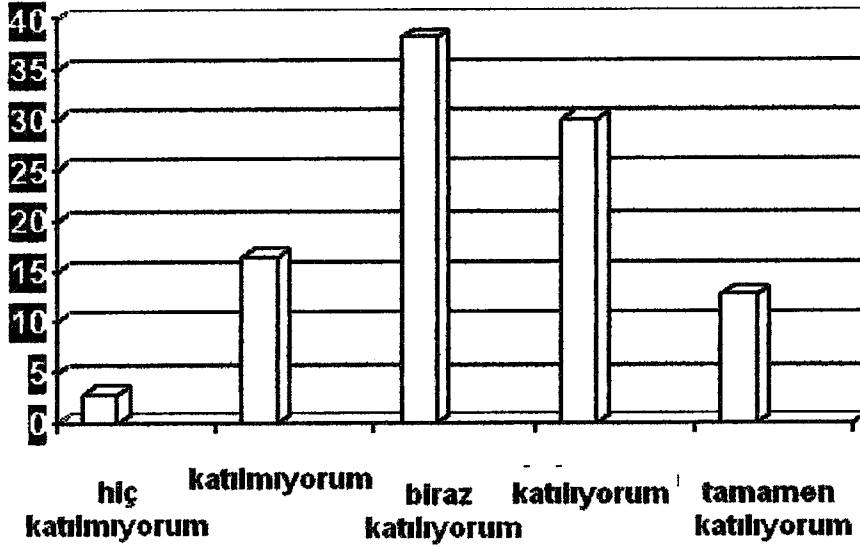
Ankete katılanların “işletmede tespit ettiğim problem ve çözüm önerilerine yönetimde önem verilmektedir” sorusuna verdikleri cevapların oransal dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Problemlerin çözümü konusunda fikirlerinin dikkate alındığına biraz katılıyorum diye belirtenlerin %46’lık oranı ile 13. sorudaki kararlara katılma oranının birbirine yakınlığı işletmede tam anlamıyla katılımcı bir yönetimin uygulanmadığı anlaşılmaktadır.

Grafik 3.21. Personelin Fikirlerine Verilen Önem



Anketin uygulandığı işletme çalışanlarının “yönetim, sorumlu olduğum işlerle ilgili yetkiyi bana devrediyor” sorusuna verdikleri cevapların dökümüne bakıldığında olumlu cevap verenlerin oranları toplamı %81 olduğu görülmektedir. Yetki devrindeki %81’lik bu oran işletme kararlarına katılımcılığın, düşünce üretme ve fikir belirtme yönünde uygulanmasından daha çok yönetimin yetki ve sorumluluk ilişkisine önem verdiğini göstermektedir.

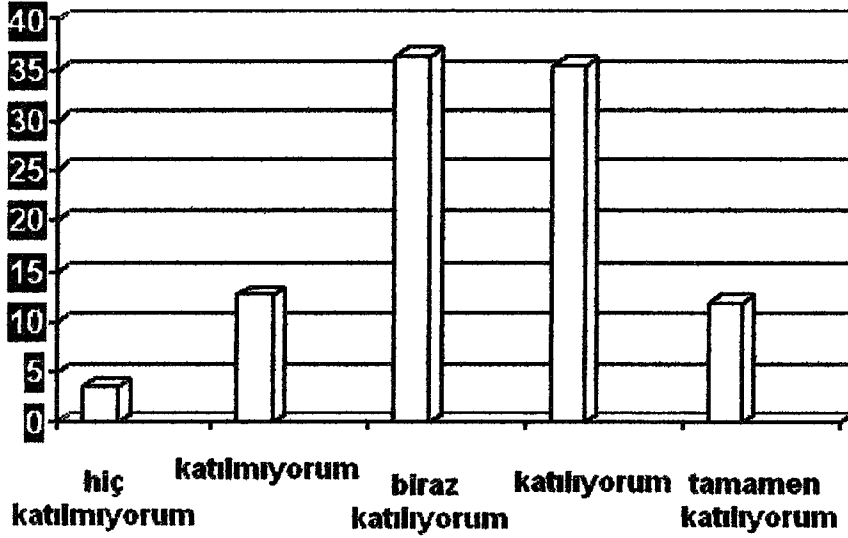
Grafik 3.22. Yetki Devri



Yetki devri, işletme çalışanlarının güçlendirilmesi için gerekli olan en önemli unsurlardan birisidir. Yetkilendirilmiş ve yeterli inisiyatif ve karar verme yetkisine sahip çalışan işletmenin faaliyetleri için güçlendirilmiş olacaktır. Yetkilendirilmemiş çalışan ise işlerin zamanında etkin ve verimli bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.

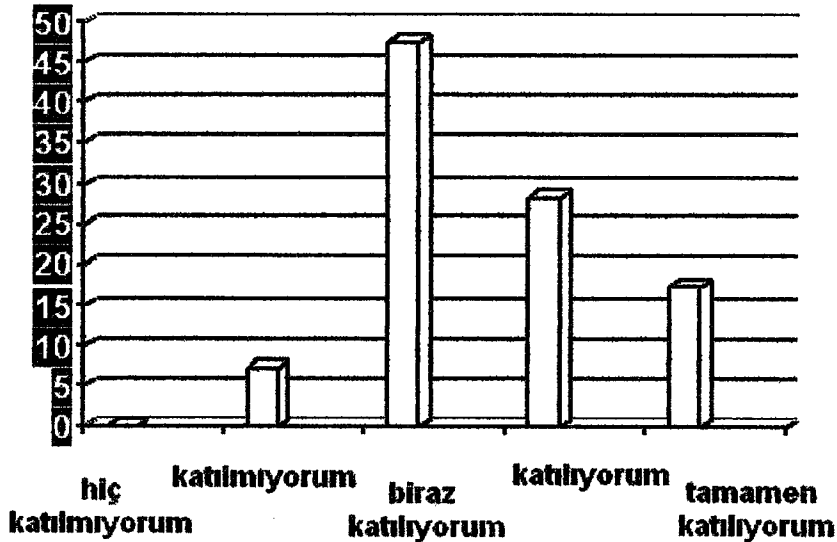
Anketin “işimi yapabilmem ve karşılaştığım sorunları çözebilmem için yeterli inisiyatif ve karar verme yetkisine sahibim” sorusuna verilen cevapların dökümü aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Soruya biraz katılıyorum diyenler %36, katılıyorum diyenler ise %35 oranındadır. İşletme, yeterli düzeyde yetki devrinin bulunduğu söylenebilir.

Grafik 3.23. Personelin Sahip Olduğu Karar Verme Yetkisi



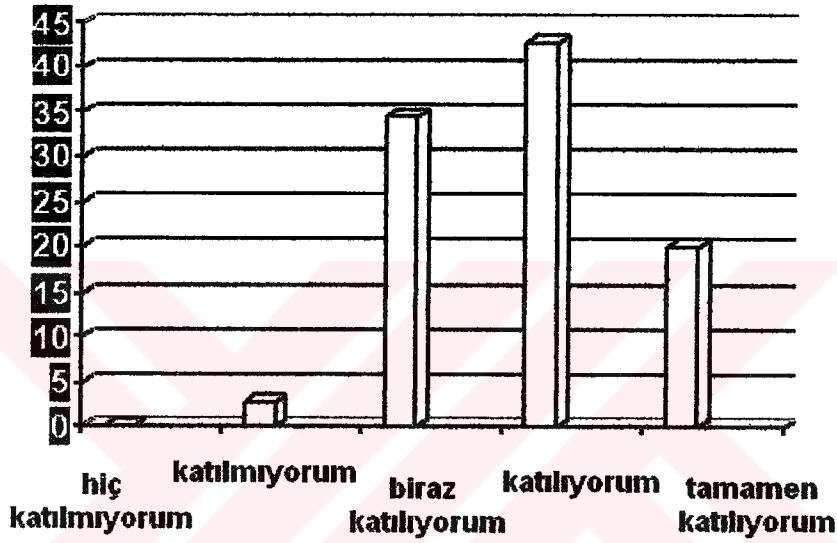
Çalışanların yeterli düzeyde motivasyona sahip olması, işlerini yüksek performansla yapabilmeleri için çok önemlidir. Anketin “işimden tatmin olmakta ve yeterli motivasyon düzeyine sahip bulunmaktayım” sorusuna, katılmıyorum cevabını verenlerin oranı %7 gibi oldukça düşük bir orandır. Buradan, işten duyulan tatmin duygusunun yüksek ve çalışanların iyi motive edildikleri sonucuna varılabilir. Dolayısıyla, yaptığı işten tatmin olup, işini zevkle yapanların oranının da yüksek olması bir işletme açısından oldukça iyi bir durumdur.

Grafik 3.24. Personelin İş Tatmini ve Motivasyonu



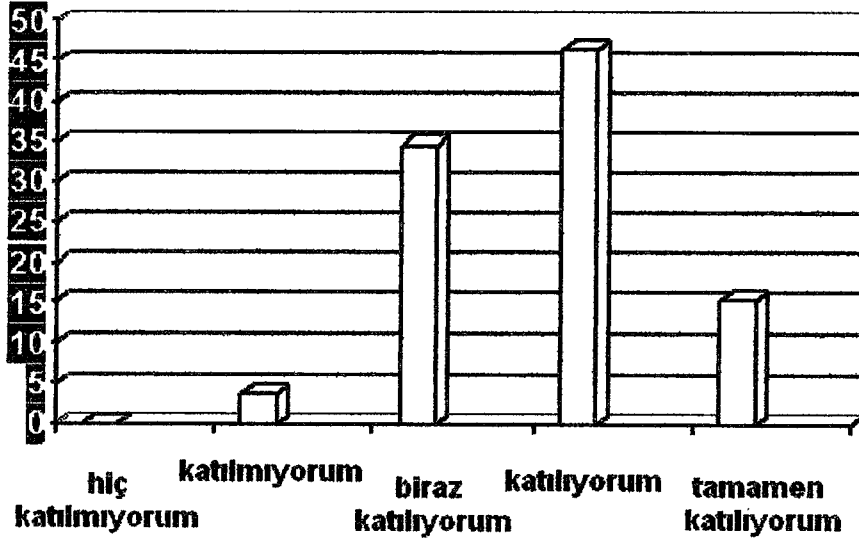
Anket uygulaması yapılan işletme çalışanlarının “işletmede herkes tarafından bilinen ve paylaşılan bir vizyon vardır” sorusuna verdikleri cevapların dökümü aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Grafik 3.25.’e bakılarak, işletmenin bir vizyonunun olduğu ve bunun çalışanlar tarafından paylaşılan bir vizyon olarak kabul edilip algılandığı söylenebilir. Çünkü, çalışanların etkinliği ve verimliliğinin artırılması amaçlanan bir işletmede vizyon bütün çalışanlarca bilinmeli ve desteklenmelidir.

Grafik 3.25. İşletme Vizyonu



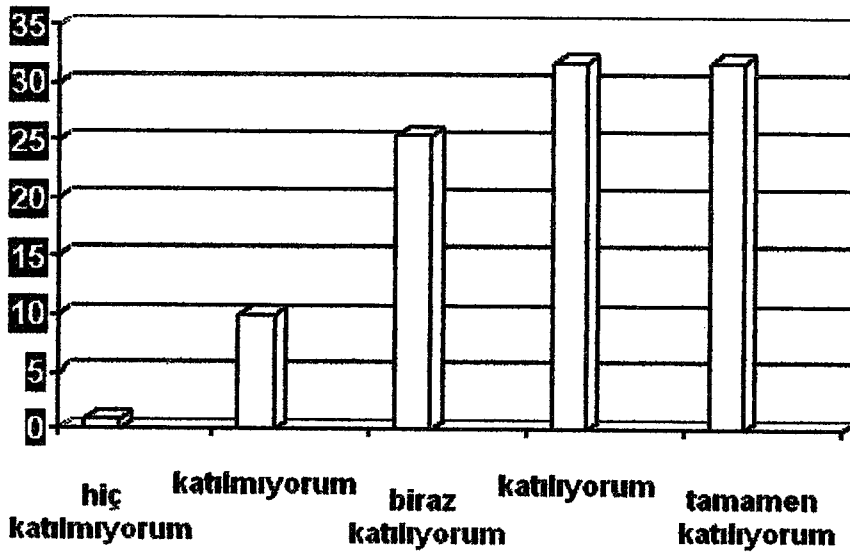
Uygulama yapılan işletmede ankete katılanların “bu vizyon, işletme çalışanı olarak kendimi geliştirmeme olanak tanımaktadır” sorusuna verdikleri cevapların yüzde dağılımları aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Grafik 3.26.’da çalışanların %46’sının soruya katılıyorum, %4 gibi çok düşük bir oranında katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Buda gösteriyor ki, işletme vizyonunun çalışanlar tarafından bilinen, paylaşılan bir vizyon olduğu ve bu vizyonun çalışanlara kendilerini geliştirmede olanak tanıdığıdır.

Grafik 3.26. Personelin Gelişiminde Vizyonun Etkisi



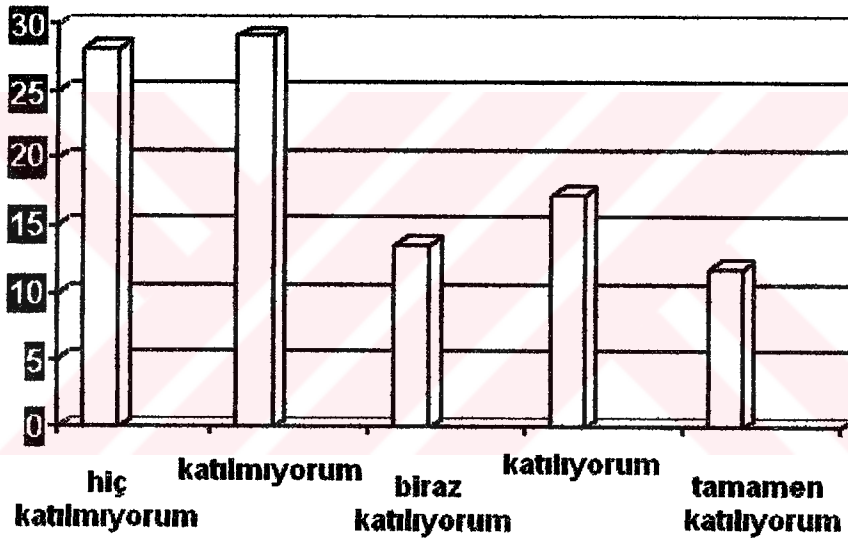
Anketin “sadece sorumlu olduğum işi değil, işletmemdeki tüm işlerin bir bütün olduğuna düşünüyorum” sorusuna verilen cevapların dökümü Grafik 3.27.’de gösterilmektedir. Soruya, katılıyorum ve tamamen katılıyorum cevabını verenlerin toplam oranı %64’dür. Bu aslında düşük bir oran olmamakla birlikte, çalışanların birinci derecede yaptıkları iş konusuna odaklanmış olabilecekleri varsayılabilir. İşletmedeki aidiyet duygusunun ve biz bilincinin çalışanlar arasında önemli oranda yerleşmiş olduğu söylenebilir. Yani, %50’nin üzerindeki bir oran genel olarak olumlu bir yaklaşımdır denilebilir.

Grafik 3.27. İşletmedeki Tüm İşlerin Bir Bütün Olması



Anketin “**çalıştığım işletmede maddi olmayan (takdirname, şilt-plaket, terfi, toplantılar vs.) motivasyon teknikleri etkin olarak uygulanmaktadır**” sorusuna verilen cevapların dökümü aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Çalışanların %28’i hiç katılmadığını, %29’u ise katılmadığını belirtmişlerdir. Yani, işletmede maddi olmayan motivasyon tekniklerinin uygulanması yönünde bir beklenti söz konusudur yada bu yönde yetersizlik vardır. İşletmede, çalışanların bu gereksinimini tatmin edecek düzenlemelerin olması gerektiğinin göstergesidir. Ayrıca, işgücü verimliliği ve iş tatmini açısından maddi olmayan motivasyon teknikleri önemli bir faktör konumundadır.

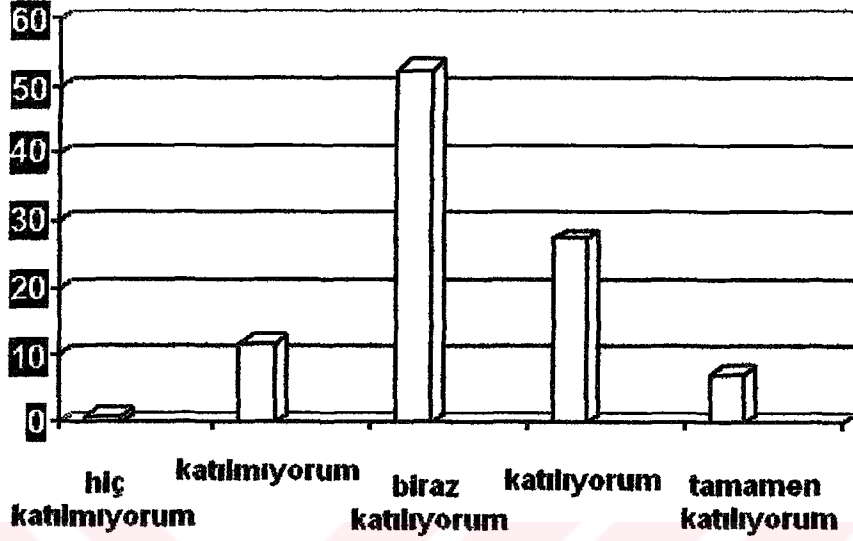
Grafik 3.28. Maddi Olmayan Motivasyon Tekniklerinin Etkinliği



Motivasyon; çalışanlarını işletme amaçlarıyla bütünleştirmeyi, ortak bir noktada buluşturmayı, işletmenin etkinliği ve verimliliğini sağlamak için istekli çalıştırmayı sağlar. Bundan dolayı, işletmede verimlilik ile motivasyon birbiriyle doğrusal olarak ilişkilidir. Uygulama yapılan işletme açısından anketin “**çalıştığım işletmede, maddi (ikramiye, ücret artışı, ücretsiz izin, vs.) motivasyon teknikleri etkin olarak uygulanmaktadır**” sorusuna verilen cevapların dökümüne bakıldığında, çalışanların etkin ve verimli bir çalışma için maddi motivasyon tekniklerinin etkin olarak uygulandığına %53 oranında biraz katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Bu oran çok düşük olmamakla beraber işletme, birey ve işletme amaçlarının örtüşmesi ve

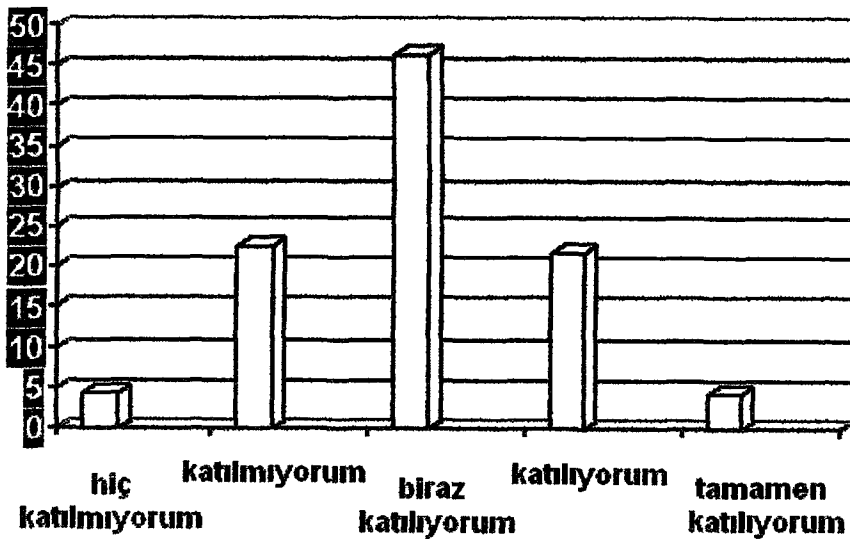
verimliliğin artması açısından maddi motivasyon tekniklerinin etkinliğini daha da arttırmalıdır.

Grafik 3.29. Maddi Motivasyon Tekniklerinin Etkinliği



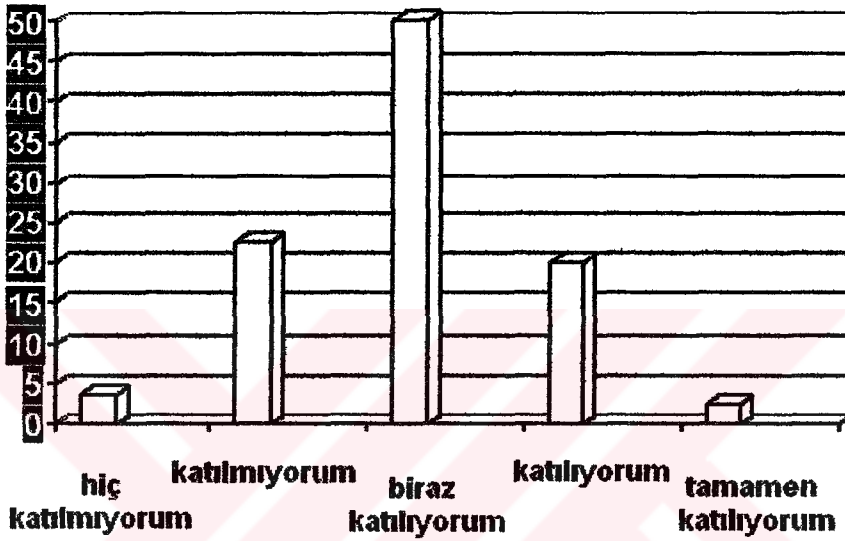
Anketin “işletme, performansımı değerlendirirken bireysel çabalarımı tarafsız bir şekilde dikkate almaktadır” sorusuna verilen cevapların dökümü aşağıdaki grafikte görüldüğü gibidir. Ankete katılanların toplam %73’ü olumlu cevap vererek, bireysel çabalarının işletme tarafından tarafsız bir şekilde dikkate alındığını yani ödüllendirildiklerini ifade etmişlerdir. Buradan, ödüllendirilmiş başarının veya çabanın uzun süreceği, diğerlerine de örnek olacağı ve benimsenileceği anlaşılabilir.

Grafik 3.30. Performans Değerlendirmede Bireysel Çabalar



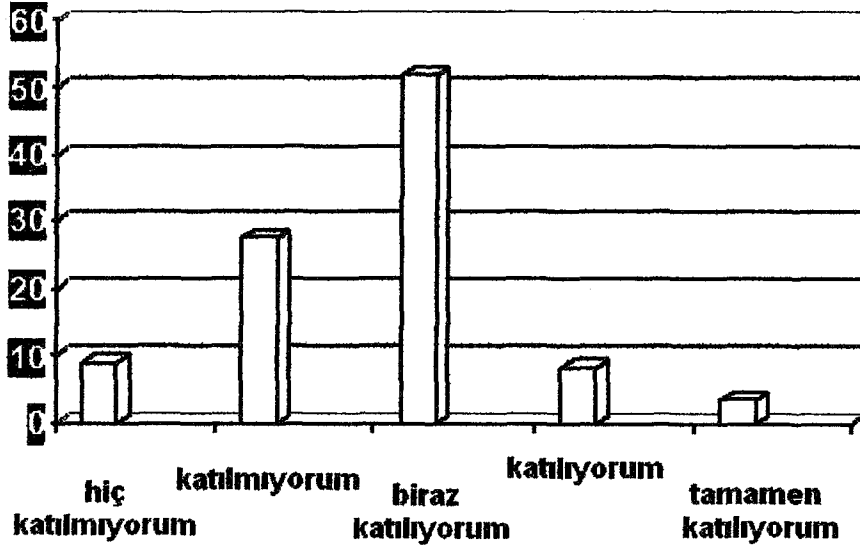
Performans değerlendirmelerinin başarıya ve üretilen katma değere göre yapılması çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yapacak ve motivasyonun artmasını sağlayacaktır. Ankete katılanların “işletme performansımı değerlendirirken üretime katkı sağlayan düşüncelerimi dikkate alıyor” sorusuna toplam %74'lük kısmının olumlu cevap vermesi çalışanların başarıya yönelmesinde etkili olabilecektir.

Grafik 3.31. Performans Değerlendirmede Üretime Katkı Sağlayan Düşünceler



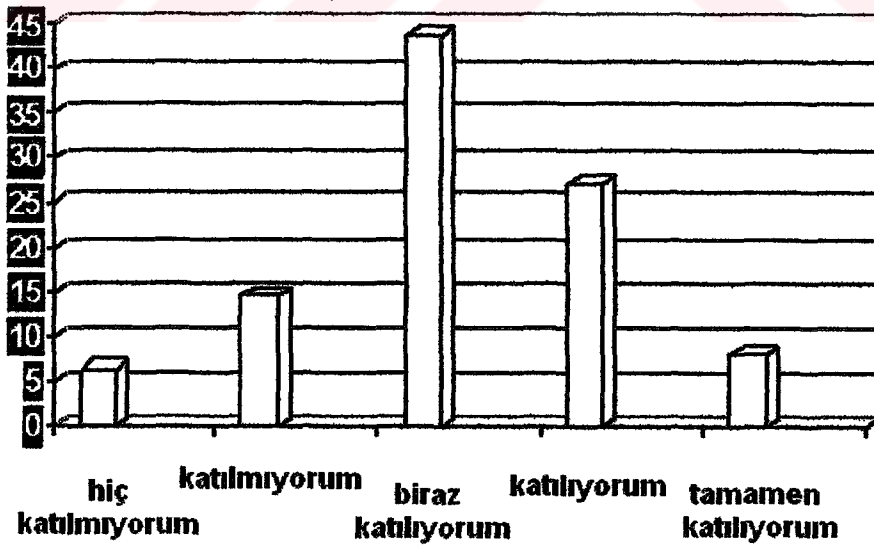
Uygulama yapılan işletme çalışanlarının anketin “verimlilik, kalite ve tasarruf konularında çabalarım ödüllendiriliyor” sorusuna verdikleri cevapların dökümü aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Grafik 3.32. incelendiğinde ankete katılanların bu soruya %50'sinden fazlasının olumlu cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İşletmede, ödüllendirme sisteminin uygulandığı söylenebilir. Dolayısıyla, performans arttırmada içsel ve dışsal ödüllerin önemli bir yeri vardır.

Grafik 3.32. Çabaların Ödüllendirilmesi



Daha çok kişisel gelişim ve öğrenme durumunu belirlemeye yönelik “işimle ilgili kitap, dergi ve diğer yayınları okuyor ve takip ediyorum” sorusuna olumlu cevap verenlerin oransal toplamı %79’dur. Bu sonuç, 7. soruyla birlikte değerlendirilirse oldukça olumlu bir oran olarak kabul edilebilir.

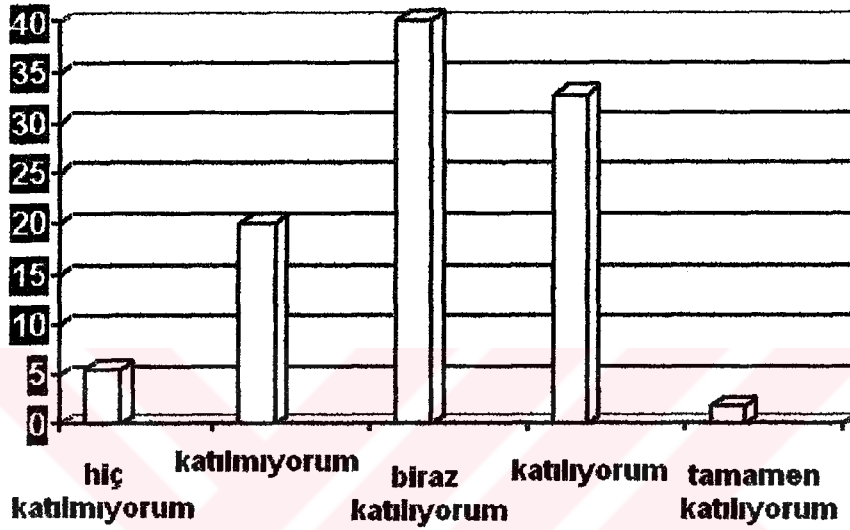
Grafik 3.33. İşle İlgili Yayınların Takibi



Anketin “işletme içerisinde kendi kendimi kontrol ederek gelişimimi sağlayabiliyorum” sorusuna verilen cevapların dökümü Grafik 3.34.’de

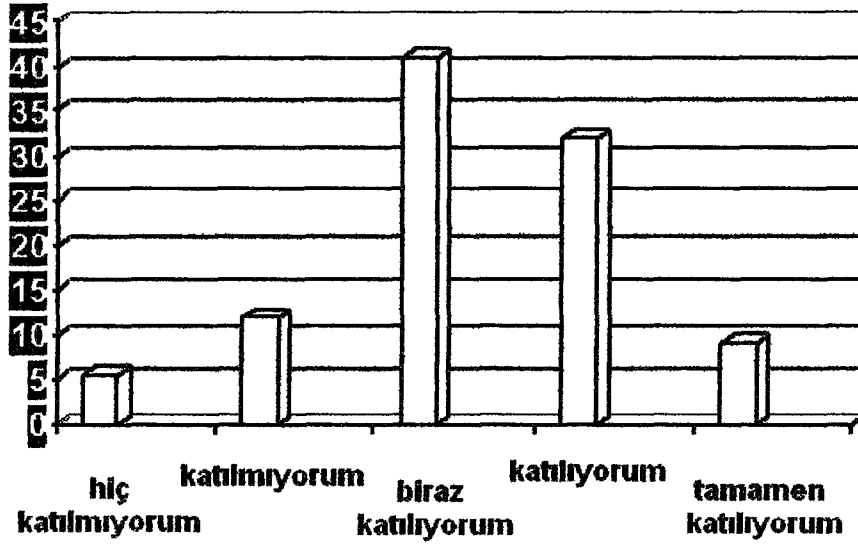
gösterilmektedir. Grafik 3.34. den anlaşılacağı gibi ankete katılanların %75'lik kısmının olumlu cevap vermesi, işletmenin bireylere gelişme konusunda olanak, ortam ve fırsat tanıdığına göstergesidir. Dolayısıyla bu sonuç, anketin 6. sorusuyla değerlendirildiğinde oldukça olumlu bir oran olarak kabul edilebilir.

Grafik 3.34. Personelin Oto Kontrolü



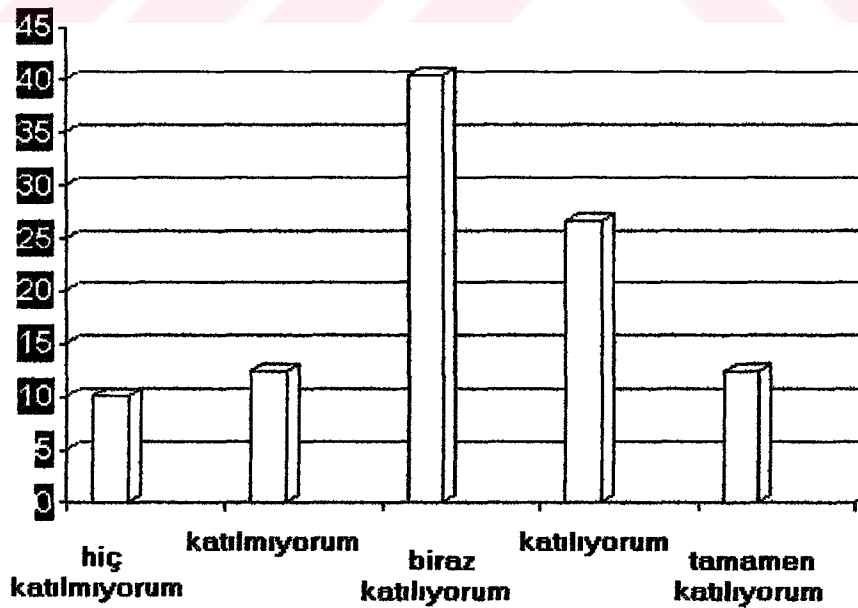
Ankete katılanların “yaptığım hatalardan ders alıyorum” sorusuna verdikleri cevapların dökümü aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Grafik 3.35. incelendiğinde, bu soruya katılanların %40'nın biraz katılıyorum, %31'inin katılıyorum cevabını verdikleri anlaşılmaktadır. Diğer cevapların oranları oldukça düşüktür. Buna göre, bireysel gelişim için çok önemli olan hatalardan ders alma konusunda işletme bireylerinin yeterli bir bilince sahip oldukları söylenebilir. Bu bilinç, bireysel gelişimini sağlama yolundaki bir birey için çok önemli bir dinamiktir.

Grafik 3.35. Hatalardan Ders Alma



Anketin “evimde bilgisayar teknolojisinden yararlanıyorum” sorusuna verilen cevapların dökümü aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Grafik 3.36. incelendiğinde, ankete katılanların %78’lik kısmının evinde bilgisayar kullandığı yada bilgisayar kullanmayı bildiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, bireylerin kendilerini geliştirmek için genelde bir gayret içinde oldukları düşünülebilir.

Grafik 3.36. Personelin Bilgisayar Kullanımı



3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

“**H₁**: Deneklerin, eğitim ve gelişim olanaklarının her kademedeki çalışan için eşit şekilde sunulmasına ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 19,738 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi (df)=16 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\text{t}}=26,30$) küçük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle görevleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“**H₂**: Deneklerin, katıldıkları eğitim ve gelişim programlarının gereğine inanmalarına ilişkin görüşleri ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 8,285 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi (df)=9 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\text{t}}=16,92$) küçük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“**H₃**: Deneklerin, işletmede işten çıkarılma endişesi duymadan kendilerini güvende hissetmelerine ilişkin görüşleri ile meslekte çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 3,579 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi (df)=12 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\text{t}}= 21,03$) küçük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle meslekte çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“**H₄**: Deneklerin, işletmede fikirlerine danışılması ve görüşlerinin alınmasına ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 18,336 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi (df)=16 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\text{t}}=26,30$) küçük çıktığı

için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle görevleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“**H₅**: Deneklerin, yönetimin sorumlu olduğu işlerle ilgili yeterli derecede yetkiyi onlara devretmesine ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 10,704 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi (df)=16 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_t = 26,30$) küçük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle görevleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“**H₆**: Deneklerin, işletmenin çalışanların performansını değerlendirirken bireysel çabaları dikkate almasına ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 14,523 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi (df)=16 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_r = 26,30$) küçük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle görevleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“**H₇**: Deneklerin, işletmenin çalışanların performansını değerlendirirken üretime katkı sağlayan düşünceleri dikkate almasına ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 22,019 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi (df)=16 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_r = 26,30$) küçük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle görevleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“**H₈**: Deneklerin, yaptıkları hatalardan ders almaları ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 5,368 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi (df)=10 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri

tablodaki değerden ($X^2= 18,31$) küçük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“H₉: Deneklerin, evlerinde bilgisayar teknolojisinden yararlanıyor olmaları ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinden çıkan sonuçlar Tablo 3.1.’de görülmektedir.

Tablo 3.1. Çalışanların Bilgisayar Kullanımı Değişkenine İlişkin Görüş Dağılımının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Görüş/ Öğrenim Durumu	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
İlkokul	2	9	6	6	1	24
%	8,3%	37,5%	25,0%	25,0%	4,2%	100,0%
Ortaokul	4	2	4	8	1	19
%	21,1%	10,5%	21,1%	42,1%	5,3%	100,0%
Lise	4	2	24	15	9	54
%	7,5%	1,9%	45,3%	28,3%	17,0%	100,0%
Üniversite ve Üstü	1	2	10			13
%	7,7%	15,4%	76,9%			100,0%
Toplam	11	15	44	29	15	110
%	10,1%	12,4%	40,4%	26,6%	12,4%	100,0%

Tablo 3.1.’e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 21,440 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi (df)=16 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2=21,03$) büyük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tabloya bakıldığında deneklerin öğrenim düzeyi arttıkça “evimde bilgisayar teknolojisinden yararlanıyorum.” ifadesine ilişkin görüşlerinde olumlu bir değişme görülmektedir. Öğrenim düzeyi yükselen çalışanın, bilgisayar teknolojisinden yararlanmanın kendi bireysel gelişimini sağlamaya yönelik bir etken olduğunu anlaması daha da kolaylaşmakta ve imkanlar elverdiği ölçüde bunu değerlendirmektedir.

“**H₁₀**: Deneklerin, yönetim sorumlu olduğu işlerle ilgili yeterli derecede yetkiyi onlara devretmesine ilişkin görüşleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinden çıkan sonuçlar Tablo 3.2.’de görülmektedir.

Tablo 3.2. Yeterli Derecede Yetki Devrinin Yapılması Değişkenine İlişkin Görüş Dağılımının Yaş Dilimlerine Göre Dağılımı

Görüş/ Yaş Dilimi	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
18-25		4	7	5	2	18
%		22,2%	38,9%	27,8%	11,1%	100,0%
26-30	1	6	14	13	6	40
%	2,5%	15,0%	35,0%	32,5%	15,0%	100,0%
31-35	1	7	15	11	5	39
%	2,6%	17,9%	38,5%	28,2%	12,8%	100,0%
36-40			3	4		7
%			42,9%	57,1%		100,0%
41-52	1	1	3		1	6
%	16,7%	16,7%	50,0%		16,7%	100,0%
Toplam	3	18	42	33	14	110
%	2,7%	16,4%	38,2%	30,0%	12,7%	100,0%

Tablo 3.2.’e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 18,504 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi (df)=8 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{f=15,51}$) büyük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tabloya bakıldığında deneklerin yaşları ilerledikçe “yönetim sorumlu olduğum işlerle ilgili yeterli derecede yetkiyi bana devrediyor.” ifadesine ilişkin görüşlerinde olumlu bir değişme görülmektedir. Bunun nedeni; çalışanların yaşı ilerledikçe genellikle kıdemleri artacağı için sorumluluklarının da artacağı realitesidir.

“**H₁₁**: Deneklerin, işletmenin çalışanların performansını değerlendirirken bireysel çabaları dikkate almasına ilişkin görüşleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinden çıkan sonuçlar Tablo 3.3.’de görülmektedir.

Tablo 3.3. Performans Değerlendirmede Bireysel Çabaların Dikkate Alınması Değişkenine İlişkin Görüş Dağılımının Yaş Dilimlerine Göre Dağılımı

Görüş/ Yaş Dilimi	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
18-25	2	2	11	3		18
%	11,1%	11,1%	61,1%	16,7%		100,0%
26-30	2	9	21	7	1	40
%	5,0%	22,5%	52,5%	17,5%	2,5%	100,0%
31-35	1	10	13	13	2	39
%	2,6%	25,5%	33,3%	33,3%	5,1%	100,0%
36-40		3	2	1	1	7
%		42,9%	28,6%	14,3%	14,3%	100,0%
41-52		1	4		1	6
%		16,7%	66,7%		16,7%	100,0%
Toplam	5	25	51	24	5	110
%	4,5%	22,7%	46,4%	21,8%	4,5%	100,0%

Tablo 3.3.'e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 25,968 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi(df)=8 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=15,51$) büyük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tabloya bakıldığında deneklerin yaşları ilerledikçe “işletme, performansı değerlendirirken bireysel çabalarını dikkate alıyor.” ifadesine ilişkin görüşlerinde olumlu yönde bir değişme görülmektedir. Yaş ve kıdem ilerledikçe, çalışanın işletme için yeni stratejik çözümler üretmesinde bir artış gözlenmektedir. İşletme, çalışanın bireysel başarılarını göz önünde tutmakta ve ödüllendirmektedir. Çalışanlar, işletmenin birer parçası olduklarına ve işletmeyi geliştirici faaliyetlerde bulunabildiklerine inanmaktadırlar.

“**H₁₂**: Deneklerin, işletmenin yeni fikirlere açık olmasına ilişkin görüşleri ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinden çıkan sonuçlar Tablo 3.4.'de görülmektedir.

Tablo 3.4. İşletmenin Yeni Fikirlerle Açık Olması Değişkenine İlişkin Görüş Dağılımının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Görüş/ Öğrenim Durumu	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
İlkokul		3	10	4	7	24
%		12,5%	41,7%	16,7%	29,2%	100,0%
Ortaokul		6	11	2		19
%		31,6%	57,9%	10,5%		100,0%
Lise	1	6	33	12	2	54
%	1,9%	11,3%	61,1%	22,6%	3,8%	100,0%
Üniversite ve Üstü		2	6	4	1	13
%		15,4%	46,2%	30,8%	7,7%	100,0%
Toplam	1	17	60	22	10	110
%	0,9%	15,6%	54,4%	20,2%	9,2%	100,0%

Tablo 3.4.'e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 22,384 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi (df)=12 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{f=21,03}$) büyük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tabloya bakıldığında deneklerin öğrenim düzeyi arttıkça “çalıştığım işletme yeni fikirlere açıktır.” ifadesine ilişkin görüşlerinde olumlu yönde bir artış olduğu görülmektedir. Çalışanlarının öğrenim düzeyi artan bir işletmenin yeni fikirlere ve yaratıcılığa açık olması da kaçınılmazdır. Öğrenim düzeyi artan çalışan gizli kalmış, gelişmemiş güç ve yeteneklerini bulur, değerlendirir ve geliştirir. Kendini bilen çalışan, beklentileri ve amaçları arasında bağlantı kurup, güçlerini, yetenek ve olanaklarını iyi kullanmayı başarabilir. Böylece; örgütsel ortam ve koşullar elverdiği ölçüde orijinal ve değişime meraklı, açık fikirli, araştırmadan bıkmayan, ısrarcı, sorun çözmeye odaklanmış, yeni fikirlere açık kimseler istenilen yaratıcılığı gerçekleştirecektir.

“**H₁₃**: Deneklerin, yeni fikirler üretme konusunda yönetimden teşvik görüyor olmalarına ilişkin görüşleri ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinden çıkan sonuçlar Tablo 3.5.'de görülmektedir.

Tablo 3.5. Fikir Üretmede Çalışanlara Verilen Teşvik Değişkenine İlişkin Görüş Dağılımının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Görüş/ Öğrenim Durumu	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
İlkokul	2	7	8	2	5	24
%	8,3%	29,2%	33,3%	8,3%	20,8%	100,0%
Ortaokul		7	9	3		19
%		36,8%	47,4%	15,8%		100,0%
Lise	3	10	32	7	2	54
%	5,7%	18,9%	59,3%	13,2%	3,8%	100,0%
Üniversite ve Üstü		2	5	5	1	13
%		15,4%	38,5%	38,5%	7,7%	100,0%
Toplam	5	26	54	17	8	110
%	4,6%	23,9%	49,1%	15,6%	7,3%	100,0%

Tablo 3.5.'e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 21,538 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi (df)=12 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_f=21,03$) büyük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tabloya bakıldığında deneklerin öğrenim düzeyi arttıkça “yeni fikirler üretme konusunda yönetimden teşvik görüyorum.” ifadesine ilişkin görüşlerinde artı yönde bir değişme olduğu görülmektedir. Öğrenim düzeyi artan çalışan, yaratıcılığını eyleme dönüştürmede yönetimden teşvik görmektedir. Öğrenim düzeyi arttıkça çalışan, fikirlerine değer verilmesi, fikirlerinin objektif değerlendirmesi, fikirlerin özgür dolaşımının sağlanması ve daha iyi fikirlerin geliştirilmesi için yönetimin çalışanlarını yeni fikir geliştirmeye teşvik etmesi gerektiğini düşünmektedir.

“**H₁₄**: Deneklerin, işletme içerisinde kendi kendilerini kontrol ederek gelişimlerini sağlayabilmelerine ilişkin görüşleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin X^2 analizinden çıkan sonuçlar Tablo 3.6.'da görülmektedir.

Tablo 3.6. Çalışanların Otokontrolü Değişkenine İlişkin Görüş Dağılımının Görevlere Göre Dağılımı

Görüş/ Görev	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
İşçi	6	15	29	32	1	83
%	7,3%	18,3%	34,9%	39,0%	1,2%	100,0%
Usta Başı		2	5	3	1	11
%		18,2%	45,5%	27,3%	9,1%	100,0%
Diğer			3	1		4
%			75,0%	25,0%		100,0%
Muhasebe		2	7			9
%		22,2%	77,8%			100,0%
Müdür- B.Şefi				3		3
%				100,0%		100,0%
Toplam	6	22	44	36	2	110
%	5,5%	20,2%	40,0%	33,0%	1,8%	100,0%

Tablo 3.6.'ya ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 27,420 çıkmıştır. Bulunan X^2 değeri ile serbestlik düzeyi (df)=16 ve $\alpha=0,05$ anlam düzeyinde X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_f=26,30$) büyük çıktığı için, deneklerin söz konusu görüşe katılım düzeyleriyle görevleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tabloya bakıldığında “işletme içerisinde kendi kendimi kontrol ederek gelişimimi sağlayabiliyorum.” ifadesine ustabaşı, muhasebe personeli ile müdür ve bölüm şeflerinin, diğer personele göre daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu orta ve üst düzey yönetim kademelerine çıkıldıkça otokontrolün daha yüksek gerçekleşmesinden kaynaklanmaktadır.

4. ANKET BULGULARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Yönetimin temel kaynağı insandır. Çünkü, yönetimin diğer kaynaklarını harekete geçirecek, yani onları işletme, kurum ve/veya kuruluşun vizyon ve misyonu doğrultusunda kullanacak, etkin ve verimli bir şekilde yönetecek olan insandır.

Kütahya Altın Çini ve Seramik Sanayi A.Ş.'i çalışanları, iş veriminin artırılması için eğitim ve gelişim programlarının gerekli olduğu kanaatindedirler. Ayrıca bu tür faaliyetleri, kendilerini geliştirmek için bir fırsat olarak görmektedirler. Ancak, özellikle seminer, kurs ve konferans gibi eğitim faaliyetlerine katılımında tam anlamıyla istekli olmadıkları görülmektedir. Çalışanların bu gibi faaliyetleri maddi ve manevi ödüllendirilmesi olmayan bir angarya olarak düşündükleri söylenebilir. Aynı zamanda , işletmenin iş başında verilen eğitim ve gelişim olanaklarına gereken önemi vermediği anlaşılmaktadır. İşletme vakit kaybetmeden çalışanlarını bu konuda bilinçlendirmeli ve bireylerin bu gibi faaliyetlere katılımını arttırmak için maddi ve manevi ödüllendirmeye gitmelidir.

İşletme, çalışanlarca bilinen ve paylaşılan bir vizyona sahiptir. Yönetimin, vizyon etrafında toplanan çalışanların yeni fikirler üretme konusunda teşvik etmede yetersiz kaldığı gözlenmektedir. Oysa, verimli organizasyon olmak için gerekli şartların başında bireysel gelişimin gerçekleşmesi gelmektedir. Bireysel gelişimin önündeki engeller kaldırıldığı ve gelişim teşvik edildiği takdirde işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması mümkün olacaktır. İşletmeyi verimliliğe götürecek insan unsurunun bunu istemesi, buna teşvik edilmesi ve bu konuda çabalarının ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bunun için de bireylerin isteklerinin, amaçlarının, arzularının, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının iyi bir biçimde belirlenmesi zorunludur.

Aidiyet, takdir ve saygı gereksinimi içinde olan bireyin, gelişimini ve verimliliğe katkısını sağlamak daha kolay olacaktır. Çalışanlar, işletmede kendilerine değer verildiğini anladıklarında ve gereksinmelerinin dikkate alındığını fark ettiklerinde işlerini kaybetme korkusu olmadığında işlerine daha iyi adapte olduklarını ifade etmişlerdir.

İşletme çalışanları öğrenmeyi arzulayan, hatalardan kaçmayan ve onlardan ders almayı bilen, sürekli olarak kişisel ustalıklarını geliştirmeyi amaçlayan zihni yeteneğe sahiptirler. Bununla birlikte yönetim, yeterli derecede yetki devri yaparak karar alma aşamasında çalışanların fikirlerini alan, çalışanlarını gelişme ve öğrenme fırsatlarını değerlendirme konusunda destekleyen bir bakışa sahiptir. Dolayısıyla, güçlendirme ile

birlikte sorumluluk alma, aktif olma, yaratıcılık, yaşamdan hoşlanma, risk almaya hazır olma, insan olarak bütün potansiyelini kullanma gibi çalışanların kişilik özelliklerinde bir gelişme gözlenmektedir.

Anket sonuçlarının dökümden, işletme çalışanlarının işlerinden tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Çalışanın işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin olması öncelikle onun mutluluğunu arttıracaktır. Sonuçta kişinin işine bağlanması, önem vermesi ve verimli çalışması kaçınılmaz olacaktır.

İşletme çalışanları, uygulanan performans değerlendirme sisteminin yeterince adil olduğu inancındadırlar. Çalışanlarca benimsenmiş etkin, kullanılabilir performans sistemi çalışanlar üzerinde olumlu etki yapacaktır. Kötü düzenlenmiş ya da uygun olduğu halde uygulanmayan bir performans değerlendirme sistemi, çalışanlar ile yöneticilerin ilişkilerini olumsuz yönde etkileyeceği gibi, çalışanlar arasında oluşacak adaletsiz davranıldığı duygusu tek başına verimi ve performansı etkileyecek bir olumsuzluktur.

Sonuç olarak; işletme verimliliğinin ve iş tatmininin artırılmasında işletme çalışanlarında bireysel gelişimin olumlu etkisinin olduğu söylenebilir. Çünkü birey, ancak yeterli gelişimi sağladıktan sonra değerli bir kaynak ve en önemli verimlilik etkeni olabilir.

SONUÇ

21. yüzyıl Dünya’da yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin, yeni örgüt yapılarının ve yeni yönetim anlayışlarının doğup büyüdüğü bir yüzyılı temsil etmektedir. İşletmeler ve bu işletmelerin sahip oldukları yöneticiler çevrelerindeki hızlı değişim ve gelişmeler nedeni ile hiç beklemedikleri fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmışlardır. Böyle bir ortamda varlıklarını sürdürebilmek ve başarı göstermek zorunda olan işletmeler, bunu ancak çalışanları sayesinde yapabileceklerinin farkında olmalıdırlar.

Yönetici pozisyonunda olan kişiler, ne düzeyde olursa olsunlar görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kendilerine tahsis edilen kaynakları kullanmak durumundadırlar. Yöneticilerin aynı zamanda personeli çok iyi analiz etmiş ve onları tam anlamı ile anlamış olmaları gerekir. Her bireyin kendine has kişilik yapısı vardır. Bireyin kişilik yapısı, çevresinden etkilendiği gibi çevresini de etkilemektedir. Bu nedenle, çağdaş yöneticiler kişiliğin ne olduğu, nasıl oluştuğu hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar.

İşletmenin en değerli varlığı olan insanı yeniden keşfetmek, anlamak, onun tüm yaratıcılığını ortaya çıkaracak bir yapı kurmak, onun yeteneklerinden yararlanacak süreci işletmek, ona saygı duymak, değer vermek ve onu mutlu kılmakla yönetim, verimliliği sağlayabilir. Diğer işletme kaynaklarının bir anlam ifade etmesi, yani etkin ve verimli kullanımı insan faktörüne bağlıdır. Dolayısıyla, işletmenin etkin ve verimli çalışması, insanın etkin ve verimli çalışması ile doğru orantılıdır.

İşletme içerisinde beceri ve nitelikler bakımından kadro ihtiyaçlarının karşılanması ve işletmenin genel işlerliğinin yönlendirilmesinde çalışanların gelişimi büyük önem arz etmektedir. İşletmenin sahip olduğu üstünlükleri ve karşı karşıya bulunduğu fırsatları değerlendirmenin, zayıflıklarını giderip karşılaştığı tehditleri fırsata dönüştürmenin yolu çalışanların gelişiminden geçmektedir.

Bireysel gelişimi sağlamaya yönelik işgören eğitimi; bilgiyi işin özel gereklerini karşılayacak biçimde dönüştürmede, çevrede meydana gelen hızlı değişiklikler karşısında çalışanların yeni bilgi ve becerilerle donatılmasında, çalışanların kendilerini daha iyi ifade edebilmelerinde, etkinlik ve verimliliklerinin artırılmasında ve bunun sonucu olarak da bireysel ve örgütsel amaçların örtüştürülüp daha etkin biçimde gerçekleştirilmesinde bir araç olarak kullanılabilir. Ancak, bir insanın verimli çalışması için onun, yalnızca gerekli bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olması yetmez, çalışma ve kendini işine verme isteğinin de olması gerekir. Çalışanların gelişimi ve eğitiminden söz edildiği zaman bu istek ve hevesin çalışanlarda yaratılması konusunu da ihmal etmemek gerek. Bu açıdan düşünüldüğünde, çalışanlar kendilerine sunulan eğitim ve gelişim programlarını kendilerini geliştirmek için bir fırsat olarak görebilmeli ve bu programlarının gerekliliğine inanmalıdırlar. Bu duyguyu çalışanlara aşılama görevi de işletmelere düşmektedir.

Duyguların yönetiminin, insanın düşünme, problem çözme ve karar verme yetkisi üzerinde yapmakta olduğu etki dikkate alınmalıdır. Çalışanların kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözleme, duyguları ayırt etme ve insanları yönetme becerisi açısından önemli olan duygusal zeka eğitimle geliştirilebilir. Böylece, çalışanların birbirlerini doğru olarak anlaması ve uyum içerisinde çalışabilmeleri sağlanabilir. Çalışanların duygusal ve zihinsel becerilerini eğitim ve gelişimle gerçekleştirebilecekleri ve düzenlenecek eğitimlerin, işletmenin başarısına ve verimliliğine doğrudan katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışanların gelişimini sağlamada, işi bizzat yapan kişinin, işiyle ilgili kararlara katılması, inisiyatifini kullanması ve bu aşamaya gelebilmesinde eğitimin önemi büyüktür. Yetkilendirme ile birlikte çalışanların sorumluluk alanları genişlemekte ve daha fazla otonomi ve kendini kontrol sağlamakta ve buda çalışanların kendilerini işletme içinde değerli hissetmelerine ve iş tatminlerinin artmasına neden olmaktadır. Yetkilendirme, çalışanda sorumluluk bilincini, karar alma yeteneğini geliştirir. En azından yönetici, çalışanına “bu konuda ne düşünüyorsunuz?” sorusunu sık sık yöneltmekle yardımcı olmaya zorlar. Yönetici, amaçlar belirlendikten sonra işin yönetimini ve yapıma biçimini çalışanına bırakır ve sadece sonuçta onu denetlerse daha

etkili sonuçlar doğurabilir. Demokratik bir yapıya sahip olan bu yöntemin eğitsel yararına ulaşabilmek için yöneticinin çalışanıyla iyi bir işbirliği kurması, ona güvenmesi ve yardımcı olması gerekir. Gerçekte yönetim, çalışanını samimi ve güvenilir biçimde yetiştirmek istiyorsa bunun en geçerli yollarından biri, çalışanına gerekli ve yeterli ölçüde yetki ve sorumluluk vermesidir.

İşletmeler, başarılarını sürdürmek için insanlara giderek daha fazla bel bağladıklarından, güven yaratan, sadakati arttıran, şevki getiren, ilgi uyandıran, verimlilik ve iş tatminini yükselten personel güçlendirmeyi uygulamalıdır. Çalışanlarının fikir, düşünce ve önerilerini örgütün her düzeyine yayarak, bu yeteneklerden, yaratıcılıktan ve önerilerden yararlanma arayışı içinde olmalıdırlar. İşletmelerin yaratıcı olmaları, yaratıcı ürün, fikir, hizmet verebilmeleri uzun ve kapsamlı bir çalışmayı gerektirir. İşletmelerin yaratıcı sağlayacak olan çalıştırdıkları bireylerdir. Bu nedenle çalışan, işletmelerde çok önemli bir varlık olarak görülmeli, onların yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarmalarını ve geliştirmelerini sağlayacak iş ortamları hazırlanmalıdır.

Çalışana saygının gösterilmediği, kişisel performans ve verimlilik için motivasyona önem verilmediği, sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmediği bir işletmede işgören, strese girip iş tatmini sağlayamayacak, örgütün stratejik hedefleri ile uyumlu hale getirilemeyecektir. Böyle bir insan unsuru, işletmede başarı sağlayamayacağı gibi örgütte zaman, emek ve enerji kaybedecektir. Mevki ne olursa olsun önemli olan çalışanın, işletme içinde kendisini anlaması, görmesi ve doyuma ulaşmasıdır. Yönetim, işletmenin verimliliği ve karlılığı kadar çalışanların sağlıkları, mutlulukları ve gelişimlerini de önemli görmelidir.

Gelişim güçsüzlük, umutsuzluk değil aksine güç ve umut getirir, coşku getirir. Bir vizyondan kaynaklanan gelişim, insan yaşamındaki en önemli güç kaynağıdır. Birey, kendinden daha büyük bir şeyin parçası olduğunu bildiği zaman yaşamı anlam kazanır. Sürekli olarak gelişim içinde olan insanın kalitesi de artmaktadır. Gelişim ve eğitim, insan yaşamının son bulmasıyla sona erer. İşletmelerde sürekli işgücü devri

yaşandığından, çalışanların gelişiminin sürekliliğini sağlayarak verimlilik de devamlılık sağlanabilir.

İşletmeler için asıl rekabet gücünü, kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmayı ve onu kullanmayı bilen, kendini sürekli geliştiren insan kaynağı oluşturmaktadır. Bireysel gelişim ve bunun karşılığında elde edilecek verim artışı, kolayca somutlaştırılmazsa da bu olumlu durumun işletme faaliyetlerinde çok önemli avantajlar sağlayacağı söylenebilir.





EKLER

EK 1: Uygulamada Yöneltilen Anket Soruları

Bu anket formu Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda "İşletme Çalışanlarında Bireysel Gelişim" konulu yüksek lisans tezi çalışmasında değerlendirilecektir. Anket sorularına isim belirtmeden vereceğiniz cevaplar kesinlikle bilimsel amaçlı olup sizlere hiçbir sorumluluk yüklenmeyecektir. Katılımınız için teşekkür ediyorum.

Dilek YARIM

I. Aşağıdaki yargılara katılma derecenizi verilen ölçeği kullanarak belirtiniz.

(1'den 5'e kadar sıralanan rakamlardan sizin için en uygun olanının üzerine "X" işareti koyarak işaretleyiniz.)

1: Hiç katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Biraz Katılıyorum

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle Katılıyorum

1) Eğitim ve gelişim olanakları her kademedeki çalışan için eşit şekilde sunulmaktadır

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

2) İş başında verilen eğitim ve gelişim olanakları yararlı olmaktadır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

3) İş dışında verilen eğitim ve gelişim olanakları yararlı olmaktadır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

4) Katıldığım eğitim ve gelişim programlarının gereğine hep inanmışımdır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

5) Şimdiye kadar katıldığım eğitim ve gelişim programları iş verimimi önemli ölçüde etkiledi.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

6) İşletmede kendimi yetiştirmem ve geliştirmem için fırsat veriliyor.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

7) Yaptığım iş sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi zorunlu kılıyor.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

8) İşletme, yaptığım işe önem verip, takdir ve teşvik ediyor.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

9) Yenilikler ve diğer konularda yönetim tarafından bilgilendiriliyorum.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

10) İşletmede bir insan olarak değer görüyorum.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

11) İşletmede, işten çıkarılma endişesi duymadan kendimi güvende hissediyorum.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

12) Çalıştığım işletme yeni fikirlere açıktır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

13) İşletmede, bir çalışan olarak fikirlerime danışılmakta ve görüşlerim alınmaktadır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

14) Yeni fikirler üretme konusunda yönetimden teşvik görüyorum.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

15) Yaratıcı düşüncelerimi denemek ve geliştirmek için uygun bir işyeri ortamına sahibim.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

16) İşletmede tespit ettiğim problem ve çözüm önerilerine önem veriliyor.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

17) Yönetim, sorumlu olduğum işlerle ilgili yeterli derecede yetkiyi bana devrediyor.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

18) İşimi yapabilmem ve karşılaştığım sorunları çözebilmem için yeterli inisiyatif ve karar verme yetkisine sahibim.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

19) İşimden tatmin olmakta ve yeterli motivasyon düzeyine sahip bulunmaktayım.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

20) İşletmede herkes tarafından bilinen ve paylaşılan bir vizyon vardır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

21) Bu vizyon, işletme çalışanı olarak kendimi geliştirmeme olanak tanımaktadır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

22) Sadece sorumlu olduğum işi değil, tüm işlerin bir bütün olduğunu düşünüyorum.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

23) İşletmede maddi olmayan (Takdirname, Şilt – Plaket, v.s.) motivasyon teknikleri uygulanmaktadır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

24) İşletmede maddi (İkramiye, Ücret Artışı, Ücretsiz İzin, v.s.) motivasyon teknikleri uygulanmaktadır.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

25) İşletme, performansı değerlendirirken bireysel çabalarımı dikkate alıyor.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

26) İşletme, performansı değerlendirirken üretime katkı sağlayan düşüncelerimi dikkate alıyor.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

27) Verimlilik, kalite ve tasarruf konularındaki çabalarım ödüllendiriliyor.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

28) İşimle ilgili kitap, dergi ve diğer yayınları okuyor ve takip ediyorum.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

29) İşletme içerisinde kendi kendimi kontrol ederek gelişimimi sağlayabiliyorum.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

30) Yaptığım hatalardan ders alıyorum.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

31) Evimde bilgisayar teknolojisinden yararlanıyorum.

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum

II. Demografik Sorular

1) Yaşınız: 18- 25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-52 ()

2) Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()

3) Öğrenim Durumunuz: İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite ve Üstü ()

4) Göreviniz: İşçi () Ustabaşı () Diğer () Muhasebe () Müdür-B. Şefi ()

5) Meslekte Çalışma Süreniz: 2 Yıldan Az () 2-6 Yıl () 7-12 Yıl ()

13-17 Yıl () 18 ve Yukarısı ()

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AÇIKALIN, Aytaç, İnsan Kaynağının Yönetiminin Geliştirilmesi, 1. Basım,
Pegem Yayıncılık, Önder Matbaacılık, Ankara, 1999.

ADLER, Alfred, İnsan Tabiatını Tanıma, Çeviren: Ayla Yörükan, T. İş Bankası
Kültür Yayınları, Ankara, 1995.

ALTUN, Hazım, Verimlilik Kavramı ve Kontrol Tedbirleri, KHO Matbaası, Ankara,
1995.

AŞIKOĞLU, Meral, İnsan Kaynakları Verimliliğine Yönlendirme Aracı Olarak
Motivasyon, Üniversite Kitabevi, Eko Ofset, İstanbul, 1996.

BAYSAL, Ayşe C., TEKARSLAN, Erdal, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul
Üni. İşletme Fak., İstanbul, 1996.

BAYSAL, Ayşe Can, Çalışma Yönetiminde İnsan, İşletme Fakültesi, Yayın No:225,
İstanbul, 1993.

BRAHAM, J. Barbara, Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Çeviren: Ali Tekcan,
Rota Yayıncılık, İstanbul, 1998.

CÜCELOĞLU, Doğan, İçimizdeki Biz, Kalite Bilincinin Temeli, 31.Baskı, Sistem
Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2000.

DAVIS, Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı, Çeviren: Kemal Tosun, 5. Baskı,
İstanbul Matbaası, İstanbul, 1982.

DEĞİRMENCİOĞLU, Coşkun, Eğitim Bilimlerine Giriş, Gazi Kitabevi Yayınları,
Ankara, 1997.

DENİZ DÖŞOĞLU, Nevin, **Global Eğitim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

DERELİ, Toker, **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981.

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, 2.Baskı, İstanbul Üni. İşletme Fak. Yayın
No: 272, İstanbul, 1997.

-----, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İstanbul Üni.
İşletme Fakültesi, İstanbul, 1994.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yay., İstanbul, 1998.

FINDIKÇI, İlhami, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür
Koleji Kültür Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996.

GÜMÜŞ, Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yay. Yönetim Dizisi,
İstanbul, 1995.

GÜN, Nil, **NLP: Zihnini Kullanma Kılavuzu**, Kuraldışı Yay. 6.Baskı, İstanbul,
2001.

İş Yaşamında Kişisel Gelişim: Motivasyon, Verimlilik Arttırıcı Teknikler Dizisi, MPM
Yayınları, 2003.

İNCİR, Gülten, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, MPM Yayınları,
No:401, Ankara, 1990.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği; Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve
Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No:3177, İstanbul, 1995.

- , **İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.**
- NELSON, Bob, **Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1998.**
- NOE, A. Raymond, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Çeviren: Canan Çetin Beta Yayınları, İstanbul, 1999.**
- ONAL, Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyon, 2.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.**
- ÖZDEN, Yüksel, **Öğrenme ve Öğretme, 3.Basım, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 1999.**
- ÖZEL, Mustafa, **Yöneticilik Dersleri, İz Yayınları, No:164/16, İstanbul, 1996.**
- PALMER, Margaret, WINTERS, T. Kenneth, **İnsan Kaynakları, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, No:2, İstanbul, 1993.**
- SCHEİN, H. Edgar, **Örgütsel Psikoloji, Çeviren: A. Sağtürk, S. Özcan, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1992.**
- SENGE, M. Peter, **Beşinci Disiplin; Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, 9.Baskı, YK Yayınları, İstanbul, 2002.**
- ŞENCAN, Hüner, ERDOĞMUŞ, Nihat, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi, Beta Yayınları, İstanbul, Şubat 2001.**
- YENERSOY, Gürol, **Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997.**

SÜRELİ YAYINLAR

- ACUNER, Taner, “ **İşletmelerde Yönetime Katılma Aracı Olarak Öneri Sistemlerinin Önemi**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi, Sayı:18, Cilt:5, İstanbul, Haziran 2002.
- AKIN, Adnan, “ **İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)**”, Cumhuriyet Üni., İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:3, Sayı:1, 2002.
- ANAFARTA, Nilgün, “**Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)**”, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002.
- ARGON, Türkan, “**Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine İnsan Faktörü**”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi S.B.E., Sayı:1, 2003.
- ARTAN, İnci, “**Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticilik Üzerinde Bir Uygulama**”, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, Yayın No:10, İstanbul, 1986.
- AŞIKOĞLU, Meral, “**İşgören Yönetiminde Planlama ve Örgütlenme**”, Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Eskişehir, 1988.
- ATAKLI, Aytanur, “**Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi**”, MPM Verimlilik Dergisi, Sayı:3, 1992.
- ATAY, Osman, “**İşletmelerin Rekabet Gücü ve İnsan Kaynakları**”, TSE Standart Dergisi, Sayı:469, Ocak 2001.
- AURBREY A. Charles, “**Toplam Kalite Yönetiminde İletişimin Önemi**”, TÜSİAD – KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite, 1996.
- AYTAÇ, Serpil, “**Yaratıcı Kişilik ve Yönetici**”, İş Yaşamı Dergisi, Sayı:4, Ekim 2002.

- BARANSEL, Atilla, **“Yönetici ve Örgüt Geliştirme Kavramlarının Karşılaştırılması”**, İstanbul Üni. İşletme Fak. Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, 1988.
- BARUTÇUGİL, İsmet., Sabit, **“İşletmelerde Yöneticilerin Eğitimi ve Geliştirilmesi”**, Bursa Üni. İktisadi ve Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, Temmuz 1992.
- BERBEROĞLU, Güneş N., **“İşletmelerde Organizasyon – Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:24, Sayı:1, Ankara, 1991.
- CEYLAN, Adnan, **“Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma”**, Marmara Üni. SBE. Hakemli Öneri Dergisi, Cilt:5, Sayı:17, İstanbul, Ocak 2002.
- ÇATALCA, Huriye, **“Stratejik Düşünce: Eğitimin ve Kişiliğin Etkisi”**, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:22, Sayı:1, Nisan 1993.
- ÇELİK, Cafer, **“Kalite Yönetiminde İnsan Etkeni”**, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, MPM Yayını, 1993.
- ÇELİK, Vehbi, **“İş Doyumunun Çağdaş Eğitim Düzeyindeki Yeri ve Önemi”**, Fırat Üni. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 1990.
- ÇETİN, Canan, **“Vizyon Geliştirme”**, Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:12, Sayı:1-2, 1996.
- ÇULPAN, Refik, **“Bireysel ve Örgütsel Davranış Beklentiler Dengesi Modeli”**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, Ankara, 1988.
- DEMİRCİ, Kemal, **“İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo - Psikolojik Faktörlerin Önemi”**, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:3, Kütahya, 1999.

DÖKMEN, Üstün, “**Cosby, Çağdaş Nasrettin Hoca’dır.**”, Kişisel Gelişim Dergisi, İstanbul, 2003.

DOĞAN, Selen, “**İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma**”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:35, Sayı:1, Mart 2002.

ENSARİ, Hoşcan, “**Bir Hizmet İçi Etkinliğin Toplam Kalite Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi**”, Eğitim ve Bilim/ Education and Science, Cilt:25, Sayı:115, İstanbul, 2000.

ERDİL, Oya, “**Öğrenen Örgütlerin Davranışı**”, Öneri Dergisi, Sayı:5, İstanbul, Haziran 1996.

EREN, Erol, GÜNDÜZ, Hülya, “**İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma**”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:5, 2002.

ERGENELİ, Azize, ÖZYURDA, Müfit, “**Çalışanların Yaratıcılıklarına İmkan Veren Liderlik Stili Algıları İle Yöneticilerin İraksak Düşünce Becerisinin İlişkisi**”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:29, Sayı:1, Ankara, Mart 1996.

GÜRBÜZ, Ahmet, “**İşletmelerde Psikolojik Bağlılık Oluşturmanın Önemi**”, Teknoloji Z.K.Ü. Karabük Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Yıl:3, Karabük, 2000.

İBİCİOĞLU, Hasan, ÇAĞLAR, Nedret, “**İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü**”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, Haziran 1999.

İŞCAN, Ömer Faruk, “**Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi**”, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B. Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, 2000.

- KESER, Aşkın, **“Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım; Psikolojik Akit”**,
Marmara Üni. S.B.E. Hakemli Öneri Dergisi, Cilt:5, Sayı:17, İstanbul, 2002.
- KOÇEL, Tamer, **“Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi”**,
İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, İstanbul, 1989.
- KORAY, Meryem, **“Bilgi Çağında İnsan ve İnsan Kaynakları”**, Yeni Türkiye
Dergisi, 21.YY. Özel Sayısı, Sayı:19, İstanbul, Ocak-Şubat 1998.
- MURAT, Güven, **“Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı; Personel Güçlendirme”**,
Marmara Üni., SBE. Hakemli Öneri Dergisi, Cilt:4, Sayı:16, İstanbul, 2001.
- ÖZKALP, Enver, SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **“Örgütlerde Davranış”**, Anadolu Üni.
A.Ö.F., Yayın No:40, Fasikül 1-2, Eskişehir, 1989.
- ÖZGEN, Hüseyin, TÜRK, Murat, **“Hizmet Sektöründe Başarının Anahtarı Personel
Güçlendirme (Empowerment)”**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:30, Sayı:4, 1997.
- ÖZTÜRK, Azim, ÖZDEMİR, Fatih, **“İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı
İş Doyumunun Arttırılması”**, Atatürk Üni. İ.İ.B. Dergisi, C:17, Sayı:1-2, 2003.
- PAPATYA, Gürcan, **“Bireysel Vizyon”**, Süleyman Demirel Üni. İ.İ.B.F. Dergisi
Yayımları, Sayı:3, 1998.
- , **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”**,
Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı:4, Ankara, 1997.
- PEKER, Ömer, **“Yönetimi Geliştirme”**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:22, Sayı:3,
Ankara, Eylül 1989.
- SEZGİN, Zeynep, **“NLP; En Mükemmel Versiyonumuz Olma Sanatı”**, Kişisel
Gelişim Dergisi, İstanbul, 2003.

SİLAH, Mehmet, “Çalışma Yaşamında Etkileşim Analizi Yaklaşımı ve Empatik Etkileşiminin Önemi”, Ekonomi ve Yönetim Bilimler Dergisi, İstanbul, Eylül 1999.

-----, “İş Tatmini”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 1996.

ŞİMŞEK, Muhittin, “Kalite ve Sürekli Gelişme KAİZEN, TSE Standart Dergisi, Sayı:471, Mart 2001.

ŞİMŞEK, Şerif, “Örgütsel Yaratıcılık”, Atatürk Üni. İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi, İşletme Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1-2, 1987.

TUNCAY, Suavi, “İnsan Davranışlarının Ekolojik Sisteme Etkilerinin Çevre Psikolojisiyle Örtüştürülmesi”, Muğla Üni. S.B.E. Dergisi, Sayı:7, 2002.

UĞUR, Adem, “Türkiye’de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo - Kültürel Faktörlerin Önemi”, 1.Verimlilik Kongresi-Bildiriler, MPM Yayınları:454, Ankara, 27-29 Kasım 1991.

ÜLGEN, Hayri, “İşletmelerde Organizasyonel İlkeleri ve Uygulaması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:241, İstanbul, 1990.

VAROL, Murat, “Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş”, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi, Yayın No: 2, Ankara, 1993.

YÜKSEL, Öznur, ERKUTLU, Hakan, “Personel Güçlendirme-Empowerment”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, 2003.

ZEL, Uğur, “Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik İncelenmesi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 34, Sayı:2, Ankara, Haziran 2001.

İNTERNET KAYNAKLARI

AKKURT, Dursun, “**Düşünme ve Yaratıcılık**”, <http://www.ak-kurt.com/dy.html>,
(24 Temmuz 2001).

GÜLER, Ergün, “**Motivasyon İpuçları**”, <http://www.motivation123.com/free-kithtml>,
(25 Aralık 2003).

-----, “**Bireysel Motivasyon**”, <http://www.motivation123.com/free-kithtml>,
(25 Aralık 2003).

LEBLEBİCİ, Özkan, “**Örgütsel Değişim Ve Değişim Liderliği**”,
http://www.mcozden.com/ikf10_oddl.htm, (10 Şubat 2003)

MUTLU, Burkay, “**Verimlilik ve Etkinlik**”,
<http://www.vizyoner.com/AnaBaşlık/KonukYazarlar/default.asp>,
(11/Şubat 2003).

OLÇETİN, Zeynep, “**Profesyonel Yaşamda Kişisel Gelişim**”,
<http://7www.insankaynakalri.com/cn/ContentBody.asp>, (08 Ocak 2004).

ÖZDEN, Mehmet Cemil, “**Kişisel Gelişim**”,
<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amaçyönetim.asp>, (19 Mart 2002).

SEKMAN, Mümin, “**Kişisel Başarının Temel Varsayımları**”,
www.unigenc.com/hayatokulu/kg_makale.asp?MID=1, (02 Nisan 2002).

SIRÇALI, Tamer, “**Profesyonellik ve Motivasyon**”,
http://sistem.ie.metu.edu.tr/profesyonellik_ve_motivasyon.htm, (11 Kasım 2003)

ULUDAĞ, Murat, “**Başarının Sırrı Nedir?**”,
http://www.unigenc.com/hayatokulu/kg_makale.asp?MID=1, (25 Aralık 2003).

YÜKSEL, F.Ahmet, “**Bireysel Gelişim Serüveni**”, <http://afyuksel.com>,
(06 Kasım 2003).

DİĞER KAYNAKLAR

ARGON, Türkan, “**İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerine İlişkin Bolu ve Düzce İlleri İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi**”, A.İ.B. Üni. S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2001.

BENLİ, Erdoğan, “**Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü., S.B.E., Kütahya, 2001.

CANKILIÇ, İdris, “**İşletmelerde Motivasyon ve İşletmelerde Kullanılan Motivasyon Teknikleri, İşletme Başarısı Üzerindeki Etkisi ve Konuyla İlgili Bir Uygulama**”, D.P.Ü., S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 1999.

CANOĞLU, Ahmet, “**Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmaya Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletmede Uygulaması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.P.Ü., S.B.E., Kütahya, 2002.

EKER, Ayşegül, “**İş Ortamında Sosyal ve Psikolojik Boyutlarıyla Kişisel Davranışlar**”, D.E.Ü., S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1985.

İktisadi Rapor 1984, Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticareti Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Yayınları, No.:1984/6, Sevinç Matbaası, Ankara, 1995.

SARAOĞLU, Şerif, “**İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama**”, T.C. Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya, 2003.

-B-

Birey, 4, 9, 10, 31, 40, 65
 Bireysel, 11, 25, 48, 62, 71, 74, 76
 Bireysel Gelişim, 17, 24, 52, 74

-Ç-

Çalışan, 48, 64, 66, 72, 75

-D-

Duygusal Zeka, 42

-E-

Eğitim, 20, 38, 46, 47, 73

-G-

Gelişim, 18, 24, 41, 68, 76
 Güçlendirme, 52, 54, 56

-İ-

İnsan, 9, 16, 41, 59, 63, 70, 75, 77
 İşletme, 12, 29, 43, 45, 52, 63, 72,
 İş Tatmini, 72, 73

-K-

Karakter, 3, 4
 Kişilik, 3, 4, 5, 7, 32, 59
 Kişisel Verimlilik, 76

-M-

Motivasyon, 29, 43, 64, 65, 69, 77

-Ö-

Öğrenme, 23, 44

-P-

Personel, 31, 52, 53, 54, 55, 56, 58
 Personel Güçlendirme, 56, 58

-R-

Rekabet, 17, 47

-T-

Teşvik, 68
 Teşvik Programları, 79

-U-

Uсталık, 44

-V-

Vizyon, 19, 20, 21, 23, 57

-Y-

Yaratıcılık, 52, 69, 70, 75
 Yetiştirme, 11, 13
 Yönetici, 32, 48, 49, 50, 57, 59

-Z-

Zaman, 30
 Zihin, 10, 19