

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME
FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ VE
SAĞLIK SEKTÖRÜNDEN BİR VAKA ANALİZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hamdiye UYGUN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ

İSTANBUL – 2015

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Hamdiye UYGUN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 20/01/2015
- SAYFA SAYISI** : 136
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ
- DİZİN TERİMLERİ** : İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, Motivasyon
- TÜRKÇE ÖZET** : Günümüzün sürekli değişen şartlarında faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olabilmesi büyük oranda bilgi, beceri ve yetenek yönünden donanımlı insan kaynağına bağlıdır. Bu bağlamda, işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri vasıtasıyla insan kaynağının yetiştirilmesine önem vermesi gerekmektedir. Diğer yandan, yüksek motivasyonlu çalışanlar, işletmenin etkinlik ve verimliliği açısından önemlidir. Tez, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi, ikinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi'nde eğitim ve geliştirme fonksiyonu, üçüncü bölümde motivasyon kavramları irdelenmiş, dördüncü bölümde ise eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkilerini belirleyebilmek amacıyla, İstanbul Avcılar'da bulunan özel bir hastanenin çalışanlarıyla anket yapılarak, çalışmanın uygulama kısmı gerçekleştirilmiştir.
- Araştırmada öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik testleri

yapılmıştır. Yapılan faktör analizinin sonucunda eğitim fonksiyonu ölçeğinde altı faktör, motivasyon ölçeğinde ise üç faktör bulunmuştur. Ardından güvenilirliği belirleyebilmek için yapılan analizde Cronbach Alpha değeri 0,947 olarak bulunmuştur. Araştırmanın hipotezleri, Korelasyon Analizi ile test edilmiş, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları ile motivasyonları arasındaki anlamlı ilişki ortaya konmuştur. Bu anlamlı ilişkinin yüzdesel olarak ifade edilmesiyle amacıyla Regresyon Analizi yapılmış ve regresyon modelleri oluşturulmuştur. Kişisel özelliklerle ilgili hipotezler ise, T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizleri ile test edilmiştir. Yapılan analizlerle, X Hastanesinde çalışanların motivasyonlarının, kişisel özelliklerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

DAĞITIM LİSTESİ

- : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Hamdiye UYGUN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME
FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ VE
SAĞLIK SEKTÖRÜNDEN BİR VAKA ANALİZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hamdiye UYGUN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ

İSTANBUL – 2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hamdiye UYGUN

20/01/2015

ÖZET

Tezin Adı: İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi

Günümüzün sürekli değişen şartlarında faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olabilmesi, büyük oranda bilgi, beceri ve yetenek yönünden donanımlı insan kaynağına bağlıdır. Bu bağlamda, işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri vasıtasıyla insan kaynağının yetiştirilmesine önem vermesi gerekmektedir. Diğer yandan, yüksek motivasyonlu çalışanlar, işletmenin etkinlik ve verimliliği açısından önemlidir. Tez, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi, ikinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi'nde eğitim ve geliştirme fonksiyonu, üçüncü bölümde motivasyon kavramları irdelenmiş, dördüncü bölümde ise eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkilerini belirleyebilmek amacıyla, İstanbul Avcılar'da bulunan özel bir hastanenin çalışanlarıyla anket yapılarak, çalışmanın uygulama kısmı gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Yapılan faktör analizinin sonucunda eğitim fonksiyonu ölçeğinde altı faktör, motivasyon ölçeğinde ise üç faktör bulunmuştur. Ardından güvenilirliği belirleyebilmek için yapılan analizde Cronbach Alpha değeri 0,947 olarak bulunmuştur. Araştırmanın hipotezleri, Korelasyon Analizi ile test edilmiş, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları ile motivasyonları arasındaki anlamlı ilişki ortaya konmuştur. Bu anlamlı ilişkinin yüzdesel olarak ifade edilmesiyle amacıyla Regresyon Analizi yapılmış ve regresyon modelleri oluşturulmuştur. Kişisel özelliklerle ilgili hipotezler ise, T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizleri ile test edilmiştir. Yapılan analizlerle, X Hastanesinde çalışanların motivasyonlarının, kişisel özelliklerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, Motivasyon

SUMMARY

Title of thesis: The Effects of Human Resources Management's Training and Development Activities, on Employee's Motivation: A Case Study From the Health Sector

Due to today's constantly changing conditions, the success of businesses depends on the knowledge, skills and abilities of human resources. Therefore, the firms have to pay attention on the subject of the human resources training and development activities. On the other hand, the motivated people is essential for the enterprise's effectiveness and efficiency. The thesis consists of four parts. The concept of HRM is examined in the first part. The second part describes HRM training and development function, the third part discusses the concept of motivation and the last part consist of the application to determine the impact of training and development activities on the employee's motivation. The survey was conducted with the employees of a private hospital in İstanbul Avcılar.

The research was conducted primarily on the validity and reliability tests . The reliability of the scales with questions is measured with the Cronbach alpha equal to 0,947. This indicates that our questionnaire is reliable for measuring the scales. Correlation analysis, student t-test analysis and linear regression, one way anova were used to find out if there are significant differences and/or relations among variables. Findings have not been significantly different from the employees motivation's dimensions with respect to the demographic factors. There is also a relationship between the employees' motivation and their perceptions for the training and development activities.

Key words: Human Resources Management, Training and Development, Motivation

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
EKLER LİSTESİ.....	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
1.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE AMAÇLARI	3
1.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	7
1.3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ.....	9
1.3.1.İnsana Saygı İlkesi.....	9
1.3.2.Açıklık İlkesi	10
1.3.3.Gizlilik İlkesi	10
1.3.4.Eşitlik İlkesi	10
1.3.5.Kariyer İlkesi	10
1.3.6.Güvence İlkesi	11
1.3.7.Yeterlilik İlkesi	11
1.3.8.Yönetimi Geliştirme İlkesi.....	11
1.4.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	12
1.4.1.İnsan Kaynakları Planlaması.....	12
1.4.2.İş Analizleri	13
1.4.3.İşgören Bulma ve Seçme	14
1.4.4.Eğitim ve Geliştirme	15
1.4.5.Kariyer Geliştirme	15
1.4.6.Performans Değerleme	16
1.4.7.İş Değerleme ve Ücretleme.....	17
1.4.8.Endüstri İlişkileri.....	18

1.4.9.İş Sağlığı ve Güvenliği	18
1.4.10.Bilgi Sistemleri	19
1.4.11.Özlük İşleri	19
İKİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME	20
2.1.EĞİTİM VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	20
2.1.1.Eğitim.....	20
2.1.2.Yetiştirme.....	21
2.1.3.Geliştirme	22
2.1.4.Öğrenme.....	23
2.2.EĞİTİMİN ÖNEMİ.....	23
2.3.EĞİTİMİN AMAÇLARI	24
2.3.1.Eğitimin Ekonomik Amaçları	24
2.3.2.Eğitimin Toplumsal ve Bireysel Amaçları	25
2.4.EĞİTİMİN YARARLARI	26
2.5.EĞİTİM İLKELERİ	27
2.5.1.Eğitimin Sürekliliği.....	27
2.5.2.Eğitimde Fırsat Eşitliği	27
2.5.3.İlgili Kişilerin Etkin Katılımı	28
2.5.4.Eğitimcilerin Eğitimi.....	28
2.5.5.Eğitimin Yararlılığı.....	28
2.5.6.Planlı Eğitim.....	29
2.6.İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ	29
2.6.1.Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarını Belirleme	30
2.6.1.1.Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarını Belirleme Yöntemleri	32
2.6.1.1.1.Eğitim ihtiyaç bildirim formu	32
2.6.1.1.2.Eğitim çizelgesi yöntemi.....	32
2.6.1.1.3.Psikoteknik test yöntemi.....	32
2.6.1.1.4.Görüşme yöntemi.....	32
2.6.1.1.5.Anket yöntemi	32

2.6.1.1.6.Karşılaştırmalı beceri değerlendirme yöntemi	32
2.6.2.Eğitim Programının Oluşturulması	33
2.6.2.1.Amaçların Saptanması	33
2.6.2.2.Eğitim Programının Kapsamının Belirlenmesi ve Bütçenin Hazırlanması.....	34
2.6.2.2.1.Eğitime Katılacak Kişilerin Belirlenmesi.....	34
2.6.2.2.2.Eğitim Konularının Belirlenmesi	34
2.6.2.2.3.Eğitmenlerin Belirlenmesi.....	35
2.6.2.2.4.Eğitim Yerinin ve Eğitimde Kullanılacak Araçların Belirlenmesi ..	35
2.6.2.2.5.Eğitim Süresinin Belirlenmesi.....	36
2.6.2.2.6.Eğitim Bütçesinin Hazırlanması.....	36
2.6.2.3.Eğitim Yönteminin Seçimi	37
2.6.2.3.1.İş Başlı Eğitim Yöntemleri	37
2.6.2.3.1.1.İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi	38
2.6.2.3.1.2.İş Değiştirme (Rotasyon) Eğitimi.....	39
2.6.2.3.1.3.Yetki Devri Yoluyla Eğitim.....	39
2.6.2.3.1.4.Staj Yoluyla Eğitim.....	40
2.6.2.3.1.5.Koçluk	40
2.6.2.3.1.6.Mentorluk	41
2.6.2.3.2.İş Dışı Eğitim Yöntemleri.....	42
2.6.2.3.2.1.Duyarlılık Eğitimi.....	43
2.6.2.3.2.2.Örnek Olay Yöntemi	44
2.6.2.3.2.3.Rol Oynama Yöntemi	45
2.6.2.3.2.4.Simülasyon Yöntemi.....	46
2.6.2.3.2.5.Bekleyen Sorunlar Yöntemi (In Basket)	47
2.6.2.3.2.6.Grup Tartışması Yöntemi.....	47
2.6.2.3.3.Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri	49
2.6.2.3.3.1.Multimedya Eğitim	49
2.6.2.3.3.2.Bilgisayar Destekli Eğitim	50

2.6.2.3.3.3.Uzaktan Eğitim	50
2.6.2.4.Eğitim Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi	50
2.6.3.Eğitimin Uygulanması	52
2.6.4.Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	53
2.6.4.1.Test Tekrar Yöntemi	54
2.6.4.2.Önceki-Sonraki Performans Yöntemi.....	54
2.6.4.3.Deney-Kontrol Grubu Yöntemi.....	54
2.6.4.4.Öğrenilenlerin Uygulanma Derecesi Yöntemi	55
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÇALIŞAN MOTİVASYONU	56
3.1.MOTİVASYONUN TANIMI	56
3.1.1.İç Motivler	59
3.1.2.Fizyolojik Motivler	59
3.1.3.Sosyal Motivler	60
3.1.4.Psikolojik Motivler	60
3.2.MOTİVASYONUN ÖNEMİ, YARARLARI VE SÜRECİ.....	61
3.3.MOTİVASYON TEORİLERİ.....	64
3.3.1.Kapsam Teorileri.....	64
3.3.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	64
3.3.1.2.ERG Teorisi.....	67
3.3.1.3.Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Teorisi.....	68
3.3.1.4.Başarma İhtiyacı Teorisi	69
3.3.2.Süreç Teorileri	70
3.3.2.1.Beklenti (Bekleyiş) Teorisi	70
3.3.2.1.1.Vroom'un Beklenti Teorisi	71
3.3.2.1.2.Lawler-Porter'ın Beklenti Modeli.....	73
3.3.2.2.Eşitlik Teorisi	74
3.3.2.3.Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı	75
3.3.2.4.Amaç Teorisi	77
3.4.MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR	77

3.4.1.Ekonomik Araçlar.....	78	
3.4.1.1.Ücret Artışı	79	
3.4.1.2.Primli Ücret.....	80	
3.4.1.3.Kara Katılma	80	
3.4.1.4.Ekonomik Ödüller	81	
3.4.2.Psiko-Sosyal Araçlar.....	81	
3.4.2.1.Çalışmada Bağımsızlık.....	82	
3.4.2.2.Sosyal Katılma	82	
3.4.2.3.Değer ve Statü	83	
3.4.2.4.Gelişme ve Başarı	83	
3.4.2.5.Çevreye Uyum.....	84	
3.4.2.6.Öneri Sistemi.....	84	
3.4.2.7.Psikolojik Güvence	85	
3.4.2.8.Sosyal Uğraşlar.....	85	
3.4.3.Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar.....	85	
3.4.3.1.Amaç Birliği	86	
3.4.3.2.Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	86	
3.4.3.3.Eğitim ve Yükselme	87	
3.4.3.4.Kararlara Katılma	88	
3.4.3.5.İletişim.....	88	
3.4.3.6.İş Genişletme	89	
3.4.3.7.İş Zenginleştirme	89	
3.4.3.8.Yarı Otonom Çalışma Grupları	90	
3.4.3.9.Müzik Eşliğinde Çalışma	90	
3.4.3.10.Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	91	
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE		
GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİNİ		
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA.....		92
4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	92	

4.2.ARAŞTIRMANIN SORUSU, HİPOTEZLERİNİN OLUŞTURULMASI VE MODELİ	92
4.3.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI, ANAKÜTLESİ, ÖRNEKLEMİ VE SINIRLILIKLARI	96
4.4.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	97
4.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	98
4.5.1.Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi	98
4.5.2.Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	99
4.5.2.1.Eğitim Fonksiyonu Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri ..	99
4.5.2.2.Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	102
4.5.3.Hipotezlerin Test Edilmesi.....	104
4.5.3.1.Korelasyon Analizleri.....	104
4.5.3.2.Regresyon Analizleri.....	106
4.5.3.3.Bağımsız Gruplar T-Testi	114
4.5.3.4.Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	115
SONUÇ	119
KAYNAKÇA	122

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	:	Adı Geçen Eser
HRM	:	Human Resources Management
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi	9
Tablo-2 Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi.....	51
Tablo-3 Çalışanların Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımları	98
Tablo-4 Eğitim Fonksiyonu Ölçeği Faktör Analizi.....	101
Tablo-5 Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi.....	103
Tablo-6 Güvenilirlik Analizi	104
Tablo-7 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi.....	104
Tablo-8 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Alt Boyutları ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi.....	105
Tablo-9 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu).....	106
Tablo-10 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi	106
Tablo-11 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti	107
Tablo-12 Algılanan Amir Desteği ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu).....	107
Tablo-13 Algılanan Amir Desteği ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi	108
Tablo-14 Algılanan Amir Desteği ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti	108
Tablo-15 Öğrenme Motivasyonu ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu).....	108
Tablo-16 Öğrenme Motivasyonu ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi	109
Tablo-17 Öğrenme Motivasyonu ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti	109
Tablo-18 Kariyer Beklentileri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu).....	109
Tablo-19 Kariyer Beklentileri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi	110
Tablo-20 Kariyer Beklentileri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti	110

Tablo-21 Bireysel Kazançlar ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu).....	111
Tablo-22 Bireysel Kazançlar ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi	111
Tablo-23 Bireysel Kazançlar ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti	111
Tablo-24 Algılanan Eğitim Olanakları ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu).....	112
Tablo-25 Algılanan Eğitim Olanakları ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi	112
Tablo-26 Algılanan Eğitim Olanakları ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti	113
Tablo-27 Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu).....	113
Tablo-28 Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi	113
Tablo-29 Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti	114
Tablo-30 Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin T-Testi	114
Tablo-31 Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin T-Testi	114
Tablo-32 Çalışanların X Hastanesinde Çalışma Sürelerine İlişkin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	115
Tablo-33 Çalışanların X Hastanesinde Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Tablosu	115
Tablo-34 Çalışanların Yaşlarına İlişkin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.....	115
Tablo-35 Çalışanların Yaşlarına İlişkin ANOVA Tablosu	116
Tablo-36 Çalışanların Unvanlarına İlişkin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.116	
Tablo-37 Çalışanların Unvanlarına İlişkin ANOVA Tablosu	116
Tablo-38 Çalışanların Öğrenim Durumuna İlişkin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.....	116
Tablo-39 Çalışanların Öğrenim Durumuna İlişkin ANOVA Tablosu	117
Tablo-40 Araştırmancının Hipotez Test Sonuçlarına Genel Bakış.....	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 3D İlkesi	5
Şekil-2 İnsan Kaynaklarının İşlevsel Çemberi.....	12
Şekil-3 Eğitim Süreci Modeli.....	29
Şekil-4 İhtiyaç Belirleme Süreci.....	31
Şekil-5 Motivasyon Süreci	63
Şekil-6 İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar, Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyley ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler	66
Şekil-7 Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Teorilerinin Arasındaki İlişki.....	67
Şekil-8 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	69
Şekil-9 Vroom Motivasyon Modeli	72
Şekil-10 Lawler-Porter Modeli	73
Şekil-11 Sonuçsal Şartlandırma	75
Şekil-12 Araştırma Modeli	96

EKLER LİSTESİ

EK-A: İKY EĞİTİM FONKSİYONU ÖLÇEĞİ VE MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanma sürecinde bilgi, birikim ve tecrübelerini paylaşan, zaman mefhumu gözetmeksizin varlığını her zaman yanımda hissettiğim değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ayşe Çiğdem MERCANLIOĞLU'na ve Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ'e, beni sabır ve özveri ile destekleyen aileme ve eşime sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Hamdiye UYGUN

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmeyle ilgili yaşanan hızlı gelişmeler beraberinde yoğun rekabet şartlarını ve hızlı değişimleri getirmektedir. İşletmelerin çetin rekabet şartlarında hayatta kalabilmesi, rekabette avantaj sağlaması ve amaçlarını gerçekleştirmesi büyük oranda insan kaynağına bağlıdır. İnsan kaynağının bu denli önemli olmasındaki temel sebep, işletmelerin sahip olduğu tüm kaynakların taklit edilebilmesine rağmen, insan kaynağının taklit edilememesidir. Ayrıca yaşanan teknolojik, yapısal ve yönetsel gelişmelere uyum sağlamak ve başarılı olmak ancak insana gereken önemin verilmesiyle sağlanabilmektedir. Çalışanların kendilerine gereken önemin verildiğini hissetmeleri durumunda motivasyonlarında artış olması beklenmektedir. Motivasyon en kısa ifadeyle, kişinin ihtiyacı hissetmesi sonucunda eyleme geçerek, ihtiyacını tatmin etmesi süreci olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle, içten gelen güdüyle davranışta bulunması motivasyon olarak adlandırılmaktadır.

Yapılan araştırmalar, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının çalışanların motivasyonlarında önemi yadsınamaz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu uygulamalardan biri olan eğitim ve geliştirmenin de çalışan motivasyonu üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeni durumlara uyumunu kolaylaştırmak, karar verme ve sorun çözme yeteneklerini arttırmaya yönelik olan, süreklilik arz eden bir İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonudur. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışana verilen önemin bir göstergesi olup, işletmelerin insana yaptıkları yatırımın önemli bir kanadını oluşturmaktadır. Çalışanlar açısından, giderleri işletme tarafından karşılanan eğitim programlarına katılmak hem kendilerini ayrıcalıklı hissetmelerini, hem de bilgi ve becerilerini arttırmalarını sağlayabilir. Bu sayede, üstlendikleri görevleri kendilerini eksik hissetmeden daha motive olmuş şekilde yapabilmektedirler.

Çalışanların motivasyonlarını arttıran birçok faktör mevcuttur; bunları, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel araçlar şeklinde özetlemek mümkündür. Bu çalışmada, literatürde örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları kapsamında değerlendirilen, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve motivasyon olmak üzere iki ana değişken bütün olarak değerlendirilmiştir. Konuyla ilgili literatür taraması yapılmış olup bu çalışmanın iki ana değişkenini birlikte araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tanımı, amaçları, tarihsel gelişimi, ilkeleri ve fonksiyonları anlatılmaktadır. İkinci bölümde; İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerinde durulmaktadır. Bu

kapsamda eğitim ve ilişkili kavramlar açıklanmakta, eğitimin önemi, amaçları, ilkeleri, yararları üzerinde durulmakta ve son olarak eğitim ve geliştirme süreci detaylı olarak incelenmektedir. Üçüncü bölümde; motivasyon kavramı incelenmekte, motivasyonun önemi, süreci, yararları ve çeşitleri anlatılmakta, motivasyonla ilgili literatürde yer alan teoriler ve çalışanların motivasyonlarını arttıran faktörler üzerinde durulmaktadır. Dördüncü bölümde ise, teorik olarak anlatılan eğitim ve geliştirme ile motivasyon kavramlarının birbirleri ile olan ilişkileri incelenmektedir. Sonuç bölümünde, uygulama sonucu elde edilen bulgular yorumlanmakta ve genel bir sonuca varılmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri olarak; çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarını ifade eden algılanan amir desteği, öğrenme motivasyonu, eğitimle ilgili kariyer beklentileri, eğitimden beklenen bireysel kazançlar, algılanan eğitim olanakları ve algılanan çalışma arkadaşları desteği ile çalışanların motivasyonları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve çalışanların motivasyonlarının kişisel özelliklerine göre farklılık göstermediği öngörülmüştür.

Araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır. Uygulama aşamasında anket yöntemi kullanılmakta olup, veriler SPSS 16.0 programı yardımı ile analiz edilmektedir. Saha çalışmasının örnek kütlesini X Hastanesinde eğitim programlarına katılan 162 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın yalnızca X Hastanesiyle sınırlı olması araştırmanın en önemli kısıtıdır. Bu bağlamda, sonuçların genellenebilirliğinin de sınırlı olduğunu söylemek mümkündür.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmelerin kuruluş amacı, kar elde etmektir ve bu amacı gerçekleştirebilmek için sahip olduğu üretim faktörlerinden maksimum verimi alacak şekilde faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir. İşletmenin sahip olduğu üretim kaynakları; sermaye, doğal kaynaklar, girişimci ve emek olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin en alt kademesindeki çalışanında en üst kademesindeki çalışanına kadar herkes, işletmenin emek faktörünü yani “insan kaynakları”nı oluşturmaktadır. İnsan kaynakları, işletmenin en yüksek yatırım yaptığı alan olarak görülmesinin yanında, bu kaynağın işletmenin başarısında kritik bir konuma sahip olduğu düşünülmektedir¹. İşletmeler, günümüzde bu gerçeği fark edip, yüksek karlılığın insan unsuru ile gerçekleşeceğini kabul etmektedirler. Bir işletmeye en yeni teknolojiler getirilip, en büyük yatırımlar yapılabilir, fakat bu teknolojileri kullanacak kaliteli ve eğitilmiş çalışanlar olmazsa, yapılan tüm yatırımlar boşa gidecektir.

Günümüzde özellikle teknoloji ve yönetim alanlarında yaşanan gelişmeler, rekabette üstünlüğün temel aktörü olarak insan faktörüne vurgu yapmaktadır². İnsan kaynaklarının bilgi ve deneyimlerinin rekabette üstünlük sağlamada önem arz etmesinin nedeni, insanların örgütlerin izledikleri stratejileri ve yenilikleri yaratan ve uygulayanlar olmasındandır³.

Daha net bir ifadeyle söylenirse, işletmeler yaşamak ve başarılı olabilmek için çalışanlarının kol, beyin ve yürek gücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle de işletmelerde, insanın önem kazanmasının doğal bir sonucu olarak, çalışanların kurumsal bağlılığını, motivasyonunu ve verimliliğini artırmaya yönelik bir misyon taşıyan İnsan Kaynakları Yönetimi disiplini de önem kazanmıştır⁴. Diğer bir ifadeyle, yaşanan gelişmeler İKY disiplinini zorunlu kılmıştır.

1.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE AMAÇLARI

İKY, insan ilişkilerini ele alan ve insan ilişkilerinin tanımlanmasının zorluğundan dolayı da oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bu durumun bir sonucu olarak İKY'nin de farklı tanımlarının yapıldığı görülebilir. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür:

- “İKY, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak

¹ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005, s. 313-314.

² Uğur Dolgun, “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, Uğur Dolgun (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2012, 1-33, s. 1.

³ Mithat Üner vd., *Genel İşletmecilik*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 305.

⁴ Selami Tosun, İş Güvencesinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri ve Konu ile İlgili Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2004, s. 88 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

için yapılan faaliyetlerin toplamıdır”⁵.

- “İKY, geniş bir alanda istihdam ve iş ilişkilerini temsil eden, bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunacak organizasyonel bütünleşmeye yarayan, yeni bir işçi-yönetici ilişkisidir”⁶.
- “İKY, bir işletmenin işgücünü oluşturması için adaylara müracaat etmesi, onlar arasında seçim yapması, seçilenleri organizasyonun yapısı ve kültürü ile tanıştırmaları, belirlenen görevleri yerine getirebilmeleri ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmede katkı sağlayabilmeleri için onları yönlendirmesi, motive etmesi, bunları sağlayabilmek için adil ve sağlıklı bir ücret politikası oluşturması ve sahip olduğu işgücünün geleceğe yönelik potansiyelini belirleyerek eğitim, geliştirme ve kariyer programlarını ve düzenli bilgi alış verişini gerçekleştirmesini içeren bir süreçtir”⁷.
- “İKY, bir organizasyona etkin bir iş gücünü bulmak, geliştirmek ve korumak için yapılan faaliyetleri ifade eder”⁸. Başka bir deyişle, işletmeye insan kaynağını bulmak ve elde tutabilmek için yapılması gereken faaliyetleri organize ve koordine etme görevine sahiptir.
- “İKY, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gereken faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli çalışanın işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili işlevlerdir”⁹.
- “İKY, artan rekabet koşulları ve teknolojik gelişmelerin iş yapılarını ve ortamlarını değiştirmesi, toplum içinde işletmenin niteliğinin değişmesi, globalleşme, ekonomik yapılarıdaki dönüşümler ve iş görenlerin beklentilerinin farklılaşması gibi birçok etkenle ortaya çıkmıştır ve işletmelerin insan kaynağına yönelik kapsamlı yaklaşımını temsil etmektedir”¹⁰.
- “İKY, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak, etkin ve verimli şekilde işleri yürütmek amacıyla, gerekli insan kaynağının saptanması, istihdam geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir”¹¹.

⁵ Serkan Bayraktaroğlu, *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 20.

⁶ Hasan Tutar, *Meslek Yüksek Okulları İçin İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007, s. 176.

⁷ Barış Erdem, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c7s11/makale/c7s11m4.pdf> (Erişim tarihi: 01.02.2014).

⁸ Richard L. Daft, *Management*, Dreyden Press, USA, 1994, p. 398.

⁹ Salim Çam, *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*, Hayat Yayın Grubu, İstanbul, 2011, s. 25.

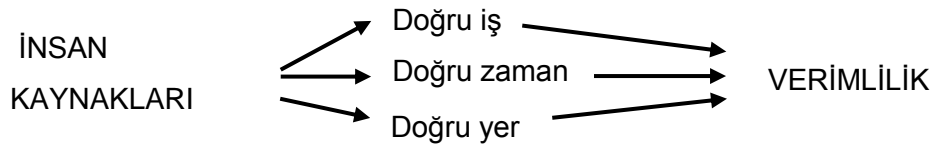
¹⁰ Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 57.

¹¹ Öznuur Yaman, *Meslek Yüksekokulları İçin İşletme Yönetimi-1*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012, s. 109.

- “İKY, organizasyon içinde bulunan işgücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir. İKY büyüme ve gelişme için bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar”¹².
- “İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları alanında, örgütün amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için, kişisel, örgütsel ve çevresel çerçevede, ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen bir dizi faaliyet ve görevlerdir”¹³.

Yapılan tüm bu tanımlardan yola çıkarak, İKY'nin bir yönetim felsefesi olduğu, ayrıca, işletmeyi etkileyebilecek bütün çevresel unsurların dikkate alınarak, insana odaklanan bir anlayışı, işletmenin tamamına yaygınlaştırma amacını taşıdığı söylenebilir¹⁴.

İKY, iki temel hedef üzerine kurulmaktadır. Bunlardan birincisi; işletmenin hedefleri doğrultusunda, insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak, ikincisi ise; insan kaynaklarının ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki açıdan gelişmelerini sağlamaktır¹⁵. İnsan kaynakları biriminin temel rolü, bu iki ana hedefi gerçekleştirmektir. Eğer, insanın işletmede verimli çalışması ya da insan kaynaklarından en uygun çıktının elde edilmesi isteniyorsa, insan kaynakları biriminin 3D ilkesine uygun hareket etmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarından maksimum verimin elde edilebilmesi, ancak bu doğruların yerine uygun şekilde yerleşmesiyle sağlanabilir.



Şekil-1 3D İlkesi¹⁶

Uygulamada, İKY, bu hedeflere toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel amaçları gerçekleştirmek suretiyle ulaşır. Amaçlar, fiili durumun değerlendirilmesinde kullanılan standartlar olarak ifade edilebilir ve bazen dikkatlice düşülüp yazılı hale

¹² Sibel Gök, *XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul, 2006, s. 20-21.

¹³ Randall S. Schuler, *Personnel and Human Resource Management*, West Publishing Co., Minnesota, 1983, p. 5.

¹⁴ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s. 28.

¹⁵ Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, *İnsan Kaynakları*, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 25.

¹⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, Alfa Aktüel Basım, Bursa, 2005, s. 3.

getirilebilir, çoğu kez de bilimsel olarak ortaya konmaları kolay olmamaktadır. Bu dört evrensel amacı aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür¹⁷:

Toplumsal amaç: Toplumun ihtiyaçlarına karşı sorumluluk sahibi olup, gelebilecek olan baskıları en aza indirmektir. Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaktır. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, yasal düzenlemelerle bazı sınırlar getirilebilir.

Örgütsel amaç: İnsan kaynakları yönetiminin işletmeye olumlu şekilde katkıda bulunması için, insanın varlığını kavraması gerekir. İşletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi, bu varlığın bilinçli şekilde yönetilmesiyle sağlanabilmektedir.

İşlevsel amaç: İnsan kaynakları bölümü, örgüt gereksinimlerine uygun bir seviyede katkıda bulunmaya dikkat etmelidir. Yani, örgüte tam uygun olmalıdır. Ne fazla karmaşık bir yapısı olmalı ne de örgütün ihtiyaçlarına cevap veremeyecek kadar yetersiz örgütlenmiş olmalıdır. Kısacası örgüte ne dar ne de bol gelmelidir.

Kişisel amaç: Kişilerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmasıdır. Önemli olan nokta örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçları buluşturabilmektir. Bunu sağlayabilmek için de, çalışanların amaçlarını örgüt içinde gerçekleştirmelerini sağlayacak bir ortam oluşturulmalıdır¹⁸.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarını, daha detaylı vermek gerekirse¹⁹:

- “Organizasyon amaçlarının insan kaynakları aracılığıyla elde edilmesi ve insan kaynaklarının bu amaçlara katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması,
- İnsan kaynaklarının amaçlar doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması,
- Tüm çalışanların en uygun performans düzeyine ulaşmasının sağlanması ve onların tüm potansiyellerinden yararlanılması,
- İnsan kaynaklarının niteliklerinin artırılması vasıtasıyla kendilerinin ve örgütün performansının yükseltilmesi,
- Çalışanların gelişmelerinin sağlanması ve kariyer beklentilerinin karşılanması,
- İnsan kaynakları politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi veya yeniden şekillendirilmesi,

¹⁷ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2006, s. 13-14.

¹⁸ Neslihan Okakin, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2008, s. 5.

¹⁹ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 37-38.

- İşletmenin kıt kaynaklarını, ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere bir dizi personel ve işe alma politikalarının geliştirilmesi,
- Çalışanların potansiyel yaratıcılık ve enerjilerini uyaracak ortamın sağlanması,
- Yenilik, takım çalışması ve toplam kalite anlayışını destekleyecek koşulların yaratılması,
- Uyum sağlayan ve öğrenen organizasyonun çıkarları ve mükemmelle ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi”dir.

Kısaca, örgütlerin en önemli kaynağı insansa ve işletmeler amaçlarına ulaşabilmek için bu insanı kullanmak durumundaysa, insan kaynakları yönetimi anlayışının işletmede benimsenmiş ve uygulanabilir şekilde olması gerekmektedir.

1.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak örgütlerdeki kişilerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmiştir. Örgütün hedeflerine ulaştırılması, bu ihtiyaçların giderilmesiyle sağlanmış olur. İnsan kaynakları yönetimi 1980’li yıllarda ortaya çıkan bir anlayış olmasına karşılık, örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskidir²⁰. Bugünkü İKY anlayışının ortaya çıkmasında en önemli etki, Endüstri Devrimininidir. Diğer taraftan, Bilimsel Yönetim Hareketi, endüstriyel psikolojideki gelişmeler, insan ilişkileri hareketi, davranış bilimlerindeki gelişmeler de bu anlayışa katkıda bulunmuştur²¹.

İnsana yönelik yaklaşımlara tarihsel açıdan bakıldığında, ilk olarak; 1860’lı yıllarda gittikçe artan sanayileşme düzeyi ve tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş, insan unsuruna bakışın değişiminde önemli bir rol oynamıştır²². Bu dönemde benimsenmiş olan yaklaşım Personel Yönetimi anlayışı olup, üretimin topraktan makineye yöneltilmesi sonucunda yaşanan değişimlerin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Sanayi devriminin ilk yıllarında işçilerin gelir sağlama ihtiyacı ve iş bulamama korkusundan dolayı, kendilerine sunulan tüm şartları kabul etmek zorundaydılar. Ayrıca, onları koruyacak yasanın bulunmaması nedeniyle, başka bir iş bulsalar bile koşulların daha iyi olmayacağını biliyorlardı²³.

İkinci olarak; 1900’lerde Bilimsel Yönetim Yaklaşımı gündeme gelmiştir. Bu yaklaşıma göre, hareket ve zaman etütleri yapılarak, çalışanların daha verimli olması sağlanabilmektedir. Ayrıca, çalışma yaşamıyla ilgili bilimsel yöntemlerin

²⁰ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2001, s. 5.

²¹ Bingöl, a.g.e. s. 6.

²² Türkan Argon ve Altay Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 19.

²³ Seçil Göktaş, İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2009, s. 5 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

geliştirilmesi, koordinasyon ve yardımlaşmanın öneminin vurgulanması da yine bu döneme rastlamaktadır. Ancak tüm bu tekniklerin, çalışanın sadece üretim verimini göz önüne alması ve çalışanın tatminini göz ardı etmesinden dolayı, 1920'lerden itibaren Taylorizm anlayışı teorik olarak güncelliğini yitirmiştir²⁴.

Taylor ve takipçileri tarafından yapılan Bilimsel Yönetim çalışmalarına ilave olarak, 1913 yılında Hugo Munstarberg tarafından Endüstriyel Psikoloji teorisinin geliştirilmesi, İKY'nin yeni boyutlar kazanmasına neden olmuştur. Bu dönemde İnsan Kaynakları bölümü yöneticileri, üst yönetim ile çalışanlar arasında bir köprü görevini üstlenmişlerdir²⁵.

Bir diğer önemli gelişme de insan ilişkileri konusunda yaşanmıştır. 1923 yılında, Western Elektrik Şirketinin Chicago Hawthorne'daki işletmesinde, Elton Mayo ve ekibi tarafından, fiziksel çalışma koşullarının çalışan verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmak üzere deneyler yapılmıştır. Yapılan bu çalışmanın sonucunda, çalışma koşullarının yanında başka faktörlerinde çalışan verimliliği üzerinde etkisi olduğu anlaşılmış²⁶ ve yeni bir yönetim anlayışının da temeli atılmıştır. Yaşanan tüm bu gelişmelere rağmen 1960'lı yıllara kadar İKY ile ilgili literatürün yeterince gelişmediği görülmektedir.

"1970 öncesinde özellikle 1946-1960 arasında ağırlıklı olarak ücret ve maaş yönetimi, kar yönetimi ve eğitim konuları üzerinde yoğunlaşan işletme yönetimleri, 1970 sonrasında insan kaynakları yönetimine ve buna bağlı olarak, insan kaynaklarının verimliliğini arttırmak, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek, demografik, teknolojik ve kültürel yeni oluşumlara uyum sağlamak gibi konulara ağırlık vermeye başlamışlardır"²⁷.

İşletmeler açısından büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi anlayışında, 1970'lerden sonra köklü değişimler yaşanmaya başlanmış, 1980'li yıllara gelindiğinde ise yoğun rekabet dönemi kendini göstermiştir. Bu dönemde insan, en az sermaye ve teknoloji kadar, hatta onlardan daha etkin ve değerli hale gelmeye başlamıştır. Sanayi devriminden 1980'li yıllara kadar yaşanan tüm bu gelişmeler, İKY'nin temelini oluşturmuştur.

²⁴ Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008, s. 3.

²⁵ Mümin Ertürk, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011, s. 1.

²⁶ Gaye Küçükaya, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006, s. 11 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁷ Göktaş, a.g.e., s. 6.

Tablo-1 İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi²⁸

Üst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları
Orta Düzey Yönetici				Çalışma İlkeleri	
Alt Düzey Yönetici			Personel Çalışanlarının Sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı	Kayıtlar				
Yıllar	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

“1940’lı yıllarda, örgütün en alt kademesinde, personelle ilgili kayıtlar tutulması aşamasıyla başlayan; 1950’li yıllarda, nezaretçi düzeyinde personel birimlerinin oluşturulması; 1960’lı yıllarda alt kademe yöneticileri tarafından örgüt personelinin günlük sorunlarının çözümü için çaba harcanması aşamasına gelinmiştir. 1970’li yıllarda ise, personelle ilgili yönetim kademesinin orta kademe düzeyine yükseldiği ve konunun kapsamının daha da genişleyerek çalışma ilişkileri düzeyine ulaştığı; 1980’li yıllardan itibaren ise, “İnsan Kaynakları” kavramının ortaya atıldığı ve insan kaynaklarından sorumlu yönetim kademesinin, üst kademe yönetimi olduğu görülmektedir”²⁹. Bu gelişim çizgisinin devam etmesi halinde, örgüt ile örgütün kaynaklarının özdeşleşeceği söylenebilir.

1.3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

İKY ilkeleri, çalışma yaşamında karışıklığa yol açmamak ve amaçlar doğrultusunda, gereken birimlere yol gösterme amacı taşıyan ilkelerdir. Bu ilkeler, işletmelerin yapılarına ve hedeflerine göre farklılık gösterebilmektedir. Ancak insan kaynaklarıyla ilgili, doğru ve tutarlı politikalar oluşturmak için tüm yönetim düzeylerinin izlemesi gereken bazı temel ilkeler bulunmaktadır³⁰. Bu ilkeleri; insana saygı ilkesi, açıklık ilkesi, gizlilik ilkesi, eşitlik ilkesi, kariyer ilkesi, güvence ilkesi, yeterlilik ilkesi ve yönetimi geliştirme ilkesi olarak sıralamak mümkündür.

1.3.1.İnsana Saygı İlkesi

İnsana saygı ilkesi, İKY’nin temel ilkelerinin başında yer almaktadır. “İnsanın varlığına, özel hayatına, düşüncelerine, kişisel özgürlüğüne ve bunların sonucu da

²⁸ Palmer ve Winters, a.g.e, s. 23.

²⁹ Berna Özsöz, İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2006, s. 6-7 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³⁰ Uğur Dolgun, “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, Uğur Dolgun (ed.), **Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007, 1-33, s. 20.

kendine saygı, genel anlamda insana saygıyı” ifade etmektedir³¹. İnsana saygı, alınan kararlarda, çalışmalarda ve örgüt içi ilişkilerde insana güven ve değer verilmesi esasına dayanmaktadır³². İnsan kaynakları bölümünde yapılan, kişilerin seçimi, işe uyumu, kariyerleri, eğitim çalışmaları ve elde tutulabilmeleri için motive edilmeleri gibi çalışmaların tamamı insana yöneliktir ve bu ilke ile yakından ilişkilidir.

1.3.2.Açıklık İlkesi

Açıklık ilkesi, işletme politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında tüm çalışanların destek ve katılımlarının sağlanmasını şart koşar ve İKY'nin başarısında önemli bir yer tutar³³. Bu amaçla başta üst basamakta yer alan yönetici kesim olmak üzere ara basamak yöneticileri, tüm iş görenler ve temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi verilmesi gerekir. Ayrıca, kullanılan dilin basit olması, kullanılan araçların sade ve anlaşılır olması, açıklık ilkesi açısından önemlidir.

1.3.3.Gizlilik İlkesi

Çağdaş işletme yönetiminde, açıklık ve gizlilik ilkeleri arasında ilk bakışta çelişki varmış gibi görünmesine rağmen, özellikle muhasebe ve personel işlerinde belirli konularda sınırlandırılmak koşuluyla, gizlilik ilkesinin uygulanmasını hoş görüyle karşılamak gerekir³⁴. Örneğin, işletmenin insan kaynakları bölümünde tüm çalışanlarla ilgili, sicil kayıtları, aldığı cezalar, performans değerlendirme sonuçları gibi bilgilerin yer aldığı dosyalar açılır ve bu bilgilerin gizli kalması yapılan çalışmaların güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

1.3.4.Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi, işletmelerde din, dil, ırk, mezhep, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç ayrımı gözetmeksizin hiçbir kişiye, zümreye ya da sınıfa ayrıcalık verilmemesi anlamına gelmektedir. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında personelin bilgi, beceri, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka kriterlere yer verilmemeli, fırsat eşitliği tanınmalıdır³⁵. Bu eşitliği sağlama sorumluluğu işletmenin insan kaynakları bölümündedir.

1.3.5.Kariyer İlkesi

En genel tanımıyla kariyer, “seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir”³⁶. Kariyer, hem işletmeleri hem de çalışanları ilgilendiren bir kavramdır. Çalışanlar açısından, direkt kendisini etkileyen bir durumu

³¹ Aydın Yılmaz ve Cemal Eroğlu, *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 42.

³² Emel Bahar, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul, 2011, s. 205.

³³ Dolgun, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e, s. 25.

³⁴ Akyüz, a.g.e. s. 65.

³⁵ Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı”, a.g.e. s. 21.

³⁶ Halil Can ve Semra Güney, *Genel İşletme İlkeler Kavramlar Kurumlar*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2007, s. 474.

ifade ettiğinden dolayı, işletmeler açısından ise, atamaların nasıl yapılacağı ve kimlerin üst basamaklara çıkacağı konularında önem taşımaktadır³⁷.

Kariyer ilkesi; işe ve kişiye yönelik kariyer sistemi olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Kadro sistemi olarak da adlandırılan işe yönelik kariyer sisteminde, işe göre eleman alma söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, bireyi işe uydurmak önemlidir. Kişiye yönelik kariyer sistemi ise rütbe sistemi olarak adlandırılmaktadır. Bu sistemde, kişinin kendisi önem taşımaktadır. Her iki sisteminde yararlı ve sakıncalı yönleri olduğundan dolayı, birinin diğerinden üstün olduğu söylenemez³⁸. Bu nedenle her iki sistemin birlikte uygulanması, sakıncalı yönlerin azaltılması açısından, mümkün olabilmektedir.

1.3.6.Güvence İlkesi

Güvence ilkesi, kariyer ilkesi ile yakından ilişkilidir. Çünkü bir işte kariyer yapabilmek için, o işte uzun süre kalabilme imkanının tanınması, yani kişiye güvence verilmesi gerekir. İş güvencesi ve makam güvencesi olmak üzere iki tür güvenceden bahsedilebilir. “İş güvencesi, bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmaması ve makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir”. Tüm çalışanlar, keyfi sebeplerden dolayı işten atılmayacağı konusunda emin olmak ister³⁹. Eğer böyle bir kuşku varsa, çalışanın istenen sonuçları ortaya çıkarması mümkün olamayacaktır. Bu nedenler, işletmede şüpheye yer vermeyen ve geleceğine güven içinde bakabileceği şartlar hazırlanmalıdır.

1.3.7.Yeterlilik İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminde en çok benimsenen ilkelerden birisi olan yeterlilik yani liyakat ilkesi, kişinin bir görevi başarıyla yapabilme gücünü belirtir. Bu ilke “dar anlamda, belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesi, geniş anlamda ise etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütünü” olarak ifade edilir⁴⁰. Bu ilkenin sağlıklı şekilde uygulanabilmesi için, işe alınacak kişide aranan koşulların gerçekçi olması, belirlenen standartların ayrımcılığa yol açmaması, sadece bireylerin yetenekleriyle ilgili unsurları kapsamaması, adayların yetenek ve işe uygunluk bakımından sıralanması gerekmektedir. Ayrıca, herkesin katılabileceği yarışmalar düzenlemek ve sınavların uygun biçimde herkese duyurulması da ilkenin uygulanması açısından önem taşımaktadır⁴¹.

1.3.8.Yönetimi Geliştirme İlkesi

Yönetimin dinamik bir kavram olması, gerek özel sektörde gerekse kamu

³⁷ Dolgun, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e, s. 24.

³⁸ Nuri Tortop vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s. 69-70.

³⁹ Yılmaz ve Eroğlu, a.g.e., s. 47.

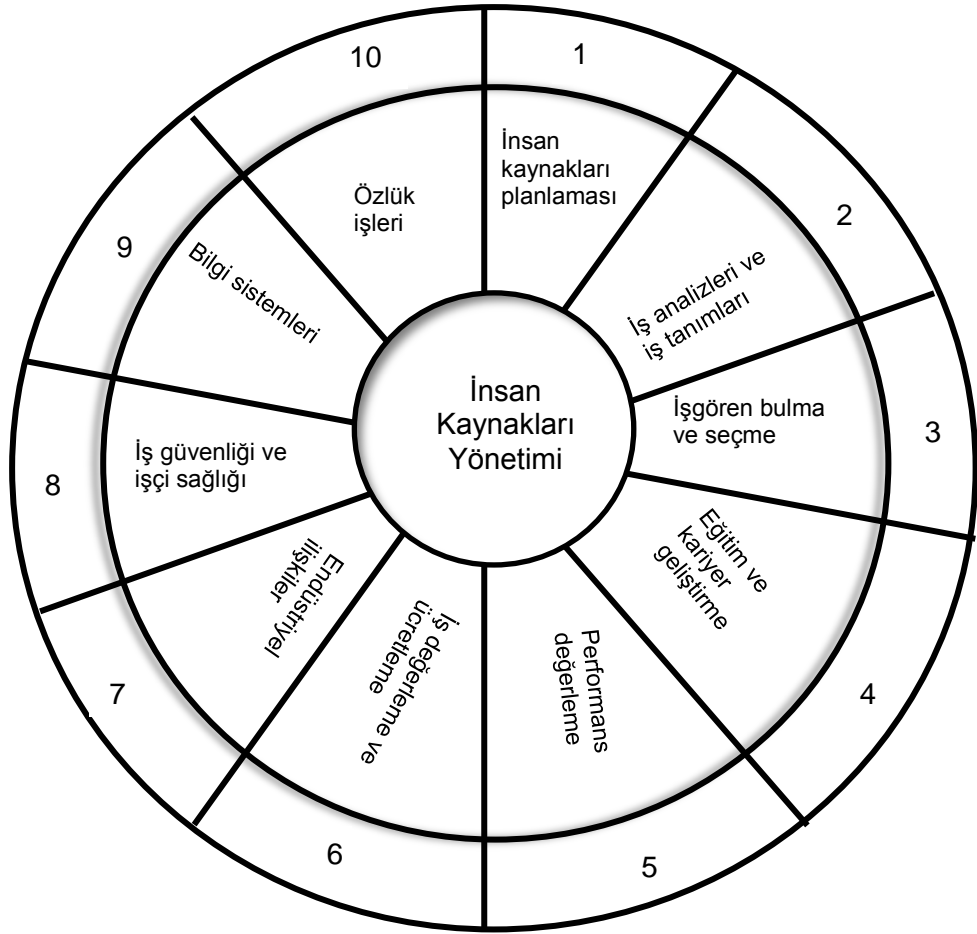
⁴⁰ Kemal Demirci vd., *İşletmecilik Kuram ve Uygulama*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 298.

⁴¹ Ertürk, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 14.

sektöründe, sürekli gelişmeye açık olmasını gerektirmektedir. Özellikle üst yönetim bunu sağlayabilmek için eğitim çalışmaları yaptırmalı, gelişmeyi teşvik edici her türlü tedbiri almalıdır. Bu ilkeye uyarak, bununla ilgili mekanizmaları ve stratejileri geliştirebilen işletmeler, küreselleşmenin neden olduğu, hızlı değişimin yaşandığı ve sert rekabet koşullarının görüldüğü günümüz şartlarına kendilerini daha kolay uyarlayabileceklerdir⁴².

1.4.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetimi, işletmedeki insan kaynağına yönelik, İşlevsel Çemberle özetlenen tüm faaliyetleri yerine getirmekten sorumlu birimdir.



Şekil-2 İnsan Kaynaklarının İşlevsel Çemberi⁴³

1.4.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İşletme için gerekli olan ve yeterli sayıda eleman ihtiyacının belirlenmesi ve o elemandan nasıl yararlanılacağına önceden saptanması, İKY'de başarının ilk koşuludur. Bu noktada işletmelerde insan kaynakları planlaması ön plana çıkar⁴⁴.

⁴² Tortop vd., a.g.e., s. 72.

⁴³ Sabuncuoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı", a.g.e., s. 5.

⁴⁴ Barış Erdem, a.g.e., s. 43.

İnsan Kaynakları Planlaması, “gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının sistemli şekilde değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için atılması gereken adımların belirlenmesi” süreci olarak tanımlanabilir⁴⁵. Bir diğer ifadeyle, insan kaynakları planlaması, işletmenin belirli bir dönemdeki insan kaynağı talebinin belirlenip, bu talebi karşılayabilecek sürecin ortaya konmasıdır.

İşletmenin amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması, insan kaynakları planları ile sağlanır. İnsan kaynakları planları ile doğru sayıda ve gereksinim duyulan işleri yapabilecek doğru niteliklere sahip çalışanları, doğru zamanda ve doğru yerde buldurmaya çalışılır. Mevcut işgücünün, bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte işletmenin gereksinim duyacağı insan kaynaklarının niteliği ve niceliği belirlenir⁴⁶. Bu sayede, işletmede istenen nitelikte iş gücünün bulunması sağlanır. Bu da, işletme açısından verim ve kar artışı şeklinde kendini gösterip, işletmenin uzun dönemdeki başarısını etkiler.

1.4.2. İş Analizleri

Yönetimin uygun kişileri işe alması için, bu işlerin yapılışı ve işin gerektirdiği kişisel ve sosyal özelliklerin neler olduğunun ayrıntılı olarak bilinmesi gerekir. Bu tespitler, iş analizleri yoluyla gerçekleştirilir. İş analizi, insan kaynakları yönetiminin temel taşıdır. Tüm işlerin ayrıntılı bir analizini yapmadan, diğer insan kaynakları fonksiyonlarını yeterince gerçekleştirmek zordur. Tüm büro, operasyonel, teknik ve idari işlerin kapsamlı bir değerlendirmesi, maaş, eğitim, performans değerlendirme ve tanıtım kararları için iş analizleri sağlam bir temel sağlar⁴⁷.

İş analizi, genellikle belirli bir iş ile ilgili görevleri ve davranışları araştıran alt süreç olarak görülür. İş analizlerinin altında yatan varsayım, işlerin statik ve istikrarlı olmaları ve bir işin, işi yapan kişiden bağımsız olarak incelenebilmesidir⁴⁸.

İş analizi, işletmedeki işlere ilişkin bilgilerin sistemli bir şekilde toplanması, analiz edilmesi ve sınıflandırılması sürecinden oluşmaktadır. Yapılan bu analiz sayesinde, yapılacak olan işin nitelikleri, çalışma ortamı, fiziksel çevre koşulları, işin tehlikeleri, bu işi başarıyla yerine getirecek personelde bulunması gereken eğitim ve tecrübenin ne olması gerektiği, fiziksel ve ruhsal durumunun hangi düzeyde olması gerektiği gibi unsurları ortaya çıkmaktadır⁴⁹. Bir başka ifadeyle, iş analizi sonucunda, işletmedeki işlerle ilgili tüm gereken detayların bulunduğu iş tanımları ve bu işleri

⁴⁵ Cavide Uyargil vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2008, s. 102.

⁴⁶ Küçükkaya, a.g.e., s. 21.

⁴⁷ Michael H. Mescon vd., *Management*, Harper&Row Publishers, New York, 1988, p. 617.

⁴⁸ Wendell L. French, *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, U.S.A., 1998, p.

9.

⁴⁹ Esin Karacan ve Özlem Nazan Erdoğan, “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Sayı:21, 102-116, s. 110-111.

başarıyla yerine getirecek kişilerde bulunması gereken özelliklerin neler olduğunu gösteren iş gerekleri formları hazırlanır.

İş analizlerinde bilgi toplamak için birçok yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir⁵⁰;

- Resmi olarak gerçekleştirilen görevleri ve faaliyetleri belirlemek ve kaydetmek için bir işçi gözlemlemek,
- İşçi veya amiriyle görüşerek işle ilgili bilgileri elde etmek,
- İşçinin iş ve gereksinimlerini açıkladığı bir yazı yazması veya anket doldurmasını sağlayarak bu bilgilere sahip olmaktır.

1.4.3.İşgören Bulma ve Seçme

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amaçlarından birisi, doğru insanların doğru işlerde çalışmalarını sağlamak ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktır. Örgütlerin başarısında önemli bir role sahip olduğu kabul edilen insan kaynağını en etkin biçimde elde edebilmek için işgören bulma ve seçme, üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisidir⁵¹.

Daha önce de bahsedildiği üzere, iş analizi sonucunda iş tanımları ve iş gerekleri formları çıkarılmaktadır. Özellikle personel bulma sürecinde kullanılan bu formlar, ne kadar doğru çıkarıldıysa işletmeye başvuran adaylarda o derece istenen işe uygun nitelikte kişiler olacaktır.

Bir işletmedeki boşalan pozisyonlara veya yeni kurulan bir işletmedeki tüm kademelere, yeni personel bulmak amacıyla yapılan çalışmaların tamamına "personel bulma" adı verilmektedir. Bu bağlamda, "personel bulmanın, farklı görevlerin gerektirdiği mesleki yetiştirme ve iş gereklerine uygun personel adaylarının aranıp bulunması ve bu kişilerin söz konusu işletmede çalışmaya teşvik edilmeleri doğrultusundaki girişimleri içerdiği ifade edilebilir. Bu çalışmalar, personel adaylarını arama faaliyetleriyle başlamakta ve bu adayların işletmeye başvurularıyla sona ermektedir"⁵². Sonuçta ise, bir aday havuzu oluşturulmakta ve oluşturulan bu havuzun belirlenen kriterlere uygunluğu ise seçim sürecinin etkinliğini belirlemektedir.

Personel seçme süreci ise işe başvuran adaylar arasından, açık işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanının belirlenmesi sürecidir. Diğer bir deyişle, iş gören seçimi; iş gören sağlama süreci sonunda yaratılan aday iş gören

⁵⁰ Mescon vd., a.g.e., p. 917.

⁵¹ Atilla Akbaba ve Ebru Günlü, "Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/211348092576.pdf (Erişim tarihi: 17.01.2014).

⁵² Şale Gümüş vd., "Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama", **Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu**, 21-22 Ekim 2010, Düzce, s. 2.

potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği İKY sürecidir. Personel seçim sürecinin amacı, kişinin yetenekleri ile daha önce ortaya çıkartılan iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak ve başvuran adaylar arasından eğitim, tecrübe, yetenek ve ilgi alanları konularında en uygun olanı göreve çağırmaktır⁵³.

Personel seçim sürecinin sonunda, adaylar arasından işletmeye ve işe en uygun olanlar işe kabul edilir ve ilgili birime yerleştirilir. Personel seçimi neticesinde en uygun adayların alınmış olması süreçteki aşamaların etkinliğine bağlıdır. Önceki aşamalarda gözden kaçan noktalar var ise bunlar seçime yansımacaktır. Ayrıca seçim sürecinde tarafların beklentilerini karşılamak önemlidir. Beklentiler konusunda tarafların yalnızca şuan ki değil uzun vadedeki beklentilerinin de bilinmesi gerekmektedir⁵⁴. Diğer bir deyişle, personel bulma, seçme ve yerleştirme süreci birbiriyle yakından ilişkili olan ve bir sonraki adımın etkinliğini belirleyen bir süreçtir. Bu nedenle sürecin tüm adımları, bu durumun bilincinde olarak geçilmelidir.

1.4.4.Eğitim ve Geliştirme

İKY’de eğitim ve geliştirme faaliyetleri, “iş görenlerin mevcut işleri yapabilmesi ve gelecekteki muhtemel işlere/görevlere hazırlanması için kendilerine bilgi, beceri ve nitelik kazandırılması sürecidir. Eğitimde iş görenlere yeni bir takım becerilerin kazandırılması, geliştirmede ise daha çok mevcut yeteneklerin ve potansiyelin geliştirilmesi hedeflenir”. Eğitim ve geliştirme uygulamaları, bireysel ve örgütsel performansın istenen düzeye çıkarılması açısından önemlidir⁵⁵.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi, yararları, amaçları, içeriği, süreci ve yöntemleri konularına ikinci bölümde değinilecektir.

1.4.5.Kariyer Geliştirme

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olarak “kariyer, bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. İnsan kaynakları yönetiminde personeli yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapılması yeterli olmayıp, ayrıca bu kişilere örgütte belirli kriterlere göre yükselme olanağı sağlanması gerekir”⁵⁶.

Kariyer geliştirme; çalışanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri tüm eylemler ve faaliyetlerdir. Ayrıca, kariyer seçimine

⁵³ Mehmet Ali Özkan, Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında İşgören Temini-Seçimi ve Bu Sürece İlişkin Entegrasyon Yaklaşımı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2010, s. 22-24 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁵⁴ Ertürk, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 111.

⁵⁵ Sait Gürbüz ve Mustafa Bekmezci, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt:41, Sayı:2, 189-213, s. 192.

⁵⁶ Erkan Faruk Şirin vd., “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Sistemine İlişkin Görüşleri”, *Sporometre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2010, VIII/2, 57-68, s. 58.

sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmek ve bu yolla çalışanın yetkinlik, yeterlilik ve kendini geliştirme ihtiyacının karşılanmasına katkı sağlayan faaliyetlerde bulunmak da kariyer geliştirme tanımına girmektedir⁵⁷.

Etkin bir kariyer yönetimi, sistemin doğru ve dikkatli değerlendirmesinin yapılması, çalışanların ve yöneticilerin hedeflerinin, uygun bir süreç içerisinde hayata geçirilmesi ile oluşur. Bu anlamda kariyer planlaması ciddi bir önem taşımaktadır. Kariyer planlaması, personelin çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişini ya da yükseltilmesinin planlamasıdır. Kariyer geliştirme faaliyetleri ile “örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlerin sayısı ve kalitesi artar, örgütler daha nitelikli iş gücüne sahip olur, kazalar azalır ve enerji tasarrufu sağlanır, çalışanlar arasında olumlu ilişkiler gelişir, zaman kaybı önlenir, iş görenlerin moralleri artar ve işten doyum sağlanır”⁵⁸. Ayrıca kariyer yönetimi, çalışanların kendini işletmeye ait hissetmeleri ve motive bir şekilde çalışabilmeleri açısından büyük katkı sağlamaktadır.

1.4.6. Performans Değerleme

Performans yönetimi, “çalışanların mümkün olduğunca organizasyon ihtiyaçlarına doğru, gereken etkinlik ve verimlilikle işe yönlendirilmesi ve desteklenmesidir”⁵⁹. Bu sistem işletmelerde, performansın planlandığı, adil değerlendirme yapıldığı ve yönetildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir sistemdir. Adil değerlendirme yapılmadığı takdirde istenen sonuçları ortaya çıkaramayacağından dolayı, bu değerlemenin tek başına kullanılmaması, performans yönetimi sisteminin bir adımı olarak görülmesi gerekmektedir⁶⁰.

En genel anlamıyla performans değerlendirme, “kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan, ayrıca; geleceğe yönelik insan kaynakları ile ilgili ihtiyaçların belirlenmesine temel teşkil eden sistematik bir ölçmedir”⁶¹.

Performans değerlemede amaç, kişiyi bir bütün olarak ele almak ve eksikliklerinin giderilmesini sağlayıp başarılarını ödüllendirmektir. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere performans değerlemede temel ilke, toplam kalite anlayışı çerçevesinde, başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir. “Kişilerin gerek kendi kendilerini

⁵⁷ Barutçugil, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 320.

⁵⁸ Yüksel Gündüz, “Öğretmenlerin Kariyer Geliştirmelerinde Müdürlerin Liderlik Rolünün İncelenmesi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, <https://pegem.net/dosyalar/dokuman/138038-20131012102444-makale-9.pdf>. (Erişim tarihi: 16.01.2014).

⁵⁹ Ümit Öztürk, *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 14.

⁶⁰ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 178.

⁶¹ Fatih Karcioğlu ve Ümit Öztürk, “İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi –İstanbul İlinde Bir Araştırma-”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, 13/1, 343-366, s. 343.

gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, üstlendikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir”⁶².

Ayrıca performans değerlendirme, insan kaynakları faaliyetlerinin de ne kadar iyi yapıldığını göstermesi açısından önem arz etmektedir. Çünkü değerlendirme sonucunda, çalışanın performansının düşük olması yalnızca kişiye bağlanamaz, aynı zamanda seçim, eğitim veya geliştirme faaliyetlerinin gözden geçirilmesi gerektiğini veya iş ilişkileriyle ilgili bir sorun olduğunu ifade eder.

1.4.7. İş Değerleme ve Ücretleme

Ücret yönetimi, hem işletmenin amaçlarına hem de personelin beklentilerine uyan ve bunlar arasında denge sağlayan önemli bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur⁶³. “Ücret yönetiminin temel amacı, işgörene ödenecek ücretin yeterli ve adil olmasını sağlamaktır. Yeterli ücret; kuruluşun amacına ulaşması için işgörenlerin güdülenmesini ve istenilen nitelikteki işgörenlerin işletmeye çekilebilmesini ve elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlanabilir”⁶⁴. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, ücretlendirme uygulamalarının insan kaynağının elde tutulmasında önemli bir yeri vardır.

Ücretlendirmenin genel itibarıyla iki yönü vardır; ücretler ve ek ödenekler (sosyal yardımlar). Ücret, belirli bir zaman dilimini kapsayan çalışma sonucunda elde edilen sabit miktardaki gelirlerken; ek ödenekler, sağlık yardımı, işsizlik maaşı, hastalık yardımı gibi getirileri ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kapsamındaki alanlarda çeşitli farklılaşmalar olduğu gibi, çalışanlara ödenen ücretler hususunda da bazı farklılaşmaların olması gayet normaldir. Günümüzde işletmeler, özellikle özendirici ödeme planlarını sabit ücret politikaları yerine devreye koymaya çalışmakta ve bu sayede çalışanların, sürekli olarak maksimum performans göstermeleri için teşviki sağlanmaktadır⁶⁵.

İşletme ücret sisteminin kurulması için yapılacak çalışmaların ilk basamağı, işlerin belli yöntemlere göre kümelmesi ya da iş kategorilerine ayrılmasıdır. İşlerin kümelenmesinde, iş değerlemesi tek ve en iyi yol olarak görülmektedir⁶⁶. Bu nedenle, iş değerlemesine de kısaca değinmekte yarar vardır.

⁶² Ramazan Harbili, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçim Süreci ve Elektronik Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2009, s. 25 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁶³ Ertürk, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 274.

⁶⁴ Sinan Ünsar, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt:10/1, 43-56, s. 50.

⁶⁵ Celalettin Serinkan, “İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi”, Uğur Dolgun (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, İstanbul, 2012, 191-220, s. 200.

⁶⁶ Uyargil vd., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 431.

İş değerlemesi, işletmedeki işlerin diğerlerine görece olarak değerlerini belirlemek için yapılan karşılaştırmadır. Bu değerlendirme ile yapılmaya çalışılan, işletmenin hedeflerine ulaşmasına en fazla katkıyı sağlayan işi belirleyip, diğerlerine kıyasla önemini ortaya koymaktır. Eşit işe eşit ücret uygulaması sayesinde, işletmenin amaçlarına ulaşmasına en fazla destek sağlayan işe daha yüksek ücret ödenmektedir⁶⁷. Kısaca iş değerlemesi, ücret adaletsizliklerini giderebilmek için yapılan bir çalışmadır ve işletmede adil ücret sisteminin kurulmasında önemli bir faktördür.

1.4.8. Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri; “iş ilişkilerinin içeriği ve düzenlenmesi ile fiziksel kaynakların ve insan kaynaklarının kullanımı ve dağılımını etkileyen, işgücünün, işletme ve hükümetlerin stratejik tercihlerine ve kolektif eylemlerine bağlı olan çatışma, işbirliği ve karşılıklı güç ilişkileri bağlamında incelenmesi gereken bir çalışma alanı” olarak tanımlanır⁶⁸. Bu fonksiyon sayesinde çalışanların ortak isteklerine cevap verilebilir. Ayrıca çalışanlarla ilgili konularda insan kaynakları uzmanlarının sendika ile yaptığı görüşmeler sonucu uzlaşma sağlayarak, toplu iş sözleşmesi yapması da söz konusudur. Özellikle sendikalaşma derecesi yüksek olan işletmelerde, işverenle sendika arasında arabuluculuk görevini üstlenmek ve disiplin sistemlerinin oluşturulmasını sağlamak insan kaynakları yönetiminin temel bir faaliyetidir⁶⁹.

1.4.9. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı, daha çok çalışma ortamında bulunan ve işçinin sağlığını etkileyebilecek risk faktörleri karşısında işçinin sağlığının korunması; İş güvenliği ise, işyerlerini, işin yürütümü nedeniyle oluşan tehlikelerden ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan arındırarak, daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalar olarak tanımlanabilir⁷⁰. İş sağlığı ve güvenliğinin temel amacı, iş kazaları ve meslek hastalıkları meydana gelmeden önce önlemektir. Bu şekilde, işçilerin hayatlarının ve vücut bütünlüklerinin korunması amaçlanır.

“Çalıştırdığı insan kaynağına önem veren işletmeler öncelikle çalışanlarının güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamalıdır. İnsan kaynağına verilen önemin göstergesi olan insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının gereği gibi uygulanmadığı işyerlerinde, iş kazası ve meslek hastalıklarının ortaya çıkma riski daha fazla olacaktır. Bu nedenle işletmelerde işçi sağlığı iş güvenliği tedbirlerinin alınmasında

⁶⁷ Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı”, a.g.e., s. 228.

⁶⁸ Nezahat Yıldız, İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011, s. 14 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁶⁹ Küçükkaya, a.g.e., s. 24.

⁷⁰ Dilek Baybora, “İş Sağlığı ve Güvenliğine Genel Bakış”, Dilek Baybora (ed.), **İş Sağlığı ve Güvenliği**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, 3-21, s. 10-13.

ve uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin ve fonksiyonlarının ne denli önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır⁷¹. İşletmelerin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler sonucunda meydana gelen ölümler veya hastalıklar başta çalışanlar ve çevresi olmak üzere tüm toplumu maddi veya manevi yönden etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin çalışma ortamlarını düzenlerken bu hususa özellikle dikkat etmesi ve sorumluluk bilinciyle davranması gerekmektedir⁷². Diğer bir deyişle, işletmelerin önceliği çalışanlarının rahatlığı olmalıdır ve işletmelerde bu önceliği yerine getirme sorumluluğu insan kaynakları bölümündedir.

1.4.10. Bilgi Sistemleri

Genel olarak İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, insan kaynakları ile ilgili bütün bilgileri ve verileri toplama, toplanan bu verileri muhafaza etme ve gerek duyulduğunda bu verilere erişme olanaklarını sağlayan fonksiyonel bir bilgi sistemidir⁷³. İnsan kaynakları faaliyetlerinin karmaşık bir nitelik taşımaya başlamasından dolayı, işlerin sürekli olarak izlenmesi açısından, bilgisayar destekli olan bu sistemlere ihtiyaçta artmaktadır. “Bilgi çağında, bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek, ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir. Bununla birlikte, insan kaynakları bilgi sistemleri yazılım araçlarına ek olarak, çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri çalışanların, seçilmesi ve istihdam edilmeleri, görevlerin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücret ve diğer ödemelerin analizi, yetiştirme ve geliştirme, sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır⁷⁴.”

1.4.11. Özlük İşleri

Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma gibi bürokratik ve operasyonel işlemler insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda olan faaliyetlerdir⁷⁵.

⁷¹ Karacan ve Erdoğan, a.g.e., s. 110.

⁷² Deniz Kağnıcıoğlu, “Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynaklarının İş Güvenliği, Uğur Dolgun (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, İstanbul, 2012, 221-259, s. 247.

⁷³ Özlem Oktal, “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve E-İnsan Kaynakları”, Ramazan Geylan (ed.), *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013, 149-165, s.153.

⁷⁴ Küçükaya, a.g.e., s. 25.

⁷⁵ Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı”, a.g.e., s. 7.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Daha önce de belirtildiği üzere insan kaynakları yönetiminin temel hedefi; örgütsel amaçlar doğrultusunda insan kaynağının verimli kullanılmasının ve insan kaynaklarının ihtiyaçlarının karşılanıp mesleki açıdan gelişmelerinin sağlanmasıdır. Bu doğrultuda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisine bakmak gerekir. İşletmenin hangi düzeyinde olursa olsun, çalışana yönelik yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetleri verimlilik açısından önemlidir⁷⁶.

“İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, iş görenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Bu işlev, iş görenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra, örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunur”⁷⁷. Diğer bir ifadeyle, donanımlı çalışanlar oluşturma konusunda eğitim ve geliştirme faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini planlarken, eğitimde süreklilik ve ömür boyu öğrenme düşüncesini yerleştirmeye çalışması dikkatle üzerinde durulması gereken bir noktadır⁷⁸.

Günümüzün gelişen dünyasına ayak uydurma zorunluluğu, çalışanların kariyer yapma isteğinin artması, okullarda öğrenilen bilgilerin çalışma yaşamına girildiğinde aynı şekilde uygulanamaması, bazı bilgilerin sadece çalışırken öğrenilebilecek nitelikler taşıması, öğrenme ve gelişme güdüsünün insanoğlunun doğasında olması gibi pek çok nedenden ötürü işletmeler eğitim ve geliştirme uygulamalarına yer verme ihtiyacı duymaktadırlar. “Bir anlamda eğitim, varılmak istenen hedeflere ulaşma yolunda öğrenme olgusunu tesadüfi olmaktan çıkarmakta ve belirli plan ve programlar sürecine indirgemektedir”⁷⁹. Bu sayede, eğitimden beklenen yararın elde edilme olasılığı da artmaktadır.

2.1.EĞİTİM VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

2.1.1.Eğitim

Dünyamızın hızla gelişmesi, bilgilerin sürekli bir şekilde artması ve endüstrideki hızlı gelişmeler, insanın daha yararlı ve güçlü hale getirilmesi konusuna işletmelerin eğilmesini gerekli kılmaktadır. İnsanın daha yararlı ve güçlü hale

⁷⁶ Hafızullah Bek, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Cilt:17, 107-120, s. 109.

⁷⁷ Ahmet Bayraç, İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2008, s. 130 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁷⁸ Metin Atak ve İlhan Atik, “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2007, Cilt:3/1, 63-70, s. 63.

⁷⁹ Levent Şahin ve Fırat Coşkun Güçlü, “Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci Ve Uygulamaları”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, 2010, Sayı: 59/1, 217-270, s. 223-224.

getirilmesi, ancak eğitimle sağlanabileceğinden dolayı, “günümüzün en önemli konularından birisi eğitimidir” denilebilir⁸⁰.

Eğitim; “kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, amaçlı olarak istenilen değişikliği meydana getirme süreci.” olarak tanımlanabilir. Yapılan bir diğer tanımlamaya göre eğitim; “kişinin toplumsal yeteneklerinin ve optimum kişisel gelişmesinin sağlanması için, seçkin ve kontrollü bir çevreyi ve okul etkinliklerini içine alan sosyal bir süreçtir”⁸¹ şeklinde ifade edilmektedir. Bu iki tanımdan yola çıkarak, eğitimin sistemli olduğu, kişinin amaçlarına göre yapıldığı ve bir değişim süreci olduğu söylenebilir. Ancak okullardaki eğitimle işletmelerdeki eğitimin birbirinden farklı olduğunu belirtmekte yarar vardır. Okullardaki eğitim öğrencinin gelişimini sağlamak için ona bilgi ve becerilerin verilmesi şeklinde gerçekleştirilirken, işletmelerdeki eğitim, personele bugün yaptığı işleri için gerekli bilgi ve becerileri sağlamak adına yapılmaktadır⁸². Bu bağlamda, işletmelerde verilen eğitimin performansı yükseltmek ve işlerin daha verimli yapılmasını sağlamak için olduğu söylenebilir.

Bu sayede işletmeler, çalışanlarının niteliklerini yükseltebilecek, değişen pazar koşullarında rekabet avantajı sağlayabilecek, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilecek, asıl amaçları olan karlarını arttırabilecektir. Ayrıca çalışanlarını elde tutabilmek, işten sağladıkları doyumunu arttırabilmek ve onların daha motive şekilde çalışmalarını sağlamak için de eğitim faaliyetlerine gerek duymaktadırlar⁸³. Bu gerekçeler işletmelerin eğitim faaliyetlerini yönlendirmeleri için rehber niteliği taşımakla birlikte, kişilerin istekli olması, bu faaliyetlerin herkes tarafından anlaşılması ve kabulü eğitim faaliyetlerinin başarısı açısından önemli olmaktadır⁸⁴.

Eğitim kavramı, sıklıkla yetiştirme, geliştirme ve öğrenme kavramlarıyla karıştırıldığından dolayı bu kavramlara değinmekte ve eğitimle aralarındaki ortak noktalardan ve farklılıklardan bahsetmekte yarar vardır.

2.1.2.Yetiştirme

“Yetiştirme, yeni işe girmiş personele yeni yetenekler kazandırılması ve işin gereklerine göre kişinin gerekli bilgi ve beceri düzeyine ulaştırılması için yürütülen eğitim faaliyetidir”⁸⁵. Eğitim ve yetiştirmenin ikisi de sistemli şekilde yürütülür,

⁸⁰ Nuri Tortop, *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1994, s. 235.

⁸¹ Muhsin Hesapçioğlu, *Öğretim İlke ve Yöntemleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s. 33.

⁸² R. Wayne Mondy, *Human Resource Management*, Pearson Education, New Jersey, 2008, p. 200.

⁸³ Tuğçe Gürel, “Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 23/3, 19-34, s. 27.

⁸⁴ Zeyyat Hatiboğlu, *Organizasyon. Personel Davranışı ve Yönetimi*, Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları, İstanbul, 1976, s. 220.

⁸⁵ Mucuk, a.g.e., s. 330.

ölçülebilir nitelik taşıyor ve yönetilebilir bir değişim sürecidir⁸⁶. Ancak “eğitim, kişinin genel bilgisinin, kültürünün ve düşünme yeteneğinin artırılmasını hedef alır ve uzun bir süreyi gerektirir. Yetiştirme ise belirli bir iş için gerekli bilgi ve becerinin artırılmasını hedef alır ve uygulamaya dönük bir eğitimidir”⁸⁷. Diğer bir ifadeyle, yetiştirmede mesleki bir amaç vardır. Oysa eğitim kişiyi yaşama hazırlama amacı taşımaktadır⁸⁸.

2.1.3. Geliştirme

Eğitim kavramıyla en çok karıştırılan kavram, geliştirme kavramıdır. Eğitim ve geliştirme birlikte kullanılıyor olmasına rağmen, eğitim, yeni bilgilerin kazanılmasını ifade etmek, geliştirme ise daha önce edinilen yeni bilgi ve becerilerin artırılmasını ve geliştirilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda, eğitim olmadan geliştirmenin olmayacağı ve geliştirmenin eğitimin bir uzantısı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bireyin iş yaşamının tamamı açısından bakıldığında bu iki kavram birbirini bütünleyen kavramlardır⁸⁹.

Geleceğe ilişkin olduğu için geliştirme, sadece çalışanın şimdiki işi ile ilgili öğrenim demek değildir. Geleneksel olarak eğitim, çalışanın mevcut işindeki performansını geliştirmeye yöneliktir. Geliştirme çalışanın örgütteki diğer konumlara hazırlamaya yardımcı olur ve görev değiştirmeleri için gerekli olan ancak henüz bulunmayan becerileri artırır⁹⁰. Geliştirme bir elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi böylece işinin verimliliğini yükseltmesidir. Geliştirme programları, çalışanların genel örgüt bilgisini artırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim yeteneğini yükseltmesi için düzenlenir⁹¹.

“Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının analizi, eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması, performanslarının değerlendirilmesi, örgüte olan bağlılıklarının artırılması, insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik stratejilerin belirlenmesi, plan ve programların hazırlanması gibi faaliyetlerin tümü işletmenin, çalışanlarını

⁸⁶ Esra Bozkurt, İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2011, s. 7 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁸⁷ Zahide Şimşek, İnsan Kaynakların Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007, s. 17-18 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁸⁸ Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, **Temel İşletmeciliğe Giriş**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010, s. 152.

⁸⁹ Demet Gedik, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008, s. 12-13 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁹⁰ Bahar, “İşletme Yönetimi”, a.g.e., s. 215.

⁹¹ Ali Akdemir, **Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003, s. 260.

geliştirmeye yönelik çabalarıdır”⁹². Kısaca, eğitim ve geliştirme birbirini tamamlayan kavramlar olduğundan dolayı, birlikte değerlendirilmeleri gerekmektedir.

2.1.4.Öğrenme

İnsan, doğuştan itibaren yer aldığı yalın çevreden ve bu çevrede yer alan insanlardan etkilenir. İster sistematik olsun isterse geliş güzel olsun bu etkiler, çevreden gelen veri ve bilgiler çerçevesinde, kişi tarafından algılanır ve öğrenilir. Dolayısıyla, eğitimin vazgeçilmez bir boyutu öğrenmedir. Eğitim daha geniş anlamda olmasına karşılık, öğrenme daha dar ve eğitimin sistemli olan kısmını oluşturmaktadır⁹³.

Üzerinde tam olarak uzlaşmış bir tanımı olmamakla birlikte öğrenme; “davranış potansiyelinde yaşantı sonucu ortaya çıkan görece kalıcı değişikliğe verilen isim” şeklinde tanımlanabilir.⁹⁴ Bu tanımda sözü edilen davranış kişinin bilinçsizce yaptığı eylemleri değil, bilinçli tepkilerini ifade eder. Bu nedenle öğrenme sadece kişinin yapabileceği bir iştir. Kişi değişimi istiyorsa ve değişim için hazırsa öğrenme gerçekleşebilir.

2.2.EĞİTİMİN ÖNEMİ

İşletmeler yalnızca ilerlemek ve gelişmek için değil, hayatta kalabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için de dinamizmlerini korumak zorundadırlar. Herhangi bir nedenle bu dinamizm zayıflayıp kaybolacak olursa işletme kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır⁹⁵. İşletmelerin bu dinamizmlerini koruyup, sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamalarında ise anahtar olarak görülen unsur, nitelikli işgücüdür.

Son yıllarda yaşanan gelişmeler, yeni üretim yöntemleri, dönüşüm süreci ve yüksek teknoloji sanayi, insan kaynaklarının sürekli geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Özellikle, teknoloji alanında ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, örgütlerde eğitim programlarını ve değişen beceri gereksinimlerini gündeme taşımıştır⁹⁶. “Herhangi bir meslek grubu için kaçınılmaz bir ihtiyaç olan eğitim, mesleğin uygulanması sırasında uyulması gereken kuralların öğrenilmesi, becerilerin geliştirilmesi, pratik yapılması, mesleki ilkelerin ortaklaştırılması açısından yaşamsal önem taşımaktadır”⁹⁷.

Her işletme açısından eğitimin önemini ortaya koyan ve iş gören eğitimini

⁹² Deniz Taşçı, “Personel Eğitimi”, Ramazan Geylan (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2007, 103-121, s. 104.

⁹³ Fındıkçı, a.g.e., s. 229.

⁹⁴ Asude Bilgin, “Öğrenme Psikolojisi”, Leman Bilgin ve Aytül Ayşe Özdemir (ed.), *Davranış Bilimleri-II*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013, 95-116, s. 95.

⁹⁵ Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999, s. 82.

⁹⁶ Gök, a.g.e., s. 40.

⁹⁷ Abdülrezzak Altun, “Yerel Medya Çalışanlarının Eğitim İhtiyacı ve Yerel Medya Enstitüsü”, *İletişim Araştırmaları*, 2005, Cilt:30/2, 75-104, s. 76.

işletmeler açısından kaçınılmaz hale getiren bir takım sebepler vardır. Bu sebepler aşağıdaki şekilde sıralanabilir⁹⁸:

- “İşletmeler içerisinde, resmi eğitim kurumlarınca sağlanan genel bilgiyi işin özel gereklerini karşılayacak biçime dönüştürmek için eğitim mekanizmasına ihtiyaç vardır.
- Daha önce de ifade edildiği gibi işletmeler, sürekli değişen bir çevreyle karşılıklı etkileşim halindedir ve bu değişimler faaliyetler üzerinde belli bir etkiye sahiptir. İşletmenin çevrede meydana gelen bu değişikliklere uyum sağlayabilmesi için, iş görenlerin yeni bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Bu durumda da eğitim kaçınılmaz hale gelmektedir.
- Uygun ve sistematik eğitim işyerinde birçok kazayı önleyecek ve daha güvenli bir iş ortamı oluşturulmasına katkıda bulunacaktır.
- Eğitim ve geliştirme iş görenlerin etkinlik ve verimliliklerini artıracak bu da örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır.
- İş görenlere nasıl ilişki ve iletişim kurulacağını, diğerleriyle birlikte nasıl uyum içinde çalışılacağını öğretme yolu ile eğitim, işyerinde daha iyi insan ilişkileri sağlayacaktır.
- İşletme içerisindeki eğitim süreci, daha iyi insan kaynakları planlaması ile sonuçlanacaktır. Şöyle ki, eğitim işletmenin gelecekteki personel ihtiyaçlarını ve gereklerini tamamlamasına yardım edecektir”.

Eğitim, tüm çalışanlar ve işletmeler için bir gereksinimdir. “İş görenlerin mevcut performansını arttırmak, becerilerini güncelleştirmek, örgütsel problemleri çözmek, kariyer planlaması yapabilmek, değişmelere ayak uydurabilmek hatta rehberlik edebilmek, eğitim faaliyetlerinin önemini arttıran hususlar olmuştur”⁹⁹. Kısaca eğitim, işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip bir fonksiyondur.

2.3.EĞİTİMİN AMAÇLARI

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının temel amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. Bu temel amaç çerçevesinde eğitimin amaçlarını, ekonomik amaçlar ve toplumsal ve bireysel amaçlar olmak üzere iki alanda incelemek mümkündür.

2.3.1.Eğitimin Ekonomik Amaçları

Eğitimin ekonomik amacı ile işletmenin temel amaçları olan kar ve yaşamı sürekli kılmak arasında yakın ilişkiler bulunur. Hızla gelişen teknolojik çevrede

⁹⁸ Ömer Faruk İşcan, “Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2000, Cilt:14/1, 231-242, s. 235-236.

⁹⁹ Edip Örüçü ve Sedat Yumuşak, “Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt:19/2, 235-246, s. 235-236.

işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, her şeyden önce, onların yeni teknolojileri yakından izlemelerine bağlıdır. Yeni teknolojilerin izlenmesi ve uygulanması ise iş görenlerin bu teknolojiler konusunda sürekli olarak eğitilmelerini gerektirir. Öte yandan, üretimin nicelik ve nitelik yönünden yükseltilmesi ile iş gören eğitimi arasında da yakın ilişkiler söz konusudur¹⁰⁰. Eğitim faaliyetlerinin ekonomik amaçları¹⁰¹;

- “Üretim ve kalitede artış,
- Maliyetlerde düşüş,
- Standardizasyon sağlama,
- Zamandan tasarruf,
- Fire ve ıskartaların azalması,
- İş kazalarının azalması,
- Makinaların rasyonel kullanımı,
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi,
- Daha az personelle çalışma,
- Bakım giderlerinde azalma,
- İş metodlarında gelişme,
- Fazla mesaide azalma,
- Hatalarda ve denetim maliyetlerinde azalma,
- Harcanan malzemede azalma” şeklinde ifade edilebilir.

2.3.2.Eğitimin Toplumsal ve Bireysel Amaçları

İşletmelerin asıl amacının kar elde etmek olduğu düşüncesiyle, eğitimin yalnızca bu amaca hizmet ettiğini söylemek yanlış olacaktır. “Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar, insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireylerine borçludurlar. İnsan üretilen malı satın alır, işletmeye emeğini katar, işletmelerin gelişmesini sağlar. Bu nedenle, insanlar işletmelerin hizmetinde değil, işletmeler insanın hizmetinde olmalıdır”¹⁰². Eğitimin ekonomik amaçlarının yanında, işletme de çalışan bireylere yönelik amaçları da mevcuttur. Eğitim faaliyetlerinin toplumsal ve bireysel amaçları¹⁰³;

- “Çalışanları işletme ile bütünleştirmek,
- Çalışanların motivasyonunun sağlanması,
- Çalışanların güven duygusunun geliştirilmesi,

¹⁰⁰ Oktay Alpagan vd., *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995, s. 409.

¹⁰¹ Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı”, a.g.e., s. 128.

¹⁰² Yıldız, a.g.e., s. 24.

¹⁰³ Celalettin Serinkan, “İnsan Kaynağının Eğitimi ve Eğitim Yönetimi”, Uğur Dolgun (ed.), *Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007, 113-137, s. 116.

- Çalışanların bilgi ve yetenek düzeylerinin arttırılarak kariyer imkanının sağlanması,
- İşbirliği ve koordinasyonun temin edilmesi,
- İş tatminlerinin sağlanması ve arttırılması,
- İşletme amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumlaştırılması” şeklinde özetlenebilir.

Aslında, eğitimin bu iki alandaki amaçlarını kesin çizgilerle birbirinden ayırmak çok zordur. Her ikisinin de iç içe olduğu kabul edilmelidir. Toplumsal ve bireysel amaçlar, ekonomik amaçlara da hizmet eder. Eğitimle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yeteneklerle donatılmış bireylerin yüksek performans göstermeleri, işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin yükselmesi ve dolaylı olarak rantabilitesinin artması sonucunu doğurur. Ancak buna bir istisna olarak; eğitilen bireyin herhangi bir nedenle örgütten ayrılması durumunda, aldığı eğitim, yeni bir iş bulması ve bu işe kolay adapte olması konusunda kendisine yardımcı olacaktır¹⁰⁴. Kısaca, eğitim hem kişisel çıkarlar açısından, hem de toplumsal çıkarlar açısından önemlidir.

2.4.EĞİTİMİN YARARLARI

Eğitim faaliyetleri, tüm işletmelerde yaşamsal bir öneme sahiptir ve işletmenin etkinliğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, eğitimin bu rolü oynayabilmesi için sistemli bir şekilde planlanması gerekir. Bu planlama sayesinde, eğitimden beklenen çeşitli yararlar elde edilebilir. Eğitimin sağlayacağı yararlar, örgüte yararları ve personele yararları olmak üzere iki bölümde ele alınabilir.

Eğitimin örgüte yararları¹⁰⁵;

- “Öğrenme zamanını kısaltır. İşe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, deneme-yanılma yoluyla öğrenmeye göre çok daha kısa zamanda ve daha düşük maliyetle öğretir.
- Hataları, başarısızlığı ve bunlardan kaynaklanan maliyetleri azaltır.
- Yeni işe başlayanların uyum sağlamasını ve verimli olmasını kolaylaştırır.
- Çalışanın işini bilerek ve doğru işe odaklanarak yapmasını sağlar.
- Becerilerini geliştirerek zaman ve verim kayıplarını azaltır.
- Çalışanın moralini ve motivasyonunu artırır, kendine olan güvenini geliştirir, kendini işine adanmasını sağlar.
- Çalışanın olumlu zihinsel tutum geliştirmesini destekler, sorun çözme ve yaratıcı düşünme yetkinliklerini geliştirir.
- İletişimi geliştirir, güven duygusunu destekler, ekip çalışmasını kolaylaştırır.

¹⁰⁴ Uyargil vd., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 195.

¹⁰⁵ Gürel, a.g.e., s. 28.

- İletişimsizlikten ya da başarısızlıklardan kaynaklanan gerginlikleri azaltır, organizasyonel stres düzeyini düşürür.
- Çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırır, işgücü devrini azaltır ve böylece yönetimin kolaylaşmasını sağlar.
- Daha iyi hizmet ya da daha kaliteli ürün ortaya konulmasını sağlayarak müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırır” şeklinde sıralanabilir.

Eğitimin personele yararları ise¹⁰⁶;

- “Kendine güven ve başarıma duygusunu geliştirir.
- İletişim yeteneğini ve önderlik bilgisini artırır.
- İş tatminini yükseltir.
- Kişisel amaçların gerçekleştirilmesini sağlar.
- Kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesini sağlar.
- Yeni sorumluluklar alma korkusunu giderir.”
- “Performansını yükseltir.
- Örgütsel bağlılığı ve ait olma duygusunu artırır.
- Ekip ruhunu ve inisiyatif kullanma düzeyini geliştirir.
- Kariyer gelişimini sağlar”¹⁰⁷ şeklinde özetlenebilir.

2.5.EĞİTİM İLKELERİ

İşletmelerin çalışma alanlarına göre, eğitim ilkeleri değişim gösterse de, yapıları, amaçları ve uğraş alanları değişik görünüm sunan çeşitli işletmeler için eğitim alanında geçerli olabilecek ortak ilkeler şu şekilde özetlenebilir¹⁰⁸:

2.5.1.Eğitimin Sürekliliği

Günümüzün işletmeleri, değişen koşullara uyum sağlayabilmek zorunluluğuyla karşı karşıyadırlar. Bu uyumun tek yolu ise eğitimidir. Ancak, eğitim faaliyetlerinin süreksiz nitelik taşıması işletmelerin ihtiyaçlarına cevap verememektedir. Eğitim artık statik niteliğinden çıkmış, bireylerin birçok yeteneğini geliştirmeye odaklanmış dinamik bir süreç haline gelmiştir¹⁰⁹. İşletmelerin bu faaliyetlerinin başarısı, sürekli eğitim ilkesiyle sağlanabilmekte ve işletmelerin de bu konuya önem vermesi gerekmektedir.

2.5.2.Eğitimde Fırsat Eşitliği

Bu ilke tıpkı İKY’de olduğu gibi, eğitim faaliyetlerinden, ihtiyacı olan tüm çalışanların faydalandırılması, eğitimin belirli kimselerin veya bir grubun tekeli altında bırakılmaması gereğini ortaya koymaktadır. “Bu ilke ile anlatılmak istenen,

¹⁰⁶ Bayraktaroğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 78-79.

¹⁰⁷ Filiz Ayan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İlya İzmir Yayınevi, İzmir, 2011, s. 155.

¹⁰⁸ Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı”, a.g.e., s. 130.

¹⁰⁹ Uygur vd., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 195-196.

kişisel ya da grupsal ayrıcalıklar yaratmaksızın işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen ve eğitime ihtiyacı olan herkese eşit koşullar altında eğitim kapılarının açılmasıdır¹¹⁰. İşletmede bu ilkenin benimsenmiş olması, çalışanların istekli ve etkin olarak bu faaliyetlere katılımını arttırmaktadır.

2.5.3.İlgili Kişilerin Etkin Katılımı

İşletmelerin yapmış oldukları eğitim faaliyetlerinin başarısının, bu faaliyetlere katılanların kabulüne ve benimsemiş olmasına bağlı bulunduğundan daha önce bahsedilmiştir. Bu benimseyiş, çalışanların eğitim programına etkin katılımını sağlamakta ve beraberinde insan kaynağından maksimum verim alınabilmektedir. Eğitime devamsızlık yapan veya devam ederken kendisini dikkatle eğitime vermeyen kişilerin eğitimden yeterli faydayı sağlamaları mümkün değildir. Bu nedenle, kişilerin inanarak ve isteyerek eğitim etkinliklerine katılmaları sağlanmalıdır¹¹¹. Eğer, çalışanlar örgütün eğitim politikalarının destekleyici nitelikte olduğuna inanırlarsa, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılımın yüksek olacağı düşünülmektedir.

2.5.4.Eğitimcilerin Eğitimi

Eğitim faaliyetlerinin başarıyla yürütülmesinde önemli faktörlerden biri de eğitime görevini yerine getirenlerin, becerikli ve yetenekli kişiler olmasına bağlanmaktadır. Gerçekten, pek çok eğitim programının etkinliği her şeyden önce iyi yetiştirilmiş, yetenekli eğitimcilerin görevlendirilmesiyle ölçülür¹¹². "Bilmek ve bildiğini pedagojik yöntemler içinde öğretebilmek ayrı şeylerdir. İyi bir eğitimciye her iki yetenek aynı ölçüde gereklidir. Hiç kuşkusuz, davranışları geliştirme koşullarının yaratılması, bazı tutumların değişmesi için grup gücünden yararlanılması ve uygulanacak yöntemlerin seçimi gibi konularda eğitimcileri eğitmek gerekir"¹¹³.

2.5.5.Eğitimin Yararlılığı

İşletmelerdeki tüm eğitim faaliyetleri, belirli bir hedef doğrultusunda yapılmakta ve eğitimin sonucunda bu hedeflere ulaşılabileceği umulmaktadır. "Burada önemli olan, eğitimin niçin yapıldığının tespitinden sonra, amaca ulaşıp ulaşılmadığının saptanması, yani eğitim-yarar ilişkisinin kurulmasıdır. Bunun içinde eğitime yapılan harcamalarla, eğitimden sağlanan fayda ile elde edilecek olan kazancın karşılaştırılmasıdır"¹¹⁴. Eğer eğitim faaliyetleri, yararlı hale getirilmez ve amacına en iyi şekilde ulaşmazsa, işletmeye olan katkısı da sınırlı olacaktır. Kısa vadede,

¹¹⁰ Tuğray Kaynak vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2000, s. 174.

¹¹¹ Ertürk, "İnsan Kaynakları Yönetimi", a.g.e., s. 123.

¹¹² Yılmaz ve Eroğlu, a.g.e., s. 113.

¹¹³ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler*, Furkan Ofset, Bursa, 1997, s. 134-135.

¹¹⁴ Uyargil vd., "İnsan Kaynakları Yönetimi", a.g.e., s. 196.

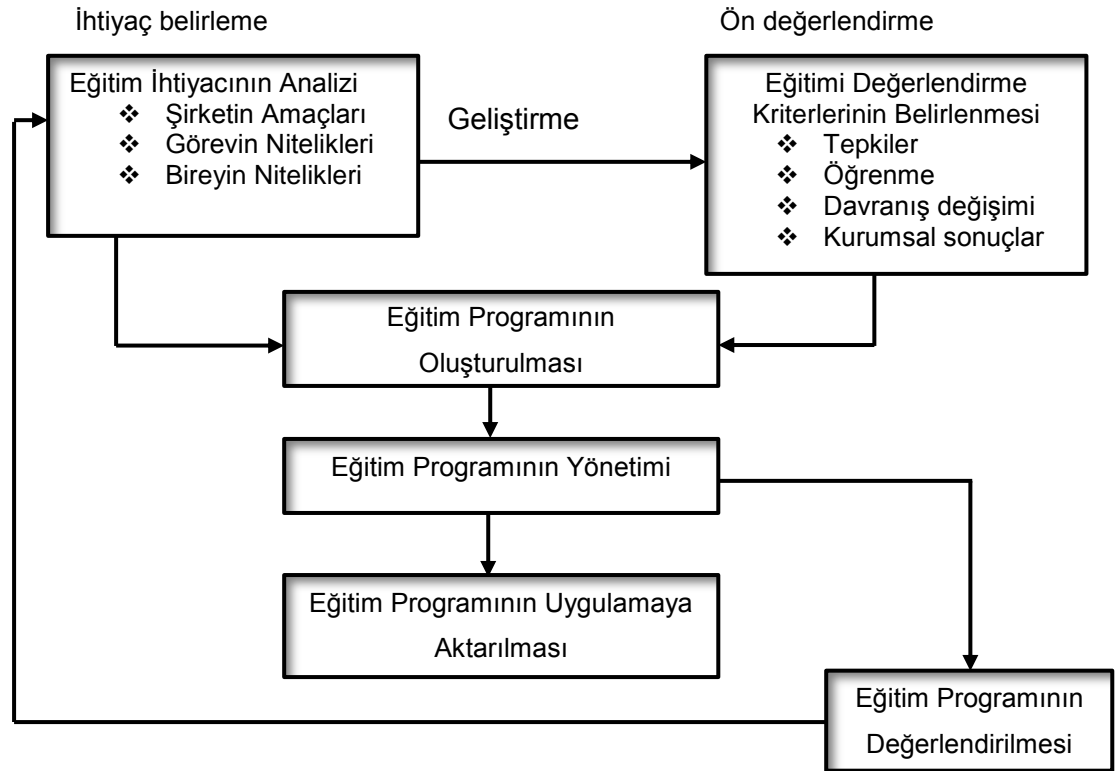
sorunları çözmek zorlaşacak, uzun vadede ise hem zaman hem de para boşa harcanmış olacaktır.

2.5.6. Planlı Eğitim

“Eğitimden beklenen yararın sağlanabilmesinin en önemli koşulu, eğitim faaliyetinin belli bir plan ve program içerisinde yapılmasıdır. Plan, eğitim faaliyetlerinin geleceğine yönelik olarak, niçin nerede, nasıl, ne zaman ve kimler tarafından, kimlere yönelik yapılacağı konularının tespitine olanak verir”¹¹⁵. Eğitim faaliyetlerinin rastgele yapılması, beklenen yararın sağlanamaması dışında, bazen maliyetleri yükselterek örgüte zarar getirebilir. Ancak belli bir plan ve programa uygun olarak yapılan eğitim, örgütsel etkinliğe ve verimliliğe olumlu katkı sağlar.

2.6. İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, değişimlere uyum rolünü bir süreç içerisinde gerçekleştirmektedir. “Bir süreç yönetimi anlayışı içinde ele alınmayan ve aşamalar arasındaki bağıntıları doğru yapılmayan eğitim ve geliştirme çabaları; zaman, maliyet, etkinlik, kalite gibi sorunlar yaratacaktır”¹¹⁶.



Şekil-3 Eğitim Süreci Modeli¹¹⁷

Eğitim ve geliştirme süreci, örgüt içinde bireylerin ve grupların performansını artırmak amacıyla yapılan karmaşık faaliyetler karışımı olarak ifade edilebilir¹¹⁸. Bu

¹¹⁵ Taşçı, a.g.e., s. 106.

¹¹⁶ Barutçugil, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 305.

¹¹⁷ Barutçugil, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 306.

süreçteki adımlar ana hatlarıyla, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim programının oluşturulması, eğitimin uygulanması ve eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir.

2.6.1.Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarını Belirleme

Planlı bir eğitim çalışması yapabilmeyenin ilk koşulu, eğitim ihtiyacını saptama işlemidir¹¹⁹. Bu ihtiyacın ortaya çıkarılması, ancak kişinin sahip olduğu niteliklerle, iş analizi sonucunda ortaya çıkan iş gerekleri formlarının karşılaştırılmasıyla sağlanabilir. “Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirlemektir. Eğer eğitimler çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik olarak düzenlenmezse, çalışanlar çok sayıda eğitim programına katılmış olsalar dahi, istenilen faydalar elde edilemeyebilir”¹²⁰.

İşletmelerde eğitim ihtiyaç analizinin yapılmasının sağlayacağı bir takım faydalar vardır. Bu faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür¹²¹:

- “Uzun vadede eğitimlerden maksimum fayda sağlanmasında rol oynar.
- Eğitimlerin firmanın hedeflerine hizmet edecek eğitimler olmasını sağlar.
- Çeşitli unvan gruplarının kariyer planları doğrultusunda almaları gereken eğitimleri ortaya çıkarır.
- İhtiyaç belirleme sürecine çalışanların dahil edilmesi onlarda sahipliyet duygusu yaratır ve eğitimlere daha etkin katılımlarını sağlar.
- Kişilerin doğru eğitimlere yönlendirilmesi, bireysel performansları ve buna bağlı olarak da kurumun performansını artırır.
- Doğru kişiler için doğru alanlarda yatırım yapmayı sağlar.
- Eğitim için harcanan kaynakların israfını önler.
- Eğitim alınması gereken konularda önceliklerin belirlenmesini sağlar.
- İş süreçlerinde karşılaşılan zorlukları ortaya koyar.
- Daha önce alınan eğitimlerin uygulamaya aktarılması konusunda yaşanan zorlukları ortaya koyar ve böylece eğitimin işe transfer oranını artırır”.

Eğitim ihtiyaçları analizinin, bir organizasyondaki yöneticiler, memurlar, operatörler ve işçiler olmak üzere tüm görevliler için yapılması gereklidir. Eğer bir işletmede eğitim ihtiyaçları analizi dikkatle yapıp eğitim programları ve planı bu analiz sonuçlarına göre düzenlenmezse, yapılan eğitim olumsuz ve çoğu kez de performans geliştirilmesiyle ilgisiz olabilir. İyi yapılmış bir eğitim ihtiyaçları analizi sadece hangi konularda eğitimin gerektiğini değil, gerekli eğitimin nasıl yapılacağını

¹¹⁸ French, a.g.e., p. 9.

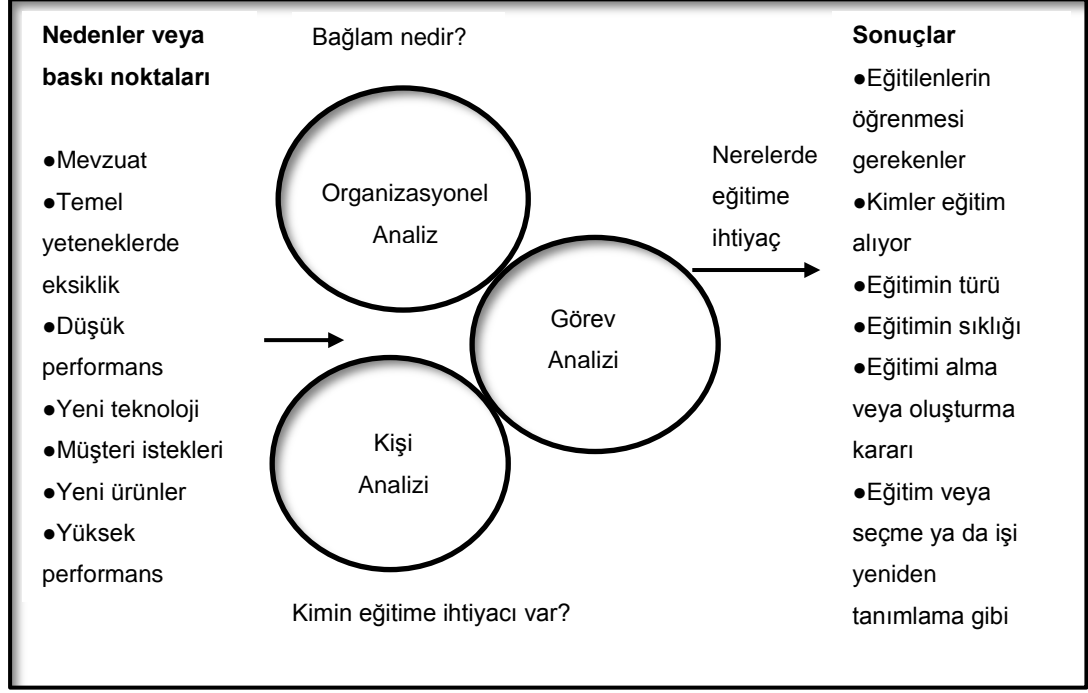
¹¹⁹ Songül Altınışık, <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/735> (Erişim tarihi: 25.01.2014).

¹²⁰ Bozkurt, a.g.e., s.16.

¹²¹ Nurhan Özdemir, http://www.ikyworld.com/egitim/egitim_pnal_surec_ ihtiyac_analizi.pdf (Erişim tarihi: 30.01.2014).

ve o eğitimden ne elde edilebileceğini de belirler¹²².

Eğitim gereksinimi her zaman vardır, fakat bu gereksinimi tanımlama yolları her zaman belirgin değildir¹²³. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan analizler, üç başlık altında toplanabilir:



Şekil-4 İhtiyaç Belirleme Süreci¹²⁴

Organizasyon analizi: Organizasyon ihtiyaç analizleri, organizasyonun kısa ve uzun vadeli amaçlarını ve eğilimlerin bu amaçları etkileme olasılığının incelenmesi ile başlar¹²⁵. Genel olarak, örgütsel bir bakış açısıyla, firmanın stratejik misyonu, hedefleri ve kurumsal planları, insan kaynakları planlama sonuçları incelenmektedir¹²⁶.

Görev analizi: "Personel tarafından yerine getirilen görevler ve görevleri tamamlamak için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin dahil olduğu iş aktivitelerinin tanımlanmasıdır"¹²⁷. Organizasyon analizi ile belirlenen genel eğitim ihtiyacının kişisel düzeye indirgenebilmesi için görev analizi bilgilerine ihtiyaç duyulur.

Kişi analizi: Bireysel eğitim gereksinimlerini belirleyen nihai seviyedir. Bu düzeyde analiz yapmak için sorulması gereken sorular, kimin eğitilmesi gerekiyor?

¹²² Fikret Öncü, *Yönetimde Eğitim*, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998, s. 76.

¹²³ John Finnigan, *Doğru İşe Doğru Eleman*, Çev. Mehmet Kılıç, Rota Yayınları, 1997, s. 93.

¹²⁴ Raymond A. Noe, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Çev. Canan Çetin, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999, s. 56.

¹²⁵ Schuler, a.g.e., p. 335.

¹²⁶ Mondy, a.g.e., p. 204.

¹²⁷ Noe, a.g.e., s. 75.

ve ne tür bir bilgi, beceri ve yetenekler çalışanlara gerekiyor?¹²⁸ şeklinde özetlenebilir.

2.6.1.1.Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarını Belirleme Yöntemleri

Eğitim ihtiyaç analizi sırasında bilgi toplamak için çok sayıda yöntem ve araçtan yararlanır. En yaygın kullanılan yöntem ve araçlar şunlardır¹²⁹;

2.6.1.1.1.Eğitim ihtiyaç bildirim formu

Bu yöntemde, belirli aralıklarla yöneticiler, astı durumunda bulunan çalışanları gözlemekte ve eksik gördüğü yönleri eğitim birimine iletmektedirler. Bu eksik yönlerin iletilmesinde kullanılan eğitim ihtiyaç bildirim formu, her düzeydeki her düzeydeki çalışan için ayrı ayrı doldurulup, ihtiyacı olan çalışanları plan dahiline alınması için insan kaynakları bölümüne verilmektedir.

2.6.1.1.2.Eğitim çizelgesi yöntemi

Bu yöntemde, yapılan iş ve işi yapan kişi bir arada değerlendirilmekte ve bu değerlendirme için her iş veya her bireyi ifade edebilecek özel semboller kullanılmaktadır.

2.6.1.1.3.Psikoteknik test yöntemi

Eğitim planının hazırlanması için, öncelikle bireyde bulunması gereken özellikler belirlenmekte, ardından kişiler bir takım testler kullanılarak değerlendirilmekte ve aldıkları puanlara göre eğitim kararı verilmektedir.

2.6.1.1.4.Görüşme yöntemi

Eğitim biriminde yer alan kişiler, diğer departmanlarda yer alan yöneticilerin her biriyle görüşerek, eğitime ihtiyacı olan personelin, hangi konularda eğitime gerek duyduğunu saptamaktadır. Görüşme, bireysel bazda olabileceği gibi, toplantı yapılarak grup bazında da yapılabilir¹³⁰.

2.6.1.1.5.Anket yöntemi

En sık başvurulan yöntem, anket yöntemidir. Bu yöntemde hem çalışanların hem de ilk kademe yöneticilerinin görüşleri alınmaktadır. Bu sayede, farklı değerlendirme sonuçları sayesinde, daha gerçekçi ihtiyaç belirlenebilmektedir¹³¹.

2.6.1.1.6.Karşılaştırmalı beceri değerlendirme yöntemi

Eğitim ihtiyaç analizi belirlenirken bu yöntem kullanılıyorsa, yönetici, çalışanların değerlendirmesini karşılaştırmalı yapar ve elde ettiği sonuçları bir rapor halinde eğitim birimine gönderir. Çalışanların diğerlerine kıyasla, eksik bulunan bilgi ve beceri açıkları eğitim yoluyla kapatılmaya çalışılır¹³².

¹²⁸ Mondy, a.g.e., p. 205.

¹²⁹ Sabuncuoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı", a.g.e., s. 136-137.

¹³⁰ Bayraktaroğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi", a.g.e., s. 80.

¹³¹ Bozkurt, a.g.e., s. 16.

¹³² Ertürk, "İnsan Kaynakları Yönetimi", a.g.e., s. 131.

Bu yöntemlerin hiç biri diğerinden üstün olmadığından dolayı, hepsinin iyi yönlerinden faydalanabilmek açısından, genellikle birlikte kullanılırlar. Hangi yöntemlerin kullanılacağı ise eğitim ihtiyaç analizini yapacak olan grubun bilgi ve becerisine, işletmenin analiz için ayırdığı zaman ve bütçeye ve analize dahil edilecek çalışanların coğrafi yerleşimine bağlıdır¹³³.

2.6.2.Eğitim Programının Oluşturulması

Eğitim ihtiyaçları saptandıktan sonra, bu ihtiyaçları giderecek eğitim programının oluşturulması gerekmektedir. İyi bir eğitim programının hazırlanması için dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır¹³⁴;

- “Eğitimler mümkünse yıllık olarak planlanmalı ve uygulanması da yıllık olmalıdır.
- İşçi eğitimlerinde işletme içinden bir eğitimci tercih edilmelidir.
- Eğitim düzeyine dikkat edilmelidir.
- Eğitim mümkün olduğunca iş saatleri dışında yapılmalıdır. Hatta uygunsa, çalışanların yorgun olmadığı sabah saatleri tercih edilmelidir.
- Eğitim gerekliliği çalışanlara çok iyi aktarılmalı ve gerekli motivasyon oluşturulmalıdır.
- Eğitim programlarında aktif katılıma dayalı öğretim yöntemleri kullanılmalıdır. Ayrıca uygun bir ortamda verilmesi sağlanmalıdır.
- Eğitimlerde modern araç-gereçlerin kullanımı sağlanmalıdır.
- Mavi yakalıların eğitimlerinde ağırlıklı olarak temel beceriler eğitimi; beyaz yakalılarda bilgi, beceri ve insan ilişkileri yoğunluklu eğitim; yöneticilerde ise daha çok kavramsal, bilgi yönü ağır basan ve bireysel gelişmeye yönelik eğitimlere yer verilmelidir”.

Eğitim programının oluşturulmasıyla ilgili farklı yaklaşımlar olmasına rağmen, bu programın birbiriyle karşılıklı ve yakından ilişkili dört boyutu mevcuttur.

2.6.2.1.Amaçların Saptanması

Eğitim ve geliştirme bir amaç değildir, aksine eğitim, işletmenin amaçlarına ulaşması için kullanılan bir araçtır. Eğitime bir amaç olarak bakıldığında, bireysel ihtiyaçlara göre, bir araç olarak bakıldığında ise işletmenin ihtiyaçlarına göre eğitim yapılması gerekmektedir¹³⁵.

Amaçlar olmaksızın, sağlıklı programların oluşturulması mümkün olmayacaktır. Bu sebeple, eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, bu ihtiyaçların

¹³³ Rakif Kasimov, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2006, s. 61 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹³⁴ Bayraktaroğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 82.

¹³⁵ Uyargil vd., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 211.

karşılanması için genel ve özel amaçların oluşturulması gerekir. “Bu amaçlardan birincisi, tüm personel için öğrenmeyi sağlamaya yönelik olağan eğitimidir. İkincisi, sorunlu alanları ilgilendiren genel bilgiyi gösterme yerine özel bir sorunu çözmeye ağırlık veren eğitimidir. Üçüncüsü ise, yenilik veya değişiklik yapmaya yönelik eğitimidir”¹³⁶. Bu amaçlardan herhangi birinin veya hepsinin benimsenmesi tercih edilebilen bir yoldur ve benimsenen amaçlar doğrultusunda eğitim programının kapsamı ve bütçesi hazırlanmaktadır.

2.6.2.2.Eğitim Programının Kapsamının Belirlenmesi ve Bütçenin Hazırlanması

Eğitim programının oluşturulması aşamasında, eğitim amaçlarının belirlenmesinden sonra sıra, eğitim programının kapsamının belirlenmesine gelmektedir. Kapsamdan kasıt; ihtiyaçları karşılayacak olan eğitimle ilgili, hiçbir açık nokta kalmayacak şekilde tüm detayların belirlenmesidir. Bunun için, öncelikle eğitime katılacak kişilerin ve eğitim konularının belirlenmesi, belirlenen konular dahilinde eğitimi verecek olan eğitmenlerin belirlenmesi, eğitimin yapılacağı yerin ve eğitimde kullanılacak araçların belirlenmesi gerekmektedir. Son olarak da verilmesi düşünülen eğitim için optimum sürenin belirlenmesi gerekmektedir.

Tüm programın detayları ortaya konduktan sonra ise, işletmenin bu programı uygulayabilmek için kullanacağı bütçenin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Eğitim programının kapsamı ve bütçesinin hazırlanmasıyla ilgili olan adımlara kısaca değinmekte yarar vardır.

2.6.2.2.1.Eğitime Katılacak Kişilerin Belirlenmesi

Eğitim programına dahil edilecek kişiler, daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim istekleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak belirlenir. Burada önemli olan, eğitime hangi grup veya kişilerden başlanacağını açıkça ortaya konabilmesidir. Eğitime katılacak işgörenler, örgütün amaçlarına, yaptıkları işin gereklerine, mesleki bilgi ve eğitim düzeylerine, işlerinde gösterdikleri performansa ve sahip oldukları yeteneklere göre bir değerlendirmeye tabi tutularak programa dahil edilirler. Acilen eğitim ihtiyacı olan ve işlerin en çok aksadığı bölümlerde çalışan kişilere öncelik tanınması, eğitilecek işgörenin seçilmesinde özellikle dikkat edilmesi gereken noktadır¹³⁷.

2.6.2.2.2.Eğitim Konularının Belirlenmesi

Programlanan eğitim faaliyeti, personelin mevcut görevlerinden daha üst bir göreve hazırlanmaları yani geliştirme eğitimi ya da mevcut işlerinde daha iyi performans göstermeleri yani yetiştirme eğitimi şeklinde olabilir. Bu nedenle, eğitim konuları da bu farklı eğitim türlerine göre belirlenmelidir. Ayrıca, eğitim alacak

¹³⁶ Bingöl, a.g.e., s. 251.

¹³⁷ Kaynak vd., a.g.e., s. 183.

personelin ihtiyacına göre, eğitim konularının spesifik olarak da saptanması gerekir. Bu noktada, personelin en fazla ihtiyaç duyduğu konulara öncelik verilir ve konuların sınırlarının da belirlenmesine özen gösterilir. Amaca hizmet etmeyen yararsız konularla, personele gereksiz bilgi yüklemesi yapılmamalı ve asıl konunun gölgede kalmamasına dikkat edilmelidir¹³⁸.

2.6.2.2.3.Eğitmenlerin Belirlenmesi

Eğitim programlarında görev alacak eğitmenler, eğitim programlarının konularına, eğitim gereksinimlerine göre değişmektedir. Herkes her konuda eğitim yaptırılmaz. Eğitmenler, uzmanlık konularına göre programlarda yer almalıdırlar. Eğer işletme içinde yeterli uzmanlığa sahip eğitmen yoksa, işletme dışından görevlendirme yapılabilir¹³⁹.

Eğitmenler, eğitime katılanların tutum ve becerilerini geliştirmeye başlamadan önce kendilerinin eğitim konusundaki tutum ve becerilerini geliştirmeli ve bu konuda daha çok deneyim kazanmalıdır. Eğitmen, yaparak ve açıklayarak çalışmalı, bir danışman rolü oynamalı, eğitimin çalışanların kendi dünyaları ile bağlantı kurmalarını sağlamalı, uygulama ve alıştırmalar yapmalı, kendisini ve eğitime katılanları sürekli olarak değerlendirmelidir¹⁴⁰. Özellikle, kurum dışından görevlendirilecek eğitmenlerde aranan bir takım nitelikler vardır. Bunlar; öğretim yapılacak konuda teknik yeterlik, öğretim tekniklerinde formasyon yeterliği, olumlu ilişkiler kurmada sosyal yeterlik, personele kaynak olmada liderlik yeterliği, öğretmeye arzulu olma ve mesleksi yeterlik olarak özetlenebilir¹⁴¹. Eğitmenler eğitim programının başarısında önemli bir role sahip olduklarından dolayı, çoğu işletme eğitmenlerin seçimine büyük önem vermektedir.

2.6.2.2.4.Eğitim Yerinin ve Eğitimde Kullanılacak Araçların Belirlenmesi

Hangi tür eğitimin yapılacağı, diğer bir ifadeyle, iş başında mı iş dışında mı yapılacağı, eğitim yerinin belirlenmesini büyük oranda etkilemektedir. İşbaşında gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri, işletmede gerçekleştirilirken, iş dışında gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri, eğitim ve danışmanlık hizmetleri veren işletmelerin eğitim salonlarında veya başka yerlerde gerçekleştirilmektedir. Teknoloji destekli eğitimde ise eğitimin yeri problem olmaktan çıkmakta, kişiler, bilgisayar karşısında eğitime katılabilmektedirler¹⁴².

“Eğitim esnasında kullanılacak olan araç – gereçler önceden hazırlanmalıdır. Eğitimde kullanılacak teknik malzemelerin yanı sıra, çalışanlara verilecek eğitim

¹³⁸ Taşçı, a.g.e., s. 113.

¹³⁹ Ertürk, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 134.

¹⁴⁰ Erdoğan Taşkın, *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s. 55.

¹⁴¹ Ayan, a.g.e., s. 164.

¹⁴² Nazlı Özyurt, *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013, s. 31 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

konularını daha iyi anlayabilmeleri için görsel ve yazılı materyaller de hazırlanmalıdır. Görsel materyaller, katılımcıların, eğitim esnasındaki ilgilerinin korunmasını sağlarken, basılı metinler katılımcılara eğitimin başında verilerek, onların konulara hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır¹⁴³.

2.6.2.2.5.Eğitim Süresinin Belirlenmesi

Eğitim süresinin belirlenmesi, eğitimin verimliliğini etkileyen önemli konulardan birisidir. Eğitim süresiyle ilgili her hangi bir standart olmamakla birlikte; eğitim konusuna, eğitime katılanların bilgi ve birikimlerine bağlı olarak değişmektedir. Süreler, belirlenmiş olan konuları rahat işleyebilecek kadar olmalıdır. Eğitim konularının neler olacağı belirlenirken, ana başlıklar ve alt konular belirlenir. Sonra, bu alt başlıkların her birinin ne kadar sürede işlenebileceği belirlenir. Böylece, toplam olarak eğitime ne kadar süre ayrılacağı ortaya çıkmış olur¹⁴⁴.

2.6.2.2.6.Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitimde planlama çalışmalarının önemli bir aşamasını da, eğitim bütçesinin hazırlanması oluşturur. Eğitim, insan kaynağına yapılan yatırım olduğundan dolayı, planlı ve programlı olması gerekir. Bunun için, gerekli mali tablolar hazırlanmalı ve rasyonel bir bütçe ayrılmalıdır.

İnsan kaynağının geliştirilmesi amacıyla yapılan harcamalar, işletmenin tüm giderleriyle uyum içinde olmalıdır. Eğitim bütçesinin hazırlanmasında, kıstas olarak öğrenme maliyetinden hareket edilir. Eğitim için hazırlanan bütçenin etkinliği, yapılan harcamaların geriye dönmesi ve eğitim verilen çalışanların işletmenin gelişimine yaptıkları katkı ile ölçülecektir¹⁴⁵.

İK eğitimi bütçesi, işletmede belirli bir dönemde personel eğitimiyle ilgili yapılacak harcamaları belirlemek ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla yapılmakta ve genellikle bir yıllık dönem esas alınmaktadır. Eğitim bütçesi hazırlanırken yapılması gerekenler¹⁴⁶;

- “Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının, ayrı ayrı maliyetlerinin çıkarılması,
- Programlara katılacakların sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetlerinin hesaplanması,
- Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının işletmeye maliyetlerinin çıkarılması,
- Eğitim için gerekli personel ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi gider kalemlerinin tahmini olarak belirlenmesi,

¹⁴³ Gedik, a.g.e., s. 44-45.

¹⁴⁴ Ertürk, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, s. 136.

¹⁴⁵ Serinkan, “İnsan Kaynağının Eğitimi ve...”, a.g.e., s. 123.

¹⁴⁶ Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı”, a.g.e., s. 145.

- Eğitimle ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması”, şeklinde sıralanabilir.

Yıllık bütçe belirlendikten sonra bunun aylara göre dağılımı da çıkarılmalı ve nakit akış kontrolü açısından, aylık eğitim bütçeleri yapılmalıdır. Ekonomik dalgalanmalar, sektörel krizler ve döviz kurları gibi değişkenler eğitim bütçesinin hazırlanması sırasında dikkate alınmalı, iyimser ve kötümser senaryolara göre alternatif eğitim bütçeleri düşünülmelidir¹⁴⁷. Diğer bir ifadeyle, eğitime ilişkin tüm unsurlar belirlenip, sonrasında eğitim bütçesinin hazırlanması gerekmektedir.

2.6.2.3.Eğitim Yönteminin Seçimi

Eğitim programının hazırlanmasının önemli bir diğer boyutu, eğitim yönteminin seçimidir. İşletmelerde eğitim için çok çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bunlar ana hatlarıyla; iş başında eğitim yöntemleri, iş dışında eğitim yöntemleri ve teknoloji destekli eğitim yöntemleri olmak üzere üç başlıkta toplanabilir. Ana hatlarıyla üç başlıkta toplanmasına rağmen bu yöntemlerin alt başlıkları oldukça fazladır.

Eğitim faaliyetleri için “en iyi yöntem” var olmamakla birlikte, bu faaliyetlerin amacına, katılımcılarına ve öğretilmek istenen konuya göre “en uygun yöntem” seçmek mümkündür. Çünkü eğitim programının başarısına önemli ölçüde katkıda bulunan nokta, uygun bir eğitim yönteminin seçilmesidir. Burada söz konusu olan, eğitilecek kişilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir. Bu yöntem; bilgi aktarımını sağlayan somut bir yöntem olabileceği gibi, pratik bilgi vermeye veya kişinin işteki motivasyonunu artırmaya yönelik nispeten soyut bir yöntem de olabilir¹⁴⁸. Hangi yöntem seçilirse seçilsin, önemli olan konu, başlangıçta belirlenen amaçların incelenmesi ve eğitilen kişilerin, bu yöndeki gelişimlerinin yakından izlenmesidir.

2.6.2.3.1.İş Başı Eğitim Yöntemleri

İş başında eğitim, “işçiyi işinin ve tezgahının başından ayırmaksızın çalıştığı sırada eğitime tabi tutarak, kalifiye duruma getirmektir”¹⁴⁹. İş başında eğitim yöntemlerinde, eğitime tabi tutulan eleman, işletme içinde çalışmakta ve işinden ayrılmadan, bir yandan işini yaparken diğer yandan da eğitilmektedir.

Genellikle iş başı eğitim yöntemleri, öğrenme transferini kolaylaştırdığından ve “uygulamalı” öğrenme deneyimi sağladığından dolayı işletmeler tarafından tercih edilmektedir¹⁵⁰. Uygulama aşamasında, gerçek araç gereç kullanılmakta ve iş görenden üretim istenmektedir. Ancak, tam performansla üretimi yapması şart değildir. Eğitim faaliyeti olduğundan dolayı, bir hata yapılma ihtimali vardır. Hata

¹⁴⁷ Barutçugil, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 311.

¹⁴⁸ Uyargil vd., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 216.

¹⁴⁹ Bingöl, a.g.e., s. 257.

¹⁵⁰ Schuler, a.g.e., p. 341.

yapıldığında bu hatayı düzeltme fırsatı çalışana verilmekte ve böylelikle öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanmaktadır¹⁵¹. İş başında eğitim genellikle birinci derece amir tarafından verilmesine rağmen, çok sık olmasa da uzman öğreticilerde devreye girebilmektedir.

İş başında eğitimin olumlu yönleri olduğu kadar bazı olumsuzluklarından da söz edilebilir. Başlıca olumlu yönleri¹⁵²;

- “İş gören eğitilirken, aynı zamanda, üreticiliği devam eder.
- Eğitimin standardizasyonu ve dolayısıyla standart bir iş gücü elde edilmesi mümkün olur.
- Eğitim sırasında özel öğreticiye gerek bulunmadığından, eğitim daha ucuza mal olur.
- Eğitimin öğrenme durumundan iş ortamına nakil sorunu hemen hemen yoktur.

Olumsuz yönleri;

- Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz iş görenler pahalı makine ve teçhizata zarar verebilirler.
- Deneyimsiz iş görenler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek olur.
- Özel eğitimciler istihdam edilmiyorsa, öğretim faaliyeti, sistemsiz bir biçimde ve savsaklanarak ifa edilir.
- İşyerinin çeşitli baskıları nedeniyle etkili bir eğitim için yeterli zaman bulunamayabilir”.

İşletmelerde sıklıkla kullanılan, özellikle teknik konularda, herhangi bir makine ve teçhizatın kullanımında, işgücü kaybının önemli, maliyetin ve zamanın kısıtlı olduğu durumlarda uygulanan işbaşı eğitim yöntemleri çok çeşitlidir¹⁵³. Bunlardan bazıları; işe alıştırma eğitimi, iş değiştirme eğitimi, yetki devri yoluyla eğitim, staj yoluyla eğitim, koçluk ve mentorluk olarak sıralanabilir.

2.6.2.3.1.1.İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

“Oryantasyon eğitimi, personel seçim süreci sonunda, işletmeye yeni girmiş olan işgücünün, kurum amaç ve politikasını, yapısını, işleyişini, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını, birlikte mesai harcayacağı çalışma arkadaşlarını, kısacası kurumun tamamını tanıması için verilen eğitimidir”¹⁵⁴. Diğer bir ifadeyle, oryantasyon eğitimi ile birlikte, işletmeye yeni gelenlere örgütün kültürü, standartları ve amaçları tanıtılır.

İşe yeni başlayan kişinin, ilk andaki izlenimi performansını ve tatminini etkilediğinden dolayı, bu yöntemde kişiye yardım edilir. Merak ettiği sorulara en

¹⁵¹ Uyargil vd., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 223.

¹⁵² Bingöl, a.g.e., s. 257-258.

¹⁵³ Demirci vd., a.g.e., s. 312-313.

¹⁵⁴ Şahin ve Güçlü, a.g.e., s. 228.

doğru cevaplar verilerek kötü izlenim önlenir ve bilmediği işi yapmanın ortaya çıkaracağı başarısızlık giderilir. Yapılan tüm bu çalışmalar, yaratılan ilk izlenim, gösterilen yakın ilgi sayesinde kişinin işletmeyle bütünleşmesi sağlanır¹⁵⁵. Kısaca, oryantasyon eğitimi sayesinde, işe yeni başlayan kişi, işletmeye kazandırılmaya çalışılır.

2.6.2.3.1.2. İş Değiştirme (Rotasyon) Eğitimi

Rotasyon; “çalışanın deneyimlerini genişletmek için bir işten diğerine geçmesi” şeklinde ifade edilebilir¹⁵⁶. Diğer bir ifadeyle, iş görene, planlı bir şekilde farklı işlerde çalıştırılmak suretiyle, çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler kazandırılmaktadır.

“Rotasyon uygulamalarının kurum açısından nedenleri verimlilik ve etkinliği artırabilmekten, kişiler açısından, yöneticilerin bilgi eskimesini önleme ve birikimini artırma, motivasyonu artırma, iş doyumunu sağlama, yüksek moral sağlama, kariyer gelişimine destek olma, yarışma ortamı yaratma, yabancılaşmayı önleme, göreve ve örgüte bağlılığı artırma gibi birçok nedeni olabilir”¹⁵⁷.

Bu yöntemde hedeflenen sonuçların elde edilmesi, kişinin yaptığı iş dahilinde görev değişikliği yapılmasına ve bu görev değişikliklerinin kişi için en uygun süre belirlenerek gerçekleştirilmesine bağlıdır. Sürenin kısa tutulması, işin yeterince öğrenilememesi ve yeterli verimliliğin elde edilememesine, uzun olması ise moral bozukluğuna neden olabilir¹⁵⁸.

2.6.2.3.1.3. Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Eğer yöneticilik, “emirler vererek işlerin yapılmasını sağlamak”sa, “işleri yapmak”la çelişiyor demektir. Çünkü işleri yönetici kendisi yapıyorsa, yönetiyor sayılmaz. Oysa yöneticilik emir vererek işlerin yapılmasını sağlamaktır. Bu tanım da, insanlara görev verme anlamına gelmektedir¹⁵⁹.

“Yetki devri yoluyla eğitim, çalışanın sorumluluk alma, yetkiyi doğru kullanma, yöneticilik becerilerini kazanma, yöneticilik görevine hazırlanma konularında iyi bir eğitsel çalışmadır”¹⁶⁰. Ayrıca, yetki devri ile iş görenin kendini işletmenin bir parçası olarak görmeye başlayıp, işletme için gönül gücünü de ortaya koyması mümkün olacaktır.

¹⁵⁵ Mustafa Öztürk ve Süleyman Sancak, “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, *Journal of Yaşar University*, http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/No_7_vol2_10_ozturk.pdf (Erişim tarihi: 25.11.2013).

¹⁵⁶ Mondy, a.g.e., p. 208.

¹⁵⁷ Sevgi Kayır, “Rotasyona Tabi Tutulan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Bir Araştırma”, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2013, Sayı:19/1, 105-123, s. 107.

¹⁵⁸ Bayraktaroğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 88.

¹⁵⁹ Abdullah Yılmaz ve Seyfettin Aslan, “Örgütsel Zaman Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2002, Cilt:3/1, 25-46, s. 32.

¹⁶⁰ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yayıncı, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2007, s. 171-172.

Bu eğitim yönteminde yönetici işin yapılış şeklini ve bu işle ilgili amaçları belirledikten sonra işin yönetimini ve yapılışını işgörene bırakır ve sadece onu denetleme işini yerine getirir. Denetleme işlemi yetki devrinde olmazsa olmaz noktalardandır. Bunun nedeni; yönetici astına yetkisini devrettiğinde, ast yöneticinin bu yetkisini kullanarak kararlar vermektedir. Ancak belirtildiği üzere bu yetki yöneticinin ve sorumlulukta yine yöneticiye aittir. Başka bir ifadeyle yönetici yetkisini devredebilir ancak sorumluluğunu devredemez¹⁶¹.

“Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken, en önemli husus, yönetimde merkezileşmeye gidilmemesidir. Yetkinin tek merkezde toplandığı örgütsel yapıların zamanla hantal bir nitelik arz ettikleri göz önüne alınırsa yönetimin, etkin bir yetki devri ve katılım sistemine imkan vermesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu sayede yönetime doğrudan katılan ve yetkiyle donatılmış çalışanların sorumluluk bilincinin ve kendilerine güvenlerinin yükseleceği, bunun sonucunda da verimlilik ve etkinliğin artırılacağı düşünülebilir¹⁶². Bu yöntemin başarısı, yöneticinin yalnızca yapılan yetki göçerimi ile değil, demokratik bir yapı içerisinde astlarıyla iş birliği kurmasına, onlara güvenmesine ve yardımına bağlıdır.

2.6.2.3.1.4. Staj Yoluyla Eğitim

Staj, okul yıllarında edinilen teorik bilgilerin pratik eğitimle pekiştirilerek, işin gereklerine en etkili ve verimli şekilde uymanın sağlandığı eğitim yöntemidir¹⁶³. Staj, iş görenlere ilerde yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmayı, işlerin öğrenimini, bünyesel değişikliklere kısa zamanda uyma yeteneklerini kazandırmayı ve mesleki sorumluluğun taşınmasını öğretmeyi amaçlamaktadır¹⁶⁴.

“Daha işin başında stajyerleri yıldırarak zorlukta işlerin verilmemesi, işin zorluklarının ve ince teknik bilgilerin zamana yayılarak öğretilmesi, stajyerlerin yapmış oldukları çalışmaların hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin onlara objektif bir biçimde aktarılması ve yapılan hataların nedenlerinin ve sonuçlarının ortaya konması, staj uygulamaları sürecinde üzerinde önemle dikkat edilmesi gereken hususlardır”¹⁶⁵.

2.6.2.3.1.5. Koçluk

Koç, “kişiye, özel gelişim yolculuğunda, belirlediği amaçlar doğrultusunda harekete geçmesinde yol arkadaşlığı yapan profesyonel rehber, çeşitli iş

¹⁶¹ Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Kitabevi, Konya, 2011, s. 128-129.

¹⁶² Tuncer Asunakutlu, “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, Sayı:9, 1-13, s. 8-9.

¹⁶³ Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2005, s. 101.

¹⁶⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme-II Fonksiyonel Analiz*, Rota Ofset, Bursa, 1995, s. 132.

¹⁶⁵ Şahin ve Güçlü, a.g.e., s. 230.

durumlarına kişiyi hazırlayan ve farklı perspektifler veren, bir insanın potansiyel performansını maksimum seviyeye çıkaran kişi” olarak ifade edilmektedir¹⁶⁶. Koçluk uygulamaları, “örgütsel çeviklik, yeniden yapılanma ve rekabetçilik için bireysel ve örgütsel kaynaklar ve güçlü yönlerin kaldırıcı etkisinden faydalanılarak insana, yapıya ve kültüre ilişkin engellerin ortadan kaldırılmasına dayanmaktadır”¹⁶⁷.

Koçluk, bireylerin gelişimini hızlandırmak amacıyla yapılandırılmış, iş ortamında performansı ya da davranışı düzeltmeye odaklanan etkileşimli bir süreçtir. Amaç kişisel potansiyelin, anlamlı ve önemli amaçlara ulaşmak için ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktır. Böylece koçluk alanın yaşam kalitesini yükselterek anlam duygusunu beslemek ve kendini gerçekleştirmesinin yolunu açmak mümkün olur¹⁶⁸. Koçluk, kişisel yetkinliklerini geliştirmek isteyen üst düzey yöneticiler için de geçerli olan bir eğitim yöntemidir¹⁶⁹.

Bu yöntemde göre, koç, öncelikle iş görenin eksikliklerini ve aksaklıklarını belirler, sonra işin nasıl yapılacağını açıklar. Bu açıklamalar doğrultusunda iş gören işi yapmaya çalışır ve koç da, onun açıklamalara uygun olarak işi yapıp yapmadığını gözlemler ve denetler, sorular sorar veya sorularına cevap verir, hataları varsa düzeltir. Bu süreç, birey işi tam olarak yapıncaya kadar devam eder¹⁷⁰.

“Koçluk sisteminin etkin uygulanması durumunda, yönetici ve çalışanların daha iyi iletişim becerileri geliştirmesi, işletmelerde performans ve üretkenliği artırması, çalışan sadakati ve iş tatminini artırması, stresi düşürmesi gibi çalışanların kişisel ve mesleki açıdan gelişimine önemli katkılar sağladığı görülmektedir”¹⁷¹.

Koçluğu, kurum içi ve kurum dışı koçluk olarak ikiye ayırmak mümkündür. Kurum içi koçluk, kurum içinde görev yapan yöneticilerin birlikte çalıştıkları kişileri, ekip arkadaşlarını geliştirme çabalarını içerir. Kurum dışından verilen koçluk ise bazen kurum, bazen de bireyler tarafından belirlenen ihtiyaç doğrultusunda, profesyonel koç olarak çalışan bir danışmandan talep edilen yönlendirme¹⁷².

2.6.2.3.1.6.Mentorluk

Mentorluk kavramı, “deneyimsiz genç bir kişinin, kendinden daha deneyimli, yaşça daha kıdemli bir birey tarafından bilgi, fırsat, destek ve rehberlik sağlanarak kişisel ve kariyer gelişimine yardımcı olmak amacıyla aralarında kurdukları

¹⁶⁶ Kerim Karabacak, “Akademik Koçluk Sisteminin Öğrencilerin Akademik Başarısına Etkisi”, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt:20, 81-94, s. 83.

¹⁶⁷ Ali Haluk Pınar, “Mintzberg’in Yönetim Yaklaşımı Açısından İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Koçluk ve Mentorluk Yetkinlikleri ile Öğrencilerin Sınav Başarı Puanları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Cilt:22/1, 121-138, s. 124.

¹⁶⁸ Acar Baltaş, *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2009, s. 288-289.

¹⁶⁹ Richard L. Daft and Dorothy Marcic, *Management: The New Workplace*, Cengage Learning, South-Western, 2013, p. 335.

¹⁷⁰ Bingöl, a.g.e., s. 260.

¹⁷¹ Gürüz ve Yaylacı, a.g.e., s. 174.

¹⁷² Baltaş, a.g.e., s. 290.

gelişimsel ilişki olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre mentorluk, örgütte gerek çalışanların bağlılıklarını daha fazla geliştirerek gerekse yetki devri yoluyla yönetsel etkililiğin artmasını sağlamaktadır. Bunun yanında mentorluk, yükselme, ücret, maaş vb. kariyer çıktıları ile kariyer tatmini, kariyer bağlılığı, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimleri gibi daha çok duygusal ve daha soyut kariyer başarısı çıktılarının ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır¹⁷³.

Mentorluk yaklaşımının işletmelerde uygulanması özel bir öneme sahiptir. Bu yöntem sayesinde hem deneyimli çalışanlara yeni iş fırsatları oluşur, hem de deneyimsiz kişilerin iş başında yetiştirilmesine olanak verilir¹⁷⁴. Bu sayede çalışanlarla işletme arasındaki bağ kuvvetlenir. Ancak unutulmaması gereken nokta bu bağın gücünün mentorların yeteneklerine ve çalışanlarla kurduğu ilişkiye bağlı olduğu gerçeğidir¹⁷⁵. Buradan yola çıkarak yöntemin başarısının, eğitici kişinin insan ilişkileri yeteneğine ve duyarlılığına bağlı olduğu söylenebilir.

Bu yaklaşıma göre mentorlar, iş gören veya iş görenlere koçluk yapar, ilerlemelerini destekler, içinden çıkılması zor görevler verirler, onları olumsuzluklardan korurlar, olumlu bir görüşe sahip olmalarını sağlarlar. Aynı zamanda mentorlar kişisel destek, arkadaşlık, kabul, danışmanlık sağlarlar ve rol modeli olurlar¹⁷⁶. Böylece bire bir eğitimle, iş görenin gelişmesi sağlanmış olur.

2.6.2.3.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye yönelik, uygulama yönü az olan, iş göreni işinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetinin yapıldığı yöntemlerdir. Bu eğitim yöntemlerinde amaç; eğitilenlerin bilgilerini artırmak, görüş ufuklarını genişletmek ve başkalarının davranışlarına karşı kendi duyarlılıklarını ölçme yeteneğini geliştirmektir¹⁷⁷.

Genellikle sınıf ortamında yapılan iş dışında eğitimler, odak noktasında öğrenme olan kısa bir kurs şeklinde olabileceği gibi, daha uzun süren yoğun öğretimi hedef alan şekilde de uygulanabilir. Bu kurslar özel öğretim elemanları, danışmanlık firmaları tarafından yürütülebilir. Pek sık rastlanılmasa da işletme içinden birisi tarafından da bu eğitimler gerçekleştirilebilir¹⁷⁸. Dışarıdan gelen eğitimcilerin yaşayabileceği en önemli dezavantaj, gerek işletme hakkında gerek işletmenin ürettiği mal ve hizmetler hakkında gerekse tüketicilerin işletmeyle ilgili

¹⁷³ Nurettin İbrahimoğlu vd., "Örgütlerde Mentorluğun Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Cilt:20/3, 297-318, s. 299.

¹⁷⁴ Sönmez Çelik, "Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği", *Bilgi Dünyası*, 2011, Cilt:12/2, 295-318, s. 301.

¹⁷⁵ Richard Luecke, *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*, Çev. Önder Sarıkaya, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009, s. 124.

¹⁷⁶ Bingöl, a.g.e., s. 260.

¹⁷⁷ Ayan, a.g.e., s. 158.

¹⁷⁸ Üner vd., a.g.e., a. 338.

beklentileri hakkında çok az bilgiye sahip olmalarıdır. Bu dezavantajı önlemek için, dışarıdan gelen eğitimcilere işletmenin amaçları ile değerlerinin çok iyi anlatılması gerekmektedir¹⁷⁹.

İş dışında eğitim yöntemlerinin işletmeye sağlayacağı yararlar¹⁸⁰;

- “İş dışı eğitim, konusunda uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için, daha etkili olabilir.
- İş başına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur.
- İş dışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda iş gören aynı anda yetiştirilebilir.
- Eğitimin maliyeti, iş başına göre daha kolay hesaplanabilir.
- Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de, ayrıntılı olarak öğrenebilir.
- İş dışında yapılan eğitimde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- İş başında; işgörenin eğitilirken uyguladığı yöntemlerin, sadece karşılaştığı olayların çözümlerine yönelik olması sebebiyle, genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilir. Halbuki iş dışı eğitimde bu sakınca ortadan kalkar.
- Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda, kişi başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkanı elde eder.

Bu yöntemlerin sakıncaları;

- Eğitimden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte, bireyler uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler.
- Eğitime katılanların, işlerinden uzaklaşmaları, üretim kaybına neden olur.
- İşbaşı eğitimine göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur” şeklinde özetlenebilir.

İşbaşı eğitim yöntemlerinde olduğu gibi iş dışı eğitim yöntemleri de çok çeşitlidir. Bunlardan bazıları; duyarlılık eğitimi, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, simülasyon yöntemi, bekleyen sorunlar yöntemi ve grup tartışması yöntemleri olarak sıralamak mümkündür.

2.6.2.3.2.1.Duyarlılık Eğitimi

Bir kimsenin kendi duyguları ile diğer kişilerin hislerine karşı duyarlılıklarını geliştirmek ve bireylerin grup içerisindeki işlevlerini ve grubun birey üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlamak amacıyla uygulanan bir eğitim yöntemidir¹⁸¹.

¹⁷⁹ Mehmet Ferhat Özbek, “İnsan Kaynağının Eğitimi ve Eğitim Yönetimi”, Uğur Dolgun (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2012, 117-136, s. 129.

¹⁸⁰ Taşçı, a.g.e., s. 109.

¹⁸¹ Bayraktaroğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 91.

Duyarlılık eğitimleri genellikle üst düzey yöneticilerin eğitiminde kullanılan bir yöntemdir ve literatürde bu eğitime T-Grup, beşeri ilişkiler eğitimi, laboratuvar eğitimi gibi adlar da verilmektedir.

“İş görenlerin diğer kişilerle karşılıklı ilişkilerini geliştirmeyi hedefleyen bu yöntem, üyelerinin birkaç gün süreyle belirli sürelerde birlikte çalıştıkları ve iş dışı zamanlarda da birlikte oldukları “T grupları” olarak da ifade edilen küçük gruplar şeklinde uygulanmaktadır. Grup üyeleri arasındaki etkileşim yüz yüzedir ve doğal bir çerçevede ya da kendiliğinden gerçekleşmektedir. Bu birliktelik sayesinde grup üyeleri güçlü yönleri, zayıflıkları konusunda birbirlerinden bir şeyler öğrenmekte, birbirlerini dinlemeyi, birbirlerine yardım etmeyi ve birbirlerinden yardım istemeyi öğrenmektedirler”¹⁸². Özet olarak, duyarlılık eğitiminin amaçlarını; kendini anlama, başkalarını anlama, grup sürecinin iç yüzünü görme, kültürün etkisini kavrama ve davranışsal beceriler geliştirme şeklinde ifade etmek mümkündür¹⁸³.

Duyarlılık eğitiminde yapılan toplantıları, bir uzman yönetir ve katılanları sürekli olarak deneyimlerini aktarmaya teşvik eder. Toplantılarda ayrıca, karar verilirken mutabakata varmanın ve yöneticiler arasındaki işbirliğinin önemi sergilenir. Bu yöntemin etkili sonuçlar vermesi, gruba katılanların karşılıklı güvenine ve samimiyetine bağlıdır¹⁸⁴.

2.6.2.3.2.2.Örnek Olay Yöntemi

“Bir örnek olay çalışması, personel veya organizasyonun, zor bir durumunun üstesinden nasıl geldiği hakkında bir betimleme olarak tanımlanabilir. Eğitilenlerden, yapılan eylemleri analiz edip eleştirerek uygun davranışları belirtmeleri ve başka türlü nelerin yapılabileceğini önermeleri istenir. Bu yaklaşımının başlıca varsayımı, personelin, keşif süreci vasıtasıyla öğrenirlerse, bilgi ve becerilerini daha kolay anımsayacakları ve kullanacakları yönündedir”¹⁸⁵.

Bu yöntemde, iş yaşamının gerçek sorunları eğitilenin kullanımına “örnek olay” adı verilen bir metin aracılığıyla sunulur. Bu metnin kalitesinin yüksekliği, gerçek hayatta çözüm bekleyen bir işletme sorunu ile ilgili bütün bilgileri ayrıntılı olarak öğrenciye verebilmesi diğer bir deyişle, eğitilenin o problemi çözmekle yükümlü yöneticinin yerine koyabilmesini sağlayabilme derecesine bağlıdır¹⁸⁶.

Örnek olaylar çoğunlukla tek ve kesin bir şekilde çözümlenemez. Bir işletmedeki muhtelif yöneticilerin kendi bilgi, tecrübe ve inanışlarına göre aynı

¹⁸² İşcan, a.g.e., s. 239.

¹⁸³ Richard M. Hodgetts, *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999, s. 593.

¹⁸⁴ Palmer ve Winters, a.g.e., s. 124.

¹⁸⁵ Noe, a.g.e., s. 202.

¹⁸⁶ Meryem Akoğlan Kozak, *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012, s. 139.

probleme değişik çözümler yolları önermeleri ne derece normal ise, öğrencilerin de, aynı örnek olay için değişik ve hatta zıt fikirler ileri sürmeleri o derece doğaldır. Önemli olan nokta, öğrencilerin bu fikirlerini iyi, mantıklı, olumlu ve sistemli bir şekilde savunabilmeleridir¹⁸⁷.

Harvard Üniversitesince geliştirilmiş olan örnek olay yönteminin gücü ve yararı, genellikle gerçek hayattan alınan örneklerle, herhangi bir yönetim sorununun bilimsel ve akılcı bir yaklaşımla analiz edilip problemlerin tanımlanması, eğitime katılan kişilerin tümünce tartışılarak gereken çözümler kararlarına varılmasındadır¹⁸⁸.

2.6.2.3.2.3.Rol Oynama Yöntemi

Bu yöntem, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişki ve işbirliğine geçmeyi öğreten ve sorunlara çözümler aramaya yönelten yararlı bir eğitsel yöntemdir¹⁸⁹.

Rol oynama yönteminde ilk önce grup üyelerine örgütte karşılaşma olasılığı olan bir sorun hakkında bilgi verilir ve bu olayda taraf olan kişilerin rollerini alarak onları oynamaları istenir. Yöntemin başarısı açısından, dağıtılan rollerin seçilen adayların karakter, düşünce ve inançlarına uygun olması gerekmektedir. Roller dağıtıldıktan sonra karar vermeyi gerektiren bir durum sunularak, bu kimseleri doğaçlamalarla canlandırmaları istenir. Böylece her aday gerçekte o görevde bulunuyormuşçasına içinden geldiği gibi düşüncelerini uygulayıp kararlar alarak, kendilerine göre işletmeye en yararlı çözümler getirmeye çalışmaktadır¹⁹⁰. Rol oynama bittikten sonra, bir eğitim liderinin gözetiminde, oyunun bir analizi ve değerlendirmesi yapılır ve oyuncuların kendi aralarındaki ilişkilerinin gelişmesi için tavsiyelerde bulunulur¹⁹¹.

Bu yöntemle, derse katılanlar, birbirlerini ve yaptıkları görevlerin mahiyet ve önemini daha iyi anlayabilirler. Ayrıca yapacakları yapıcı eleştirilerle konuyu etkin bir biçimde öğrenebilmede birbirlerine yardım etmiş olurlar. Rol almaları mümkün olmayan, gözlemci durumunda katılanlar da ilgiyle izleyecekleri bu yöntemle üst düzeyde öğrenme olanaklarını bulabilirler. İstenildiği takdirde bu yöntem örnek olay yönteminin bir devamı veya tamamlayıcı bir bölümü olarak da kullanılabilir¹⁹².

Bu yöntem, iyi bir biçimde yapılandırıldığı takdirde zihinsel yetenekler ve bilgilerin öğretilmesinin yanı sıra mevcut durumun duygusal içeriğinin

¹⁸⁷ Ömer Akat, *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2000, s. 202-203.

¹⁸⁸ Öncü, a.g.e., s. 124.

¹⁸⁹ Sabuncuoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı", a.g.e., s. 159.

¹⁹⁰ Bayraktaroğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi", a.g.e., s. 92.

¹⁹¹ Halil Can vd., *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s. 206.

¹⁹² Öncü, a.g.e., s. 126-127.

anlaşılabilmesini de sağlar¹⁹³. Buna karşılık, bireyleri yönetenin, gerçek yaşamın kişilere sağladığı çıkarıcı yaklaşım olması varsayımından dolayı ve rol oynama sırasında gerçek çıkarlar ortaya çıkmayacağından alınan kararlar, düşünceler ve davranışlar pek gerçekçi olmayabilir. Ayrıca benzetimin yapmacık karşılanma olasılığı da vardır¹⁹⁴.

2.6.2.3.2.4. Simülasyon Yöntemi

Simülasyon, gerçek iş ortamı ve koşullarına olanaklar elverdiğince benzer bir ortam hazırlanarak burada gerçekleştirilen eğitim sürecidir. Hata yapılmasının çok riskli sonuçlar getireceği işlerde görevlendirilecek personelin eğitiminde yaygın olarak kullanılır¹⁹⁵. Bu yönteminin tipik özellikleri şunlardır;

1. Gerçek hayattaki organizasyon yapısı ne ise aynı şartlar taklit edilir.
2. Eğitilecek şahıslar bu şartlar altında çeşitli roller üstlenirler. Karşılaştıkları problemleri halletmeye çalışırlar.
3. Karar alan kişinin kararı süratle değerlendirilir ve neticesi kendisine bildirilir.

Bu sayede gelecekte alacağı kararlara yardımcı olunur.

Simülasyon yöntemi için hazırlanmış bilimsel bir sisteme ihtiyaç vardır. Bu sistemin gerçek sistemi kontrol etmek ve sistem hakkında bilgi edinmek için önceden hazırlanması gerekir¹⁹⁶.

Simülasyonların kilit özelliği, eğitilenlerin iş başında karşılaşacağı teçhizat ve duruma uygunluk derecesidir. Yani, simülatörlerin iş ortamında bulunanlarla aynı unsurlara sahip olmaları gerekir. Simülatör, eğitilenin içinde bulunduğu koşullar ve verdiği tepki sonucunda ekipman nasıl bir tepkide bulunacaksa, aynısını vermelidir. Bu nedenle simülatörleri geliştirmek oldukça maliyetlidir ve iş ortamıyla ilgili elde edilen yeni bilgilerle sürekli olarak güncelleştirilmesi gerekir¹⁹⁷.

Öğrenme ve gelişim amaçlı simülasyonlar, bilimsel temele dayalı olarak ve profesyonelce hazırlanmışsa, katılımcılara eşsiz bir öğrenme fırsatı sunar. Bu uygulama içinde katılımcılar simülasyon uygulamasının içerdiği teknik bilgiyi öğrenmekle kalmaz, aynı zamanda davranışlarının başkalarını ve iş sonuçlarını nasıl etkilediğini de yaşayarak öğrenmiş olur.

Simülasyon uygulamalarıyla katılımcılar, kurumun bütünü ve içinde bulunduğu rekabeti görebilir, iş hayatının risklerini kolayca tahmin edebilir ve yıllar gerektiren deneyimleri çok kısa sürede yaşayarak kazanabilir¹⁹⁸.

¹⁹³ Gürüz ve Yaylacı, a.g.e., s. 177.

¹⁹⁴ Sabuncuoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı", a.g.e., s. 159.

¹⁹⁵ Tınaz, a.g.e., s. 103.

¹⁹⁶ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1999, s. 169.

¹⁹⁷ Noe, a.g.e., s. 201.

¹⁹⁸ Baltaş, a.g.e., s. 264-265.

2.6.2.3.2.5. Bekleyen Sorunlar Yöntemi (In Basket)

In-basket sözcüğü görevlinin masasında bulunan ve gelen evrakın konulduğu evrak sepeti için kullanılmaktadır. Eğitilecek aday, oturduğu masadaki evrak sepetinde çözüm bekleyen problemlerle baş başa bırakılır. Aday sorunların çözümü için düşünmek ve çeşitli alternatifleri değerlemek zorunda kalmaktadır. Belirli bir süre için işinden ayrıldığı düşünülen yöneticinin yerine geçen adaya işletmenin örgüt şeması, çeşitli yazışmalar, haberleşme, muhasebe, toplu sözleşme gibi konularda bazı belgelerin verilmesi gerekir¹⁹⁹.

Bu yöntemde, öncelikli olarak eğitilenlere yöntem hakkında bilgi verilir. Daha sonra örgütte karşılaşılan ya da karşılaşılabilecek ihtimali yüksek olan problemlerle ilgili yazılar ve diğer belgeler her masada bulunan evrak sepetlerine konur. Her aday kendi evrak sepetindeki verilerden yararlanarak kararlar alır. Daha sonra adaylar, grup önünde sonuçları sunarak, kararlara nasıl vardıklarını gerekçeleriyle anlatırlar ve birbirlerinin kararlarını tartışırlar²⁰⁰. Böylelikle eğitime katılanların çözümleme, sentez ve karar alma yeteneklerinin geliştirilmesine olanak tanınır. Bu üstünlüğüne karşın, bu yöntemin sadece yönetici düzeyindeki elemanlarda uygulanabilmesi önemli bir sınırlılıktır²⁰¹.

2.6.2.3.2.6. Grup Tartışması Yöntemi

Bu yöntem, eğitilen kişilerin genel bilgilerini artırmak, işletme içindeki ve dışındaki davranışlarını ve problem çözme yeteneklerini geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Grup tartışmalarının bütün şekillerinde bir liderin varlığı söz konusudur. Bu lider, program başlamadan önce, tartışmanın önceden kararlaştırılmış bir hedefe yönelmesi için bir gündem hazırlar ve tartışmanın sonunda da, konuşulan konuların kısa bir özetini yapar²⁰². Grup tartışması yönteminin birçok çeşidi bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Panel: Panel, bir dinleyici kitlesi önünde bir grubun, düşünce ve fikir alışverişi ile konuyu, yöneticinin idaresinde ve resmi olmayan bir hava içinde tartışmasıdır. Panel uygulamada bir sorunun zıt görüşlere sahip küçük bir grup tarafından tartışılması ve daha sonra dinleyicilerin tepkisinin alınması biçiminde olmaktadır.
- Sempozyum: Sempozyum 2 ila 4 arasındaki konuşmacının yönetici nezaretinde, bir konunun çeşitli yönlerini belirli süreler içinde dinleyici

¹⁹⁹ Yılmaz ve Eroğlu, a.g.e., s. 120.

²⁰⁰ Bayraktaroğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi", a.g.e., s. 93.

²⁰¹ Kozak, a.g.e., s. 141.

²⁰² Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1992, s. 387-388.

kitlesine sıra ile sunmalarıdır. Burada konuşmacılar, konuyu kendilerine verilmiş olan açıdan incelerler²⁰³.

- **Seminer:** İşletmelerin orta ve üst kademe yöneticileri zaman zaman işletme içinde veya işletme dışında çeşitli örgütlerce düzenlenmiş olan seminerlere katılarak mesleki bilgi ve deneyimlerini artırır. Üniversiteler veya mesleki kuruluşlar tarafından düzenlenen seminerlere katılan genç yöneticiler, genel, mesleki veya teknik konularda bilgilerini yenileyip geliştirme olanağı bulurlar. Seminerlerde genellikle güncel konular incelenir. Seminerler, konferanslardan daha uzun sürelidir, genellikle birkaç gün devam eden bir etkinliktir. Seminerlerde konular daha ayrıntılı ele alınarak incelenir. Seminerlerin sonunda da dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır²⁰⁴.
- **Açık oturum:** Eğitilen personele bir konuda gerekli bilgi kazandırmak amacıyla ilk olarak konunun bir konuşmacı tarafından açıklanıp daha sonra tartışmaya açılmasıdır. Gruptan gelen sorular konuşmacılar tarafından kısaca açıklanır ve oturum sonunda özet yapılır²⁰⁵.
- **Konferans:** Konferans, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kimselerin bir araya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarıdır. Konferansa katılan kişiler, konunun çeşitli noktalarını, fikirleri, süreçleri ve ölçütleri birbirlerine iletirler. Konferans biçimindeki eğitimde, katılanların hepsinin tamamen aşına oldukları ve önceden gündemi belirlenmiş bir konu tartışılır. Konferansa katılanlar, ortak sorunlara ve deneyimlere sahip olmalıdırlar. Gruplar oldukça küçük olduğunda olumlu sonuçlar elde edilir²⁰⁶. Konferans gruplarında, katılımcılar olayları analiz ederken veya konuyu tartışırken bir eğitim lideri hazır bulunur²⁰⁷ ve eğitimin başarısı, daha çok bu liderin yeteneklerine bağlıdır.
- **Kurslar:** Çalışma saatleri dışında düzenlenebilecek kurslar seminerlere göre daha uzun süreli eğitim çalışmalarıdır. Birkaç haftadan bir yıla kadar uzayabilir. Çeşitli düzeyde düzenlenen kurslar birkaç grupta toplanabilir. Bunlar; çırak kursları, orta ve yüksek kademe yöneticiler düzeyinde düzenlenen kurslar olabileceği gibi, departmanlar bazında yürütülen kurslar olarak da düzenlenir²⁰⁸.

²⁰³ Yılmaz ve Eroğlu, a.g.e., s. 118-119.

²⁰⁴ Ertürk, "İnsan Kaynakları Yönetimi", a.g.e., s. 143.

²⁰⁵ Bayraktaroğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi", a.g.e., s. 94.

²⁰⁶ Bingöl, a.g.e., s. 263.

²⁰⁷ Daft, a.g.e., p. 415.

²⁰⁸ Kozak, a.g.e., s. 137.

2.6.2.3.3.Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

“Teknoloji tabanlı öğrenme sistemlerinin kullanımı, erişilebilirliği, verimliliği ve etkinliği sayesinde kurumsal eğitimin, profesyonel çevrelerde popülarite kazanmasına neden olmuştur. Ayrıca, içerik güncellemesinin kolayca ve hızlıca yapılabilmesi nedeniyle teknoloji destekli eğitimler, eğitimin genel kalitesini arttırır”²⁰⁹.

Yeni teknolojilerin eğitim sürecinde kullanılmasının işletmeler ve bireyler açısından getirdiği faydalar şunlardır²¹⁰;

- “Eğitim alan bireylerin daha fazla katılımcı olmalarını sağlar,
- Eğitimi alan bireylerin, eğitimi nerede ve ne zaman alacakları hususunda büyük bir kontrol mekanizması verir,
- Gerek eğitimi alanlar, gerekse de yöneticiler bilgiye ve uzman karar kurallarına ihtiyaç bazında erişim imkanı bulurlar,
- Eğitimi alan bireyler, eğitim süresince istedikleri medyayı seçme şansına sahip olurlar,
- Görsel, işitsel duylara duygulara hitap ettiğinden dolayı verilen eğitimin daha fazla akılda kalmasını ve dikkat çekmesini sağlar,
- Genel olarak eğitim maliyetlerini azaltıcı bir etki yapar,
- Eğitim programlarının idaresini kolaylaştırır”.

2.6.2.3.3.1.Multimedya Eğitim

Multimedya eğitim, görsel- işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirmektedir. Multimedya eğitimleri, bilgisayar temelli olduğu için eğitilen içerikle etkileşime girebilir. Etkileşimli video, internet veya intranet eğitim dağıtımında kullanılabilir²¹¹.

Multimedya eğitimleri, eğitilenleri öğrenmeleri yönünde motive eder, onlara anında geri bildirim verir, rehberlik eder. Aynı zamanda bu tür eğitim, kendi ilerlemelerini izlemelerini, kendi kendilerini test etmelerini, kendi yeteneklerini doğrulamalarını mümkün kılar. Bu üstünlüklerine karşın bu programları geliştirmek ve güncelleştirmek oldukça pahalıdır. Ayrıca eğitilenlerin teknolojiyi kullanma endişesi veya hoşnutsuzluğu, eğitimin etkinliğini azaltır²¹².

²⁰⁹ Bozkurt, a.g.e., s. 29.

²¹⁰ Şahin ve Güçlü, a.g.e., s. 235.

²¹¹ Noe, a.g.e., s. 224.

²¹² Bingöl, a.g.e., s. 268.

2.6.2.3.3.2.Bilgisayar Destekli Eğitim

Bu eğitim türü, eğitilenin bilgisayar tabanlı bir sistemle etkileşimli olarak, kendi bilgi ve becerilerini arttırabilmesi için kullanılır²¹³. Bilgisayar destekli eğitim yönteminde öğretilecek konular alt bölümlere ayrılır ve bu bölümlere ait bilgiler eğitilecek personele sunulur. Eğitilen personele okudukları ya da gözlemledikleri konularla ilgili soruları yazarak ya da ilgili makinedeki tuşlara veya düğmeye basarak cevaplamaları istenir. Cevaplayan kişinin yanıtı doğru ise diğer sorulara geçilebilir. Yanıt doğru değilse, tekrar denemesini sağlamak için konu hakkında daha fazla açıklayıcı bilgi verilir²¹⁴.

Bilgisayar destekli eğitim, video ve televizyon yayınlarına göre daha etkileşimli bir ortam oluşturduğundan, öğrencinin ihtiyacına göre içeriği değiştirilebildiğinden, geniş bir kitleye kolay biçimde ulaştırılabildiğinden dolayı günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak bu yöntemin hazırlanması ve güncellenmesi zaman alıcı ve pahalıdır²¹⁵.

“Animasyon, video klipler, grafikler, joystick, dokunmatik ekranlar aracılığıyla kullanılabilen *CD-Rom* ve *Laser Diskler*, monitöre bağlı klavye aracılığıyla birebir eğitim sağlayan *İnteraktif Video*, kullanıcıların ulaşabileceği çeşitli arama motorlarıyla veya çeşitli yazılımlarla bilgiye ulaşılmasını sağlayan *İnternet Kaynaklı Eğitim* ve eğitilene üç boyutlu öğrenme olanağı sağlayan *Sanal Gerçeklik* uygulamaları günümüzde en fazla kullanılan bilgisayar destekli eğitim yöntemleridir”²¹⁶.

2.6.2.3.3.3.Uzaktan Eğitim

Coğrafi olarak dağınıklık arz eden şirketler tarafından personeline yeni ürünler, politikalar, prosedürler, beceri eğitimleri konularında bilgi aktarmak amacıyla kullanılır. Bu eğitim iki yönlü iletişim şeklinde gerçekleşir. Burada telefon, kişisel bilgisayar kullanılarak e-mail’le veya video telekonferans sistemiyle iletişim kurulabilir. Eğitilenler anında eğiticiye sorular yöneltebilirler. Uzun süreli eğitimlerde sertifika bile verilebilir. Yüz yüze yapılan eğitim kadar etkin olması beklenmese bile seyahat masraflarından tasarruf edildiğinden dolayı işletmeler tarafından tercih edilen bir yöntemdir²¹⁷.

2.6.2.4.Eğitim Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Eğitim programının hazırlanması aşamasında ele alınması gereken son husus, eğitim sonuçlarının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde izlenecek yolların

²¹³ Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice-Hall, New Jersey, 2000, p. 264.

²¹⁴ Bayraktaroğlu “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 98.

²¹⁵ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011, s. 296.

²¹⁶ Şahin ve Güçlü, a.g.e., s. 236.

²¹⁷ Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı”, a.g.e., s. 161.

belirlenmesidir. Bu yollar, eğitimin programlanması aşamasında belirlenmezse, harcanan çabaya ve ayrılan bütçeye değer bir eğitim süreci olup olmadığının anlaşılması zorlaşmaktadır.

Eğitim programlarının değerlendirilmesinde değişik kriterler kullanılabilir. Bu yüzden bir eğitim programını değerlendirebilmek için öncelikle değerlendirme kriterlerini belirlemek gerekmektedir. Genellikle eğitimin etkinliğini değerlendirmek için kullanılan kriterler sonuçlara odaklanmaktadır²¹⁸. Tablo 2, D. L. Kirkpatrick'in eğitim sonuçlarını kategorize etmekte kullandığı dört kademeli bir çerçeveyi göstermektedir.

Tablo-2 Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi²¹⁹

Düzyey	Kriterler	Odak
1	Reaksiyonlar	Eğitilenin memnuniyeti
2	Öğrenme	Bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması
3	Davranış	İşteki davranışlarda gelişme
4	Sonuçlar	Eğitilen tarafından gerçekleştirilen iş sonuçları

"İlk 2 düzey eğitim ortamında, son 2 düzey ise çalışma ortamında değerlendirilir. Önceki düzeyden gelen bilgiler sonraki düzeyin değerlendirmesine temel oluşturur. Genellikle 1. Basamaktan başlanıp ilerlese de izole olarak herhangi bir basamağın değerlendirilmesi de söz konusu olabilir. Bu düzeyler daha ayrıntılı şekilde aşağıdaki gibi açıklanabilir²²⁰.

- **1.Düzyey (Reaksiyon):** Katılımcı ya da öğrencilerin eğitim programı hakkında başlangıçtaki reaksiyonu değerlendirilir. Öğrenene ve onu program hakkındaki memnuniyetine odaklanılır. Hemen programın sonrasında henüz katılımcılar ulaşılabilir durumdayken veri toplandığı için planlanması ve uygulanması kolaydır. Sadece katılımcıların görüşlerini yansıtmaları ve programın tamamı hakkında fikir vermemesine rağmen öğrencinin tutum ve motivasyonunu değerlendiren tek düzey olması ve elde edilen verilerin programın iyileştirilmesi yönünde kullanılması nedeniyle değerlidir.
- **2.Düzyey (Öğrenme):** Oluşan bilgi, beceri ve tutum değişiklikleri araştırılır. Programın henüz bitiminde ya da kısa süre sonra bu düzey değerlendirme

²¹⁸ William B. Werther and Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill Co., Singapore, 1993, p. 322.

²¹⁹ Noe, a.g.e., s. 154.

²²⁰ Levent Altıntaş ve M. Kemal Alimoğlu, "Eğitim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Programların Üç Farklı Model ile Bir Arada Değerlendirilmesi: Logic, Bağlam-Girdi-Süreç-Ürün ve Kirkpatrick Modelleri", *Tıp Eğitimi Dünyası*, 2013, Sayı:36, 19-30, s. 26-28.

yapılmalıdır. Objektif değerlendirme yöntemleri, performans testleri, tutum ölçekleri kullanılabilir.

- **3.Düzyey (Transfer):** Kazanılan bilgi, beceri ve tutumların davranış hale getirilmesi ve gerçek yaşama aktarılmasının derecesi belirlenir. Değerlendirme eğitim programının hemen sonrasında yapılmaz, davranış değişikliği gelişmesi için bir süre beklemek gerekir. Değerlendirme yöntemi olarak anket, görüşme veya doğrudan gözlem kullanılabilir.
- **4.Düzyey (Sonuçlar-Etki):** Eğitim programına katılanların izlenebildiği ve hedef grubun kontrol altında olduğu durumlarda bu düzeyde bir değerlendirme yapılabilir. Değerlendirmenin amacı uygulanan programın hedef grup üzerindeki etkisini belirlemektir”.

Yapılan son çalışmalar neticesinde, bu modele yatırımın geri dönüşü olarak adlandırılan beşinci bir düzey eklenmiştir. Bu düzey, eğitime yapılan harcamalar yani eğitimin maliyetiyle eğitimden sağlanan maddi yararların karşılaştırılması sonucunda belirlenir. Diğer bir ifadeyle, bu düzeyde bir fayda-maliyet analizi yapılmaktadır²²¹. “Yatırımın geri dönüşünün hesaplanmasında, tüm eğitim giderleri ve eğitimden elde edilen tüm faydalar olmak üzere iki temel veriye ihtiyaç vardır. Eğitim giderlerine; eğitimin tasarrufu ve geliştirilmesi için yapılan masraf ve harcanan zaman, eğitimin tanıtılması için yapılan masraflar (poster, broşür vb. tanıtım masrafları), eğitim odaları, kullanılan araç, teçhizat ve doküman vb. masraflar, katılımcıların eğitime katılmalarından dolayı işte geçiremedikleri zamanın maliyeti ve değerlendirme için yapılan maliyetler örnek gösterilebilir. Eğitimden elde edilen faydalar ise; zamandan tasarruf, üretimin artması, diğer maliyet kazanımları ve gelir olanakları olarak özetlenebilir”²²².

2.6.3.Eğitimin Uygulanması

Eğitimin uygulanması, eğitim sürecinin en önemli adımlarından biridir ve bu adımın etkinliği, eğitim ihtiyaç analizi bilgilerinin ışığında hazırlanan programlara ve bu programların işletmede işlerin aksamadan yapılmasını ve katılacak kişilerin motivasyonlarını sağlayacak şekilde hazırlanmasına bağlıdır. Eğitimin uygulanması adımında bu iki koşulu göz önünde bulundurarak insan kaynakları birimi personeli ve eğitim alacak kişilerin yöneticileri iş birliği yapmalıdır²²³. Bu sayede, eğitim uygulaması, önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmektedir.

²²¹ Bozkurt, a.g.e., s. 33.

²²² Kenan Demir, Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim ve Geliştirme İşleviyle İlgisi ve Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010, s. 55 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

²²³ Yıldız, a.g.e., s. 33.

2.6.4.Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi

İşletmeler, çalışanları için eğitim programları yatırımı yapıyorsa, bunu bazı somut faydaları görmek için yapmaktadırlar²²⁴. Eğitim etkinliğinin belirlenmesi, konuyla ilgili harcanan çabaların ne ölçüde faydalı olduğunu göstermek açısından son derece önemli bir husustur²²⁵. Bu etkinliği belirleyebilmek içinde diğer tüm insan kaynakları yönetimi işlevlerinde olduğu gibi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin de değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirmesi yapılmayan bir eğitim programı, “karanlıkta yürümeye” benzer. Çünkü hem ölçülmeyen bir şeyi geliştirmek mümkün değildir, hem de sağladığı yararların anlaşılamayacağı bir alana para yatırmak gerçekçi değildir²²⁶.

Elde edilebilen mevcut bilgilerin ışığında ve kabul edilen değerlendirme kriterlerine dayalı olarak, herhangi bir eğitim programının, bu programı uygulayarak gerçekleştirilmesi öngörülen hedeflere ulaşmadaki katkısının veya etkisinin düzeyini saptamak için eğitim değerlemesi yapılmaktadır²²⁷.

Eğitim faaliyetlerini değerlendirebilmek için öncelikle aşağıda belirtilen dört noktayı açıklığa kavuşturmak gerekir. Bu noktalar²²⁸;

- Eğitim sonunda bir değişim gerçekleşmiş midir?
- Gerçekleşmiş ise; bu değişim, eğitime bağlı olarak mı gerçekleşmiştir?
- Bu değişim, işletmenin amaçlarına ulaşılmasına olumlu yönde bir katkı sağlamakta mıdır?
- Aynı eğitim programını farklı katılımcılara uygularsak, aynı değişimin gerçekleşmesi beklenebilir mi? sorularının yanıtlarıyla açıklanabilir.

Eğitim programlarını değerlendirmenin başlıca hedefi, eğitim ve geliştirme sistemini daha iyi hale getirmek ve sistemin kalitesini korumakta yararlanılacak bilgileri toplamaktır. Sistemi oluşturan bütün öğeler ve bunlar arasındaki ilişkiler dikkatle incelenmelidir. Öğelerden herhangi biri istenen standartların altındaysa, programın amacına tam olarak ulaştığı söylenemez. Dolayısıyla değerlendirme sürecinde, programa katılan herkesin görüşleri öğrenilmelidir²²⁹.

Eğitimle gerçekleştirilen değişimin genel olarak dört kategoride ele alınarak her birinin ölçülmesi, başka bir ifadeyle; bu ölçümde dört kriterin esas alınması gerektiği ifade edilmiştir. Bu kriterleri ölçmede kullanılan dört yöntem bulunmaktadır.

²²⁴ Dale S. Beach, *Personnel The Management of People at Work*, Macmillan Publishing Company, New York, 1985, p. 259.

²²⁵ Cavide Uyargil vd., *Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 2001, s. 37.

²²⁶ Baltaş, a.g.e., s. 219.

²²⁷ Öncü, a.g.e., s. 96-97.

²²⁸ Uyargil vd., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, s. 218.

²²⁹ Palmer ve Winters, a.g.e., s. 133-134.

Bunlar; test-tekrar yöntemi, önceki-sonraki performans yöntemi, deney-kontrol grubu yöntemi ve öğrenilenlerin uygulanma derecesi yöntemi şeklinde sıralanabilir.

2.6.4.1. Test Tekrar Yöntemi

Bu yöntem, eğitime katılan kişilere eğitimden önce ve eğitimden sonra aynı testin uygulanması esasına dayanır. Böylelikle eğitimin beklenen yararı sağlayıp sağlamadığı belirlenmeye çalışılır. Ancak yapılan iki testin arasındaki pozitif farkın ne derece performansa yansıdığını ve bu farkın ne kadarının eğitime bağlı olduğunu gösterebilmek açısından sorun yaratabilen bir yöntemdir. Ayrıca, testin geçerli olup olmaması ve sonuçların eğitim dışı nedenlerden kaynaklanıyor olma ihtimali bu yöntemin yanılma olasılığını arttırmaktadır²³⁰.

2.6.4.2. Önceki-Sonraki Performans Yöntemi

Test-tekrar yönteminin belirtilen sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş olan bu yöntemde, eğitim alan herkesin eğitim öncesi performansı değerlendirilir ve eğitim uygulandıktan sonra performans tekrar ölçülür. "Test-tekrar yönteminde olduğu gibi, buradaki zorlukta, aradaki olumlu farkın eğitimle ilişkilendirilmesindedir. Ancak bu yöntem, test-tekrar yönteminin tersine direkt olarak iş davranışlarıyla ilgilenir. Yani test-tekrar yönteminde kişinin eğitim öncesi ve sonrası farklılığı teorik olarak ölçülmekte, bu yöntemde ise, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinin, işteki davranışlara yansıyor yansımadağı belirlenmektedir"²³¹.

2.6.4.3. Deney-Kontrol Grubu Yöntemi

Fen bilimlerinde (teknik konular öğretirken) çok kullanılan ve homojen bir grup olduğunda sosyal bilimlerde de rahatlıkla kullanılabilen bir yöntemdir. Birbirine benzer özelliklere sahip ve eş sayıdan oluşan iki grubun incelenmesi esasına dayanır. Bu gruplardan birisi deney grubu diğeri ise kontrol grubu olarak adlandırılır. Eğitim verilmeden önce her iki grubun üyeleri bilgi, beceri ve performans düzeyleri açısından ölçülür ve karşılaştırılır. "Üzerinde birtakım değişkenlerin etkisi incelenen, yani değişiklik yapılan grup deney grubudur. Deney grubu eğitim programına tabi tutulur. Deney grubuna benzer karakteristik özelliklere sahip diğeri gruba hiç bir eğitim programı uygulanmaz. Eğitimin verilmediği grup kontrol grubudur. Eğitim sonrasında önce yapılan ölçüm tekrarlanır ve deney-kontrol gruplarının performans sonuçları karşılaştırılır"²³². Bu yöntemde tek bir sonuç elde edilemeyeceğinden

²³⁰ Uyargil vd. "İnsan Kaynakları Yönetimi", a.g.e., s. 220-221.

²³¹ Kaynak vd., a.g.e., s. 189-190.

²³² Barış Baraz, "İşe Alıştırma ve İnsan Kaynağı Eğitimi", Ramazan Geylan ve Zümrüt Tonus (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013, 83-105, s. 90.

dolayı, alternatif sonuçların incelenmesi gerekir. Bu alternatif sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir²³³;

- “Deney ve kontrol gruplarının performanslarının aynı düzeyde kalabileceği ya da aynı oranda artmış veya azalmış olabileceği ve bu durumda da performansın eğitim dışı faktörlerden etkilendiği ve eğitimin buna herhangi olumlu katkı sağlamadığını söylemek mümkündür.
- Kontrol grubunun performansı aynı kalırken, deney grubunun performansının artmış olabileceği ve bu durumda performanslar arasındaki farkı eğitim uygulamalarının olumlu katkılarına bağlamanın kolay olduğu ifade edilmektedir. Peki, ama kontrol grubunun performansı aynı kalırken deney grubunun performansı düşerse? Bu durumu yorumlarken, eğitimin olumsuz (yanlış, yararsız eğitim) etkisinden söz edilebileceği gibi, deney grubunu eğitim dışında başka faktörlerinde etkileyebileceğine dikkat çekilmektedir.
- Hem kontrol hem de deney gruplarının performanslarının arttığı fakat artışın deney grubundakilerde daha fazla olduğu varsayılmaktadır. Bu durumda, deney grubundaki performans artışının tümünün eğitimden kaynaklandığını söylemenin pek doğru olmadığı, bu artışta eğitimin katkısının sınırlı olduğu açıklanmaktadır. Eğitimin, deney grubundaki performans artışına katkısının, kontrol grubundakilerin performanslarının artış oranının etkisi üzerinde kalan oranda olduğu, iki grubun performanslarında görülen aynı orandaki artışın, eğitim dışı faktörlerden kaynaklandığı tahmin edilmektedir”. Diğer bir ifadeyle, deney ve kontrol grupları arasındaki farklılığın eğitim dışı başka faktörlere de bağlı olduğu görülebilir.

2.6.4.4.Öğrenilenlerin Uygulanma Derecesi Yöntemi

Eğitim etkinliği değerlendirilirken, eğitime katılan personelin öğrendiklerini uygulayıp uygulamadığının saptanması gerekir. “Bunun için personeli görevi başında izlemek öğrendiklerini nasıl ve ne ölçüde işine aktardığı tespit edilir. Gözlem yoluyla bunu öğrendikten sonra uygulanan eğitim konusunda bir değerlendirme yapılmış olmaktadır. İş gören başarılıysa eğitim etkili olmuştur. Şayet başarısızsa eğitimin herhangi bir olumlu katkısı olduğunu söylemek mümkün değildir”²³⁴.

²³³ Demir, a.g.e., s. 59.

²³⁴ Bayraktaroğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.e., s. 87.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Motivasyon kavramı, yalnızca çalışanlar üzerinde etkili olan bir kavram değil, aynı zamanda örgütün hedeflerine ulaşması için de etkili bir kavramdır. Yönetim, her koşulda, en iyi şekilde hizmet verebilmek için başarı, verim ve etkin olma yollarını bulmalı ve bilmelidir. Bunun birçok yolu ve yöntemi var olmakla birlikte, en önemli yolu, personeli motive etmek veya tatmin olmasını sağlamak, yani istek ve beklentilerini karşılamaktır²³⁵.

Günümüzde, gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde yoğun şekilde kendini hissettiren kentleşme olgusu, kişiler hangi işletmede çalışırsa çalışsın, dönem dönem bunalımlara sokmaktadır. Otomasyon, kentleşme, çevre sorunları, yaşanan keşmekeş, aynı işi uzun süre yapmanın yarattığı rutinlik duygusu insanlar üzerinde stres yaratmakta ve bu stresin bireylerin kişisel sorunlarıyla birleşmesi, çalışanların bu durumdan kurtarılması gereğini ortaya çıkarmaktadır. “Yöneltme, motive etme ya da güdüleme işlevi, çalışanları çalıştıkları işe, göreve uyumlaştırmak, bütünleştirmek ve çalışanı olabildiğince özel, kişisel ve toplumsal sorunlardan arındırmaya çalışarak onun işine, görevine ilgi duymasını, işinde ve görevinde verimli, başarılı ve üretken olmasını sağlama çabalarıdır”²³⁶. İşletmelerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, bireysel çıkarlarla örgütsel çıkarların arasında uyum sağlamak ve böylece çalışanların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlayıp, hem işletmeye hem de çalışana yarar sağlamaktır²³⁷. Kısaca, işletmelerde motivasyon kavramı hem çalışanların verimliliğini arttırmak hem de ihtiyaçlarını giderebilmek açısından üzerinde önemle durulması gereken bir kavramdır. Özellikle, İKY'nin temel hedefinin bu iki durumu sağlamak olduğu gerçeği karşısında, işletmelerin motivasyon uygulamalarına eğilmesi kaçınılmaz olmaktadır.

3.1.MOTİVASYONUN TANIMI

Kişiler herhangi bir şeyi niçin yapar? Neden bazı işler çekiciyken bazıları iticidir? Bu soruları cevaplamanın ilk adımı, motivasyon kavramını incelemektir. Motivasyon Latince kökenli bir kelimedir ve movere, yani ‘hareket etmek’ anlamında kullanılan bir kökten türemiştir. Motivasyon kelimesi temel olarak harekete geçiren anlamını taşımaktadır. Bu bağlamda, motivasyon, bireyin içinden gelen, onu davranışa teşvik eden bir anlamı çağrıştırmaktadır. Bu, bir ihtiyaç, tutku veya his

²³⁵ Ahmet Hamdi Aydın, *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 219.

²³⁶ Ali Öztekin, *Yönetim Bilimine Giriş*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1997, s. 199-200.

²³⁷ Meltem Onay ve Sevinç Ergüder, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa - Sosyal Güvenlik Kurumu”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, Cilt:3/2, 221-230, s. 222.

olabilir, ancak kesin bir şekilde kişiyi harekete geçmeye zorlamaktadır²³⁸.

Klasik yönetim kuramcılarının göre kişiler, ekonomik birer varlıktır ve kendilerine en fazla kazanç getiren işleri yapmaktadırlar. Bu kuramcılar, kişiyi pasif bir unsur olarak görmekte ve kişileri çalıştırmak için sıkı bir biçimde kontrol edilmeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Literatürde 'havuç ve sopa' yaklaşımı olarak adlandırılan bu görüşe göre, çalışanlar havucu elde etmek için gayret sarf edecekler ve yönetimin sopasına da sessiz kalacaklardır.

İlerleyen yıllarda, Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmalar sonucunda, bu anlayış çürütülmüş ve işyerindeki insan ilişkilerinin önemini ortaya koyan, Neo Klasik görüş benimsenmiştir. Bu görüşün sahibi olan Mayo'nun modelinde, çalışanlar işletmeyle bütünleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu görüşe göre, işletme içinde kişinin nasıl davrandığı, neden öyle davrandığı ve daha istekli çalışması için neler yapılması gerektiğinin anlaşılması önemli olmakta ve moral faktörünün de işletmedeki verimi etkileyen en önemli faktör olduğu savunulmaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak, sosyo-psikolojik faktörlerle bireylerin motivasyonu sağlanmaya çalışılmıştır.

Daha sonraki kuramcılar, beşeri ilişkilerin işletme açısından yetersiz olduğunu, çalışanları motive etmek için para ve tatminin dışında pek çok faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu düşünürlere göre, yöneticiler, çalışanlarla birlikte sorumluluğu paylaşmalıdır²³⁹.

Literatürde, motivasyon konusunu ele alan bir çok bilimsel çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda, motivasyon kavramıyla ilgili farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- "Motivasyon, bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güç"²⁴⁰ şeklinde tanımlanabilir.
- "Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman güdülenmiş olduğu söylenir"²⁴¹.

²³⁸ John Adair, *Etkili Motivasyon*, Çev. Salih Uyan, Babiali Kültür Yayıncılık, İstanbul, 2013, s. 9.

²³⁹ Bahaettin Balçık, *İşletme Yönetimi*, Atlas Kitabevi, Konya, 1997, s. 147-148.

²⁴⁰ Trevor Bentley, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 180.

²⁴¹ Sibel Akçadağ ve Ekrem Özdemir, "İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006, Cilt:10/2, 167-193, s. 171.

- “Motivasyon, kişinin arka arkaya gelen başarısızlıklarından sonra toparlanıp tekrar hedefine doğru yürümesini sağlayan unsurdur”²⁴². Diğer bir ifadeyle her ne olursa olsun, kişinin hedefinden sapmamasını sağlayan unsur motivasyondur.
- “Motivasyon, yerine getirilmemiş bir ihtiyacı tatmin güdüsüdür”²⁴³. Benzer bir tanıma göre motivasyon, “bir kişinin belirli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda çalışmasını sağlamak amacıyla bir ihtiyaca cevap verilmesidir”²⁴⁴. Bu iki tanımdan hareketle, motivasyonun temelinde, ihtiyacın var olduğu söylenebilir.
- “Motivasyon, insanın kendi amacını gerçekleştirebilmesi, kendisi için uygun bulunduğu şekilde yaşayabilmesi, özlemini duyduğu düzeyde bir insana yapılan muameleye kavuşabilmesi ve kişisel yeteneklerinin değerini yansıtacak şekilde ödüllendirilmesidir”²⁴⁵.
- “Motivasyon, çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödüller olarak tarif edilebilir. Bu hak veya ödüllerin başında gelen ise paradır”²⁴⁶. Bu tanım daha önce de belirtildiği üzere Klasik Yönetim kuramcılarının görüşlerine yakındır ve paranın insan için en önemli özendirici olduğunu belirtmektedir.

Kısaca, motivasyon kişinin içinden gelen bir his olduğundan dolayı, diğer bir ifadeyle, motive edilen ve motive edenin aynı kişi olmasından dolayı, bir insanı motive ederken, o insanın iç motivasyon eğilimleriyle o insanı etkileyen dış motivasyon uyarılarının ne olduğunu mantıklı olarak tespit etmek ve bunları birbiriyle örtüşürmek gerekir.

Motivasyonun güdüler yani motivler doğrultusunda sağlandığından daha önce de bahsedilmiştir. Motivasyon çeşitlerini daha iyi kavrayabilmek adına, motivin ne olduğuna değinmekte yarar vardır. Motiv; “insanı bir amaca ulaşmak için harekete geçiren ve onun davranışını kuvvetlendiren bir iç güçtür. Motivler, insanların yaşadıkları ile şekillenerek bir doku oluşturur. İnsanların motiv dokusu, içinde yaşadığı kültürün özellikle de eğitim çevresinin etkisiyle oluşmaktadır”²⁴⁷. Yapılan tanımdan da anlaşılacağı üzere, motiv içsel olarak bireyi eyleme sevk eden ve öğrenme yoluyla dönüşerek amaçlı davranışları ortaya çıkaran dürtüdür.

Kişinin davranışları bu dürtülerin sonucunda oluşmakta ve herhangi bir duruma verilen tepkiler de motivler tarafından belirlenmektedir. Motivlerin

²⁴² Yalçın Kaya, *Motivasyon Stratejileri*, Gereklî Kitap, İstanbul, 2011, s. 282.

²⁴³ William F. Schoell vd., *Introduction to Business*, Allyn and Bacon, Massachusetts, 1993, p.292.

²⁴⁴ Tefik Tatar ve Mithat Üner, *İşletmecilik İlkeleri*, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992, s. 73.

²⁴⁵ Nurullah Genç ve Osman Demiröğen, *Yönetim El Kitabı*, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994, s. 139.

²⁴⁶ Üzeyir Garih, *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2008, s. 65.

²⁴⁷ Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 177.

davranışları başlatma, davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin etme, davranışlara yön verme ve devam sağlama olmak üzere dört ortak işlevi vardır. “*Davranışları başlatma işlevi*, organizmanın harekete geçmesi veya davranışlardaki yön değişimini ifade eder. *Davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin işlevi*, harcanan çabanın miktarını ve davranışların hızına, keskinliğine, miktarına işaret eder. *Davranışlara yön verme işlevi*, organizmanın harekete geçme sebebiyle belirli nesne-organizma-durum-davranış yani, belirli bir hedef arasındaki ilişkiyi ifade eder. En son işlev olan *devamı sağlama işlevi* ise, belirli bir hedefe yönelmiş davranışların süresine ve direncine işaret eder”²⁴⁸. Tüm bu işlevleri yerine getiren dört çeşit motiv bulunmaktadır. Bunları, iç motivler, fizyolojik motivler, sosyal motivler ve psikolojik motivler olarak sıralamak mümkündür.

3.1.1.İç Motivler

Akılcı olmayan motiv sınıfında yer alan bu motivler, kişilerin bilinçsiz olarak gösterdikleri ve kişileri doğal olarak değerlendirilebilecek ihtiyaçlara yönelten davranışlardır. Bu davranışlar, kişilerde doğuştan olan ve ölene dek unutulmayan, hayvanlarla paylaşılan ortak davranışlardır. İnsanların gösterdikleri bilinçli davranışların bu sınıflamada yeri bulunmamaktadır. Her hangi bir davranışın iç motiv olarak değerlendirilebilmesi için, aşağıdaki şartları sağlamış olması gerekmektedir²⁴⁹;

- “Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir”.

3.1.2.Fizyolojik Motivler

Bu tip motivler, insanın yaşamını devam ettirebilmesi için vazgeçilmez olan güdülerdir. Yarı bilinçli yarı bilinçsiz olarak gerçekleştirilen davranışlar, bu sınıfa girmektedir. Bireyin yemek yemesi, susması, uyuması, barınması, çok çalıştığında dinlenmesi gibi davranışlar, fizyolojik güdüler tarafından yönlendirilmektedir. İnsanın yaşamı için olmazsa olmaz olduklarından dolayı, şiddetleri kişiden kişiye değişmekle birlikte, bütün insanlarda vardır. Ayrıca, bu ihtiyaçların tamamen ortadan kalkması da mümkün değildir. Belirli aralıklarla tekrar ortaya çıkmakta ve tekrar giderilmesi gerekmektedir. Örneğin, kişi susduğunda bir bardak su içmekte hatta gerekiyorsa ikinci bardağı da içmektedir. Ancak üçüncü bardağa geçtiğinde bu ihtiyacında bir

²⁴⁸ Serdar Tarakçıoğlu vd., “Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2010, Cilt:2/1, 3-20, s. 4.

²⁴⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1998, s. 100.

azalma görülmekte ve belirli bir süre sonra da su içme ihtiyacı son bulmaktadır. Fakat aradan zaman geçtikten sonra, tekrar aynı ihtiyaç ortaya çıkmaktadır²⁵⁰.

En çok bilinen motivasyon teorilerinden biri olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine göre, bu ihtiyaçlar bireyin en temel ihtiyaçlarıdır. Fizyolojik motivler, bireylerin temel ihtiyaçlarından doğduklarından dolayı, motive etme özelliğiyle ilgili tartışmalar bulunmaktadır. Bu tartışmaların kaynağında ise, bu davranışların, kişinin içinden gelen istek ve arzular olması vardır. Diğer bir deyişle, temel ihtiyaçlar olduklarından dolayı, kişileri etkilemedikleri ve güdülemedikleri söylenmektedir.

3.1.3.Sosyal Motivler

Hayvanlarla insanları ayıran ve kişilerin toplumsal yaşantı isteğini ifade eden güdüler, sosyal güdülerdir. İnsanlar bilinçli olarak diğer insanlarla bir arada olma eğilimi gösterirken, hayvanlar içgüdüsel olarak yani bilinçsiz olarak bir arada bulunmaktadır. İnsanlar, bir arada yaşama isteklerini karşılarken toplumun kurallarına ve alışkanlıklarına uymak durumundadırlar ve bu durum belli bir süre sonra, kişinin davranışlarında bir alışkanlık haline gelmektedir. Toplum tarafından kabul gören davranışları göstermek için motive olurlar. Bireyleri bu tip davranışa yönlendiren güdüler, sosyal nitelik taşımaktadır²⁵¹. Dolayısıyla sosyal motivler için, bir öğrenme süreci sonucunda oluştuğu ve toplumda kabul görebilmek açısından bilinçli davranışlara yol açtığı olduğu söylenebilir.

3.1.4.Psikolojik Motivler

Fiziksel veya sosyal bir doyuma yol açmamakla birlikte, kişinin kendi öz değerine katkıda bulunmaları nedeniyle çekiciliği olan davranışlar, psikolojik güdüler boyutu ile ilgilidir. Örneğin, ismini vermeden bir hayır işine para ya da hizmet sunan bir kişiyi ele alırsak, bu kişi yaptığı işin karşılığında ne fiziksel ne de sosyal bir doyum sağlayabilecektir. Böyle bir eylemi, kendi iç dünyası açısından doyurucu saydığından dolayı yapmaktadır. Bu tür bir doyum, motivasyonun psikolojik boyutuyla ilgilidir²⁵². Ayrıca her birey için aynı doyum söz konusu olamayacağından, diğer bir deyişle, herkes aynı eylemde aynı doyumunu alamayacağından dolayı, en zor belirlenebilen motiv çeşidi niteliğini taşımaktadır.

Psikolojik motivler, kişilikle doğrudan bağlantılı olan ve doğuştan olabileceği gibi, sonradan öğrenilebilen bir özellik de taşıyabilmektedir. Bu bağlamda, insanların bu güdülerini harekete geçirebilmek için, kişiliklerinin çok iyi analiz edilmesi ve hangi durumda hangi eylemlerde bulunduğu belirlenmesi gerekmektedir.

²⁵⁰ Yunus Haktanıyan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2012, s. 34 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁵¹ Hüseyin Kantar, *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010, s. 31.

²⁵² Leonard J. Kazmier, *İşletme Yönetimi İlkeleri*, Çev. Cemil Cem vd., Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1979, s. 241.

3.2.MOTİVASYONUN ÖNEMİ, YARARLARI VE SÜRECİ

Yönetici, başkaları vasıtasıyla iş yapan kişidir. Dolayısıyla yöneticinin başarısı, astlarının işletmenin çıkarları doğrultusunda çalışmasına ve tüm yeteneklerini bu doğrultuda kullanmalarına bağlıdır. Ayrıca, çalışanların görevlerini kendi istek ve arzuları doğrultusunda özenle gerçekleştirmesinin de işletme etkinliğine önemli katkıları bulunmaktadır²⁵³. Motive olmayan bir personelin iyi performans göstermesi beklenemeyeceğinden dolayı, motivasyonu düşük bireylerle çalışmak yöneticinin başarısızlığını getirecektir. Hem işletmenin etkinliği, hem de yöneticinin başarısı açısından, motivasyon konusu büyük önem taşımaktadır.

Motivasyon, temelde kişilerin ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve performanslarıyla ilgili olarak aldıkları geri bildirimle ilgili konuları kapsamaktadır. Dolayısıyla, bir yöneticinin motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmesi, kişilerin davranışlarını ve nedenlerini iyi analiz edebilmesi, istenen davranışı gösteren bireyin bu davranışı sürdürebilmesi için neler yapılabileceğini bilmesi ve halden anlar bir yönetici kimliğine sahip olması gerekmektedir²⁵⁴. İyi bir yönetici, astlarını motive etmede önemli bir rol oynadığından, çalışanlarından, verebileceklerinin daha da fazlasını alacağını garantilemek sorumluluğuna ve yönetim bilinciyle motive etme yeteneğine sahip olmalıdır. Kısaca, iyi ve bilinçli bir yönetici²⁵⁵,

- “Çalışanlarını çok iyi gözlemeli ve anlamalıdır.
- Çalışanlarının nasıl motive edileceklerinin çok net farkına varmalı ve bilmelidir.
- Çalışanlarını motive ederken kendisinin nasıl, ne gibi bir rol oynadığını ve motive etmede ne kadar etkin olduğunu çok iyi kavramalıdır”.

Çalışma yaşamı sağlıklı olan işletmeler incelendiğinde, bir takım unsurlar dikkat çekmektedir. “Bunlardan bazıları, karşılıklı güven, kararlara katılım, iletişim, yüksek beklenti ve hedeflerdir. Çalışanları, yaptıkları işin önemine inandırmak, onlara yetki devredip sorumluluklarını artırmak, iş çeşitliliği yaratmak, kendilerini geliştirmek için fırsat yaratmak, alınan kararlarda kendilerine söz hakkı vermek, çoğu kez maddi bir ödülde daha etkili bir motivasyon etmenidir”²⁵⁶. Bu gerçeklerin farkına varan bir yönetici, hem çalışanlarının daha kaliteli şekilde çalışmasını sağlayacak hem de kendi başarısını garantileyecektir. Ancak unutulmaması gereken nokta, her çalışana aynı şekilde yaklaşmak yapılacak en büyük hata olacaktır. Her bireyin farklı ihtiyaçları, farklı istekleri, farklı doyum noktaları olduğundan dolayı,

²⁵³ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996, s. 308.

²⁵⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013, s. 620.

²⁵⁵ Oğuzhan Dogani ve Tayfun Aysal, *Yönetim ve Motivasyon*, Kavim Yayıncılık, İstanbul, 2009, s. 89-90.

²⁵⁶ Tınaz, a.g.e., s. 16-17.

yöneticinin, her çalışanın bu farklılıklarını bilmesi ve buna göre davranması gerekmektedir.

Günümüzde, rekabetin yoğun şekilde yaşandığı tartışılmaz bir gerçektir. Bu gerçek doğrultusunda işletmeler, rakiplerinden en az bir adım önde olmak zorundadırlar. Bunu sağlayabilmek için, insanların enerjilerini, işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yolunda harekete geçirmek zorundadırlar²⁵⁷. Diğer bir ifadeyle, bugünün yöneticileri için asıl husus motivasyondur. Her düzeydeki yönetici, eğer astlarını motive edebilirse, o astlar da kapasitelerinin tamamını kullanacak ve herkes için hayat daha kolay olacaktır²⁵⁸. Bu noktada yöneticilere düşen görev, etkin bir motivasyon sistemi kurmaktır. Kurulan sistem, çalışanlar ve işletmeler açısından birçok yarar sağlamaktadır. Bu yararlar²⁵⁹,

- “Çalışanların, temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların, toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların ‘ego’larını tatmine (toplantılara katılma, danışılma ve kararlara katılma olanakları) yönelecektir.
- Çalışanların, yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
- Bireylerin, yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
- Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri ‘esnek motivasyon’ sistemlerini kabule zorlayacaktır“ şeklinde özetlenebilir.

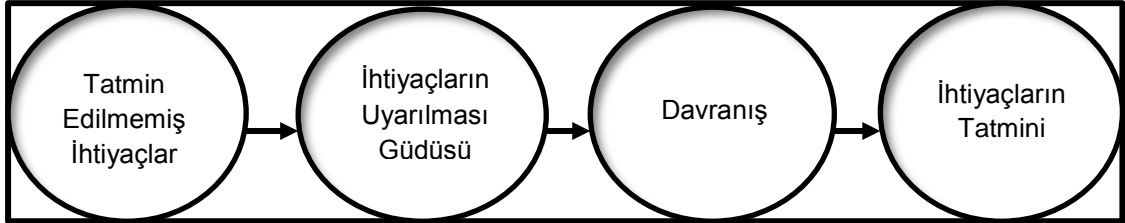
İşletme açısından motivasyonu, “gerek çalışanların gerekse işletmenin gereksinimlerini karşılayacak ve tatmin duygusu sağlayacak çalışma ortamı yaratılarak, personeli harekete geçiren, istekli bir biçimde çalışmasını sağlayan, personel davranışlarına işletme amaçları doğrultusunda yön verme süreci” olarak

²⁵⁷ İsmail Bakan, *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004, s. 240.

²⁵⁸ Stephen J. Carroll and Henry L. Tosi, *Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago, 1977, p. 119.

²⁵⁹ Emel Bahar, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 130-131.

tanımlamak mümkündür²⁶⁰. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, motivasyonu bir süreç anlayışı içerisinde ele almak gerekmektedir. Motivasyonda önemli olan nokta, personelin davranışlarına yön vermek olduğundan dolayı, öncelikle yapılması gereken, bireylerin bir takım ihtiyaçlar doğrultusunda davrandığı gerçeğini kabul etmektir. Bireylerin motivasyon sürecini bir şekil yardımıyla göstermek mümkündür.



Şekil-5 Motivasyon Süreci²⁶¹

Motivasyon süreci, her bireyin tatmin edilmemiş olan ve sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı ihtiyaçlarının ortaya çıkmasıyla başlar. Bu ihtiyaçlar ister fizyolojik, ister psikolojik, ister sosyal nitelikli olsun, bireyleri davranışa sevk eder. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda, bireyde itici bir gücün meydana gelmesi yani uyarılmanın oluşması, sürecin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. İsteklenmenin gerçekleştiği birey, üçüncü aşama olan davranışta bulunmaya başlar. Bu davranışın temelinde yatan sebep, ihtiyacın doyurulmasıdır. İhtiyaçların tatmini ise sürecin son aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada, birey doyuma ulaşmaktadır. Doyuma ulaşan, yani ihtiyaçları karşılanan birey mutlu olur²⁶². Ancak burada unutulmaması gereken nokta, bireylerin ihtiyaçlarının sınırının olmadığıdır. Diğer bir ifadeyle, motivasyon süreci başlangıcı ve sonu olan bir süreç değil, bir çevrimdir. Yeni ihtiyaçlar ortaya çıktığında süreç tekrar başa dönüp, aynı adımlar tekrar gerçekleşmektedir.

İşletmelerde motivasyon uygulamasında en büyük sorumluluk, yöneticilere düşmektedir. Yöneticinin, bireylerin farklı ihtiyaçlarının olduğunu, farklı kişiliklere ve farklı doyum noktalarına sahip olduklarını göz ardı etmemesi ve motivasyonun sürekliliğinin sağlanabilmesi açısından, doyum noktalarını iyi analiz etmesi gerekmektedir. Bu da ancak, çalışanlarla ilgili bilgilerin elde edilmesi, hangi araçlarla motive olduklarının bilinmesi, bu doğrultuda motivasyon planlarının hazırlanması ve motivasyon uygulamalarının sürekli gözden geçirilmesiyle sağlanabilmektedir.

Bireyleri motive etme sürecinin en zor aşaması, uygulama aşamasıdır. Bu zorluğu ortadan kaldırabilmek için yöneticinin uyması gereken bir takım kurallar

²⁶⁰ Şükran Öktem vd., "Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Ankara'da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2013, Cilt:5/1, 79-92, s. 81.

²⁶¹ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s. 164.

²⁶² Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, Eskişehir, 2005, s. 315-316.

bulunmaktadır. Bunları; doğru zaman ve ortam seçimi, motivasyon için kullanılan araçların değişik türlerinden yararlanma, motivasyonun gruba dönük olması, bireysel ve örgütsel amaçların entegre edilmesi, uygulamada karşılaşılabilecek güçlüklerin önceden belirlenmesi ve yöneticinin iyi bir oyuncu olması şeklinde sıralamak mümkündür²⁶³. Başarılı bir motivasyon uygulaması ve sonuçlarının değerlendirilmesi, işletmede istenen davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştıracak ve işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır.

3.3.MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon kuramları, çalışanların ruhsal durumları ve ayrıca işin karakteri, örgüt kültürü ve teşvikleri gibi dışsal etkileri açıklamaktadır. Bu teoriler, bireyin göstermiş olduğu davranışın nedenleri ile bu davranışa sebep olan süreçlere odaklanmaktadır. Motivasyonla ilgili geliştirilmiş olan teoriler, bu iki noktaya birden odaklanmaktansa, biri üzerinde daha yoğun şekilde odaklanma eğilimi göstermektedir²⁶⁴. Bu açıklamalar ışığında, motivasyonda kapsam teorilerinin davranışın nedenlerini, süreç teorilerinin ise davranışa sebep olan süreçleri, ele aldığı söylenebilir.

3.3.1.Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin odak noktasını, bireysel ihtiyaçlar oluşturmaktadır. “Bu yaklaşıma göre çalışma yaşamında istenmeyen iş davranışlarının, düşük performansın, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasının nedeni, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmamasıdır”²⁶⁵. Kapsam teorilerinde ortaya konmak istenen olgu, bireylerin davranışlarını şekillendiren motivasyonla ilişkili faktörleri belirlemektir²⁶⁶. Bu teorilerin en çok bilinen dört tanesi; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, ERG Teorisi, Çift Faktör Teorisi ve Başarma İhtiyacı Teorisidir.

3.3.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni, Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır. İhtiyaçlar hiyerarşisi kavramı, bir işletmede insan kaynaklarıyla ilgili yönetim görevini anlamak açısından oldukça önemlidir. Bu hiyerarşi, esas iş dünyasının gerçeklerini yansıtan genel bir model niteliği taşımaktadır²⁶⁷.

Bu yaklaşım, iki ana varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlardan birincisi, bireylerin davranışlarının temelinde ihtiyaçları gidermenin yattığı ve davranışı

²⁶³ Kantar, a.g.e., s. 83-88.

²⁶⁴ Aysun Paşamehmetoğlu ve Hakkı Okan Yeloğlu, “Motivasyon Kuramları”, Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz (ed.), **Örgütsel Davranış**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013, 141-174, s. 141.

²⁶⁵ Tınaz, a.g.e., s. 8.

²⁶⁶ Richard M. Steers vd., “The Future of Work Motivation Theory”, **Academy of Management Review**, 2004, Vol:29/3, 379-387, p. 381.

²⁶⁷ Dalton E. McFarland, **Management:Principles and Practices**, Macmillan Publishing Co., New York, 1974, p. 541.

belirleyen en önemli faktörün, ihtiyaçlar olduğudur. Yaklaşımın ikinci varsayımı ise, ihtiyaçların bir sıralanma şeklinde kendini gösterdiğidir. Diğer bir ifadeyle, ihtiyaçların alt kademelerinde yer alanların giderilmeden, üst kademelerdekilerin kişiyi davranışta bulunması için uyarmayacağıdır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımına göre, tatmin edilen bir ihtiyaç kişi için önemini yitirecektir dolayısıyla, daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarının belirleyicisi olacaktır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı yönetici açısından; " Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir" anlamını taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle yönetici, böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler sahip oldukları şeyleri muhafaza etmek davranışını gösterirken, sahip olmak istedikleri şeyi elde etme konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır. Yönetici açısından önemli olan nokta, kişinin sahip olmak istediklerini anlamaktır²⁶⁸.

Maslow'un motivasyon konusunda getirdiği görüşler gerçekte endüstriyel hümanizma hareketinin temel değer yargılarını oluşturan fikirler arasında yer alır. Maslow'un modeli esas itibariyle kişilik gelişimi açıklayan bir teoridir²⁶⁹. Bu hiyerarşinin beş genel kademesi vardır ve bu kademeler kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlarla başlayan hiyerarşi, güvenlik ihtiyacı, sosyal bir gruba bağlılık ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı sıralamasıyla en üst düzeye ulaşır²⁷⁰.

İhtiyaçlar Hiyerarşisinin alt düzeyindeki ihtiyaçlar, genel olarak, ekonomik davranış aracılığıyla doyurulurlar. İnsanlar, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını doyumlamak için satın alma aracı olarak para kazanırlar. Buna karşılık, üst düzeydeki ihtiyaçlar, genel olarak, psikolojik ve sosyal içerikli simgesel davranış aracılığıyla doyurulurlar. İnsanlar deneyimlerine anlamlar verirler ve deneyimlerine ilişkin duygularından doyum elde ederler²⁷¹. "İki sıra arasındaki fark ise yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak tatmin edilmesidir"²⁷². Öte yandan bu ihtiyaçlar kesin çizgilerle birbirinden ayrılmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, ihtiyaçların arasında ortak alanlar bulunmaktadır. Bu durum, bir şekil yardımıyla aşağıdaki gibi gösterilebilir:

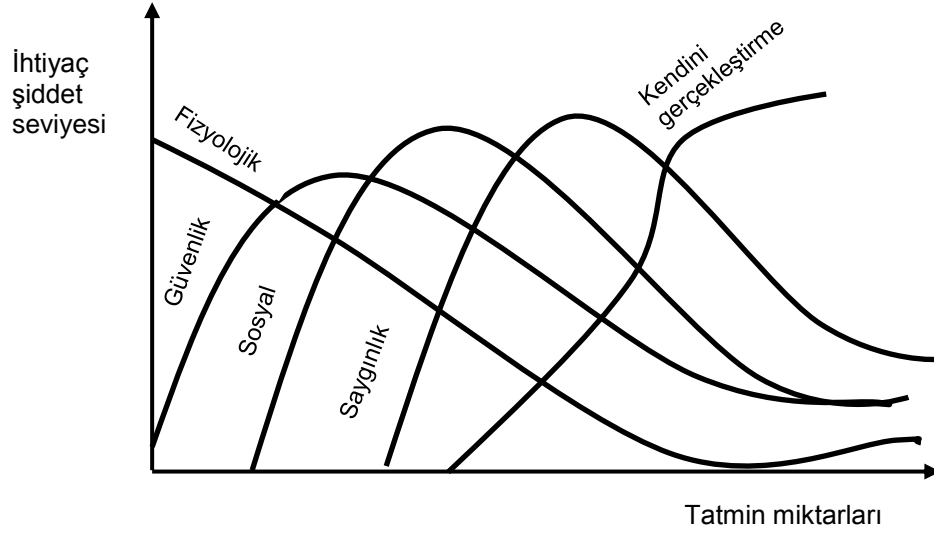
²⁶⁸ Koçel, a.g.e., s. 623-625.

²⁶⁹ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, Birinci Cilt, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1976, s. 224.

²⁷⁰ Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality**, Harper&Row Publishers, New York, 1970, p. 35.

²⁷¹ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun vd., İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1982, s. 60.

²⁷² Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:8/1, 2007, 92-107, s. 95.



Şekil-6 İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar, Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler²⁷³

Son dönemlerde ise, sosyal psikologlar, çeşitli sebeplerle bu hiyerarşinin kademe sayısının gözden geçirilip, bu sayının yedi olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu görüşlerin sonucunda, Maslow'un geleneksel bir motivasyon teorisi olan İhtiyaçlar Hiyerarşisine eklenen kademeler, altıncı kademe "Bilme-Anlama" ve yedinci kademe "Estetik" olarak belirtilmektedir²⁷⁴.

- Bilme ve anlama ihtiyacı, kişinin merakını giderme ve öğrenme gibi ihtiyaçlardır. Bunlar insanı araştırma, okuma, öğrenme gibi davranışlara yönlendirmektedir²⁷⁵.
- Estetik ihtiyaçlar, çirkinlikten kaçıp güzelliğe yönelmekle tatmin edilir²⁷⁶. Diğer bir ifadeyle bu ihtiyaçlar kişiyi iyiye, güzele yönelten ihtiyaçlardır.

Maslow, teorisinin insan davranışını anlamada bir yol haritası olarak alınmasını değil, yalnızca insan davranışını anlamada bir genel kurallar dizisi olarak görülmesini önermiştir. Örneğin, sosyal ihtiyaçların saygınlık ihtiyacından daha temel olması mutlaka herkes için geçerli değildir. Maslow sadece bu sıranın insanların çoğunluğu için doğru olduğunu düşünmektedir²⁷⁷.

²⁷³ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2008, s. 562.

²⁷⁴ Umut Omay, "Tüccar Sınıfın Protestan Hareketi Desteklemesinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı:52, 2007, 231-243, s. 234.

²⁷⁵ Abdullah Dizdar, *Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı ve Konuyla İlgili Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, s. 13 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁷⁶ Blair J. Kolasa, *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çev. Kemal Tosun vd., İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1969, s. 293.

²⁷⁷ Ronald G. Wells, *Yetki Devri*, Çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 23.

3.3.1.2.ERG Teorisi

ERG teorisi Clayton Alderfer tarafından, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımını desteklemek ve eksik yönlerini gidermek amacıyla ortaya atılmış bir teoridir. Alderfer'e göre ihtiyaçlar hiyerarşik değil, dereceli olması gerekmektedir. Örneğin; ilişki kurma ihtiyacının doyurulması için var olma ihtiyacının doyurulması şart olmamaktadır. Diğer bir deyişle, bazı kültürlere göre var olma ihtiyacının doyurulmadığı yerde ilişki kurma ihtiyacı daha önemli olmakta ve doyurulması daha büyük önem taşımaktadır²⁷⁸.

Alderfer bu teorisinde, üç ihtiyaç düzeyinden söz etmiştir. Bunlar; Varolma İhtiyaçları (Existence), İlişki Kurma İhtiyaçları (Relatedness) ve Gelişme (Growth) İhtiyaçlarıdır. Teori bu üç ihtiyacın İngilizce baş harflerinden oluşan ERG teorisi adıyla anılmaktadır.



Şekil-7 Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Teorilerinin Arasındaki İlişki²⁷⁹

Maslow ile Alderfer'in teorileri arasında iki temel farklılık bulunmaktadır. "Bunlardan birincisi, Maslow'un beşli ihtiyaçlar hiyerarşisi yerine Alderfer, üçlü bir ihtiyaçlar hiyerarşisi önermektedir. İkincisi ise, Maslow'a göre birey alt düzeydeki ihtiyaçlarını gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyacı gidermeye yönelmezken, Alderfer'de üst düzeydeki ihtiyaç karşılanamazsa alt basamaktaki ihtiyacın karşılanmasına yönelinir, yani gerginlik bireyin geri çekilmesine sebep olur"²⁸⁰. Ayrıca Maslow insanların ihtiyaçlarını karşılariken hiyerarşide ki en alt basamaktan başlayıp yukarı doğru sırasıyla karşılanması gerektiğini ifade ederken, Alderfer

²⁷⁸ Derya Sürekli ve Suna Tevrüz, "Davranış Düzeltme'de Günü Teorilerinin Katkısı", Suna Tevrüz (ed.), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği, Kalite Derneği, Ankara, İstanbul, 1997, 33-43, s. 37.

²⁷⁹ Pınar Süral Özer ve Tayfun Topaloğlu, "Motivasyonda Kapsam Kuramları", Celalettin Serinkan (ed.), *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2012, 83-104, s. 91.

²⁸⁰ Ali Rıza Erdem, "İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları", *PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1997, Sayı:3, 68-77, s. 73.

ihtiyaçların iki veya daha fazlasının tek seferde aktif olabileceğini savunmaktadır²⁸¹.

Alderfer'in ihtiyaçları sürekli ve dönemsel olarak ayırması literatüre getirdiği yeni bir kavram niteliği taşımaktadır. "Sürekli gereksinimler bireyin davranışını sürekli güdüleyen gereksinimlerdir. Başarı gereksinimi, sevilme, popüler olma gereksinimi gibi sosyal ve psikolojik daha çok üst düzeyli gereksinimler bu tür gereksinimlerdenir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkar, giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkarlar. Buna örnek olarak, bireyin acıktığında bir şeyler yemesi verilebilir"²⁸².

3.3.1.3.Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Teorisi

1950'li yılların sonunda Frederick Herzberg ve arkadaşları, motivasyon için, ihtiyaç temelli başka bir model geliştirmiştir. Bir boya firmasında çalışan 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan çalışmada kişilere, "İşinizle ilgili kendinizi son derece iyi hissettiğiniz zamanları ayrıntılı olarak tanımlar mısınız?" ve "İşinizle ilgili kendinizi son derece kötü hissettiğiniz zamanları ayrıntılı olarak tanımlar mısınız?" olmak üzere iki ayrı soru yöneltilmiştir²⁸³. Kritik olay yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada oldukça tutarlı ve ilginç yanıtlar alınmıştır. Çalışanlar tarafından bildirilen iyi duygular genellikle iş deneyimleri ve işin içeriğiyle ilgili olarak bulunurken, kötü duygular işin çalışma koşulları ve çevresi ile ilgili olarak bulunmuştur²⁸⁴.

Hijyen faktörleri tatminsizlik alanında bulunurken motivasyon faktörleri tatmin alanında bulunmaktadır. Dışsal faktörler olarak değerlendirilen hijyen faktörleri çalışma koşulları, ücret ve güvenlik, şirket politikaları, nezaretçiler ve kişiler arası ilişkiler şeklinde belirtilmektedir. Bu faktörler, çalışanların motive olmasını sağlamadığı gibi bu faktörlerin asgari düzeyde karşılanmaması, iş görenlerin motivasyonunu bozan faktörler olmaktadır²⁸⁵. Motivasyon faktörleri ise kişinin kendi kendini motive etmesi ve doyuma ulaşması için bulunması gereken içsel faktörler olarak değerlendirilir²⁸⁶. Motivasyon faktörleri; başarı, tanınma, sorumluluk, işin kendisi ve kişisel gelişme olarak belirtilmektedir.

²⁸¹ Randall B. Dunham, *Organizational Behavior*, Richard D. Irwin Inc., U.S.A., 1984, p. 110.

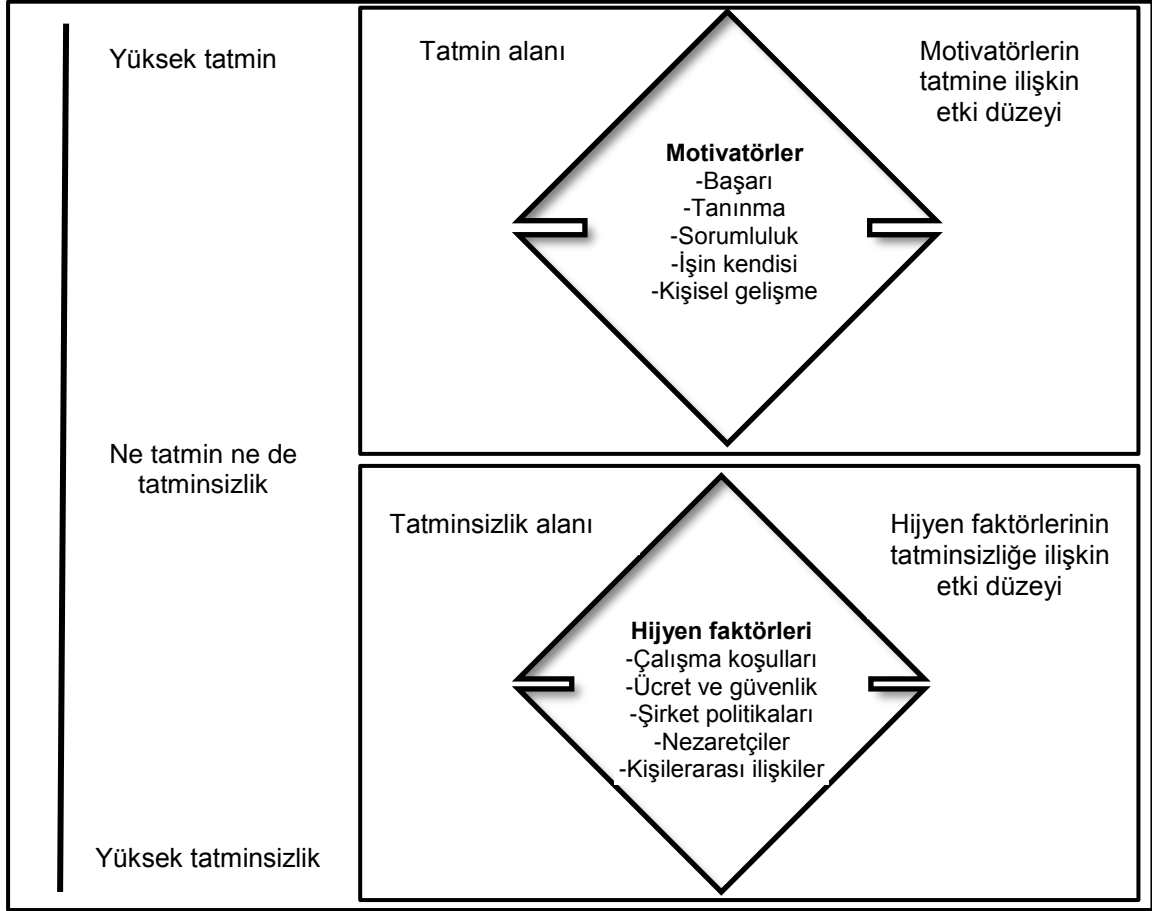
²⁸² A. Can Baysal ve Erdal Tekarşan, *Davranış Bilimleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998, s. 115.

²⁸³ Mescon vd., a.g.e., p. 392.

²⁸⁴ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Co., Singapore, 1989, p. 243.

²⁸⁵ Ali Deniz Akkırman, *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*, Aktüel Yayınları, Bursa, 2004, s. 163.

²⁸⁶ Hamza Ateş vd., "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir Mi?: Ampirik Bir Araştırma", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2012, Cilt:VII/II, 147-162, s. 149-150.



Şekil-8 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi²⁸⁷

Herzberg bu bulguların, geleneksel olarak inanıldığı gibi, tatminin tam tersinin tatminsizlik olmadığını gösterdiğini söylemektedir. İş tatmininin zıttı iş tatminsizliği değil, iş tatmininin olmamasıdır ve benzer şekilde iş tatminsizliğinin zıttı iş tatmini değil, iş tatminsizliğinin olmamasıdır. Bir işte tatminsizlik yaratan nitelikleri önlediğimizde iş mutlaka tatmin edici bir duruma gelmez.

3.3.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi

Motivasyonla ilgili kapsam teorilerinden bir diğeri, David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisidir. Araştırmacılara göre, McClelland, Maslow'un soyut kavramlarının aksine, iş yeri davranışı ve iş motivasyonu ile ilgili bireysel faktörler üzerinde durduğundan²⁸⁸ ve motivasyonla ilgili alışılmışın dışında kapsamlı bir çerçeve sunduğundan dolayı, motivasyon teorisyenlerinin arasına girmiştir. Ayrıca, McClelland bu teoriyle birlikte, motivasyonla ilgili beklenti ve değer teorilerinin kurulmasında etkili olmuştur²⁸⁹.

²⁸⁷ Daft, a.g.e., p. 518.

²⁸⁸ Steers vd., a.g.e., p. 381.

²⁸⁹ Martin E. Ford, *Motivating Humans, Goals, Emotions and Personal Agency Beliefs*, Sage Publications, U.S.A., 1992, p. 162.

Bu teoriye göre kişi, üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar; başarıma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacıdır²⁹⁰. “Yöneticiler, bireyleri motive eden ihtiyaçlarını belirleyerek ona göre önlemler almalıdır. Bu üç ihtiyacı tamamen birbirinden bağımsız bir şekilde ele almak yerine bütünleştirici bir bakış açısını benimsemek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Bireyin başarıma ihtiyacı hem güç ihtiyacıyla hem de ilişki kurma ihtiyacıyla ilişkilidir. Her birinin ortak özellikleri kişinin motivasyon düzeyini de etkileyecektir”²⁹¹.

Sonuç olarak, başarıma ihtiyacı yüksek olan bir insan, sonuçlardan şahsen sorumlu olacağı işleri tercih eder. Kendine ılımlı amaçlar saptar ve hesaplı riskler alır. Ayrıca başarı ve başarısızlık konusunda kesin geri besleme ve yetenekli yardımcıları ister²⁹². Özellikle büyük organizasyonlarda yüksek başarıma ihtiyacı, iyi bir yönetici olmak için yeterli bir yol değildir. Bağlılık ve güç ihtiyacı yönetsel başarı ile yakından ilişkilidir. İyi yöneticiler, güç ihtiyacı yüksek ve bağlılık ihtiyacı düşük olan yöneticilerdir. Aslında, yüksek güç ihtiyacı, yönetimin etkinliği için bir gereksinim olabilmektedir²⁹³.

3.3.2.Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorileri, “kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Bu teorilerde ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisi olarak kabul edilir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişinin motivasyonu üzerinde etkilidir”²⁹⁴. Diğer bir ifadeyle süreç teorileri, kapsam teorileri gibi yalnızca ihtiyaçlardan yola çıkmaz, ihtiyaçların dışında kalan faktörleri de dikkate almaktadır.

Süreç teorileri dört ana başlıkta toplanabilir. Bunlar; Beklenti Teorisi, Davranış Şartlandırması Yaklaşımı, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisidir.

3.3.2.1.Beklenti (Bekleyiş) Teorisi

Beklenti teorisi, verilen çabanın karşılığında alınacak olanların hesaplandığı mantıklı ve bilinçli bir sürece oturmaktadır. Bu teoriler, kapsam teorilerine bir alternatif niteliği taşımakta ve dikkatlerin, motivler ile davranışlar arasındaki bağlantı noktasına yoğunlaşmayı sağlamaktadır. Ayrıca bireylerin kendi içinde ne tür bir hesaplaşmadan sonra, davranışta bulunduğunu göstermesi açısından önemli bir

²⁹⁰ Dunham, a.g.e., p. 116-117.

²⁹¹ Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e., s. 147-148.

²⁹² Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, *Organizasyonlar:Teori ve Davranış*, Çev. Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981, s. 219.

²⁹³ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice-Hall, New Jersey, 1986, p. 130-131.

²⁹⁴ Yılmaz Akgündüz, “Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2013, Cilt:9/20, 131-148, s. 134.

teoridir²⁹⁵. Beklenti teorileri davranışların sebebine ilişkin yeni bir boyut kazandırmaktadır. Bu kazandırdığı boyuta göre, memnuniyetle ilişkilendirilen olaylar, kişilerin beklentileri tarafından belirlenmektedir. Kişi gerçek deneyimleriyle beklentilerini karşılaştırır ve bu karşılaştırmanın sonucunda memnuniyet veya memnuniyetsizlik ortaya çıkar. Örneğin; kişi fiziksel çalışmalarını içeren bir işe başlayacaksa bu işte yorulacağını tahmin edecektir. Bu tahmininden dolayı da gerçek durumla karşılaştığında memnuniyetsizlik ortaya çıkmayacaktır. Ancak, eğer kişi masa başı işe başlayacaksa ve gerçek durumda fiziksel çalışmalar yapıyorsa memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır²⁹⁶.

Beklenti teorileri iki ayrı modelden oluşmaktadır. İki Vroom tarafından geliştirilen 'temel beklenti teorisi', diğeri ise bu teorinin Lawler ve Porter tarafından geliştirilmiş hali olan 'genişletilmiş beklenti teorisi'dir.

3.3.2.1.1.Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom tarafından geliştirilen bu teori, insanın, ekonomik çıkarları açısından akılcı davrandığını ve farklı alternatifler içinden, kendisi için en çok yarar sağlayanı seçeceğini ileri sürmektedir. "Teoriye göre bireyler, seçeneklerin bilişsel olarak farkına varırlar ve kendi kapasite sınırları içinde belirli seçimler yaparlar"²⁹⁷. Bu teoriye göre kişi, gelecekle ilgili beklentileri ve elde edecekleri için çaba sarf etmektedir. Vroom'a göre bireyler ekonomi ve güdü olmak üzere iki koşul doğrultusunda çalışmayı çalışmamaya tercih edebilirler. Diğeri bir ifadeyle, kazanç beklentisinin yüksek olduğu durumlarda çalışmayı tercih edecek, düşük olduğu durumlarda ise tercih etmeyecektir²⁹⁸. Ayrıca birey, deneyimlerinin sonucunda, bazı davranışların nasıl sonuç verdiğini öğrenecek ve bir tür fayda maliyet analizine başvuracaktır.

Vroom'un modeline göre, "bireyin motivasyonu, belli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değerin çarpımına eşit olacaktır". Bu durum aşağıdaki formülle izah edilebilir:

$$\text{Motivasyon} = \sum (\text{Beklenti} \times \text{Valence})^{299}$$

Bu modelin üç temel kavramı vardır. Bunlardan birincisi Valens (valence)dir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulanma

²⁹⁵ Adair, a.g.e., s. 21.

²⁹⁶ Howard M. Carlisle, *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*, Science Research Associates, U.S.A., 1987, p. 300-301.

²⁹⁷ Necmettin Cihangiroğlu ve Bayram Şahin, "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt:6/11, 1-16, s. 5.

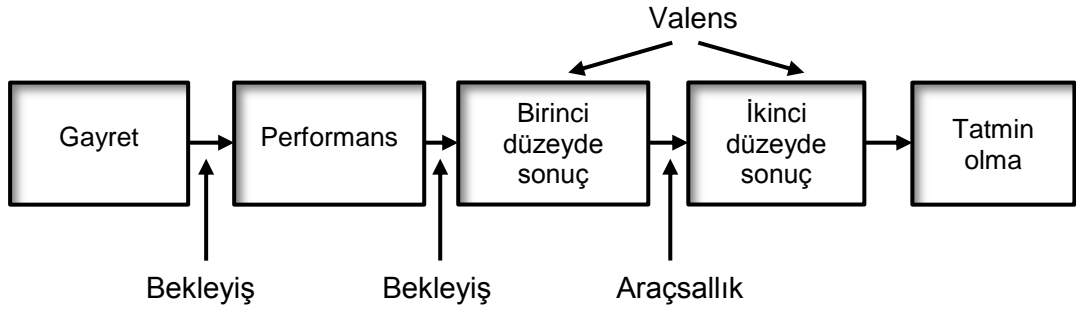
²⁹⁸ Hülya Çakmur, "İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmiş İş Betimlemesi Ölçeği", *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 2011, Cilt:10/6, 759-764, s. 760.

²⁹⁹ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009, s. 432.

derecesini belirtir. Valens (-1) ile (+1) arasında bir değer alabilmekte ve bu değer kişinin ihtiyaçlarını tatmin etme derecesine bağlı olarak değişmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireylerin ihtiyaçları farklı olduğundan dolayı, bazı bireyler için ödül çok önemliken bazıları için çaba sarf etmeye değmeyecek niteliktedir.

Modelin ikinci kavramı olan bekleyiş ise, bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkında, kişinin algıladığı olasılıktır. Eğer kişi, çabasının sonucunda belli bir ödülü alabileceğini düşünüyorsa, bunu almak için daha fazla çaba gösterecektir. Dolayısıyla bekleyiş (0) ile (+1) arasında değişen bir değer olarak ifade etmek mümkündür. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyiş yüksek ise o kişi motive olacak ve kendi arzusuyla bütün enerjisini ve bilgisini işe yöneltecektir.

Bu modelin son kavramı olan araçsallık, kişinin belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebileceğini ve bu performansında belirli bir şekilde ödüllendirileceğini ifade etmektedir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmekte ve amaçları gerçekleştirmek için bir araç özelliği taşımaktadır. Örneğin; gösterilen yüksek performans sonucunda, birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Ancak, kişinin esas amacı yüksek statü elde etmek, tanınmak ve saygınlık ise, maaş tek başına bu amaçları gerçekleştirmek için yeterli olmamakta, bir araç olarak değerlendirilmektedir³⁰⁰.



Şekil-9 Vroom Motivasyon Modeli³⁰¹

Bireyin motive olması için sadece bir işin yerine getirilmesi sonucunda bir ödülün var olduğunu bilmesi yeterli değildir. Bireyin bu ödüle kendi değer yargıları içinde, verdiği değer de önemlidir. Bu teorinin temel katkısı, kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır³⁰².

³⁰⁰ Mahmut Paksoy, *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, Çantay Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 110-111.

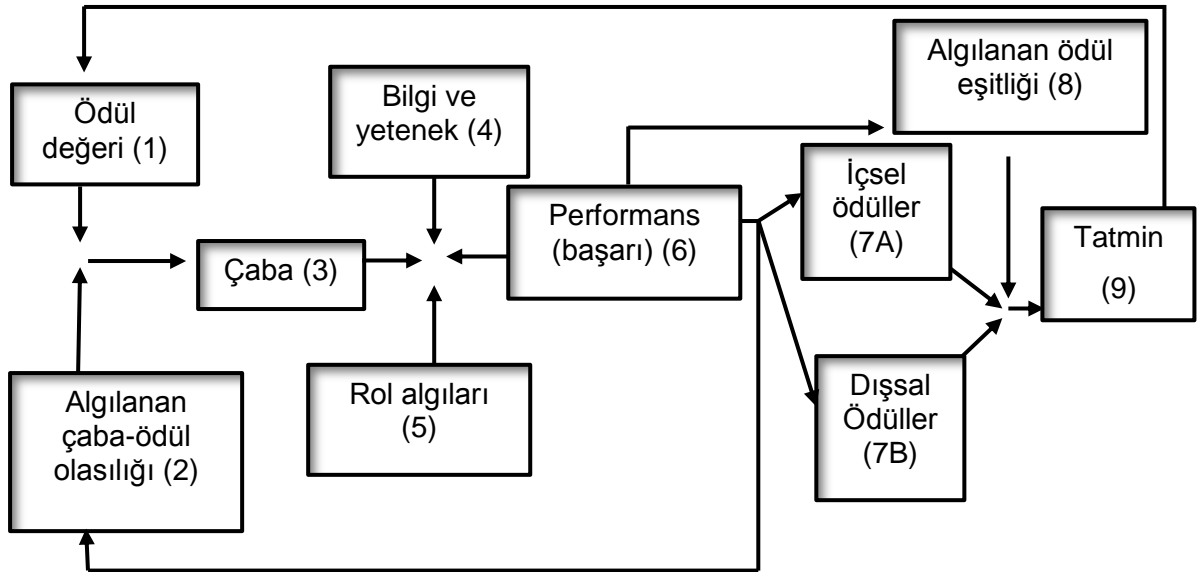
³⁰¹ Koçel, a.g.e., s. 634.

³⁰² M. Şerif Şimşek vd., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s. 110-111.

3.3.2.1.2. Lawler-Porter'in Beklenti Modeli

Edward E. Lawler ve Lyman W. Porter tarafından geliştirilen bu model, Vroom'un beklenti teorisinin eksikliklerini gidermek ve bu modele katkıda bulunmak için geliştirilmiştir. "Bu modelin yapmış olduğu katkılardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Bu görüşe göre, birey kendine verilen ödülü başkaları ile kıyaslamakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman tatmini bu durumdan etkilenmektedir. İkinci katkı ise, işletmelerde rol çatışmalarının olduğu, bu çatışmaların iş görenin beklenen davranışını ve başarısını olumsuz etkilediği görülmüş, işletmede yüksek bir başarının olabilmesi için ödüllerin objektif esaslara dayanması gerektiği vurgulanmıştır"³⁰³.

Lawler ve Porter modeli çok sayıda değişken üzerine kurulmuş bir modeldir. Bu modelin en önemli yanı da, motivasyon sağlayan kavramları bir model içerisinde bir araya getirmiş olmasındandır. Daha öncede belirtildiği üzere, Vroom modelindeki kavramlara ek olarak, Lawler ve Porter bilgi ve yetenekler, rol algılamaları, performans, ödüller, algılanan ödül eşitliği, tatmin olma gibi kavramlar ile teoriyi daha da genişletmişlerdir³⁰⁴.



Şekil-10 Lawler-Porter Modeli³⁰⁵

Lawler ve Porter'in modelinde "ödülün değeri sonuçların çekiciliğini ifade etmektedir. Ödüller, çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer

³⁰³ Dinçer ve Fidan, a.g.e., s. 314.

³⁰⁴ Eroğlu, a.g.e., s. 435-436.

³⁰⁵ Luthans, a.g.e., p. 249.

kazanırlar. Bu modelde ödüller içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödüller; bir soruna çözüm bulmak, fazla mesai yaparak bir işi bitirmek gibi kişinin kendi davranışı sonucunda elde edebileceği ödüller iken, dışsal ödüller; terfi etmek, makam odasına sahip olmak, ekstra ücret almak gibi daha çok örgütler tarafından verilen ödüllerdir. Burada önemli olan husus, bu ödülleri alan bireyin doyuma ulaşip ulaşamaması konusundaki algısını belirleyen beklentisidir³⁰⁶. Yani, bireyin doyuma ulaşması için ödül alması yeterli değildir, alması gerektiğine inandığı ödülü aldığı anda doyum olacaktır.

Beklenti teorileriyle ilgili iki açıdan eleştiri bulunmaktadır. “Bunlardan birincisi teorinin karmaşık bir modelleme ile izah edilmesinden dolayı sınanmasında oluşan güçlük; diğer eleştiri ise kişilerin davranış göstermeden önce çok ayrıntılı ve mantıklı bir düşünce içinde olduğunun varsayılmasıdır³⁰⁷. Diğer bir ifadeyle beklenti teorilerinin uygulama güçlüğü yarattığını ve bu teorilerin, bireyin hiçbir zaman duygusal davranışının olmadığını belirttikleri ifade edilmektedir.

3.3.2.2.Eşitlik Teorisi

John Stacy Adams tarafından ilk olarak 1963 yılında ortaya atılmış olan Eşitlik Teorisi, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg’in Çift Faktör Teorisi üzerine geliştirilmiştir. Eşitlik Teorisi, işyeri psikolojisinin harekete geçirilip, bireyin veya ekibin motivasyon düzeyinin artırılmasına imkan sağlamaktadır³⁰⁸. “Bu teori, bireyin bulunduğu örgütteki başka bir bireyle veya başka bir organizasyonda çalışan kişi ile karşılaştırması sonucu iş ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir. Her şeyden önce eşit gayretleri eşit şekilde ödüllendirmek gerekir³⁰⁹.

Birey eşitlik veya eşitsizlik algılamaları için öncelikle işletmede kendine nasıl davranıldığına bakmaktadır. Ardından diğerlerine nasıl davranıldığını değerlendirir. Bu değerlendirmeyi, kendi bölümünden, başka bölümden veya başka bir işletmeden bir kişiyle yapabilir. Üçüncü aşama olarak, kendi durumunu, kendine yakın kişilerle kıyaslar. Son aşamada ise, yaptığı tüm değerlendirme ve kıyaslamaların sonucunda eşitlik veya eşitsizlik algıları oluşur³¹⁰.

Yapılan bu karşılaştırma sonucunda oluşan durum bireyin lehine veya aleyhine olabilir. Bireyin davranışları, eşitlik veya eşitsizlik algısına göre farklılık

³⁰⁶ Cihangiroğlu ve Şahin, a.g.e., s. 6.

³⁰⁷ İhsan Yüksel, “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, Cilt:6/2, 291-306, s. 294.

³⁰⁸ Lyndsay Swington, <http://www.mftrou.com/support-files/adams-equity-motivation-theory.pdf> (Erişim tarihi: 05.01.2014).

³⁰⁹ Fatih Karcıoğlu ve Sevil Akbaş, “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş tatmini ilişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt:24/3, 139-161, s. 145-146.

³¹⁰ Güler Tozkoparan, “Motivasyonda Süreç Kuramları”, Celalettin Serinkan (ed.), *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2012, 105-132, s. 106.

gösterecektir. Eşitsizlik olduğunu düşünen birey bu eşitsizliği gidermeye çalışacaktır ve bu durum, bireyin motivasyonunu etkileyecektir.

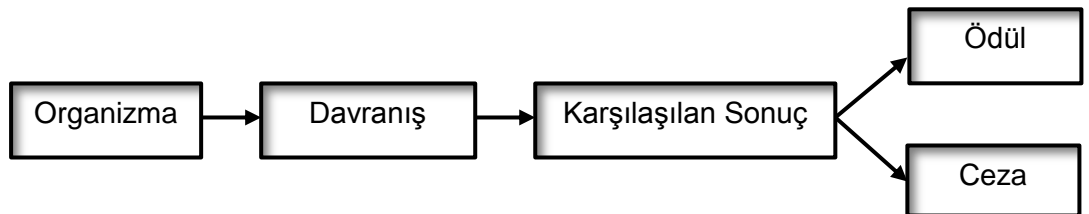
Algılanan eşitsizliği gidermeye yönelik olarak birey değişik yollar izleyebilir. Bu yollardan bazıları³¹¹;

- “İşe katkının, gösterilen çabanın artırılması veya azaltılması,
- Elde edilen sonucun bireysel olarak veya sendikalar aracılığıyla değiştirilmesi,
- Bireyin kendi çabası ve elde ettiği sonucu farklı biçimde algılaması,
- Bireyin başkalarının çabası ve elde ettikleri sonuçları farklı biçimde algılaması,
- İşi bırakma,
- Karşılaştırmaya temel oluşturan kriterleri değiştirme şeklinde belirtilebilir”.

Görüldüğü üzere, Eşitlik Teorisinde önemli olan nokta, bireyin almış olduğu ödül değil, bu ödülün adil olarak dağıtılmış olmasıdır. Bu teoriye göre yönetici, motivasyon sağlamak istiyorsa, ödül dağıtımını adil ve bireylerin beklentisine uygun şekilde yapması gerekmektedir.

3.3.2.3. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Yönetim biliminin, psikolojiden aldığı en önemli kavram şartlandırmadır. Şartlandırma kavramıyla ilgili iki ayırım yapılmaktadır. Bunlar klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırmadır. Klasik şartlandırma, Pavlov’un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir ve ağırlık noktası davranışları etkilemesi üzerindedir. Sonuçsal şartlandırma ise, davranışların sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımı üzerine kurulmaktadır. Motivasyon teorisi olarak ele alınan bu şartlandırma kavramı esasında B.F.Skinner tarafından geliştirilmiş ve bunun işletmelere uygulanması sonucunda Örgütsel Davranış Değiştirme adı verilen bir alan doğmuştur.



Şekil-11 Sonuçsal Şartlandırma³¹²

³¹¹ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 451.

³¹² Koçel, a.g.e., s. 629-630.

Şartlandırmada; “Davranışın sonucu kişi tarafından haz verici ve memnun edici olarak nitelendiriliyorsa, kişi o davranışı tekrarlayacak, davranışın sonucu kişi tarafından acı verici, hoş olmayan, üzücü olarak algılanıyorsa, büyük bir ihtimalle kişi bu davranışı tekrarlamayacaktır”³¹³ mantığı yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle, ya davranıştan kaçınacak ya da davranışı sürdürecektir. Buradan yola çıkarak, kişinin davranışını sürdürmesini sağlamak ve alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemden söz edilmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, yok etme ve cezalandırmadır.

- Olumlu pekiştirme, bireyin istenen bir davranış sergilemesi durumunda bu davranışı sürekli kılmak adına teşvik edilmesidir. Bu teşvik için genellikle ödüller kullanılmaktadır. Bu ödüller, kişinin kendi içinde hissettiği duygular gibi içsel ve yönetimin bireyin başarısına maddi ve manevi değer biçmesi gibi dışsal ödüller olabilmektedir³¹⁴.
- Olumsuz pekiştirme, birey tarafından yapılmış davranışı önlemek ve onu istenen davranışa yönlendirmek için başvuru tedbirlerinden oluşmaktadır. Bunu yapabilmeleri için yöneticinin ilgili işgörene davranışının arzulanmayan bir davranış olduğunu göstermesi gerekir. Hatalı davranış gösteren bir kişiyi cezalandırmak yerine ismi verilmeden yaptığı hatanın ne olduğunu ve bu hatanın neticelerinin işletme içinde ifşa edilmesi olumsuz pekiştirmeye örnek gösterilebilir³¹⁵.
- Yok etme, ne olumlu ne de olumsuz pekiştirmedir. Bir davranışı yok edip, ortaya çıkışını tamamen ortadan kaldırmaya yönelik tedbirleri ifade etmektedir³¹⁶.
- Cezalandırma ise bir çalışan üzerinde hoş olmayan sonuçları kullanmadır. Örneğin, bir yöneticinin görevini yanlış yapan bir bireyi azarlaması bir cezalandırmadır. Burada yönetici uyguladığı cezanın, bireyin istenmeyen davranışını azaltmasını beklemektedir. Ancak ceza kullanımının doğru davranışı göstermek açısından doğru bir yol olup olmadığı tartışılmakta ve sıklıkla da eleştirilmektedir³¹⁷. Diğer bir ifadeyle, davranışı değiştirme

³¹³ Fatma Bilecen, İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2008, s. 21 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³¹⁴ Mehmet Silah, “Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Arttırmak İçin Personelin Ödüllendirilmesi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2001, Cilt:2/1, 95-109, s. 97.

³¹⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2008, s. 546.

³¹⁶ Gülen Ergin, Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2012, s. 107 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³¹⁷ Daft, a.g.e., p. 527.

açısından ceza, ödül kadar etkili olmamaktadır. Bunun için davranış değiştirmede ödüllendirme kullanılması daha uygun olacaktır.

Kısaca, bu yaklaşımı bir motivasyon aracı olarak kullanmak için, işletmede istenen ve istenmeyen davranışların açıkça belirlenmesi ve personele duyurulması gerekmektedir. Ayrıca, davranışlara hemen karşılık verilmesi, etkisi açısından önemli olmaktadır.

3.3.2.4.Amaç Teorisi

Motivasyon teorilerinin bir diğeri, Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisidir. Bu teoriye göre, kişilerin motivasyonunu belirleyen temel unsur, kendileri için belirledikleri amaçlardır. Kendine kolay amaçlar belirleyen bir kişiyle daha zor amaçlar belirleyen kişilerin motivasyon derecesi birbirinden farklı olmaktadır. Çünkü, bireyin kendine zor amaç belirlemesi performans derecesini arttıracak ve daha fazla motive olmasını sağlayacaktır³¹⁸. Diğer bir ifadeyle, amaç teorisinin temelinde, bireylerin önceden belirledikleri amaçları yer almakta ve bireyler bu amaçları doğrultusunda davranışlarını belirlemektedir.

Amaçlarla ilgili, belirginlik, güçlük ve kabul derecesi olmak üzere üç özellik önemlidir. “Amaçların açık olması, amaçlanan başarının gözlemlenebilir ve ölçülebilir olması belirginlik olarak ifade edilmektedir. Güçlük ulaşılmak istenen başarı düzeyini, kabul ise birey tarafından benimsenmesini açıklamaktadır. Bu üç özellikte motivasyon arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Belirgin amaçlar belirgin olmayan amaçlara göre, ulaşılmaması güç amaçlar elde edilmesi kolay amaçlara göre, ortaklaşa belirlenmiş amaçlar başkaları tarafından belirlenmiş amaçlara göre çok daha motive edici olacaktır³¹⁹. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, yönetimin belirlediği amaçlarla, bireylerin amaçları arasında uyum sağlanması, her iki taraf için de yararlı olacaktır.

Ayrıca bireyin motivasyonu açısından geri bildirim sağlanması da önemlidir. Kişiler amaçlarına ilerleme konusunda ne kadar geri bildirim alırlarsa işlerini o kadar iyi yapacaktır. Çünkü geri bildirim, kişilerin yapmak istedikleriyle yaptıkları arasındaki farklılıkları belirlemeye yardımcı olmaktadır³²⁰. Yani geri bildirim, davranışları yönlendirici bir etki yapmaktadır.

3.4.MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Motivasyon, son yıllarda yöneticilik alanında, çok kullanılan terimlerden biridir. İnsanları belli şekillerde davranmaya iten, yani motivasyonu sağlayan etkenler üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Motivasyonla bu kadar ilgilenilmesinin sebebi,

³¹⁸ Bennur Koca, “Motivasyon”, *Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, <http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1645/file/2010.pdf> (Erişim tarihi: 08.01.2014).

³¹⁹ Ataman, a.g.e., s. 455.

³²⁰ Robbins, a.g.e., p. 133.

aslında ona hükmetme isteğinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, başkalarını özendiren öğeleri öğrenerek, bunları harekete geçirebilmek için koşulları değiştirmek, bu çalışmaların temelinde yatan düşüncedir³²¹.

Motivasyonda özendirici araçların kullanımı işletmelerin sıklıkla kullandıkları bir yoldur. Özendirme; personelin performansını artırabilmek için onun davranışlarında değişiklik yaratmadır. Personelin bu performansı sağlaması için genelde ekonomik araçlar özendirici araçlar kullanılmaktadır. Ancak bunlar dışsal özendiriciler olduğundan dolayı, tek başına bu araçların kullanılması kişilerin içsel motivasyonlarında bir azalmaya sebep olabilir³²². Yapılan motivasyon araştırmalarında, kişilerin farklı faktörlerle motive edildikleri belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle, motive edici faktörler farklı ihtiyaç ve farklı kişiliklere göre değişebilmektedir. Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği, aynı zamanda işletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına da bağlı olarak da değişebilir. Yöneticilerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlemelerine bağlıdır. Örneğin; geleneksel yönetim anlayışı içinde çalışanlar için belirlenen motivasyon politikaları, ekonomik araçlara dayanmaktayken, merkezi yönetime sahip olmayan işletmelerde bu araçların yanı sıra sosyo-psikolojik ve örgütsel araçlara da yer verilmektedir. İkinci kategoride yer alan işletmeler, kısa vadede ekonomik araçların etkili olduğunu ancak uzun vadede diğer araçların da etkisi olduğunu kabul eden işletmelerdir³²³. Yapılan açıklamalar doğrultusunda, önem sırası değişmekle birlikte, motivasyonu özendirici araçlar, üç başlık altında toplanabilir. Bunlar; ekonomik araçlar, sosyo-psikolojik araçlar ve örgütsel-yönetimsel araçlardır.

3.4.1.Ekonomik Araçlar

Bireylerin yaşamını idame ettirebilmesi için, gelire ihtiyaçları vardır ve tüm çalışma yaşamları, bu amaç üstüne kurulmaktadır. Öte yandan, işletmelerin de amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, çalışanlara ihtiyacı vardır ve çalışanlarını elde tutmak için kullanabilecekleri en önemli araç, ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaktır. Özellikle, merkezi yönetim anlayışına sahip işletmelerde, ekonomik araçların motivasyonu özendirici en önemli unsur olduğuna daha önce değinilmiştir. Bu doğrultuda, bu araçları incelemekte yarar vardır. Motivasyonda özendirici ekonomik

³²¹ Charles Margerison, *Nasıl Bir Yöneticisiniz?*, Çev. Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1985, s. 80.

³²² İsmail Ağırbaş vd., "Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2005, Cilt:8/3, 326-350, s. 331.

³²³ Ferit Ölçer, "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2005, Sayı:25, 1-26, s. 3.

araçlar, ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödüller şeklinde sınıflandırılabilir.

3.4.1.1. Ücret Artışı

Bir güdü olarak para, iktisat teorisinin gelişmesinde önemli bir rol oynayan “İktisadi İnsan” kavramı ile ilgilidir. Bu yaklaşıma göre, insan tamamıyla akılcıdır ve para durumunu en yükseğe çıkarma arzusu güder. Ancak, bu kavram fazlasıyla basitleştirilmiş bir kavramdır. Çünkü, bütün insanların birbirlerinin benzeri olduklarını, alelade olduklarını, paradan başka her şeye karşı ilgisiz olduklarını savunmaktadır³²⁴. Yapılan teorik çalışmalar, insan mizacının bu kadar basite indirgenmemesi gerektiğini vurgular niteliktedir. Örneğin; Herzberg’in Çift Faktör Kuram’ında para, hijyen etmenlerinin içinde sayılmakta ve güdüleyici etkisinin bulunmadığı belirtilmektedir.

Ücret, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkili olan bir araçtır. Ancak, kişiler için ücretin önemli olma nedenleri farklılaşmaktadır. Ücretin önemli olma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir³²⁵

- “Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir teşvik olur.
- Ücret ölçüsü, kişinin konumunu gösterir.
- Ücretteki artış, işteki başarının onaylanmasıdır.
- Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi edebilir”.

Ayrıca ücret, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edebileceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta, ücretin motivasyon için bir araç olmasının kişinin kazancıyla ters orantılı olduğudur. Kişi ne kadar az kazanıyorsa, ücretinin miktarı onun için o kadar önemlidir ve fazladan alacağı her kuruşa bağımlıdır. Böyle bir durumda işletme, ücreti motivasyon unsuru olarak kullanabilir. Ancak daha çok kazanan kişi paraya daha az önem verir ve böyle bir durumda da sadece para yetersiz kalacaktır.

Çalışanlar açısından mevcut ücret, nadiren motive edicidir. Eğer kişi adil ücret almıyorsa, aldığı ücret benzer diğer işlerle uyumlu değilse veya gerçek bir eleştiriye açıksa, motivasyonu önleyen temel bir faktör olabilir. Bu nedenle, ücretin diğer faktörler gibi karmaşık bir yapısının olduğu dikkate alınmalı³²⁶ ve ücret artışları da buna göre belirlenmelidir. Ücret artışlarının gereken zamanda ve miktarda yapılmaması ve çalışana hak ettiği ölçüde verilmemesi durumunda, bir motivasyon

³²⁴ Arnold S. Tannenbaum, *Social Psychology of the Work Organization*, Wadsworth Publishing Company, California, 1966, p. 29.

³²⁵ Gisela Hagemann, *Motivasyon El Kitabı*, Çev. Göktuğ Aksan, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 43.

³²⁶ Patrick Forsyth, *Yaratıcı Motivasyon Teknikleri*, Çev. Derya Demiray, Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 43.

aracı olmaktan çıkacaktır. Kısaca ücret artışı, çalışanın bir ek çabası karşılığında ve sürekli olmamak şartıyla verilmelidir. Ayrıca ücret artışlarının kişiler arasında adaletli dağılımına özen gösterilmelidir³²⁷.

3.4.1.2.Primli Ücret

“İş görenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrete prim adı verilmektedir”. İş görene göre prim, kazanılanın paylaşıldığı mesajını verdiğinden dolayı motive edici bir nitelik taşımaktadır³²⁸. Ayrıca, bir çalışanın standart çabasında artış için olumlu bir değişime yol açacağı düşünülüyorsa eğer, o zaman prim bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir³²⁹.

Prim sistemi etkili bir sistem olmasına karşın uygulaması güç bir sistemdir. Bu sistemin en ciddi sorunlarından biri çıkış standartlarının doğru tanımlanmasıdır³³⁰. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı, iş birliğinin fazla olduğu durumlarda uygulama da zorluklarla karşılaşılabilir. Öte yandan, primli ücret iş görenleri daha çok çalışmaya teşvik ederken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, iş görenlerin daha fazla yıpranmasına yol açabilir. Primli ücretin iş gören motivasyonu üzerinde etkisi olduğu kuşkusuzdur. Ancak yukarıda belirtilen sakıncalı yönleri giderilmedikçe veya en alt düzeye indirilmedikçe beklenen etkiyi yaratamayacaktır. Özellikle çalıştığı görev ve üretime yaptığı katkı oranında prim alamadığını düşünen kişinin işe ve işletmeye bağlılık sorunları ortaya çıkacaktır³³¹.

3.4.1.3.Kara Katılma

Kara katılma, iş görenlerin motivasyonunu sağlamak açısından oldukça geçerli bir yöntem olarak görülmektedir. Bu yöntemin temelinde yatan varsayım, işletmenin kârına katkı sağlayanların maaşlarının haricinde işletmenin elde ettiği gelirden pay alacağını bilmeleri, onların daha istekli çalışmasına yol açacak ve işletmeyi kendi işletmeleri gibi benimsemelerini sağlayacaktır.

Bu sistemin en zor kısmı, karın çalışanlara nasıl ve ne şekilde dağıtılacağını belirlemektir. Bununla ilgili uygulamada dört farklı yol izlenmektedir. Bu yolları, nakit olarak dağıtım, ertelenmiş dağıtım, karma dağıtım ve hisse senedi verilmesi şeklinde sıralamak mümkündür.

Bu sistem sayesinde, iş gören ve işveren arasında ortaklık duygusu yaratılabilir, işletmenin ödeme planına esneklik kazandırılabilir, başarılı performans

³²⁷ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2006, s. 165.

³²⁸ Burcu Keskin, *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2008, s. 50 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³²⁹ James H. Donnelly vd., *Fundamentals of Management*, Business Publications, U.S.A., 1981, p. 242.

³³⁰ McFarland, a.g.e., p. 556.

³³¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1984, s. 87.

gösteren çalışanlar ödüllendirilir ve kişilerin özellikle üretim konusunda ki tasarrufları özendirilebilir.

Tüm bu olumlu yönlerinin haricinde, bu sistemin sakıncaları da bulunmaktadır. İşletmenin kariyla iş görenlerin katkısı doğru orantılı olmadığına, sistemde sorunlar yaşanabilir. Ayrıca, kara katkısı fazla olan iş gören ile katkısı az olanın farkını belirlemek zordur. Sistemin işleyişinde adalet sağlamak açısından, her iki grup iş görene aynı payın verilmesi durumunda, katkısı fazla olanın morali bozulabilir³³². Bu sorunları yaşamamak açısından, işletmelerin bu sistemi kullanırken özenli davranması ve çalışanların buna alışmalarının önlenmesi gerekmektedir.

3.4.1.4.Ekonomik Ödüller

Çalışanları işe özendirmek amacıyla, ekonomik değer taşıyan ödüllerin kullanımı yaygındır. İşletmede verimliliği artırmanın en önemli faktörü, çalışanları doğru zamanda ve kişi özgü doğru şekilde ödüllendirmektir. Bu noktada yöneticiye düşen görev, bir görevde çalışanları iyi bir şey yaparken tespit etmek ve ödüllendirerek motive etmektir. Ancak unutulmaması gereken nokta, ödüllendirmenin, kişinin bireysel yapısına uygun olabildiği ölçüde motivasyonu etkilediğidir. Çünkü en iyi motivasyon, o kişide kişiliği doğrultusunda yapılacak olan ödüllendirmeye mümkün olabilmektedir³³³. Diğer bir ifadeyle, birey için önemli olmayan, anlam ifade etmeyen ödül istenen etkiyi yapmakta başarısız kalacaktır.

Ödüllendirme yapılacağı zaman, dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta vardır. Bunlardan birincisi, verilecek olan ödülün, başarımın hemen arkasından verilmesidir. İkinci noktada ise, başarı ile verilen ödül arasında uyumun sağlanmasıdır. Yani, bir kişinin başarı düzeyi ile verilen ödülün orantılı olması gerekmektedir. Ayrıca ödüllendirme sistemine fazlasıyla umut bağlamak da yanlış olacaktır. Çünkü, tüm özendirme araçlarında olduğu gibi ekonomik ödüllendirmenin sınırları vardır. Bu sınırların en başında, üstün başarının belirlenmesinde yaşanan güçlüklerdir. Bu güçlükten dolayı, ödüllendirme motivasyon aracı olma niteliğinden çıkıp, yanlış ödüllendirmeden dolayı, motivasyonu düşürücü bir unsur olmaktadır³³⁴.

3.4.2.Psiko-Sosyal Araçlar

Motivasyon araçları içerisinde, psiko-sosyal araçların önemi oldukça büyüktür. "Motivasyon konusunda geliştirilen bir modelde, çalışanların sadece ücret aldıkları için değil çalışmaktan hoşlandıkları için işlerini sevdiği ortaya konmakta ve çalışanların kendileri hakkında daha iyi düşünmeleri için içgüdüsel olarak motive edilmeleri gerektiği belirtilmektedir. Manevi açıdan motive edilen çalışanların daha

³³² Yasemin Özkul, Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013, s. 59-60 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³³³ Dogani ve Aysal, a.g.e., s. 68.

³³⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 125.

işbirlikçi davranış göstereceği ve işten kaytarma gibi problemlerin azalacağı söylenebilir³³⁵. Çoğu işletme tarafından geçmişte pek fazla dikkate alınmayan bu araçlar, son zamanlarda önemini fazlaca hissettirmeye başlamıştır. Psiko-sosyal araçları; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar şeklinde sıralamak mümkündür.

3.4.2.1.Çalışmada Bağımsızlık

Bağımsızlık, yalıtılmak demek değildir, kişinin kendini doğru davranabilmek için geliştirmesidir. Aynı zamanda, kişinin benlik değeri için başkalarının görüşüne bağlı kalmaması, gerektiğinde harekete geçmesi, kararları vermesi ve sorumluluğu kabul etmesidir³³⁶. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere bağımsızlık, beraberinde sorumluluğu getirmekte ve kişinin yapmaya karar verdikleriyle ilgili övgü veya suçlama almayı kabul etmesini gerektirmektedir.

“Çalışma ortamında bağımsızlık, kişiye sınırsız özgürlük vermek anlamına gelmemekte, kişinin, yeteneklerinin, bilgi ve becerisinin saptanması için belirli ölçüde çalışma özgürlüğünün tanınmasını” ifade etmektedir. Çalışanlar aşırı baskı altında çalışmayı sevmemektedirler. Her yaptıkları işte kendilerine karışılması, emir verilmesi veya etkilemeye çalışılması, çalışanları olumsuz etkilemektedir³³⁷. Özellikle, merkezi yönetim anlayışına sahip işletmelerde, çalışanların verimliliğinin ve kişisel gelişimlerinin sağlanabilmesi açısından, bağımsızlık sağlayacak olanaklar sunma yoluna gidilebilir. Böylece kişilerin motivasyonu da olumlu yönde değiştirilebilir.

3.4.2.2.Sosyal Katılma

İşletmede çalışan herkes ister bilinçli ister bilinçsiz olsun, işe başladıkları ilk günden itibaren, çeşitli sosyal gruplara dahil olma eğilimi göstermektedir ve bu bir istek olmaktan çok, Maslow’un da İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımında belirttiği gibi, kişiler için bir ihtiyaçtır. İlk başlarda yapay olan ve pasif şekilde oluşan bu ilişkiler, ilerleyen zamanlarda çok daha sağlıklı ilişkiler haline dönüşmekte, hatta çalışanın grup çıkarlarının ateşli bir savunucusu olmaya başladığı dikkat çekmektedir. Bu ilişkiler oluşmazsa kişinin çok iyi bir işletme de çalışıyor olsa dahi, işi bırakma eğilimi gösterdiği, aksine bu ilişkilerden memnun olan bireyinse üretkenliğinin arttığı

³³⁵ Aysun Kanbur ve Engin Kanbur, “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2008, Cilt:15/1, 27-40, s. 30.

³³⁶ George Shinn, *Güdülenmenin Mucizesi*, Çev. Ulaş Kaplan, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 132-133.

³³⁷ Enkhmunkh Bilegt, Örgüt Kültürü ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2012, s. 59 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

gözlenmiştir³³⁸. Bu durumu destekler nitelikte olan Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu Hawthorne Çalışmaları, bireyin verimliliğine etki eden faktörlerin sosyal ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Buradan hareketle, bireylerin sosyal katılma ihtiyacının karşılanması, onların motivasyonları üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olmaktadır.

3.4.2.3.Değer ve Statü

Bireylerde istenen doyumun sağlanması ve verimliliklerinin artırılması, sadece sosyal gruplara katılmasıyla sağlanamaz. Buna ek olarak, bireye kendine, düşüncelerine, önerilerine değer verildiğinin gösterilmesi gerekmektedir. Bu da ancak, kişinin takdir edilmesiyle gerçekleştirilebilir.

İnsanların hepsi, takdir edilmekten hoşlanmakta ve bu duyguya değer vermektedir. Önemli bir kişinin, bireyin başarılarından hoşnutluğunu dile getirmesi, önemli bir motivasyon aracıdır. Herzberg'in de teorisinde belirttiği gibi, tanınma, motivatör kategorisinde, yani tatmin alanında yer almaktadır. Bireylerin, yaptıkları işlere değer verilmediğini, takdir edilmediklerini hissettiklerinde, enerjileri düşmekte ve çalışma ruhunu kaybetmektedirler³³⁹. Bu noktada, özellikle yöneticilere düşen temel görev, bireylerde kendilerine değer verildiği, yaptıklarının işletme de tanındığı duygusunu oluşturmaya çalışmaktır.

Statü, insan motivasyonunun büyük ölçüde gizli kalmış yönlerinden olmasına karşılık önemli bir unsurdur. Statü bireyin işletmede bulunduğu yeri göstermektedir. Bu yer her zaman hiyerarşik yapılanmada olması gerekmez, fonksiyonel olarak da statü sağlanabilir. Diğer bir ifadeyle, kişinin yaptığı işlerin o işletme için ne kadar hayati olduğunun gösterilmesi kişiye statü sağlayan bir durumdur. Dolayısıyla işletmelerde, kişinin nerede oturduğu, ona diğer çalışma arkadaşları ve üstlerinin nasıl baktığı kişi için önemli bir motivasyon aracıdır. Örneğin; sorulan soruları sürekli 'müdürüme sormalıyım' diyerek cevaplayan, yetersiz otoriteye sahip bir kişi, işletmedeki rolü ne olursa olsun, kendini düşük statüde hissedecektir³⁴⁰.

Kısaca, hem değer yani takdir edilme hem de statü, bireyin saygınlık ihtiyaçlarını karşıladığından dolayı, işletmelerin özellikle yöneticilerinin bu duruma gerektiği gibi önem vermesi çalışan motivasyonu açısından önemli bir unsurdur.

3.4.2.4.Gelişme ve Başarı

Çalışanların birçoğu, işletmeye girdikleri günlerde, hatta girmeden önce, işletmedeki yükselme ve gelişme koşullarını araştırmaktadır. Kendi tecrübeleri ve işletme tarafından verilen eğitimler vasıtasıyla, daha yüksek pozisyon ve güce çıkma

³³⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 128.

³³⁹ Adair, a.g.e., s. 217.

³⁴⁰ Forsyth, a.g.e., s. 42-43.

yarışı içine girmektedirler. Ayrıca, kendi gelişmelerini ve bu gelişmelerin işletmeye yararlı olduğunu görmekten memnun olmaktadırlar. Bir işletmenin başarısı demek, yalnızca yönetimin başarısı demek değil, işletmede çalışan herkesin başarısı demektir. İşletme bünyesinde, kişilere ne kadar gelişme, yükselme ve başarı olanağı tanınırsa, bireyin kendini o işletmeye ait hissetme duygusu o kadar gelişmekte ve bu doğrultuda özgüveni de artmaktadır³⁴¹.

Ayrıca çalışanların başarı düzeyleri de sürekli olarak gözlenmelidir. Her birey başarısızlık yaşayabilir ancak yöneticinin bu hata ve başarısızlıkları yapıcı şekilde ele alması, yapılan yanlışların öğrenmenin doğal bir parçası olduğunu öğretmesi, hatanın utanılacak bir şey olmadığını astlarına anlatması gerekir³⁴². Başarı düzeylerinin sadece bireyler bazında ele alınması, kişisel ilişkiler açısından sorun yaratabilir. Bu nedenle, grup bazında başarı ölçümleri de tercih edilebilir. Böylece kişilerin beraber çalışma arzuları artmakta ve ortak başarı duygusu gelişmekte ve işletme için daha yararlı sonuçlar ortaya çıkmaktadır³⁴³.

3.4.2.5.Çevreye Uyum

Kişinin çalıştığı işin fiziksel koşullarına uyum sağlaması ne derece önemliyse, bu çevrenin psiko-sosyal koşullarına uyum sağlaması da, çalışanın motivasyonu açısından o kadar önemlidir. Yeni işe başlayan bir personel, iş arkadaşları ve yöneticileriyle tanışmalıdır, ayrıca kendini de tanıtmalıdır. Çalıştığı ortamın ve kişilerin kurallarını ve oranın gereklerini en kısa sürede öğrenip, bir an önce uyum sağlaması çalışma ortamından alacağı haz açısından büyük önem taşımaktadır. Çalıştığı ortamdan haz duyan bir kişi, uzun vadede hem kendisine hem de işletmeye yararlı olabilecektir. Burada en kritik görev, yöneticiye düşmektedir. Yönetici, çalışanın en kısa sürede uyumunu sağlayabilmek açısından, her konuda çalışana yardımcı olmalı, gerekli bilgileri ona vermelidir. Yeni alınan personelin çevreye uyum sağlaması açısından oryantasyon programları sıklıkla tercih edilen bir yoldur³⁴⁴. Oryantasyon programları sayesinde birey hem üstlerini, hem çalışma arkadaşlarını tanımakta, kurallar ve politikalarla ilgili kafasındaki soruların cevaplarını bulabilmektedir. Böylece, kişinin işletmeye kazandırılması kolaylaşmaktadır.

3.4.2.6.Öneri Sistemi

İşletmelerde kullanılabilen bir diğer özendirme aracı, çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkinin gelişmesine yardımcı olan, öneri sistemidir. "Bu sistem sayesinde

³⁴¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 130.

³⁴² Kaya, a.g.e., s. 283-284.

³⁴³ Haktanıyan, a.g.e., s. 87.

³⁴⁴ Avniye Tuğba Balta, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, s. 82 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

iş görenler, işletme hakkındaki fikirlerini, kendi kişisel problemlerini, örgütsel ya da teknik konulardaki düşüncelerini, işe ilişkin tekliflerini yönetim kademelerine sunabilme imkanına sahip olmaktadır. Sunulan öneri ve görüşler, ciddiyetle incelenip kabul görür ve uygulanmaya başlandıklarında da, iş gören işletme kaynaşması artmakta ve bundan psikolojik doyum sağlayan iş görenlerin sahiplik duyguları gelişmektedir³⁴⁵. İşletmelerde iyi fikirlerin hangi düzeyde bireylerden geleceği belli olamayacağından dolayı, bu sistem iyi fikirlerin desteklenmesini sağlayan bir sistem özelliğini göstermektedir.

3.4.2.7.Psikolojik Güvence

Ekonomik güvence çalışma ortamlarında önemli olmakla birlikte, çalışanlar psikolojik güvence de aramaktadırlar. “Psikolojik güvence, çalışma atmosferine bağlı bir kavramdır. Bu konuyla ilgili ilk yaklaşım, çalışma havasını bozan, olumsuz nitelikli ve zararlı öğelerin kaldırılmasına dayanmaktadır. İkinci bir yaklaşım olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önermektedir. Daha net bir ifadeyle, çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girmektedir. Bu konuda ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamayan işletmeler, yetersiz bir insan imajı yaratmaktadır³⁴⁶ ve bu durum çalışan motivasyonu açısından olumsuzluklara sebep olmaktadır.

3.4.2.8.Sosyal Uğraşlar

Çalışanların, vakitlerinin büyük çoğunluğunu işletme içinde geçirdiği düşünülürse, ailesinden daha fazla çalışma arkadaşlarıyla birlikte olduğu sonucu görülebilir. Bu doğrultuda, çalışanların dostluk ilişkilerinin gelişmesi önem kazanmaktadır. Yöneticilerin, sosyal uğraşlara eğiliminin temelinde, bu neden yatmaktadır. Yönetici, çalışanı motive etmek için, sosyal işleri ve sosyal etkinlikleri geliştirmeye çalışmaktadır. Böylece sosyal kaynaşma ve dayanışma ortamı kurulabilmektedir³⁴⁷. Bunun bir sonucu olarak da işletme, huzur içinde yaşanılacak bir ortam olmakta ve çalışanların motivasyonu da artmaktadır.

3.4.3.Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar

Bir örgütte çalışan ile örgütün, birbirlerinden karşılıklı beklentileri olacaktır. Çalışanlar, bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece, örgütten bu katkılarının karşılığını almayı beklerken, örgüt ise, amaçlarına ulaşmak için çalışandan etkin ve verimli biçimde faaliyetleri yürütmesini bekleyecektir. Her çalışanın örgütten beklentisinin sahip olduğu kültürel değerler, değişen ihtiyaçları ve

³⁴⁵ Turgut Sarıkurt, Çalışanların Motivasyonu'nu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2007, s. 70-71 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

³⁴⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 133.

³⁴⁷ Hasan Tutar ve Cumhur Erdönmez, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 154.

sahip olduğu kişilik yapısı gibi nedenlerden dolayı farklı olacağı söylenebilir. Bu nedenle yöneticiler, iş görenlerin motivasyonunu sağlamak için çeşitli örgütsel-yönetimsel araçlar da kullanmaktadır³⁴⁸. Bunlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları oluşturma, müzik eşliğinde çalışma ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi şeklinde sıralanabilir.

3.4.3.1.Amaç Birliği

İşletme yöneticilerinin en önemli görevi, astlarını motive etmektir. Bunu sağlayabilmek için, öncelikle onların güvenini kazanmayı bilmelidir. Bu ise yöneticilerin beraber çalıştığı astlar arasında hangi ölçüde ortak bir vizyon ve amaç duygusu yaratabildiğine ve astlarını bu temel ilkeler doğrultusunda yönlendirebilmiş olmasına bağlıdır³⁴⁹. Amaçlarını “kar elde etmek” olarak tanımlayan işletmeler, uzun vadede kendi yararlarına olmayacak politikalar uygulama tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır. Kar, soyutlanmış bir amaç değildir, doğru şeyleri doğru biçimde yapmanın bir sonucudur. İşletmenin öncelikle yapması gereken şey, “Bizim asıl amacımız ne? Hayalimizi gerçekleştirebilmek için personeli nasıl motive edebiliriz?” sorularına yanıt aramaktır³⁵⁰. Her çalışanın, farklı bireysel amaçları olduğu da bir gerçektir. Bu doğrultuda işletme yönetiminin gerçekleştirmesi gereken en önemli işlev, çalışanların amaçlarını tanıyarak onlara yaklaşmak ve işletme amaçlarını da iş görenlere yaklaştırmaktır.

Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların entegrasyonunda sıklıkla söz edilmektedir. Bu görüşlere göre, bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirme çabaları sırasında, aynı zamanda örgütsel amaçlara katkıda bulunmaları düşüncesi savunulur. Böyle bir uygulamanın, örgüt içerisinde bir karışıklığa meydan vermesinin yanında, bencil çıkar çatışmalarının doğmasına ve sorumluluktan kaçanların sayısının çoğalmasına neden olabileceği unutulmamalıdır. Bu yüzden yönetici, yönetimsel davranışını, örgütsel amaçlarını, denetimlerini ve ödülleri, insanların tabiatına ve psikososyal yapısına uyarlamak durumundadır³⁵¹. Bu sayede, işletmenin amaçlarına iş görenlerin kendi amacıymış gibi bakması ve bu konuda motive olması sağlanabilir.

3.4.3.2.Yetki ve Sorumluluk Dengesi

İş görenin, tanınma ve saygı duyma ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için kullanılacak bir diğer motivasyon unsuru, yetki devridir. Yetki devri, sahiplik kavramını teşvik eder. Bu, yapılması gerekenleri öngörebilen, uygun kararlar alan,

³⁴⁸ Kanbur ve Kanbur, a.g.e., s. 31.

³⁴⁹ Doğan Tuncer vd., *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008, s. 232.

³⁵⁰ Hagemann, a.g.e., s. 173-174.

³⁵¹ Eroğlu, a.g.e., s. 409-411.

doğru adımları başarıyla atan, daha kendine güvenen elemanlar yaratır. Yetki devri yönetimden bağımsız bir süreç olarak değerlendirilmemeli, yönetimin bir tamamlayıcısı olarak görülmelidir³⁵². Daha önce de bahsedildiği üzere yetki devri, hem kişilerin motivasyonunu artıran bir unsur hem de bir eğitim yöntemidir. Yetki devri, bir yöneticinin yetkisini astlarına göçermesi veya devretmesi olarak ifade edilebilir. Yöneticinin yetki devrinden kaçınması durumunda, sorumluluk alanı fazlaca genişler ve yetkisiyle sorumluluğu arasında dengesizlik oluşur. Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta, yetki devredilen çalışana aynı zamanda sorumluluğun da devredilmesidir. Diğer bir ifadeyle, devredilen yetkiyle sorumluluk arasında ki dengenin kurulması gerekir.

Bilinçli bir yönetici, yönetimin en önemli unsuru olan işleri “çalışanları” yolu ile yapması gerektiğinin bilincindeyse, çalışanlarına sorumluluk verirken de aynı bilinçle hareket etmeli ve asla zorunluluk hissetmeden veya hissettirmeden, gözlemleriyle işini denetleyerek, yönetimi en iyi şekilde gerçekleştirmelidir³⁵³.

3.4.3.3.Eğitim ve Yükselme

Eğitim, yöneticinin elinde bulunan olumluluğu yüksek motivasyon araçlarından biridir. Önceki bölümde de belirtildiği üzere eğitim, yeni bilgi ve becerilerin kazanılabilmesini sağlamak için uygun olanaklar sağlamaktır. Eğitimin, bir motivasyon aracı olması niteliğini, eğitime neden gerek olduğu sorusuna alınacak yanıt belirleyecektir. Eğitimin gerekliliği, üç ana amaca dayandırılmaktadır. Bunlar; yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması, iş görenlerde tatminin yaratılmasıdır. Tabi ki bu eğitim sürecinin sonrasının temel amacı olan, üretimin artırılması da bir ana amaç olarak analiz dışı bırakılmamalıdır³⁵⁴. Günümüzde, işletmelerin dinamik bir yapıda olması, sürekli yeni bilgi ihtiyacını doğurmaktadır ve bu yeni bilgilere de ancak çalışanlara verilen eğitimle sahip olunacaktır. Ayrıca, işletmenin eğitim faaliyetleriyle ilgili tutumu, çalışanlara kendilerine değer verildiği bilincini oluşturduğundan dolayı, motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir.

İş görenler, gördükleri eğitimden sağladıkları bilgi ve beceriler ile yükselme olanağının da olmasını isterler. Kimse olduğu yerde saymak istemez, kariyerlerinde ilerleme sağladıklarını hissetmek ister. Yükselme, başarı gereği bir ödüldür ve tam anlamıyla bir motivasyonel araç niteliği taşır.

Yükselmenin gerçekleşme nedeni, kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucudur. Çalışan belli bir statüye sahip

³⁵² Forsyth, a.g.e., s. 131.

³⁵³ Dogani ve Aysal, a.g.e., s. 106.

³⁵⁴ Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1996, s. 147.

olduğu için örgütü bir sorumluluk bilinci ile benimseyecek ve örgütün başarı ya da başarısızlıklarını, aynı zamanda kendi başarı ya da başarısızlığı gibi görerek sürekli bunları daha da iyileştirme çabası içerisinde olacaktır³⁵⁵. İşletmeler bunu sağlayabilmek için, insanların yükselebileceği düzeyler yaratmak üzere kademeler ve ünvanlar kullanabilir.

3.4.3.4.Kararlara Katılma

Katılmalı yönetim, üzerinde en çok konuşulan motivasyon tekniğidir. “Katılmalı yönetim aracılığıyla, iş görenler, kendilerini etkileyebilecek olan kararlarda daha etkin rol oynayabilmektedir. Katılmanın temelinde, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır”. Konunun temelinde yatan gerçekleri, kararlara katılanlar daha net bir şekilde görüp bileceklerinden dolayı, kararın niteliği de artmış olacaktır³⁵⁶. Ayrıca bu katılım, birisi için çalışma yerine, birlikte çalışma havası yaratacak, ortak fikirlerin uygulanması kolaylaşacak ve oluşan “biz” fikri kuvvetli bir motivasyon ortaya çıkaracaktır.

Bir kişinin yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesinin çeşitli nedenleri vardır. Örneğin; işi fiilen yapan kişiler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Ayrıca verilecek karar, işleri etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulmasını ve kendi kişisel fikirlerinin de alınmasını istemeleri doğaldır³⁵⁷. Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta, yalnız görüşlerin alınmasına dayalı bir katılım değil, gerçekçi ve geçerli olan katılımın uygulanması daha inandırıcı ve özendirici olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımın göstermelik olmasından kaçınmak gerekir. Alınan kararların demokratik bir nitelik taşıması ve iş görenler tarafından desteklenmesi, kararların sağlıklı olması kadar önemlidir.

3.4.3.5.İletişim

Motivasyonun en önemli aracı olan iletişim, yaşamın her anını kapsayan bir olgudur. İnsanların birbirlerini anlamaları ve tanımaları, bir örgütteki işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözülebilmesi için sağlıklı iletişime ihtiyaç vardır³⁵⁸. İletişim, anlamları normalize etme ve bunları uygun bir ortamda, uygun araçlarla gönderme etkinliğidir. İletişim, iletişim sürecini çevreleyen ve kişilere ilişkin özelliklerin, bilişsel süreçlerin, inanç ve tutumların, benlik algısının ve tüm bağlamsal

³⁵⁵ Emine Sabancı, Hizmet Sektöründe Motivasyon Performans Yönetimi İlişkisi; Sosyal Güvenlik Kurumlarında Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gediz Üniversitesi, İstanbul, 2013, s. 38. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

³⁵⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 137-138.

³⁵⁷ Erol Eren, “Örgütsel Davranış ve Yönetim...”, a.g.e., s. 520.

³⁵⁸ Tuncer vd., a.g.e., s. 232.

faktörlerin dahil olduğu karmaşık bir süreçtir³⁵⁹. Kalıpları tekrarlamaktan kurtulabilme, insan ilişkilerine anlamsal zenginliği ve derinliği getirebilme, iletişimin süreçlerini uygun ve etkili bir biçimde uygulamaya bağlıdır³⁶⁰.

“İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda iş görenlere bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inanmak ve nihayet onları, belirlenen hedeflere sürekli olarak motive etmek gibi çok yönlü yararlar getirmektedir”³⁶¹.

3.4.3.6. İş Genişletme

İş genişletme, değişik eylem ve görevleri birleştirerek kişinin yaptığı işi yeni bir iş haline getirmektir. Çalışanın, bir iş yerine üç veya dört işin birden sorumluluğunu üstlenmesi anlamına gelmektedir. Bu sayede, çalışanların basitleştirilmiş işlerine karşı olan memnuniyetsizlikleri giderilebilir³⁶². İş genişletmenin altında yatan temel düşünce, insanların tekdüze eylem ve işlerden bıkaacağı, değişik işleri yapmaktan hoşlanacağı ve bir işlemden diğer işleme geçtiğinde yorgunluğunu atarak çalışma gücüne yeniden kavuşacağıdır. İş genişletme de kişinin bir alanda uzmanlaşması gerekmez. Yeterliliği içinde olan ya da yapabileceği her işlem, iş görenin iş alanına alınabilir. İş genişletme de unutulmaması gereken önemli bir nokta, her göreve uygulanamayacağıdır. Özellikle iş gören tekdüze iş yapmayı seviyorsa, iş görenine yapılan iş genişletme kişinin yaptığı işi ve işten doyumunu düşürebilir³⁶³.

3.4.3.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, ayrı olan işlerin birleştirilip, kişiye özerk karar verme ya da özgürlük hakkının tanınmasıdır. Örneğin; nihai ürünün kontrolünden sorumlu olan bir kişiye ürünün üretim aşamasından itibaren görev verilmesi şeklinde iş zenginleştirme yapılabilir³⁶⁴. Temelde, iş zenginleştirmenin motivasyon etkisi, kişisel başarı ve bu başarının tanınması olanağı sağlamasındadır³⁶⁵.

Özellikle Frederick Herzberg tarafından şiddetle savunulan iş zenginleştirme, birey için büyük bir dürtü sağlayacak şekilde bir işin sorumluluk düzeyindeki temel değişiklikleri ifade eder. İş zenginleştirme, sorumlulukların dikey genişlemesini sağlar. Bireysel iş yerine, daha fazla başarı, tanınma, sorumluluk ve kişisel gelişim

³⁵⁹ Hasan Tutar, *Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 20.

³⁶⁰ Doğan Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1995, s. 67.

³⁶¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 138.

³⁶² Daft, a.g.e., p. 532.

³⁶³ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 275-276.

³⁶⁴ David J. Lawless, *Organizational Behavior The Psychology of Effective Management*, Prentice-Hall, U.S.A, 1979, p. 138-139.

³⁶⁵ Carroll and Tosi, a.g.e., p. 143-144.

elde etmek için fırsat verilir. Bu tür programlar sayesinde, birçok kuruluşta personelin performansında ve memnuniyetinde gelişmeler sağlanmıştır³⁶⁶.

İş zenginleştirme, işi daha zorlu ve ilginç yaparak, işin içine motive edici unsurlar katmaktadır. Uygulamada, bir alt işi zenginleştirmek için yapılabilecekler, doğal çalışma grupları oluşturma, görevleri birleştirme, müşteri ilişkileri kurma, dikey genişleme sağlama ve geri bildirim kanalları açmak olarak sıralanabilir³⁶⁷. Özetle, iş zenginleştirme ile kişilere dikey olarak işlerini büyütme fırsatı verilmekte ve kişilerin gizli kalmış yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlanmaktadır. Böylece, çalışanların kendilerini daha mutlu hissetmeleri sonucu doğmaktadır.

3.4.3.8.Yarı Otonom Çalışma Grupları

İş görenler, kişisel çalışmadan çok grup çalışmasına ilgi duyar ve özenirler. Diğer insanlarla birlikte çalışma, ortak bir hedef etrafında eyleme girişip sorumluluğu paylaşma duygusunun iş görenlerin birçoğunda olduğu bir gerçektir. Bu gerçeğe dayanarak, insanların moralini yükseltmek açısından, grup çalışmasına yöneltmek tercih edilebilir. Bu nedenle, bireylerin tek başlarına çalışması yerine toplu çalışma düzenini öngören yarı-otonom gruplar oluşturulmaktadır. Bu grupların amacı, iş bölümü ilkesi gereğince her işin başka bir kişiye yaptırılmasından ziyade tüm sürecin bir grup tarafından yapılmasını sağlamaktır. Belirlenen her grup, önceden ortaya konan hedefleri gerçekleştirmek üzere kendi planlarını kendileri hazırlamakta ve kendi iş bölümlerini ve sorumluluklarını kendileri belirlemektedir. Böylece gruplarda moral artışı sağlanabilir ve gruplar iş birliği içinde daha verimli çalışır³⁶⁸. Diğer bir ifadeyle, oluşturulmuş yarı-otonom çalışma grupları sayesinde iş görenler bir noktaya kadar, kendi belirledikleri program dahilinde işletmeye daha yararlı bir şekilde çalışabilmektedir.

3.4.3.9.Müzik Eşliğinde Çalışma

Müziğin, insanların duygularını ateşleyici olma özelliği ve etkileyciliği tüm dünyada kabul görmüş bir gerçektir. Müziğin etkileyciliğinde en önemli olan nokta, kişiyi etkileyen müziğin başarıya mı başarısızlığa mı götürdüğüdür³⁶⁹. Yapılan birçok araştırma sonucu göstermiştir ki, özellikle sözsüz ve hafif müzik, çalışanın verimini artırmaktadır ve dinlendirici bir özelliğe sahiptir. İşletmelerde, özellikle monotonluğun yarattığı stresli havayı yok etmek ve çalışma ortamının daha ilgi çekici hale gelmesini sağlamak açısından, müzik eşliğinde bir çalışma düzeni oluşturulabilir.

³⁶⁶ R. Wayne Mondy vd., *Management Concepts and Practices*, Allyn and Bacon, Massachusetts, 1988, p. 376.

³⁶⁷ Shoell vd., a.g.e., p. 294-295.

³⁶⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 141.

³⁶⁹ Kaya, a.g.e., s. 365.

3.4.3.10.Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Üretkenlik ve etkinlik, insanların çalışma tarzlarından ve bunu takiben çalışma koşullarından doğrudan etkilenir. Alan, ekipman ve klimadan, sandalyelerin rahat olmasına kadar, her şeyden etkilenir. İşletmelerde, iyi iş çıkarılmasını engelleyecek koşullara düşüncesizce izin verilirse, insanların motivasyonunun düşmesi kaçınılmaz bir sonuçtur³⁷⁰. Özellikle insanların evinden sonra en çok vakti iş yerinde geçirdiği düşünülürse, çalışma ortamlarının iç açıcı ve zevk verici nitelikte olması beklentisi artmaktadır. Işıklandırma, ısınma, gürültü, havalandırma kişinin çalışma temposunu ve isteğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanın işe en kısa zamanda uyarlanması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir³⁷¹.

Bu düzenlemenin hangi şekilde yapılması gerektiği çalışanların istekleri doğrultusunda belirlenirse, kişilerin bu durumdan hoşnutluğu daha da çok artacak ve bu durum motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Örneğin bir bankanın, önceleri farklı dört binada bulunan Genel Müdürlükleri, yöneticinin isteği ve gerekli çalışmaları doğrultusunda tek bir çatı altında toplanmıştır. Yeni yapılan bina tüm yeni teknolojilere sahip, modern bir bina niteliği taşımaktadır. Daha sonra bankanın şubelerinin istenen niteliklere sahip olmadığı gözlenmiş ve bunlarda da yenilenmeye gidilmiştir. Bu yeni çalışma ortamlarıyla ilgili çalışanların fikirleri alındığında, birçoğu yeni binalarında daha motive olmuş şekilde çalıştıklarını belirtmişlerdir³⁷². Bu örnekten de görülebileceği üzere, çalışma ortamları kişilerin kendilerini mutlu ve motive hissetmeleri açısından önemli bir unsurdur.

³⁷⁰ Forsyth, a.g.e., s. 38-39.

³⁷¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 142.

³⁷² Y. Akın Öngör, **Benden Sonra Devam**, Alametifarika Yayıncılık, İstanbul, 2010, s. 117-118.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİNİ BELİRLEMeye

YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada; çalışan motivasyonun arttırılabilmesinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yerini anlayabilmek için, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile motivasyon arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca, çalışanların motivasyonlarının kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de ortaya konulmak istenmektedir.

Özellikle yoğun rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında, işletmelerin uzun vadeli başarısı ve rekabet üstünlüğü sağlaması, insan unsuruna gereken önemin verilmesine bağlıdır. Bunun nedeni, işletmelerin sahip olduğu kaynakların birçoğunun taklit edilebilir nitelikte olması ancak insan kaynağının taklit edilemez nitelikte olmasıdır. Bu bağlamda insan kaynağının yaptığı faaliyetleri istekle yapmasını sağlamak önem kazanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireylerin motive şekilde çalışması işletmenin başarısında önemli bir etkidir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, insanın yalnızca ekonomik güdüler doğrultusunda hareket etmeyeceği, sosyal bir varlık olarak da bir takım gereksinimlerinin olduğu gerçeğidir. Bu gerçek ışığında, motivasyon araçlarının yalnızca ekonomik yönünün hayata geçirilmesi, bireyin motivasyonu açısından yeterli olmamakta, diğer araçların etkisinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Ayrıca günümüz işletmelerinin çoğu, iyi eğitilmiş personelin kendileri için kritik bir başarı faktörü olduğunu kabul etmektedirler³⁷³. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, işletmelerin başarısına etki eden diğer bir unsur, donanımlı çalışanlardır. Bunu sağlayabilmek için, işletmelerde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri büyük önem kazanmaktadır. Hareket noktasında insan olan işletmelerin, eğitim ve motivasyon faktörlerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Kaldı ki İKY'nin temel amaçlarından biri olan bireysel ve örgütsel verimliliğin arttırılması da bu iki faktör sayesinde gerçekleşebilmektedir.

4.2.ARAŞTIRMANIN SORUSU, HİPOTEZLERİNİN OLUŞTURULMASI VE MODELİ

Araştırmanın temel sorusu şudur: İnsan Kaynakları Yönetimi'nde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkileri nelerdir?

³⁷³ James Dangizer and Debora Dunkle, "Methods of Training in the Workplace", <http://escholarship.org/uc/item/9r88t4f2> (Erişim tarihi: 23.03.2014).

Yapılan literatür taramasının sonucunda, insan kaynakları politikalarının motivasyonu etkileme düzeylerinin incelendiği belirlenmiştir. Bu çalışmalardan bazıları ve bunların sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Onay ve Ergüder'in çalışması; örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliklerine etkilerini incelemeye yönelik Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu'nda yapılmıştır. Araştırmada örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performansını ve verimliliğini pozitif yönde etkilediği sonucu çıkmıştır³⁷⁴.

Şener, yapmış olduğu çalışmada sınıf öğretmenlerine yönelik yapılan hizmet içi eğitimlerin onların mesleki motivasyon düzeylerine etkisini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçları göstermektedir ki hizmet içi eğitimin öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerine olumlu bir etkisi bulunmaktadır³⁷⁵.

Altok yapmış olduğu çalışmada, çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri genel itibarıyla incelemiş ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından ücret yönetimi, eğitim, kariyer, iş sağlığı ve güvenliği konularının çalışan motivasyonunu etkilediği sonucuna varmıştır³⁷⁶.

Balta da insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından ücret yönetiminin motivasyon üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmış ve sonucunda ücretin çalışan motivasyonundaki etkisinin oldukça önemli olduğu yargısına varmıştır³⁷⁷.

Bu çalışmalar İKY fonksiyonları ile motivasyon arasında karşılıklı etkileşim olduğunu göstermektedir. Ancak, eğitim ve geliştirme ile motivasyon arasındaki ilişkiye yalnızca, Şener'in çalışmasında rastlanmıştır. Çalışma, yalnızca hizmet içi eğitim kısmını incelediğinden ve eğitim ve geliştirme fonksiyonunu tam olarak yansıtmadığından dolayı, yaptığımız çalışmada, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin başarısında önemli bir unsur olan motivasyonun, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ne kadar arttırılabileceğinin ve kişisel özellikler bakımından farklılıkların neler olduğunun önemi vurgulanmaya çalışılmaktadır.

Ayrıca çalışma kapsamında kişisel özelliklere göre çalışanların motivasyonlarının farklılaşp farklılaşmadığı da ortaya konulmak istenmektedir. Bu bağlamda, çalışanların motivasyonu ve kişisel özelliklerini inceleyen çalışmalar

³⁷⁴ Onay ve Ergüden, a.g.e., s. 238-239.

³⁷⁵ Müge Şener, Hizmet İçi Eğitimin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyine Etkisi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, s. 89 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³⁷⁶ Tuğba Altok, Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2009, s. 172-177 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³⁷⁷ Balta, a.g.e., s. 124.

taranmıştır. Bu çalışmalardan bazılarını ve sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Bilegt'in yapmış olduğu çalışma örgüt kültürü ile çalışan motivasyonunun ilişkisini belirlemeye yöneliktir. Ayrıca çalışmada, çalışanların kişisel özelliklerinin motivasyon düzeyleriyle ilişkisi de araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışan motivasyonu yaş, cinsiyet, medeni durum ve kıdem özellikleri bakımından farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır³⁷⁸.

Aydın yapmış olduğu çalışmada motivasyon faktörlerine bakış açılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiş ve cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişimlerinin, motivasyon araçlarına bakış açılarını farklılaştırmadığı sonucuna varmıştır³⁷⁹.

Ergin yapmış olduğu çalışmada performans değerlendirme ve alt boyutları ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonucunda performans değerlendirme ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu çalışmada motivasyon ile kişisel özellikler arasındaki ilişki de incelenmiştir. Sonuçlara göre motivasyon envanteri düzeyleri ile yaş, kıdem, çalışma süresi ve unvan değişkenleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır³⁸⁰.

Akbulut, sendikalar ve motivasyon ilişkisini incelediği çalışmasında, motivasyon düzeyinin yaşa, cinsiyete, medeni duruma, öğrenim durumuna ve işletmedeki çalışma süresine göre değişkenlik göstermediği sonucuna ulaşmıştır³⁸¹.

Yusein, örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, çalışanların motivasyonlarının yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur³⁸².

Özoral yapmış olduğu çalışmada katılımlı yönetim anlayışının motivasyon üzerine etkisini araştırmıştır. Ayrıca kişisel özellikler bakımından motivasyon düzeylerinin değişkenlik gösterip göstermediğini de araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, motivasyon; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir³⁸³.

³⁷⁸ Bilegt, a.g.e., s. 139.

³⁷⁹ Hamdi Aydın, Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2013, s. 95-106 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³⁸⁰ Ergin, a.g.e., s. 147-166.

³⁸¹ Sevcan Akbulut, Sendikalar ve Motivasyon İlişkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013, s. 108-122 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³⁸² Rengin Yusein, Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013, s. 119-135 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³⁸³ Serkan Cihan Özoral, Demokratik Yönetim Anlayışının İşletmelerde Motivasyon Üzerine Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2010, s. 104 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Kırcı yapmış olduğu çalışmada çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Ayrıca, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin kişisel özellikler bakımından farklılık gösterip göstermediğini de araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre cinsiyet bakımından yalnızca yönetsel araçlar da anlamlı farklılıklar bulunmuş; yaş, eğitim durumu, unvan ve aldıkları ücret bakımından hiçbir faktörde anlamlı farklılık bulunamamıştır³⁸⁴.

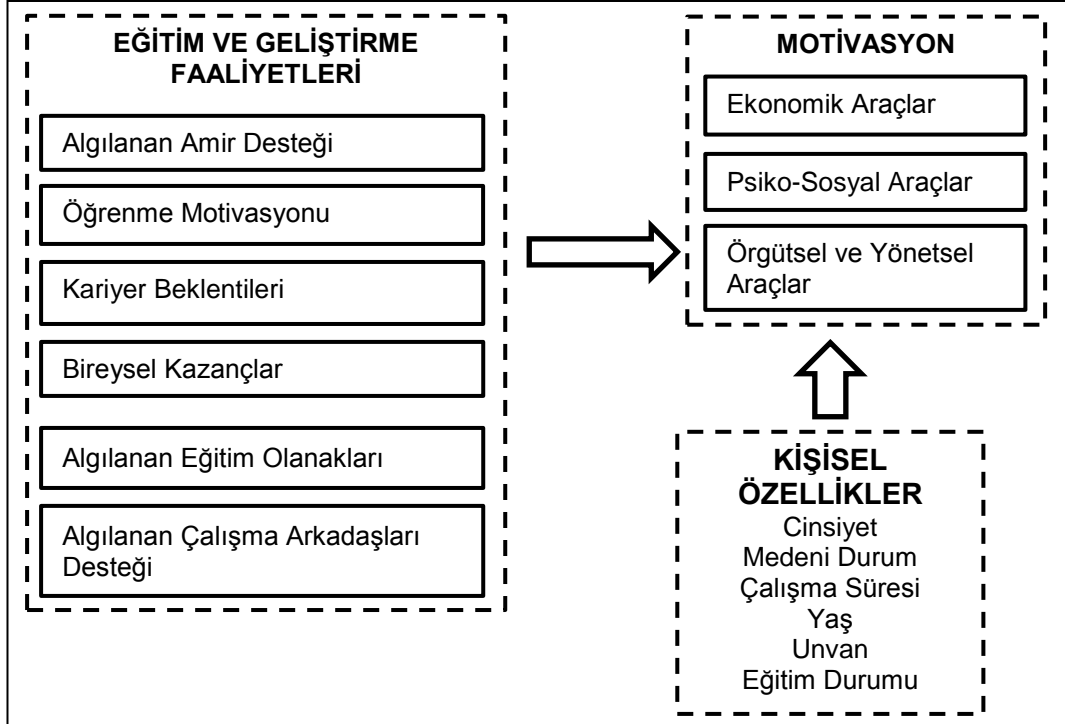
Araştırmanın bağımsız değişkenini, insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetleri (algılanan eğitim olanakları, algılanan amir desteği, algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve kariyer beklentileri), bağımlı değişkenini ise çalışan motivasyonu (ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel) oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın ana hipotezi ve alt hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

- H₁: Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarından *eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları* ile *motivasyonları* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₂: Çalışanların eğitim için algıladıkları *amir desteği* ile *motivasyonları* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₃: Çalışanların eğitim programlarındaki *öğrenme motivasyonu* ile *motivasyonları* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₄: Çalışanların eğitimle ilgili *kariyer beklentileri* ile *motivasyonları* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₅: Çalışanların eğitimden beklediği *bireysel kazançlar* ile *motivasyonları* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₆: Çalışanlar tarafından *algılanan eğitim olanakları* ile *motivasyonları* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₇: Çalışanlar tarafından *algılanan çalışma arkadaşları desteği* ile *motivasyonları* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₈: X Hastanesinde çalışanların *motivasyonları cinsiyetlerine* göre farklılık göstermemektedir.
- H₉: X Hastanesinde çalışanların *motivasyonları medeni durumlarına* göre farklılık göstermemektedir.
- H₁₀: X Hastanesinde çalışanların *motivasyonları X Hastanesinde çalışma sürelerine* göre farklılık göstermemektedir.

³⁸⁴ Ayşe Kırcı, Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2013, s. 59-63 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- H₁₁: X Hastanesinde çalışanların *motivasyonları yaşlarına* göre farklılık göstermemektedir.
- H₁₂: X Hastanesinde çalışanların *motivasyonları ünvanlarına* göre farklılık göstermemektedir.
- H₁₃: X Hastanesinde çalışanların *motivasyonları eğitim durumlarına* göre farklılık göstermemektedir.

Bu çalışmada, çalışanların işletmelerindeki eğitim faaliyetlerine yönelik algılamalarının, motivasyonları ile ilişkili olduğu varsayılarak bir model geliştirilmiştir.



Şekil-12 Araştırma Modeli

4.3.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI, ANAKÜTLESİ, ÖRNEKLEMİ VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada, soruların hipotezleri test edebilecek yeterliliğe sahip oldukları, soruların doğru anlaşıldığı, veri toplama aracının uygun olduğu, verilerin toplandığı örneklem grubunun anakütleyi temsil edebilir nitelikte olduğu ve örnekleme oluşturan çalışanların sorulara samimi yanıtlar verdiği varsayılmaktadır.

Araştırmanın anakütlesini, İstanbul Avcılar ilçesinde faaliyet gösteren özel bir hastanenin 450 çalışanı oluşturmaktadır. Ancak, anakütle içinde hastane tarafından eğitim verilmeyen doktorlar ve hastanenin mavi yakalı çalışanları da bulunmaktadır. Kurumun verdiği eğitime ilişkin algılar ölçüldüğünden dolayı bu grup örneklem dışı tutulmuş ve örneklem sayısı 259 olarak belirlenmiştir. Zaman ve ekonomik kısıtlardan dolayı, X Hastanesinde 185 anket dağıtılmış, 23 anket eksik

doldurulduğundan dolayı araştırma dışında tutulmuştur ve analizler 162 anket üzerinden yapılmıştır. Kullanılabilir anket sayısını, dağıtılan anketlerin %88'i olarak ifade etmek mümkündür. Ayrıca, araştırmanın yapıldığı hastanenin genel politikası gereğince, isim kullanımına izin verilmemektedir. Bu nedenle, X hastanesi olarak adlandırılmıştır.

4.4.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veri toplama tekniğine karar verirken, toplanan verinin niteliğinin yanında, kullanılacak tekniğin, zaman ve maliyetinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşletme araştırmalarında veri toplama amacıyla anket, deney ve gözlem olmak üzere üç yöntem kullanılmaktadır. Hem zaman hem de maliyet açısından en sık kullanılan yöntem, anket yöntemidir. "Anket, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir".³⁸⁵ Araştırmanın amacına uygun olarak, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi ölçmek için, anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma için hazırlanan anket, üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, çalışanların kişisel özelliklerini belirleyici altı soru bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular, ankete katılan kişilerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, şu anki işyerlerinde kaç yıldır çalıştıkları ve ünvanlarını belirlemeye yönelik hazırlanmış sorulardır.

İkinci bölümde, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarını ölçmeye yönelik, 30 ifade bulunmaktadır. Bu bölümde yer alan ifadeler, Metin Aktuna³⁸⁶'nın "İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için analizler yapılmış ve çalışmanın "geçerlilik ve güvenilirlik analizleri" kısmında açıklanmıştır. Ayrıca, analizler sırasında 13. ve 14. ifadeler ters yönlü olduğundan dolayı, bu ifadeler programda gerekli şekilde dönüştürülmüştür.

Üçüncü bölümde, çalışan motivasyonunu ölçmeye yönelik 28 ifade bulunmaktadır. Bu bölümde yer alan ifadeler Burcu Keskin³⁸⁷'in "Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Motivasyon ölçeğine güvenilirlik analizi yapılmış olup, çalışmanın "geçerlilik ve güvenilirlik analizleri" kısmında açıklanmıştır. Araştırmada kullanılan tüm sorular ve ifadeler EK-A'da verilmiştir.

³⁸⁵ Halil Seyidoğlu, *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2009, s. 39.

³⁸⁶ Metin Aktuna, İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007, s. 98 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³⁸⁷ Keskin, a.g.e., s. 116-118.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan 58 ifade için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankete katılanlar, her bir ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine uygun şıkka katılma durumlarını gösteren “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki seçeneklerden birini seçeceklerdir. Seçeneklerin puanlama sırası 1, 2, 3, 4 ve 5 olarak belirlenmiştir.

4.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Veriler, SPSS 16.0 İstatistiksel Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anket formunun geçerlilik ve güvenilirliği, Faktör Analizi ve Cronbach Alpha değerleri ile bulunmuş, İKY’de eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için, Korelasyon Analizi, bu ilişkinin yüzdesel olarak ifade edilebilmesi için de Regresyon Analizi kullanılmıştır. Ayrıca, farklılıkların analizi için T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır.

4.5.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

Yapılan anket çalışmasında, çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, öğrenim durumu, X hastanesinde çalışma süresi ve ünvanı olmak üzere altı temel kişisel özellik incelenmiştir. Ankete katılanların kişisel bilgileri içeren sorulara verdiği yanıtların frekans dağılımları aşağıdaki gibidir:

Tablo-3 Çalışanların Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımları

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş	20'den az	12	7,4
	20-30 arası	114	70,4
	31-40 arası	27	16,7
	41-50 arası	6	3,7
	50'den fazla	3	1,9
Cinsiyet	Kadın	130	80,2
	Erkek	32	19,8
Medeni Durum	Bekar	98	60,5
	Evli	64	39,5
Öğrenim Durumu	Ortaokul	5	3,1
	Lise	74	45,7
	Üniversite	79	48,8
	Lisansüstü	4	2,5
Çalışma Süresi	1 yıldan az	65	40,1
	1-3 yıl arası	51	31,5
	4-6 yıl arası	26	16,0
	7-9 yıl arası	12	7,4
	10 yıldan fazla	8	4,9
Unvan	Yönetici	9	5,6
	Yönetici Yrd.	11	6,8
	Ast	127	78,4
	Diğer	15	9,3
	Toplam	162	100,0

X Hastanesindeki kişilerin yaş dağılımları incelendiğinde; çalışanların %7,4'ü (12 kişi) 20 yaşından az, %70,4'ü (114 kişi) 20-30 yaş aralığında, %16,7'si (27 kişi) 31-40 yaş aralığında, %3,7'si (6 kişi) 41-50 yaş aralığında, %1,9'u (3 kişi) 50 yaşından fazla olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre X Hastanesinde çalışanlar büyük oranda gençlerden oluşmaktadır.

Çalışanların cinsiyetlere göre dağılımları incelendiğinde; %80,2'si (130 kişi) kadın, %19,8'i (32 kişi) erkeklerden oluşmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda çalışanların büyük çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu söylenebilir.

Medeni durumları bakımından incelendiğinde; %60,5'i (98 kişi) bekar, %39,5'i (64 kişi) evli çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Eğitim durumlarına göre; çalışanların %3,1'i (5 kişi) ortaokul mezunu, %45,7'si (74 kişi) lise mezunu, %48,8'i (79 kişi) üniversite mezunu, %2,5'i (4 kişi) lisansüstü okul mezunudur. Anket sorularında yer alan ilköğretim mezunu seçeneği hiçbir çalışan tarafından işaretlenmemiştir. Bu bulgudan hareketle X Hastanesinde çalışanların en az ortaokul mezunu olduğu söylenebilir.

X Hastanesinde çalışma sürelerine göre kişilerin dağılımları incelendiğinde; çalışanların %40,1'i (65 kişi) 1 yıldan az süredir, %31,5'i (51 kişi) 1-3 yıldır, %16'sı (26 kişi) 4-6 yıldır, %7,4'ü (12 kişi) 7-9 yıldır, %4,9'u (8 kişi) 10 yıldan uzun süredir bu hastanede çalışmaktadır.

Çalışanların, %5,6'sı (9 kişi) yöneticilerden, %6,8'i (11 kişi) yönetici yardımcılardan, %78,4'ü (127 kişi) astlardan, %9,3'ü (15 kişi) ise diğer çalışanlardan oluşmaktadır.

4.5.2. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bir ölçeğin geçerliliğini sınamak amacıyla kullanılan yöntem faktör analizidir. "Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler(faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlayan, çok değişkenli bir istatistik yöntemidir".³⁸⁸ Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere yönelik uygulanan faktör analizi sonucunda her bir faktörün toplam açıklanan varyansları ve faktör yükleri dikkate alınmıştır.

4.5.2.1. Eğitim Fonksiyonu Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Anket formunda, eğitim fonksiyonuna ilişkin, toplam 30 ifade bulunmaktadır. Birbiriyle ilişkisiz bu ifadeler, anlamlı yeni boyutlar haline dönüştürebilmek için faktör analizine tabi tutulmuştur.

"Faktör analizi yapabilmeyen ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon bulunmasıdır. Bartlett Küresellik Testi bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık

³⁸⁸ Dizdar, a.g.e., s. 69.

derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Eğer testin sonucu anlamlı değilse değişkenler faktör analizi yapmaya uygun değildir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçüsü, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO'nun 1 değeri alması değişkenlerin birbirini mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir. KMO örneklem yeterliliğinin kabul edilebilir alt sınırı 0.50'dir".³⁸⁹ Tablo 4'de p değeri 0,00 ve KMO değeri 0,856 olduğundan dolayı değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Faktör analizi ve güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

³⁸⁹ Beril Sipahi vd., **Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010, s. 79-80.

Tablo-4 Eğitim Fonksiyonu Ölçeği Faktör Analizi

Faktör	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı	Alpha
Algılanan Amir Desteği	Zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim	0,842	14,388	0,787
	Amirim geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olmuştur	0,795		
	Amirim yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans arttıracak bir deneyim olduğuna inanır	0,766		
	Amirim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler	0,750		
	Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda amirimin bana yardım edeceğine inanıyorum	0,724		
Öğrenme Motivasyonu	Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir	0,841	14,213	0,892
	Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum	0,774		
	Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım	0,743		
	Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir	0,735		
	Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım	0,729		
	Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur	0,576		
Kariyer Beklentileri	Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır	0,795	12,740	0,877
	Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur	0,742		
	Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur	0,717		
	Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir	0,684		
	Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir	0,675		
Bireysel Kazançlar	Eğitim programlarına katılmak amirimin beğenisini kazanmamı sağlar	0,788	10,508	0,847
	Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar	0,786		
	Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur	0,643		
	Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur	0,568		
Algılanan Eğitim Olanakları	Alacağım eğitimlerin sayısı ve türü ile ilgili politikalar kurumum tarafından tespit edilir	0,773	9,388	0,841
	Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim	0,759		
	Kurumumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur	0,663		
	Kurumumda tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır	0,584		
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımla ihtiyacı duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum	0,813	7,987	0,723
	Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum	0,648		
	Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımla bana yardım edeceklerine inanıyorum	0,606		
		Toplam	69,224	
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği				0,856
Bartlett Küresellik Testi Ki kare				2727,049
sd				351
p değeri				0,00

Faktör analizi sonucunda, faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan 13. (Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarım bana yol gösterme konusunda isteksizdirler), 14. (Genellikle çalışma arkadaşlarım eğitimi zaman kaybı olarak görürler) ve 20. (Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur) ifadeler araştırmadan çıkarılmıştır. Ayrıca ölçeğin alındığı kaynaktan farklı olarak, 21. (Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur) ifade bireysel kazançlar boyutunda değil öğrenme motivasyonu boyutunda çıkmıştır. Toplamda 3 madde ölçekten çıkarıldıktan sonra, kalan 27 maddeli Eğitim Fonksiyonu Ölçeği, altı faktör altında toplanmış ve toplam varyansın %69,2'sini açıklamıştır.

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında, Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. "Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Bu değer faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir"³⁹⁰. Faktörlere yönelik Alpha değerleri sırasıyla 0,787-0,892-0,877-0,847-0,841-0,723 olarak bulunmuştur. Eğitim fonksiyonu ölçeğindeki değişkenlerin toplam güvenilirliği, 0,921 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.5.2.2.Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Motivasyon ölçeğindeki değişkenlere yapılan faktör analizinin sonucunda, p değeri 0,00 ve KMO değeri 0,919 olduğundan dolayı, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Faktör analizi ve güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

³⁹⁰ Sipahi vd., a.g.e., s. 89.

Tablo-5 Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi

Faktör	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı	Alpha
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Çalışanlar için yeterli çalışma ortamına ve donanımına sahip olmak önemlidir	0,827	26,980	0,880
	Yönetici, kendisine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba göstermeli, iletişimi sağlamalıdır	0,823		
	İşgörenlerin güvencesi için sendikalaşmaları sağlanmalıdır	0,797		
	Hemen hemen her iş daha çekici ve özendirici hale getirilebilir	0,769		
	Kararlar konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır	0,714		
	Örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı ve demokratik yönetim olmalıdır	0,694		
	İş güvencesi çalışanlar için çok önemli bir faktördür	0,690		
	Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalıdır, konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır	0,641		
	Tüm çalışanların ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır	0,636		
	Psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir	0,543		
Psiko-Sosyal Araçlar	Çalışanların görüş ve önerilerinin üstlerince önemsenmesi onların çalışma heveslerini kamçılar	0,787	22,298	0,920
	Yapılan işin takdir edilmesi çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır	0,786		
	Çalışanlar ödül aldıkları başarılı davranışı tekrarlama eğilimindedir	0,710		
	Çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları artırılmalıdır	0,704		
	İşinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	0,657		
	Çalışanlara dostça davranılmalı, empatik tutum sergilenmelidir	0,639		
	Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler	0,610		
	Üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenebilir	0,608		
Ekonomik Araçlar	Primli ücret uygulaması çalışma isteğini ve azmini artırır	0,869	17,173	0,938
	Çalışanların kara katılımı aidiyet hissini yaratır	0,831		
	İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı çalışanlar için önemlidir	0,783		
	İşyerinde yeterli ve adil ücret dağılımı olmalıdır	0,767		
	Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak, çalışma temposu artacaktır	0,733		
	Giyecek, yiyecek, yakacak, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır	0,552		
	Toplam		66,452	
	Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			0,919
	Bartlett Küresellik Testi Ki kare			3187,666
	sd			276
	p değeri			0,00

Motivasyon ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda, faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan 7. (Çalışanlar genellikle çalışma programlarını kendileri yapmayı ve işleri ile ilgili kararlarda kendilerine serbesti verilmesini arzu ederler), 8. (İşe yeni başlayanlara yardımcı olunup, oryantasyon çalışmaları yapılmalıdır), 14. (Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve rekabete açık bir çalışma ortamı sağlanmalıdır), 15. (Yöneticiler ya da profesyoneller tarafından danışmanlık hizmeti verilmesi faydalıdır) ifadeler araştırmadan çıkarılmıştır. Toplamda 4 madde ölçekten çıkarıldıktan sonra, kalan 24 maddeli Motivasyon Ölçeği, üç faktör altında toplanmış ve toplam varyansın %66,45'ini açıklamıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında kullanılan Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0,880-0,920-0,938 olarak bulunmuştur. Motivasyon ölçeğine ilişkin 24 değişkenin toplam güvenilirliği 0,948 olarak bulunmuştur.

Tablo-6 Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,947	51

Ankette yer alan tüm ifadelerin güvenilirliklerini belirlemek amacıyla yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda, Cronbach Alpha değeri 0,947 olarak bulunmuştur. Bu değer, ankette 5'li Likert Ölçeğiyle ölçülen tüm değişkenlerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.5.3.Hipotezlerin Test Edilmesi

4.5.3.1.Korelasyon Analizleri

“Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemine korelasyon denmektedir”.³⁹¹ Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo-7 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi

		Motivasyon	Eğitim ve Geliştirme
Motivasyon	Pearson Katsayısı	1	0,461**
	p		0,000
	N	162	162
Eğitim ve Geliştirme	Pearson Katsayısı	0,461**	1
	p	0,000	
	N	162	162
**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

³⁹¹ Sipahi vd., a.g.e., s. 143.

Motivasyon ile eğitim ve geliştirme değişkenleri arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca Pearson Katsayısına (r: 0,461) göre bu ilişkinin pozitif yönde ve orta düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Bu bağlamda, eğitim ve geliştirme faaliyetinin alt boyutlar ile motivasyon arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları da önem kazanmaktadır. Aşağıdaki tablo, eğitim ve geliştirme faaliyetinin alt boyutları ile motivasyon arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Tablo-8 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Alt Boyutları ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Pearson Katsayısı	0,481**	0,370**	0,240**	0,297**	0,220**	0,390**
p	0,000	0,000	0,002	0,000	0,005	0,000
N	162	162	162	162	162	162
**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır						
E1: Algılanan Amir Desteği			E4: Bireysel Kazançlar			
E2: Öğrenme Motivasyonu			E5: Algılanan Eğitim Olanakları			
E3: Kariyer Beklentileri			E6: Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği			

Alt boyutlardan, algılanan amir desteği ile motivasyon arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve r:0,481 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. Alt boyutlardan, öğrenme motivasyonu ile motivasyon arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve r:0,370 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. Alt boyutlardan, kariyer beklentileri ile motivasyon arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve r:0,240 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. Alt boyutlardan, bireysel kazançlar ile motivasyon arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve r:0,297 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. Alt boyutlardan, algılanan eğitim olanakları ile motivasyon arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve r:0,220 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak alt boyutlardan, algılanan çalışma arkadaşları desteği ile motivasyon arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve r:0,390 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır.

Alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi göstermektedir ki; algılanan amir desteği, algılanan çalışma arkadaşları desteği ve öğrenme motivasyonu ile çalışanların motivasyonları arasında daha yüksek, bireysel kazançlar, kariyer beklentileri ve algılanan eğitim olanakları ile çalışanların motivasyonları arasında daha düşük bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆ ve H₇ hipotezleri kabul edilmektedir. Korelasyon analizleri değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını incelemekte olup, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama

yüzdesini ifade etmemektedir. Bu nedenle, tüm korelasyon analizleri çıktılarını doğrultusunda, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapmak faydalı olacaktır.

4.5.3.2.Regresyon Analizleri

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, araştırmanın yapıldığı X Hastanesi çalışanlarının eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları ile motivasyonları arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Ancak, bağımlı değişken olarak motivasyon, bağımsız değişken olarak eğitim ve geliştirme faaliyetleri belirtildiğinden bu değişkenler arasındaki ilişkinin denklemi regresyon yoluyla ifade edilmelidir. “Regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin diğer bağımsız değişkenler tarafından nasıl açıklandığı belirlemeye çalışır. Elde edilen regresyon modelleri, araştırmacıya ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait tahminleri verir”³⁹². Diğer bir ifadeyle regresyon analizi, araştırmanın ana modelinin anlamlı olup olmadığını göstermektedir.

Tablo-9 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu)

ANOVA (b)						
Model		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Anlamlılık
1	Regresyon	7524,522	1	7524,522	43,148	0,000
	Artık	27902,102	160	174,388		
	Toplam	35426,623	161			
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, Eğitim ve Geliştirme						

ANOVA tablosunda F değeri 43,148 ve p değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan dolayı araştırmanın ana modelinin anlamlı olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle çalışanların motivasyonlarını, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarıyla tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo-10 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar (a)						
Model		Std. Olmayan Katsayı		Std. Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	63,605	6,124		10,386	0,000
	Eğitim ve Geliştirme	0,401	0,061	0,461	6,569	0,000
Bağımlı Değişken; Motivasyon						

³⁹² Sipahi vd., a.g.e., s. 154.

Tablodaki ilk sütunda gösterilen sabit katsayı 63,605'dir. Bu durum, eğitim ve geliştirmeye yönelik algıları 0 olsa bile işletmede çalışanların 63,605'lik kısmının motivasyonu mevcut anlamına gelmektedir. Eğitim ve geliştirme değişkenine ait değer, 0,401'dir. Yani eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıdaki bir birimlik artış çalışanların motivasyonunu 0,401 birim arttırmaktadır. İfade edilen sonuçlar denklem haline dönüştürüldüğünde, aşağıdaki model ortaya çıkmaktadır.

$$\text{Motivasyon} = 63,605 + 0,401x \text{ (Eğitim ve Geliştirme)}$$

Tablo-11 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti (b)				
Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Tahmini Std. Sapma
1	0,461	0,212	0,207	13,20561
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, Eğitim ve Geliştirme				

Tablodaki R Kare değeri modele ilişkin bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmını açıkladığını göstermektedir. Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü 0,212 olup bu da motivasyon değişkenindeki varyasyonun %21,2'lik kısmının eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algı ile açıklanabildiğini göstermektedir.

Kurulan regresyon denklemi, ana hipotezi destekler niteliktedir. Ancak, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların diğer bir ifadeyle eğitim fonksiyonuna ait alt boyutların motivasyon üzerindeki etkilerinin de tek tek incelenmesi alt hipotezleri açıklamak açısından yararlı olacaktır.

Tablo-12 Algılanan Amir Desteği ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu)

ANOVA (b)						
Model		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Anlamlılık
1	Regresyon	8191,443	1	8191,443	48,123	0,000
	Artık	27235,181	160	170,220		
	Toplam	35426,623	161			
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, Algılanan Amir Desteği						

ANOVA tablosunda F değeri 43,123 ve p değeri 0,000<0,05 olduğundan dolayı algılanan amir desteği ile motivasyon arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle çalışanların motivasyonlarını, algıladıkları amir desteğiyle tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo-13 Algılanan Amir Desteği ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar (a)						
Model		Std. Olmayan Katsayı		Std. Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	71,326	4,715		15,127	0,000
	Algılanan Amir Desteği	1,580	0,228	0,481	6,937	0,000
Bağımlı Değişken, Motivasyon						

Tablodaki ilk sütunda gösterilen sabit katsayı 71,326'dır. Bu durum, algılanan amir desteği 0 olsa bile işletmede çalışanların 71,326'lık kısmının motivasyonu mevcut anlamına gelmektedir. Algılanan amir desteği değişkenine ait değer 1,580'dir. Bunun anlamı, algılanan amir desteğine ilişkin algıdaki bir birimlik bir artış çalışanların motivasyonunu 1,580 birim arttırmakta olduğudur. İfade edilen sonuçlar denklem haline dönüştürüldüğünde aşağıdaki model ortaya çıkmaktadır.

$$\text{Motivasyon} = 71,326 + 1,580x \text{ (Algılanan Amir Desteği)}$$

Tablo-14 Algılanan Amir Desteği ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti (b)				
Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Tahmini Std. Sapma
1	0,481	0,231	0,226	13,04683
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, Algılanan Amir Desteği				

Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü 0,231 olup bu da motivasyon değişkenindeki varyasyonun %23,1'lik kısmının algılanan amir desteğine yönelik algı ile açıklanabildiğini göstermektedir.

Tablo-15 Öğrenme Motivasyonu ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu)

ANOVA (b)						
Model		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Anlamlılık
1	Regresyon	4851,086	1	4851,086	25,385	0,000
	Artık	30575,537	160	191,097		
	Toplam	35426,623	161			
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, Öğrenme Motivasyonu						

ANOVA tablosunda F değeri 25,385 ve p değeri 0,000<0,05 olduğundan dolayı çalışanların öğrenme motivasyonları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin

anlamli olduğu soylenbilir. Yani, alışanların motivasyonlarını, öğrenme motivasyonlarıyla tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo-16 ğrenme Motivasyonu ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar (a)						
Model		Std. Olmayan Katsayı		Std. Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	72,445	6,210		11,665	0,000
	ğrenme Motivasyonu	1,476	0,293	0,370	5,038	0,000
Bağımlı Değişken, Motivasyon						

Tablodaki ilk sütunda gösterilen sabit katsayı 72,445'dir. Bu durum, algılanan öğrenme motivasyonları 0 olsa bile işletmede çalışanların 72,445'lik kısmının motivasyonu mevcut anlamına gelmektedir. ğrenme motivasyonu değişkenine ait değer 1,476'dır. Bunun anlamı, çalışanların öğrenme motivasyonundaki bir birimlik artışın, motivasyonlarını 1,476 birim arttırmakta olduğudur. İfade edilen sonuçlar denklem haline dönüştürüldüğünde aşağıdaki model ortaya çıkmaktadır.

$$\text{Motivasyon} = 72,445 + 1,476x \text{ (ğrenme Motivasyonu)}$$

Tablo-17 ğrenme Motivasyonu ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti (b)				
Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Tahmini Std. Sapma
1	0,370	0,137	0,132	13,82379
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, ğrenme Motivasyonu				

Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü 0,137 olup bu da motivasyon değişkenindeki varyasyonun %13,7'lik kısmının bireylerin öğrenme motivasyonlarıyla açıklanabildiğini göstermektedir.

Tablo-18 Kariyer Beklentileri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu)

ANOVA (b)						
Model		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Anlamlılık
1	Regresyon	2047,251	1	2047,251	9,813	0,002
	Artık	33379,373	160	208,621		
	Toplam	35426,623	161			
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, Kariyer Beklentileri						

ANOVA tablosunda F değeri 9,813 ve p değeri 0,002<0,05 olduğundan dolayı çalışanların kariyer beklentileri ile motivasyonları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle çalışanların motivasyonlarını, kariyer beklentileri tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo-19 Kariyer Beklentileri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar (a)						
Model		Std. Olmayan Katsayı		Std. Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	90,334	4,277		21,120	0,000
	Kariyer Beklentileri	0,721	0,230	0,240	3,133	0,002
Bağımlı Değişken, Motivasyon						

Tablodaki ilk sütunda gösterilen sabit katsayı 90,334'dür. Bu durum, çalışanların eğitimle ilgili algıladıkları kariyer beklentileri 0 olsa bile işletmede çalışanların 90,334'lük kısmının motivasyonu mevcut anlamına gelmektedir. Kariyer beklentileri değişkenine ait değer 0,721'dir. Bunun anlamı, çalışanların kariyer beklentilerindeki bir birimlik artışın, motivasyonlarını 0,721 birim arttırmakta olduğudur. İfade edilen sonuçlar denklem haline dönüştürüldüğünde aşağıdaki model ortaya çıkmaktadır.

$$\text{Motivasyon} = 90,334 + 0,721x \text{ (Kariyer Beklentileri)}$$

Tablo-20 Kariyer Beklentileri ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti (b)				
Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Tahmini Std. Sapma
1	0,240	0,058	0,052	14,44372
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, Kariyer Beklentileri				

Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü 0,058 olup, bu da motivasyon değişkenindeki varyasyonun %5,8'lik kısmının bireylerin kariyer beklentileriyle açıklanabildiğini göstermektedir.

Tablo-21 Bireysel Kazançlar ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu)

ANOVA (b)						
Model		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Anlamlılık
1	Regresyon	3135,402	1	3135,402	15,536	0,000
	Artık	32291,221	160	201,820		
	Toplam	35426,623	161			
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, Bireysel Kazançlar						

ANOVA tablosunda F değeri 15,536 ve p değeri 0,000<0,05 olduğundan dolayı çalışanların eğitime ilişkin bireysel kazançları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle çalışanların motivasyonlarını, bekledikleri bireysel kazançlarla tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo-22 Bireysel Kazançlar ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar (a)						
Model		Std. Olmayan Katsayı		Std. Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	86,910	4,294		20,239	0,000
	Bireysel Kazançlar	1,125	0,285	0,297	3,942	0,000
Bağımlı Değişken, Motivasyon						

Tablodaki ilk sütunda gösterilen sabit katsayı 86,910'dur. Bu durum, çalışanların eğitime ilişkin bekledikleri bireysel kazançlar 0 olsa bile işletmede çalışanların 86,910'luk kısmının motivasyonu mevcut anlamına gelmektedir. Bireysel kazançlar değişkenine ait değer 1,125'dir. Bunun anlamı, çalışanların bireysel kazançlara ilişkin algılarındaki bir birimlik artışın, motivasyonlarını 1,125 birim arttırmakta olduğudur. İfade edilen sonuçlar denklem haline dönüştürüldüğünde aşağıdaki model ortaya çıkmaktadır.

$$\text{Motivasyon} = 86,910 + 1,125x \text{ (Bireysel Kazançlar)}$$

Tablo-23 Bireysel Kazançlar ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti (b)				
Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Tahmini Std. Sapma
1	0,297	0,089	0,083	14,20634
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, Bireysel Kazançlar				

Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü 0,089 olup bu da motivasyon değişkenindeki varyasyonun %8,9'luk kısmının bireylerin eğitimden bekledikleri bireysel kazançlar ile açıklanabildiğini göstermektedir.

Tablo-24 Algılanan Eğitim Olanakları ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu)

ANOVA (b)						
Model		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Anlamlılık
1	Regresyon	1716,228	1	1716,228	8,146	0,005
	Artık	33710,395	160	210,690		
	Toplam	35426,623	161			
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, Algılanan Eğitim Olanakları						

ANOVA tablosunda F değeri 8,146 ve p değeri 0,005<0,05 olduğundan dolayı çalışanların algıladıkları eğitim olanakları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle çalışanların motivasyonlarını, algıladıkları eğitim olanakları ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo-25 Algılanan Eğitim Olanakları ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar (a)						
Model		Std. Olmayan Katsayı		Std. Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	91,692	4,208		21,788	0,000
	Algılanan Eğitim Olanakları	0,812	0,284	0,220	2,854	0,005
Bağımlı Değişken, Motivasyon						

Tablodaki ilk sütunda gösterilen sabit katsayı 91,692'dir. Bu durum, çalışanların algıladıkları eğitim olanakları 0 olsa bile işletmede çalışanların 91,692'lik kısmının motivasyonu mevcut anlamına gelmektedir. Algılanan eğitim olanakları değişkenine ait değer 0,812'dir. Bunun anlamı, çalışanların algıladıkları eğitim olanaklarındaki bir birimlik artışın, motivasyonlarını 0,812 birim arttırmakta olduğudur. İfade edilen sonuçlar denklem haline dönüştürüldüğünde aşağıdaki model ortaya çıkmaktadır.

$$\text{Motivasyon} = 91,692 + 0,812 \times (\text{Algılanan Eğitim Olanakları})$$

Tablo-26 Algılanan Eğitim Olanakları ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti (b)				
Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Tahmini Std. Sapma
1	0,220	0,048	0,042	14,51516
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, Algılanan Eğitim Olanakları				

Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü 0,048 olup bu da motivasyon değişkenindeki varyasyonun %4,8'lik kısmının algılanan eğitim olanakları ile açıklanabildiğini göstermektedir.

Tablo-27 Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu)

ANOVA (b)						
Model		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Anlamlılık
1	Regresyon	5399,066	1	5399,066	28,769	0,000
	Artık	30027,558	160	187,672		
	Toplam	35426,623	161			
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği						

ANOVA tablosunda F değeri 28,796 ve p değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan dolayı çalışanların algıladıkları çalışma arkadaşları desteği ile motivasyonları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle çalışanların motivasyonlarını, algıladıkları çalışma arkadaşları desteği ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo-28 Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar (a)						
Model		Std. Olmayan Katsayı		Std. Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	79,722	4,517		17,648	0,000
	Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	2,097	0,391	0,390	5,364	0,000
Bağımlı Değişken, Motivasyon						

Tablodaki ilk sütunda gösterilen sabit katsayı 79,722'dir. Bu durum, çalışanların algıladıkları çalışma arkadaşları desteği 0 olsa bile işletmede çalışanların 79,722'lik kısmının motivasyonu mevcut anlamına gelmektedir. Algılanan eğitim olanakları değişkenine ait değer 2,0907'dir. Bunun anlamı, çalışanların algıladıkları çalışma arkadaşları desteğindeki bir birimlik artışın,

motivasyonlarını 2,097 birim arttırmakta olduğudur. İfade edilen sonuçlar denklem haline dönüştürüldüğünde aşağıdaki model ortaya çıkmaktadır.

$$\text{Motivasyon} = 79,722 + 2,097 \times (\text{Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği})$$

Tablo-29 Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği ile Motivasyon Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti (b)				
Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Tahmini Std. Sapma
1	0,390	0,152	0,147	13,69935
Bağımlı Değişken, Motivasyon; Tahmin Edilen, Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği				

Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü 0,152 olup bu da motivasyon değişkenindeki varyasyonun %15,2'lik kısmının algılanan çalışma arkadaşları desteği ile açıklanabildiğini göstermektedir.

4.5.3.3. Bağımsız Gruplar T-Testi

X Hastanesinde çalışanların cinsiyetleri ve medeni durumlarına göre motivasyonlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. “Bağımsız gruplar t-testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir”³⁹³.

Tablo-30 Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin T-Testi

Levene Test		Cinsiyet	N	X	SS	Sd	t	p
F	P	Kadın	130	101,5	13,9	160	1,74	0,083
3,255	0,073	Erkek	32	99,8	17,5			

Levene testinde $p=0,073>0,05$ olduğundan grupların varyans eşitliği kabul edilmektedir. Yani, cinsiyet dağılımı homojendir. Bu nedenle t-testinde yer alan ilk sütuna bakılmaktadır. İlk sütunda ki p değeri 0,083 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Diğer bir ifadeyle çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyonları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-31 Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin T-Testi

Levene Test		Cinsiyet	N	X	SS	Sd	t	p
F	P	Bekar	98	101,4	16,25	160	-1,96	0,051
2,553	0,112	Evli	64	106,06	11,92			

Levene testinde $p=0,112>0,05$ olduğundan grupların varyans eşitliği kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, medeni durum dağılımı homojendir. T-testinde yer

³⁹³ Sipahi vd., a.g.e., s. 118.

alan p değeri 0,051 olduğundan H_9 hipotezi kabul edilir. Yani, çalışanların medeni durumlarına göre motivasyonları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.5.3.4. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

“İkiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemine Tek Yönlü Varyans Analizi denir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması gerekmektedir”³⁹⁴. Araştırma kapsamında X Hastanesinde çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin verilerden; çalışanların öğrenim durumu, çalışanların yaşları, çalışanların ünvanları ve X Hastanesinde çalışma süreleri soruları ikiden fazla bağımsız grup olduğundan dolayı Tek Yönlü Varyans Analizi yapılması faydalı olacaktır.

Tablo-32 Çalışanların X Hastanesinde Çalışma Sürelerine İlişkin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Motivasyon			
Levene Statistic	df1	df2	Anlamlılık (sig.)
1,298	4	157	0,273

Levene testinde p değeri $0,273 > 0,05$ olduğundan grupların varyans eşitliği kabul edilmiştir.

Tablo-33 Çalışanların X Hastanesinde Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA					
Motivasyon					
	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	996,034	4	249,008	1,135	0,342
Grup İçi	34430,588	157	219,303		
Toplam	35426,623	161			

ANOVA tablosunda F değeri 1,135 ve p değeri $0,342 > 0,05$ olduğundan H_{10} hipotezi kabul edilir. Yani, X Hastanesinde çalışanların motivasyonları hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-34 Çalışanların Yaşlarına İlişkin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Motivasyon			
Levene Statistic	df1	df2	Anlamlılık (sig.)
0,985	4	157	0,417

Levene testinde p değeri $0,417 > 0,05$ olduğundan grupların varyans eşitliği kabul edilmiştir.

³⁹⁴ Sipahi vd., a.g.e., s. 124.

Tablo-35 Çalışanların Yaşlarına İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA					
Motivasyon					
	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	2013,500	4	503,375	2,365	0,055
Grup İçi	33413,122	157	212,822		
Toplam	35426,623	161			

ANOVA tablosunda F değeri 2,365 ve p değeri 0,055>0,05 olduğundan H_{11} hipotezi kabul edilir. Bu durumun anlamı, X Hastanesinde çalışanların motivasyonları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-36 Çalışanların Unvanlarına İlişkin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Motivasyon			
Levene Statistic	df1	df2	Anlamlılık (sig.)
0,384	3	158	0,764

Levene testinde p değeri 0,764>0,05 olduğundan grupların varyans eşitliği kabul edilmiştir.

Tablo-37 Çalışanların Unvanlarına İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA					
Motivasyon					
	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	138,603	3	46,201	0,206	0,892
Grup İçi	35288,020	158	223,341		
Toplam	35426,623	161			

ANOVA tablosunda F değeri 0,206 ve p değeri 0,892>0,05 olduğundan H_{12} hipotezi kabul edilir. Bu durumun anlamı, X Hastanesinde çalışanların motivasyonları ünvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-38 Çalışanların Öğrenim Durumuna İlişkin Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Motivasyon			
Levene Statistic	df1	df2	Anlamlılık (sig.)
0,487	3	158	0,692

Levene testinde p değeri 0,692>0,05 olduğundan grupların varyans eşitliği kabul edilmiştir. Bu durumda Tek Yönlü Varyans Analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tablo-39 Çalışanların Öğrenim Durumuna İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA					
Motivasyon					
	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	966,423	3	322,141	1,477	0,223
Grup İçi	34460,199	158	218,102		
Toplam	35426,623	161			

ANOVA tablosunda F değeri 1,477 ve p değeri 0,223>0,05 olduğundan H_{13} hipotezi kabul edilir. Yani X Hastanesinde çalışanların motivasyonları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın hipotezleri, hipotezleri test etmek amacıyla kullanılan yöntemler ve sonuçları Tablo 40'da özetlenmiştir.

Tablo-40 Araştırmanın Hipotez Test Sonuçlarına Genel Bakış

No	Hipotez	Yöntem	Sonuç
H ₁	Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarından <i>eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları</i> ile <i>motivasyonları</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul Edildi
H ₂	Çalışanların eğitim için algıladıkları <i>amir desteği</i> ile <i>motivasyonları</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul Edildi
H ₃	Çalışanların eğitim programlarındaki <i>öğrenme motivasyonu</i> ile <i>motivasyonları</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul Edildi
H ₄	Çalışanların eğitimle ilgili <i>kariyer beklentileri</i> ile <i>motivasyonları</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul Edildi
H ₅	Çalışanların eğitimden beklediği <i>bireysel kazançlar</i> ile <i>motivasyonları</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul Edildi
H ₆	Çalışanlar tarafından <i>algılanan eğitim olanakları</i> ile <i>motivasyonları</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul Edildi
H ₇	Çalışanlar tarafından <i>algılanan çalışma arkadaşları desteği</i> ile <i>motivasyonları</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul Edildi
H ₈	X Hastanesinde çalışanların motivasyonları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.	T-Testi	Kabul Edildi
H ₉	X Hastanesinde çalışanların motivasyonları medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.	T-Testi	Kabul Edildi
H ₁₀	X Hastanesinde çalışanların motivasyonları X Hastanesinde çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.	ANOVA	Kabul Edildi
H ₁₁	X Hastanesinde çalışanların motivasyonları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.	ANOVA	Kabul Edildi
H ₁₂	X Hastanesinde çalışanların motivasyonları ünvanlarına göre farklılık göstermemektedir.	ANOVA	Kabul Edildi
H ₁₃	X Hastanesinde çalışanların motivasyonları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.	ANOVA	Kabul Edildi

Araştırmanın H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , H_6 , H_7 hipotezlerini test etmek amacıyla Korelasyon Analizi yapılmıştır. Ayrıca, kişisel özelliklere yönelik oluşturulan, H_8 , H_9 , H_{10} , H_{11} , H_{12} ve H_{13} hipotezleri de t-testi ve ANOVA analizleriyle test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, tüm hipotezler kabul edilmiştir.

SONUÇ

1980'li yıllarda, işletmeler için yaşamsal öneme sahip insan unsurunun iyi yönetilmesinin, işletmenin uzun vadeli başarısında büyük rol oynadığı gerçeğinin farkına varılması, İKY anlayışını doğuran temel etkidir. Bu anlayışa göre, işletmenin amaçlarına ulaşması, ancak insan kaynağına ilişkin yapılan planlama, insan kaynağını elde etme ve elde tutma, bireysel ve örgütsel performansın artırılması ile sağlanabilmektedir. İKY çerçevesinde, insan için yapılan birçok yatırım ve faaliyet olmasıyla birlikte, içlerinde en büyük yatırımın yapıldığı alan, eğitim ve geliştirme faaliyetleri olarak görülmektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, hem işletmenin katlandığı maliyete değecek bir değer elde edilebilmesi hem de işletmenin, küreselleşmeyle birlikte sürekli değişen çevreye uyum sağlaması açısından özel bir öneme sahiptir. İşletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde, bilgi, beceri ve yetenek yönünden eksiği olmayan çalışanların varlığı, işletmelerin genel verimlilik ve karlılıklarının artması sonucunu doğurmaktadır.

Ayrıca, işletmenin verimliliğine etki eden bir diğer unsur da, çalışan motivasyonudur. Çalışan motivasyonunun sağlanması ve artırılması, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için yapmaları gereken eylemlerin daha etkin olmasını sağlayacağından dolayı, önemle üzerinde durulması gereken bir konudur.

Literatürde, çalışan motivasyonuna etki eden çeşitli İKY fonksiyonlarına ilişkin çalışmalar olmasına rağmen, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik bir çalışmaya rastlanmadığından dolayı, bu çalışma İKY fonksiyonlarından biri olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla, öncelikle hipotezler oluşturulmuş ve araştırmayı yapabilmek için gerekli olan ölçekler, daha önce yapılmış olan çalışmalardan elde edilmiştir. Araştırma, tanımlayıcı nitelikte olup, anket yöntemiyle birlikte uygulanmıştır. Çalışanların motivasyonlarının, yaptıkları işin kalitesine yansıtacağı düşünüldüğünden dolayı, uygulama bir hizmet işletmesi olan, İstanbul Avcılar ilçesindeki özel bir hastane olan X Hastanesinde yapılmıştır. X Hastanesi tarafından eğitim verilmeyen doktorlar ve mavi yakalılar uygulama kapsamı dışında tutulduğunda, örneklem sayısı 259 olarak belirlenmiştir. Ancak zaman ve ekonomik kısıtlardan dolayı, anketler, tesadüfi olarak seçilen 185 kişiye dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin eksik ve yanlış doldurulanların araştırma kapsamından çıkarılması sonucunda kullanılabilir anket sayısı 162 kalmıştır.

X Hastanesinde uygulanan anket çalışmasının sonuçları, SPSS 16.0 programı ile frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi ve tek yönlü varyans analizlerine tabi tutulmuştur.

Yapılan frekans analizleriyle, anket uygulamasına katılan çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin; %80'inin kadın, %78'inin 30 yaşın altında, %60'ının bekar, %51'inin en az 4 yıllık üniversite mezunu olduğu, %40'ının 1 yıldan az süredir hastanede çalıştığı ve %78'inin ast olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizi sonucunda, ölçeklerin alındığı çalışmaları destekler nitelikte, eğitim fonksiyonuna ilişkin altı faktör (algılanan amir desteği, öğrenme motivasyonu, kariyer beklentileri, bireysel kazançlar, algılanan eğitim olanakları, algılanan çalışma arkadaşları desteği) ve motivasyon fonksiyonuna ilişkin üç faktör (ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar) elde edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmamızın modeli oluşturulmuş ve bağımlı değişken olan motivasyonla, bağımsız değişken olan eğitim fonksiyonunun alt faktörleri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda, eğitim fonksiyonu ölçeğinin Alpha değeri 0,921, motivasyon ölçeği Alpha değeri ise 0,948 olarak bulunmuştur. Genel olarak kullanılan ölçeklerin, diğer bir ifadeyle, modelin Alpha değeri 0,947 olarak bulunmuştur.

Çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin bulgular doğrultusunda yapılan t-testi ve ANOVA analizi sonucunda; çalışanların motivasyonlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan ve hastanede çalışma süresi değişkenlerine göre, farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu sonuçlar, kişisel özelliklere ilişkin hipotezler oluşturulurken taranan çalışmaları destekler niteliktedir.

Korelasyon analizi sonucunda, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile motivasyon arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan regresyon analizi, bağımsız değişken olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algının, çalışanların motivasyonunu olumlu şekilde etkilediği sonucuna varılmasını sağlamıştır. Alt boyutlara ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda, algılanan amir desteği ve algılanan çalışma arkadaşları desteği alt boyutlarının, çalışanların motivasyonları üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışma ve çıkan sonuçlar doğrultusunda, çalışanların motivasyonlarını arttırabilmenin ön koşulu olarak, eğitim faaliyetlerine yönelik çalışma arkadaşları ve amir desteğinin arttırılması gerektiğini ifade etmek doğru olacaktır.

Çalışanların motivasyonları; sosyo-kültürel yapıları, şehrin kozmopolitliği, şehrin nüfusunun homojenliği veya heterojenliği, çalışanların homojenliği veya heterojenliği, şehirdeki göç durumu, işgücü piyasasındaki ücret düzeyi ve ülke istihdam oranı gibi birçok faktöre göre değişkenlik göstermektedir. Yapılan çalışmamızın İstanbul Avcılar'da X Hastanesinde yapılmış olması sonuçların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bu nedenle, ileride yapılacak olan araştırmalarda, eğitim ve geliştirme ile motivasyon arasındaki ilişkinin farklı şehirlerde, farklı

sektörlerde ve farklı işletmelerde daha fazla incelenmesi, yeni bulguların elde edilmesi ve sonuçların genellenebilirliğinin artırılması açısından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

ADAIR John, Etkili Motivasyon, Çev. Salih Uyan, Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul, 2013.

AKAT Ömer, Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi, Bursa, 2000.

AKDEMİR Ali, Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003.

AKKİRMAN Ali Deniz, Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış, Aktüel Yayınları, Bursa, 2004.

AKYÜZ Ömer Faruk, Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.

ALPAGUN Oktay vd., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995.

ARGON Türkan ve EREN Altay, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

ATAMAN Göksel, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

AYAN Filiz, İnsan Kaynakları Yönetimi, İlyaz İzmir Yayınevi, İzmir, 2011.

AYDIN Ahmet Hamdi, Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

AYKAÇ Burhan, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

BAHAR Emel, İşletme Becerileri Grup Çalışması, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

BAHAR Emel, İşletme Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, 2011.

BAKAN İsmail, Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004.

BALÇIK Bahaettin, İşletme Yönetimi, Atlas Kitabevi, Konya, 1997.

BALTAŞ Acar, İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2009.

BARUTÇUGİL İsmet, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BAŞARAN İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

BAYRAKTAROĞLU Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008.

BAYRAKTAROĞLU Serkan, Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002.

BAYSAL A. Can ve TEKARSLAN Erdal, Davranış Bilimleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998.

BEACH Dale S., Personnel The Management of People at Work, Macmillan Publishing Company, New York, 1985.

BENTLEY Trevor, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme, Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006.

BİNGÖL Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2006.

CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

CAN Halil ve GÜNEY Semra, Genel İşletme İlkeler Kavramlar Kurumlar, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2007.

CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.

CARLISLE Howard M., Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation, Science Research Associates, U.S.A., 1987.

CARROLL Stephen J. and TOSİ Henry L., Organizational Behavior, St. Clair Press, Chicago, 1977.

CÜCELOĞLU Doğan, Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1995

ÇAM Salim, İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması, Hayat Yayın Grubu, İstanbul, 2011.

ÇETİN Canan ve MUTLU Esin Can, Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010.

DAFT Richard L., Management, Dreyden Press, USA, 1994.

DAFT Richard L. and MARCİC Dorothy, Management: The New Workplace, Cengage Learning, South-Western, 2013.

DAVIS Keith, İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, Çev. Kemal Tosun vd., İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1982.

DEMİRCİ Kemal vd., İşletmecilik Kuram ve Uygulama, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

DERELİ Toker, Organizasyonlarda Davranış, Birinci Cilt, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1976.

DESSLER Gary, Human Resource Management, Prentice-Hall, New Jersey, 2000.

DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya FİDAN, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996.

DOGANI Oğuzhan ve AYSAL Tayfun, Yönetim ve Motivasyon, Kavim Yayıncılık, İstanbul, 2009.

DONNELLY James H., GIBSON James L., IVANCEVICH John M., Fundamentals of Management, Business Publications, U.S.A., 1981.

DUNHAM Randall B., Organizational Behavior, Richard D. Irwin Inc., U.S.A., 1984.

EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1999.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2008.

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım Yayım, İstanbul, 2008.

EROĞLU Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009.

ERTÜRK Mümin, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011.

ERTÜRK Mümin, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011.

FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2001.

FINNIGAN John, Doğru İşe Doğru Eleman, Çev. Mehmet Kılıç, Rota Yayınları, 1997.

FORD Martin E., Motivating Humans, Goals, Emotions and Personal Agency Beliefs, Sage Publications, U.S.A., 1992.

FORSYTH Patrick, Yaratıcı Motivasyon Teknikleri, Çev. Derya Demiray, Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006.

FRENCH Wendell L., Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, U.S.A., 1998.

GARİH Üzeyir, İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2008.

GENÇ Nurullah ve DEMİRÖĞEN Osman, Yönetim El Kitabı, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994.

GÖK Sibel, XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, 2006.

GÜNEY Salih, Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

GÜRÜZ Demet ve YAYLACI Gaye Özdemir, İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2007.

HAGEMANN Gisela, Motivasyon El Kitabı, Çev. Göktuğ Aksan, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

HATİBOĞLU Zeyyat, Organizasyon. Personel Davranışı ve Yönetimi, Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları, İstanbul, 1976.

HESAPÇIOĞLU Muhsin, Öğretim İlke ve Yöntemleri, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.

HICKS Herbert G. ve GULLETT C. Ray, Organizasyonlar:Teori ve Davranış, Çev. Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981.

HODGETTS Richard M., Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999.

KANTAR Hüseyin, İşletmede Motivasyon, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010.

KAYA Yalçın, Motivasyon Stratejileri, Gerekli Kitap, İstanbul, 2011.

KAYNAK Tuğray, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1996.

KAYNAK Tuğray vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2000.

KAZMIER Leonard J., İşletme Yönetimi İlkeleri, Çev. Cemil Cem vd., Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1979.

KESER Aşkın, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2006.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013.

KOLASA Blair J., İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çev. Kemal Tosun vd., İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1969.

KOZAK Meryem Akoğlan, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.

LAWLESS David J., Organizational Behavior The Psychology of Effective Management, Prentice-Hall, U.S.A, 1979.

LUECKE Richard, En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak, Çev. Önder Sarıkaya, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009.

LUTHANS Fred, Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Co., Singapore, 1989.

MARGERİSON Charles, Nasıl Bir Yöneticisiniz?, Çev. Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1985.

MASLOW Abraham H., Motivation and Personality, Harper&Row Publishers, New York, 1970.

MCFARLAND Dalton E., Management:Principles and Practices, Macmillan Publishing Co., New York, 1974.

MESCON Michael H., ALBERT Michael, KHEDOURI Franklin, Management, Harper&Row Publishers, New York, 1988.

MONDY R. Wayne, Human Resource Management, Pearson Education, New Jersey, 2008.

MONDY R. Wayne, SHARPLIN Arthur, FLIPPO Edwin B., Management Concepts and Practices, Allyn and Bacon, Massachusetts, 1988.

MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005.

NOE Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Çev. Canan Çetin, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999.

OKAKIN Neslihan, Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2008.

ÖNCÜ Fikret, Yönetimde Eğitim, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998.

ÖNGÖR Y. Akın, Benden Sonra Devam, Alametifarika Yayıncılık, İstanbul, 2010.

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, Eskişehir, 2005.

ÖZTEKİN Ali, Yönetim Bilimine Giriş, Turhan Kitabevi, Ankara, 1997.

ÖZTÜRK Ümit, Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.

PAKSOY Mahmut, Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, Çantay Yayınevi, İstanbul, 2002.

PALMER Margaret ve WINTERS Kenneth T., İnsan Kaynakları, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.

ROBBINS Stephen P., Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Applications, Prentice-Hall, New Jersey, 1986.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1984.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı), Alfa Aktüel Basım, Bursa, 2005.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler, Furkan Ofset, Bursa, 1997.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer, İşletme-II Fonksiyonel Analiz, Rota Ofset, Bursa, 1995.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1998.

SCHOELL William F., DESSLER Gary, REINECKE John A., Introduction to Business, Allyn and Bacon, Massachusetts, 1993.

SCHULER Randall S., Personnel and Human Resource Management, West Publishing Co., Minnesota, 1983.

SEYİDOĞLU Halil, Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2009.

SHINN George, GÜDÜLENMENİN MUCİZESİ, Çev. Ulaş Kaplan, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.

SİPAHİ Beril, YURTKORU E. Serra, ÇİNKO Murat, Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010.

ŞİMŞEK Şerif ve ÇELİK Adnan, Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Kitabevi, Konya, 2011.

ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.

TANNENBAUM Arnold S., Social Psychology of the Work Organization, Wadsworth Publishing Company, California, 1966.

TAŞKIN Erdoğan, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Der Yayınları, İstanbul, 1993.

TATAR Tefik ve ÜNER Mithat, İşletmecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992.

TINAZ Pınar, Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2005.

TORTOP Nuri, Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1994.

TORTOP Nuri vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.

TUNCER Doğan, AYHAN Doğan Yaşar, VAROĞLU Demet, Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008.

TUTAR Hasan, Meslek Yüksek Okulları İçin İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.

TUTAR Hasan, Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

TUTAR Hasan ve ERDÖNMEZ Cumhur, İşletme Becerileri Grup Çalışması, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

UYARGİL Cavide vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2008.

ÜNER Mithat vd., Genel İşletmecilik, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

WELLS Ronald G., Yetki Devri, Çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

WERTHER William B. and DAVIS Keith, Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill Co., Singapore, 1993.

YALÇIN Selçuk, Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999.

YAMAN Öznur, Meslek Yüksekokulları İçin İşletme Yönetimi-1, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012.

YILMAZER Aydın ve EROĞLU Cemal, Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

YOZGAT Osman, İşletme Yönetimi, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1992.

Makaleler

AĞIRBAŞ İsmail, ÇELİK Yusuf, BÜYÜKKAYIKÇI Hüseyin, “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2005, Cilt:8/3, 326-350.

AKBABA Atilla ve GÜNLÜ Ebru, “Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/211348092576.pdf (Erişim tarihi: 17.01.2014)

AKÇADAĞ Sibel ve ÖZDEMİR Ekrem, “ İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2006, Cilt:10/2, 167-193.

AKGÜNDÜZ Yılmaz, “Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2013, Cilt:9/20, 131-148.

ALTINTAŞ Levent ve ALİMOĞLU M. Kemal, “Eğitim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Programların Üç Farklı Model ile Bir Arada Değerlendirilmesi: Logic, Bağlam-Girdi-Süreç-Ürün ve Kirkpatrick Modelleri”, Tıp Eğitimi Dünyası, 2013, Sayı:36, 19-30.

ALTUN Abdülrezzak, “Yerel Medya Çalışanlarının Eğitim İhtiyacı ve Yerel Medya Enstitüsü”, İletişim Araştırmaları, 2005, Cilt:30/2, 75-104.

ASUNAKUTLU Tuncer, “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2002, Sayı:9, 1-13.

ATAK Metin ve ATİK İlhan, "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2007, Cilt:3/1, 63-70.

ATEŞ Hamza, YILDIZ Bora, YILDIZ Harun, "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi?: Ampirik Bir Araştırma", Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 2012, Cilt:VII/II, 147-162.

BARAZ Barış, "İşe Alıştırma ve İnsan Kaynağı Eğitimi", Ramazan Geylan ve Zümrüt Tonus (ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013, 83-105.

BAYBORA Dilek, "İş Sağlığı ve Güvenliğine Genel Bakış", Dilek Baybora (ed.), İş Sağlığı ve Güvenliği, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, 3-21.

BEK Hafizullah, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, Cilt:17, 107-120.

BİLGİN Asude, "Öğrenme Psikolojisi", Leman Bilgin ve Aytül Ayşe Özdemir (ed.), Davranış Bilimleri-II, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013, 95-116.

CİHANGİROĞLU Necmettin ve ŞAHİN Bayram, "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 2010, Cilt:6/11, 1-16.

ÇAKMUR Hülya, "İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmiş İş Betimlemesi Ölçeği", TAF Preventive Medicine Bulletin, 2011, Cilt:10/6, 759-764.

ÇELİK Sönmez, "Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Örneği", Bilgi Dünyası, 2011, Cilt:12/2, 295-318.

DANGIZER James and DUNKLE Debora, "Methods of Training in the Workplace", <http://escholarship.org/uc/item/9r88t4f2> (Erişim tarihi: 23.03.2014).

DOLGUN Uğur, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş", Uğur Dolgun (ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa, 2012, 1-33.

DOLGUN Uğur, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş", Uğur Dolgun (ed.), Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007, 1-33.

ERDEM Ali Rıza, "İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları", PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi, 1997, Sayı:3, 68-77.

ERDEM Barış, "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi", Sosyal Bilimler Dergisi,

<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c7s11/makale/c7s11m4.pdf> (Erişim tarihi: 01.02.2014).

GÜNDÜZ Yüksel, “Öğretmenlerin Kariyer Geliştirmelerinde Müdürlerin Liderlik Rolünün İncelenmesi”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, <https://pegem.net/dosyalar/dokuman/138038-20131012102444-makale9.pdf>. (Erişim tarihi: 16.01.2014).

GÜRBÜZ Sait ve BEKMEZCİ Mustafa, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2012, Cilt:41, Sayı:2, 189-213.

GÜREL Tuğçe, “Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2009, Cilt: 23/3, 19-34.

İBRAHİMOĞLU Nurettin, YAŞAR UĞURLU Özlem, KIZILOĞLU Mehmet, “Örgütlerde Mentorluğun Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011, Cilt:20/3, 297-318.

İŞCAN Ömer Faruk, “Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2000, Cilt:14/1, 231-242.

KAĞNICIOĞLU Deniz, “Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynaklarının İş Güvenliği, Uğur Dolgun (ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayınevi, İstanbul, 2012, 221-259.

KANBUR Aysun ve KANBUR Engin, “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2008, Cilt:15/1, 27-40.

KARABACAK Kerim, “Akademik Koçluk Sisteminin Öğrencilerin Akademik Başarısına Etkisi”, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2010, Cilt:20, 81-94.

KARACAN Esin ve ERDOĞAN Özlem Nazan, “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011, Sayı:21, 102-116.

KARCIOĞLU Fatih ve AKBAŞ Sevil, “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2010, Cilt:24/3, 139-161.

KARCIOĞLU Fatih ve ÖZTÜRK Ümit, “İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi –İstanbul İlinde Bir Araştırma-“, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, 13/1, 343-366.

KAYIR Sevgi, "Rotasyona Tabi Tutulan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Bir Araştırma", Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 2013, Sayı:19/1, 105-123.

KOCA Bennur, "Motivasyon", Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi, <http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1645/file/2010.pdf> (Erişim tarihi: 08.01.2014).

OKTAL Özlem, "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve E-İnsan Kaynakları", Ramazan Geylan (ed.), Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013, 149-165.

OMAY Umut, "Tüccar Sınıfın Protestan Hareketi Desteklemesinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi", Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı:52, 2007, 231-243.

ONAY Meltem ve ERGÜDER Sevinç, "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa - Sosyal Güvenlik Kurumu", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2011, Cilt:3/2, 221-230.

ÖKTEM Şükran, TURGUT Hakan, TOKMAK İsmail, "Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Ankara'da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, 2013, Cilt:5/1, 79-92.

ÖLÇER Ferit, "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2005, Sayı:25, 1-26.

ÖRÜCÜ Edip ve YUMUŞAK Sedat, "Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2005, Cilt:19/2, 235-246.

ÖZBEK Mehmet Ferhat, "İnsan Kaynağının Eğitimi ve Eğitim Yönetimi", Uğur Dolgun (ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Kitabevi, Bursa, 2012, 117-136.

ÖZTÜRK Mustafa ve SANCAK Süleyman, "Hizmet İçi Eğitim uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri", Journal of Yaşar University http://journal.yasar.edu.tr/wpcontent/uploads/2012/05/No_7_vol2_10_oztrkpdf (Erişim tarihi: 25.11.2013).

PAŞAMEHMETOĞLU Aysun ve YELOĞLU Hakkı Okan, "Motivasyon Kuramları", Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz (ed.), Örgütsel Davranış, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013, 141-174.

PINAR Ali Haluk, "Mintzberg'in Yönetim Yaklaşımı Açısından İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Koçluk ve Mentorluk Yetkinlikleri ile Öğrencilerin Sınav Başarı Puanları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013, Cilt:22/1, 121-138.

SERİNKAN Celalettin, “İnsan Kaynağının Eğitimi ve Eğitim Yönetimi”, Uğur Dolgun (ed.), Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007, 113-137.

SERİNKAN Celalettin, “İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi”, Uğur Dolgun (ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayınevi, İstanbul, 2012, 191-220.

SİLAH Mehmet, “Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Arttırmak İçin Personelin Ödüllendirilmesi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2001, Cilt:2/1, 95-109.

STEERS Richard M., MOWDAY Richard T., SHAPIRO Debra L., “The Future of Work Motivation Theory”, Academy of Management Review, 2004, Vol:29/3, 379-387.

SÜRAL ÖZER Pınar ve TOPALOĞLU Tayfun, “Motivasyonda Kapsam Kuramları”, Celalettin Serinkan (ed.), Liderlik ve Motivasyon, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2012, 83-104.

SÜREKLİ Derya ve TEVRÜZ Suna, “Davranış Düzeltme’de Günü Teorilerinin Katkısı”, Suna Tevrüz (ed.), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği, Kalite Derneği, Ankara, İstanbul, 1997, 33-43.

ŞAHİN Levent ve GÜÇLÜ Fırat Coşkun, “Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci Ve Uygulamaları”, Sosyal Siyaset Konferansları, 2010, Sayı: 59/1, 217-270.

ŞİRİN Erkan Faruk, ERDOĞDU Murat, MÜLAZIMOĞLU Olcay, “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Sistemine İlişkin Görüşleri”, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2010, VIII/2, 57-68.

TARAKÇIOĞLU Serdar, SÖKMEN Alptekin, BOYLU Yasin, “Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2010, Cilt:2/1, 3-20.

TAŞÇI Deniz, “Personel Eğitimi”, Ramazan Geylan (ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2007, 103-121.

TOKER Boran, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:8/1, 2007, 92-107.

TOZKOPARAN Güler, “Motivasyonda Süreç Kuramları”, Celalettin Serinkan (ed.), Liderlik ve Motivasyon, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2012, 105-132.

ÜNSAR Sinan, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2009, Cilt:10/1, 43-56.

YILMAZ Abdullah ve ASLAN Seyfettin, “Örgütsel Zaman Yönetimi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2002, Cilt:3/1, 25-46.

YÜKSEL İhsan, "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2005, Cilt:6/2, 291-306.

Raporlar

UYARGİL Cavide, ÖZÇELİK A. Oya, DÜNDAR Gönen, Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul, 2001.

Sempozyumlar

GÜMÜŞ Şale, ARI Merve, BAKIRTAŞ Hülya, "Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama", Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu, Düzce, 21-22 Ekim 2010.

Tezler

AKBULUT Sevcan, Sendikalar ve Motivasyon İlişkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

AKTUNA Metin, İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ALTOK Tuğba, Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2009, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

AYDIN Hamdi, Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2013, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BALTA Avniye Tuğba, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BAYRAÇ Ahmet, İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2008, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BİLECEN Fatma, İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2008, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BİLEGT Enkhmunkh, Örgüt Kültürü ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2012, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BOZKURT Esra, İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2011, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DEMİR Kenan, Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim ve Geliştirme İşleviyle İlgisi ve Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DİZDAR Abdullah, Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı ve Konuyla İlgili Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ERGİN Gülen, Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2012, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

GEDİK Demet, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

GÖKTAŞ Seçil, İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2009, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

HAKTANIYAN Yunus, İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2012, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

HARBİLİ Ramazan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçim Süreci ve Elektronik Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2009, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KASIMOV Rakif, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2006, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KESKİN Burcu, Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2008, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KIRCI Ayşe, Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2013, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KÜÇÜKKAYA Gaye, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÖZKAN Mehmet Ali, Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında İşgören Temini-Seçimi ve Bu Sürece İlişkin Entegrasyon Yaklaşımı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2010, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÖZKUL Yasemin, Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÖZORAL Serkan Cihan, Demokratik Yönetim Anlayışının İşletmelerde Motivasyon Üzerine Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2010, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÖZSÖZ Berna, İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2006, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÖZYURT Nazlı, İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

SABANCI Emine, Hizmet Sektöründe Motivasyon Performans Yönetimi İlişkisi; Sosyal Güvenlik Kurumlarında Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gediz Üniversitesi, İstanbul, 2013, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

SARIKURT Turgut, Çalışanların Motivasyonu’nu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2007, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ŞENER Müge, Hizmet İçi Eğitimin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyine Etkisi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ŞİMŞEK Zahide, İnsan Kaynaklarının Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TOSUN Selami, İş Güvencesinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri ve Konu ile İlgili Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2004, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

YILDIZ Nezahat, İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

YUSEİN Renginar, Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

İnternet Kaynakları

ALTINIŞIK Songül, <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/735>
(Erişim tarihi: 25.01.2014).

ÖZDEMİR Nurhan,
http://www.ikyworld.com/egitim/egitim_pnal_surec_ihtiyac_analizi.pdf (Erişim tarihi:
30.01.2014).

SWINGTON Lyndsay, <http://www.mftrou.com/support-files/adams-equity-motivationtheory.pdf> (Erişim tarihi: 05.01.2014).



Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün "*İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*" konulu Yüksek Lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından, toplanan bilgiler başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

Araştırmanın başarısı, sorulara vereceğiniz samimi ve eksiksiz cevaplara bağlı olduğundan dolayı *ankette hiçbir sorunun boş bırakılmamasını önemle rica ederiz*. Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Hamdiye UYGUN

Danışman: Yrd. Doç.Dr. Ebru NERGİZ

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili değerlendirmeler yer almaktadır. Uygun olan maddeyi işaretleyiniz.

Yaşınız: 20'den az 20-30 arası 31-40 arası 41-50 arası 50'den fazla

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Medeni durumunuz: Bekar Evli

Öğrenim Durumunuz: İlkokul Ortaokul Lise Üniversite Lisansüstü

Şuandaki işyerinizde kaç yıldır çalışmaktasınız? 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl
7-9 yıl 10 yıldan fazla

Ünvanınız nedir? Yönetici Yönetici Yard. Ast Diğer

B. İKY EĞİTİM FONKSİYONU ÖLÇEĞİ

Bu bölümde kurumunuz tarafından verilen eğitimlerle ilgili değerlendirmeleriniz yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak, her cümlenin karşısında 1'den 5'e kadar dizilmiş olan sayılardan sizin katılma derecenize göre en uygun olan yalnızca bir tanesini işaretleyiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Ne katılıyorum, ne katılmıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

B.1. ALGILANAN EĞİTİM OLANAKLARI	1	2	3	4	5
1. Kurumumda tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar kurumum tarafından tespit edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kurumumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2. ALGILANAN SOSYAL DESTEK	1	2	3	4	5
B.2.1. Algılanan Amir Desteği					
5. Amirim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Amirim, yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans artıracak bir deneyim olduğuna inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Amirim geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda amirimin bana yardım edeceğine inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.2. Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği					
10. Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteksizdirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Genellikle çalışma arkadaşlarımdan eğitimi zaman kaybı olarak görürler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3. ÖĞRENME MOTİVASYONU	1	2	3	4	5
15. Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.4. EĞİTİMDEN BEKLENEN KAZANÇLAR	1	2	3	4	5
B.4.1. Bireysel Kazançlar					
20. Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımdan beğenisini kazanmamı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Eğitim programlarına katılmak amirimin beğenisini kazanmamı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.4.2. Kariyer Beklentileri	1	2	3	4	5
26. Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Bu bölümde motivasyonunuzu özendirici araçlarla ilgili değerlendirmeleriniz yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak, her cümlenin karşısında 1'den 5'e kadar dizilmiş olan sayılardan sizin katılma derecenize göre en uygun olan yalnızca bir tanesini işaretleyiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Ne katılıyorum, ne katılmıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

C.1. EKONOMİK ARAÇLAR	1	2	3	4	5
1. İşyerinde yeterli ve adil ücret dağılımı olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Primli ücret uygulaması çalışma isteğini ve azmini artırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Çalışanların kâra katılımı aidiyet hissini artırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak, çalışma temposu artacaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Giyecek, yiyecek, yakacak, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR	1	2	3	4	5
6. İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı çalışanlar için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Çalışanlar genellikle çalışma programlarını kendileri yapmayı ve işleri ile ilgili kararlarda kendilerine serbesti verilmesini arzu ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İşe yeni başlayanlara yardımcı olunup, oryantasyon (uyumlama, belli bir konuda yetiştirme, eğitime) çalışmaları yapılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalışanlara dostça davranılmalı, empatik tutum sergilenmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma heveslerini kamçılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çalışanların yetki devirleri yapılarak sorumlulukları artırılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Üst kademe yöneticilerin, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR (DEVAMI)	1	2	3	4	5
14. Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve rekabete açık bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Yöneticiler ya da profesyoneller tarafından danışmanlık hizmeti verilmesi faydalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Çalışanlar ödül aldıkları başarılı davranışı tekrarlama eğilimindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR	1	2	3	4	5
19. Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalıdır. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İşgörenlerin güvencesi için, sendikalaşmaları sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Hemen hemen her iş daha çekici ve özendirici hale getirilebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Yönetici, kendisine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba göstermeli, iletişimi sağlamalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Çalışanlar için yeterli çalışma ortamına ve donanımına sahip olmak önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. İş güvencesi çalışanlar için çok önemli bir faktördür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu (bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmeleri) gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı ve demokratik yönetim olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anketimiz bitmiştir, değerli vaktinizi ve emeğinizi
bize ayırdığınız için teşekkür ederiz...

