

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

**İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME
UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
DESTEK ALGISI VE İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: YAZILIM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Ceren ÇELİK

İstanbul, 2019

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

**İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME
UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
DESTEK ALGISI VE İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: YAZILIM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Ceren ÇELİK

Öğrenci No:
165545251

Danışman:
Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yazılım Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlığa sahip olan bu araştırmanın bilimsel ahlak ile geleneklere uyacak biçimde tarafımda yazıldığını, çalışmada yardım aldığım kaynakların tümünü kaynaklarda belirttiğimi ve çalışmanın içerisinde geçtikleri tüm yerlerde bu kaynaklara atıf yapıldığını vurgular ve bunu onurum ile onaylarım. 24/05/2019

Aday: Ceren ÇELİK

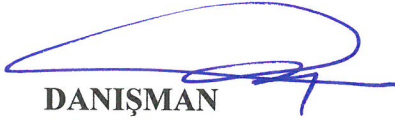


T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

31.05.2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 165545251 numaralı **Ceren ÇELİK** “*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “*İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Yazılım Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (25) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

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



DANIŞMAN
Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN
(Düzce Üniversitesi)



ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Narman KUZUCU
(Beykent Üniversitesi)

Adı-Soyadı : Ceren ÇELİK
Danışmanı : Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Eğitim ve Geliştirme, Örgütsel Destek, İş Motivasyonu

ÖZ

İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI VE İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: YAZILIM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırma kapsamında yazılım sektörü çalışanlarında eğitim ve geliştirme uygulamalarına yönelik algıların örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde 392 sektör çalışanına demografik bilgi formu ile birlikte Eğitim ve Geliştirme Ölçeği, Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Genel İş Doyumu Ölçeği uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği ve öğrenme motivasyonu algılanan örgütsel desteği artırmaktadır. Bununla birlikte algılanan eğitim olanakları, öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen bireysel kazancın da iş motivasyonu üzerinde pozitif etkisi vardır. Eğitim ve geliştirmeye yönelik algılar, örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu genel olarak erkeklerde, büyük yaş gruplarında, evli katılımcılarda, lisansüstü eğitim seviyesinde, yüksek sektör ve işletme tecrübesinde yüksek bulunmuştur.

Name and Surname : Ceren ÇELİK
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI
Degree and Date : Master's Degree, 2019
Major : Business Administration
Keywords : Training and Development, Organizational Support, Business Motivation

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPLOYMENT EDUCATION AND DEVELOPMENT PRACTICES ON EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL SUPPORT PERCEPTION AND BUSINESS MOTIVATION: A RESEARCH ON THE EMPLOYEES OF THE SOFTWARE SECTOR

The aim of this study was to determine the effects of perceptions about training and development practices on organizational support perception and job motivation. For this purpose, 392 sector employees, together with demographic information form, Training and Development Scale, Perceived Organizational Support Scale and General Job Satisfaction Scale were applied.

According to the findings obtained from the research, perceived educational opportunities, perceived executive support for education, perceived colleague support for education and learning motivation increase perceived organizational support. However, perceived educational opportunities, learning motivation and the individual gain expected from education have a positive effect on job motivation. Perceptions about education and development, perception of organizational support and work motivation were found to be high in men, older age groups, married participants, graduate education level, high sector and business experience.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, AMAÇLARI, İLKELERİ, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ.....	3
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....	8
2.1. İnsan Kaynakları Planlaması	8
2.2. İnsan Kaynakları Temin ile Seçimi	9
2.3. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi	10
2.4. Kariyer Yönetimi	10
2.5. Ücret Yönetimi.....	11
2.6. Performans Değerleme.....	12
3. EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	12
3.1. Eğitim.....	13
3.2. Geliştirme.....	13
3.3. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları	14
3.4. Eğitim ve Geliştirmenin Yararları	15
4. EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ PLANLAMA SÜRECİ... 16	
4.1. İnsan Kaynakları Eğitim Politikalarının Belirlenmesi.....	17
4.2. İnsan Kaynakları Eğitim İhtiyaç Analizi	17

4.2.1. Örgüt Düzeyinde Eğitim İhtiyacı Analizi	20
4.2.2. İş Düzeyinde Eğitim İhtiyacı Analizi	21
4.2.3. Kişi Düzeyinde Eğitim İhtiyaç Analizi	22
4.3. İnsan Kaynakları Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Yöntemler	22
4.3.1. Gözlem	23
4.3.2. Görüşme (Mülakat) Yöntemi	23
4.3.3. Odak Grup Toplantıları	24
4.3.4. Anket	24
4.3.5. Karşılaştırmalı Performans Değerleme Yöntemi	24
4.3.6. Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu	25
4.3.7. İşletme Kayıtları	25
4.3.8. Psikoteknik Test Yöntemi	25
4.3.9. Danışman	25
4.4. İnsan Kaynakları Eğitim İhtiyaç Analizinin Faydaları	26
4.5. İnsan Kaynakları Eğitim Plan Ve Programlarının Hazırlanması	26
4.5.1. Eğitim Konularının Belirlenmesi	28
4.5.2. Eğitim Programına Katılacak Kişilerin Belirlenmesi	28
4.5.3. Eğitim Faaliyetlerini Gerçekleştirecek Organların Belirlenmesi	29
4.5.4. Eğitimin Zamanı ve Süresi	29
4.5.5. Eğitimin Yeri	29
4.5.6. Öğrenme İlkeleri	30
4.6. İnsan Kaynakları Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	31

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN KURAMSAL TEMELLERİ	34
1.1. Sosyal Değişim Kuramı	34
1.2. Karşılıklı İlişki Normu Kuramı	34
1.3. Örgütsel Destek Kuramı	35
1.4. Lider-Üye Değişimi Kuramı	36
1.5. ERG Kuramı	36

2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖZELLİKLERİ.....	37
3. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ	37
4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	38
4.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler.....	38
4.1.1. Yaş	38
4.1.2. Cinsiyet	39
4.1.3. Eğitim Düzeyi	40
4.1.4. Hizmet Süresi.....	40
4.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler	41
4.2.1. Örgütsel Adalet	41
4.2.2. Yönetici Desteği	42
4.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları	43
5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI	43
5.1. Örgütsel Bağlılık.....	44
5.2. Performans - Ödül Beklentisi	44
5.3. İş Tatmini	44
5.4. Örgütsel Vatandaşlık.....	45
5.5. İşten Ayrılma Niyeti	45
5.6. Stres	46
5.7. Yaratıcılık ve Buluşların Artması	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU

1. MOTİVASYON SÜRECİ	49
2. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	50
2.1. Kapsam Teorileri	50
2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	50
2.1.2. Çift Faktör Teorisi	53
2.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi.....	54
2.1.4. ERG Teorisi	55
2.2. Süreç Teorileri	56

2.2.1. Beklenti (Bekleyiş) Teorisi	56
2.2.2. Eşitlik (Hakkaniyet) Teorisi.....	57
2.2.3. Amaç Teorisi.....	58
2.2.4. Davranış Şartlandırma Teorisi	59
3. MOTİVASYON TÜRLERİ	59
3.1. İçsel Motivasyon ve Araçları	59
3.2. Dışsal Motivasyon ve Araçları	61
3.3. İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklar	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	66
2. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI, DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE ARAŞTIRMA MODELİ.....	67
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	69
3.1. Araştırmanın Örnekleme	69
3.2. Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri	71
3.2.1. Demografik Özellikler	71
3.2.2. Eğitim ve Geliştirme Ölçeği	71
3.2.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	71
3.2.4. Genel İş Doyumu Ölçeği	72
3.3. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi, Güvelirlilik ve Geçerliliği	72

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER.....	74
2. KORELASYON ANALİZİ	74
3. REGRESYON ANALİZLERİ.....	76
4. FARK ANALİZLERİ.....	78

SONUÇ VE TARTIŞMA	88
KAYNAKÇA.....	92
EKLER	106
ÖZGEÇMİŞ	110



TABLolar LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1. Örnekleme İlişkin Özellikler	70
Tablo 2. Güvenirlik Analizi Sonuçları	72
Tablo 3. Normallik Test Sonuçları	73
Tablo 4. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler	74
Tablo 5. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri, Örgütsel Destek Algısı ile İş Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki İlişki	75
Tablo 6. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi	76
Tablo 7. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin İş Motivasyonu Üzerindeki İlişki.....	77
Tablo 8. Değişkenlerin Cinsiyet ile Karşılaştırılması (t-test).....	79
Tablo 9. Değişkenlerin Yaş ile Karşılaştırılması (ANOVA)	80
Tablo 10. Değişkenlerin Medeni Durum ile Karşılaştırılması (t-test)	81
Tablo 11. Değişkenlerin Öğrenim Durumu ile Karşılaştırılması (t-test)	82
Tablo 12. Değişkenlerin Sektördeki Deneyim Yılı ile Karşılaştırılması (ANOVA)	83
Tablo 13. Değişkenlerin Mevcut İşletmedeki Deneyim Yılı ile Karşılaştırılması (ANOVA)	84
Tablo 14. Değişkenlerin Ünvan ile Karşılaştırılması (ANOVA).....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1. Araştırmanın Modeli 69



GİRİŞ

Değişimin baş döndürücü bir hızla yaşandığı günümüzde, bilgi toplumuna geçişle birlikte ortaya çıkan bilgi temelli ekonomilerin nitelikli insan gücüne olan ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. Rekabetçi ve sürdürülebilir bir yapı oluşturmak isteyen hem özel sektör, hem de kamu kuruluşları çalışanlarının eğitim ve geliştirme uygulamalarına daha fazla zaman ve bütçe ayırmaktadır.

Organizasyonu oluşturan bireylerin çalışma yaşamına uyumunu kolaylaştıran, örgüte bağlılığını artıran, motivasyon ve iş tatmini algısını yükselten en önemli değişkenlerden biri kuşkusuz eğitimidir. Tüm bu süreçlerin uygulanabilirliğinin sağlanabilmesi için işletmeler, eğitim ve geliştirme programlarına ve sonuçlarının objektif olarak değerlendirilmesine yönelik politikalar geliştirmektedir.

Hızla değişen iş ortamı, işletmelerden hem ekonomik hem de sosyal beklentilerin artması sonucunda yoğunlaşan iş temposu çalışanların işlerinden duydukları tatmini de etkilemektedir. Bu hızlı değişim ve yenilik süreçlerinde çalışanlarının iş tatminini ve motivasyonunu arttırmaya yönelik politikalar izleyen işletmeler, buldukları ekonomik çevrede değişime öncülük ederek önemli rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

Planlanan politikaların çalışanların organizasyona karşı olan tutumlarını olumlu yönde değiştiren ve geliştiren içeriğe sahip olması, çalışanın örgütsel destek algısını, iş motivasyonunu ve işinden duyduğu tatmini yükseltmekte, bireysel performansını artırmakta, örgütsel değişim ve yenilenmeyi kolaylaştırarak, işletmelerin hedeflenen verimlilik düzeyine ve karlılığa ulaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Bu noktadan hareketle hazırlanan araştırmada eğitim ve geliştirme uygulamalarının işgönlerin örgütsel destek algısı ve iş motivasyonları üzerindeki etkisinin yazılım sektörü örneğinde ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme uygulamaları ele alınmıştır. Bölüm içerisinde öncelikle insan kaynaklarına ilişkin amaç ve fonksiyon tanımlamaları yapılmış, ardından eğitim ve geliştirme

faaliyetlerine ilişkin tanımlamalar sunulmuştur. Eğitim geliştirme faaliyetlerinin planlaması bölüm içerisinde incelenen bir diğer konudur.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel destek kavramına ilişkin kuramsal çerçeve aktarılmıştır. Bölüm içerisinde öncelikle örgütsel destek kavramı tanımlanmış ve bu kavrama ilişkin kuramlar aktarılmıştır. Ardından örgütsel desteğin özellikleri hakkında bilgi verilmiş, örgütsel desteği etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler sunulmuş, örgütsel desteğin sonuçları ele alınmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde iş motivasyonu kavramı incelenmiştir. Bölüm içerisinde öncelikle motivasyon süreci tanıtılmıştır. Motivasyon kavramı kapsam ve süreç teorileri kapsamında ele alınırken, bölümün son aşamasında motivasyon türlerine yer verilmiştir. Bölüm içerisinde motivasyon türleri içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki alt başlıkta sunulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümünde araştırma tasarımına ilişkin bilgiler aktarılmıştır. Bölüm içerisinde araştırmanın amacı ve örnekleme tanıtılmış, hipotezlerin oluşturulması için değişkenler arası ilişkiyi ele alan literatür özeti verilmiştir. Araştırmanın yöntemi alt başlığında ise örneklem, veri toplama araçları ve veri analiz teknikleri tanıtılmıştır. Beşinci ve son bölümde ise araştırma tasarımı çerçevesinde yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar sunulmuş, bulgular sonuç bölümünde literatürdeki diğer araştırmalar ile karşılaştırılarak tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

İnsan kaynakları, örgütlerin belirli hedeflere ulaşırken kullanılması gereken temel kaynakların başında gelen “insan”ı kabul eden ve kişiye önem veren bir kavrayışı barındırmaktadır. Üretimin ilk hedefi olan birey ayrıca hizmet veya mal üretme sürecinin de temelindedir. En alt kademedен en üst kademeye kadar olan bütün elemanlarla örgüt dışında olan ve yararlanılabilmesi muhtemel tüm insan kaynağı bu kavramın içerisinde (Kaynak vd., 2000, 15). İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ise, örgüt içerisinde rekabetçi üstünlüklerin sağlanması için gereken insan kaynağını sağlama, istihdam etme ve geliştirmeye alakalı politikalar oluşturma, denetleme, yönlendirme, örgütlenme ve planlama faaliyetlerini içermektedir (Yüksel, 2003,8). Bir başka tanımda belirtildiği üzere İKY, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için örgüt içerisinde insan yeteneğinin verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan bir sistem tasarlamaktır. Bu tasarımdaki süreçler; motivasyon sağlanması, insan kaynağı temin etme, örgütlenme ve stratejik bir personel yönetimidir (Stevlik ve Stavrou-Costea, 2007, 198).

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, AMAÇLARI, İLKELERİ, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

İKY, işin niteliğiyle paralel bir şekilde çalışan belirleyen ve bu çalışanların tüm mesleki değerlendirme ve gelişimlerini sağlayan, kişinin iş yerinin profiliyle uyum içerisinde, kendi içerisinde de sosyal ve maddi açıdan memnuniyet duyacak insanlar şeklinde yetiştirilmesine, uzmanlaştırılmasına ve geliştirilmesine destek veren uygulamalardır (Fındıkçı, 2009, 5). Bu tanımlara bakarak İKY'nin, örgüt içerisinde insan faktörünün oldukça önemli olduğu için, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda insan kaynağının etkili bir şekilde yönetilmesi olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt içerisinde üretimden pazarlamaya kadar geçen süreçte yapılan bütün işlemlerde başarıya ulaşmak, çalışanların özelliklerine bağlı olmaktadır. İKY'nin temel hedefi burada önemlidir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için İKY, çalışanlarını en verimli ve etkin bir biçimde çalıştırarak, çalışanların işe alımdan işten çıkışına kadar

geçen süreçte onlarla alakalı yaşanan problemlerin çözümünde etkiye sahip olacak yöntem ve yolları belli ilkelere göre uygulama amacına sahiptir (Sabuncuoğlu: 2009, 5). İKY'nin temel amaçları insan kaynağı oluşturmak, insan kaynağını geliştirmek, istihdam sağlamak ve istihdamı elde tutmaktır (Barutçugil, 2004, 39).

Stone (2007, 93)'e göre İKY'nin amacı bir bilim olarak, çalışanların iş hayatından memnuniyetini ve örgütlerin etkinliğini arttırmaktır. Palmer ve Winter ise (akt. Küçük, 2005, 250), İK'nın amacını, örgütsel amaçlara göre insan kaynağından etkili ve verimli bir şekilde faydalanmak, işgörenlerin gelişimlerinin sağlanması ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgütsel değişimi sağlayarak, bunun sürekli kılınması, öğrenen bir örgüt oluşturmak, işgörenlerin örgütsel bağlılığının artırılması şeklinde tanımlamaktadır. İKY bünyesindeki ilkeler ise şunlardır:

Eşitlik İlkesi: İşgörenlerin, işletme yönetiminin sağladığı olanaklardan herhangi bir engel ile karşılaşmadan eşit bir şekilde yararlanmasını ve işgörelere verilen fırsat eşitliğini ifade etmektedir. Eşitlik ilkesiyle işgörenlerin kariyer, terfi gibi imkanlardan yararlanma gibi konularda politik görüş, cinsiyet, dil ve din gibi farklılıklardan ziyade yetenek, beceri ve bilgi gibi unsurları ön planda tutarak, bütün işgörenlerin fırsatlardan eşit bir şekilde faydalanması anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle örgütteki terfilerin çalışanların yeteneklerine göre gösterdiği davranışlara göre, iş yerinde herhangi bir ayrıcalık ve farklılık gözetlenmeden yapılmasıdır (Dolgun vd., 2007, 20). İK yöneticileri örgütteki bütün çalışanlarına karşı eşit bir yaklaşım sergilediğinde, çalışanlar da örgüte daha fazla güvenmekte ve bağlılıkları artmaktadır. Bunun sonucunda da ortaya güvence ilkesi çıkmaktadır.

Güvence İlkesi: İşgörenin en doğal haklarından bir tanesi, çalıştığı yerden beklediği güvencedir. İşgörelere her çeşit şüpheden uzak, güven içerisinde çalışabileceği bir ortam hazırlandığı zaman işgören de kendisini güvende hissetmekte, sosyal ve ekonomik açıdan güvendiği bir örgütte daha verimli bir şekilde çalışmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009, 21-22). Güvence, işgörenlerin yaptığı işlerini ve işletmelerini benimsemelerini sağlamakta, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Dolgun vd., 2007, 21). Güvenceyle beraber işgörenin motive olması sağlanmakta, diğer çalışanlarla aralarında örgütsel bir uyum oluşturulmaktadır. Bunun yanında işgörenin iç

dünyasında yaşayabileceği güven problemi de aşılmakta, iş bilinci ve sorumluluğu arttırılmaktadır.

İnsancıl Davranış İlkesi: Örgütlerde rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için, örgütsel amaçlar ve işgörenler aynı doğrultuda bütünleşmelidir. Üretim sürecindeki esas unsur insan kaynağı olduğu için işgörenler, bir örgütte hem araç hem de amaç şeklinde görülebilmektedir. İşgörenlerin araç olarak görülmesi, işgörenden verimli bir şekilde yararlanılmasıyken; amaç olarak görülmesiye işgörenlerin düşünce, duygu, beklenti ve ihtiyaçlarına saygı duyulmasıdır (Dolgun vd., 2007, 21). Bütün işgörenlere eşit olarak yaklaşılması ve örgüt içerisinde değerli olduklarının yansıtılması, insancıl davranış ilkesinin gerekleridir. Hümanist bir yaklaşımın işgören ile işveren arasında bulunan sosyal konuma zarar vereceğini düşünmek yanlıştır. Bu durum, işgören ile işveren arasında bulunan ilişkiyi geliştirmekte, bunun sonucunda da işin kalitesini arttırmaktadır.

Verimlilik İlkesi: Verimliliğin arttırılması, örgütlerin temel amacıdır. Her daim örgütler, kaynakları etkin bir biçimde kullanmak ve verimliliği maksimuma çıkartmak istemektedir. İKY'de bulunan bu ilkeyse, işgörenlerin işe başlamasından işten ayrılmasına değin geçen sürede, işgörenlerin yeteneklerini ön plana çıkartacak şekilde geliştirilmelerini sağlamakta, işgörenlerden en üst düzeyde yararlanmayı hedeflemektedir (Dolgun vd., 2007, 21). İşgörenin sahip olduğu yeteneklere ve mesleki donanımına göre bir işte çalıştırılması ve bireyden maksimum miktarda yarar elde edilmesiyle, verimlilik ortaya çıkmaktadır.

Yeterlik (Liyakat) İlkesi: Yeterlik, işgörenin sahip olduğu işi en doğru şekilde gerçekleştirme kapasitesi ve işinde başarılı olması karşılığında işini hak etmesidir. İşin niteliğine göre, doğru işe doğru çalışanın seçilmesini sağlamakta, ortaya verimli bir işgören sistemi çıkartan uygulama ve kuralları içermektedir. Bu ilke, İKY'de başarı dışındaki ölçütlerin, ayrımcılığa yol açacağı nedeniyle kullanılmamasını savunmaktadır (Yüksel, 2003, 22-23). Bu ilkenin kapsamında, işin gerektirdiği niteliklere uygun işgörenlerin işletmeye katılmasıyla iş gücünün doğru yerde, zamanda ve şekilde kullanılmasıyla örgütlerin başarıya ulaşması mümkündür.

Kariyer İlkesi: İşgörenler örgütün amaçlarına ulaşması için çabalarırken, ayrıca kendileri de örgütte daha yüksek pozisyonlara gelmek isteyebilir. Bu istek kariyer sahibi olma, bireyin kendisine duyduğu saygı veya daha iyi bir maddi gelir elde etmek gibi pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir. Kariyer, hem kişisel bir çaba hem de örgütsel bir etkinliktir. İKY, işgörenlerin kariyerlerini geliştirmede, yönetmede ve planlamada önemli bir yere sahiptir (Eryiğit, 2000). Kariyer ilkesiyle işgörenler, gelecek dönemlerde üstlenecekleri görevleri konusunda kendisini yetiştirmektedir.

Açıklık İlkesi: Örgüt içerisinde işgörenler, yalnızca kendisine verilen sorumluluk ve görevleri gerçekleştiren kişi imajından sıyrılarak, işi yapma şekli, sonuçlanması, hedefleri belirleme gibi bilgileri de talep eder konuma gelmiştir. Açıklık ilkesinin kapsamında da bu durum vardır (Mercin, 2005, 131). İK fonksiyonlarının açıklık ilkesine göre yapılması, İK uygulamalarında başarıya ulaşmada etkin bir role sahiptir. Bu ilkeyle işgörenler çalıştıkları kuruma daha güvenerek yaklaşabilirler.

Tarafsızlık İlkesi: İKY, işgörenleri yönlendirirken ve değerlendirirken, tarafsız olmalı ve objektif bir şekilde yaklaşmalıdır. Tarafsızlık ilkesi, İKY'nin en önemli ilkeleri arasındadır (Argon ve Eren, 2004, 79). İKY, bu ilkeler doğrultusunda, hassas bir biçimde yapılmalıdır. Bahsi geçen bu ilkelerin kullanıldığı bir İKY, adil ve eşit bir sistemde bütünleşmekte, bu da işgörenlerin işten duydukları memnuniyeti arttırmakta, örgütün hedeflerine ulaşması daha kolay olmaktadır. Bu ilkelerin tümü önemlidir ve İK yöneticileri, çalışanları değerlendirirken bu ilkelerden yararlanmalıdır.

Örgütler İKY'ye stratejik bir bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Rennie'ye (2003) göre İKY, bir örgüt içerisinde çalışanlar yönetimindeki tüm faaliyetler, fonksiyonlar, uygulamalar, operasyonlar, prensipler, risk faktörleri, stratejiler ve kararlarla alakalı metotları içermektedir. Çalışanların örgüt içerisinde birbirleri ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi konusunun bütün boyutları ile ilgilenmektedir. Tüm faaliyetlere değer katmayı hedeflemekte, hizmet ve mal oluşturma sürecinde çalışanların iş yaşam kalitesini artırma ve değişen çevrede örgütsel başarının sürmesi konusunda yardım etmektedir.

Rennie tarafından yapılan bu tanım, İKY'nin, örgüt yönetme aşamasında sahip olduğu önemi vurgulamaktadır. İKY işlevleri gerçekleştirirken, taşıdığı bazı özellikleriyle çalışanlara ve örgüte önemli katkılarda bulunmaktadır. Fındıkçı'ya (2009) göre İKY'nin bu özellikleri şunlardır: İKY'nin temelinde işgören ilişkilerinin yönetilmesi vardır, işgörenlerin kişisel gelişimlerini sağlar, insan merkezli işlevleri içerir, örgüt kültürü oluşturulmasını ve işgörenler arasında bulunan bağlılığın gelişmesini sağlar, örgütte yaşanabilecek anlaşmazlıkların ortak hedeflere göre çözüme kavuşturur, örgüt ortamında insan ilişkilerine bir bütün şeklinde yaklaşır, örgütte motive eden bir iletişim sistemi kurar, işgörenleri iç müşteriler şeklinde değerlendirerek, verimi artırma amacıyla çeşitli stratejiler geliştirir ve işgörenlerin performans düzeyinin maksimuma ulaşması için gereken koşulları oluşturur. Görüldüğü üzere İKY, örgütler açısından oldukça önemlidir.

Seksenli dönemlerde çıkan ve insanı merkeze koyan İKY, örgütün insana karşı olan bakış açısının değişmesini sağlamıştır. İKY'ye geçilmeden önce bu görevi, örgütlerdeki personel yönetimi sürdürmüştür. Bu yönetim anlayışından insan kaynakları anlayışına geçiş ise uzun sürmüştür. Taylorizmin ürünü olan klasik personel yönetiminde örgütler bürokratik bir yapıya sahip özel bölümlerden oluşmaktaydı. Önceleri personel ile alakalı işleri muhasebe yürütmekteydi fakat işe alım ve seçilme, istihdam ve endüstri açısından işgücü faktörünü ayırt etmenin zor olması ve sürecin vakit alması yüzünden, Personel Bölümü adında özel bölümler kurulmaya başlanmıştır. Sanayileşmeden sonra bilgiye duyulan yoğun ihtiyaç, örgütlerin yenilik ve esneklik sağlayan bilgi işçisine ihtiyaç duymasına yol açmıştır. Daha nitelikli elemanlara gereksinim duyulduğu için oluşan bu yeni koşulların sonucunda, ortaya İKY çıkmıştır. İKY, işgücüne oldukça önem verdiği için, stratejik hedeflere ulaşma konusunda sahip olduğu rolün önemi zamanla daha iyi kavranmaya başlamıştır (Marrewijk ve Timmers, 2003, 173). Personel yönetimine kıyasla İKY, işleyiş ve yapı yönünden örgüte bütünlük kazandırmış, bölünmüşlüğü ortadan kaldırmıştır (Küçükönal ve Korul, 2002, 70).

Personel yönetimi ve İKY arasında bulunan farklılıklar açıktır fakat yine de göz ardı edilmemelidir. Proaktif bir yaklaşım olan İKY, yapılan planlama yaparak herhangi bir problemi önleyebilmektedir. Reaktif bir yaklaşım olan personel

yönetimiye, problemleri ortaya çıktıktan sonra ele almaktadır. Farklı fonksiyonlara sahip olan bu iki yaklaşım karşılaştırıldığında; personel yönetimi bir destek sistemiyken İKY, daha çok geliştirme ve eğitimle alakalıdır (Rennie, 2003, 10).

İKY yalnızca personel yönetimi faaliyetlerinin bir isim değiştirmesi olarak şeklinde değildir. İşlevleri ve kapsamı bir bütün şeklinde değişmiş; İKY, örgüt açısından stratejik ve önemli bir rol üstlenmiştir. Değişen şartlara uyum sağlayabilmek için personel yönetiminin yeterli olamadığı alanları geliştiren İKY, yönetim anlayışına yeni bir boyut kazandırmış ve yönetim bilimindeki yerini almıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İKY, örgütteki işlerini en uygun biçimde yürütmek ve örgütün varlığını sürdürmek için, çeşitli fonksiyonlara odaklanmaktadır (Saldamlı, 2008, 241). Bu temel fonksiyonlar şunlardır:

2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Örgütsel amaçlara ulaşmak için planlama yaparak gerçekleştirilen faaliyetleri neden, ne zaman, nasıl kimler tarafından ve nerede yapılacağını, sistematik bir düzende belirleme sürecidir (Erdem, 2004, 41). İK planlaması, örgütlerin ihtiyaç duyduğu, nitelik açısından geçerli, nicelik açısından yeterli, ekonomik açıdan hesaplı, zamanlama açısından uygun ve görev açısından tutarlı insan kaynağı elde etmektir (Gündoğdu, ve Devecioğlu, 2009). İK planlaması, örgütün bütün bölümlerinde çalışan insan kaynağını belirlediği için, İKY'nin en önemli fonksiyonları arasındadır. Bir başka ifadeyle, nitelikli işgörenlerin sağlanması açısından bir temel niteliğindedir. Planlama süreci, İKY için dikkat edilmesi gereken en önemli faaliyetlerden bir tanesidir (Ünal, 2002, 2).

İnsan kaynakları planlamasının, örgüt stratejilerine göre geliştirilmeleri gerekmektedir. Bu şekilde bütün İK uygulamaları; işe alım, kariyer gelişimi, eğitim, işten ayrılma gibi bütün faaliyetler, örgüt için gelecekte stratejik bir bakış oluşturacaktır (Simmons, Shadur ve Preston, 1995, 77). Bunun yanında İK stratejileriyle örgüt ortak noktada birleşmesi, örgütsel amaçlara ulaşmayı hızlandırmaktadır. İK planlamasıyla beraber örgüt içerisinde kimin ne işe yapacağı

bilindiğinden dolayı, yaşanacak karışıklıklar önlenmekte ve örgütsel hedeflerin etrafında bütünlük kurulabilmektedir.

Davis ve Werther'e (akt. Sabuncuoğlu, 2009) göre İK planlaması, örgüt açısından şu nedenlerden dolayı önemlidir: İK planlaması, işgücü yapısında oluşabilecek değişimleri önceden belirleyebilmekte, örgütün gereksinim duyduğu işgücü niteliklerini belirlemeye yardımcı olmakta, örgüt tarafından talep edilen niteliklerdeki işgücü ihtiyacını karşılamakta, işgücünün beceri ve bilgisinden etkin bir şekilde yararlanmakta, örgütsel verimliliğe daha kolay ulaşmayı sağlamakta, örgütsel planlama sürecine katkılarda bulunarak, bu süreci geliştirmekte, örgütteki bütün kademelerde bulunan insan kaynağı ve bu kaynağın yönetiminin etkinliğini arttırmaktadır.

2.2. İnsan Kaynakları Temin ile Seçimi

Örgüt stratejik bir şekilde yönetebilmek için uygun işgörenlerin uygun bir işe seçilmesi önemlidir. Örgütsel başarının yakalanması, işgörenlerin gösterdiği performansa bağlıdır. İKY, insan kaynağını temin etme ve seçim sürecini üç aşamada gerçekleştirir. İlk olarak iş başvuruları toplanmakta, daha sonra başvuran adaylar arasından, işin niteliklerine uygun adaylar seçilmekte, en son da bu adayların sosyalleşme süreci sağlanmaktadır. Bu şekilde yeni işgörenin işletmeyle bütünleşmesi gerçekleştirilir (Göksu ve Öz, 2008).

İKY'nin temin ve seçme sürecinde taşıdığı ilk amaç, aday ve iş arasında uyum olup olmadığını bulmaktır. Bu süreçte işe uygun elemanlar alındığında kişi örgüte katkı sağlayabilmekteyken; uygun olmayan elemanlar seçildiğinde örgütün performansı düşebilmekte, işle alakalı problemler yaşanabilmektedir. İşgören, işin gerektirdiği niteliklere sahip olduğu zaman daha verimli bir şekilde çalışacaktır. Çevresine ve işine uyum sağlayan işgören, örgüt kültürünü daha kolayca benimsemekte ve işi öğrenmeye hevesli olmaktadır.

İşgören temin ve seçme sürecinde İK yöneticileri, çok dikkatli olmalıdır. Gümüştekin ve Gültekin'e (2010) göre bu sürecin başarıya ulaşması için gereken faktörler şunlardır: Doğru bir iş analizi yapma, temin ve seçimi gerçekleştiren kişilerin

işletme hakkında yeterince bilgisi olması, bu süreci yönetecek kişilerin de doğru seçilmesi, örgütteki performans ve yetenek gibi konularla ilgili envanterler oluşturulması, dış kaynaklardan yararlanılırken, nitelikli adaylara ulaşabilmek için reklamlar verilmesi ve bu reklamların doğru seçilmesi, adayların objektif olarak değerlendirilmesi, doğru adayların doğru iş için seçilmesi, bu süreç için ayrılan bütçenin üzerine çıkılmaması, adayların sosyalleşme sürecinde işletmeyle bütünleşmesini sağlama, örgütte dış ve iç kaynaklarla alakalı bir veri tabanı oluşturma ve bu veri tabanının, bir rekabet avantajı sağlamasıdır. Tüm bu süreçlerin sonunda işe alınan işgörenler, işin niteliklerine uygun bir şekilde geliştirilmeli ve eğitilmelidir.

2.3. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi

Çalışanların, işlerin gereklerini ve nasıl yapıldıklarını öğrenmesi için, eğitime ihtiyacı vardır. Tüm çalışanların işini düzgün bir şekilde yapabilmesi için eğitim gereklidir. Eğitim temel bir yapıda olursa çalışanlar da, o yapıda kendilerine verilen sorumluluğu gerçekleştirmek için gereken koşulları öğrenmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki de bu durumdan olumlu etkilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında işgören eğitimi son derece önemlidir. Örgütlerin, eğitime önem vermemeleri durumunda, şiddetli rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını korumaları ve işgören verimliliğini artırmaları mümkün değildir. Örgütlerin iç ve dış çevreden gelen değişimlere karşı varlıklarını sürdürebilmeleri, nitelikli ve eğitilmiş işgücünü gerektirir. İşgücünün değişen koşullara uyum sağlaması ise işgören eğitimini ortaya çıkarmaktadır (Kieserman, 2008, 103).

2.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer planlama, işgörenin kariyerinde ilerlemesini sağlayan yolları ifade etmektedir. Bu süreçte işgörenlerin bireysel anlamda sorumluluk alması gerekmektedir ve kendi gelişimleriyle ilgili ihtiyaçlarıyla örgütün gereksinim duyduğu çalışan profili arasında bir uyum olması için gereken şartlar göz önünde bulundurulmalıdır (Anafarta, 2002, 125).

Kariyer planlama konusunda işgörenin net ve açık beklentiler içerisinde olması, iş yerinde sahip olacağı rollerin belirlenmesi, işgörenin yetenek ve ilgilerine

göre oluşmaktadır. İşgörenin kendi tercihini yetenek ve ilgilerine göre planlaması, kariyer planlamasının ilk basamağıdır. Bu aşamada İKY tarafından işgörene sağlanan destek, kişinin kendi kariyer planlamasıyla bütünleştiğinde, ortaya başarılı bir kariyer planlama süreci çıkmaktadır. İKY, işgören kariyer amaçlarına ulaşırken izlediği kariyer politikaları için devamlı araştırma yapmaktadır (Gümüştakin ve Gültekin, 2010, 6). İKY, işgörelere iş ile alakalı gereken tecrübeyi vermek ve işgörelerin ilerlemelerini izlemek için, kariyer planlama ve geliştirme programları hazırlamaktadır. İKY, kariyer yönetimiyle işgörelerin ihtiyaçlarını gerçekleştirme ve kariyer hedeflerine ulaştırma amacıyla gereken strateji ve planları oluşturmakta, kişinin kariyerinde ilerlemesi için ona fırsatlar sunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006, 144). Bu şekilde çalışanlar, başarılı bir kariyer yönetimiyle, hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir.

2.5. Ücret Yönetimi

Ücret, işgörelerin görevleri karşılığında aldıkları maddi kazançtır. Şenturan ve Mankan'a (2009) göre ücret, işgörelenin emeği karşılığında aldığı, sosyal ve ekonomik hayatında önemli olan bir unsurdur ve verimliliğe katkı sağlamaktadır.

İKY'nin temel fonksiyonlarından bir tanesi de ücret yönetimidir. İKY uygulamaları, örgütün tüm bölümleriyle ücreti ilişkilendirdiğinden dolayı, örgüt açısından ücret yönetiminin önemli büyüktür. Ücret yönetimi yapılırken, örgüt kültürüne ve yapısına uygun ücret sistemi belirlenmekte, bu sistemleri başarıyla uygulamak hedeflenmektedir (Şahin, 2010). İşgörelerin örgütsel bağlılıklarının artması ve motive olması için ücret yönetimi önemlidir. Ücret yönetiminde amaç, çalışanı örgütte tutmak ve motive etmektir.

İşgörelenin zihinsel ve bedensel bir emek karşısında elde ettiği maddi kazanç olan ücret, işgörelen açısından bir maliyet unsurudur. İKY tarafından gerçekleştirilen ücret yönetimi, bu açıdan da büyük bir öneme sahiptir. İKY'nin işi, bu iki taraf arasındaki dengeyi sağlamak ve etkin bir şekilde yönetmektir (Göksu ve Öz, 2008, 419- 420). Ücret yönetiminde, yetkinlikler, iş değeriemesi, ücret tespiti, eğitim, güncelleme, geribildirim, puanlandırma, değeriendirme ve iş tanımları gibi kavramlara

dikkat edilmektedir. Ücret yönetiminin başarıyla uygulanması için İKY ile diğer birimlerdeki yöneticiler bir uyum içerisinde çalışmalıdır (Ünsar, 2009, 53).

2.6. Performans Değerleme

Performans değerlendirme, İKY tarafından önceden belirlenen standartlar temelinde, işgörenlerin işlerini yaparken gösterdikleri performansın ölçülmesi sürecidir (Kara, 2010, 88). İKY'nin temelini oluşturan performans değerlendirme, performansın daha iyi olmasını sağlayan, işgörelere geribildirim sağlayan bir süreçtir (Helvacı, 2002, 158). Performans değerlemede amaç, performansları konusunda işgörelere geribildirim verme ve işgörelerin, örgütsel başarıdaki katkılarını arttırmaktır. Bu nedenle hem örgüt açısından hem de işgörelere açısından büyük öneme sahiptir (Bayram, 2006, 50).

Barutçugil'e (2002, 182) göre performans değerlemenin amaçları şunlardır: iş ve işgörelere ilgili doğru bilgilere ulaşma, iş doyumunu ve verimliliğin artırılması, ödül ve ücretlendirme standartları oluşturma, işgörelere özendirme sağlama, işgörelere gelişmesi ve eğitilmesi gereken yönleri belirleme, başarısız işgörelere başarısızlık nedenlerini bulma, odaklanmayı sağlayarak verimliliği arttırmadır. Bütün bunlar göz önüne alındığı zaman, örgüt açısından performans değerlemenin ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

3. EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Dünyada küreselleşmeyle birlikte hızını gittikçe artıran ekonomik dönüşüm ve değişim rüzgarları işletmeleri oldukça acımasız rekabet koşullarıyla karşı karşıya bırakmıştır. İşletmeler varlıklarını sürdürmek ve zorlu rekabet koşullarına uyum sağlamak için mevcut kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmanın arayışı içine girmiştir. Esnekleşen çalışma yaşamı nitelikli işgücü hareketliliğini de arttırmıştır. İşletmelerin yetenekli işgücü ihtiyacını organizasyon dışından sağlamanın ciddi maliyetlere yol açması, mevcut insan kaynağını işletmeler açısından önemli bir rekabet unsuru haline getirmiştir. Değişen ekonomik koşullara ayak uydurabilmek ve

paydaşlarının ihtiyaçlarına cevap verebilmek için işletmeler örgütsel eğitim ve gelişim faaliyetlerine daha çok önem vermeye başlamıştır.

3.1. Eğitim

İşletmeler açısından stratejik bir önem kazanan, aynı zamanda yaygın eğitimin bir kolu olan, hizmet içi eğitim olarak da adlandırılan işletmelerdeki eğitimin tanımlamalarına bakıldığında, işin gerektirdiği yetkinliklerin çalışanlarca öğrenilmesini kolaylaştırmak için işletme tarafından planlanmış etkinlikler olarak ifade edildiği görülmektedir (Noe, 2009, 4). Bir başka tanıma göre; özel ve tüzel kişilere ait işletmelerde, belirli bir maaş ya da ücret karşılığında işe alınmış çalışanlara görevleriyle ilgili gereken bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak amacıyla uygulanan eğitimlerdir (Taymaz, 1997, 4).

Eğitim kısaca bir değişim sürecidir. Bu süreç bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında gözlemlenen gelişimdir. İşletmede gerçekleşen bu değişime adaptasyonun en geçerli yolu sürekli ve planlı eğitimlerdir (Sabuncuoğlu, 2012, 124).

Daha kapsamlı tanımlama ile eğitim, bireylerin ve onların oluşturduğu grupların işletme içerisinde üstlendikleri görevleri veya gelecekte üstlenecekleri görevleri daha verimli bir şekilde yapabilmeleri için, mesleki bilgilerini geliştiren, doğru karar alma, tutum, davranış ve alışkanlıklarında olumlu ilerlemeler yapmayı amaçlayan bilgi ve becerilerini arttıran eğitsel uygulamaların tümü olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2012, 125).

Eğitim için yapılan yatırım, bireye, işletmeye ve sosyal sorumluluk anlayışıyla aynı zamanda topluma yapılan yatırımdır. İşletmelerde eğitime ayrılan bütçelerin artması, insana ve işgücüne verilen önemin arttığının ve insan faktörünün verimlilik üzerindeki etkisinin gün geçtikçe farkında olunduğunun bir göstergesidir (Özçelik, 2015, 162).

3.2. Geliştirme

Geliştirme genellikle eğitim ile aynı anlamda kullanılsa da ikisi farklı kavramlardır. Eğitim; çalışanların işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda

eğitilmesi, yönlendirilmesi olarak tanımlanırken; geliştirme, çalışanların işletme içinde gelecekte üstlenecekleri görevlere hazırlanması, şu an mevcut olmayan yeteneklerinin ve becerilerinin kazandırılmasına yönelik uzun vadede gerçekleşen, iş tecrübesine dayanan, zaman zaman da planlı değişim ve gelişim süreci olarak ifade edilmektedir. Geliştirme uygulamaları işletmenin çevresindeki sürekli değişen koşullara, sektörel yeniliklere ve rekabet ortamına uyumunu kolaylaştırır (Noe, 2009, 309).

Geliştirme programlarının hedef kitlesi çoğunlukla yönetici pozisyonundaki çalışanlardır. Bu yönüyle geliştirme, yöneticinin yaptığı işi ve işletmesini daha profesyonel ve kapsamlı bir bakış açısıyla değerlendirmesini sağlar. Başka bir tanımla geliştirme; yöneticinin işletmede doğru işler yapması için değiştirilmesidir (Baraz, 2013, 88).

Eğitim, işletmedeki çalışanlar için gerekli olan ve yapacağı iş ile ilgili tecrübelerin kazanılmasını amaçlayan, işin bugünkü süreçlerinin öğrenilmesine odaklanan etkinliklerdir. Geliştirmenin ise temelinde ve devamında eğitim uygulamaları yer almaktadır. Geliştirme, eğitim yoluyla edinilen bilgilerin tamamlanmasını amaçlar. Her ne kadar geliştirme uygulamalarına katılım gönüllülük esasına dayansa da çalışanların hedeflenen başarı ve performans düzeyine ulaşması için eğitim programlarına katılımının ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Nihayetinde; eğitim ve geliştirme birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar olmaktan öte, birbirlerini bütünleyen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012, 125).

3.3. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları

İşletmelerin var oluş amacı; verimliliği yükselterek sürdürülebilir karlılığa ulaşmaktır. İşletmeler işgücünün de içinde yer aldığı mevcut kaynaklardan maksimum düzeyde yararlanmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda eğitim ve geliştirmenin en temel amacı da; işletme ve çalışanlar arasında hedef-amaç birlikteliğinin sağlanması yönelik politikalar oluşturmaaktır.

Daha kapsamlı bir ifadeyle işletmelerde eğitimin amacı, çalışanların yaptıkları iş ile ilgi bilgi ve yeteneklerini geliştirmek, personeli güçlendirmek ve organizasyonla bütünleşmelerini sağlamak, karşılaşılabilecek sorunları anlamalarına ve onları pratik çözümler üretmeye yöneltmektir (Özçelik, 2015, 167).

İşletmelerde eğitim ve geliştirmenin genel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2012, 128-129).

- Üretilen mal ve hizmetlerde nitelik ve kaliteyi yükseltmek,
- En uygun maliyetle en yüksek verimliliği sağlamak,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı farkındalığı artırarak, işçi sağlığı ve iş güvenliğini korumak,
- Hammadde, malzeme ve enerji israfını önleyerek, optimum stok düzeyi ile üretimi sağlamak,
- İşletmenin içerisinde bulunduğu çevredeki gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak ve yeni üretim modellerinin geliştirilmesine yönelik politikaları planlamak,
- Çalışanlara iş ile ilgili bilgi, beceri ve davranışlar kazandırmak ya da geliştirme yoluyla kariyerlerinde ilerlemelerine olanak sağlamak,
- Organizasyonda etkin zaman yönetimini sağlamak,
- İşyerinde bulunan makine ve teçhizatın rasyonel kullanılması,
- Çalışanlar arasındaki iletişim, işbirliği ve dayanışmayı artırarak güçlü bir kurum kültürü oluşturmak,
- Çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirerek, motivasyon ve iş tatmini sağlamak,

3.4. Eğitim ve Geliştirmenin Yararları

Bilgi temelli teknolojilerin hakim olduğu günümüz piyasa koşullarında çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi, işletmeler açısından stratejik önem

kazanmıştır. Ancak eğitim ve geliştirmeden beklenen faydanın sağlanabilmesi, işletmenin belirlenen amaçları doğrultusunda oluşturulacak planlı programlar ve sonrasındaki uygulamaların bu amaçlara ne derece ulaşılabildiğine bağlıdır. Doğru planlanmış ve uygulanmış eğitim etkinlikleri hem iş görenlere hem de işletmelere ciddi katkılar sağlamaktadır.

Eğitim ve geliştirme uygulamalarının örgütsel ve bireysel yararları (Bingöl, 2016, 26-27):

- ğrenme süresini kısaltır,
- İş verimliliğinde artış sağlar,
- İşletmede srekliplik ve esneklik sağlar,
- İşletmede gözetimin azaltılmasını sağlar,
- Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri gelişir,
- İşletmelerde karar alma ve problem çözme yeteneğini artırır,
- Çalışanların iş tatmini yükselir,
- İşçi ve işveren arasındaki iletişimi güçlendirir,
- Yetenekleri geliştirilen çalışanların kariyerlerinde yükselmesine katkıda bulunur.

Sonuç olarak uygulanan eğitim ve geliştirme etkinlikleri kazan-kazan prensibiyle hem organizasyonun, hem de personelin niteliğini artıran ve katma değer yaratan bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

4. EğİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ PLANLAMA SRECI

Eğitim, işgücünün mevcut beceri, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için uygulanan sistematik bir süreç şeklinde olan eğitim ihtiyaç analizi, eğitim uygulama ve değerlendirmeyi içermektedir. Örgüt içerisinde eğitim faaliyeti uygulanırken tüm

aşamalara gereken önem verilmelidir. Eğitimin başarıya ulaşması için bu süreçleri dikkatli bir şekilde uygulamak gerekmektedir (Soysal ve Kılınç, 2016).

4.1. İnsan Kaynakları Eğitim Politikalarının Belirlenmesi

Eğitim politikası, işgörenlerin katıldığı geliştirme ve eğitim faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için, örgüt tarafından kendisine has eğitim gerekçelerinin ne olduğunu ifade ederek, eğitim uygulamaları oluşturulurken kullanılan kuralların sözlü ve yazılı bir şekilde belirlenmesidir. Bu politikaların belirlenmesinden sonra örgüt, bu politikaları izlemekte, buna göre eğitim faaliyetlerini planlamakta ve uygulamaktadır. Bu politikalar, eğitimin ilk aşamasıdır. Örgütler bu kapsamda İK eğitim fonksiyonu uygulamadan önce, genel anlamda bir eğitim politikası belirlemelidir. Eğitimin başarılı bir şekilde yapılması ve faydalı olması için, örgütün genel politikaları ve eğitim politikaları uyumlu olmalıdır (Kaynak vd., 2000, 174- 175).

Barutçugil'e (2004) göre eğitim politikaları, örgüte pek çok fayda sağlamakta, çeşitli amaçlara sahip olmaktadır. Eğitimin amaçlarını oluşturan eğitim politikaları, eğitim faaliyetlerini geliştirme ve yürütme amacıyla gereken prosedürleri hazırlamakta, prosedürlere uyumladığı zaman yapılacakları belirtmekte, eğitim biriminin dışındakilerin eğitim sürecinde taşıdığı sorumlulukları belirlemekte, üst yönetimin eğitim politikalarına destek vermelerini ve katılmalarını sağlama, bunun için gereken birimlerin arasında bir koordinasyon kurma, eğitim sonuçlarını anlaşılır ve açık bir şekilde benimsemeyi sağlama, eğitim için ayrılmış olan kaynaklardan en fazla yarar sağlanmasının sonucunda kazanımları arttırma gibi pek çok faydaya sahiptir. Örgütler, eğitim politikalarını anlaşılır olarak belirlediği zaman eğitim sürecindeki diğer aşamalar da, sağlam bir temel üstünde ilerlemektedir. Örgütler bu şekilde eğitim faaliyetlerinin etkili olmasını sağlamaktadır.

4.2. İnsan Kaynakları Eğitim İhtiyaç Analizi

İK eğitim ihtiyaç analizi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için kullanılan analizlerdir. Bu analiz, bir örgüt içerisinde personel eğitimi stratejisi ve genel işletme stratejilerinin doğrultusunda, profesyonel bir işgören grubu oluşturma sürecinde atılan ilk adımdır. Analizle birlikte işgörenlerin öğrenme ihtiyacı

belirledikten sonra bu süreci planlama, uygulama ve değerlendirme, sistematik bir döngü halinde gerçekleşmektedir (Goulda vd., 2004, 471).

Eğitim ihtiyaç analizleri, örgüt açısından eğitimin bir ihtiyaç şeklinde olduğunun onaylanması ve program içeriğinin belirlenmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler şeklindedir. Öğrenme hedeflerini ve eğitim verilecek alanları belirleyen eğitim ihtiyaç analizi, eğitimde kullanılacak metotların uygulanmasını da takip edecek taslaklar içermektedir. Analiz, örgüt ihtiyaçları doğrultusunda doğru olarak belirlendiği zaman, örgütteki bütün eğitim faaliyetleri açısından bir temel haline gelmektedir. Eğitim ihtiyaç analizini duyarlı ve dikkatli bir şekilde yönetmek, örgüt başarısı ve çalışanların öğrenmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu analizde amaç, çalışanlardaki yetersiz becerileri gidermek için gereken eğitim ihtiyaçlarını tespit etmektir. Analizin sonuçlarına göre de eğitimin kapsamının ne olacağı ve niteliği belirlenmektedir (Pavel, Lavrin, ve Orosz, 2006, 278). Analizin en genel amacı, örgütsel ve bireysel gelişimi sürekli kılmak için örgütteki eğitim ihtiyaçlarını belirleme ve eğitim uygulanırken ortaya çıkan problemleri çözmek için çözümler sunmadır. Eğitim ihtiyaçları belirlenirken eğitimin gerekliliğini, örgüt ve birey açısından olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Şencan ve Erdoğan (2001, 21), örgüt ve birey açısından eğitim ihtiyacını şu şekilde belirtmişlerdir:

Örgüt Açısından Eğitim İhtiyacı:

- İşe yeni başlayan işgörenlerin işe alıştırılması,
- Örgütün yeterli olmadığı alanları iyileştirerek, faaliyetlerine devam etmesi,
- Nitelikli ve becerikli işgörenlerin geleceğe hazırlanması,
- Hukuki, sosyal ve ekonomik gelişmelere uyum sağlanması,
- İşgörenlerin performanslarını artırma amacıyla motivasyon sağlanmasıdır.

İşgören Açısından Eğitim İhtiyacı:

- İşgören yetersizliğin giderilmesi,
- İşgörenler için daha cazip ve iyi bir işin oluşturulması,
- Kariyer planlamasının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi,

- İşgörenlerin işletme ile bütünleştirilmesi gibi faktörler, örgütlerin eğitim ihtiyacını oluşturmaktadır.

İhtiyaç analizi, örgütteki eğitim ihtiyaçlarını karşılama ve eğitim uygulanırken ortaya çıkan problemlere cevap arayan bir süreçtir. İhtiyaç analizi, üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar örgütsel analiz, iş analizi ve kişi analizidir. Eğitim programlarının geneline etki eden analiz sürecinde, sistematik bir analiz oluşturulması büyük bir öneme sahiptir (Arthur, Bennett, Edens, ve Bell, 2003, 235). Porche (Akt. Karacaoğlu, 2009, 6) ise ihtiyaç analizinin analiz öncesi, analiz ve analiz sonrası şeklinde üç aşamadan gerçekleştiğini belirtmektedir;

- **Analiz Öncesi:** Eğitim ihtiyacını tespit etmek için ilk olarak bir plan hazırlanmalıdır. Analiz öncesi süreç plan dışında ihtiyaç analizinin neden yapıldığı, analizin sınırları, ihtiyacın belirleneceği nokta ve alanların tanımlanması, bilgi toplama yöntemleri, mevcut kaynakların belirlenmesi gibi faaliyetler içermektedir.

- **Analiz Aşaması:** Eğitim için gereken bilgileri toplama, birincil, ikincil ve üçüncül olmak üzere ihtiyaç türünü tanımlama, ulaşılan bilgileri toplama ve analiz yapma aşamasıdır.

- **Analiz Sonrası:** Ulaşılan analizlerin eldeki bilgiler ve gereksinim duyulan bilgiler arasındaki farkı giderme amacıyla yapılması, çözüm önerileri sunma, bu önerileri uygulamak için plan hazırlama ve sonuçları yayınlama gibi faaliyetler içermektedir.

Noe'ye (2009, 55) göre eğitim ihtiyacını belirleme süreci, eğitimin gerekip gerekmediğini belirleyen aşamadır. İK eğitim ihtiyacını belirleme sürecinde hem performans değerlendirme fonksiyonu kullanmakta hem de örgütün dış ve iç çevresindeki uyarıları göz önünde bulundurmaktadır. Bunun yanında İK, planlama fonksiyonunu kullanarak örgütün amaçları kapsamında belirtilen işler ve bu işlere uygun beceri ve bilgiye sahip çalışanları değerlendirdiği için, bu fonksiyondan yardım alarak da eğitim ihtiyaçları belirlenebilmektedir. İşgörenlerin eksik olduğu beceri ve bilgiler tespit edildikten sonra çalışanların hangi eğitime, hangi alanda ve ne kadar

ihtiyaç duyduğu belirlenmektedir. Eğitim ihtiyaç analizi, bu bağlamda örgüt içerisinde önemli bir süreçtir (Nemli, 2004, 43- 44).

4.2.1. Örgüt Düzeyinde Eğitim İhtiyacı Analizi

Örgütün amaçlarına ulaşmasına etki eden faktörler tespit edildiğinde, örgütsel analiz de başlamış olmaktadır. Örgütsel analiz, örgütün kaynakları, amaçları, eğitim transferi, eğitimi sınırlandıracak dış ve iç faktörleri içermektedir. Eğitim ihtiyaç analizinin yapılması için örgütteki bütün aşamalar izlenmekte, performansın düşük olduğu alanlarla bu düşüklüğe yol açan etkenler belirlenmektedir. Örgütsel analiz kullanılarak eğitim ihtiyaçları belirlenirken örgütün strateji, amaç, vizyon ve misyonları da bu süreçte göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütü meydana getiren bu etmenler, tüm çalışanlar ve bölümler için yol göstericidir ve eğitim ihtiyaç analizleri belirlenirken bu sürece yardım edebilmektedir (Kahraman, 2000, 33-34).

Örgütsel analizle beraber, eğitim faaliyeti yapılacak örgütsel ortama odaklanılmaktadır. Başka bir deyişle örgütteki iş stratejileriyle eğitim faaliyetlerinin uygun olması, yönetim desteği alınarak eğitim uygulamaları yapılması, eğitim için ayrılan kaynakların belirlenmesi gibi unsurlar, örgütsel analizi oluşturmaktadır (Noe, 2009, 55).

Örgütsel analiz, örgütteki etkinlik durumuna bakarak hangi alanlarda eğitimin gerekli olduğunu ve eğitimin şartlarını belirlemek için; örgütsel amaçları, küresel pazarların öneminin artması, örgütün otomasyon ve teknolojik değişim sıklığı, çalışanların demografik yapısı, çevresel etkileri, ekonomik çevrenin durumu ve maliyet üstündeki etkisi, örgütün kaynakları ve iklimi gibi pek çok faktörü dikkate almaktadır. Örgütün strateji, amaç, vizyon ve misyonlarının analizi, örgütün kültür ve ikliminin analizi, verimlilik ve etkinlik analizi, dış çevre analizi ve insan kaynağı analizi, yapılan analizin türleridir (Özçelik, 2015, 167).

Örgüt düzeyinde yapılmakta olan eğitim ihtiyacı analizi, bütün örgütsel analiz süreçlerini kapsamaktadır. Bu analizlerin sonucunda örgütte eğitime gereksinim duyulan noktalar, örgütsel düzeyde belirlenmektedir. Uygulanacak eğitim faaliyetleri ile örgütün amaçlarına ulaşması konusunda katkı sağlanmaktadır.

4.2.2. İş Düzeyinde Eğitim İhtiyacı Analizi

İş analizi, işle ilgili bilgiler toplanması ve iş bilgisi analizine ulaşılmasını sağlayan bir süreçtir. İş analiziyle temel eğitim ihtiyaçları, iş ilişkileri ve iş ortamı gibi işlemler konusunda bilgi sağlamak mümkündür. İş analizi, bütün İK uygulamalarının merkezinde olan, örgütteki faaliyetlerin etkili bir biçimde gerçekleşmesini sağlayan analizler bütünüdür (Singh, 2008, 87).

Tutarlı ve sağlıklı iş analizleri, örgüt tarafından uygulanan eğitim faaliyetinin başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu tür ihtiyaç analizinde, örgütteki bütün bölümlerde yapılan işler ve bu işlerin gereklerine odaklanılmaktadır. İş analizleriyle, örgüt içerisinde yapılan işler ve bu işler yapılırken, işi yapan çalışanların taşınması gereken yetenek, nitelik ve bilgi düzeyleriyle ilgili bilgi elde edilmektedir. Ayrıca çalışanların, işin gerektirdiklerini yapabilmesi için gereken standart performans belirlenmekte, bu standartlara göre işlerin yapılma şekli belirlenmekte, etkin bir performans sağlamak için çalışanın taşınması gereken beceri ve bilgi özellikleri analiz edilmekte, işgörenin eğitim eksikliği yüzünden yaşadığı problemler tespit edilmektedir (Çelikten, 2005, 128-129). Bu açıdan iş analizi süreci çok önemlidir.

İş analizleri ve örgütsel analizle çalışanların görevleri ve iş ortamlarıyla ilgili bilgi elde edilmektedir. Bu analiz süreçlerindeki en önemli nokta, eğitim alacak çalışanlar için gereken yetenek, beceri ve bilgilerin belirlenmesidir. Bu bağlamda işgörenin, işin tanımını ve gereklerine göre taşınması gereken beceri ve bilgi düzeyiyle çalışanın mevcut beceri ve bilgi düzeyi arasında fark varsa, bu farka eğitim ihtiyacı denilmektedir. Eğitim ihtiyacı, bilgi çağındaki değişimin hızlı olması sonucunda, örgütler için daha da önemli hale gelmiştir. Eğitimin başarılı olması, eğitim ihtiyacını doğru bir şekilde tespit etmeye ve doğru bir analizin yapılmasına bağlıdır. İş analizlerine göre yapılmayan eğitim ihtiyacı araştırması, örgütün para, emek ve zaman kaybetmesine yol açacaktır. Bu kapsamda örgütler tarafından yürütülen eğitim çalışmaları, iş analizi sonucunda ulaşılan bilgilere göre yapılmalıdır. Bu şekilde israf ve gereksiz çabanın önüne geçmek mümkündür (Gülten, 2007, 15).

4.2.3. Kişi Düzeyinde Eğitim İhtiyaç Analizi

Çalışan yani kişi düzeyinde yapılan eğitim ihtiyaç analizi, işgörenin kariyer gelişim planları, ihtiyaçları, değerleri ve mevcut performansını içeren analizler yapılmasını sağlamaktadır. Bu süreç içerisinde işgörenin ihtiyaçları ve değerlerine dikkat verilmesi, kişinin iş değerleriyle uyumlu olması açısından önemlidir. Kişisel analiz, işgörenin bir işi nasıl yaptığı ve hani işgörenin hani eğitime ihtiyaç duyduğu konusunda bilgi vermektedir (Özçelik, 2015, 168).

Kişi düzeyinde eğitim ihtiyaç analizi, işgörenin potansiyel performansı ve mevcut performansı ele alınarak, eğitim ihtiyaçlarını tespit etmektir. Kahraman'a (2000) göre eğitim ihtiyacını belirlemek için kişi analizi kullanılacaksa, şu yöntemler izlenmelidir; işgörenlerin mevcut performansları ve istenen performans düzeyi arasında bulunan fark değerlendirildikten sonra, eğitim ihtiyacını belirlemek mümkündür. İşgörenlerin eğitime gereksinim duydukları konuların ne olduğu konusunda anket yaparak, işgörenlerin kendisi tarafından eğitim ihtiyacı belirlenebilmektedir. Astları tarafından değerlendirilen yöneticilerin, örgütte bulunan diğer yöneticilere kıyasla daha düşük puan aldığı alanlar belirlenebilmektedir. Bir başka deyişle, tutum ölçekleri kullanarak, yeterlilik temelli değerlendirmeler yapılabilmekte, işgörenler için özel gelişim planları oluşturulabilmektedir. Uzmanlık alanlarına göre ayrılan bu değerlendirmede bir işin gerekleri için çeşitli beceriler belirlenip, yeterlik formları oluşturmak mümkündür.

Eğitim ihtiyacını belirleyen kişi analizi, iş analizi ve örgütsel analizle birlikte örgütler, kendisi için en iyi olan eğitim uygulamasını bir bütünlük içerisinde belirleme şansına sahip olmaktadır.

4.3. İnsan Kaynakları Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Yöntemler

İşgörenlerin gereksinim duyduğu eğitimleri belirlemek için eğitim ihtiyaç analizi yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. Bu yöntemlerle de eğitim başlıklarının seçilmesi ve içeriklerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çeşitli yöntemler kullanabilen örgütler, bu yöntemlerin sonucunda ulaştığı bilgileri kullanarak eğitim programları hazırlayabilmekte, örgütün performansını arttırabilmektedir. Analizin hazırlanması için hangi yöntemlerin kullanılacağı bütçeye,

zamana ve insan kaynağına göre belirlenmektedir. Analiz yapılırken doğru bilgilere ulaşabilmek için birden fazla analiz yönteminin kullanılması mümkündür (Kahraman, 2000, 36). Bu yöntemlerden bazıları şunlardır:

4.3.1. Gözlem

Gözlem yöntemi, eğitim ihtiyaç analiziyle ilgili yöntemler arasında en fazla kullanılanlardan bir tanesidir. Bu yöntemle işgörenler çalışırken gösterdikleri iş davranışları ve iletişim becerileri gözlemlenmekte, bireyin hangi alanlarda eksik olduğu belirlenebilmektedir. Gözlem yöntemiyle yöneticiler, astları ile iletişim kurarken ya da işyerinde dolaşırken, işgörenlerin eğitim gereksinimlerini kolayca fark edebilmektedir (Kahraman, 2000, 39).

İş ortamıyla alakalı bilgiye ulaşılması ve herhangi bir kesinti yaşamadan toplanmayı sağlaması, bu yöntemin avantajları arasındadır. Dezavantajlarıysa usta ve dikkatli gözlemciler gerektirmesi, gözlem sürecini duyan işgörenlerin, davranışlarını değiştirmesi ve farklı davranışlarda bulunabilmesidir (Noe, 2009, 59). Bu yöntemle eğitim ihtiyaçları tespit edilirken en önemli nokta, çalışanların iş ortamında, düşük maliyetle ve kolayca bilgilerinin elde edilebilmesidir. Fakat eğitim ihtiyaçlarını gözlem yöntemi ile başarıyla belirlemek için bilgiler toplanırken gözlemciler çok dikkatli davranmalıdır. Bilgileri yorumlamadan kaydetmek, bu yöntemdeki en önemli hususlardan bir tanesidir (Arıkan, 2000, 94).

4.3.2. Görüşme (Mülakat) Yöntemi

Eğitim departmanında çalışanlar, diğer bölümlerdeki yöneticilerle görüşerek, eğitim gereksinimi olanlarla ilgili bilgi toplayabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006, 80). Görüşmeyi yapan taraf, yönetici ve çalışanların tamamı ya da bir bölümü temsil eden bir grup ile görüşmekte, eğitim ihtiyaçları konusunda analiz yapabilmektedir (Kahraman, 2000, 39). Görüşme sırasında, görüşülen kişi ve görüşmeyi yapan arasında iyi bir iletişim kurulduğunda, anket yöntemine kıyasla, verilen cevapların doğru olma ihtimali daha fazla olmaktadır. Ancak görüşme yöntemi, yüksek bir maliyeti olan ve zaman alan bir yöntemdir (Altunışık vd., 2004, 85- 86).

4.3.3. Odak Grup Toplantıları

Bu yöntemle hem anketler hem de birebir görüşmeler için temel oluşturulabilmekte, sistematik bir şekilde bilgi toplanabilmektedir. Aynı seviyede olan ve aynı tarz performans problemi yaşayan çalışanların odak grup toplantılarında bir araya gelerek baskın bir grup haline gelmelerinin önlenmesi gerekmektedir. Çatışmaları önlemek için bu noktaya özellikle dikkat edilmelidir. Bu yöntemle bilgi elde etmek uzun zaman almaktadır (Kıngır ve Taşkıran, 2006, 197).

4.3.4. Anket

Anket yöntemi, ekonomik ve hızlı olduğu için, eğitim ihtiyaçları belirlenirken kullanılan bir yöntemdir. İhtiyaç analizlerini tespit edebilmek için ilk olarak anket formu hazırlanmakta, çalışanlara gönderilmektedir. Çalışanlar bu formları doldurduktan sonra formlar yeniden eğitim bölümüne gönderilmekte; ankette ulaşılan sonuçlara göre uygulanacak eğitim belirlenmektedir (Bayraktaroğlu, 2006, 80).

Anket yöntemiyle beraber büyük ölçekli firmaların kısa süre içerisinde bilgi toplaması sağlanmakta, çalışanlar, başkalarının düşüncesinin etkisi altında kalmadan, kendi düşüncelerini belirtebilmektedir. Odak grup ve görüşme yöntemiyle ulaşılan bilgileri ankette kullanmak mümkündür. Bu şekilde odak grup ve görüşme yöntemlerinde, görüşmeyi yapan kişinin soruyu sorma biçiminden ortaya çıkan önyargılar, anketle giderilebilmekte ve ortaya sayısal sonuçlar çıkabilmektedir. Örgüt yeterli bir teknik bir altyapıya sahipse anketler, e-posta ya da internet aracılığıyla çalışanlara doldurulabilmekte, analizin daha kısa sürece tamamlanması sağlanabilmektedir (Özdemir, 2002, 6).

4.3.5. Karşılaştırmalı Performans Değerleme Yöntemi

Performansın değerlendirilmesi yöntemiyle çalışanların, daha önceden belirlenen standartlar çerçevesinde gösterdiği verimlilik, etkinlik, davranış, tutum, yeniliklere uyum ve başarısı karşılaştırılmakta, performansı ölçülmekte ve yapılan değerlendirmenin sonucunda, eğitim ihtiyaç analizi belirlenmektedir (Kıngır ve Taşkıran, 2006, 198). Bu değerlendirme yapılırken eğitim birimleri ve yöneticiler arasında etkin bir iletişim vardır. Yöneticinin değerlendirdiği astlarla ilgili sonuçlar

tablolaştırılmakta, bu tablo eğitim birimiyle paylaşılmakta, eğitim birimi de bu sonuçlara göre eğitim ihtiyacını belirlemektedir (Bayraktaroğlu, 2006, 81).

4.3.6. Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu

Çalışanların gereksinim duyduğu eğitimi belirlemek için üstler, en doğru bilgiyi verebilecek kişilerdir. Eğitim ihtiyaç formunda çalışanların yeterli olmadığı alanları belirten üstler, eğitim birimlerine bu konuda yardım edebilmektedirler (Sabuncuoğlu, 2009, 136).

4.3.7. İşletme Kayıtları

Devamsızlık oranı, bütçe, örgüt politikası, el kitapları ve örgüt şeması gibi veriler, işletme kayıtlarını oluşturmaktadır. Bu verileri kullanarak eğitim ihtiyaç analizlerini yapmak mümkündür. Bu kayıtlara kolaylıkla ulaşılabildiği ve objektif olduğu için, işletme kayıtları eğitim analizinde sık sık kullanılmaktadır. Fakat geçmişle ilgili bilgiler içermesi, büyük bir dezavantajdır. Yetenekli analizcilerle beraber örgütler, bu bilgilerin geleceğe yönelik bir şekilde kullanılması sağlanabilir (Kahraman, 2000, 39).

4.3.8. Psikoteknik Test Yöntemi

Bu yöntemde, çalışanlara iş profillerine göre yetenek, bilgi ve zeka testler, uygulanmakta, yapılan testlerin sonucuna göre de eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir. Belirlenmiş olan standart puanları geçen çalışanlara eğitim programı uygulanmamakta, bu puana ulaşanlarsa kısa süreli bir eğitim almakta, standardın altında olanlarsa, ihtiyaçlarına göre ayrıntılı bir programa alınmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009, 140- 141).

4.3.9. Danışman

Eğitim bölümü olmayan firmalar, eğitim ihtiyaçlarını tespit edebilmek için dışarıdan bir danışman getirmektedir. Bu danışmanlar eğitim ihtiyaç analizleri yaparken örgüte karşı tarafsız olduklarından dolayı, yapılan değerlendirmeler daha objektif olmaktadır. Ancak bu danışmanlar örgütü tam olarak tanımadığı için çeşitli sorunlar da yaşayabilmektedir (Kahraman, 2000, 40).

Tüm bu bilgi toplama yöntemleri ile beraber yapılan analizin sonucunda elde edilen veriler, gelecekte uygulanabilecek benzer niteliklere sahip eğitim programları için de karşılaştırma yapılarak kullanılabilir. Yapılan karşılaştırmalarla problemler alanlar ve güçlü taraflar belirlenmekte, bu analizlerin gelecekteki eğitim programlarını uygulayacak eğitmenlere yardımcı olması sağlanmaktadır (Al-Ajlouni, Athamneh, ve Jaradat: 2010 : 56).

Eğitim ihtiyaç analizlerini belirlerken örgütler, kendi yapısına en uygun olan yöntem veya yöntemleri kullanmalıdır. Bu yöntemler sonucunda ulaşılabilecek bilgilere göre bir eğitim programı belirlediği için, bu noktada bilgilerin güvenilirliği kritik bir öneme sahiptir.

4.4. İnsan Kaynakları Eğitim İhtiyaç Analizinin Faydaları

Eğitim ihtiyaç analizi, örgütlere pek çok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar; eğitimin örgütün amaçlarına hizmet etmesi, çalışanların kariyer planlarına göre yetiştirilmesi, çalışanların örgütsel ve bireysel performanslarının yükseltilmesi, doğru alanlarda eğitim yatırımı yapılması, kaynakları verimli bir şekilde kullanarak israfı önlemesi, eğitime aktif bir katılım sağlanması, çalışanların ihtiyaç analiz sürecine dahil edilmesi, iş sürecinde ortaya çıkan problemlere çözümler önerilmesi, işe transfer oranının yükselmesi, daha önceki eğitimde karşılaşılan güçlükler belirlenerek, yeni eğitimlerde bu zorluklar karşısında hazırlık yapılmasıdır (Özdemir, 2002).

Al-Khayyat'a (1998) göre eğitim ihtiyaç analizi, çeşitli faydalara sahiptir. Eğitim programlarının içeriklerini belirleme, öncelikleri belirleme, programların arkasındaki eğitim seçimleri ve öncelikleri keşfetmeyi sağlama, gereken kaynakların ne olduğunu anlama, eğitimin ne zaman uygulanacağını belirleme, eğitimden beklenen faydayı arttırma, çalışanların gereksinimlerine göre eğitim uygulanmasını sağlama ve eğitimi amaçlarına ulaştırma gibi pek çok faydası vardır. Analiz sonucunda ulaşılan verilere dayanarak yapılan eğitimden daha verimli sonuçlar alınması mümkündür.

4.5. İnsan Kaynakları Eğitim Plan Ve Programlarının Hazırlanması

Planlama, örgütün amaçlarının ve amaçlara ulaşmak için yapılması gereken faaliyetlerin kim tarafından, nerede, nasıl ve ne zaman yapılacağını önceden

belirlenmesidir. Eğitim planlamasıysa eğitim yönetiminde yöntem, kaynak, zaman ve bütçenin tespiti, eğitim alanlarının ve eğitimi verecek kişilerin belirlenmesi, beklentilerin, hedeflerin izlenecek yolların ve kullanılacak teknolojinin belirlenmesi gibi konuları içerisine alan, uzun, orta ve kısa dönemli amaçları belirlemek için yapılan ön çalışmalardır. Eğitim planlamasının bu adımları dikkatli bir şekilde planlandığında, eğitim uygulamaları da başarıya ulaşmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2009, 166).

İK tarafından yapılan eğitim planlamasında amaç, çalışanların şu anki işleri ve olası görevleri göz önünde bulundurularak, çalışanların beceri ve bilgi kazanması ve mevcut yeteneklerini geliştirilmesi sonucunda, çalışanlarda davranış değişikliğinin sağlanmasıdır (Bayraktaroğlu, 2006, 81). İK eğitim ihtiyaç analizi yaptıktan sonra örgütler, eğitim almasını düşündükleri çalışanlara, eğitimin doğru yerde ve zamanda verilmesi için eğitim planlaması sürecine girmektedir (Şencan ve Erdoğan, 2001, 133).

İK eğitim planlama sürecindeki aşamalar şunlardır; eğitimle alakalı durumu inceleme, gelecekte ulaşılması hedeflenen amaçları belirleme, eğitim programı hazırlama, kaynak belirleme, kaynakları amacına uygun kullanma, eğitim programlarını kaynak dağılımı doğrultusunda gerçekleştirmek için kaynak kullanımıyla ilgili çalışmaları analiz etme, amaçlara ulaşp ulaşmama durumuna göre, eğitimin başarısını tespit etmedir (Kaynak vd., 2000, 176).

Kaynak ve arkadaşlarına (2000) göre İK eğitim planlama sürecinde uyulması gereken ilkeler şunlardır: Sürekli bir fonksiyon olan eğitim planlaması sürecinde İK yöneticileri, danışma kurumları, yönetim organları, uzmanlar işbirliği yapmaktadır. Eğitim planlamasıyla örgütün hedefe ulaşp ulaşmadığı sürekli kontrol edildiği ve değerlendirildiği için, değerlendirmede de süreklilik vardır. Finans ve insan gücü kaynaklarını doğru bir biçimde değerlendirmek, planlamanın daha başarılı ve etkin olmasını sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaçları belirlenirken objektif olunmalıdır. Eğitim planları, yeni durum ve ihtiyaçlarda da kullanılabilir, tüm durumlara uygulanabilmelidir. Eğitim planlaması, herhangi bir grup ve düşüncenin etkisi altında kalmadan belirlenmeli, amaçtan uzaklaşmamalıdır.

İK eğitim planlaması, örgüt için de çeşitli yararlar sağıdır. Eğitim planlamasıyla daha önceden belirlenmiş amaçlar tutarlı olmakta, örgütteki faaliyetler uyum içerisinde çalışmakta, hatalar azalmakta, kaynaklardan tasarruf edilmekte, kritik durumlar önceden tahmin edilebileceği için, örgüt avantajlara sahip olmakta, yöneticiler, yetkilerini daha iyi kullanmakta ve astlarına yetki devredebilmektedir (Dolgun vd., 122).

Etkili eğitim programları belirleyerek eğitim planlaması yapmak ve uygulamak mümkündür. Kirkpatrick'e (1998) göre eğitim programları oluşma aşaması şunlardır; ihtiyaç tespiti, hedefleri belirleme, eğitim içeriğini tespit etme, katılımcıları seçme, eğitim zamanını belirleme, uygun tesis seçme, uygun öğrenme süreci seçme, program koordine etme ve programı değerlendirmedir.

Karalar'a (2007) göre bir eğitim programında bulunması önemli olan temel faktörler; eğitimin hangi konularda verileceği, eğitimde hangi araç ve tekniklerin kullanılacağı, hangi eğitimcilerin kimlere, nerede ve ne zaman eğitim verileceğinin belirtilmesidir. Eğitim programları, örgütün amaç ve ilkelerine göre değişmektedir. Eğitim planı ve programı oluşturma sayesinde eğitim, belirli bir sistem içinde gerçekleşmektedir.

4.5.1. Eğitim Konularının Belirlenmesi

Eğitimin konusu, çalışanın daha üst bir pozisyona gelmesi için geliştirilmesi, mevcut işinde daha iyi hale gelmesi, görevini başarıyla gerçekleştirmesi için yapılan eğitimler olabilir. Bu yüzden eğitim konusu belirlerken, çalışanların ihtiyaçları göz önüne alınmaktadır. Eğitimin türüne göre de farklı konular belirlenebilmektedir (Kaynak vd., 2000, 184).

4.5.2. Eğitim Programına Katılacak Kişilerin Belirlenmesi

Örgütteki bölümlerden gelen eğitim gerek ve istekleri, eğitim ihtiyaç analizleri yapılarak belirlenmektedir. Bunun sonucunda da hangi çalışanların eğitim alacağı ortaya çıkmaktadır. Eğitime katılacak kişilere okul, yaş, mesleki bilgi düzeyi, eğitim düzeyi ve yükselme yeteneğine göre yapılan sıralama ve değerlendirmeye göre, öncelik tanınabilir. Eğitim verilecek çalışanların objektif bir şekilde

değerlendirilmesinin sonucunda doğru bir şekilde tespit edilmesi ve eğitimin başarılı olması, bu süreçteki en önemli aşamadır (Sabuncuoğlu, 2009).

4.5.3. Eğitim Faaliyetlerini Gerçekleştirecek Organların Belirlenmesi

Büyük firmalara bakıldığı zaman, bu firmaların kendi bünyelerinde eğitim uygulaması yapan ayrı birimlerinin olduğu görülmektedir. Ayrı bir bölümün olmadığı firmalardaysa İK bölümü, eğitim faaliyetlerini denetlemekte ve organize etmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının işletmenin kaynaklarıyla giderilmesi mümkün değilse firma, dışarıdan danışmanlık ve eğitim hizmeti alabilmektedir. Bu şekilde eğitim ihtiyacını gidermek için örgüt kendi eğitmenini kullanabilmekte veya uzman bir eğitmenen yardım alabilmektedir (Nemli, 2004, 49- 50). Örgüt içi organlar, orta ve alt kademeli yöneticilerle işbirliği yaparak, eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Fakat yöneticilerin eğitimi için gerçekleştirilecek faaliyetleri, daha üst kademede bir yönetici olmadığı için, örgüt dışı organlar kullanılmaktadır (İbicioğlu, Avcı, ve Boylu, 2003, 4).

4.5.4. Eğitimin Zamanı ve Süresi

Eğitimi uygulamaya başlamadan önce eğitimin hangi gün ve saatte yapılacağı, eğitim analizcileri tarafından en az 4 hafta öncesinden belirlenmelidir. Zamanı belirlerken örgüt içerisindeki işleri aksatmayacak ve çalışanların motivasyonunu arttıracak bir zaman dilimi seçilmesine önem gösterilmelidir (Şencan ve Erdoğan, 2001, 141).

4.5.5. Eğitimin Yeri

Eğitimin yeri, eğitimin zamanı, yöntemi ve konusuna göre belirlenmektedir (Şencan ve Erdoğan, 2001, 140). Eğitimin iş dışında ya da iş başında gerçekleşmesi, eğitimin yeri belirlenirken kullanılan faktörlerin başındadır. İş başında yapılan eğitim, işletme içerisinde gerçekleştirilen eğitimlerdir. İş dışı eğitimlerse, danışmanlık ve eğitim hizmeti sunan firmaların eğitim salonu ya da başka bir yerde gerçekleştirilmektedir. Online öğrenme uygulamalarıyla yapılan eğitimlerde ise mekan önemli değildir. Eğitime gereksinim duyan insanlar, herhangi bir yerde bilgisayar eğitimine ulaşarak bu eğitime katılabilir (Nemli, 2004, 51).

4.5.6. Öğrenme İlkeleri

Eğitimin kurallı ve sistemli kısmı, öğrenmedir. Yapılan eğitim faaliyetlerinde amaç çalışanların öğrenmesi olduğu için, öğrenme ve eğitim süreçleri iç içedir (Fındıkçı, 2009, 267).

İK eğitim programlarını başarıyla planlayarak, öğrenme ilkelerini önceden tespit etmek mümkündür. Örgütler, öğrenme ilkelerine dayanarak bir program hazırlamalıdır. Öğrenme ilkeleri ise şunlardır; eğitim verilecek çalışanların motivasyonlarının artırılması, çalışanların uygulama yolu ile öğrenmesi, çalışanlar arasında bulunan bireysel farklılıklara dikkat edilmesi, katılımcılara dönütlerde bulunulması, birden fazla yöntemin seçilmesi, amaçların belirlenmesi, öğrenme sürecinde ödül olması, sürecin sonucundaki davranış değişikliklerinin izlenmesi, geçmiş yaşantılardan öğrenilmesi, öğrenilenlerin iş yaşamında kullanılması, katılımın doğrudan ve aktif bir şekilde gerçekleştirilmesi, problemlere yoğunlaşılması ve çözülmesidir (Şencan ve Erdoğan, 2001, 137-138).

Öğrenme ilkeleri, eğitim planlama sürecinde oldukça önemlidir ve öğrenmenin teşvik edilme şeklini belirlemektedir. Öğrenme süreçleriyle bu ilkeler arasında bulunan ilişkiyi iyi anlamak gerekir çünkü bu sayede çalışanlar, alınan eğitim konusunda daha bilinçli olmakta ve daha aktif öğrenmektedirler. İç ve dış koşullar, öğrenmek için, öğrenme sürecinde gerekli olan unsurlardır. İç koşullar, hafızada bilginin nasıl saklandığı ve hatırlandığıyla alakalı, çalışmada bulunması gereken koşullardır. Dış koşullarsa eğitim tasarımına direk olarak etki eden, öğrenme ortamında bulunan ve öğrenmeyi teşvik eden koşullardır. Eğitimcilerin, eğitim programları kapsamında bu koşulların bulunmasını sağlaması gerekmektedir (Noe, 2009, 110).

İK eğitiminin örgütte problemsiz bir biçimde yürütülmesi için, eğitimle ilgili program ve planlar, ihtiyaç analizi süreçlerine göre özenli bir şekilde hazırlanmalıdır. İK eğitim planlaması, eğitimin başarıya ulaşması konusunda büyük payı olan, önemli bir aşamadır. Örgüt, eğitim için gereken bütün bilgileri belli bir program ve plan kapsamında öğrenmektedir. Planlı bir eğitim uygulanarak örgütsel hedeflere ulaşmak mümkündür.

4.6. İnsan Kaynakları Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

İK eğitim bütçesi hazırlama, örgüt tarafından uygulanacak olan eğitimin finans açısından değerlendirilmesi konusunda etkin bir role sahiptir. Finansal kaynaklarına göre örgüt, hazırlanan bu bütçeyle eğitim programlarını daha planlı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir.

Günümüze bakıldığı zaman tüm alanlarda değişimler yaşanması ve bunların sonucunda iyi yetişmiş ve nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç, gün geçtikçe daha da artmaktadır. İşletmelere göre eğitim, artık ekonomik bir dönüşe sahip olmayan bir gider kalemi gibi değerlendirilmemektedir. Rekabetin arttığı şartlarda işletmeler ayakta kalmak için bütçe ayırarak, İK eğitimine gereken desteği vermektedir (Örücü, Topaloğlu, ve Öngören, 2002, 89).

Örgütün rekabet gücünü arttırmayı sağlayan eğitim bütçesi, örgütün hedeflerine ulaşmak için örgütün sahip olduğu kaynakları etkili bir biçimde kullanarak, eğitim amacıyla ayrılmış olan bütçenin ilk olarak hangi alan üzerinde kullanılacağını belirleyen bir rehber niteliğindedir (Akıncıoğlu, 2005, 37). Eğitim amacıyla ayrılan bütçe, eğitimin kapsamını belirlemektedir. Burada önemli olan, örgütün sahip olduğu etkili eğitim bütçesi yönetimidir. Bu yönetim, kişisel ve stratejik amaçlarla eğitim planlarının gerçekleşmesi için İK yöneticileri tarafından gerekli analitik bileşenler ve ölçütlerin belirlenmesiyle, kaynakların yönetilmesidir. Bu yüzden İK yöneticisi yalnızca kâr getirisi olan bir bütçe politikası belirlememekte, ayrıca bilgi yönetiminin sağlanması için ölçüm ve kıyaslama teknikleriyle eğitimin uygunluk, verimlilik ve etkinlik kriterlerine göre bir bütçe belirlemektedir. Bütçe yönetimiyle sağlayan maliyet tasarrufları şunlardır; eğitim programlarını hazırlama ve araştırma zamanını azaltma, eğitim maliyetlerini düşürme, kayıt tutma ve raporlama giderlerinin azalmasını sağlama, personel giderlerinde azalma, yükseltilmiş eğitim kararları alınmasını sağlamadır (Mamoukars, Makopoulos, ve Telonis, 2004, 1-2).

Örgütün uygulayacağı eğitimin nitelikleri, yöntemleri, süresi ve sayısını belirlerken bütçe dikkate alınmaktadır. Barutçugil'e (2004) göre eğitim bütçesini hazırlarken çeşitli yaklaşımlardan yararlanmak mümkündür; her sene kâr ya da satışın belli bir kısmının eğitim bütçesi şeklinde kullanılması, daha önceki dönemlerde

ayrılan bütçede belli miktarda artışlar yapılması, benzer büyüklükte ya da rakip olan işletmelerin bütçeleriyle kıyaslama yapılması, onların eğitim bütçelerinin incelenmesi, eğitim ihtiyaç analizleri yapılması ve bunların sonucunda görülen performans değerlendirme ve eğitim talebine göre bütçe hazırlanmasıdır. Bunların yanında eğitim bütçesini dış ve iç koşullara göre hazırlamak da mümkündür. Dış ve iç koşullar ise şunlardır; bütçenin örgütün vizyonu, kültürü, değer ve inançlarına bakarak oluşturulması, örgütün uzun dönemli strateji ve amaçlarına göre belirlenmesi, yöneticinin tutucu ya da yenilikçi olması ve kişiliği gibi şartlara göre belirlenmesi, örgütün ekonomik çevresi, vergi kolaylıkları, eğitim teşvikleri ve yasal düzenlemelere göre belirlenmesidir.

Öğrenme maliyetlerinden hareketle hazırlanan eğitim bütçesi sürecinde İK departmanı, pek çok noktaya dikkat etmelidir. Dikkat edilmesi gereken bu noktalar; eğitim programını gerçekleştirmek için gereken harcamaların ayrı ayrı analizinin yapılması, eğitimi alacak çalışanların sayısı, katılım maliyetleri ve yol ücretlerinin önceden belirlenmesi, eğitmen harcamaları, örgüt içinde gerçekleştirilecek eğitimlerde, eğitim araçlarının maliyet hesabı ve bunların dışında ortaya çıkabilecek çeşitli ek harcamalardır (Dolgun vd., 2007, 123-124).

Bir örgütte eğitim program ve planlarını uygulayabilmek için ilk adım, İK eğitim bütçesi hazırlanmasıdır. Önceden hazırlanan bir eğitim bütçesiyle ne kadar kaynağın kullanılacağı önceden belirlenmekte, eğitim faaliyetleri daha sağlıklı yürütülebilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Kişinin iç dünyasını anlamlandırmak amacıyla bilgi alma, seçme, organize etme ve yorumlama süreci olarak tanımlanan algılama, geçmişteki deneyimler ve gelecekte olması istenilen beklentilerden, duygu ve düşüncelerden etkilenen, kişiden kişiye değişen bir olgu olarak açıklanabilmektedir. Algılanan ifadesi “kişinin etrafını algılaması” ile alakalı bir kavramdır. Örgütün ya da örgüt içerisindeki bazı durumların kişiler tarafından algılanması çeşitlilik göstermektedir. Bazı kişilerin olumlu algıladığı uygulamaları diğerleri olumsuz olarak algılayıp yorumlayabileceklerdir (Özdevecioğlu, 2003, 116).

Örgüt tarafından iş görenin örgüte katkısının değerinin farkına varılması ve bunun çalışanlara hissettirilmesi; çalışma hayatında iş görenin mutluluğunun önemsendiği yönünde olumlu bir algı yaratacak ve örgüt ile iş gören arasında duygusal bağlar olumlu yönde etkilenecektir (Tokgöz, 2011, 369).

Çalışanların yaratıcı fikirlerini, eleştirilerini, önerilerini göz önünde bulunduran ve bunları uygulamaya koyan, iş görenlere iş güvenliğini sağlayan ve başarılı olmaları karşılığında işletmede sürekli çalışabileceklerine dair güvence veren, işletme içerisindeki pozitif ilişkilerin gelişmesini sağlayan, işletme içerisinde iletişime ve halkla ilişkiler çalışmalarına önem veren, işletme içinde herkese adil davranılan bir politika izlendiğini hissettiren, iş görenlerini önemseyen ve çalışanlarının karar süreçlerine katılımını sağlayan işletmeler iş görenlere gerekli örgütsel desteği sağlamaktadırlar (Turunç ve Çelik, 2010, 186).

Günümüz iş görenlerin en önemli haklarından biri haline gelen örgütsel destek ve personel güçlendirme, mükemmellik yaklaşımı, toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim teknikleri ile işletme içindeki çalışanların önemsenmesi ön plana çıkmaktadır. Kendisinin fikirlerinin dikkate alındığını ve kendisine gerek iş ile ilgili gerekse iş dışı konularda destek sağlandığını algılayan iş görenin performansı artacaktır. İş görenin dikkate alınmadığı, öneri ve şikayetlerinin dinlenmediği durumlarda iş gören

kendisinin kabul görmediğini hissederek iş etkileşiminden kaynaklanan psikolojik anlamda yokluğuna neden olacaktır. Bu tarz bir durumda algılanan örgütsel destek seviyesi düşecek ve çalışanın örgütsel bağlılığının azalmasına neden olacaktır (Özdevecioğlu, 2003, 117).

1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN KURAMSAL TEMELLERİ

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal alt yapısını oluşturan karşılıklı ilişki norm kuramı, lider-üye değişimi kuramı, sosyal değişim kuramı, örgütsel destek kuramı ve erg kuramları gibi kuramlar vardır.

1.1. Sosyal Değişim Kuramı

Algılanan örgütsel destekle alakalı araştırmaların kuramsal alt yapısını oluşturan sosyal değişim kuramı, “işletme ve iş görenler arasındaki ilişkinin değiş-tokuşu” şeklinde ifade edilmektedir (Kalağan, 2009, 10). Sosyal değişim kuramında öne çıkan bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Gürbüz, 2006, 52):

- Bireylerin birbirlerine verdikleri karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük temeline dayanmaktadır,
- Değiş-tokuş sonrasında kişilerin elde edeceği yararlar bireylerin takdirine bırakılır ve pazarlık yapılamaz,
- Kazanımlar para ile ifade edilmemektedir,
- İleride niteliği belirlenmemiş sorumluluklar oluşturmaktadır,
- Karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesi sosyal değişimin sonuçları arasında yer almaktadır.

1.2. Karşılıklı İlişki Normu Kuramı

Algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturan bir diğer kuram karşılıklılık normu kuramıdır. Karşılıklılık normu kuramı (The Norm of Reciprocity) Gouldner tarafından ileri sürülmüştür. Karşılıklı ilişki normu kuramı, bireylerin sağladıkları yararları karşılık gösterdiği olumlu davranışlar esasına dayanmaktadır. Gouldner,

karşılıklı ilişki normu kuramından bahsedebilmek için ilk önce bireylerin kendisine yardım edene yardım etmeleri gerektiği ve bu kişilere zararı dokunacak davranışta bulunmamaları gerektiğini ifade etmiştir (Derinbay, 2011, 15).

Evrensel özelliğe sahip olan karşılıklı ilişki normu kuramı, bireylerin karakteristik özelliklerine, karşılaşılan olayın şartlarına ve normun sonuçlarına verilen değere göre farklılaşabilmektedir. Kişiye yapılan yardım neticesinde kişinin o an yapılan yardıma ne derece ihtiyacı olduğu elde edilen kazancın değerini belirlemektedir. Karşılıklı ilişki normu kuramını kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülerinden etkilenmektedir. Sonuç olarak, kişiler kendisine yardım eden bireylere bir şekilde yardım ile karşılık vermektedirler. Moorman, Blakely ve Niehoff iş görenler, yöneticilerinin kendilerine eşit ve adil davrandıklarını algıladıkları zaman buna karşılık verme eğilimi gösterirler şeklinde ifade etmişlerdir (Kalağan, 2009, 12).

İş görenlerin algıladıkları örgütsel destek seviyesi çalışma ortamlarında uygun davranışlar görmeleri neticesinde yükselmektedir. Algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça iş görenlerde zorunluluk hissi oluşmakta ve bunun sonucunda işletme için daha faydalı olmakla ilgilenirken işletme amaçlarının başarıya ulaşması için çalışmaktadırlar (Karakurt, 2012, 36).

1.3. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek kuramına göre, işletmenin amaçlarına ulaşması için karşılık verme zorunluluğu hisseden iş gören, üzerinde baskı hissettiğinde veya yüksek düzeyde örgütsel desteği algıladıklarında tutum ve davranışları üzerinde olumlu bir etki oluşmaktadır. Bu doğrultuda iş görenler, işletmenin kendisine verdiği katkının karşılığını verebilmektedirler. Örneğin, iş görenlerde performansı artırıcı etkili çalışma davranışı gözlemlenebilmektedir (Karakurt, 2012, 37).

Örgütsel destek kuramına sonuç olarak işgörenlerde algılanan örgütsel destek, somut bir şekilde iş görenlerin davranışlarına yansımaktadır denilebilir.

1.4. Lider-Üye Değişimi Kuramı

Lider üye değişimi kuramı, yönetim kademesi ile astlar arasındaki sosyal etkileşim ile gelişen, temelinde ilişki bulunan bir liderlik modeli şeklinde açıklanmaktadır. Lider-üye değişimi kuramında karşılıklı vefakârlık ve fedakârlık bulunmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işin daha fazlasını yapmaya, liderler ise bunun karşılığında desteklerini arttırma da gönüllü olmaktadır. Lider-üye değişimi, karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan tarafları ve tarafların birbirine bağlı davranış kalıplarını değerlendiren, girdilerin karşılıklı paylaşımı ile oluşan ortak bir kültür var eden bileşenler ile bunlar arasındaki ilişkiler sistemini incelemekte olan yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Ordun ve Aktaş, 2014, 121-122).

Algılanan örgütsel destek, iş gören ve örgütü arasındaki değişimi; lider-üye değişimi de iş gören ve işletme arasındaki değişimi etkilediğinde; lider-üye değişimi de iş gören ve üstü arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Ayrıca yönetim kademesindekiler işletmeyi temsil ettikleri için, yönetici ve iş gören arasında oluşan değişim iş görenlerin algılanan örgütsel destek düzeyini etkilemektedir (Karakurt, 2012, 38).

1.5. ERG Kuramı

İhtiyaçların ön planda olduğu ERG kuramı Clayton Alderfer tarafından ortaya konulmuştur. Var olma, bağlanma ve gelişme olarak üç boyutta incelenen ERG kuramında var olma, kişinin açlık ya da susuzluk gibi fizyolojik ihtiyaçlarını sağlarken bağlanma, kişinin önem verdiği başka kişilerle ilişkide olma isteği olarak açıklanabilir. Bağlanma boyutunda kişi bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla duygu ve düşüncelerini başka kişilerle paylaşmaktadır. Son olarak gelişme boyutu ise, kişi çevresine veya kendine yaratıcı etkiler oluşturmak, yeteneklerini kullanmak ve yeteneklerine yenilerini ekleme isteği olarak ifade edilebilir (Torlak, 2008, 248-249).

Lider-üye değişimi ile algılanan örgütsel destek arasındaki pozitif ilişkiyi dengede tutan ERG kuramı; kişiler arasındaki ilişkinin kalitesi işletme tarafından oluşturulmakta ve iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması için çaba gösterilmektedir. Bu doğrultuda işletmenin sağladığı desteğin değerlendirilmesinde iş görenler, yöneticileri ile olan iş ilişkilerini göz önünde bulundurarak dikkate almaktadır. İş

gören yöneticisi ile ilişkisi yüksek kalitede değişim gösterdiği zaman; işletme iş görenine işiyle alakalı olumlu katkıda bulunmaktadır. Bunun sonucunda iş gören, işletmesinin mutluluğunu önemseydiğini düşünmektedir (Derinbay, 2011, 18).

2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖZELLİKLERİ

Algılanan örgütsel desteğin özelliklerini, bu kavramı oluşturan kuramsal alt yapılar çerçevesinde araştırmacılar şu şekilde belirtmişlerdir (Gürbüz, 2012, 11):

1. İş görenlerin mutluluğunu önemseyen işletme, iş görenlere işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında yardım etmektedir.
2. İş görenlerin inançları, algılanan örgütsel destek ile güçlenmektedir.
3. İş görenlerinin katkısına değer veren işletmeye karşı, iş görenin örgütsel bağlılığı ve performansı artmaktadır.
4. İş gören ve işletme arasında uyumlu ilişkinin oluşması, yöneticiden gelen destek ile sağlanmaktadır.
5. İş görenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin artması için iş görenlere fırsat ve bilgi verilmelidir.

3. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ

Çalışanların mutluluğunun önemsendiği ve bu doğrultuda işletmeyi daha cazip bir çalışma alanına getirmek için insanı odak noktasına alan bir yönetim politikasının izlenmesi aşağıda bahsedilen özelliklerin destekleyici süreçlere dönüşmesinde olumlu katkıları bulunmaktadır (Yılmaz ve Görmüş, 2012, 4489-4490):

1. İş görenlerin yaratıcı düşünce, öneri ve eleştirileri dikkate alınarak bu öneriler uygulamaya konulur.
2. İş görenlere başarılı oldukları sürece işletmede sürekli çalışabileceklerine dair güvence verilir.

3. İşletme içerisinde pozitif insan ilişkilerinin geliştirilmesi sağlanarak işletme içi iletişim ve halkla ilişkiler çalışmaları yüksek düzeyde tutulur.

4. Herkese adil davranılan, adam kayırmacılığın yapılmadığı ve hak yenilmeyen bir işletme politikası izlenmektedir.

5. İş görenler önemsenmektedir.

Örgütlerin destekleyici bir yapıya sahip olması, çalışanların örgüt içerisinde önemsendiğinin hissettirilmesi, çalışan ve örgüt arasında güçlü bağlar oluşturulmasına ve işgörenin kendini örgüte ait hissetmesine vesile olacaktır.

4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler örgütsel ve kişisel faktörler olarak iki başlıkta ele alınabilir.

4.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler

Algılanan örgütsel desteğe etki eden bireysel faktörler literatür incelemesinde; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve hizmet süresi olarak sıralandığı görülmektedir (Karakurt, 2012, 43).

4.1.1. Yaş

Bireyler, yaş gruplarına göre farklı ihtiyaçlara, isteklere, düşüncelere ve bakış açılarına sahip olmaktadır. Örnek olarak, iş yaşantısına yeni başlamış bir gencin çalışma yaşantısına ilişkin bakış açısı ile orta yaşlı bir işgörenin bakış açısı birbirinden oldukça farklıdır. Düşük bir maaşla yeni bir işe başlamak, hastalık ve bireyin kariyerinin geri kalanı için istihdamı nedeniyle uzun süreli devamsızlıkların örgütsel anlayışı, yaşlı ya da işe yeni başlamış bir iş gören tarafından farklı algılanabilir. Bu doğrultuda, yaş ile algılanan örgütsel destek arasında ilişki aranmıştır (Derinbay, 2011, 26).

Tansky ve Cohen (2001) araştırmalarında, hastane personeli 262 üst ve orta düzey yöneticinin algıladıkları örgütsel destek, iş gören gelişimi ve örgütsel

bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyerek araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile yaş arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (Karakurt, 2012, 43).

Yoshimura (2003) araştırmasında, yaşlı iş görenlerin genç iş görenlere kıyasla algıladıkları örgütsel destek seviyesinin daha düşük seviyede olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda yaş artan iş görenin algıladığı örgütsel destek düzeyi azalmaktadır (Karakurt, 2012, 43).

Yapılan araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ile yaşın ilişkisi net bir şekilde ortaya çıkarılamamıştır. Bazı çalışmalarda yaş arttıkça örgütsel destek düzeyinin arttığı belirtilirken bazıları ise örgütsel destek düzeyinin azaldığını öne sürmektedirler (Gürbüz, 2012, 13).

4.1.2. Cinsiyet

Yapılan çalışmaların çok fazla olmamasıyla beraber çeşitli araştırmalar incelendiğinde cinsiyet ile algılanan örgütsel destek arasında bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmalar sonucunda algılanan örgütsel destek düzeyinin erkek iş görenlerde daha fazla olduğu belirtilmiştir (Kalağan, 2009, 18).

Amason ve Allen (1999) araştırmalarında, örgütler arasında algılanan örgütsel destekte cinsiyet farklılıklarının olup olmadığını incelemişlerdir. Ayrıca, iletişim ve algılanan örgütsel desteğin iş gören cinsiyetiyle ilişkisinin olup olmadığını da araştırmışlardır. Kadın iş görenler örgütlerinde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığını algıarlarsa daha düşük seviyede örgütsel destek algılamaktadırlar. Erkek iş görenlerin iletişim ilişkileri kadın iş görenlere göre daha olumludur. Dolayısıyla çalışma arkadaşlarıyla iletişim ilişkisi iyi olan erkek iş görenlerin algıladıkları örgütsel desteğin daha yüksek olduğu belirtilmiştir Yoon ve Lim (1999) Kore’de hastane çalışanları üzerindeki araştırmalarında, Kore kültüründe kadınların rollerinin bastırıldığı ve ayrımcılığa maruz kaldığı; bu sebeple erkek iş görenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir (Derinbay, 2011, 27).

4.1.3. Eğitim Düzeyi

Rhoades ve Eisenberger (2002)'in yapmış oldukları meta-analiz çalışması neticesinde algılanan örgütsel destek ile eğitim seviyesi arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi yüksek iş görenlerin algıladıkları örgütsel destek seviyesi de daha yüksek düzeyde olmaktadır. Selçuk (2003), araştırmasında iş görenlerin kişisel gelişim destek algılarının eğitim seviyesi değişkeninden etkilendiğini belirtmiştir. Sebebini ise, işletmenin üniversite mezunu iş görenlerini üst düzey pozisyonlara getirmek için öncelik, fırsat ve kişisel gelişim desteği vermesiyle açıklamıştır (Kalağan, 2009, 19).

Akalın (2006) ise, yaptığı çalışmada belirtilen çalışmalardan farklı olarak üniversite mezunu iş görenlere kıyasla lise mezunu iş görenlerin algıladıkları örgütsel destek seviyesinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Sebebini ise, eğitim seviyesinin kişinin hayat görüşünü, algılamalarını ve öz değerlerini etkileyen bir özellik olduğunu ve bunun neticesinde de beklentileri artırıcı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır (Karakurt, 2012, 45).

4.1.4. Hizmet Süresi

Algılanan örgütsel destek ile hizmet süresi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet süresi arttıkça algılanan örgütsel destek düzeyi de artmaktadır. Nedeni ise, iş görenlerin çalıştıkları örgütten memnun olmaları ve işlerinden ayrılmak istememeleri şeklinde açıklanmaktadır. Bireyin işletmede bir süre çalıştıktan sonra üst düzey pozisyonlara hazırlandığını ve eğitim, dönüt, ilgi gibi konularda daha fazla desteklendiklerini ileri süren Selçuk (2003) işletme ile iş gören arasında sosyal bağların kurulduğunu ifade etmiştir. Diğer bir neden olarak ise, hizmet yılı arttıkça iş görene duyulan güvenin de artması ve hizmet süresi daha fazla olan iş görenin işinde daha özerk olması ile açıklanmaktadır (Kalağan, 2009, 19-20).

Hizmet süresi ile algılanan örgütsel destek arasında negatif ilişkinin bulunduğunu belirten bazı çalışmalarda bunun nedenini başlangıçta işletmenin ve iş görenin karşılıklı olarak daha destekçi ve anlayışlı bir tavır sergilerken ilerleyen zamanlarda çatışmaların ortaya çıkmasıyla memnuniyetsizliklerin artmasına bağlamaktadır (Karakurt, 2012, 46).

4.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Algılanan örgütsel desteğe etki eden örgütsel faktörleri; örgütsel adalet, yönetici desteği ve insan kaynakları uygulamaları şeklinde 3 genel başlıkta sınıflandırmak mümkündür.

4.2.1. Örgütsel Adalet

İş görenlerin görev paylaşımları, iş görenlere yetki verilmesi, ödül dağılımı, ücretin düzeyi gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararların değerlendirildiği bir süreç olarak örgütsel adalet, işletme yöneticilerinin karar ve uygulamalarının iş görenler açısından algılanışı ile alakalı bir kavram olarak açıklanabilmektedir (İçerli, 2010, 69).

Dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olarak örgütsel adalet kavramı üç boyutta ele alınmaktadır (Argon, 2010, 144).

1. Dağıtım Adaleti: Bireyin çalışmaları neticesinde elde ettiği kazanımlar ile alakalı olan dağıtım adaletinde, kişinin adalet algısının altında elde ettiği sonuçlar yatmaktadır. Bu doğrultuda iş görenler, çalıştıkları yerdeki kazanımları ve kayıplarını belli kriterlere göre değerlendirdikleri zaman kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığı yönünde bir algı oluşturmaktadırlar ve oluşan bu algı sonucunda çalışanların tutumları etkilenerek davranışlarını bu tutumlar doğrultusunda şekillendirmektedirler (İplik, 2009, 108).

2. İşlem Adaleti: Karar alma süreçlerinde algılanan adalet olarak tanımlanan işlem adaleti, genellikle adalet sürecini ve iş yerinde süreçlere karşı bireysel reaksiyonların etkilerini odak noktasına almaktadır. İşlem adaleti, sisteme yönelik olup bir nevi sistemin denetimini sağlayan bir mekanizma olarak nitelendirilebilir (Erkuş vd., 2011, 248).

3. Etkileşim Adaleti: Etkileşim adaletinde, iş görenlerin adalet algıları işletme ile aralarındaki kişilerarası ilişkilerin kalitesinden etkilenmekte ve iş görenler yöneticilerinin kendilerine doğru, eksiksiz bilgi verdikleri ve alınan kararlarda haklı sebepler sundukları zaman kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Özer ve Urtekin, 2007, 110).

Yapılan araştırmalar sonucunda iş görenin işletmeye karşı adalet algısı ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tüzün, 2014, 15). Açıklamalardan yola çıkılacak olursa algılanan örgütsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında yakın bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Örgütsel adaletin ve örgütsel destek algısının yüksek olduğu durumda çalışan örgüte karşı hissettiği sorumluluk duygusu ile örgüte karşı daha fazla bağlılık gösterecektir.

4.2.2. Yönetici Desteği

Yönetici desteği, iş gören ve yöneticisi arasındaki pozitif iş ilişkisinin ve iş görenin performansının artması amacıyla ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlamak mümkündür (Giray ve şahin, 2012, 2).

Vanderberghe, Sucharski ve Rhoades (2002), tarafından yapılan araştırmada algılanan örgütsel destek üzerinde algılanan yönetici desteğinin etkisinin güçlü olduğu tespit edilmiştir. Algılanan yönetici desteği aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin temsilcisi olduğuna dair, iş görenlerin eğilimleri (Giray, 2013, 73; Altınöz vd., 2013, 152);

- Yöneticinin işletme kararlarındaki etkisi,
- Yöneticinin katkısı ve iş görenin mutluluğuna önem vermesi,
- Yöneticinin sahip olduğu yetki ile artmaktadır.

Destekleyici yöneticiden iş görenin duygu ve ihtiyaçlarına hassas olması, geribildirim sağlaması ve iş görenlerden gelen görüş ve nerileri dikkate alması ve faydalanmaya çalışması beklenmektedir. Destekleyici yöneticiler, işgörenlerinin kendilerini geliştirmelerine imkân sağlar. Yöneticinin sergilediği destekleyici davranışlar sonucunda iş görenin işine bağlılığı, ilgisi ve verimliliğinin artması sağlanmaktadır (Derinbay, 2011, 21).

Sonuç olarak yönetici desteğinin yüksek olduğu örgüt ortamında çalışanların motivasyon ve performanslarının yüksek olduğu, çalışma arkadaşları ile iyi iletişim içerisinde bulunduğu ve örgüte aidiyet duygusunun daha fazla olduğu grlmştir.

4.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları uygulamalarını işletmede rekabet avantajı elde etmek için gerekli insan kaynağını sağlaması, istihdamı ve geliştirilmesi ile alakalı oluşturulan politikalar, örgütlenme, planlama, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini kapsayan bir disiplin olarak açıklamak mümkündür. Bu faaliyetler, bir taraftan örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve aynı zamanda örgütün topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmek amacıyla düzenlenmektedir (Tüzün, 2014, 14).

Günümüzde örtülü bilginin giderek önem kazanması ile insan kaynakları, firmalar için stratejik açıdan rekabet avantajı sağlamada önemli bir unsur haline gelmiştir. Firmalarda işe uygun adayın seçilmesinden eğitime, kariyer planlamasından ücretlendirilmesine ve performans değerlendirilmesine kadar bir çok uygulamayı kapsayan insan kaynakları uygulamaları, işletmelerde etkinlik ve verimliliği arttırmanın anahtarı olmaktadır. İş görenin yatırım olarak değerlendirildiği ve iş görenin katkılarıyla geliştirilen insan kaynakları uygulamaları iş göreni destekleyen bir örgüt yapısının işareti olmaktadır. İş görenlerin insan kaynakları uygulamalarını algılamaları da örgütsel destek ile pozitif ilişkili olacaktır. İş görenin algıladığı örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunan insan kaynakları uygulamaları ile kendilerinin önemsendiklerini, dikkate alındıklarını hisseden iş görenin algılanan örgütsel destek düzeyi artacaktır (Aykan, 2007, 123-129).

5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

Yapılan çalışmalarda çalışanların işlerine karşı olan hisleri ne kadar önemliyse, işlerine karşı geliştirdikleri tutum ve davranışların da o kadar önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu konuda yapılan birçok araştırmada çalışanın algıladığı örgütsel desteğin işin sonuçlarıyla yüksek seviyede bağlantılı olduğunu belirtilmiştir (Karakurt, 2012, 46).

Algılanan Örgütsel desteğin sonuçları; örgütsel bağlılık, performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık ve buluşların artması, stres ve işten ayrılma niyeti olarak sıralanabilir. Aşağıda bunların birbirleriyle olan ilişkileri kısaca anlatılmıştır.

5.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; işletmeden ayrılmamayı isteme ile kişinin belirli bir işletmedeki katılımı ve o işletme ile kendini özdeşleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Öğüt ve Kaplan, 2012, 388).

Örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi Riggle, Edmondson ve Hansen (2009) yaptıkları meta-analiz çalışmasında, La Mastro ve arkadaşları ise yaptıkları bir araştırma da ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda iş görenlerin örgütten algıladıkları destek arttıkça örgüte karşı bağlılıkları da artmaktadır (Tüzün, 2014, 19).

Örgütsel destek algısı fazla olan iş görenin örgütsel bağlılığı da fazla olmakla beraber bu bireyler büyük olasılıkla işletme içinde daha fazla sorumluluk alma veya örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde olmaktadır. Buna ilave olarak bazı çalışmalar algılanan örgütsel desteğin hem bireye hem de örgüte yarar sağladığını göstermiştir (Ceylan ve Şenyüz, 2003, 58).

5.2. Performans - Ödül Beklentisi

Algılanan örgütsel destek ile performans-ödül beklentisi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. İşletme, iş görenlere ödül için fırsatlar sunarak, iş görenlerinin gözünde itibar kazanacak ve sonucunda algılanan örgütsel destek gelişme gösterecektir. İş görenlerin beklentilerini arttıran algılanan örgütsel destek neticesinde performansı yüksek olan çalışan, işletme tarafından ödüllendirilmesi söz konusu olacaktır (Kalağan, 2009, 28).

5.3. İş Tatmini

Çalışma koşullarının veya çalışmadan elde edilen sonuçların kişisel değerlendirilmesi olarak ifade edilen iş tatmini, kişinin normlar, değerler, beklentiler, sisteminden geçerek yapılan iş ve çalışma şartlarına yönelik algılarına karşı oluşturduğu içsel tepki olarak açıklanabilir. Bu doğrultuda iş görenlerin iş ve işin getirilerine yönelik bir algısı ve bu algıya karşılık verilen duygusal cevap olarak nitelendirilebilir. İş görenin çalışma ortamındaki tecrübelerinin iş gören üzerinde oluşturduğu pozitif etki olarak düşünülmektedir. İş gören yaptığı işten tatmin oluyorsa

işe ve iş ortamına karşı olumlu bir bakış açısına sahip olacak ve iş tatmini artacaktır (Çekmecelioğlu, 2005, 28)

Firmaların önemli görevlerinden biri olan iş görenin iş tatmininin sağlanması sonucunda iş gören motive olacak, daha yüksek moralle beraber iş yerine yararı artmaktadır. İşinden tatmin olan iş görenin yöneticilerine ve işletmelerine bağlılıkları artmakta, işletmesinin zor durumunda olağanüstü performans göstermelerini sağlamaktadır. Algılanan örgütsel destek iş görenin iş tatminini arttırmakta ve pozitif bir ruh hali kazanmasını sağlamaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda iş tatminini etkileyen faktörlerden birinin de algılanan örgütsel destek olduğu ve örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. (Turunç vd., 2012, 108-113).

5.4. Örgütsel Vatandaşlık

Gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık kavramı, işletmenin sosyopsikolojik ortamına katkı sağlayarak, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olan bireysel davranışlar olarak ifade edilmektedir (Sezgin, 2005, 319).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Wayne ve arkadaşları (1997) Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren bir işletmenin en az beş yıllık deneyimi olan iş görenlerine yönelik yaptıkları çalışmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Gürbüz, 2012, 25).

5.5. İşten Ayrılma Niyeti

İş görenlerin işletmeden ayrılmak için bilinçli, dikkatli bir kararı ya da eğilimi işten ayrılma niyeti olarak açıklanabilir (Çelik ve Çıra, 2013, 11).

Zorlu rekabet koşullarında başarıyı yakalamak isteyen işletmelerin, yüksek işgücü devir hızına maruz kalmaması gerekir. Örgütsel desteğin sorunların aşılmasında önemli katkılarının olduğu bilinmektedir. Personelin algıladığı örgütsel destek yüksek olduğu zaman daha düşük işgücü devir hızı ortaya çıkmaktadır. Yüksek

düzeşde örgütsel destek algılayan bireşlerin, daha az alternatif iş aradıkları veya böyle işleri kabul ettikleri görülmüştür. Bu yüzden, algılanan örgütsel destek yüksek olduğu zaman personelin örgütlerinde çalışmaya devam etme olasılıklar, artmaktadır. Yapılan bir araştırmada algılanan örgütsel desteğin örgütten ayrılma isteği ile ters yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Diğer araştırmalarda da algılanan örgütsel desteğin, işgücü devir hızını azalttığı doğrulanmıştır (Karakurt, 2012, 49).

5.6. Stres

İş hayatındaki bir olguyu, stres kaynaklarını ve gerginlik durumunu yansıtan örgütsel stres, bireşlerin işletme veya iş ile alakalı herhangi bir beklenti içerisinde bulunmaları durumunda kişisel enerjinin açığa çıkması şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanımlama da ise örgütsel stres, işin özelliklerinin iş ile alakalı sosyopsikolojik durumların, bireş üzerinde yarattığı olumsuz etkiler olarak açıklanmaktadır (Gök, 2009, 431).

Örgütsel destek arttıkça çalışanın stres düzeyinin azalacağına ilişkin olarak araştırmacıların görüş birliği vardır. Benzer şekilde de algılanan örgütsel desteğin tükenme davranışlarında azalmaya neden olduğu konusunda da araştırmacılar arasında görüş birliği söz konusudur (Tüzün, 2014, 18).

5.7. Yaratıcılık ve Buluşların Artması

Yaratıcılık, dinamik ve toleransın olduğu, çalışanların serbestçe kendini ifade edebildikleri ortamlarda gelişme gösterir. Yöneticilerin yaratıcı süreci kavramaları, yaratıcı davranışları teşvik etmeleri ve yaratıcılığın gelişme gösterebileceği iş ortamları düzenlemeleri sonucunda yaratıcı davranışlar gelişme gösterecektir. Yönetici ve iş gören arasındaki pozitif ilişkilerin kurulması da örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu sebeple yöneticinin iş görenin isteklerine cevap verebilmesi iş görenlerin performanslarının artmasında ve pozitif ilişkilerin oluşturulmasında önem taşımaktadır (Tüzün, 2014, 17).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU

Motivasyon kelimesi Latince “movere”, İngilizce ve Fransızca “motive kelimesinden türeyerek, hareket etmek, harekete geçiren anlamında kullanılmıştır (Adair, 2003, 9). Türkçe ‘de ise güdülenme, özendirme, isteklendirme ve işe geçme anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2018).

Motivasyon kavramı ile ilgili olarak birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekildedir:

Motivasyon, kişilerin işlerini yapmalarını sağlayan güçtür (Smither, 1998 aktaran Semerci, 2005, 32).

Motivasyon, iş görenlerin örgütsel amaçlara yönelik olarak isteyerek çalışması ve verimli olmaları için ihtiyaç duyulan şartların oluşturulmasıdır (Karakaya ve Ay, 2007, 35).

Yapılan tanımlardan hareketle motivasyon kavramı, insanların bir işi yapabilmeleri, bir amaca ulaşabilmeleri ve sürdürebilmeleri için onları harekete geçiren, hareketlilik durumlarının sürekliliğini sağlayan bir güç olarak ifade edilebilir.

Motivasyon ile ilgili olarak yapılan farklı tanımların çoğunluğunda, harekete geçirmek, kanalize etmek ve davranışı sürdürmek unsurlarının ortak olduğu görülmektedir (Steers vd., 2004, 379).

Teknolojik gelişmeler, yenilikler, küreselleşme, demografik değişimler, bilgi birikimindeki artış ve rekabetin yoğunlaşması gibi durumlar, işletmeler ve çalışanlar üzerinde baskılar oluşturmaktadır. İşletmeler sürekli değişen koşullar ve artan rekabet baskısı karşısında ürünlerini, hizmetlerini, sistemlerini ve süreçlerini sürekli olarak geliştirmek ve yenilemek zorunda kalmaktadır (Jones, 2005 aktaran Ay, 2015). Bu süreçte çalışanların işlerine motive olmaları büyük önem kazanmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumların, sürdürülebilir bir rekabet ortamını yakalayabilmeleri için çalışanlarını farklı bir konumda değerlendirmeleri

gerekmektedir. Her ne kadar her gün değişen koşullar altında meydana gelen gelişmeler takip edilip, işletmenin üretim süreçlerine dahil edilse de hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için müşterilerle birebir iletişim kurmaları ve hizmet sürecinin başarılı bir sonuca ulaşması için çalışanların önemi çok büyüktür. Bu noktada çalışanların işlerini başarılı bir şekilde yapabilmeleri ve bu başarılarını sürdürebilmeleri için motivasyon kavramı ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin belirledikleri amaç ve hedefler doğrultusunda ilerlerken, iyi motive olmuş iş görenlerle çalışmaları, onları sonuca ulaştırmada çok büyük fayda sağlayacaktır. Tam tersi durumda ise işletmeler her ne kadar üretim sürecinin tüm fonksiyonlarında başarılı olsalar da iyi motive edilmemiş personellerle başarılı sonuçlara ulaşmaları ve bunu sürdürülebilir hale getirmeleri mümkün olmamaktadır.

Çalışanlar örgütsel amaçlar yönünde motive edilmedikçe, örgütsel kazanımlar istenilen düzeyde olmayacaktır. Çalışanların başarılı olmaları ve yüksek performans göstermelerinde en önemli unsurlardan biri motivasyondur. Çalışanların yüksek performans göstermeleri ve verimli çalışabilmeleri için, sahip oldukları yetenekler, almış oldukları eğitim, iş için gereken kaynaklar yanında iyi motive olmaları çok önemlidir. Yüksek motivasyonla çalışan personeller işlerini iyi bir şekilde yaparak yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretimine katkıda bulunurlar. Örgüt içerisinde diğer çalışanlarla iş birliği içinde çalışırlar, onlara destek olurlar ve takımın bir parçası olarak çalışırlar (Öztürk ve Dündar, 2003, 58).

Örgütsel başarı için büyük bir öneme sahip olan motivasyon kavramı birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Araştırmacılar çalışanları ilgili ve istekli hale getirmeyi, onların davranışlarını, iş ile olan bağlantılarının farklılıklarını ve bunun nedenlerini bulmak için çalışmışlardır. Araştırmaların en önemli konularından birisi de aynı koşullar altında çalışan benzer yetenekli iş görenler arasındaki işe duyulan ilgi ve istek düzeylerindeki farklılıklardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, 94).

Motivasyon kavramının temel olarak iki önemli özelliği vardır. Bu özelliklerden birincisi motivasyonun insandan insana değişiklik göstermesidir. Bir insanı motive eden herhangi bir durum, farklı bir insanda aynı etkiyi göstermeyebilir. Yani motivasyon kişiye özgü bir kavramdır. Motivasyon ile ilgili bir diğer özellik ise insan davranışlarında gözlemlenebilmesidir. İnsanların motive olup olmamaları

durumu ancak sergiledikleri davranışlarda gözlenebilir. Bu yüzden bir örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanların davranışları, yöneticileri tarafından gözlenerek yorumlanmalıdır. Buradan çıkarılacak sonuçlarla, çalışanların işlerine daha iyi motive olmalarını sağlayacak unsurlar belirlenmeli ve uygulamaya konulmalıdır. Yapılan işlerin başarılı sonuçlara ulaşması, çalışanların yaptıkları işten memnun olmalarına ve tatmin duymalarına bağlıdır. Bu doğrultuda çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasında motivasyon çok önemli bir rol oynamaktadır (Koçel, 2018, 633-634).

1. MOTİVASYON SÜRECİ

İnsanların tatmin edilmemiş fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları motivasyon sürecini başlatmaktadır. İhtiyaçlar organizmada gerilime neden olarak süreci başlatır. İhtiyaçların giderilmesi ile gerilim azalmaktadır (Elbir, 2006, 7).

Motivasyon süreci durağan bir süreç değildir. İhtiyaç ile başlayıp doyum ile son bulan aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar birbirini takip eden ve birbirleri ile etkileşimli süreçlerdir. Motivasyon, bir ihtiyaca bağlı olarak organizmayı uyarır, harekete geçirir ve doyuma ulaşmak için yönlendirir (Ay, 2006, 9).

Motivasyon süreci ihtiyaç, uyarılma, davranış ve doyum olmak üzere dört temel aşamadan oluşur (Balıbey ve Öndaş, 2018, 173).

İhtiyaç: Motivasyonu oluşturan aşamalardan ilki ihtiyaçtır. Bu aşamada belli şeylere karşı duyulan gereksinimler ve bu gereksinimleri karşılamak için ortaya çıkan istek vardır.

Uyarılma: İlk aşamada ortaya çıkan ihtiyacın giderilmesi amacıyla, itici bir güç oluşur. Psikolojik veya fizyolojik bir istekle oluşan güç organizmada bir uyarılma gerçekleştirir.

Davranış: Organizmanın duyduğu ihtiyaç ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için iç ya da dış uyarıcıların etkisiyle harekete geçme sürecidir. Organizma bu aşamada harekete geçerek davranışlarda bulunur. Davranışın amacı organizmayı doyuma ulaştırmaktır.

Doyum: Birey gerçekleştirdiği davranışlarla, organizmanın ihtiyacını karşıladığı oranda doyuma ulaşır. İhtiyaç doyuma ulaşmış ise motivasyonun amacı gerçekleşmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003, 58).

2. MOTİVASYON TEORİLERİ

İş görenlerin yüksek performans ile çalışarak etkinlik ve verimliliklerinin yükselmesi motivasyon düzeylerine bağlıdır. Bu nedenle çalışanların motivasyonlarını yükseltmek amacıyla birçok motivasyon teorisi ortaya konmuştur (Semerci, 2005, 10)

Motivasyon teorileri kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki ana grupta toplanmaktadır. Kapsam teorileri içsel faktörlerle ilgilenirken, süreç teorileri dışsal faktörler üzerine yoğunlaşmaktadır (Koçel, 2018, 636). Kapsam teorileri bireysel ihtiyaçları incelemektedir. Süreç teorileri ise davranışın tüm süreçlerinde etkili olan değişkenlerin tamamını incelemektedir (Keser, 2006, 11).

2.1. Kapsam Teorileri

İçsel faktörlere odaklanan kapsam teorilerinde, insanların içinde bulunan ve davranışlarını yönlendiren, motivasyon ile ilgili faktörler incelenmektedir. Kapsam teorileri, çalışanların motivasyonlarını sağlamak için ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini, bu sayede onların daha iyi yönetilerek örgütün amaçları doğrultusunda çalışmalarının sağlanabileceğini ileri sürmektedir (Steers vd., 2004, 381; Koçel, 2018, 637).

Kapsam teorileri, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Çift Faktör Teorisi, Başarı İhtiyacı Teorisi ve ERG Teorisi olmak üzere dört başlık altında incelenecektir.

2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Klinik psikoloji alanında çalışmalar yapan Abraham Maslow tarafından ortaya konmuş ve geliştirilmiş bir teoridir. 1940'lı yıllarda ortaya konan teori, 1950'li yılların sonuna kadar geliştirilmiş, 1960'lı yıllardan itibaren motivasyon kavramının önem kazanmasıyla örgütsel davranış alanında üzerine yoğun çalışmalar ve tartışmalar yapılarak uygulamaya koyulmuştur (Kula ve Çakar, 2015, 192).

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, kişinin sergilediği her davranış, belirli bir ihtiyacı gidermeye yöneliktir (Koçel, 2018, 637). İnsanların davranışlarına yön veren ihtiyaçlar en temel olandan en üst düzey de olana doğru hiyerarşik bir düzende sıralanmaktadır. Bu hiyerarşi içerisinde ihtiyaçlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık (benlik) ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere beş grup altında toplanmaktadır (Us, 2007, 49).

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanların yaşamlarının sürekliliği için tatmin edilmelerinin zorunlu olduğu ihtiyaçlar bu grupta yer almaktadır. Yeme, içme, barınma, uyku, giyinme gibi temel ihtiyaçlar bu gruptadır. Fizyolojik ihtiyaçlar, hiyerarşinin ilk basamağında bulunur ve motivasyonun ilk adımıdır (Latif, 2018, 576-577).

2. Güvenlik İhtiyaçları: Temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan insanlar, hiyerarşinin ikinci basamağında yer alan güvenlik ihtiyaçlarına odaklanmaya başlarlar. Güvenlik ihtiyaçları hem fiziksel güvenlik hem de ekonomik güvenlikten oluşmaktadır. Fiziksel güvenlik; kaza, yangın, cinayet gibi fiziki tehlikelerden korunmayı içerir. Ekonomik güvenlik ise, bir işe sahip olma, işi koruma, iş güvenliğinin sağlanması ve emeklilik gibi sosyal güvenlik haklarının korunmasını içermektedir (Kula ve Çakar, 2015, 193).

3. Sosyal İhtiyaçlar: İhtiyaçlar hiyerarşisinin ilk iki basamağında yer alan fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle üçüncü basamakta yer alan sosyal ihtiyaçlar önem kazanmaktadır. İnsanların başkaları tarafından kabul görme, arkadaşlık kurma, sevme ve sevilme gibi ihtiyaçları bu grupta yer alır. Bu grupta yer alan ihtiyaçların tatmin edilmesi, insanların sosyal ve psikolojik olarak dengeye ulaşmalarını ve morallerinin yükselmesini sağlar (Latif, 2018, 576-577).

4. Saygınlık İhtiyacı: Hiyerarşinin dördüncü basamağında yer alan saygınlık ihtiyacı, başkaları tarafından takdir edilme, başarıma, övülme, bağımsız ve özgür olma, benliğine saygı duyma gibi ihtiyaçları kapsar (Damij vd., 2015, 2).

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: İhtiyaçlar hiyerarşisinin en tepesinde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bir insanın yetenekleri ölçüsünde sahip olduğu

tüm potansiyeli kullanarak gelebileceği en iyi noktayı gösterir. Günümüzde ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha alt basamaklarındaki gereksinimler karşılanamadığından, insanların çoğu bu son aşamaya ulaşmamaktadır. Bir insanın bu son aşamaya gelmesi için öncesindeki fizyolojik ve toplumsal aşamalardan oluşan dört grubu bir şekilde tatmin etmesi gerekir (Venter, 2017, 4).

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin varsayımları şu şekildedir (Taormina ve Gao, 2013, 158; Koçel, 2018, 640):

- İnsan ihtiyaçları en alt basamaktan, en üst basamağa doğru hiyerarşik bir düzen içerisinde sıralanır.
- İhtiyaçların sıralanması, insanlar için en temel ve zorunlu olan ihtiyaçlardan, insan kişiliğinin gelişmesiyle beraber ortaya çıkan en karmaşık ihtiyaçlara doğru sıralanır.
- İnsanlar ihtiyaçlarını en alt basamaktan başlayarak tatmin ederler. Her bir basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edildikçe üst basamağındaki ihtiyaçlar ortaya çıkar.
- İnsanların tatmin edilmemiş olan ihtiyaçları, onları motive eder. Tatmin edilmiş ihtiyaçlar ise, insanların motivasyonlarını etkilememesinden dolayı davranışlarına yön veremezler.
- İlk üç basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı ve sosyal ihtiyaçlar alt düzey ihtiyaçlar olarak adlandırılır. Dördüncü ve beşinci basamakta yer alan saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise üst düzey ihtiyaçlar olarak adlandırılır.

İhtiyaçlar hiyerarşisine göre ortalama bir insanın ihtiyaçlarını tatmin etme düzeyleri şu şekildedir (Koçel, 2018, 640):

- Fizyolojik ihtiyaçlar %85
- Güvenlik İhtiyacı %70
- Sosyal İhtiyaçlar %50
- Saygınlık İhtiyacı %40
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı %10

Kişisel gelişim yönünden üst basamaklarda yer alan insanların maddi araçlar yerine, kendini gerçekleştirmelerine imkân sağlayan araçlar ile motive edilebilirler (Us, 2007, 50).

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, kolay anlaşılabilmesi ve mantığı nedeniyle yöneticiler tarafından büyük ilgi görmüştür. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçları konusunda daha fazla bilinçlenmişlerdir (Newstrom ve Davis, 1989, 109).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine yönelik getirilen eleştiriler şu şekildedir (Keser, 2006, 22).

- Teorinin katı kurallar ve sınırlar ile çevrili olması
- Hiyerarşinin her birey için aynı sırayı takip etmeyeceği
- Kişisel ihtiyaçların, örgütsel ihtiyaçlar dışında güdülenmesinin yetersiz olacağıdır.

2.1.2. Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg tarafından iki yüz muhasebeci ve mühendis ile yaptığı anket çalışması ile geliştirilen bir teoridir. Herzberg teorisi motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olmak üzere iki ana grupta toplanmıştır. Motive edici faktörler işin kendisi, ilerleme, sorumluluk, statü, başarı ve tanınma faktörlerinden oluşmaktadır. Motive edici faktörler işin içeriğine özgüdür. İşin içeriğiyle ilgili olan bu faktörlerin varlığı, kişisel başarı hissi verdiği için, kişilerin motivasyonlarına olumlu yönde katkı yapmaktadır. Hijyen faktörleri olarak adlandırılan grup ise ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, yönetim, örgüt politikaları gibi faktörlerden oluşur. İşin içeriği ile ilgili olmayan bu faktörler çevresel faktörler olarak hijyen faktörleri grubuna dahil edilmiştir. Bu grupta yer alan faktörlerin çalışanları motive etme özelliği yoktur ancak bu faktörler bulunmadığında kişinin motivasyonunun sağlanmayacağı savunulmaktadır. Yani hijyen faktörleri kişilerin motivasyonlarını artırıcı bir etki yapmaz ama eksikliklerinde çalışanların motive olamayacağı düşünülür (Koçel, 2018, 641-642).

Herzberg'in çift faktör kuramına göre bir kişi işini severek yaptıkça daha fazla sorumluluk aldıkça ve terfi elde ettikçe doyuma ulaşacaktır. Aksi durumda doyuma

ulaşamayacaktır. Doyumun ise tanınma, başarı ve sorumluluk gibi motive edici hijyen faktörleri ile sağlanabileceği ileri sürülmektedir. Herzberg, işin içeriği ve işin çevresi ayırımına odaklanarak “iş zenginleştirme” düşüncesini ileri sürmüştür. Çalışanların motivasyonlarını arttırmak için yapacakları işlerin zorlayıcı, sorumluluk üstlenici, kişisel gelişime ve ilerlemelerine katkı sağlayacak, başarı ve takdir edilme fırsatı oluşturacak yapıda olmalıdır (Semerci, 2005). Motivasyonu olumsuz yönde etkileyen en önemli faktörler ise yanlış politikalar ve yönetim yaklaşımlarıdır (Us, 2007, 85).

2.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarı İhtiyacı Teorisi ilk olarak Henry Murray tarafından 1930’lu yıllarda ortaya konmuştur. Daha sonra David McClelland tarafından 1960’lı yıllarda geliştirilmiştir. McClelland’a göre başarı ihtiyacı, doğuştan değil sonradan kazanılan bir ihtiyaçtır ve bireyler bunu içerisinde yaşadıkları kültürden ve edindikleri tecrübelerden öğrenirler. Bu nedenle bu teori “Öğrenilmiş İhtiyaçlar” teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Öğrenilmiş ihtiyaçlar insanların davranışlarına etki etmesi bakımından kişiden kişiye farklılık gösterir. Bir ihtiyacı öğrenen kişi, o ihtiyacı öğrenmeyen bir insana göre farklı davranışlar sergilemektedir (Keser, 2006, 34).

Bu teoriye göre insanların davranışları; başarı ihtiyacı, ilişki bulma ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacı olmak üzere üç farklı grubun etkisi altında şekillenir (Koçel, 2018, 643).

Başarı İhtiyacı: İnsanlar kendilerine anlamlı gelen amaçlar ve hedefler belirleyebilirler. Bu amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için gereken yetenek ve bilgiyi kullanarak davranışlar sergilerler. Risk alma eğilimindedirler, sorumluluk alma konusunda isteklidirler ve geri bildirim almak isterler.

Güç İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı, güç ve otorite kaynaklarını geliştirerek başkalarını etkileme, onları kabul etme ve onlardan sorumlu olma ihtiyacıdır.

İlişki Kurma İhtiyacı: İnsanların bir gruba katılma, sosyal ilişkiler ve arkadaşlık ilişkileri kurma, geliştirme ihtiyacıdır.

Bu teoriye göre çalışanların işlerine motive olmalarını sağlamak için, ihtiyaç duydukları konulara uygun olarak işler ve görevler verilmelidir. Başarı ihtiyacı yüksek çalışanlara rutin olmayan, zorlayıcı, yeni işler verilmelidir. Güç ihtiyacı yüksek kişileri, karar alma sürecine dahil edilecekleri, yapacakları işleri kendilerinin planlamaları ve kontrol edebilmeleri gibi görevler verilmelidir. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişilere ise bir takımın parçası olabilecekleri, tanınmalarını sağlayan, yeni çalışanları örgüte alıştırmak ve eğitmek gibi görevler verilmelidir (Lusser, 1996, 181-182 aktaran Semerci, 2005).

2.1.4. ERG Teorisi

ERG teorisi 1970'li yıllarda Clayton Alfred tarafından, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden esinlenerek geliştirilmiştir. Alfred teorisini üç temel ihtiyaç grubu üzerine kurmuştur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini, var olma ihtiyaçları, ilişki ihtiyaçları ve gelişme ihtiyacı olarak sınırlandırarak incelemiştir (Koçel, 2018, 643).

Var Olma İhtiyaçları: Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Yeme, içme, uyku ihtiyaçları ile ücret, ödeme, güvenlik, sosyal güvence gibi ihtiyaçlar bu gruptadır.

İlişki İhtiyaçları: Maslow'un sosyal ihtiyaçlar grubuna karşılık gelmektedir. İnsanların birbirleriyle ilişki kurmaları, duygu ve düşüncelerini paylaşma ihtiyaçları gibi faktörler bu gruptadır.

Gelişme İhtiyacı: Maslow'un saygınlık kazanma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelir. İnsanların çevrelerinden saygı görmeleri, kendileri ve çevreleri üzerinde etkilerde bulunma gibi ihtiyaçları bu grupta yer alır.

ERG teorisi, ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer bir şekilde insanların alt basamaklardaki ihtiyaçları tatmin edildikçe üst basamaklardaki ihtiyaçlara yöneleceğini ortaya koyar. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden farklı olarak hayal kırıklığı ve geri çekilme süreci vardır. İnsanlar üst basamaklardaki ihtiyaçlarını tatmin ederken hayal kırıklığı yaşarsa, alt basamaklardaki ihtiyaçlara gerileyerek onlara

odaklanacaktır. ERG teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden bir diğerk farkı ise birden fazla ihtiyacın aynı anda kişiyi etkilemesidir (Keser, 2006, 30).

2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, insanların davranışlarının başlangıcını, yönlenmesini ve sürdürülmesi sürecine odaklanır. İçsel faktörler olan ihtiyaçların, insanları nasıl davranışlara sevk ettiği ile kişilerin davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyen dışsal faktörlere odaklanır (Koçel, 2018, 644). Bu kapsamda süreç teorileri, Beklenti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Amaç Teorisi ve Davranış Şartlandırma Teorisi olmak üzere dört farklı başlık altında incelenecektir.

2.2.1. Beklenti (Bekleyiş) Teorisi

Beklenti teorisi, 1964 yılında Victor H. Vroom tarafından ortaya konmuştur. Teori bireylerin davranışlarının, bilinçli olarak yaptıkları seçimlerin bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Bireyin seçimleri; inançları, tutumları ve psikolojik süreçleri ile ilgilidir. İnsanlar seçimlerini gerçekleştirirken kendilerine en yüksek düzeyde fayda sağlayacak ya da en az zarara uğratacak alternatiflere yönelirler. Bunun sonucu olarak çalışanlar işleriyle ilgili olarak kendileri için en değerli olan ödüllere ulaştıracak davranışları sergilerler. Dolayısıyla ödülleri elde edebilecekleri işlere ve görevlere yönelerek o doğrultuda çaba gösterirler. Teoriye göre kişilerin ne kadar çaba harcayacakları önemlidir ve çaba harcama potansiyeli ölçülmeye çalışılır. Beklenti teorisinin dört önemli kavramı vardır ve bu kavramlar şu şekilde ifade edilmiştir (Semerci, 2005).

Sonuçlar: Kişinin işe yönelik göstereceğik davranışları sonucunda elde etmeyi umduğuk (ücret, tefik, başarı) sonuçlardır.

Değerk: Kişinin davranışları sonucunda elde etmeyi umduğuk sonuçların çekicilik derecesidir.

aba-Performans Beklentisi: Kişinin işi için gösterdiğik çabanın, performansa dönüşme olasılığık hakkındaki görüşüdür. “Beklenti” olarak ifade edilir.

Performans-Sonuç Beklentisi: Kişinin gösterdiği performansın, kendisine sonuçlar sağlayacağı görüşüdür. “Araçsallık” olarak ifade edilir.

Kişinin harcamak istediği çaba miktarı, çaba ile performans arasındaki ilişkiye (Beklenti), performans ve sonuçlar arasındaki ilişkiye (Araçsallık) ve sonuçların kişinin algısındaki değere (Valance) bağlıdır. Buna göre motivasyon; kişinin beklenti, araçsallık ve değer miktarına eşittir. Motivasyonun oluşması için, beklenti araçsallık ve değer kişi tarafından olumlu olarak algılanması gerekir. Kişi eğer sarf edilen çaba karşılığı olarak istediği sonuçlara (ödüllere) ulaşacağını düşünmüyorsa motivasyon oluşmayacaktır. Porter ve Lawler (1968), Vroom tarafından ortaya konulan Beklenti Teorisi’ni geliştirerek Lawler-Porter Model’ini geliştirmişlerdir. Beklenti teorisindeki, beklenti, araçsallık ve değer kavramlarına, “bilgi” ve “yetenek” ile “algılanan rol” kavramlarını ilave etmişlerdir. Lawler-Porter modeline göre kişilerin motivasyonlarının oluşmasında iş ile ilgili bilgi ve yeteneklerine ilave olarak, örgüt tarafından kendilerine yüklenen rol ile ilgili uygun bir anlayışa da sahip olmaları gerekmektedir (Yüksel, 2000, 14).

2.2.2. Eşitlik (Hakkaniyet) Teorisi

J. Stacy Adams tarafından 1960’lı yıllarda geliştirilmiştir. Bu teorinin ana fikri çalışanların iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranılmasını istemeleridir. Kişinin algıladığı eşitlik derecesi, iş başarısını, tatmin olma derecesini ve motivasyonunu etkilemektedir (Koçel, 2018, 653).

Teoriye göre, çalışanlar örgütleriyle olan ilişkilerini sağladıkları bireysel katkılara karşılık olarak elde ettikleri ödülleri bir değiş tokuş süreci olarak görürler. Bu süreç içerisinde yaptıkları katkılar ve karşılığında aldıkları ödülleri, kendileri ile benzer işi yapan bireylerin katkıları ve ödülleri ile kıyaslarlar. Kıyaslama sonucunda çalışan eşitlik durumu algılasa, durumun adil olduğunu düşünür. Eşitsizlik durumunda ise, katkılarına karşılık daha az ödül aldığını düşünürse kızgınlık; çok ödül aldığını düşünürse suçluluk duygusu gelişir. Bu durum kişide olumsuz duygular yaratarak düzeltme eğilimine yöneltir. Kişinin durumu düzeltmek için sergilediği davranışlar ve geliştirdiği stratejiler, motivasyonlarına olumlu yönde katkı yapar (Semerci, 2005).

Çalışanlar eşitsizlik durumu ile karşılaştıklarında, eşitlik durumunu tekrar sağlamak için şu yöntemleri kullanabilirler:

- Kişi katkılarını (girdilerini) değiştirir.
- Ödüllerini (çıktılarını) değiştirir.
- Tutumlarını değiştirir.
- Kıyaslama yaptığı kişinin katkı ve ödülleri değiştirmeye çalışır.
- Karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir.
- Eşitsizlik durumundan uzaklaşır.

2.2.3. Amaç Teorisi

Amaç teorisi, Edwin Locke tarafından 1960'lı yılların sonlarında ortaya konmuştur. Teoriye göre kişilerin sahip oldukları bireysel özellikler doğrultusunda belirledikleri amaçlar, motivasyonlarını etkileyecektir. Kendileri için zor amaçlar belirleyen kişiler, gerçekleştirmesi orta güçlükte ya da kolay hedefler belirleyen kişilere göre daha yüksek performans sergileyecek ve daha iyi motive olacaktır. Bu doğrultuda teorinin ana düşüncesi, kişilerin belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 2018, 655).

Teorinin odaklandığı konular şu şekildedir (Locke, 1968):

- Amaçların yöneticiler tarafından belirlenip, çalışanlara bildirilmesi yerine, çalışanlar ve yöneticiler tarafından birlikte belirlenmesi daha iyi sonuçlar doğuracaktır.
- Amaçlar kişilerin sınırlarını zorlamalı ancak ulaşılabilir olmalıdır.
- Amaçlar belirgin olmalı ve zaman kısıtlaması konulmamalıdır.
- Amaçlar belirlenirken, çalışanların yetenekleri, kendilerine güvenleri, bilgi düzeyleri gibi özellikleri dikkate alınmalıdır.
- Çalışanlar amaçların makul olduğuna inanmalıdırlar.
- Yöneticiler, çalışanların amaçlarına ulaşmaları için yardımcı olmalı, işlerini kolaylaştırmalı ve gerekli kaynakları kullanımlarına sunmalıdırlar.
- Amaçların sonuca ulaşıp ulaşmadığına dair geribildirim yapılmalıdır.

- Zor amaçlar, kolay olan amaçlara göre daha yüksek performans ortaya çıkarmaktadır.
- Yapabildiğinin en iyisini yap yerine belirgin amaçlar koymak daha faydalıdır.

2.2.4. Davranış Şartlandırma Teorisi

Davranışın değiştirilmesi (öğrenme) kavramı olarak da alanyazında yer alan teori B.F. Skinner tarafından 1953 yılında geliştirilmiştir. Teorinin ana düşüncesi insanların davranışlarının çevrelerinden aldıkları tepkilere ve karşılaştıkları sonuçlara göre şartlandırıldığı varsayımdır. En basit ifade ile, kişi sergilediği davranış sonucunda olumlu tepkiler/sonuçlar aldığında davranışını tekrarlar; olumsuz tepkiler/sonuçlar aldığında ise davranışını tekrarlamaz. Diğer bir ifade ile kişi kendisini memnun eden davranışlarını tekrarlar, memnun etmeyecek davranışlardan kaçınır (Koçel, 2018, 645-647)

3. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyon, içsel ve dışsal olmak üzere iki türe ayrılmaktadır.

3.1. İçsel Motivasyon ve Araçları

İçsel motivasyon kaynakları, doğrudan yapılan işin içeriğinden oluşan, işin doğasıyla ilgili durumlardır. İşin ilgi çekici olması, işte bağımsızlık, yapılan işin çalışanlar için önemi, sorumluluk, işin çeşitliliği, işe katılım, yaratıcılık, çalışanların kişisel yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatı gibi faktörler içsel motivasyonu oluşturmaktadır (Mottaz, 1985, 366). Özellikle yaratıcılık gerektiren işlerde, yapılan işin başarılı sonuçlara ulaşması için içsel motivasyon çok önemlidir. Bunun yanı sıra içsel motivasyon faktörlerini gözlemlemek ve değiştirmek zordur, sonuçları belirsizdir (Oster ve Frey, 2000, 540).

Yapılan İşin İlgi Çekici Olması: Çalışanların yaptıkları işlerin ilgi alanlarına girmesi içsel motivasyonlarını arttıracaktır. Yöneticiler çalışanlarına iş ile ilgili görevler verdiklerinde, bu görevlerin çalışanların ilgilerini çekecek konular olmasına

dikkat etmelidir. Onların ilgilerini çekecek görevler üstlenmeleri içsel motivasyonlarını arttıracaktır (Ertan, 2008).

İşte Bağımsızlık: İşte bağımsızlık durumu, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili bireysel olarak karar alma haklarıyla ilgilidir. Çalışanların, yaptıkları işlerde bağımsız olmaları, onların içsel motivasyonlarını yükseltmektedir. İnsanlar doğaları gereği küçük yaşlarda bağımlı iken, büyüyüp geliştikçe bağımsız olmaktadır. Bu nedenle çalışanların içsel motivasyonlarını yükseltmek amacıyla, yaptıkları işlerle ilgili bağımsızlık verilmelidir (Ersarı ve Naktiyok, 2012, 83).

Çalışan Açısından İşin Önemi: Çalışanların işlerini beğenmeleri ve önemsemeleri içsel motivasyonlarına olumlu yönde katkı yapmaktadır. Yapılan işin beğenilmesi ve önemsenmesi kişiden kişiye değişmekle birlikte, içerisinde yaşanılan toplumun bakış açısına göre de farklılıklar gösterebilir. Genel algıya göre bazı meslekler çok önemli olarak kabul edilirken, bazı meslekler ise diğerlerine göre daha önemsiz görülmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarını yaptıkları işlerin önemli olduğuna ikna ederek işlerini beğenmelerini sağlayabilir ve içsel motivasyonlarını yükseltebilir (Iwu vd., 2017, 278-279).

Sorumluluk: Sorumluluk, iş görenlerin yaptıkları iş ve görevleri ile ilgili olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülüklerdir. Çalışanların örgüt içerisinde üstlendikleri görevler ve aldıkları sorumluluklar doğrultusunda yetkilendirilmeleri gerekmektedir. Çalışanlara yüklenen sorumluluk ile birlikte uygun yetkilerle donatılmaları motivasyonlarını artırıcı etkiler yapacaktır (Özdaşlı ve Akman, 2012, 75).

Çeşitlilik: Klasik yönetim anlayışında, işlerin olabildiğince küçük parçalara ayrılarak yapılması en temel ilkelerdendir. Bu anlayışa göre, işlerin basitleştirilerek yapılması, çalışanların verimliliklerini artırırken; monotonluk getirmesi nedeniyle iş motivasyonlarını düşürür (Yüksel, 2000, 95). Bu nedenle çalışanların yaptıkları işlerin monotonlaşmaması ve iş motivasyonlarını yükseltmek için işlerin çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Bu uygulama çalışanlara, belli bir düzen doğrultusunda, örgüt içerisinde farklı işler ve görevler verilerek ve rotasyon yapılarak gerçekleştirilebilir (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013, 88-90).

Yaratıcılık: Çalışanların yaratıcı olmalarına imkân sağlanması, onların içsel motivasyonlarını yükseltecektir. Yaratıcılığın ortaya çıkması için özgürlük, iyi proje yönetimi, yeterli kaynak sağlanması, teşvik, yeterli zaman, meydan okuma ve baskı gibi unsurların olması gerekmektedir (Amabile ve Grysiewicz, 1989). Çalışanların ortaya koydukları performans sonucunda olumlu geri bildirim almaları içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. Çalışanların motivasyonlarını arttırması bakımından olumlu geri bildirimlerin, olumsuz geri bildirimlere göre daha etkili olduğu ortaya konmuştur. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanların motivasyonlarını arttırmak için olumlu geri bildirimleri daha fazla yapmaları gerekmektedir (Ertan, 2008).

3.2. Dışsal Motivasyon ve Araçları

Dışsal motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarının dolaylı yollarla giderilmesini ve çevresinden gelen etkileri içerir. Yapılan görev asıl faaliyetlerin dışında ücret, ikramiye, terfi, itibar, takdir gibi ödülleri almak için yapılıyorsa, bu durum dışsal motivasyon kavramı ile açıklanır (Murphy ve Alexander, 2000, 28; Ersarı ve Naktiyok, 2012, 84).

Dışsal motivasyon araçları, sosyal motivasyon araçları ve örgütsel motivasyon araçları olmak üzere iki boyuttan oluşur. Sosyal motivasyon boyutu, insan ilişkileri temelinde değerlendirilir. Arkadaşlık, yardımseverlik, kişilerarası ilişki, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin desteği gibi faktörler sosyal motivasyon boyutunu oluşturur. Örgütsel boyut ise çalışanların iş performanslarını arttırmak için, örgüt tarafından sağlanan olanaklar ve sunulan fırsatları içerir. Çalışma ortamının fiziksel koşulları, kaynakların yeterliliği, ücret, terfi olanağı, iş güvencesi, ücret dışında sağlanan ek faydalar gibi faktörler örgütsel boyutu oluşturmaktadır (Kaya vd., 2013, 2-7; Groshkova, 2010, 496).

Dışsal motivasyon araçları, çalışma koşulları, ücret, şirketin imajı, iş güvencesi, terfi ve sosyal ortam başlıkları altında incelenecektir.

Çalışma Koşulları: İş yerinde çalışma saatleri, çalışanların bağımsızlıkları, sorumlulukları, iletişim ağları, işin yapılma hızı ve süresi, kullanılan teknolojiler,

bilgisayar sistemleri ve işin riski gibi faktörler çalışma koşullarını belirlemektedir (Pailhe, 2002, 96). Çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve görevlerini doğru bir şekilde yerine getirebilmeleri için çalışma ortamında gerekli olan tüm faktörlerin sağlanması gerekmektedir. Bir işin başarılı bir şekilde sonuca ulaştırılabilmesi için çalışma ortamının koşulları çok önemlidir. Çalışma ortamındaki düzenlemelerin yapılması çalışanlara ekstra olarak motivasyon sağlamaz ancak düzenlemelerin yetersiz olması durumunda, çalışanların motivasyonları olumsuz yönde etkilenecektir (Lavanya ve Kalliath, 2015, 11-18).

Ücret Politikası: Ücret, insanların fiziksel ve zihinsel olarak ürettikleri emeğin karşılığı olan bedeldir (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2008, 125). Çalışanların motivasyonlarını etkileyen en önemli araçlardan birisi ücrettir. Ücret işletmelerin istihdam edeceği personellerin niteliklerini ve yeteneklerini belirlemektedir. Kaliteli personelleri işletme bünyesine dahil etmek ve uzun süreli çalışmalarını sağlamak ücret politikasıyla ilgilidir. Diğer yandan çalışma koşullarının kolay ya da zor olmasının ücret ile ilgisi vardır. Zor çalışma şartları altında çalışacak personellerin istihdam edilmesinde, ücret politikası bir araç olarak kullanılabilir. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde doğru bir ücret politikası, çalışanların yaptıkları işin, çalışma koşullarının, yetenek ve becerilerinin karşılığı olarak verilen bir bedel ve onların motivasyonlarını etkileyecek bir araçtır (Ulaş, 2008, 42). Çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücret aynı zamanda yaşam standartlarının önemli bir belirleyicisi ve göstergesidir. Mevcut yaşam standartlarını korumak veya yükseltmek isteyen çalışanların, alacakları ücret ile bunu gerçekleştirebilmeleri motivasyon süreçlerine olumlu katkı yapacaktır. Ücret politikası, ücret artışı, kâr payı alma ve prim sistemi olarak üç gruba ayrılmıştır (Erbil, 2007, 26-27).

Ücret Artışı: Ücret, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamamanın yanı sıra yaşam standartlarını yükseltmesi ve saygınlık kazandırması bakımından değerlendirildiğinde, motivasyonlarını arttırmak için en önemli araçlardan birisidir. Çalışanların motivasyonlarını yükseltmek için yapılan ücret artışı, en etkili ve yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir (Burton, 2012, 232-234). Ücret artışı çalışanların gösterdikleri performans doğrultusunda bireysel olarak ödüllendirilmesi ya da tüm personelin aynı miktarda ödüllendirilmesi olarak iki farklı şekilde gerçekleştirilebilir.

Çok çalışan personel ile az çalışan personelin ayrımının yapılması ve daha adaletli olması için bireysel ödüllendirilme yapılması daha doğru olacaktır (Kalhor vd., 2017, 122). Çalışanların ücretlerinin arttırılması konusunda adaletli bir dağıtım sisteminin kurulması, yöneticilerin temel görevlerinden biridir (Erbil, 2007, 27).

Kar Payı Alma: Yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan kazancın bir bölümünün çalışanlara dağıtılması kâr payı alma olarak tanımlanabilir. Çalışanların, yapacakları işin sonucunda ortaya çıkacak kazancın bir bölümünü kendilerinin alacağını bilmesi, verimliliklerini ve performanslarını arttıracaktır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde kâr payı alma çalışanları motive etmede kullanılan önemli ekonomik araçların birisidir (Lam ve Lambermont-Ford, 2010, 53)).

Prim Sistemi: Prim işletme tarafından çalışanlara garanti edilmiş ücret üzerine belirli bir plana göre ve ölçülebilen öğelere dayalı olarak verilen ek bir ödemedir. Prim sisteminin amacı çalışanların verimliliğini arttırmaktır (Özdaşlı ve Akman, 2012, 78).

- Çalışanlar fazla çaba göstermeleri konusunda teşvik edildiğinde, garanti ücretlerinden daha fazlasını elde etmek istemektedirler.
- Çok çalışan ve işini iyi yapan personel ödüllendirilmelidir.
- Prim sistemi, çalışanların verimliliğini arttırarak, üretimden daha iyi sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır.
- İşletmeler, çalışanların yoğunlaşmasını istedikleri alanlara göre prim ödeyecekleri kriterleri belirleyebilirler. Bunlar üretim miktarı, kalite, personelin yabancı dil bilmesi, devamsızlık durumu gibi kriterler olabilir.

Prim sistemi, genel olarak iş görenlerin daha fazla çalışması için özendirici bir etken olarak kullanılır. Burada önemli olan fazla çalışma ve fazla üretim amaçlanırken, çalışanların yıpranabilecekleri ve üretim kalitesinin düşebileceği ihtimalini de değerlendirebilmektir. Prim sisteminin olumsuz sonuçlara yol açmaması için iyi planlanarak adil bir şekilde uygulanması gerekir. Ancak bu şekilde yapıldığında çalışanların motivasyonlarının arttırılmasında ve sürdürülmesinde olumlu etki yapar (Erbil, 2007, 28).

Şirketin İmajı: Çalışanlar için çalıştıkları şirketin dışarıdaki itibarı, parçası oldukları örgütleri ile özdeşleşmelerine ve üyesi oldukları şirket ile ilgili pozitif duygular beslemelerinde etkili olmaktadır (Smidts vd., 2001, 1051). Bu açıdan değerlendirildiğinde, şirketlerin örgüt dışarısındaki paydaşları ve müşterilerinin gözündeki imajı çalışanlarının motivasyonlarını etkilemektedir (Ertan, 2008)

İş Güvencesi: İnsanların hayatlarını idame ettirmeleri ve yaşam standartlarını korumaları için sürekli olarak gelir elde etmeleri gerekmektedir. İnsanlar çalıştıkları kurumlarda, yaptıkları işler karşılığında gelir elde edecekleri ve bu gelirlerle yaşamlarını sürdürecekleri için iş güvencelerinin olmasını istemektedirler. İş güvencesi olan çalışanlar, işlerini kaybetme endişesi olmadığından dolayı daha verimli sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların iş güvencesinin olması motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir (Bodur ve İnfal, 2015, 72).

Terfi: Terfi çalışanların faaliyet gösterdikleri örgüt içerisinde daha fazla yetkiye sahip olarak üst kademeye getirilmesidir (Ertan, 2008). Terfi sonrasında çalışanların elde edecekleri daha yüksek ücret ve bağımsızlık gibi faktörler, çalışanların motivasyonlarına pozitif katkı yapacaktır (Moses, 1986, 138).

Sosyal Ortam: Çalışanların örgüt içerisinde görev yapan iş arkadaşları, astları, üstleri ve müşterileriyle kuracakları ilişkiler motivasyonlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Ertan, 2008). Bireylerin davranışları üzerinde yaşadıkları sosyal çevrenin etkileri olmaktadır. Çevrelerinden alacakları olumlu veya olumsuz etkiler insanların davranışlarını etkilemektedir. Çalışanların, buldukları gruba kendilerini ait hissetme ihtiyaçları tatminlerini etkileyecektir. Tatmin olan çalışanların motivasyonları olumlu yönde etkilenecektir (Yaşıl, 2016, 168). Bu nedenle yöneticiler, çalışanların birbirleriyle iyi iletişim kurabilmeleri ve kaynaşmaları amacıyla iş dışında farklı etkinlikler organize etmelidir. Bu organizasyonlar, iş yeri dışında ve çalışanların sürekli olarak faaliyet gösterdikleri alanlardan farklı olmalıdır. Bu sayede hem sürekli olarak yaptıkları işten ve buldukları ortamdaki bir süreliğine uzaklaşmış olurlar hem de sosyal çevreleriyle iş dışında farklı bir paylaşım yaşamış olurlar. Yaşanılan bu paylaşım ve farklılıklar çalışanların işe döndüklerinde motivasyonlarını arttıracaktır (Zhu ve ark., 2018, 2096).

3.3. İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklar

İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon faktörleri arasındaki farklılıkların nedeni, davranışı kontrol eden unsurlarla ilgilidir. İçsel motivasyonda davranışları kişinin kendisi kontrol eder. Dışsal motivasyonda ise çevresel faktörler motivasyonda rol oynar. Her iki gruptaki motivasyon araçları birbirleriyle farklı olmasına rağmen, çalışanların motivasyonlarına olumlu yönde katkı yaparlar (Ziar ve Ahmadi, 2017, 22). Alanyazında yer alan çalışmalar incelendiğinde Batı toplumlarında içsel motivasyon faktörleri, çalışanların motivasyonları üzerinde daha fazla etkiye sahipken, Doğu toplumlarında dışsal motivasyon araçlarının, içsel motivasyon araçlarına göre daha fazla etkili olduğu ortaya konmuştur (Dündar vd., 2007, 109).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, hipotezlerin oluşturulması, değişkenler arası ilişkiler, araştırmanın model ve araştırmanın yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Rekabet koşullarının işletmeleri sürekli yenilenmeye zorladığı günümüzde, organizasyonların bu yenilenme ve değişim sürecinde maliyet avantajı elde etmek için elindeki kaynakları en verimli şekilde kullanmaları gerekmektedir. İşletmelerin portföyündeki insan kaynağı da bu süreçte stratejik bir konumda yer almaktadır. İnsan kaynağının gelişimini ön planda tutan işletmelerin sürekli değişen ve gelişen koşullara daha rekabetçi bir yapıda uyum sağladığı görülmektedir.

İşgücü performansının yükseltilmesi, insan kaynağından en yüksek düzeyde yararlanmaya imkan sağlarken, işletmeyi de daha az maliyetle daha yüksek verimliliğe ulaştırmaktadır. İşgücüne yönelik, performansının yükseltilmesi ve verimliliğinin artırılması politikalarını esas alan eğitim ve geliştirme uygulamaları çalışma yaşamında bireyin işletmeye karşı tutumlarını ve davranışlarını şekillendiren örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu kavramlarının önem kazanmasına yol açmıştır. Bu noktadan hareketle hazırlanan araştırmada yazılım sektörü çalışanlarında Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının Örgütsel Destek Algısı ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Literatürde konu hakkında yapılan araştırmalar incelendiğinde farklı sektörlerde, eğitim ve geliştirme uygulamalarının örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu üzerindeki etkisini ayrı ayrı ele alan araştırmalar olduğu belirlenmiştir. Ancak eğitim ve geliştirme uygulamalarının örgütsel destek ve iş motivasyonu üzerindeki etkisinin birlikte ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte yazılım sektörü gibi teknolojik gelişmelere paralel olarak sürekli gelişme gösteren bir sektörde eğitim ve geliştirme faaliyetlerini inceleyen herhangi bir araştırma da bulunamamıştır. Mevcut araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar ile

literatürdeki ilgili boşluğun doldurulması suretiyle literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde yazılım sektörü çalışanlarında örgütsel destek ve iş motivasyonu algısının artırılması için eğitim ve geliştirmenin önemini ortaya koyacak bulgular üzerinden getirilecek öneriler ile sektöre de katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

2. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI, DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE ARAŞTIRMA MODELİ

İnsan kaynakları uygulamalarını işletmede rekabet avantajı elde etmek için gerekli insan kaynağını sağlaması, istihdamı ve geliştirilmesi ile alakalı oluşturulan politikalar, örgütlenme, planlama, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini kapsayan bir disiplin olarak açıklamak mümkündür. Bu faaliyetler, bir taraftan örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve aynı zamanda örgütün topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmek amacıyla düzenlenmektedir (Tüzün, 2014, 14).

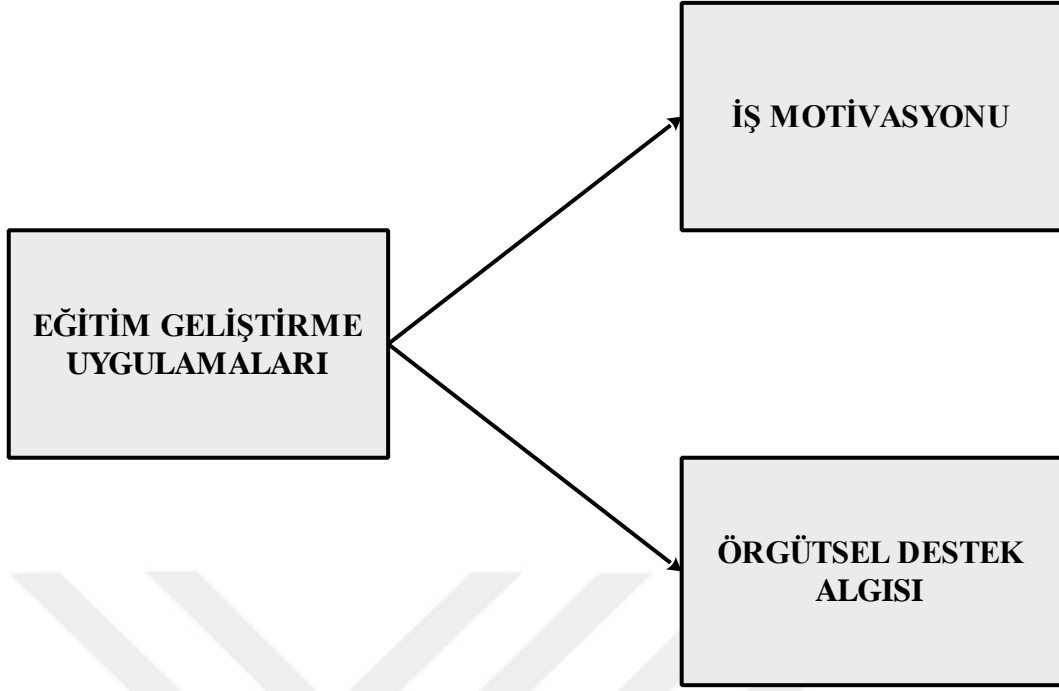
Günümüzde örtülü bilginin giderek önem kazanması ile insan kaynakları, firmalar için stratejik açıdan rekabet avantajı sağlamada önemli bir unsur haline gelmiştir. Firmalarda işe uygun adayın seçilmesinden eğitimine, kariyer planlamasından ücretlendirilmesine ve performans değerlendirilmesine kadar bir çok uygulamayı kapsayan insan kaynakları uygulamaları, işletmelerde etkinlik ve verimliliği arttırmanın anahtarı olmaktadır. İş görenin yatırım olarak değerlendirildiği ve iş görenin katkılarıyla geliştirilen insan kaynakları uygulamaları iş göreni destekleyen bir örgüt yapısının işareti olmaktadır. İş görenlerin insan kaynakları uygulamalarını algılamaları da örgütsel destek ile pozitif ilişkili olacaktır. İş görenin algıladığı örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunan insan kaynakları uygulamaları ile kendilerinin önemsendiklerini, dikkate alındıklarını hisseden iş görenin algılanan örgütsel destek düzeyi artacaktır (Aykan, 2007, 123-129). Bhanthumnavin (2003) araştırmasında, çalışanların eğitim ve gelişim programlarına dahil edilmesinin algılanan yönetici desteği ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Eisenberger ve arkadaşları (1986) örgütlerde politikaları şekillendiren ve çalışanlar üzerinde etkili olan eğitim faaliyetlerinin algılanan örgütsel desteğin belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu noktadan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁, Eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların örgütsel destek algısını artırmaktadır.

İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirme uygulamalarından etkilenmesi beklenen bir diğer unsur da iş motivasyonudur. Şahin-Görmüş ve Kahya (2014)'ün kamu çalışanları ile yaptığı araştırmada hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışanların iş motivasyonunu artırdığı belirlenmiştir. Uygun (2015) tarafından sağlık sektörü çalışanları ile yapılan araştırmada eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların iş motivasyonunu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Güllü (2016) tarafından bankacılık sektörü çalışanları ile yapılan bir diğer araştırmada da benzer şekilde eğitim ve geliştirme uygulamalarına katılımın iş motivasyonunu artırdığı ortaya koyulmuştur. Naong (214) eğitim ve geliştirmenin düşük eğitim düzeylerindeki çalışanların motivasyonlarına etkisini incelemiştir. Güney Afrika Cumhuriyeti'nde beş firma çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada eğitim ve geliştirme programlarına çok katılan çalışanların söz konusu programlara az katılan çalışanlara göre daha çok motive oldukları sonucuna varmıştır. Literatürdeki araştırmalar eğitim ve geliştirme uygulamalarının iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂, Eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların iş motivasyonlarını artırmaktadır.

Oluşturulan hipotezler kapsamında kurulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da yazılım sektöründe çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme olarak ise basit rastgele örnekleme tekniği ile 392 kişi seçilmiştir. Örnekleme ilişkin özellikler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 1. Örnekleme İlişkin Özellikler

	n	%
Cinsiyet		
Erkek	242	61,7
Kadın	150	38,3
Yaş		
28 yaş ve altı	149	38,0
29-35 yaş	121	30,9
36 yaş ve üzeri	122	31,1
Medeni durum		
Evli	236	60,2
Bekar	156	39,8
Öğrenim durumu		
Önlisans ve lisans	277	70,7
Lisansüstü	115	29,3
Sektördeki deneyim yılı		
5 yıl ve altı	148	37,8
6-10 yıl	129	32,9
11 yıl ve üzeri	115	29,3
İşletmedeki deneyim yılı		
2 yıl ve altı	148	37,8
3-5 yıl	116	29,6
6 yıl ve üzeri	128	32,7
Ünvan		
Yönetici	58	14,8
Uzman	107	27,3
Sorumlu	32	8,2
Diğer	195	49,7

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir. Katılımcıların %61,7’si erkek, %38,3’ü kadındır. Katılımcıların, %38’i 28 yaş altında, %30,9’u 29-35 yaş arasında, %31,1’i 36 yaş üzerindedir. En küçük katılımcı 20, en büyük katılımcı 61 yaşındadır. Yaşın ortalaması $33,28 \pm 7,61$ ’dir. Medeni durumda, katılımcıların %60,2’si evli, %39,8’i bekadır. Ayrıca katılımcıların %70,7’si önlisans ve lisans, %29,3’ü lisansüstü mezundur. Sektördeki tecrübeye, katılımcıların %37,8’i 5 yıldan azdır, %32,9’u 6-10 yıldır, %29,3’ü 11 yıldan fazladır sektörde çalışmaktadır. Sektörde en az deneyimli katılımcı 1, en çok deneyimli katılımcı 35 yıldır çalışmaktadır. Sektördeki tecrübenin ortalaması $9,03 \pm 6,01$ ’dir. Mevcut işletmedeki tecrübeye, katılımcıların %37,8’i 2 yıldan azdır, %29,6’sı 3-5 yıldır, %32,7’si 6 yıldan fazladır mevcut işletmede çalışmaktadır. Mevcut

işletmelerinde en az deneyimli katılımcı 1, en çok deneyimli katılımcı 24 yıldır çalışmaktadır. Mevcut işletmedeki tecrübenin ortalaması $5,74 \pm 4,37$ 'dir. Katılımcıların %14,8'i yönetici, %27,3'ü uzman, %8,2'si sorumlu, %49,7'si diğer ünvanlara sahiptir.

3.2. Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler demografik özellikler, Eğitim ve Geliştirme Ölçeği, Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Genel İş Doyumu Ölçeği'dir. Ölçeklere ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

3.2.1. Demografik Özellikler

Araştırmacı tarafından hazırlanan formda yedi madde yer almaktadır. Bu maddeler ile katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, sektördeki tecrübe, işletmedeki tecrübe ve unvan bilgilerine ulaşılmıştır.

3.2.2. Eğitim ve Geliştirme Ölçeği

İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzeyini ölçmek amacıyla, Bartlett (1999) tarafından geliştirilen ölçektir. İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme ölçeği; algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri olmak üzere beş boyut ve toplam 30 ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

3.2.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen 36 ifadelik ölçeğin pek çok kısaltılmış hallerinden Stassen ve Ursel (2009) tarafından geçerleme çalışması yapılarak kullanılan hali kullanılmıştır. Toplam 10 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Stassen ve Ursel (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa

güvenirlilik katsayısı 0,93 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2010) tarafından yapılmış olup, Türkçe uyarlaması için Cronbach Alfa katsayısı 0,88 olarak belirlenmiştir.

3.2.4. Genel İş Doyumu Ölçeği

İş motivasyonunu ölçmek için Brayfield and Rothe'un (1951) geliştirdiği ve Yoon ve Thye'nin (2002) kısalttığı genel iş doyumu ölçeğidir. Ölçeğin Türkçe formu Kuşluvan'ın (2005) "Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği" adlı makale çalışmasından alıntıdır. Ölçekte 5 madde yer almakta olup maddelere ilişkin yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değişmektedir. Ölçekten alınan puanın artması iş doyumunun arttığını göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,84 olarak bulunmuştur.

3.3. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi, Güvelirlilik ve Geçerliliği

Araştırma verilerinin analizinde SPSS analizi kullanılmıştır. Araştırma ölçeklerinin ve faktörlerinin güvenirlik değerlerini ortaya koyabilmek için öncelikle Cronbach Alfa katsayıları kontrol edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Cronbach Alfa
Algılanan eğitim olanakları	0,89
Eğitim için algılanan yönetici desteği	0,77
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği	0,91
Öğrenme motivasyonu	0,83
Eğitimden beklenen bireysel kazanç	0,92
Eğitimden beklenen kariyer olanakları	0,85
Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Toplam	0,92
Örgütsel destek algısı	0,84
İş motivasyonu	0,88

Karasar (2016)'ya göre Cronbach Alfa katsayısının 0,70 üzerinde olması ölçüm aracının güvenilir olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte 0,70-0,80 arasındaki değerler yüksek güvenirliği, 0,80-0,90 arasındaki değerler çok yüksek

güvenirliği ve 0,90 üzeri değerler de mükemmel derecede güvenilirliği göstermektedir. Buna göre araştırmanın ölçüm araçlarının güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırma veri analiz basamağında örnekleme oluşturan bireylerin kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamaları, örgütsel destek algısı ve iş doyumunu düzeylerine ilişkin özellikleri belirlemek üzere betimsel istatistikler kullanılmıştır. Kullanılacak diğer analiz tekniklerinin belirlenmesi için verilerin dağılım durumu incelenmiş ve buna ilişkin normallik test sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3. Normallik Test Sonuçları

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Algılanan eğitim olanakları	-0,50	1,77
Eğitim için algılanan yönetici desteği	-0,05	-0,19
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği	0,19	-0,92
Öğrenme motivasyonu	-0,89	-0,85
Eğitimden beklenen bireysel kazanç	-1,07	-0,07
Eğitimden beklenen kariyer olanakları	-1,27	0,91
Örgütsel destek algısı	-0,25	1,09
İş motivasyonu	-1,24	2,34

Değişkenlerde kayıp değer bulunmadığı halde normal dağılım ölçütü anlamında çarpıklık ve basıklık eşik değeri olarak ± 3 kabul edilmektedir (Sposito ve ark. 1983). Tablo 3'te yer alan araştırma değişkenlerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve normalleştirme müdahalesi gerektiren çarpıklık ve basıklık sorunu görülmemiştir. Bu doğrultuda korelasyon analizi olarak Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Fark analizleri olarak ise ikili grupların karşılaştırılmasında t-test, üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA ve Post Hoc testlerinden LSD Test kullanılmıştır. Eğitim ve geliştirme uygulamalarının algılanan örgütsel destek ve iş motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemek üzere regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma bulguları betimleyici istatistikler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve fark analizi alt başlıklarında sunulmuştur.

1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Tablo 4’te araştırma ölçeklerine ilişkin betimleyici istatistikler sunulmuştur.

Tablo 4. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler

	N	Min	Maks	\bar{X}	ss
Algılanan eğitim olanakları	392	2,25	5,00	4,20	0,49
Eğitim için algılanan yönetici desteği	392	1,60	5,00	3,74	0,64
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği	392	3,20	5,00	4,39	0,43
Öğrenme motivasyonu	392	3,60	5,00	4,69	0,41
Eğitimden beklenen bireysel kazanç	392	3,00	5,00	4,70	0,42
Eğitimden beklenen kariyer olanakları	392	2,80	5,00	4,67	0,45
Örgütsel destek algısı	392	1,90	5,00	4,24	0,50
İş motivasyonu	392	2,00	5,00	4,62	0,49

Algılanan eğitim olanaklarının ortalaması $4,20\pm 0,49$, eğitim için algılanan yönetici desteğinin ortalaması $3,74\pm 0,64$, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteğinin ortalaması $4,39\pm 0,43$, öğrenme motivasyonunun ortalaması $4,69\pm 0,41$, eğitimden beklenen bireysel kazancın ortalaması $4,70\pm 0,42$, eğitimden beklenen kariyer olanakları ortalaması $4,67\pm 0,45$, örgütsel destek algısının ortalaması $4,24\pm 0,50$, iş motivasyonunun ortalaması $4,62\pm 0,49$ ’dur.

2. KORELASYON ANALİZİ

Tablo 5’te eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel destek algısı ve iş motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon analizi sonucu yer almaktadır.

Tablo 5. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri, Örgütsel Destek Algısı ile İş Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Algılanan eğitim olanakları	-	,761**	,722**	,442**	,457**	,519**	,813**	,626**
2. Eğitim için algılanan yönetici desteği		-	,685**	,474**	,399**	,457**	,785**	,558**
3. Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği			-	,507**	,562**	,534**	,740**	,575**
4. Öğrenme motivasyonu				-	,853**	,795**	,504**	,596**
5. Eğitimden beklenen bireysel kazanç					-	,864**	,470**	,610**
6. Eğitimden beklenen kariyer olanakları						-	,512**	,613**
7. Örgütsel destek algısı							-	,698**
8. İş motivasyonu								-

Algılanan eğitim olanakları düzeyiyle; örgütsel destek algısı arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde ($p<0,01$; $r=0,813$); iş motivasyonu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($p<0,01$; $r=0,626$) anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu düzeylerinin artmasıyla, algılanan eğitim olanakları düzeyinin artması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Eğitim için algılanan yönetici desteği düzeyiyle; örgütsel destek algısı arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde ($p<0,01$; $r=0,785$); iş motivasyonu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($p<0,01$; $r=0,558$) anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu düzeylerinin artmasıyla, eğitim için algılanan yönetici desteği düzeyinin artması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği düzeyiyle; örgütsel destek algısı arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde ($p<0,01$; $r=0,740$); iş motivasyonu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($p<0,01$; $r=0,575$) anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu düzeyleri arttıkça, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği düzeyi artmaktadır.

Öğrenme motivasyonu düzeyiyle; örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($p<0,01$; $r_1=0,504$, $r_2=0,596$) anlamlı bir ilişki

vardır. Buna göre örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu düzeyleri arttıkça, öğrenme motivasyonu düzeyi artmaktadır.

Eğitimden beklenen bireysel kazanç düzeyiyle; örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($p<0,01$; $r_1=0,470$, $r_2=0,610$) anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu düzeyleri arttıkça, eğitimden beklenen bireysel kazanç düzeyi artmaktadır.

Eğitimden beklenen kariyer olanakları düzeyiyle; örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($p<0,01$; $r_1=0,512$, $r_2=0,613$) anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu düzeyleri arttıkça, eğitimden beklenen kariyer olanakları düzeyi artmaktadır.

Örgütsel destek algısı düzeyiyle; iş motivasyonu arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde ($p<0,01$; $r=0,698$) anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre iş motivasyonu düzeyi arttıkça, örgütsel destek algısı düzeyi artmaktadır.

3. REGRESYON ANALİZLERİ

Tablo 6’da Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		1,05	0,295			
Algılanan eğitim olanakları	0,41	9,19	0,000			
Eğitim için algılanan yönetici desteği	0,29	6,68	0,000			
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği	0,22	5,33	0,000	198,07	0,000	0,75
Öğrenme motivasyonu	0,14	2,63	0,009			
Eğitimden beklenen bireysel kazanç	-0,09	-1,36	0,175			
Eğitimden beklenen kariyer olanakları	0,02	0,33	0,741			

Tablo 6’da eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir (F=198,07; p<0,05). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgütsel destek algısına ait varyansın %75’ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel destek algısının %75’i eğitim ve geliştirme faaliyetlerine bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; eğitimden beklenen bireysel kazanç ve eğitimden beklenen kariyer olanakları düzeyleri, örgütsel destek algısı düzeyine etki etmemektedir ($\beta_1=0,18$, $\beta_2=0,74$; p>0,05). Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği ve öğrenme motivasyonu düzeyleri, örgütsel destek algısı düzeyini arttırmaktadır ($\beta_1=0,41$, $\beta_2=0,29$, $\beta_3=0,22$, $\beta_4=0,14$; p<0,05). Bu bulguya göre H1 hipotezi desteklenmiştir. İşletme tarafından işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda organize edilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile işgörenler kariyer gelişimleri açısından doğrudan destek alacağı için örgütsel destek algılarının da yükselmesi beklenmektedir.

Tablo 7. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin İş Motivasyonu Üzerindeki İlişki

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		1,93	0,054			
Algılanan eğitim olanakları	0,32	5,26	0,000			
Eğitim için algılanan yönetici desteği	0,09	1,58	0,115			
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği	0,05	0,84	0,400	76,00	0,000	0,54
Öğrenme motivasyonu	0,14	2,05	0,041			
Eğitimden beklenen bireysel kazanç	0,19	2,23	0,026			
Eğitimden beklenen kariyer olanakları	0,10	1,35	0,177			

Tablo 7’de eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir (F=198,07; p<0,05). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, iş motivasyonuna ait varyansın %54’ünü açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile iş motivasyonunun %54’ü eğitim ve geliştirme faaliyetlerine bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; Eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği ve eğitimden beklenen kariyer olanakları düzeyleri, iş motivasyonu düzeyine etki etmemektedir ($\beta_1=0,09$, $\beta_2=0,05$, $\beta_3=0,10$; $p>0,05$). Algılanan eğitim olanakları, öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen bireysel kazanç düzeyleri, iş motivasyonu düzeyini arttırmaktadır ($\beta_1=0,32$, $\beta_2=0,14$, $\beta_3=0,19$; $p<0,05$). Bu bulguya göre H2 hipotezi desteklenmiştir. İşletme tarafından yürütülen eğitim ve geliştirme çalışmaları ile işgörenler kişisel gelişimlerini sağlamakla birlikte işe yönelik bilgi ve becerileri de artacak, bu da onların işe yönelik motivasyonlarını artıracaktır.

4. FARK ANALİZLERİ

Bu bölümde katılımcıların eğitim ve geliştirme uygulamalarına yönelik algıları ile birlikte örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu düzeylerinin sosyodemografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, sektördeki tecrübe, işletmedeki tecrübe ve unvan) çerçevesinde oluşturulan gruplar arasında farklılaşmasını değerlendirmek için yapılan t-test ve ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8. Değişkenlerin Cinsiyet ile Karşılaştırılması (t-test)

	n	\bar{X}	ss	t	p
Algılanan eğitim olanakları					
Erkek	242	4,29	0,51	4,65	0,000
Kadın	150	4,07	0,43		
Eğitim için algılanan yönetici desteği					
Erkek	242	3,89	0,65	6,35	0,000
Kadın	150	3,50	0,54		
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği					
Erkek	242	4,44	0,45	3,65	0,000
Kadın	150	4,29	0,37		
Öğrenme motivasyonu					
Erkek	242	4,72	0,41	1,80	0,072
Kadın	150	4,64	0,41		
Eğitimden beklenen bireysel kazanç					
Erkek	242	4,72	0,41	1,15	0,252
Kadın	150	4,67	0,43		
Eğitimden beklenen kariyer olanakları					
Erkek	242	4,70	0,43	1,75	0,081
Kadın	150	4,62	0,47		
Örgütsel destek algısı					
Erkek	242	4,31	0,51	3,85	0,000
Kadın	150	4,12	0,46		
İş motivasyonu					
Erkek	242	4,63	0,48	0,84	0,399
Kadın	150	4,59	0,51		

Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel destek algısı, cinsiyete göre farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel destek algısı düzeylerinde, erkek katılımcıların ortalaması, kadın katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 9. Değişkenlerin Yaş ile Karşılaştırılması (ANOVA)

	n	\bar{X}	ss	F	p	Fark
Algılanan eğitim olanakları						
1 28 yaş ve altı	149	4,04	0,42			2>1
2 29-35 yaş	121	4,19	0,44	21,93	0,000	3>1
3 36 yaş ve üzeri	122	4,42	0,55			3>2
Eğitim için algılanan yönetici desteği						
1 28 yaş ve altı	149	3,50	0,56			2>1
2 29-35 yaş	121	3,79	0,51	20,76	0,000	3>1
3 36 yaş ve üzeri	122	3,98	0,74			3>2
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği						
1 28 yaş ve altı	149	4,25	0,36			2>1
2 29-35 yaş	121	4,39	0,40	18,48	0,000	3>1
3 36 yaş ve üzeri	122	4,55	0,47			3>2
Öğrenme motivasyonu						
1 28 yaş ve altı	149	4,60	0,42			2>1
2 29-35 yaş	121	4,70	0,41	7,13	0,001	3>1
3 36 yaş ve üzeri	122	4,78	0,38			
Eğitimden beklenen bireysel kazanç						
1 28 yaş ve altı	149	4,63	0,43			
2 29-35 yaş	121	4,69	0,41	4,99	0,007	3>1
3 36 yaş ve üzeri	122	4,79	0,39			
Eğitimden beklenen kariyer olanakları						
1 28 yaş ve altı	149	4,62	0,47			
2 29-35 yaş	121	4,67	0,43	2,25	0,107	
3 36 yaş ve üzeri	122	4,74	0,44			
Örgütsel destek algısı						
1 28 yaş ve altı	149	4,05	0,40			2>1
2 29-35 yaş	121	4,25	0,45	26,92	0,000	3>1
3 36 yaş ve üzeri	122	4,47	0,55			3>2
İş motivasyonu						
1 28 yaş ve altı	149	4,50	0,50			2>1
2 29-35 yaş	121	4,63	0,48	8,39	0,000	3>1
3 36 yaş ve üzeri	122	4,74	0,45			

Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği, öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazanç, örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu yaşa göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel destek algısı düzeylerinde, 29-35 ile 36 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların ortalamaları, 28 yaş altı yaş grubundaki

katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 36 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların ortalaması, 29-35 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Öğrenme motivasyonu ve iş motivasyonu düzeylerinde, 29-35 ile 36 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların ortalamaları, 28 yaş altı yaş grubundaki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Eğitimden beklenen bireysel kazanç düzeyinde, 36 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların ortalaması, 28 yaş altı yaş grubundaki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 10. Değişkenlerin Medeni Durum ile Karşılaştırılması (t-test)

	n	\bar{X}	ss	t	p
Algılanan eğitim olanakları					
Evli	236	4,27	0,54	3,31	0,001
Bekar	156	4,11	0,40		
Eğitim için algılanan yönetici desteği					
Evli	236	3,85	0,67	4,55	0,000
Bekar	156	3,57	0,55		
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği					
Evli	236	4,45	0,45	3,97	0,000
Bekar	156	4,29	0,37		
Öğrenme motivasyonu					
Evli	236	4,73	0,41	2,44	0,015
Bekar	156	4,63	0,41		
Eğitimden beklenen bireysel kazanç					
Evli	236	4,72	0,42	1,36	0,176
Bekar	156	4,67	0,41		
Eğitimden beklenen kariyer olanakları					
Evli	236	4,69	0,46	0,87	0,386
Bekar	156	4,65	0,44		
Örgütsel destek algısı					
Evli	236	4,33	0,52	4,57	0,000
Bekar	156	4,11	0,43		
İş motivasyonu					
Evli	236	4,66	0,49	1,97	0,050
Bekar	156	4,56	0,47		

Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği, öğrenme motivasyonu ve örgütsel destek algısı medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği,

öğrenme motivasyonu ve örgütsel destek algısı düzeylerinde, evli katılımcıların ortalaması, bekar katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 11. Değişkenlerin Öğrenim Durumu ile Karşılaştırılması (t-test)

	n	\bar{X}	ss	t	p
Algılanan eğitim olanakları					
Önlisans ve lisans	277	4,13	0,48	-4,98	0,000
Lisansüstü	115	4,39	0,48		
Eğitim için algılanan yönetici desteği					
Önlisans ve lisans	277	3,64	0,60	-4,85	0,000
Lisansüstü	115	3,97	0,67		
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği					
Önlisans ve lisans	277	4,33	0,41	-4,27	0,000
Lisansüstü	115	4,53	0,44		
Öğrenme motivasyonu					
Önlisans ve lisans	277	4,59	0,43	-	0,000
Lisansüstü	115	4,93	0,20	10,59	
Eğitimden beklenen bireysel kazanç					
Önlisans ve lisans	277	4,61	0,44	-8,83	0,000
Lisansüstü	115	4,91	0,23		
Eğitimden beklenen kariyer olanakları					
Önlisans ve lisans	277	4,58	0,48	-8,77	0,000
Lisansüstü	115	4,90	0,24		
Örgütsel destek algısı					
Önlisans ve lisans	277	4,17	0,48	-4,46	0,000
Lisansüstü	115	4,41	0,51		
İş motivasyonu					
Önlisans ve lisans	277	4,53	0,50	-6,52	0,000
Lisansüstü	115	4,83	0,38		

Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği, öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazanç, eğitimden beklenen kariyer olanakları, örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Tüm anlamlı değişkenlerde, lisansüstü mezunu katılımcıların ortalaması, önlisans ve lisans mezunu katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 12. Değişkenlerin Sektördeki Deneyim Yılı ile Karşılaştırılması (ANOVA)

	n	\bar{X}	ss	F	p	Fark
Algılanan eğitim olanakları						
1 5 yıl ve altı	148	4,01	0,41			2>1
2 6-10 yıl	129	4,19	0,49	32,99	0,000	3>1
3 11 yıl ve üzeri	115	4,47	0,48			3>2
Eğitim için algılanan yönetici desteği						
1 5 yıl ve altı	148	3,45	0,56			2>1
2 6-10 yıl	129	3,80	0,59	33,33	0,000	3>1
3 11 yıl ve üzeri	115	4,04	0,64			3>2
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği						
1 5 yıl ve altı	148	4,23	0,36			2>1
2 6-10 yıl	129	4,38	0,41	25,59	0,000	3>1
3 11 yıl ve üzeri	115	4,59	0,44			3>2
Öğrenme motivasyonu						
1 5 yıl ve altı	148	4,62	0,41			3>1
2 6-10 yıl	129	4,67	0,42	6,08	0,002	3>2
3 11 yıl ve üzeri	115	4,79	0,37			
Eğitimden beklenen bireysel kazanç						
1 5 yıl ve altı	148	4,66	0,40			3>1
2 6-10 yıl	129	4,66	0,45	4,03	0,019	3>2
3 11 yıl ve üzeri	115	4,79	0,39			
Eğitimden beklenen kariyer olanakları						
1 5 yıl ve altı	148	4,65	0,43			
2 6-10 yıl	129	4,62	0,49	2,84	0,059	
3 11 yıl ve üzeri	115	4,75	0,43			
Örgütsel destek algısı						
1 5 yıl ve altı	148	4,02	0,41			2>1
2 6-10 yıl	129	4,23	0,48	41,52	0,000	3>1
3 11 yıl ve üzeri	115	4,53	0,47			3>2
İş motivasyonu						
1 5 yıl ve altı	148	4,51	0,51			
2 6-10 yıl	129	4,60	0,50	10,80	0,000	3>1
3 11 yıl ve üzeri	115	4,78	0,39			

Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği, öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazanç, örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu sektördeki deneyim yılına göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel destek algısı düzeylerinde, 6-10 yıldır sektörde çalışan katılımcıların ortalaması, 5 yıldan az

süredir sektörde çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 11 yıldan fazla süredir sektörde çalışan katılımcıların ortalaması, 5 yıldan az ve 6-10 yıldır sektörde çalışan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen bireysel kazanç düzeylerinde, 11 yıldan fazla süredir sektörde çalışan katılımcıların ortalaması, 5 yıldan az ve 6-10 yıldır sektörde çalışan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. İş motivasyonu düzeyinde, 11 yıldan fazla süredir sektörde çalışan katılımcıların ortalaması, 5 yıldan az süredir sektörde çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 13. Değişkenlerin Mevcut İşletmedeki Deneyim Yılı ile Karşılaştırılması (ANOVA)

	n	\bar{X}	ss	F	p	Fark
Algılanan eğitim olanakları						
1 2 yıl ve altı	148	4,01	0,39			2>1
2 3-5 yıl	116	4,15	0,48	36,99	0,000	3>1
3 6 yıl ve üzeri	128	4,47	0,50			3>2
Eğitim için algılanan yönetici desteği						
1 2 yıl ve altı	148	3,52	0,54			2>1
2 3-5 yıl	116	3,72	0,62	22,28	0,000	3>1
3 6 yıl ve üzeri	128	4,01	0,67			3>2
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği						
1 2 yıl ve altı	148	4,26	0,37			3>1
2 3-5 yıl	116	4,29	0,40	30,33	0,000	3>2
3 6 yıl ve üzeri	128	4,61	0,43			
Öğrenme motivasyonu						
1 2 yıl ve altı	148	4,63	0,41			3>1
2 3-5 yıl	116	4,61	0,45	11,38	0,000	3>2
3 6 yıl ve üzeri	128	4,83	0,33			
Eğitimden beklenen bireysel kazanç						
1 2 yıl ve altı	148	4,67	0,42			3>1
2 3-5 yıl	116	4,61	0,46	8,65	0,000	3>2
3 6 yıl ve üzeri	128	4,82	0,34			
Eğitimden beklenen kariyer olanakları						
1 2 yıl ve altı	148	4,65	0,46			3>1
2 3-5 yıl	116	4,59	0,47	5,36	0,005	3>2
3 6 yıl ve üzeri	128	4,77	0,40			
Örgütsel destek algısı						
1 2 yıl ve altı	148	4,01	0,39			2>1
2 3-5 yıl	116	4,17	0,47	59,25	0,000	3>1
3 6 yıl ve üzeri	128	4,57	0,46			3>2
İş motivasyonu						
1 2 yıl ve altı	148	4,51	0,50			3>1
2 3-5 yıl	116	4,57	0,53	13,17	0,000	3>2
3 6 yıl ve üzeri	128	4,79	0,38			

Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği, öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazanç, eğitimden beklenen kariyer olanakları, örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu mevcut işletmedeki deneyim yılına göre farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği ve örgütsel destek algısı düzeylerinde, 3-5 yıldır mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalaması, 2 yıldan az süredir mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 6 yıldan fazla süredir mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalaması, 2 yıldan az ve 3-5 yıldır mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği, öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazanç, eğitimden beklenen kariyer olanakları ve iş motivasyonu düzeylerinde, 6 yıldan fazla süredir mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalaması, 2 yıldan az ve 3-5 yıldır mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 14. Değişkenlerin Ünvan ile Karşılaştırılması (ANOVA)

	n	\bar{X}	ss	F	p	Fark
Algılanan eğitim olanakları						
1 Yönetici	58	4,77	0,37	38,68	0,000	1>2 1>3 1>4
2 Uzman	107	4,13	0,35			
3 Sorumlu	32	4,02	0,54			
4 Diğer	195	4,11	0,47			
Eğitim için algılanan yönetici desteği						
1 Yönetici	58	4,51	0,46	46,16	0,000	1>2 2>3 1>3 4>3 1>4
2 Uzman	107	3,66	0,52			
3 Sorumlu	32	3,39	0,54			
4 Diğer	195	3,61	0,59			
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği						
1 Yönetici	58	4,82	0,37	28,75	0,000	1>2 1>3 1>4
2 Uzman	107	4,32	0,36			
3 Sorumlu	32	4,28	0,42			
4 Diğer	195	4,31	0,40			
Öğrenme motivasyonu						
1 Yönetici	58	4,94	0,24	20,46	0,000	1>2 2>3 1>3 4>3 1>4
2 Uzman	107	4,74	0,38			
3 Sorumlu	32	4,31	0,44			
4 Diğer	195	4,65	0,41			
Eğitimden beklenen bireysel kazanç						
1 Yönetici	58	4,90	0,33	10,37	0,000	1>2 2>3 1>3 4>3 1>4
2 Uzman	107	4,72	0,41			
3 Sorumlu	32	4,42	0,44			
4 Diğer	195	4,67	0,41			
Eğitimden beklenen kariyer olanakları						
1 Yönetici	58	4,91	0,28	11,79	0,000	1>2 2>3 1>3 4>3 1>4
2 Uzman	107	4,68	0,41			
3 Sorumlu	32	4,36	0,52			
4 Diğer	195	4,65	0,46			
Örgütsel destek algısı						
1 Yönetici	58	4,89	0,26	55,46	0,000	1>2 1>3 1>4
2 Uzman	107	4,14	0,34			
3 Sorumlu	32	4,08	0,45			
4 Diğer	195	4,12	0,48			
İş motivasyonu						
1 Yönetici	58	4,95	0,19	14,90	0,000	1>2 2>3 1>3 4>3 1>4
2 Uzman	107	4,65	0,44			
3 Sorumlu	32	4,36	0,46			
4 Diğer	195	4,54	0,53			

Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği, öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazanç, eğitimden beklenen kariyer olanakları, örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu ünvanına göre farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Eğitim için algılanan yönetici desteği, öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazanç, eğitimden beklenen kariyer olanakları ve iş motivasyonu düzeylerinde, yönetici ünvanına sahip katılımcıların ortalaması, uzman, sorumlu ve diğer ünvanlara sahip katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Uzman ve diğer ünvanlara sahip katılımcıların ortalamaları, sorumlu ünvanına sahip katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel destek algısı düzeylerinde, yönetici ünvanına sahip katılımcıların ortalaması, uzman, sorumlu ve diğer ünvanlara sahip katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmada yazılım sektörü çalışanlarında eğitim ve geliştirme uygulamalarına yönelik algıların örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 392 sektör çalışanına anket uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır. Buna göre algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği ve öğrenme motivasyonu düzeyleri, örgütsel destek algısı düzeyini arttırmaktadır. İşletmelerde çalışanlar için uygulanan eğitim faaliyetleri çerçevesinde kişisel gelişim olanakları sağlanmakla birlikte, donanımı artan örgüt çalışanının örgüte yaptığı katkının da artması beklenmektedir. İşgören ve örgüt açısından karşılıklı çıkarların mevcut olduğu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde işgörenlerin örgüt tarafından kendisinin desteklendiği algısının oluşması beklentiler dahilindedir. İş görenin algıladığı örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunan insan kaynakları uygulamaları ile kendilerinin önemsendiklerini, dikkate alındıklarını hisseden iş görenin algılanan örgütsel destek düzeyi artacaktır (Aykan, 2007, 123-129). Konu hakkında yapılan araştırmalar incelendiğinde Bhanthumnavin (2003)'in, çalışanların eğitim ve gelişim programlarına dahil edilmesinin algılanan yönetici desteği ile ilişkili olduğu sonucuna ulaştığı belirlenmiştir. Bir diğer araştırmada Eisenberger ve arkadaşları (1986) örgütlerde politikaları şekillendiren ve çalışanlar üzerinde etkili olan eğitim faaliyetlerinin algılanan örgütsel desteğin belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmadan elde edilen sonuç ile literatürün uyumlu olduğu düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş motivasyonları üzerinde anlamlı etkisi vardır. Buna göre algılanan eğitim olanakları, öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen bireysel kazanç düzeyleri, iş motivasyonu düzeyini arttırmaktadır. Çalışanların kendilerine sağlanan eğitim olanakları çerçevesinde elde ettikleri kişisel gelişim ve kariyer gelişimlerinin onların işlerine daha fazla motive olmasını sağlaması beklentiler dahilindedir. Konu hakkında literatürde bulunan araştırmalarda da bu bulguyu

destekleyen sonuçların elde edildiği görülmüştür. Şahin-Görmüş ve Kahya (2014)'ün kamu çalışanları ile yaptığı araştırmada hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışanların iş motivasyonunu artırdığı belirlenmiştir. Uygun (2015) tarafından sağlık sektörü çalışanları ile yapılan araştırmada eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların iş motivasyonunu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Güllü (2016) tarafından bankacılık sektörü çalışanları ile yapılan bir diğer araştırmada da benzer şekilde eğitim ve geliştirme uygulamalarına katılımın iş motivasyonunu artırdığı ortaya koyulmuştur. Naong (214) eğitim ve geliştirmenin düşük eğitim düzeylerindeki çalışanların motivasyonlarına etkisini incelemiştir. Güney Afrika Cumhuriyeti'nde beş firma çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada eğitim ve geliştirme programlarına çok katılan çalışanların söz konusu programlara az katılan çalışanlara göre daha çok motive oldukları sonucuna varmıştır.

Demografik özellikler çerçevesinde yapılan değerlendirmelerde erkeklerin algılanan eğitim olanakları, algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği ile birlikte örgütsel destek algısının kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgüt içerisinde erkeklerin çoğunlukta olması ile birlikte özellikle toplumsal değerler çerçevesinde şekillenen cinsiyet rollerinin etkisi ile erkeklerin örgüt, lider ve üye etkileşimlerinde daha yüksek algılara sahip oldukları düşünülmektedir. Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde Yavuz (2017) tarafından belediye çalışanları ile yapılan araştırmada da benzer şekilde erkeklerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Amason ve Allen (1999) araştırmalarında, örgütler arasında algılanan örgütsel destekte cinsiyet farklılıklarının olup olmadığını incelemiştir. Ayrıca, iletişim ve algılanan örgütsel desteğin iş gören cinsiyetiyle ilişkisinin olup olmadığını da araştırmışlardır. Kadın iş görenler örgütlerinde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığını algıladıkları daha düşük seviyede örgütsel destek algılamaktadırlar. Erkek iş görenlerin iletişim ilişkileri kadın iş görenlere göre daha olumludur. Dolayısıyla çalışma arkadaşlarıyla iletişim ilişkisi iyi olan erkek iş görenlerin algıladıkları örgütsel desteğin daha yüksek olduğu belirtilmiştir Yoon ve Lim (1999) Kore'de hastane çalışanları üzerindeki araştırmalarında, Kore kültüründe kadınların rollerinin bastırıldığı ve ayrımcılığa maruz kaldığı; bu sebeple erkek iş görenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir (Derinbay, 2011, 27).

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan yönetici desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteği, öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazanç ile birlikte örgütsel destek algısı ve iş motivasyonunun da yaşa göre farklılaştığı belirlenmiştir. Genel olarak 28 yaş ve altındaki katılımcıların ortalamaları diğer yaş gruplarından düşüktür. Bu katılımcıların çoğunlukla işletmedeki kıdemlerinin de düşük olduğu ve buna bağlı olarak da henüz örgüt yapısına adapte olamadıkları düşünülmektedir. Nitekim işletmedeki tecrübe yıl sayısı yönünden yapılan karşılaştırmalarda benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yaşın ve işletmedeki kıdem yıl sayısının artmasına bağlı olarak çalışanların örgütsel yapıya daha iyi adapte olması onların iş motivasyonlarını ve örgütsel destek algılarını artıracaktır. Hellmann ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada benzer şekilde örgütsel destek algısının düşük yaştaki işgörenlerde daha düşük olduğu belirlenmiştir. Tansky ve Cohen (2001) araştırmalarında, hastane personeli 262 üst ve orta düzey yöneticinin algıladıkları örgütsel destek, iş gören gelişimi ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyerek araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile yaş arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (Karakurt, 2012, 43). Selçuk (2003) araştırmasında örgütsel destek algısı ile kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bassous (2015) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da iş motivasyonu ile yaş arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan araştırma bulgusundan farklı olarak Yavuz (2017) eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların yaş ve işletmedeki kıdem yılına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel destek algısı ve iş motivasyonunu artırıcı etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu noktadan hareketle örgütlerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmesi önerilmektedir. Bu sayede yüksek iş motivasyonu örgütsel destek algısına sahip işgörenler ile işletmenin verimliliğinde artış olacaktır.

Araştırma kapsamında cinsiyet, yaş ve kıdem durumuna göre ortaya çıkan anlamlı farklılıklar göz önünde bulundurularak, örgütlerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik politikaların geliştirilmesi sürecinde çalışanların demografik

özelliklerinin göz önünde bulundurulması önerilmektedir. Bu noktada işgörenler ile yapılacak periyodik görüşme ve anket araştırması çıktılarına bağlı olarak adımlar atılması gerekmektedir.

Mevcut araştırmanın önemli kısıtlılıklarından bir tanesi 392 yazılım sektörü çalışanın örneklem olarak seçilmesidir. Sonraki araştırmalarda farklı sektörlerden alınacak kesitsel örneklemelere başvurulması önerilmektedir. Bu sayede sektörler arasında karşılaştırma yapma fırsatı ortaya çıkacak ve sektör bazında politikaların üretilmesine olanak tanıyan bulgulara ulaşılabilecektir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu ile birlikte diğer örgütsel faktörler ile de yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede sonraki araştırma modellerine örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu ile birlikte örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerin de ilave edilmesi önerilmektedir. Bununla birlikte örgüt kültür ve ikliminin mevcut araştırma modeline aracı değişkenler olarak ilave edildiği araştırmaların da yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?* İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akıncioğlu, N. (2005). *Örgütlerde Eğitim Programlarının Maliyet Etkililik Açısından Değerlendirilmesi: TCMB İçin Bir ROI Modeli Uygulaması*. (Uzman Yeterlilik Tezi). TCMB İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Ankara.
- Al- Khayyat, R. (1998). Training And Development Needs Assessment: A Practical Model For Partner Institutes. *Journal of European Industrial Training*, 22 (1), 18-27. Retrieved January 15, 2011, from Emerald database.
- AL-Ajlouni, M.M., Athamneh, S.M.H., & Jaradat, A.A. (2010). Methods of Evaluation: Training Techniques. *International Research Journal of Finance and Economics*, 37. [http://:www.eurojournals.com](http://www.eurojournals.com).
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D., Kervancı, F. Ve Keskin, N. (2013). *Algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Büro Yönetimi Özel Sayısı.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Amabile, T. M. ve Grysiewicz, N. D. (1989). The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory". *Creativity Research Journal*, C:2, ss. 231-253.
- Anafarta, N. (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor). *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 115- 128.
- Argon, T. (2010). Qualitative Study Of Academics' Views On Performance Evaluation, Motivation And Organizational Justice, *International Online Journal Of Educational Sciences*, 2(1), 133-180
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Arıkan, R. (2000). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*. 3.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Arthur, W., Bennet, W., Edens, S. & Bell, S.T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2). 234-245.
- Balıbey, M., & Öndaş, N. K. (2018). İdari Personelin Demografik Özellikleri ile İş Tatmini Ve Mesleki Motivasyon İlişkisi: Munzur Üniversitesi Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(1), 171-186.
- Baraz, A., Barış (2013). İşe Alıştırma ve İnsan Kaynağı Eğitimi. R. Geylan ve H. Z. Tosun (Ed.) *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde. ss. 82-108, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. 2. Basım. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Developer.
- Bassous, M. (2015). What are the factors that affect worker motivation in faith-based nonprofit organizations?. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(1), 355-381.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayram, L. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

- Bodur, S., & İnfal, S. (2015). Nurses' working motivation sources and related factors: A questionnaire survey. *Journal of Human Sciences*, 12(1), 70-79.
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35,307-311.
- Burton, K. (2012). A study of motivation: How to get your employees moving. *Management*, 3(2), 232-234.
- Ceylan, A. ve Şenyüz, P. B. (2003). Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi- Sigorta Sektöründe Bir Araştırma, *Yönetim*, 14(44), 107-119.
- Çekmecelioğlu G. H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çelikten, M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı?. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (18), 127-135.
- Damij, N., Levnajić, Z., Skrt, V. R., & Suklan, J. (2015). What motivates us for work? Intricate web of factors beyond money and prestige. *PloS one*, 10(7), 1-13.
- Derinbay, D. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007) İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş Görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.

- Soysal, A., & Kılınc, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme Ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 325-347.
- Eisenberger, R, R. Huniington, S. Hutchison Ve D. Sowa (1986). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 500-507.
- Elbir, Ö. (2006). *Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumunda Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 35-54.
- Erkuş, A., Turunç, Ö., Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Ersarı, G. ve Nakyikok, A. (2012) İş görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Doktora Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Eryiğit, S. (2000). *Kariyer Yönetimi*. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf>.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7.Basım). İstanbul: Alfa Basım.
- Giray D. M., Şahin N. D. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9

- Giray, M. (2013). Muazzez, İşyeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 15, Sayı:3.
- Goulda, D., Kellyb, D., Whitea, I., & Chidgey, J. (2004). Training Needs Analysis. A literature Review and Reappraisal. *International Journal of Nursing Studies* 41, 471-486.
- Gök, S. (2009). Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 429-448.
- Göksu, N. ve Öz, B. (2008). Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 419-436.
- Groshkova, T. (2010). Motivation in substance misuse treatment. *Addiction Research & Theory*, 18(5), 494-510.
- Güllü, T. (2016). Eğitim Ve Geliştirme Programları Ve İşgören Motivasyonu Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 270-282.
- Gülten, Z. (2007). İnsan Kaynaklarının Etkinliği Açısından İş Analizi ve İş Tanımları. Ş. Şenturan, (Ed.), *Yönetmel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları* içinde. s. 9-16. İstanbul: Beta Basım.
- Gümüştengin, G. ve Gültekin, F. (2010). Stres Kaynakları İle Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20.
- Gündoğdu, C. ve Devecioğlu, S. (2009). Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4 (1), 10-20.
- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, (4. Baskı). İstanbul: Mediacat.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R., & Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.
- Helvacı, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35.(1-2), 155-169.
- Iwu, C. G., Ikechukwu, O. E., Ita Chimezie Iwu, K. I., & Robertson, K. T. (2017). Job Motivation and management implications: A case of teachers in Nigeria. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2-1), 277-287.
- İbicioğlu, H., Avcı, U., ve Boylu, Y.(2003). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitiminde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonlarının Uygulanabilirliğine Yönelik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 69-90.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5,1) 1.
- İplik, F. N. (2009). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma: Adana ili örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-118.
- Kahraman, Y. (2000). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Eğitim İhtiyacının Analizi, *Journal of Qafqaz University*, III (I), 31-35.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Kalhor, M., Jhatial, A. A., & Khokhar, S. (2017). Investigating the influence of extrinsic and intrinsic motivation on work performance: Study of bank officers. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 7(1), 121-129.
- Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerinin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1), 87-97.
- Karakaya, A. ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Karakurt, A. (2012). Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Necmeddin Erbakan Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Karalar, R. (2007). *Genel İşletme*. Ankara: Özkan Matbacılık.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar-ilkeler-teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, F. Ş., Yıldız, B., & Yıldız, H. (2013). Herzberg İn Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 1-18.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Kıngır, S. ve Taşkıran, E. (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, VIII (1), 195-216.
- Kieserman, R.H. (2008). People Matters. *Bottom Line: Managing Library Finances*, 21 (3), 101- 104.

- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, Arkan Basım, İstanbul.
- Kula, S., & Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Kuşlivan, Z., & Kuşlivan, S. (2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 16(2), 183-203.
- Küçük, F. (2005). İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (2), 247-266.
- Küçükönel, H. ve Korul, V. (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 67-90.
- Lam, A., & Lambermont-Ford, J. P. (2010). Knowledge sharing in organisational contexts: a motivation-based perspective. *Journal of knowledge management*, 14(1), 51-66.
- Latif, H. (2018). Bilişim Devrimi Maslow'un İhtiyaçlar Sıralaması Kuramını Etkiledi Mi?. *Turan: Stratejik Arastirmalar Merkezi*, 10(40), 575.
- Lavanya, T., & Kalliath, N. A. M. (2015). Work Motivation and Leadership Styles in relation to Organizational Citizenship Behavior. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*. Special Issue, 11-18.
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, C:3, No:2, ss.157-189.
- Marrewijk, M.V. & Timmers, J. (2003). Human Capital Management: New Possibilities in People Management. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 171-184.

- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Moses, I. (1986). Promotion of Academic Staff : Reward and Incentive. *Higher Education*, 15(1), 135-149.
- Mottaz, J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly* , 26(3), 365-385.
- Murphy, P. K. ve Alexander, P. A. (2000). A Motivated Exploration of Motivation Terminology. *Contemporary Education Psychology*, 25(1), 3-53.
- Naong, M. N. (2014). Impact of Skills-Development Training on Lower-Level Employee's Motivation and Job Satisfaction – A Case-Study of Five South African Companies, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5, (20), 369-380.
- Nemli, E. (2004). Rekabet Edebilirlikte İnsan Kaynakları Eğitiminin Rolü. S. Yazıcı (Ed.), *E- Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm* içinde. s. 37- 56. İstanbul: Alfa Basım.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1989) *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. (9. Basım). New York: McGraw-Hill. Inc.
- Noe, R.A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. C. Çetin (Çev.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ordun, G., Aktaş, H. (2014). Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler ve Astarlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1), 120-135.
- Öğüt, A. Kaplan, M. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman*

Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1), 387-401.

Örücü, E., Topaloğlu, C., ve Öngören, B. (2002). Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Bakış Açıları (Marmaris Örneği). *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (1-2), 87-102.

Özçelik, A. O. (2015). Eğitim ve Geliştirme. C. Uyargil, (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde. s. 161-208. İstanbul: Beta Yayınevi.

Özdaşlı, K., & Akman, H. (2012). İçsel Ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet Ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon Aş Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.

Özdemir, N. (2002). *Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi*. <https://docplayer.biz.tr/5056365-Egitim-planlama-surecinde-egitim-ihitiyac-analizi-nurdan-ozdemir-egitim-uzmani.html>

Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130..

Öztürk, Z., & DüNDAR, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.

Pailhé, A., & Dickinson, J. M. (2005). Working conditions: how are older workers protected in France?. *Population*, 60(1), 93-118.

Pavel, H., Lavrin, A., & Orosz, M. (2006). Training Needs Analysis Too. *Organizacija/ Journal of Management*, 39(4). <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/download/91/182>

Rennie, W. H. (2003). *The Role of HRM and The HR Professional In The New Economy*. (Yüksek Lisans Tezi). University Of Pretoria/ The Faculty Of Economic and Management Sciences. <https://repository.up.ac.za/handle/2263/29036>

- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleleriyle* (4.Baskı). Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2008), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 239-263.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.
- Semerci, A. S. (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Simmons, D.E., Shadur, M.A., & Preston, A.P. (1995). Integrating TQM and HRM. *Employee Relations*, 17, (3) 75-86.
- Singh, P. (2008). Job Analysis For A Changing Workplace. *Human Resource Management Review*, 18, 87-99.
- Sökmen, A., & Ekmekçioğlu, E. B. (2013). Yönetici etik davranışlarının sınır birim çalışanlarının motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisi: Adana'da bir araştırma. *işletme araştırmaları dergisi*, 5(4), 87-104.

- Sposito, V. A., Hand, M. L., & Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lpestimators. *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 12(3), 265–272.
- Stassen, M. ve Ursel, N.D., (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201–220.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, C.:29, No:3, ss.379-387
- Stone, D.L. (2007). The Status Of Theory And Research In Human Resources Management: Where Have We Been And Where Should We Go From Here?. *Human Resources Management Review*, 17 (2). 93- 95.
- Şahin Görmüş, A., & Kahya, V. (2014). Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama. *Optimum: Journal of Economics & Management Sciences/Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 37-49.
- Şahin, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi. *Kamu- İş Dergisi*, 11(2).
- Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Şenturan, Ş. ve Mankan, E. (2009). Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi. *Bilig: Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 50, 153- 168.
- Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *The American journal of psychology*, 126(2), 155-177.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizim, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İibf Dergisi*, 6 (2).

- Torlak G. N. (2008). *Organizasyon Teorileri*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Turunç, Ö., Çalışkan, A., Akkoç, İ. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr>.
- Tüzün, A. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ulaş, O. (2008). *Toplam Kalite Yönetiminin Motivasyona Etkisi Ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Us, A. (2007). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünal, A. (2002). İşletmelerde insan kaynaklarının önemi, insan kaynakları işlevleri ve insan kaynakları yönetimi sisteminde ücretleme. *Kamu-iş dergisi*, 7(1), 1-19.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-56.

- Venter, H. J. (2017). Self-transcendence: Maslow's answer to cultural closeness. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 3-7.
- Yavuz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Motivasyonuna Etkisi: Belediye Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme| A Theoretical Research on Leadership and Motivation Theories. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yılmaz, H. & Görmüş, Ş. A. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, *Journal Of Yaşar University*, 26 (7), 4483-4504
- Yoon, J. ve Thye, S. R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support, *Work and occupations*, 29(1):97-124.
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of management*, 44(5), 2094-2115.
- Ziar, S., & Ahmadi, S. (2017). Effective Factors in Job Motivation of Faculty Members of Shaheed Beheshti University of Medical Sciences Based on Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in 1394. *Journal of Medical Education Development*, 9(23), 20-30.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yazılım Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; işletmelerde uygulanan eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi ile ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla..

Doç. Dr. Mine Afacan Fındıklı

Ceren Çelik

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
1	Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
2	Yaşınız:
3	Medeni durumunuz: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
4	Öğrenim durumunuz: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
5	Sektördeki deneyim yılınız:
6	Bu işletmedeki deneyim yılınız:
7	Ünvanınız: <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Sorumlu <input type="checkbox"/> Diğer

II. BÖLÜM: EĞİTİM VE GELİŞTİRME						
Aşağıdaki soruları mevcut durumunuza göre yanıtlayınız.						
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalıştığım işletmede tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.	1	2	3	4	5
2	Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
3	Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar çalıştığım işletme tarafından tespit edilir.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım işletmede iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.	1	2	3	4	5
6	Zayıf olduğum konular hakkında yöneticilerimle rahatlıkla konuşabilirim.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans artıracak bir deneyim olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olmuştur.	1	2	3	4	5
9	Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda yöneticimin bana yardım edeceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
10	Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.	1	2	3	4	5

11	Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum.	1	2	3	4	5
12	Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımla, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.	1	2	3	4	5
13	Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımla bana yol gösterme konusunda isteksizdirler.	1	2	3	4	5
14	Genellikle çalışma arkadaşlarımla eğitimi zaman kaybı olarak görürler.	1	2	3	4	5
15	Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
16	Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.	1	2	3	4	5
17	Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.	1	2	3	4	5
18	Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
19	Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
20	Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
21	Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
22	Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar.	1	2	3	4	5
23	Eğitim programlarına katılmak yöneticimin beğenisini kazanmamı sağlar.	1	2	3	4	5
24	Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
25	Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
26	Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.	1	2	3	4	5
27	Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
28	Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.	1	2	3	4	5
29	Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.	1	2	3	4	5
30	Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI						
Aşağıdaki soruları mevcut durumunuza göre yanıtlayınız.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalıştığım işletmenin çıkarları için alınan sorumluluklara değer verilir.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım işletme genel olarak iş memnuniyetime önem verir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işletme kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım işletme benim iyi olmama ve mutlu olmama önem verir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işletme özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmaya hazırdır.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım işletme çalışanlarına çok az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım işletmeden ayrılmaya karar versem iş yerim kalmam için beni ikna etmeye çalışır.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım işletme başarılarımdan dolayı gurur duyar.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım işletme kapansa veya faaliyet alanını değiştirirse beni yeni işe transfer etmektense işten çıkarmayı tercih eder.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım işletme işimi mümkün olduğu kadar ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM: İŞ MOTİVASYONU						
Aşağıdaki soruları mevcut durumunuza göre yanıtlayınız.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Genel olarak işimden memnunum.	1	2	3	4	5
2	Genel olarak işimi seviyorum	1	2	3	4	5
3	Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
4	İşimden zevk alıyorum	1	2	3	4	5
5	İşime karşı ilgimi kaybediyorum	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında Elazığ'da doğan Ceren ÇELİK, 2010 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. 2015 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başlamıştır ve eğitimine devam etmektedir.

Ceren ÇELİK

