



**ÇALIŞANLARIN EĞİTİME YÖNELİK ALGILARI İLE
EĞİTİMİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Cem ŞENTÜRK

**OCAK 2021
DENİZLİ**

**ÇALIŞANLARIN EĞİTİME YÖNELİK ALGILARI İLE
EĞİTİMİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Cem ŞENTÜRK

Danışman: Doç. Dr. İbrahim AKSEL

**OCAK 2021
DENİZLİ**

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Cem ŞENTÜRK

ÖNSÖZ

Günümüzde yaşadığımız hızlı değişim ortamı, değişim ve değişimin kontrol altına alınmasını, yani değişim yaklaşımını ve bu yaklaşımın gerçekleşmesine yönelik çabaların önemini arttırmaktadır. Organizasyonlardaki bu değişimlerden etkilenen unsurların en başında da hiç şüphesiz insan kaynağı gelmektedir. Günümüz şartlarında, çalışanların organizasyona katılmadan önce edindiği bilgi, beceri ve yetenekleri ile çalışma hayatında istenen görevleri yerine getirmesi imkânsız hale gelmiştir. Bu sebeple, gerek çalışanların bireysel çabaları ile gerekse kurumsal planlamalar yapılarak insan kaynağının eğitimi önem arz etmektedir.

Bu çalışmada İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında, organizasyonlarda çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bireysel ve örgütsel sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Özellikle çalışmanın ikinci bölümünde bulunan eğitimin örgütsel sonuçları konusunda yapılan araştırma sayısının azlığı sebebiyle, bu çalışmanın ileride bu konuda yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağını umuyorum.

Öncelikli olarak, araştırma süreci boyunca benden hiçbir yardımını esirgemeyen ve yirmi yıla yakın bir süre sonra yüksek lisans tezimi tamamlamama vesile olan, eski sınıf arkadaşım ve danışmanım Doç. Dr. İbrahim AKSEL'e şükranlarımı sunarım. Ayrıca, af sürecinden sonra yüksek lisansıma devam etme konusunda bana destek olan ilk tez danışmanım Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na, derslerine katıldığım Pamukkale Üniversitesi'nin değerli hocalarına, özellikle anket uygulaması konusunda değerli fikirleri ile bana yardımcı olan Dr. Ali GÜRSOY'a ve anketleri doldurarak araştırmamı gerçekleştirmeme katkı sağlayan değerli katılımcılara teşekkürü borç bilirim.

Son olarak uzun süre sonra tekrar yükseköğretime devam etme kararı almamda beni cesaretlendiren, bütün bir tez yazımı süresince benden desteğini esirgemeyen sevgili eşim Filiz ŞENTÜRK'e ve çocuklarım Elif ile Taha Emre'ye ne kadar teşekkür etsem azdır.

ÖZET

ÇALIŞANLARIN EĞİTİME YÖNELİK ALGILARI İLE EĞİTİMİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

ŞENTÜRK, Cem
Yüksek Lisans Tezi
İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İbrahim Aksel

Ocak 2021, XIII+150 sayfa

Bu tez çalışmasında, organizasyonların en önemli unsuru olan insan kaynağının eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda elde edilen kazanımlar arasındaki ilişkinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde literatür taraması yapılmış, üçüncü bölümünde ise özel bir işletmede uygulanan anketin sonuçları analiz edilmiştir. Sonuç bölümünde analiz sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarının eğitimden elde edilen bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür. Demografik özelliklerin analizi sonucunda ise çalışanların eğitim seviyesi, çalıştıkları süre ve buldukları pozisyonları azaldıkça eğitime yönelik olumlu algılarının yükseldiği; eğitim seviyesi ve pozisyonları arttıkça, ayrıca yönetici pozisyonunda bulunuluyorsa eğitimden elde edilen bireysel kazancın daha yüksek olduğu ve kadınların, üniversite mezunlarının ve yöneticilerin öğrenme motivasyonlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Organizasyon, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim, Örgüt Geliştirme

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES PERCEPTIONS OF
EDUCATION AND THE INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL
RESULTS OF EDUCATION**

Şentürk, Cem

Master Thesis

Business Administration Department

Management and Organization Programme

Adviser of Thesis: Assoc. Prof. Dr., İbrahim Aksel

January 2021, XIII+150 Pages

In this thesis, it is aimed to analyze the relationship between the perceptions of the human resources, which is the most important element of organizations, towards training and development activities and the gains obtained as a result of training and development activities.

The study consists of three parts. In the first two parts, literature review has been made, and in the third part, the results of the survey applied in a private enterprise are analyzed. In the conclusion part, the findings obtained from the analysis are evaluated.

As a result of the research, it was seen that the perceptions of the employees towards training and development activities had a positive effect on the individual and organizational results obtained from the training. As a result of the analysis of demographic characteristics, it is observed that the positive perception of education increases as the education level of the employees, the duration of their employment and their positions decreases; It has been determined that as the level of education and positions increase, and if there is a managerial position, the individual earning from education is higher and the learning motivation of women, university graduates and managers is higher than the other groups.

Keywords : Organization, Human Resources Management, Employee Training, Organization Development

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAĞININ EĞİTİM VE GELİŞTİRİLMESİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	4
1.1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	5
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	7
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	9
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	10
1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri.....	11
1.2. Eğitim ve Geliştirme	12
1.2.1. Eğitim ve İlişkili Kavramlar.....	13
1.2.2. İnsan Kaynakları Eğitiminin Önemi	16
1.2.3. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları	17
1.2.4. İnsan Kaynakları Eğitiminin İlkeleri.....	19
1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Süreci.....	21
1.2.5.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	22
1.2.5.2. Eğitim Programının Hazırlanması.....	25
1.2.5.3. Eğitim Programının Uygulanması.....	28
1.2.5.4. Eğitim Programının Değerlendirilmesi	29
1.3. Örgüt Geliştirme.....	32
1.3.1. Örgüt Geliştirmenin Tanımı ve Anlamı	35
1.3.2. Örgüt Geliştirmenin Özellikleri	37
1.3.3. Örgüt Geliştirmenin Amaçları ve Yararları	38
1.3.4. ÖG'nin Temel Unsurları	40
1.3.5. Örgüt Geliştirme Sürecinin Aşamaları.....	40
1.3.5.1. Değişim İhtiyacının Farkına Varılması.....	41
1.3.5.2. Başlangıç ve İlk Müdahale.....	42
1.3.5.3. Danışan-Danışman Sistem İlişkisinin Geliştirilmesi	42
1.3.5.4. Bilgi ve Veri Toplama.....	43
1.3.5.5. Özgün Sorunların Teşhisi.....	44
1.3.5.6. Faaliyet Planı ve Müdahale.....	45
1.3.5.7. Faaliyet Programlarının İzlenmesi ve Değişimin İstikrara Kavuşturulması	48
1.3.5.8. ÖG Programının Sona Ermesi ve Yeniden Bilgi Toplama	48
1.3.6. ÖG Faaliyetlerinin Başarısızlık Nedenleri	48
1.3.7. ÖG Faaliyetlerinin Başarı Koşulları.....	50
1.4. ÖG Faaliyetlerinin Geleneksel Eğitim Faaliyetlerinden Farklılığı	50

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİMİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

2.1. Eğitimin Bireysel Sonuçları	52
2.1.1. Performans Değerleme	52
2.1.2. Kariyer Geliştirme	54
2.2. Eğitimin Örgütsel Sonuçları	56
2.2.1. Örgütsel Katılım	57
2.2.1.1 Karar Verme ve Yönetime Katılım Kavramları	57
2.2.1.2 Yönetime Katılmanın Yarar ve Sakıncaları	59
2.2.1.3 Etkili Bir Yönetime Katılmanın Başlıca Koşulları	60
2.2.1.4 Yönetime Katılma Biçimleri	61
2.2.2. Örgütsel Yönlendirme ve Problem Çözme	62
2.2.2.1 Örgütsel Yönlendirme	62
2.2.2.2 Örgütsel Çatışma ve Problem Çözme	66
2.2.3. Örgütsel Etik	73
2.2.3.1 Ahlak, Etik, İş Ahlakı ve İş Etiği Kavramları	74
2.2.3.2 Örgütsel Etik ve Önemi	76
2.2.3.3 Örgütsel Etiğin Özellikleri	77
2.2.3.4 Örgütlerde Etik Dışı Davranış Türleri	78
2.2.3.5 Etik Dışı Davranışların Nedenleri ve Sonuçları	78
2.2.4. Örgütsel İletişim	79
2.2.4.1. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Anlamı	79
2.2.4.2. Örgütsel İletişimin İşlevleri	80
2.2.4.3. Örgütsel İletişimin Türleri	81
2.2.4.4. Örgütsel İletişimi Olumsuz Etkileyen Faktörler	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	84
3.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Kısıtları	86
3.3. Veri Toplama Yöntemi	87
3.4. Araştırmanın Modeli	88
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	89
3.6. Araştırma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler	91
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	91
3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	92
3.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri	93
3.6.3.1 Eğitim Fonksiyonu Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Sonuçları	94
3.6.3.2 Eğitimin Bireysel Sonuçları Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Sonuçları	96
3.6.3.3 Eğitimin Örgütsel Sonuçları Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Sonuçları	97
3.6.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Bulgular	99
3.6.5. Hipotez Testleri	102
3.6.5.1 Korelasyon Analizleri	102
3.6.5.2 Regresyon Analizleri	104
3.6.6. Araştırmaya Ait Ölçeklerin Boyutlarının Demografik Değişkenlerle İlişkisinin Analizi	113
3.6.6.1 Cinsiyet Değişkeni Farklılık Analizi	113
3.6.6.2 Medeni Durum Değişkeni Farklılık Analizi	115
3.6.6.3 Yöneticilik Görevlerine Göre Değişkeni Farklılık Analizi	116

3.6.6.4 Yaş Değişkeni Farklılık Analizi.....	118
3.6.6.5 Eğitim Düzeyi Değişkeni Farklılık Analizi.....	120
3.6.6.6 Kurumdaki Pozisyon Değişkeni Farklılık Analizi	124
3.6.6.7 Kurumdaki Bölüm Değişkeni Farklılık Analizi.....	127
3.6.6.8 Kurumdaki Çalışılan Süre Değişkeni Farklılık Analizi	130
SONUÇ	133
KAYNAKLAR	139
EKLER.....	145

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyetleri	12
Şekil 2. Eğitim ve Geliştirme Süreci.....	21
Şekil 3. İhtiyaç Belirleme Süreci	22
Şekil 4. Eğitim Değerlendirme Süreci	29
Şekil 5. Örgütsel Çevrenin Paydaşları	33
Şekil 6. ÖG Sürecinin Temel Aşamaları.....	41
Şekil 7. Kariyer Geliştirme Uygulamaları	56
Şekil 8. Çatışma Yöntemi Modeli.....	72
Şekil 9. Araştırmanın Basit Modeli	88
Şekil 10. Araştırmanın Modeli.....	89

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları	6
Tablo 2. Eğitim ile Geliştirme Arasında Karşılaştırma.....	15
Tablo 3. Eğitimin İşletme ve Çalışan Açısından Yararları	18
Tablo 4. Eğitim İhtiyacı Belirleme Yöntemleri: Avantaj ve Dezavantajları	24
Tablo 5. Eğitim Yöntemleri	29
Tablo 6. Kitpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi.....	31
Tablo 7. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Amaç ve Sistem Odaklı Yaklaşımlar	31
Tablo 8. Doğru Müdahalenin Seçimi	46
Tablo 9. Müdahale Tekniklerinin Yeni Bir Sınıflandırması	47
Tablo 10. Geleneksel Eğitimle ÖG Arasındaki Farklılıklar.....	51
Tablo 11. Örgütsel Çatışma Sürecini Başlatan Unsurlar	69
Tablo 12. Çatışma Yönetim Teknikleri.....	73
Tablo 13. İş Etiği ve İş Ahlakı Arasındaki İlişki	76
Tablo 14. Etik Dışı Davranışın Nedenleri.....	78
Tablo 15. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	91
Tablo 16. Eğitim Fonksiyonu Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Matrisi: Faktörlerin Özdeğer ve Varyansları	94
Tablo 17. Eğitim Fonksiyonu Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi.....	95
Tablo 18. Eğitimin Bireysel Sonuçları Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Matrisi: Faktörlerin Özdeğer ve Varyansları.....	96
Tablo 19. Eğitimin Bireysel Sonuçları Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi.....	96
Tablo 20. Eğitimin Örgütsel Sonuçları Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Matrisi: Faktörlerin Özdeğer ve Varyansları.....	97
Tablo 21. Eğitimin Örgütsel Sonuçları Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi	98
Tablo 22. Eğitim Fonksiyonu Ölçeğine Ait Temel İstatistik Değerler	99
Tablo 23. Eğitimin Bireysel Sonuçları Ölçeğine Ait Temel İstatistik Değerler	100
Tablo 24. Eğitimin Örgütsel Sonuçları Ölçeğine Ait Temel İstatistik Değerler.....	101
Tablo 25. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Korelasyon Analizi.....	102
Tablo 26. Eğitim Fonksiyonu Boyutları ile Eğitimin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlarının Boyutları Korelasyon Değerleri Tablosu	103
Tablo 27. Eğitim Fonksiyonu ile Eğitimin Bireysel Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu).....	104
Tablo 28. Eğitim Fonksiyonu ile Eğitimin Bireysel Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analiz Modeli Sonucu	104
Tablo 29. Eğitim Fonksiyonu ile Eğitimin Bireysel Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayısı Analizi	105
Tablo 30. Eğitim Fonksiyonu ile Eğitimin Örgütsel Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu).....	105
Tablo 31. Eğitim Fonksiyonu ile Eğitimin Örgütsel Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analiz Modeli Sonucu	105
Tablo 32. Eğitim Fonksiyonu ile Eğitimin Örgütsel Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayısı Analizi	106
Tablo 33. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Bireysel Gelişim Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ve ANOVA Tablosu	106
Tablo 34. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Bireysel Gelişim Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayısı Analizi.....	107

Tablo 35. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Kariyer Gelişimi Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ve ANOVA Tablosu	107
Tablo 36. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Kariyer Gelişimi Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayısı Analizi.....	108
Tablo 37. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel Katılım Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ve ANOVA Tablosu	108
Tablo 38. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel Katılım Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayısı Analizi.....	109
Tablo 39. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel Yönlendirme ve Problem Çözme Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ve ANOVA Tablosu	109
Tablo 40. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel Yönlendirme ve Problem Çözme Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayısı Analizi	110
Tablo 41. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel Etik Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ve ANOVA Tablosu	110
Tablo 42. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel Etik Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayısı Analizi.....	111
Tablo 43. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel İletişim Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ve ANOVA Tablosu	111
Tablo 44 Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel İletişim Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayısı Analizi.....	112
Tablo 45. Hipotezlerin Kabul Durumları Özet Çizelgesi.....	112
Tablo 46. Cinsiyete Göre Temel İstatistik Sonuçları	114
Tablo 47. Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları	114
Tablo 48. Medeni Duruma Göre Temel İstatistik Sonuçları.....	115
Tablo 49. Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları	116
Tablo 50. Yöneticilik Görevlerine Göre Temel İstatistik Sonuçları	117
Tablo 51. Yöneticilik Görevine Göre T-Testi Sonuçları	117
Tablo 52. Katılımcıların Yaşları ile Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi ANOVA Testi Sonuçları	118
Tablo 53. Katılımcıların Yaşları ile Yönetici Desteği ve Kariyer Gelişimi Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi	119
Tablo 54. Katılımcıların Yaşları ile Yönetici Desteği ve Kariyer Gelişimi Boyutlarının Temel İstatistik Sonuçları	120
Tablo 55. Katılımcıların Eğitim Durumları ile Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi ANOVA Testi Sonuçları	121
Tablo 56. Katılımcıların Eğitim Durumları ile Yönetici Desteği, Öğrenme Motivasyonu Eğitim İmkanları, Kariyer Gelişimi, Bireysel Gelişim ve Örgütsel Etik Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi	122
Tablo 57. Katılımcıların Eğitim Durumları ile Yönetici Desteği, Öğrenme Motivasyonu Eğitim İmkanları, Kariyer Gelişimi, Bireysel Gelişim ve Örgütsel Etik Boyutları Temel İstatistik Sonuçları	124
Tablo 58. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonları ile Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi ANOVA Testi Sonuçları	125
Tablo 59. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonları ile Eğitim İmkanları, Kariyer Gelişimi, Bireysel Gelişim ve Örgütsel Katılım Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi	126
Tablo 60. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonu ile Eğitim İmkanları, Kariyer Gelişimi, Bireysel Gelişim ve Örgütsel Katılım Boyutlarının Temel İstatistik Sonuçları ...	127

Tablo 61. Katılımcıların Kurumdaki Bölümleri ile Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi ANOVA Testi Sonuçları	128
Tablo 62. Katılımcıların Kurumdaki Bölümleri ile Öğrenme Motivasyonu ve Örgütsel Katılım Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi	129
Tablo 63. Katılımcıların Kurumdaki Bölümleri ile Örgütsel Katılım Boyutu Temel İstatistik Sonuçları.....	129
Tablo 64. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Süre ile Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi ANOVA Testi Sonuçları	130
Tablo 65. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Süre ile Çalışma Arkadaşı Desteği, Kariyer Gelişimi, Örgütsel Katılım, Örgütsel Yönlendirme ve Problem Çözme, Örgütsel Etik ve Örgütsel İletişim Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi ...	131
Tablo 66. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Süre ile Çalışma Arkadaşı Desteği, Kariyer Gelişimi, Örgütsel Katılım, Örgütsel Yönlendirme ve Problem Çözme, Örgütsel Etik ve Örgütsel İletişim Boyutları Temel İstatistik Sonuçları	132

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AGY	Amaçlara Göre Yönetim
ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
ARGE	Araştırma ve Geliştirme
B	Beklenen Değer
BG	Bireysel Gelişim
ÇAD	Çalışma Arkadaşı Desteği
df	Serbestlik Derecesi
EG	Eğitim ve Geliştirme
EG.BİR.SON.	Eğitimin Bireysel Sonuçları
EG.FNK.	Eğitim Fonksiyonu
KG	Kariyer Gelişimi
Eİ	Eğitim İmkanları
F/f	Olgu Sayısı
FA	Faaliyet Araştırması
HİE	Hizmet İçi Eğitim
HSD	Honestly Significant Difference (Tam Olarak Önemli Fark)
IBM	International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MIT	Massachusetts Institute Of Technology
N/n	Örneklem Sayısı, Frekans
ÖE	Örgütsel Etik
ÖG	Örgüt Geliştirme
Öİ	Örgütsel İletişim
ÖK	Örgütsel Katılım
ÖM	Örgütsel Motivasyon
ÖYPG	Örgütsel Yönlendirme ve Problem Çözme
p	Anlamlılık
PD	Performans Değerleme
PY	Personel Yönetimi
r	Korelasyon Katsayısı
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
Std.	Standart
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar ve Tehditler)
t	T-Testi
TDK	Türk Dil Kurumu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
\bar{X}	Ortalama
YAP.SÜR	Yapı ve Süreçler
YD	Yönetici Desteği
α	Cronbach Alfa katsayısı

GİRİŞ

Günümüzde örgüt kültüründeki değişimler, tam rekabet ortamı, küreselleşme, değişim, teknolojik yenilikler, çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması gibi sebeplerle ortaya çıkan yeni yaklaşım, organizasyonları belirsizliğin hâkim olduğu çevre koşullarına uyum sağlama konusundaki yeteneklerini geliştirmeye mecbur bırakmaktadır. Bu koşullar altındaki organizasyonlar, kendilerini rakipleri karşısında avantajlı kılacak teknoloji ve cihazların teminini sağlamaya çalışmakta; aynı zamanda örgütsel stratejilerini, yönetim ve örgütlenme tekniklerini, iş yapma yöntemlerini ve insan kaynaklarını geliştirme uğraşı içerisine girmektedirler.

Organizasyonların diğer kaynaklarının teknolojik gelişmeler sonucunda değişime uğramaları ve zaman içerisinde ikâme edilebilir duruma gelmelerine karşılık, insan kaynağı için böyle bir durum geçerli değildir. İnsan kaynağını geliştirebilecek yegâne araç eğitimidir. Bu maksatla klasik yönetim anlayışına uygun olarak, İKY tarafından çalışanların iş ile ilgili ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerilerini geliştirmeleri, hâlihazırdaki ya da ileride alabilecekleri işlere yönelik niteliklerini arttırmaları ve bu sayede örgütsel problemlerin üstesinden gelinmesi için planlamalar yapılmaktadır. Bu planlamaların en önemlisi ise İKY'nin ayrılmaz bir parçası olan eğitim ve geliştirme faaliyetleridir.

Ancak günümüzdeki hızlı değişim klasik eğitim anlayışını yetersiz bırakmakta, organizasyonların çalışanlarına bütüncül bir yaklaşımla bakarak, eğitimi bir süreç olarak ele almalarını gerektirmektedir. Kısaca günümüz örgütleri çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanmak için sürekli geliştirme uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Bu maksatla örgüt personeline çalıştıkları işle uyumlu olacak şekilde eğitim (toplam kalite yönetimi, stres yönetimi, zaman yönetimi, kalite kontrol, istatistiksel süreç kontrol, motivasyon yönetimi vb.) verilmektedir. Her ne kadar iş metotlarını, yöneticilerin kabiliyetlerini ya da çalışanların bilgi seviyesini yükseltmek örgütsel problemlerin üstesinden gelinmesi için gerekli olsa da, günümüz rekabet şartlarında yeterli gelmemektedir. Rekabet şartlarına ayak uydurmak için, örgüt üyelerinin ilişkiler sisteminin ve bunların temelinde yatan değer ve varsayımların da değiştirilmesi ve geliştirilmesi, diğer bir deyişle örgüt süreçlerini ve etkin insan ilişkilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerinde uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaçlar ise bizi “Örgüt Geliştirme” kavramına getirmektedir.

Günümüzde pek çok örgütün kültürel ve sosyal değişime uyum sağlayabilme kabiliyeti, teknolojik ve yapısal değişimlere uyum sağlayabilme yeteneklerinin gerisinde

kalmıştır. Örgütlerin sosyo-teknik sistemler olması sebebiyle görünen ve görünmeyen kısımlarının birbirinden farklı olduğu söylenebilir. Görünen kısım olan “biçimsel örgüt” politikalar, kurallar, gen yöntemler, malzeme ve hiyerarşik otoriteden oluşur. Görünmeyen kısım ise duygular, tutumlar ve davranışları kapsar. Bu maksatla örgütü bir bütün olarak ele alıp, çalışanlara ekip kurma, karar verme, haberleşme, insan ilişkileri vb. konularda da eğitim verilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sayede kişilerin sadece kendi görevlerine yönelik değil çalıştıkları ve çalışabilecekleri pozisyonlarda ihtiyacı olabilecek bütün bilgiler konusunda eğitilmeleri onları örgütler için daha verimli hale getirecektir.

Çalışmada “Eğitim ve Geliştirme (EG)” haricinde “Örgüt Geliştirme (ÖG)” konusunun seçilmesinin iki sebebi bulunmaktadır. Birincisi, örgütlerde İKY politikaları kapsamında planlı yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetleri dışında, gerek ÖG adı altında bilinçli olarak, gerekse farklı isimlerle bilinçsiz olarak çeşitli eğitimlerin planlanıp uygulanmasıdır. Diğer bir deyişle ÖG’nin örgütlerde klasik eğitim planlaması haricinde farklı bir eğitim uygulaması içermesidir. İkincisi ise, yapılması planlanan araştırmada eğitimin örgütsel sonuçlarının verimlilik ya da performans üzerinden değil, doğrudan çalışanları ilgilendiren etkileri üzerinden değerlendirilmek istenmesidir. Yani örgütsel yapının insan kaynağına yönelik kısmı ve örgütsel süreçler üzerinden bir inceleme yapılması istenmektedir. Bu sebeple hem örgütsel yapıyı hem de örgüt kültürünü ele alan ÖG kavramı tercih edilmiştir.

Klasik eğitim faaliyetlerinin nihai amacı örgütsel verimliliği arttırmak olsa da öncelikli amacı iş yapma teknikleri üzerinden birey olarak çalışanları yetiştirmektir. Diğer bir deyiş ile bireyleri eğiterek örgütsel gelişmeyi hedef almaktadır. ÖG ise, yapıyı olduğu kadar süreçleri de geliştirmeyi hedeflemektedir. Daha doğrusu öncelikli olarak yapılmak istenen örgütün bütününi geliştirmektir. Belirtilen sebeplerle çalışmanın üçüncü bölümünde, eğitimin bireysel sonuçlarını ele alırken İKY kapsamındaki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden, örgütsel sonuçlarını ele alırken ise ÖG faaliyetlerinden yararlanılmıştır.

Bu tez çalışmasında, organizasyonların en önemli unsuru olan insan kaynağının eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bireysel ve örgütsel kazanımlar arasındaki ilişkinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma ilk ikisi teorik, sonuncusu ise saha çalışmasını kapsayan üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, öncelikle İKY'nin tanımı ve tarihi gelişimi ile önemi ve amaçları anlatılmıştır. Bölümün devamında önce İKY fonksiyonlarından EG faaliyetleri daha sonra ise ÖG konusu ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bölümün sonunda EG ve ÖG arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

İkinci bölümün ilk kısmında İKY kapsamındaki eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda elde edilmesi beklenen bireysel kazanımlara yönelik literatür incelenmiştir. Bölümün ikinci kısmında ÖG faaliyetleri sonucunda geliştirilmesi arzu edilen örgütsel faktörlerden yönetime katılım, problem çözme, etik ve iletişim boyutları ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları ile eğitimin bireysel ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Bu kapsamda, merkezi İstanbul'da bulunan ve dayanıklı tüketim, tekstil aksesuarları ve cam endüstrisi konularda hizmet veren özel bir işletmede anket uygulaması gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler analiz edilmiştir. Sonuç bölümünde ise analiz sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Son olarak kullanılan bazı kavramlar ile ilgili açıklama yapmak uygun olacaktır. Literatür taraması esnasında çeşitli kaynaklarda aynı kavramı tanımlayan farklı kelimelerin tercih edildiği görülmüştür. Bu çalışmada ise içsel tutarlılığını sağlamak amacıyla genellikle aynı kelimenin kullanılması tercih edilmiştir. İKY ve EG konusunda “örgüt” yerine “organizasyon” kelimesinin kullanılması tercih edilmiş, ancak ÖG konusunda ve ikinci ile üçüncü bölümde “örgüt kültürü”, “örgütsel gelişim”, “örgütsel iletişim” gibi kalıp terimlerin yoğun kullanımı sebebiyle “organizasyon” yerine “örgüt” kelimesi kullanılmıştır. Yine çeşitli kaynaklarda “literatür” ve “alanyazın”, “işgören” ve “çalışan” kelimeleri aynı kavramı anlatmak için kullanılmaktadır. Bu çalışmada güncel Türkçe Sözlükte bulunmayan “alanyazın” ve “işgören” kelimeleri yerine “literatür” ve “çalışan” kelimeleri tercih edilmiştir. Ancak eğer bu kelimeler orijinal kaynaktan yapılan alıntılarda geçiyorsa, burada da aynen kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAĞININ EĞİTİM VE GELİŞTİRİLMESİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İçinde bulunduğumuz yirmi birinci yüzyılda insanoğlu teknolojinin de etkisiyle hızla değişen bir dünyaya ayak uydurmaya çalışmaktadır. Bu değişimin ve gelişimin bir sonucu olarak sürekli çeşitlenen ve artan insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan örgütler, çoğalmakta ve genişlemektedir. Örgütlerin rekabetçi ortamlarda başarıya ulaşabilmeleri için kullanabilecekleri üretim faktörleri olan hammadde, enerji, sermaye, işgücü ve girişim içerisinde en önemlisinin insan olduğu görülmektedir. Çünkü insan hem bilgi, beceri ve yetenekleri ile örgüte katılmakta, aynı zamanda diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Yüksel, 1997: 5).

Organizasyonların diğer kaynaklarının teknolojik gelişmeler sonucunda değişime uğramaları ve zaman içerisinde ikame edilebilir duruma gelmelerine karşılık, insan kaynağı için böyle bir durum geçerli değildir. İnsan kaynağını geliştirebilecek tek araç eğitimidir. Bu sebeple insan kaynağının eğitimi, yönetimlerin modernleştirilmesinin de etkili aracı olarak görülmektedir. Günümüzde teknolojik gelişmeler insan kaynağının verimliliğini artırıcı tedbirlerin alınmasına ve çalışma yöntemlerinin değiştirilmesini sağlamasına rağmen, henüz hiçbir teknolojik gelişme insan kaynağının yerine kullanılamamaktadır (Tortop vd., 2006: 9).

İnsan kaynağı kavramı sadece organizasyonlarda en üst yöneticilerden en alt kademe bulunanlara kadar bütün çalışanları değil, organizasyonun dışında bulunan ve potansiyel olarak işe alınabilecek bütün çalışan adaylarını da kapsamaktadır (Özer vd., 2017: 3). Kurumsal yapılaşmanın artmasıyla birlikte insan hayatının büyük bir bölümü organizasyonların etkinlik alanları içerisinde geçmektedir. Yirmi dört saatlik bir günlük yaşamımızın yaklaşık sekiz saati işyerlerinde çalışarak geçmektedir. Geriye kalan süre içerisinde ise pek çok bireyin iş ile ilgili düşünce, kaygı ya da beklentileri devam etmekte olup günlük hayatları içerisinde iş yaşamından kopmamaktadırlar. Dolayısı ile henüz organizasyonda çalışmayan potansiyel çalışan adayları dahil, bütün bireylerin hem özel hem de iş yaşamları İKY'nin kapsamı içine girmektedir (Yüksel, 1997: 5).

Bu kapsamda değerlendirildiğinde; İKY, çalışanların işe alınmasından sosyalizasyonuna, ücret ayarlamasından, verimlilik ve performansına, bireysel ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasından işten ayrılmasına kadar geçen bütün süreçleri kapsayacak şekilde var olan bütün uygulamaları içermek durumundadır. Son yıllarda

insan kaynağı organizasyonların itici gücü ve amacına ulaşabilmesindeki en önemli faktör olmuştur. Küreselleşme, teknoloji, bilgi çağı, bilgi işçisi gibi kavramlarında etkisiyle üretimin giderek beyin gücüyle üretime dönüşmesi sebebiyle, örgütlerde insan kaynağına verilen önemde artış olmuş ve İKY hem kamu hem de özel sektörde organizasyonların ana eksenine yerleştirmiştir (Özer vd., 2017: 3-5).

Özel sektör açısından ele alındığında, işveren insan kaynağını yeterince iyi yönetemezse işletme başarısız olacak ve zarar edecektir. Kamu sektöründe ise verilen hizmetlerin standartları ve kalitesi çalışanların beceri ve yeteneklerini etkin bir biçimde kullanmalarına bağlıdır. Bu sebeple, kamu kuruluşları ve diğer kâr amacı gütmeyen örgütler tarafından da İKY yaklaşımları uygulanarak çalışanların etkinlikleri konusuna önem verilmektedir (Bingöl, 2016: 4).

Çalışmanın bu kısmında organizasyonlardaki eğitim faaliyetlerinden sorumlu olan İKY'nin tarihsel sürecine bir göz atılacak ve önemi, amaçları, ilkeleri ve faaliyetleri kısaca açıklanacaktır.

1.1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Bournois, literatürde İK kavramının ilk defa 1817 yılında Springer tarafından kullanıldığını belirtmektedir (Tortop vd., 2006: 10).

İKY çalışanlara ve organizasyonlara yönelik olarak, tarihsel süreç içerisinde belli yaklaşımların sonucunda oluşmuş bir kavramdır. Genel olarak İKY'ne giden sürecin dört aşamadan geçtiği söylenebilir (Yazıcı, 2001: 25; Dolgun vd., 2012: 3):

- Taylorizm ve Fayolizm kapsamındaki mekanik *Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*,
- Çalışanların makine değil, insan olarak değerlendirilmeye başladığı *İnsan İlişkileri Yaklaşımı*,
- Organizasyon ile çalışanlar arasındaki istihdam ilişkileri üzerinde temellenen *Personel Yönetimi*,
- Teknoloji ve yönetim alanlarında yaşanan dönüşümler sonrasında, organizasyonlarda insan kaynağını stratejik bir güç olarak gören *İnsan Kaynakları Yönetimi* yaklaşımı.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı temelinde şekillenen “Personel Yönetimi” kavramı İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkmış, özellikle 1950’li yıllarda profesyonelleşerek önemi artmış ve örgütlerde operasyonel bir rol üstlenmeye başlamıştır. PY, 1970’lerde her ne kadar kapsamı gittikçe genişlemiş olsa da organizasyonların çevresel koşullara uyum sağlamasına katkıda bulunacak seviyeye

ulaşamamıştır. Bu dönemde PY iş ve iş gücü odaklı, kısa vadeli işlerle uğraşan ve çalışanları bir maliyet unsuru olarak gören bir yapıda olmuştur (Bingöl, 2016: 5-6).

Uzun yıllar organizasyonların temel işlevlerinden olan PY 1980’li yıllardan sonra kabuk değiştirmiş, özellikle 1990’larda PY artık organizasyonlar için yetersiz kalmaya başlamıştır (Mathis ve Jackson, 1991: 26). İKY’nin PY’den en önemli farkı, çalışanların sadece verimliliği ile ilgilenmesi değil, onları aynı zamanda bir iç müşteri olarak görüp çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 7). Günümüzdeki çağdaş yönetim anlayışı insan kaynağını değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir unsur olarak görmektedir. Sürekli olarak değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlamada insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu açıdan bakıldığında İKY PY’ne göre daha bütüncül ve sistematik bir yaklaşım sunmaktadır (Yüksel, 1997: 9).

Bazı bilim insanları tarafından İKY ile PY arasındaki farkın günümüzde kullanılmakta olan yönetim bilimi terminolojisinden kaynaklandığı öne sürülmüştür. Hatta bazı bilim insanları İKY’nin yeni bir şey getirmediğini, sadece PY’nin etiket değiştirmiş hali olduğunu iddia etmişlerdir (Özer vd., 2017: 7). Bir bakış açısına göre ise “İKY geleneksel PY’nin muhasebe boyutu azaltılmış, diğer hizmet alanları genişletilmiş yeni bir biçimi olarak görülmektedir” (Açıkalın, 1999: 34). Ancak günümüzde örgüt kültüründeki değişimler, tam rekabet ortamı, küreselleşme, değişim, teknolojik yenilikler, çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması gibi sebeplerle ortaya çıkan yeni yaklaşım, organizasyonlardaki çalışanlara bütüncül bir yaklaşımla bakılmasını ve bunun bir süreç olarak ele alınmasını gerektirmiştir. Yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, İKY ve PY’nin çalışanlara bakışını eş anlamlı görmek mümkün değildir (Özer vd., 2017: 7).

İKY ve PY arasındaki genel farklılıklar Tablo 1’de gösterilmiştir (Sabuncuoğlu, 2000: 7):

Tablo 1. İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
İşte çalışan insan	İşe yönlendirilen insan
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değer
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 11

İK terimi kullanılmaya başladığı 1970'lerden beri yoğun şekilde değişim ve gelişim geçirmiştir. Bu değişim ve gelişim süreci günümüzde de devam etmektedir. Geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir metodoloji oluşturup ortak tanımlar vermek zaman alan bir süreçtir. Bu sebeple İKY için herkes tarafından kabul görmüş bir tanımla bulunması günümüz için olanaklı değildir (Gök, 2006: 31).

İlgili literatür incelendiğinde, İKY'nin tanımına yönelik değişik yaklaşımlar altında farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bir kısmı şu şekildedir:

“İnsan kaynakları yönetimini örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanmak mümkündür” (Yüksel, 1997: 8).

“İKY, kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, katılım, motivasyon gibi uygulamalarıyla örgütün performansını arttırmak ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede istifade etmeye ve onların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir yaklaşımdır” (Bingöl, 2016: 5).

“İnsan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içerisinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev gören stratejik bir yaklaşımdır” (Fındıkçı, 2009: 13).

“İnsan kaynakları yönetimi, bir kurumun en değerli varlıklarının- orada çalışan, bireysel ve toplu olarak hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunan insanların - yönetimine stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanır.” (Armstrong, 2006: 3).

“İnsan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yürütülmesini sağlayan işlev ve çalışmaların bütünüdür” (Kaynak vd., 2000: 15).

Vermiş olduğumuz tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Literatürde bulunan tanımlarının bu kadar çok ve çeşitli olması İKY'ye verilen önemden kaynaklanmaktadır. Günümüzde organizasyonların diğer kaynaklarına ne kadar yatırım yapılırsa yapılsın, İKY'de etkin olunmadığı sürece organizasyonların başarılı olma ihtimali düşük görülmektedir.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Organizasyonların kurulması, gelişmesi ve görevlerini yerine getirerek kar etmesi ya da topluma fayda sağlaması için etkin bir insan gücüne, yani insan sermayesine sahip

olması gerekmektedir. İnsan sermayesi sadece insanların organizasyondaki varlığı değil, organizasyona getirdikleri bilgi, beceri, yetenek, deneyim, kapasite gibi girdiler ile organizasyonun başarısına yaptıkları katkıları da içermektedir. Dolayısıyla organizasyonlar için insan sermayesi bütün çalışanların bilgileri, becerileri, yetenekleri ve deneyimlerinin toplam değerini temsil etmektedir (Bingöl, 2016: 3).

İnsan sermayesinin özellikle yaratıcı yönü, yani insanın düşünen, öğrenen ve gelişen bir varlık olması, onun organizasyon içerisinde stratejik bir konuma gelmesini sağlamıştır. Peter Drucker'a göre, çalışanlar ve sahip oldukları bilgi organizasyonların en önemli kaynağı haline gelmektedir ve onların geleceklerini belirleyecektir. Thomas Stewart, çalışanları birer entelektüel sermaye olarak, Jeffrey Pfeffer ise organizasyonun rekabet avantajı sağlayabilecek yegâne silahı olarak değerlendirmektedir (Yazıcı, 2001: 43).

Günümüzde teknoloji belli ülkelerin ya da organizasyonların tekelinden çıkmış, dünyada bulunan bütün organizasyonlar için her türlü teknoloji ve cihaz sorunsuzca temin edilebilir hale gelmiştir. Bu sayede organizasyonlar personel dışındaki her türlü kaynağı satın alabilir, ikame edebilir ve rekabette eşitlikçi koşullar yaratabilir duruma gelmişlerdir. İnsan kaynağı ise organizasyonlar için temini en zor ve pahalı girdi durumundadır. Çağımızda özel sektör ve kamu ayrımı yapmadan bütün organizasyonların rekabet, değişim ve yeniliğe ayak uydurmak için insan kaynağına özel önem vermesi gerekmektedir. Özel sektör için organizasyonların giderek büyümesi, uzmanlaşmanın artması ve nitelikli elemen temininin güçleşmesi; kamu için devletin sorumluluklarındaki artış ve toplumun hizmet alırken niteliğe verdiği önemin artmasına bağlı olarak daha duyarlı hizmet beklemesi gibi sebepler İKY'nin önemini arttırmaktadır (Tortop vd., 2006: 11-12).

İK'nın önemine yönelik daha pek çok gerekçe öne sürülebilir olmasına rağmen, örgütlerdeki bazı olumsuzlukların etkilerini azaltmak ve ortadan kaldırmak için İKY büyük önem taşımaktadır. Schuler'e göre bunlardan dört tanesi hayati öneme sahiptir (Tortop vd., 2006: 12-13):

- İnsan kaynakları ile birlikte ele alınan maliyet,
- Verimlilik krizi,
- Toplumsal, kültürel, yasal ve eğitsel değişimlerin karmaşık etkilerinin çoğalması,
- İşyerindeki olumsuzlukların etkilerinin giderek artması.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İKY'nin hedefi; ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde, çalışanların yeteneklerini en uygun seviyede kullanarak organizasyonun stratejik amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlamaktır. Bu hedefi gerçekleştirmek için de İKY kendi amaç, politika ve planlarını organizasyonunkilerle uyumlu hale getirmelidir (Bingöl, 2016: 24). İK'nı etkin bir şekilde yönetmenin organizasyonların elde ettiği sonuçlar üzerinde olumlu etkisi vardır. Organizasyonların elde ettiği sonuçlar ile kastedilen, organizasyonun ayakta kalması, büyümesi, karlılığı, rekabetçiliği ve yeni koşullara ayak uydurabilme yetisidir. Bu sonuca ulaşabilmek amacıyla Çetin ve arkadaşları (2014) İKY'nin benimsediği amaçları “*verimlilik, iş hayatının kalitesi, hukuksal uyum, rekabet avantajı kazanmak, iş gücünün uyum yeteneği*” şeklinde sıralamaktadır.

Sabuncuoğlu (2000) İKY'nin iki temel felsefe üzerine kurulduğunu belirtmektedir:

1. “*Örgütün hedefine ulaşmasını sağlamak amacıyla insan gücünün etkin kullanılması,*
2. *İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişiminin sağlanması*”.

Bu çerçeveden bakıldığında İKY'nin iki temel amacının diğerlerinden daha çok öne çıktığını söyleyebiliriz. Bunlar verimliliği arttırmak ve iş yaşamının kalitesini yükseltmektir.

İKY bölümlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için organizasyonlarda yeterli etkinliğe sahip olması gerekmektedir. Bu sayede insan kaynağını en iyi biçimde değerlendirmesi ve geliştirmesi sağlanabilecektir. Burada dikkat edilmesi gereken konu Sabuncuoğlu'nun (2000) da belirttiği gibi, örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlarında göz önünde bulundurulması gerektiğidir. Sadece organizasyonun amaçlarına yönelik oluşturulan İK politikalarının uzun vadede başarılı olması beklenemez. Bu nedenle İK işlevi, bir yandan çalışanların yeteneklerinden mümkün olduğunca faydalanmalı, diğer yandan onların kendi evlerinde çalışırcasına mutlu olmalarına yönelik tedbirleri de almalıdır (Akyüz, 2006: 51).

Literatür incelendiğinde İKY'nin amaçlarının yukarıda belirtilen esaslara uygun olarak, genelde verimlilik ve çalışan/iş yaşamı kalitesinin artırılmasına vurgu yapacak şekilde ele alındığı görülmektedir. Bu kapsamda; tespit edilen amaçlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 37-39; Ögüt vd., 2004: 280-281; Akyüz, 2006: 52-54; Armstrong, 2006: 10-11):

- Organizasyonel amaçlara çalışanlar aracılığıyla ulaşılması,

- Çalışanların yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyaracak imkanların sağlanması,
- Çalışanların performanslarının artırılması ve sistemlerin oluşturulması,
- Çalışanların özellik ve niteliklerinin korunması ve onlara sosyal hizmetlerin verilmesi,
- Çalışanların kariyer beklentilerinin ve gelişmelerinin sağlanması,
- Çalışanların yönlendirilmesinin, eğitilmesinin, ücret planlamasının yapılması; ödüllendirilmelerinin ve motivasyonlarının sağlanması,
- Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratılması,
- "Uyum sağlayan" ve "öğrenen" organizasyonun çıkarları ve mükemmelle ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi,
- Örgütsel gelişim programlarının hazırlanması ve uygulanması,
- Çalışanlar arasındaki bağlılığın geliştirilerek kurum kültürünün yerleştirilmesi,
- İnsan merkezli işlevlerin ve çalışan ilişkilerinin yönetilmesi,
- Etkin bir örgütsel iletişim için vazgeçilmez olan bilgi akış sürecinin düzenlenmesi,
- İnsanların, organizasyonun rekabet avantajı için temel olan varlıklar olarak yönetilmesi,
- Organizasyon boyunca güçlü bir müşteri ilkesi felsefesi oluşturması.

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

“İlkeler, belirli zaman süreci içinde çeşitli deneyimler sonucu benimsenen ve uygulanan kurallardır” (Akyüz, 2006:51). Bu kurallar organizasyonlardaki insan kaynağının bütünlük ve istikrar içerisinde yönetilmesini sağlar. Organizasyonlar arasında ve zamana göre farklılıklar görülse de ortak bazı ilkelerin varlığından bahsedebiliriz. Bunların başlıcaları yeterlik (liyakat), kariyer, eşitlik, güvence ve yansızlık ilkeleridir (Yüksel, 1997: 21).

Farklı kaynaklarda yukarıda belirtilenler haricinde çeşitli ilkeler de tanımlanmaktadır. Bu ilkeleri sınıflandırma, yönetici yetiştirme, yönetimi geliştirme, verimlilik, esneklik, gizlilik, açıklık ve insancıl davranış ilkeleri olarak sıralayabiliriz (Akyüz, 2006: 62-66; Dolgun vd., 2012: 21-25; Özer vd., 2017: 35-44).

1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri

İKY'nin, organizasyon içerisinde üstlendiği işleri en uygun şekilde yürütebilmesi ve organizasyonun varlığını devam ettirebilmesi için bazı temel işlevleri üstlenmesi gerekmektedir. Bu temel işlevler, insan kaynağının temin edilmesinden organizasyondan ayrılmasına kadar olan süreci kapsarken, bir taraftan çalışanların ihtiyaçlarının karşılamasını, diğer taraftan organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayan; insan kaynağının koordineli bir şekilde yönetilmesini için gerekli olan İK uygulamaları ya da faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 10).

Bu faaliyetler organizasyonlarda üst yönetimler tarafından yerine getirilmektedir. Üst yönetimler organizasyonların hedeflerini belirleyen ve bunları gerçekleştirmek için stratejiler üreten organlardır. Organizasyonun başarısı üst yönetimin bu faaliyetlere verdikleri önem derecesine göre değişmektedir. Dolayısı ile üst yönetimin İKY'ne karşı tutumu ve davranışı örgütsel başarının gerçekleşmesinde doğrudan etkili olacaktır. Şüphesiz üst yönetim bu sorumlulukları alırken organizasyonların İKY bölümünden ve yöneticilerinden destek almak zorundadır (Özer vd., 2017: 46). İK bölümü bu faaliyetleri yerine getirme işini kendisi yapabileceği gibi, bir kısmını dış kaynaktan yararlanarak yerine getirebilir. Günümüzde pek çok işletme çalışan tedarik ve seçiminde, eğitim ve geliştirmede hatta performans değerlendirmede dış kaynaktan faydalanmaktadır (Bingöl, 2016: 28).

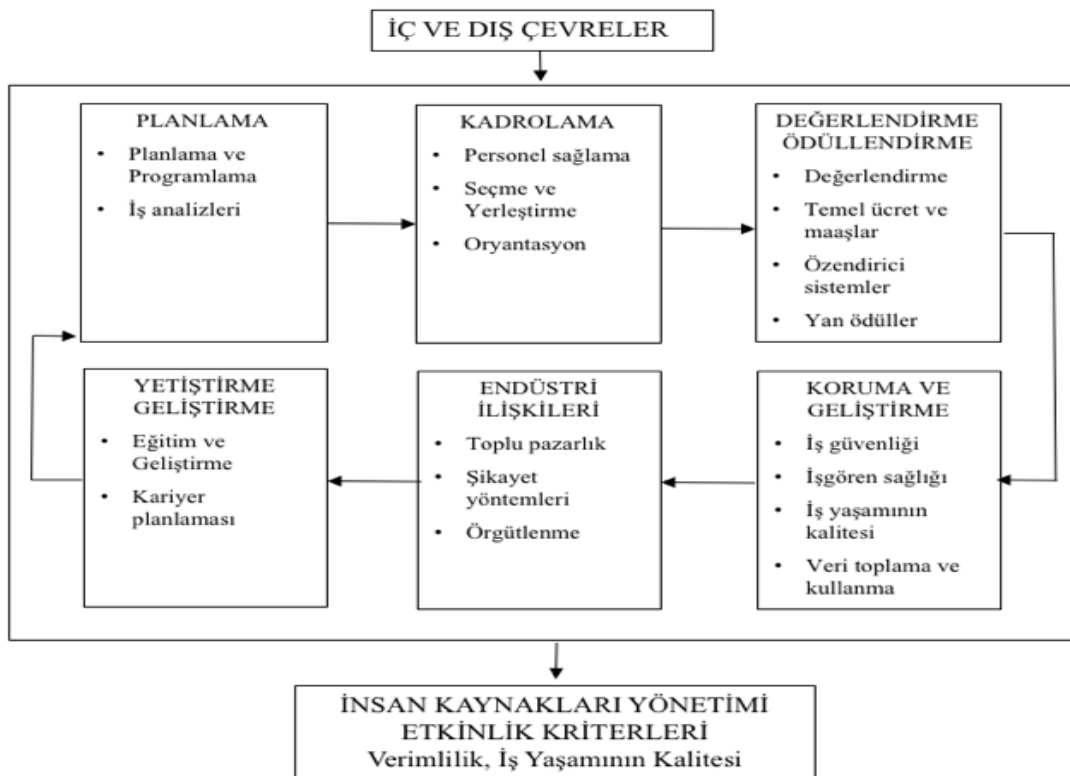
Bingöl (2016), organizasyonların kadrolama faaliyetleri ile başlayıp çalışanların organizasyondan ayrılmaları ile sonlandığını belirttiği bu faaliyetleri bir görevler zinciri olarak ele almış ve bu zinciri "İK Değer Zinciri" olarak tanımlayarak, faaliyet gruplarını şu şekilde sıralamıştır:

- İnsan Kaynakları Planlaması
- Kadrolama
- Eğitim ve Geliştirme
- Performans Değerleme
- Kariyer Geliştirme
- Ücretlendirme ve Ödüllendirme
- Endüstriyel İlişkiler
- Çalışanların Korunması

Gök (2006) tarafından uluslararası işletmeler, ülkeler ve sektörler bazında yapılan kaynak taraması ve yapılan alan araştırması sonucunda elde edilen veriler ışığında, çok

sayıdaki İK işlevi tanımlandığı, ancak bunlardan beşinin hemen hemen bütün İKY uygulamalarında yer aldığı tespit edilmiştir. Gök'e (2006) göre bunlar "çalışan temini ve seçimi", "eğitim ve geliştirme", "performans değerlendirme", "kariyer planlama ve geliştirme", "ücret ve ödül yönetimidir".

Schuler tarafından hazırlanan İK faaliyetleri ve her birinin içinde yer alan temel çalışmaların bir model çerçevesinde gösterimi Şekil 1'dedir. Model incelendiğinde, İKY faaliyetlerinin bir süreç olarak ele alındığı, iç ve dış çevresel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Model, Bingöl (2016) tarafından tanımlanan faaliyetler ile uyumlu olarak, organizasyonda yapılan bütün faaliyetlerin verimlilik ve iş yaşamının kalitesinde olumlu gelişmeler sağladığı takdirde, İKY amaçları açısından da etkin olacağı sonucuna varmaktadır (Uyargil vd., 2009: 8-10).



Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyetleri

Kaynak: Uyargil vd., 2009: 9.

1.2. Eğitim ve Geliştirme

Rekabetin hız kazanarak devam ettiği günümüzde, organizasyonlar açısından nitelikli personele ulaşabilme mücadelesi artarak devam etmektedir. Hiç şüphesiz çalışanlar açısından da iyi işlere ulaşabilmek ve kariyer edinebilmek için bir mücadele yaşanmaktadır. Yaşanan teknolojik gelişmeler ve belirsizlikler sonucu ortaya bir değişim ve gelişim ihtiyacı çıkartmakta ve bu durumun hem organizasyonlara hem de çalışanlara

yansıması olmaktadır. Değişim ve gelişime uyum sağlayarak fırsatları yakalamak için ihtiyaç duyulan en önemli şeylerden birisi eğitimidir (Özer vd., 2017: 82-83). Eğer bir organizasyon mevcut ve potansiyel çalışanları ile işlerini sorunsuz olarak gerçekleştirebiliyorsa, İK'nın eğitimi ve geliştirilmesi o organizasyon için gerekli olmayabilir. Ancak sürekli değişen çevre, teknoloji ve ihtiyaçlar çerçevesinde böyle bir durum söz konusu olmadığından, organizasyonlar için çalışanların beceri ve yetenek seviyelerinin artırılması hem bir gereklilik hem de bir ihtiyaç haline gelmektedir (Akıncı, 2012: 77).

Günümüz şartlarında, çalışanların organizasyona katılmadan önce edindiği bilgi, beceri ve yetenekleri ile çalışma hayatında istenen görevleri yerine getirmesi gittikçe zorlaşmaktadır (Alaç vd., 2014: 53). Bu sebeple organizasyonlar gerçekleştirecekleri insan kaynağının eğitimi ile bir yandan çalışanlar tarafından daha önce kazanılmış olan yeteneklerin geliştirilmesini ve günün koşullarına uygun hale getirilmesini, bir yandan ise çalışanlara yeni beceriler ve yetenekler kazandırılmasını hedeflemek zorundadır. Ayrıca gelişen teknoloji ve makineleşme ile bazı görevler ortadan kalkmakta ve yeni bazı görevler ortaya çıkmaktadır. Organizasyonlar yeni görevlere yönelik insan kaynağını sağlamak ve boşa çıkan işgücünü değerlendirmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem vermek zorundadır (Yüksel 1997: 178).

Çalışmanın bu kısmında, eğitimin tanımı verilerek eğitim ile ilgili kavramlara kısaca değinildikten sonra İKY'de eğitim ve geliştirme konusu ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.2.1. Eğitim ve İlişkili Kavramlar

Eğitim, öğretim ve geliştirme kavramları bazen birlikte bazen birbirinin yerine kullanılmakta, bazen ise geliştirme ve yetiştirme kavramları karıştırılmaktadır. Bu açıdan belirtilen kavramların anlamını kısaca vermenin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Eğitim: “Eğitim her husustan önce, insanoğlunun bugünkü ve yarınki yaşamına bir müdahaledir” (Hesapçioğlu, 1994: 29) “Eğitim, insanın düşünce ve davranışlarında amaçlı olarak istenilen bir yönde değişim yaratma süreci olarak tanımlanabilir” (Okakın ve Şakar, 2015: 34) “Eğitim, genel anlamda, bireylere içinde yaşadıkları topluma ilişkin standartların, inançların ve yaşama yollarının, kısaca kültürün kazandırılması üzerinde etkili olan tüm sosyal süreçlerdir” (Benligiray, 2015: 163). “Eğitim bireyde, kendi yaşantıları yoluyla, kalıcı izli ve istenen davranış değişikliği oluşturma sürecidir” (Erkoç,

2006: 113). Eğitime ait yapılan bu genel tanımlardan anlaşılacağı üzere, eğitimin asıl amacı kişilerde davranış değişikliği oluşturmaktır.

Organizasyonlar açısından değerlendirildiğinde ise eğitim; *“işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çaba”* olarak tarif edilebilir. Söz konusu yetkinliklerle bilgi, beceri ve davranışlar kastedilmektedir. Eğitimle bu yeteneklerin kazandırılmasından başka, günlük hayatta kullanılmasına yönelik alışkanlıkların da kazandırılması hedeflenmektedir (Noe, 2009: 4).

Eğitim ile ilgili diğer bir kavram ise hizmet içi eğitimidir. Eğitim ve mesleki gelişim konusundaki literatür incelendiğinde eğitim, HİE ve mesleki gelişim kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak, belirtilen terimlerin ortak bir tanımlarının olmaması ve aralarında bir fark bulunup bulunmadığına dair fikir birliği mevcut olmaması gösterilebilir. HİE tanımı için *“işgörenlerin işleri ile ilgili bilgi beceri ve tutumlarının geliştirilmesi için işbaşında verilen eğitim”* ve *“hizmet öncesi eğitimden sonraki iş başında yapılan eğitim”* gibi ortak noktalarda görüş birliği olduğu ifade edilmektedir (Yelboğa vd., 2010: 320). Yapılan literatür taramasında, HİE kavramının daha çok kamu kurumlarında verilen eğitimleri ifade etmek için kullanıldığı, özel işletmeler için ise daha çok eğitim ve geliştirme tabirinin tercih edildiği görülmektedir.

Geliştirme: Eğitim kavramı çalışanın mevcut işine yönelik, geliştirme kavramı ise gelecekte yapması planlanan görevlere ve işlere yöneliktir (Mathis ve Jackson, 1991: 243; Gürbüz, 2017: 173). Geliştirme ile (sahip oldukları yetenekleri, bilgileri ve becerileri yaptıkları iş için yeterli dahi olsa) çalışanların mevcut yeteneklerinin artırılması, kariyerlerinde ilerlemeleri maksadıyla kendilerini yenilemeleri ve sahip olmadıkları bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmaları ifade edilmektedir (Özer vd., 2017: 83).

Geliştirme ile daha önce eğitim yolu ile kazandırılan yetenek ve bilgilerin tamamlanması ya da geliştirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Eğitim kavramının tanımında ise, çalışanlara temel bilgi ve becerilerin kazandırılması ve günlük işlerinde kullanma alışkanlığı kazandırılması ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, eğitim ve geliştirme kavramlarının birbirinin yerine kullanılmaması gerektiği, daha çok birbirlerini tamamlayan kavramlar oldukları söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 111). Gelişim programları genellikle planlanmış çalışma ve deneyim unsurlarını içerir ve sıklıkla bir koçluk ya da danışmanlık kurumu tarafından desteklenir (Wilson vd., 2001:

6). Kısaca, eğitim ile çalışanların mevcut işini daha iyi yapmasını, geliştirme ile ise çalışanların gelecekte yapacakları işe hazırlanması kastedilmektedir (Ayan, 2011: 155).

Eğitim ve geliştirme arasındaki farkları özet olarak Tablo 2’de gösterilmiştir (Noe, 2009: 309):

Tablo 2. Eğitim ile Geliştirme Arasında Karşılaştırma

	Eğitim	Gelişim
Odak noktası	Bugün	Gelecek
İş tecrübelerinin kullanımı	Düşük	Yüksek
Amaç	Şimdiki iş için hazırlanma	Değişiklikler için hazırlanma
Katılım	Gerekli	Gönüllü

Kaynak: Noe, 2009: 309.

Yetiştirme: Yetiştirme ve geliştirme kavramları birbiriyle ilgili olmaları sebebiyle genellikle karıştırılmaktadırlar. Yetiştirme kavramı ile, çalışanların yapabildikleri ile yapmaları gereken seviye arasında bulunan boşluğu doldurmak için yapılması gerekenler ifade edilir. Yani yetiştirme, çalışanın yaptığı işteki bilgi ve becerilerine yöneliktir (Ertürk, 2011: 118). Yetiştirme kavramı ile yeni işe giren çalışanların sahip olması gereken yetenek ve becerilere mümkün olduğunca kısa zamanda ulaşması için yapılan eğitim faaliyetleri tanımlanmaktadır (Çetin vd., 2014: 82).

Bu kapsamda, eğitim ve öğretim yetiştirme sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. Üniversite ya da yüksekokullardan mezun olan kişiler genelde yapacakları iş ile ilgili bir kısım bilgiye sahip olmakla birlikte, bu bilgilerin işyerinde uygulanabilmesi ve tecrübe edilerek beceri kazanılması zaman içerisinde gerçekleşecektir. Çalışanların geliştirme süreci ise ancak bu yeterliliklerin kazanılmasından sonra başlayabilecektir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 308).

Öğrenme: “*Öğrenme, tekrar ve yaşantı sonucu davranışta gözlenen kalıcı değişiklikleri kapsar*” (Yeşilyaprak, 2015: 33).

Öğrenme kavramının karmaşık yapısı gereği öğrenme sürecini açıklamak için pek çok teori geliştirilmiştir. Öğrenmeden maksat; etki tepki arasında bağlantı kurmak, bir davranış değişikliği yaratmak, fikirler arasında çağrışım kurmak, refleksleri şartlandırmak ve idrak etmek, sezmek, anlamaktır (Benligiray, 2015: 165).

Öğrenme kavramı örgüt açısından değerlendirildiğinde, örgütün süreçlerini ve çalışanların yetkinliklerini geliştirme süreci olarak değerlendirilebilir. Eğitim programlarındaki öğrenme süreci ile çalışanların bilgi beceri ve davranışları geliştirilir. Bu açıdan bakıldığında, öğrenmenin eğitim kavramının en işlevsel yönü olduğu görülmektedir (Okakın ve Şakar, 2015: 243). Öğrenme gerçekleşmeden, eğitim

faaliyetlerinin başarıya ulaşması mümkün değildir. Öğrenme kişisel olarak gerçekleşmesine rağmen, personelin motivasyonu doğru bir eğitim programı ile birleştirildiğinde, beklenen düzeyde öğrenme gerçekleştirilir (Uyargil vd., 2009: 165).

1.2.2. İnsan Kaynakları Eğitiminin Önemi

İKY'nin tanımını bölümünde belirtildiği gibi, organizasyonların rekabetçi ortamlarda başarıya ulaşabilmeleri için kullanabilecekleri en önemli faktörün insan olduğu görülmektedir. Çünkü insan hem bilgi, beceri ve yetenekleri ile örgüte katılmakta, aynı zamanda diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu sebeple insana yapılan yatırımın önemi giderek artmaktadır.

Organizasyonlar çalışan tedariki için hangi yöntemi kullanırlarsa kullansınlar yine de ihtiyaç duyulan kadrolar için doğru ve yetenekli eleman temini oldukça zordur. Bu zorluğun sebebi seçim süreci ya da seçim yönteminin tespitinden çok, insanı tanımının ve onun özelliklerinin tespitinin güçlüğünden kaynaklanmaktadır. (Muradova, 2007: 75; Uyargil vd., 2009: 162; Alaç vd., 2014: 56). Ayrıca seçim işlemi sonucunda en uygun çalışan adayı tespit edilse bile, üretim ve hizmet sektöründe yaşanan sürekli ve hızlı değişimler çalışanların mevcut becerilerinin gelecekte yetersiz hale gelmesine sebep olmaktadır (Kaptangil, 2012: 27).

Bilgi çağının yaşandığı günümüzde çalışanların yaptıkları işler, olaylara bakış açısı, görevi yerine getirme şartları ve kullanılan teknolojiler sürekli değişim göstermektedir. Organizasyonların hızla gelişen bir dünyada rekabet ortamına uyarak ayakta kalabilmeleri için çevrelerindeki değişimleri izleyerek uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanabilmesi amacıyla çalışanların belirli zamanlarda eğitime tabi tutulması gerekmektedir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 2-3). Eğitim süreci organizasyonlar için bir maliyet kaynağı olarak görülse de eğitim ihtiyacı ortaya çıkan çalışanların yeterliliklerinin istenen zamanda giderilememesi, organizasyonlar açısından daha maliyetli bir süreç olacaktır. Buradan çıkan sonuç, eğitimin ihtiyaçlar ortaya çıktıkça yapılan bir faaliyet değil, planlı programlı ve sürekli olarak uygulanan bir işlev olduğudur (Ertürk, 2011: 119-120).

Organizasyonların başarısı çalışanların başarısına bağlıdır. Çalışanların yeni bilgiler ile kendini geliştirmesi, yeni teknolojileri öğrenmesi onu daha üretken hale getirerek işteki performansını arttıracaktır. Eğitim ayrıca, çalışanların organizasyon ile ilgili algılarına etki ederek organizasyonu çalışmak için uygun bir yer olarak görmelerini sağlamakta ve dolaylı olarak örgütsel bağlılığa katkı yapmaktadır. Örgütsel bağlılığı

yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimleri ve işe devamsızlık düzeylerinde azalma olmakta ve kurumsal verimlilikte artış sağlanmaktadır. Belirtilen sebeplerle, çalışanların eğitiminin bütün organizasyonlar için özel bir önemi bulunmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 2-3; Karasolak vd., 2013: 998; Çetin vd., 2014: 83).

1.2.3. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları

EG, organizasyonlardaki faaliyetlerin etkinliğinin artırılmasına, hedeflenen amaçlara ulaşılmasına ve var olan sorunların giderilmesine katkısı olan önemli bir İKY faaliyetidir. Eğitimin temel amaçlarından birisi, organizasyonun ileride ihtiyaç duyabileceği birçok gereksinime yanıt verebilmektir. Bu açıdan bakıldığında EG faaliyetinin diğer İKY işlevlerinin başarıya ulaşmasında kilit bir noktada olduğu söylenebilir (Okakın ve Şakar, 2015: 248-249).

İK eğitiminin amacı, çalışanların iş ile ilgili ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerileri geliştirerek, halihazırdaki ya da ileride alabilecekleri işlere yönelik niteliklerini artırarak örgütsel problemlerin üstesinden gelmektir. Eğitim sayesinde çalışanların örgütle bütünleşmesi, var olan sorunları algılaması, bu sorunlara anlayarak alternatif çözüm tekliflerinde bulunması sağlanmaya çalışılmaktadır (Uyargil vd., 2009: 167).

EG ile organizasyonların ulaşmak istedikleri amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2001: 113-115; Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 4; Uyargil vd., 2009: 167; Ertürk, 2011: 120-121; Dolgun vd., 2012: 119-120; Alaç vd., 2014: 55-56; Okakın ve Şakar, 2015: 248-249; Can vd., 2016: 259)

- Hizmet ve mal üretimini arttırmak, bu sayede çalışanların ücretlerinde artış sağlamak,
- Kaliteyi arttırmak,
- Çalışanlara işle ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandırmak ve/veya mevcut olanları geliştirmek,
- Yöneticilerin nezaret ve denetim yüklerini azaltmak,
- İş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek, iş güvenliğini sağlamak,
- Bakım ve onarım masraflarını azaltmak,
- Devamsızlığı ve işgücü devrini azaltmak,
- Çalışanların iş yerine olan aidiyet duygusunu, moralini ve motivasyonunu arttırmak,
- Çalışanların kişisel amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamak,
- Örgüt içi iletişimi güçlendirmek,

- İş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmini sağlamak çalışanların kendine güven başarı duygusu kazanmasını sağlamak,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Pozitif örgüt kültürünün gelişmesini sağlamak,
- Fazla çalışma süresinde azalma ve daha az personel çalıştırılmasına imkân sağlamak.

Literatür incelendiğinde, EG'nin amaçları ile yararları arasında net bir ayırım yapılamadığı görülmektedir. Bazı kaynaklarda amaçlar ve yararlar ayrı olarak belirtilirken, çoğunluk kaynakta aynı maddeler ya amaç ya da yarar olarak belirtilmektedir. Amaç kelimesinin anlamı TDK Güncel Türkçe Sözlüğe (2019) göre “ulaşılacak istenen sonuç, maksat” iken yarar kelimesinin anlamı ise “bir işten elde edilen iyi sonuç, fayda, avantajdır”. Her iki kelime anlam olarak incelendiğinde birbiri ile sonuç bakımından ilgili durumda oldukları görülmektedir.

Organizasyonlar açısından bakıldığında, yarar sağlamayacak bir konuyu amaç olarak seçmenin işletme mantığı açısından doğru olmadığı görülmektedir. Dolayısı ile organizasyonlar tarafından seçilen amaçların hedefine ulaşması durumunda, amacın konusuna uygun olarak çalışan, organizasyon ve toplum açısından yarar sağlayacağını söyleyebiliriz. Bu kapsamda Okakın ve Şakar (2015) tarafından hazırlanan eğitimin yararlarına ait tablo aşağıdadır:

Tablo 3. Eğitimin İşletme ve Çalışan Açısından Yararları

Eğitimin İşletme Açısından Yararları	Eğitimin Çalışanlar Açısından Yararları
İş verimliliğinde artış sağlar.	İletişim yeteneğini artırır.
Çalışan-işveren ilişkilerini geliştirir.	İş tatminini yükseltir.
Örgütsel politikaların benimsenmesini sağlar	Kendine güven ve başarıma duygusunu gerçekleştirir.
Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır.	Kişisel amaçların gerçekleştirilmesini sağlar.
Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunur.	Kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesini sağlar.
Çalışma sorunlarının çözümüne yardımcı olur.	Çalışanları kişisel ve mesleki anlamda geliştirerek yarar sağlar.
Örgütte esneklik ve süreklilik sağlar.	

Kaynak: Okakın ve Şakar, 2015: 251.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, eğitimden beklenen yararlar ile eğitimin amaçlarının örtüştüğü, amaçlara ulaşılması durumunda bireylerin ve organizasyonların

bu durumdan yararlanacağı söylenebilir.

Eğitimin bireysel ve örgütsel faydalarının yanında toplumsal faydalarından da bahsedilebilir. Bu açıdan bakıldığında; eğitim sonucunda çalışanların bilgi ve yetenekleri artar, daha becerikli çalışanlar sayesinde ise işletmelerin karlılığında artış gerçekleşir. İşletmenin karlılığındaki artış ücretlere yansır ve çalışanların sosyal olanakları artar. Böylece ekonomik ve sosyal değişimler birbirini tetikleyerek aynı zamanda toplumsal değişime sebep olur. Yine bilgi ve yeteneklerini arttıran bireylerin, işten ayrılma durumunda daha kolay iş bulması eğitimin bireysel yararıyken, yeni katıldığı organizasyonda daha iyi hizmet etmesi durumunda ise toplumsal yararından bahsedilebilir. Elde edilen bu sonuçların uzun vadede sağlayacağı fayda ise ekonomik gelişme olacaktır (Ertürk, 2011: 122).

Sonuç olarak, eğitim hem çalışanlara hem organizasyonun kendisine hem de dolaylı olarak toplumsal gelişmeye ve ekonomiye yarar sağlar. Ancak iş dünyasında eğitimden beklenen yararların gerçekleşmesini engelleyen bazı faktörlerin bulunduğu da bir gerçektir. Bu engellerin en başında üst yönetimin eğitime inanmaması, eğitim sonucunda yarar sağlanamayacağını düşünmesi gelmektedir. Sonuçta üst yönetim eğitimi bir maliyet unsuru olarak gördüğü sürece bunun için zaman ve para ayırmayacak ve özel bir çaba içine girmeyecektir. Bunun yanı sıra çalışan sayısının çokluğu, mesleki çeşitlilik ve operasyonel yapının özellikleri, EG faaliyetinin karmaşıklığı, mevcut çalışanları yetiştirmek yerine hazır işgücü temini, teknolojinin kullanımı ve dış kaynaktan yararlanılması gibi bazı faktörlerde eğitimin önünde ciddi engeller olarak bulunabilir (Benligiray, 2015: 171).

1.2.4. İnsan Kaynakları Eğitiminin İlkeleri

Organizasyonlarda EG'nin başarıya ulaşması için eğitim; *süreklilik* göstermeli, *yarar* sağlamalı, çalışanlar arasında eğitime katılımı *fırsat eşitliği* olmalı, çalışanlar tarafından *etkin katılım* gerçekleştirmeli ve bir *plan* dahilinde yapılmalıdır (Ayan, 2011: 156; Saruhan ve Yıldız, 2012: 309). Kısaca eğitimin ilkeleri olarak tanımlayacağımız bu özellikler aşağıda açıklanacaktır:

Süreklilik: Yönetimdeki yeni yaklaşımlar çalışanların sadece bugünkü ihtiyaçlara göre değil organizasyonun gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde eğitimini ve geliştirilmesini öne çıkartmaktadır. Artık çalışanların sürekli olarak yeni değişim ve gelişimlerle baş etmek için bilgisini arttırması yetmemektedir. Çalışanlar aynı zamanda fikir yürütme, alışkanlıklarını değiştirebilme, bağımsız çalışma, çevreye uyma,

yeni teknolojilere uyum sağlama gibi özelliklere de sahip olmalıdır. Kısacası artık eğitim, çalışanların sadece bilgi edindiği statik bir görünümünden çıkmış, çalışanların sorun çözme, bilgi üretme ve araştırma yapma yeteneklerini geliştiren dinamik bir süreç haline gelmiştir. Bilgi çağı olarak tabir ettiğimiz günümüzde, bu süreci başarı ile icra etmek için organizasyonların eğitimde sürekliliği sağlaması zorunludur (Uyargil vd., 2009: 168). Bunun yanında çalışanlar tarafından öğrenilen bilgiler eskiyebilir ve kullanılmaması sebebiyle unutulabilir. Bu durumda eskiden verilen eğitimlerin güncellenmesi ya da tekrarlanması gerekebilir (Benligiray, 2015: 173).

Yarar: Eğitim ile amaçlanan işin yapılması açısından belli hedeflere ulaşmaktır. Bu hedefler ile sadece işin yapılmasında başarı sağlamak değil, bilgi ve yeteneklerini arttıran bireylere de fayda sağlamak amaçlanır. Eğitimin çalışana sağlayacağı yararlarından bazıları daha iyi bir işe geçmek ve maaşında artış sağlamak gibi konular olabilir (Tortop vd., 2006: 139).

Fırsat Eşitliği: Eğitimden bütün çalışanların yararlanması, hiç kimsenin eğitim süreci dışında bırakılmaması ya da eğitime katılmanın kimsenin tekelinde bulunmaması demektir. Bu ilke ile organizasyonda hangi basamakta bulunursa bulunsun faydalı olacağını düşünen herkese eğitim faaliyetlerine katılma hakkı verilmesidir. Organizasyonlardaki eğitimlerin çoğu belli kişilerin ve grupların yeteneklerinin artırılmasına yönelik planlanmaktadır. Ayrıca eğitime katılan her çalışandan da aynı verimin alınması beklenmemelidir. Çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklardan dolayı bazı çalışanların öğrenme kabiliyeti diğerlerinden fazla olabilir. Bütün bu etkenlere rağmen ilke olarak, organizasyonda bulunan en düşük kademedeki çalışandan en yüksek basamakları işgal edenlere kadar herkesin ayırım yapılmadan eğitim faaliyetinden yararlandırılması esas alınmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 116).

Etkin Katılım Sağlama: Eğitim sürecine üst yöneticilerin, yönetim kadrosunun, eğitimi alacaklar ve verecekler ile İK uzmanlarının/yöneticilerinin katılmasını ifade eden ilkedir. Belirtilen personelin sürece etkin olarak katılması ile eğitim sürecinin doğru planlanması ve eğitimden istenen faydanın alınması sağlanacaktır (Benligiray, 2015: 173).

Eğitim programlarının tespitinde çalışanların katılımı sağlanmalı ve eğitim planlarında çalışanların istekleri dikkate alınmalıdır. Çalışan personel kendi katkıları ile hazırlanan programlara yönelik eğitimlere daha istekli katılmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 8).

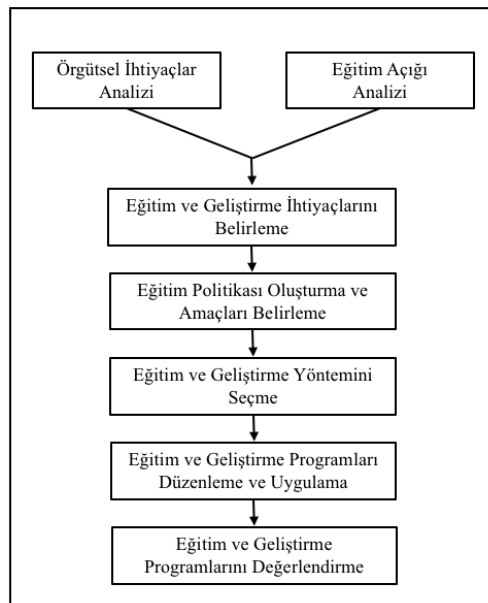
Ayrıca bu ilke eğitilenlerin eğitim faaliyetlerine düzenli ve aksatmadan katılmalarını da ifade etmektedir. Eğitim faaliyetlerine katılımı devamlılık göstermeyen ve devam ettiği esnada da kendisini eğitim faaliyetlerine vermeyen çalışanların bu faaliyetten fayda sağlamaları mümkün değildir (Ertürk, 2011: 123).

Planlılık: Organizasyonun elinde bulunan kıt kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanabilmek maksadıyla planlama yapmak ve eğitim faaliyetlerini yapılan plana göre uygulamak gerekmektedir (Benligiray, 2015: 173).

Bazı kaynaklarda eğitimcilerin eğitimi, motivasyon, eğitim sırasında ara değerlendirmeler, pratik çalışma, kişisel farklılıklar, eğitimcilerin niteliği ve geribildirim gibi farklı ilkelere tanımlanmıştır (Tınaz, 2000: 30; Tortop vd., 2006: 139; Yılmaz, 2010: 119). Bu çalışmada incelenen kaynaklarda ortak olarak bulunan beş ilkenin açıklanmasının yeterli olacağı değerlendirilmiştir.

1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Süreci

Organizasyonlarda EG faaliyetlerinin bütün aşamaları İKY bölümlerinde bulunan eğitim uzmanlarınca yapılmaktadır (Gürbüz, 2017: 177). Eğitim süreci organizasyonların ihtiyaçlarına göre farklı şekillerde tasarlanmakla birlikte, bu sürecin sistematik ve planlı olması gerekmektedir (Dolgun vd., 2012: 120). Eğitim sürecinin planlanmasına yönelik değişik kaynaklarda farklı aşamalar belirtilse temel olarak aynı süreci izledikleri söylenebilir. Sürecin bütün aşamalarını bütünlükçü bir tarzda gösterimi Şekil 2'dir (Bingöl, 2016: 295):



Şekil 2. Eğitim ve Geliştirme Süreci

Kaynak: Bingöl, 2016: 295.

1.2.5.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Organizasyonlarda çalışanların halen yaptığı ya da gelecekte yapmayı planladığı işleri gerekli yeterlilikte yapabilmesi ancak doğru ve etkin bir EG sistemi ile başarılabilir. Çalışanların istenilen istikamette geliştirilmesine olanak sağlayan eğitimin nasıl yapılacağına doğru tespit edilmesi, öncelikli olarak ihtiyaçların tarafsız ve açıkça ortaya konulmasıyla sağlanabilir. Tespit edilen ihtiyaçların çalışanların ve organizasyonun amaçları ile uyumlu olması, yapılacak olan eğitimin başarılı olmasının da anahtarı olacaktır. Bu kapsamda *“rekabet sürecinde işletmelerin karışık yapısı, piyasa belirsizlikleri, teknolojik gelişmeler, kalite arayışı ve çalışanların ihtiyaçları ile uyumlu İK politikalarının geliştirilmesi gerekliliği, eğitim ihtiyaç analizlerinin önemini arttırmıştır”* (Özer vd., 2017: 87).

Şekil 3’te eğitim ihtiyacını belirlemenin nedenleri ve sonuçları gösterilmektedir. Şekilde belirtilen baskı noktaları, doğru çözümün eğitim olduğunu garanti etmez. Sadece bilgi eksikliği eğitimle halledilebilir. Diğer baskı noktaları için organizasyonların farklı uygulamalara gitmeleri gerekebilir (Noe, 2009: 89-90).



Şekil 3. İhtiyaç Belirleme Süreci

Kaynak: Noe, 2009: 89.

Hall’a göre organizasyonlar eğitim için önemli seviyede kaynaklar aktarmakta ancak yapılan eğitimlerin organizasyonun hedeflerini nasıl geliştireceğini incelememektedirler. Bernard ve Ingolis’e göre ise ABD şirketleri eğitimlerde kısa ve uzun dönem ihtiyaçlarına yer vermedikleri için önemli miktarda parayı boşa harcamaktadırlar. Bunun nedenlerinden biriside organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkinin tespit edilememesidir (Yelboğa vd., 2010: 331).

Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde yapılan yanlışlıkların organizasyonlara fayda sağlamayacağı, hatta zarar bile getireceği düşünülebilir. Hastalığın üstesinden

gelmek isteyen bir doktorun nasıl reçete yazabilmek için muayene yapması gerekiyorsa, organizasyonlarında eğitim işlevini daha iyi bir hale getirmek için bir program yapmadan önce analiz yapması gerekmektedir (Mathis ve Jackson, 1991: 255). Boydell organizasyonlar içinde üç seviye eğitim ihtiyacı tespit etmiştir: Organizasyonel, kişisel ve görev bazında (Wilson vd., 2001: 119). Aşağıda kısaca bu üç analiz türüne değinilecektir:

Organizasyonel Analiz: Eğitimin gerçekleşeceği genel ortamı ele alır. Eğitimin organizasyonun stratejisine uygunluğunu, eğitim için ayrılan kaynağın miktarını ve yapılacak eğitim aktiviteleri için üst yönetimin desteğini belirlemeyi içerir (Noe, 2009: 88). Bu nedenle eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ilk incelenecek konu organizasyonun hedef ve stratejileridir. (Yılmaz, 2010: 118). Organizasyonun stratejik planları kapsamında geliştirilen hedefler doğrultusunda, çalışanların yeni iş süreçlerine yönelik ihtiyaç duyacağı bilgiler tespit edilmekte, bu sayede yeni stratejiler uygulanmadan çalışanların eğitim ihtiyaçları öngörülerek gerekli tedbirler alınabilmektedir (Çetin vd., 2014: 90).

Görev (İş) Analizi: Çalışanlar tarafından yapılması gereken görevler ile bu görevlerin yerine getirilmesi için gereken bilgi, beceri, yetenek ve davranışların incelenmesi sürecidir (Okakın ve Şakar, 2015: 253). İş analizi sonucu iş tanımı ve iş gerekleri belirlenir. İş analizi işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterdiğinden, mevcut durumdaki performansların olması gerekenden ne kadar farklı olduğunu tespit etmeyi sağlar (Çınar, 2016: 8). Bu şekilde çalışanların hangi konularda daha çok eğitime ihtiyaç duydukları, yani hangi konularda eğitim verilmesi gerektiği tespit edilebilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 143). Görev analizi yönetici, personel ve eğitimciler dahil pek çok insandan bilgi toplayıp bunları analiz etmek için uzun bir zaman dilimi gerektiren zahmetli bir süreçtir. Belirtilen sebeplerle görev analizine ancak organizasyonel analiz sonucunda eğitim için zaman ve para ayrılmasına karar verildiğinde başlanmalıdır (Noe, 2009: 110).

Kişi (Performans) Analizi: İş analizi sonucunda tespit edilen iş gereklerinin organizasyonda bulunan çalışanlarda bulunma durumunu tespit etmek amacıyla yapılır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 313). Bu sayede çalışanların performansları analiz edilerek eğitime ihtiyaç duyup duymadıkları tespit edilir (Gürbüz, 2017: 178-179).

Eğitim ihtiyacını tespit etmek için kullanılacak pek çok araç ve yöntem bulunmaktadır. Kullanılacak yöntemin seçimi insan kaynağına, zamana ve ayrılan bütçeye göre farklılık göstermektedir. İhtiyaç belirlemede kullanılacak bazı

yöntemler şu şekilde belirtilebilir: Gözlem, anketler, mülakatlar, odak grupları, teknik el kitapları ve kayıtları okuma, konularında uzman kişilerle görüşme, online teknoloji (yazılım), performans değerlendirme sonuçları, yetenek testi skorları, çalışan ve yöneticisinden gelen eğitim talepleri, eğitim ihtiyaç bildirim formu, eğitim çizelgesi tekniği, karşılaştırmalı PD, psikoteknik test yöntemi, SWOT analizi ve Delphi tekniği, danışma kurulları, nominal grup ve çoklu oylama tekniği (Sabuncuoğlu, 2000: 120-125; Özdemir, 2002: 5-6; Noe, 2009: 92-95; Yelboğa vd., 2010: 334-335; Cihangir, 2014: 66; Benligiray, 2015: 176; Gürbüz, 2017: 179). Tablo 4'te yukarıda belirtilen ihtiyaç belirleme yöntemlerinin bazılarının avantaj ve dezavantajları gösterilmektedir (Noe, 2009: 94; Yelboğa vd., 2010: 334-335):

Tablo 4. Eğitim İhtiyacı Belirleme Yöntemleri: Avantaj ve Dezavantajları

Yöntem	Avantajlar	Dezavantajlar
Gözlem	<ul style="list-style-type: none"> • İş ortamına ilişkin bilgi sağlar • İşin en az düzeyde kesilmesini sağlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Usta gözlemcilerle ihtiyaç duyar • Personelin davranışı gözletilirse değişebilir
Anketler	<ul style="list-style-type: none"> • Ucuzdur • Çok sayıda kişiden bilgi toplanır • Bilgi kolayca özetlenir 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaman alır • Düşük geri dönüş oranları ve uygun olmayan cevaplar görülebilir • Ayrıntılar eksik kalır
Mülakatlar	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim ihtiyaçları ile sorunların neden ve çözümlerinin ayrıntılarını belirlemede iyidir • Beklenmedik meselelerle ilgilenebilir • Sorular değiştirilebilir 	<ul style="list-style-type: none"> • Vakit alır • Analiz edilmesi zordur • Mülakat yapan beceri sahibi olmalıdır • Konu uzmanları için tehdit edici olabilir • Planlaması zordur • Konu uzmanları sadece duymak istediğinizi düşündükleri bilgileri verirler
Odak Grupları	<ul style="list-style-type: none"> • Tek bir kişinin araştırmayacağı veya yapmak istemeyeceği karışık meseleler için faydalıdır • Sorular kestirilemeyecek sorunları araştırarak şekilde değiştirilebilir 	<ul style="list-style-type: none"> • Vakit alır • Grup üyeleri sadece duymak istediğinizi düşündükleri bilgileri verirler • Grup üyeleri üyeler arasında statü veya konum farkı varsa katılmak istemeyebilir
Teknik el kitapları ve kayıtlı okuma	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedür üstünde iyi bir bilgi kaynağıdır • Objektiftir • Yeni işler ve yaratılmakta olan işler için iyi bir görev bilgisi kaynağıdır 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik dili anlaşılabilir • Materyaller eski olabilir
Konularında uzman kişilerle görüşme	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim ihtiyaçlarının ayrıntılarını ve sorunların neden ve çözümlerini açığa çıkartmak için uygundur 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaman alıcıdır • Analiz edilmesi zordur • Beceri sahibi görüşmeciye ihtiyaç duyulur
Online teknoloji (Yazılım)	<ul style="list-style-type: none"> • Objektif • İşin kesintiye uğramasını azaltır • Sınırlı insan katılımı gerektirir 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanları tehdit edebilir • Yönetici bilgiyi eğitmekten cezalandırmak için kullanılabilir • Müşterilerle bilgisayarla veya telefonla etkileşim kurmayı gerektiren işlerle sınırlıdır
Nominal grup tekniği/ Çoklu oylama tekniği	<ul style="list-style-type: none"> • Görüş birliği oluşturur • Yönetmesi kolaydır • Oldukça fazla nitelikli görüşler ortaya çıkar • Ana sorunlar belirlenir • Demokratik bir yöntemdir 	<ul style="list-style-type: none"> • Görüşler belli bir noktaya odaklanmayabilir • Katılımcılara görüşlerini grup üyeleri ile paylaşmasına izin verilmez • Oylama isimsiz olsa bile, katılımcılar baskı altında hissedebilirler
Danışma kurulları	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetimin katılımını ve sponsorluğunu sağlar • Görünürlüğü sağlar • Asıl karar vericilerin görüşlerinin sentezini sağlar • Kaynak belirlemede yardımcı olabilir 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaman alıcı ve lojistik açıdan yönetmek zor • Alt düzeyde çalışanların katılımını sağlamada başarısızdır • Nicel veri kaynağı zayıftır • Grupla düşünme veya çatışmalara yol açabilir
Karşılaştırma ve bağımsız araştırma	<ul style="list-style-type: none"> • Endüstri liderleri ve rakiplerden öğrenmek • İtibarı artırabilir • İnternet üzerinden ücretsiz veri olanağı • Bilinenleri yeniden keşfetmeyi önler 	<ul style="list-style-type: none"> • Katılımı sağlayamaz • Doğrudan ilgili olmayabilir • Farklı kuruluşlardan elde edilen veriler yanıltıcı olabilir • Önemli verileri gerektirir

Kaynak: Noe, 2009: 89; Yelboğa vd., 2010: 334-335.

1.2.5.2. Eğitim Programının Hazırlanması

Eğitim ihtiyaç analizleri tamamlandıktan sonra eğer organizasyonda bir eğitim açığı tespit edilirse uygulanacak eğitim programının hazırlanması gerekmektedir (Okakın ve Şakar, 2015: 254). Eğitim programından kasıt; var olan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini müteakip, ulaşılması gereken hedeflerin ortaya konmasını, eğitim süresince kullanılacak yöntem ve tekniklerin, insan ve madde kaynaklarının, yer ve ortamın, zaman, süre, kontrol teknikleri, araçları ve ölçümlerinin belirlenmesinin sağlanmasıdır (Yelboğa vd., 2010: 340).

Eğitim programlarının başarılı olması için dikkat edilmesi gereken hususlar Yılmaz (2010) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- *“Eğitim planları yıllık uygulanmalı ve planlanmalıdır.*
- *Eğitimde modern araç-gereçler kullanılmalıdır.*
- *Eğitimde planları, verilecek kitlenin pozisyonuna ve bilgi düzeyine göre farklı konuları içermelidir.*
- *Eğitim zamanlaması iyi yapılmalı ve eğitim ortamı eğitime uygun olmalıdır.*
- *Eğitim planları işletme amaçlarında uyum içerisinde olmalıdır.*
- *İş görenlerin eğitime yönelik motivasyonlarını arttırmalıdır.”*

1.2.5.2.1. Amaçların Belirlenmesi

Organizasyonların diğer işlevlerinde olduğu gibi EG işlevinde de amaçların açık ve net olarak ortaya konulması gerekmektedir. Amaçlar olamadan başarılı bir eğitim programı yapılamayacağı için eğitim ihtiyaçlarının tespitinden sonra var olan ihtiyaçların giderilmesi maksadıyla, eğitimin genel ve spesifik amaçlarının tespit edilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2016: 301).

Amaç ve hedefleri somut olarak tespit etmiş olan eğitimlerin başarılı olma ihtimali daha yüksektir. Eğitici ve eğitilenlerin eğitim hedeflerini bilmeleri etkin bir öğrenme sağlamaya yardımcı olacaktır. Amaç ve hedeflerin belirlenmesinde öncelikle, organizasyonun eğitimden beklentisi (Örgütsel amaç) ortaya konmalıdır. Daha sonra eğitime katılan çalışanlar için somut ve ölçülebilir bir şekilde bireysel amaçlar tespit edilmelidir. Eğitim ihtiyaç analizinin sonucunda tespit edilen konuların hepsi için çeşitli sebeplerle eğitim yapılamayabilir. Burada esas belirleyici olan organizasyonun bütçesidir. Bütçe yetersizliği durumunda önceliklendirme yapılmalıdır. Organizasyonun stratejisine ve amaçlarına uygun olarak tespit edilen konulardaki eğitimlere öncelik verilmesi etkili sonuçların elde edilmesini sağlayabilir (Gürbüz, 2017: 179).

1.2.5.2.2. Eğitim Programının Kapsamının Belirlenmesi

Eğitim programının kapsamı içerisine yapılacak planlamanın ayrıntılarına göre pek çok konu dahil edilebilir. Aşağıda yer alan hususların açıklanmasının konu bütünlüğünün sağlanması için yeterli olacağı düşünülmektedir.

Eğitim Faaliyetlerini Yürütecek Organların Belirlenmesi: Eğitim programları ile ilgili ilk yapılacak faaliyet, eğitimin hangi organlar ya da kişiler tarafından takip edileceğini belirlemektir. Büyük ölçekli organizasyonlarda EG faaliyetlerini yürütmek üzere genellikle ayrı bir eğitim birimi bulunmaktadır. Eğitim birimi bulunmadığı durumlarda bu sorumluluğu genelde İKY departmanları üstlenmektedir. Bazen de eğitim birimi bulunmasına rağmen, organizasyonlar bazı konular için dış kaynaktan destek alabilirler. Bu durumda eğitim ile ilgili yapılması gereken bütün koordinasyonlar organizasyonun kendi eğitim birimleri tarafından yürütülür (Uyargil vd., 2009: 182-183).

Eğitime Katılacakların Belirlenmesi: Eğitim ihtiyaç analizinde kimlerin eğitime ihtiyacı olduğu tespit edildiği için bu aşamada kimlere öncelik verileceği tespit edilir. Yaş, okul, eğitim düzeyi, meslekte geçirdiği süre, mesleği ile ilgili bilgisi, kariyer planı ve yapılacak eğitimin gereklerine göre bir öncelik sırası belirlenerek eğitime katılacaklar ismen tespit edilir (Çetin vd., 2014: 94).

Eğitimcilerin Belirlenmesi: Eğitim verilecek kitlenin düzeyi ne olursa olsun eğitimin hedeflerine ulaşılabilmesi için eğitimi verecek kişilerin seçimi önem arz etmektedir. Alt kademelerde çalışanlar için kendini geliştirmiş İK uzmanları ya da kurum içinden ve dışından konusunda bilgili kişilere görev verilebilir. Yönetici eğitiminde ise kurum dışından konu ile ilgili uzmanlar ya da akademisyenler tercih edilebilir. Pratik olması ve örneklerin uygulamadan gelmesi gibi sebeplerle deneyimli ve başarılı iş adamları eğitmeni olarak tercih edilebilir (Fındıkçı, 2009: 260).

Eğitim Konularının Belirlenmesi: Eğitim konuları saptanırken amaç; yükselme durumunda olan personelin eğitimine yönelik olabileceği gibi, mevcut çalışanların bilgisini arttırmaya yönelik eğitimlerde olabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 126). Konuların belirlenmesinde iki kural gözden kaçırılmamalıdır. Birincisi, çalışanlara ihtiyacı olmayan ve kullanmayacakları konular öğretilmemelidir. İkincisi ise eğitimi yapılacak konuların sınırları açık ve net olarak belirlenmelidir. Diğer bir önemli konu ise eğitilecek konuların hangi sıra ile öğretileceğidir. Genelden özele doğru bir sıra izlenmesi tercih edilmelidir (Ertürk, 2011: 134).

Eğitim Yerin Belirlenmesi: Eğitimin yapılacağı yer organizasyonun içinde ya da dışında olabilir. Eğitimin iş başında yapılması durumunda eğitim yeri ya iş ortamı ya

da iş ortamının modellendiği uygun bir yer olacaktır. İş dışı eğitim eğer şehir içerisinde yapılıyorsa eğitim yeri olarak otellerin toplantı salonları; şehir dışında yapılıyor ise konaklama yeri, misafirhane, kamplar, oteller vb. yerler tercih edilebilir (Benligiray, 2015: 179). Organizasyonlar tarafından iş yeri ortamında yapılan klasik eğitim için, genel yönetim yerlerinde konferans, seminer vb. eğitimlerin yapılması ve üst/orta kademe yöneticilerin eğitilmesi amacıyla eğitim merkezleri; fabrikalarda ise pratik çalışmalar ile alt kademe çalışanların eğitileceği bölgesel eğitim merkezleri kurulmuştur (Çetin vd., 2014: 94).

Eğitim Zamanının Belirlenmesi: Eğitim programının hazırlanmasında zaman palanının yapılması çok önemlidir. Eğitim etkinliklerinin mümkün olduğunca işleri aksatmaması istendiğinden, genellikle işlerin yoğunluğunun az olduğu dönemler tercih edilir. Eğitim mesai saatleri içerisinde yapılacaksa işlerde aksamaya sebep olmakta, eğer mesai saatleri dışında yapılırsa çalışanlara ilave bir yük oluşturarak verimlilikte düşmeye sebep olmaktadır. Belirtilen sebeplerle en uygun tercih, işleri en az aksatacak şekilde mesai saatleri içinde yapılması ya da mesai saatlerinde başlamakla birlikte, bir kısmı mesai saatleri sonrasına sarkacak şekilde yapılmasıdır. Zamanlama ile ilgili diğer bir konu öncelikle eğitilecek kitlenin seçilmesidir. Uygun olan ilgili bölüm yöneticilerinin talebi ile eğitim ihtiyacı kritik ya da acil olan bölümlere öncelik vererek eğitime o bölümlerden başlanmasıdır (Ertürk, 2011: 134).

Pedagojik Yöntemin Seçimi: Eğitimin uygulanması için değişik yöntemler bulunmaktadır ve kullanılacak en iyi yöntemin hangisi olduğu duruma göre değişiklik göstermektedir. Burada önemli olan konu eğitime katılanlara uygulanacak pedagojik yöntemin belirlenmesidir. *“Örneğin bilgi birikimini ya da aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi, yapmasını sevmek ya da yapmasını öğrenmek alışkanlığını kazandıran bir başka yöntemde seçilebilir. Bunun dışında eğitilenlere baskı yapmaksızın (non directive) bir yöntem seçilebileceği gibi eğiticilerin ve birlikte yürüttüğü bir yöntem ya da düşünsel gelişmeyi arttıran bir diğer pedagojik sistem üzerinde eğitsel çabalar sürdürülebilir”* (Sabuncuoğlu, 2000: 126).

Eğitim Bütçesinin Hazırlanması: Eğitim planlamasının son aşamasını bütçenin hazırlanması oluşturur. Bütçe sayesinde organizasyonun eğitim için yeterli maddi kaynağının olup olmadığı, eğer kaynaklar yetersiz ise gerekli kaynağın nereden karşılanacağı araştırılır. Sonuçta eğitim insana yatırım anlamına gelen bir faaliyetse, gerekli kaynaklarında etkin olarak kullanılması gerekmektedir. Bu maksatla, eğitim bütçeleri yıllık olarak hazırlanır ve eğitim etkinlikleri için yapılacak harcamalar madde

madde belirtilerek karşılıklarına kaynağın nereden karşılanacağı belirtilir (Sabuncuoğlu, 2000: 127-128; Ertürk, 2011: 136-137).

Barutçugil'e (2004) göre eğitim bütçesinin hazırlanmasında etkili olan iç ve dış değişkenlerin başlıcaları şu şekildedir:

- “Örgüt kültürü, örgütün vizyon, inanç ve değerleri,
- Örgütün uzun dönem amaçları ve stratejileri,
- Yöneticilerin kişiliği; yenilikçi ya da tutucu olması,
- Ekonomik çevrenin canlı ya da durgun olması,
- Toplumun eğitime verdiği önem, eğitimin sosyal statüye katkısı,
- Teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimin hızı,
- Yasal düzenlemeler, eğitim teşvikleri, vergi kolaylıkları.”

1.2.5.3. Eğitim Programının Uygulanması

Organizasyonlarda çok çeşitli şekillerde eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. Hangi çalışanın hangi eğitimi hangi yöntemle yapacağını tespit edilmesi İK departmanlarının önemli görevlerindedir. Dikkat edilmesi gereken konu, seçilecek olan eğitim şeklinin belirlenen eğitim hedeflerine ve organizasyonun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlamasıdır (Gürbüz, 2017: 182).

Eğitimin düzenlenmesinden sorumlu olan kişiler eğitim yöntem ve tekniklerinin uygulama üzerine etkilerini dikkate alarak uygun yöntemi seçebilirler. “Aslında eğitim yönteminin seçimi eğiticiye bağlı gibi görülse de programı düzenleyen kişiler eğitim programının içeriği ve içeriğe bağlı etkinlikleri çok iyi planlayarak süreç üzerinde etkili olabilirler” (Yelboğa vd., 2010: 347).

Uygulamada hangi eğitim yönteminin kullanılması gerektiği birçok değişkene bağlıdır (Ertürk, 2011: 137). Ayrıca en iyi yöntem diye bir kavram doğru değildir. Her eğitim yönteminin kendine özgü avantajları olduğu gibi bazı dezavantajları da vardır. Bingöl'e (2016) göre aşağıdaki faktörlere dikkat edilmesi, seçilecek eğitim yönteminde en doğru kararın verilmesine yardımcı olacaktır:

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

Yapılan kaynak taramasında eğitim yöntemlerinin çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmüştür. Çoğunluk tarafından iş başında-iş dışında eğitim yöntemi şeklinde sınıflandırma yapılırken, örneğin Noe (2009) tarafından eğitim yöntemleri öncelikle geleneksel-teknolojik şeklinde ikiye ayrılmış; geleneksel eğitim yöntemleri ise sunuş-uygulamalı-grup kurma metotları olarak üç kategoride incelenmiştir. Özgen ve Yalçın (2010) Noe'nin sınıflandırmasını sadeleştirerek sunuş yöntemleri ve uygulamalı yöntemler olarak ikili bir sınıflandırma yaparken, Gürbüz (2017) gibi bazıları tarafından ise hiçbir sınıflandırma olmaksızın bütün yöntemler ayrı ayrı ele alınmıştır. Ayrıca eğitim yöntemlerini bireysel-grup ve çalışan-yönetici eğitimleri olarak gruplayan çalışmalarda mevcuttur.

Bu çalışmada eğitimin uygulanmasından daha çok sonuçları ele alındığı için, eğitim yöntemlerinin açıklanması yerine literatürden derlenen ve Tablo 5'te bulunan eğitim yöntemlerinin belirtilmesinin yeterli olacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 5. Eğitim Yöntemleri

İş Başı	İş Dışı
<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici gözetiminde eğitim • Staj yoluyla eğitim • Yetki devri yoluyla eğitim • İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi • İş değiştirme (rotasyon) eğitimi • Koçluk (yönlendirme) eğitimi • Formen aracılığı ile eğitim • Takım çalışması ile eğitim 	<ul style="list-style-type: none"> • Anlatım yöntemi. • Örnek olay (vaka) yöntemi • T-grup yöntemi (duyarlılık eğitimi) • Rol oynama yöntemi • Simülasyonla (benzer koşullarda) eğitim • Beyin fırtınası yöntemi

1.2.5.4. Eğitim Programının Değerlendirilmesi

Eğitimin bir yatırım olduğu düşünülürse, tespit edilen sürelerin sonunda yapılan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 143). Eğitimin değerlendirilmesi maksadıyla kullanılan eğitim değerlendirme süreci Şekil 4'tedir (Noe, 2009: 61).



Şekil 4. Eğitim Değerlendirme Süreci

Kaynak: Noe, 2009: 61

Değerlendirme sürecinin ilk basamağını ihtiyaç belirleme oluşturmaktadır. Bu aşamada hangi bilgi, beceri, davranış ve yeteneklerin gerekli olduğu belirlenmektedir. Sonraki aşama, programı yönlendirecek net ve ölçülebilir eğitim amaçlarını belirlemektir. Tespit edilen amaçlar ne kadar net ve ölçülebilir olursa, değerlendirmede kullanılacak çıktılarının belirlenmesi de o ölçüde kolay olmaktadır. Sonuç ölçütlerinin kullanım amacı, öğrenme amaçları ve eğitim aktarımının analizine dayalı olarak, öğrenme ve aktarımın ne oranda gerçekleştiğini tespit etmektir. Bir sonraki aşama değerlendirme stratejisinin seçilmesidir. Son aşamada ise değerlendirme planlanarak uygulanmaktadır. Değerlendirme sonuçları ile program değiştirilmekte ya da geliştirilmektedir. Ayrıca bu değerlendirme sonuçları, organizasyonların iş stratejisi geliştirmesine ve hem yöneticilerin hem de çalışanların hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan eğitim faaliyetlerine destek olmalarını sağlamak için kullanılmaktadır (Noe, 2009: 198).

Eğitim değerlendirmesini ortaya çıkaran ihtiyaçları üç başlık altında inceleyebiliriz. Eğitim departmanı açısından, verilen eğitimin kalitesinin tespit edilmesi için yapılan eğitimin ne kadar faydalı olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Ayrıca ileride yapılacak eğitimlerin planlanmasında bu değerlendirmeler kullanılmaktadır. Çalışanlar açısından, farklı yerlerde çalışma olanakları ya da organizasyondaki kariyer basamaklarında ihtiyaç duyacakları yetenekler konusundaki eksikliklerini tespit etmelerini sağlamaktadır. Yönetim açısından ise iyi eğitilmiş personel örgütün rekabet etkinliğini arttırdığı için eğitim faaliyetlerine önem verilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 173).

Eğitim programlarını değerlendirmek için programın etkinliğinin nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu maksatla eğitim sonuçlarını veya kriterlerini belirlemek gerekmektedir. Kitpatrick'in eğitimi dört basamaklı olarak değerlendirdiği yaklaşımı, eğitimde ölçme ve değerlendirme konusunda dünya genelinde kabul görmüştür (Kumpikaite, 2007: 30; Özer vd., 2017: 88-89). Yaklaşımına göre eğitime katılan bireylerin eğitim programına karşı tepkileri, eğitim sonucunda katılımcıların neyi ne kadar öğrendiği, eğitim sonucunda meydana gelen davranış değişikliği ve eğitim ile sağlanan öğrenmenin iş yerinde sağlanıp sağlanmadığı değerlendirilmektedir (Yelboğa vd., 2010: 351-352; Okakın ve Şakar, 2015: 261). Kitpatrick'in dört kademeli değerlendirme kriterleri Tablo 6'dadır. 1 ve 2'nci düzeydeki kriterler eğitilenler iş başına dönmeyen toplanmaktadır. 3 ve 4'üncü düzeydeki kriterler ise eğitilenler iş başına döndükten sonra, eğitimin transferini ölçmek için kullanılmaktadır (Noe, 2009: 198-199).

Tablo 6. Kitpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi

Düzyey	Kriterler	Odak
I	Tepki	Eğitilenlerin memnuniyeti
II	Öğrenme	Bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması
III	Davranış	İşteki davranışlarda gelişme
IV	Sonuçlar	Eğitilen tarafından geliştirilen iş sonuçları

Kaynak: Noe, 2009: 199.

Kitpatrick modeli dışında eğitim programlarının değerlendirmesinde kullanılan bazı modeller Tablo 7'de açıklanmaktadır. Kitpatrick dahil bütün modellerin ortak noktası istenilen hedef ve sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını kontrol esasına dayanmasıdır (Dolgun vd., 2012: 130).

Tablo 7. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Amaç ve Sistem Odaklı Yaklaşımlar

Bağlam, Girdi, İşlem ve Ürün Modeli (1987)	Girdi, İşlem, Çıktı ve Sonuç Modeli (1990)	Eğitim Tasdik Sistemi (1994)
Bağlam: Eğitim ihtiyaçları ve program hakkında karar verecek bilgileri toplamak.	Girdi: Eğitimin uygunluğu, nitelikleri ve materyallerinin ulaşılabilirliği gibi sistem performans göstergelerinin değerlendirilmesi.	Durum: Mevcut performans düzeyini anlamak için, eğitim öncesi veri toplamak ve gelecekte arzulanan performans düzeyinin ne olduğunu belirlemek.
Girdi: İstenilen sonuçları elde etmek için eğitim stratejilerini tanımlamak.	İşlem: Eğitim programlarının planlama, tasarım, geliştirme ve sunumu.	Müdahale: Şuan mevcut olan ve arzu edilen performanslar arasındaki farkları tanımlamak ve böylece eğitimi bir çözüm aracı olarak kullanmak.
İşlem: Eğitim programlarının uygulanması.	Çıktı: Eğitim faaliyetlerinin sonuçlarına ilişkin veriler toplamak.	Etki: Eğitim öncesi ve sonrasındaki farkı değerlendirmek.
Ürün: Eğitim faaliyetlerinin değerini yorumlamak için gerekli bilgileri toplamak.	Sonuçlar: Uzun vadeli şirket karlılığını arttırmak.	Değer: Parasal olarak ifade edilebilen kalite, satışlar, verimlilik ve hizmetler gibi alanlarda ortaya çıkan farklılıkları çözmek.

Kaynak: Dolgun vd., 2012: 130.

Eğitimin programlarının değerlendirilmesi için birçok değişik yöntemden faydalanılmaktadır. Aşağıda en sık kullanılan üç yöntem açıklanmıştır.

Test-Tekrar Yöntemi: Çalışanlara eğitim öncesinde yapılan testlerin, eğitim sonrasında tekrar yapılmasını ifade eder. Burada amaç, eğitim sonrası yapılan testin farklarını tespit edebilmektir. Önemli olan konu, testin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlanabilmesidir. Bu yöntemin sakıncalı yönü çalışanlarda meydana gelen değişimin eğitim dışı nedenlerden gerçekleşme ihtimalinin bulunmasıdır (Özer vd., 2017: 90).

Önceki-Sonraki Performans Yöntemi: Çalışanlara eğitim öncesi ve sonrası performans testi yapılarak, eğitimin performans üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmaktadır. Test-tekrar yönteminde yalnızca işe ilişkin davranışlar ölçülürken, bu sistemde yetkinliklerdeki değişikliklerin ölçülmesine odaklanılır (Özer vd., 2017: 90).

Deney ve Kontrol Grubu ile Öntest - Sontest Ölçüm Yöntemi: Diğer yöntemlere göre geçerliliği daha doğru olan bir yöntemdir. Rastlantısal olarak seçilen çalışanlar deney ve kontrol grubu olarak ayrılırlar. Her iki grubunda performansı ölçülerek daha sonra deney grubuna eğitim verilir. Eğitimi takip eden birkaç hafta sonrasında her iki grubun performansları tekrar ölçülür. Deney grubundaki çalışanların eğitimden sonra performanslarında artış olursa ve performans düzeyleri kontrol grubundan yüksek ise verilen eğitimin etkili olduğu ve işe yaradığı değerlendirilmektedir (Gürbüz, 2017: 192).

Eğitimin programlarının değerlendirilmesi maksadıyla, açıklanan yöntemler haricinde “zaman serileri” ve “Solomon dört grup” yöntemleri de kullanılmaktadır (Noe, 2009: 213-215).

Eğitim programlarının değerlendirilmesinin bir aşaması da eğitim maliyetlerinin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme, yürütme ve İK eğitiminde yapılan maliyetleri, kurumun sağladığı faydalarla karşılaştırır ve faaliyet iki kategoride incelenir: maliyet-fayda değerlendirmesi ve maliyet-etkinlik değerlendirmesi. Fayda-maliyet analizi, eğitimin parasal maliyetlerinin, tutum, güvenlik ve sağlıktaki gelişmeler gibi parasal olmayan terimlerle elde edilen faydalarla karşılaştırılmasını içerir. Maliyet etkinliği analizi ise kalite ve kardaki artış, atık ve işlem süresinde azalma gibi eğitimlerden elde edilen finansal faydalara odaklanır. (Kumpikaite, 2007: 31-32).

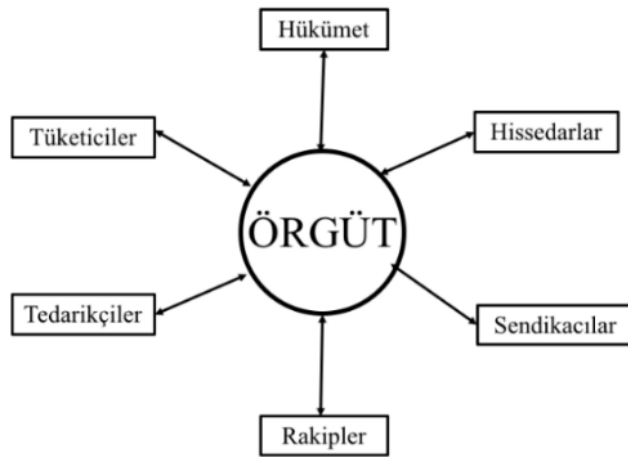
1.3. Örgüt Geliştirme

İnsanoğlu, tarihin başlangıcından itibaren bilgi, yetenek, güç ve zamanının kendi istek ve amaçlarını karşılamada yetersiz olduğunu anlayarak, toplu halde yaşamaya ve iş birliğine ihtiyaç duymuştur. Belirtilen sebeple, ortak ihtiyaçlarını gidermek için belli kurallar dahilinde bir araya gelmiştir. Diğer bir ifadeyle devletten aileye, kâr amaçlı işletmelerden vakıflara kadar çeşitli büyüklüklerde örgütler oluşturmuştur (Dinçer, 2008: 3).

Bireyler olarak örgütlerde doğar, eğitilir, yaşar ve ölürüz. Hayatımız boyunca ister çalışalım ister oynayalım mutlaka değişik örgütlerle ilişki içerisinde oluruz. Örgüt bir çevre içinde faaliyet gösteren ve pek çok değişik alt sistemlerden oluşan bir bütündür.

Dolayısıyla çağdaş toplum bir örgütler toplumu olduğu için, toplumda meydana gelen her değişim aynı zamanda örgütler üzerinde de etkili olmaktadır (Bumin, 1979: 6-7). Çünkü, örgütler açısından hayatta kalabilme şartının yenilik yapmaya ve çevresel değişikliklere uyum sağlamaya dayandığı günümüz şartlarında, bazı faktörlerin en iyi şekilde izlenmesi, irdelenmesi, yönetilmesi önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Öztürk, 1998: 2).

Günümüzde yaşadığımız hızlı değişim ortamı, değişim ve değişimin kontrol altına alınmasını, yani değişim yaklaşımını ve bu yaklaşımın gerçekleşmesine yönelik çabaların önemini arttırmaktadır. İçinde bulunduğumuz ortamda değişim ihtiyacını karşılayabilecek yaklaşım ise süreklilik arz eden bir değişim çabasıdır (Genç, 2013: 190). Bu çaba örgütler için büyük bir dinamizm gerektirmektedir. Aslında örgütleri genel yapıları itibariyle asla statik yapılar olarak ele almamak gerekmektedir. Örgütler Şekil 5'te görüldüğü üzere değişik dış paydaşlar ile etkileşim içinde bulunmaktadır (Kılınç, 1986: 1).



Şekil 5. Örgütsel Çevrenin Paydaşları

Kaynak: Kılınç, 1986: 4.

Örgütleri değişime zorlayan etkiler, yukarıda belirtilen dış paydaşlara bağlı olarak çevresel olabileceği gibi iç faktörlere de dayanabilir. Değişime sebep olan çevresel nedenler kültürel, teknolojik, bilimsel, pazar ihtiyaçlarından kaynaklı, kaynaklardan yararlanma biçimindeki değişimler ve örgüt kurucularının amaçlarında gerçekleşen değişiklikler olarak sıralanabilir (Bumin, 1979: 4-5).

Değişimi gerektiren iç güçler ise şöyle sıralanabilir (Bumin, 1979: 5):

- Örgütte bulunanların değer ve amaçlarındaki değişimler,
- Örgüt başarısındaki yetersizlikler,

- Benzer ve rakip örgütlerde değişim programlarının başlaması,
- Örgüt içinde kullanılan sistemlerdeki ve cihazlardaki teknolojik gelişme.

Örgütlerin başarı için sadece çevresindeki değişiklikleri kabul edip uygulamaya çalışması tek başına yeterli olmamaktadır. Çünkü bu değişiklikler, özellikle teknolojik ve yapısal değişiklikler aynı zamanda insan meselesidir. Bu sebeple örgütte yapılacak değişiklikler örgüt üyelerinin ilişkiler sisteminin ve bunların temelinde yatan değer ve varsayımların da değiştirilmesini gerektirmektedir (Dinçer, 2008:4). Günümüzde pek çok örgütün kültürel ve sosyal değişime uyum sağlayabilme kabiliyeti teknolojik ve yapısal değişimlere uyum sağlayabilme yeteneklerinin gerisinde kalmıştır (Güney vd., 2007: 150).

Örgütler sosyo-teknik sistemlerdir. Bu sistem “kültürel buzdağı” fikrini geliştiren Edgar Schein’in belirttiği gibi kültür denizinin ortasında yüzen buzdağlarına benzetilebilir (McLean, 1994: 7). Dolayısı ile örgütün görünen ve görünmeyen kısımlarının birbirinden farklı olduğunu söyleyebilir. Görünen kısım olan “biçimsel örgüt” politikalar, kurallar, gen yöntemler, malzeme ve hiyerarşik otoriteden oluşur. Görünmeyen kısım ise duygular, tutumlar ve davranışları kapsar. Buradan çıkan sonuç ise örgütlerin kendi değerleri, temel kuralları, normları ve güç yapıları olan ayrı birer kültür olduklarıdır (Bumin, 1979: 7).

Yukarıda belirtilen güçlerin zorlaması ile hızlı ve çoğunlukla önceden tahmin edilemeyen değişimlere karşı örgütlerin nasıl uyum sağlayabileceklerini Linkert *“Beşerî örgütün geliştirilmesi ve verimliliğin artırılmasında daha etkin olan katılımcı-destekleyici yönetim sistemini kullanmak suretiyle”* şeklinde cevaplamaktadır. Bu cevap örgütlerin değişimlere uyum sağlaması için daha uygun esneklik ve kapasiteye sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir (Kılınç, 1986: 5).

Gelinen noktada örgüt içinde bütün çalışanların, sahip olunan teknolojinin, para ve diğer imkanların, işleyiş süreçlerinin, adet ve alışkanlıkların kısaca örgüt kültürünün, bir bütün halinde ele alınması ve incelenmesi gerektiği söylenebilir. İşte bir bütün olarak örgüt kültürü ve kendisini meydana getiren bütün unsurlar “Örgüt Geliştirme”nin ilgi alanını oluşturmaktadır (Dinçer, 2008: 4). Diğer bir deyişle ÖG, örgütün görünen ve görünmeyen bölümleri arasındaki eşgüdümü arttıran ve yaratıcılık için gerekli olan unsurları serbest bırakan açık bir stratejidir. ÖG sürecinin temelinde, örgüt üyelerinin örgüt kültürünü tanımalarına ve ideal örgütün oluşmasına yardım etme ve örgütü şimdiki durumdan olması gereken duruma ulaştırmaya destek sağlama bulunur (Bumin, 1979: 8).

Örgüt, değişim ve ÖG arasındaki ilişkiye kısaca değindikten sonra, çalışmanın bu kısmında ÖG'nin tanımı, tarihsel gelişimi, amaçları, özellikleri, temel unsurları ve süreci açıklanacak, müteakiben örgüt geliştirmenin başarısına etki eden unsurlara değinilerek kısım tamamlanacaktır.

1.3.1. Örgüt Geliştirmenin Tanımı ve Anlamı

ÖG; işletme, endüstri ve örgüt psikolojisi, İKY, iletişim, sosyoloji gibi birçok disiplinden beslenen disiplinler arası bir alan olması sebebiyle, şaşırılmayacak kadar çok tanıma sahip bir alandır. Egan tarafından yapılan çalışmada, 1969-2002 yılları arasında yapılan 27 ÖG tanımının 60 tane farklı değişkeni içerdiği tespit edilmiştir. Bu çeşitliliğe rağmen söz konusu tanımların ortak bazı noktaları da elbette mevcuttur (Anderson, 2016: 2). Tanımların ortak noktalarına geçmeden literatürde bulunan bazı tanımları incelemek faydalı olacaktır:

“Örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını arttırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişme uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç-tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişiklik başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır” (Dinçer, 2008: 16).

“Örgüt geliştirme, faaliyet araştırmasını da içeren uygulamalı davranış bilimleri teknoloji ve teorisini kullanarak ve bir değişim görevlisi yardımıyla; bir örgütün, kültürün daha etkin ve iş birliği içinde yönetilerek özellikle biçimsel çalışma takımlarına ayrı bir önem vererek kendini yenilemesinde ve sorun çözme süreçlerini daha iyi hale getirmesinde uzun dönemli bir çabadır” (French ve Bell, 1978: 15).

“Örgüt geliştirme, örgütün yeni teknolojilere, pazarlara, risklere ve değişimin kendi hızına etkili bir şekilde ayak uydurabilmek için, inanç, tutum, değer ve yapıların yeniden düzenlenmesine dönük, karmaşık ve eğitim merkezli çalışmalar bütünüdür” (Bennis, 1969: 2-3).

“Örgüt geliştirme, davranış bilimi teknolojisi, araştırma ve teoriden yararlanarak bir kurumun kültüründe planlı bir değişim sürecidir” (Burke, 1982: 4).

ÖG ile ilgili en sık atıf yapılan ve en çok tutulan tanım Beckhard (1969) tarafından yapılmıştır:

“Örgüt geliştirme planlı, örgüt genelinde, tepeden yönetilen, örgütsel etkililik ve sağlığı davranış bilimi bilgisini kullanarak örgütün süreçlerine yönelik planlı müdahaleler ile arttırmayı hedefleyen bir çabadır.”

Daha güncel tanımlar ise şu şekildedir:

“Örgüt geliştirme; örgütün bütünsel anlamda etkinlik, verimlilik ve sağlığını arttırmak için, davranış bilimlerinin bilgi, yöntem ve tekniklerinden yararlanılarak, çalışanlarında katkısını almak suretiyle yapı, teknoloji ve süreç uyumunu sağlamaya dönük planlı, bilinçli bir değişim sürecini başlatmak ve gerçekleştirmek konusunda yapılan çalışmalar bütünüdür” (Çağlar, 2013: 321).

“Örgüt geliştirme; sosyal ve davranışsal bilimlerce üretilen bilgilere dayalı müdahaleler kullanılarak bireysel ve örgütsel değişimi hızlandırma ve örgütsel etkinliği artırma sürecidir” (Anderson, 2016: 3).

Belirtilen tanımlar ÖG'nin farklı özelliklerine (teknolojinin önemine, değerlere, üst yöneticilerin önemine vb.) vurgu yapmaktadırlar (Öktem ve Uçar, 2012: 115). Örneğin, Burke'ün açıklaması değişimin hedefi olarak kültüre odaklanır; French'in tanımı ÖG'nin uzun vadeli çıkarları ve danışmanların kullanımı ile ilgilidir; Beckhard'ın tanımı ise ÖG sürecini ele almaktadır (Cummings ve Worley, 2008: 1-2). Burada belirtilmeyen ve literatürde bulunan diğer tanımlarda ele alındığında, hepsinin üzerinde durduğu ortak bazı noktalar bulunmaktadır. Bunlar (Bumin, 1979: 26; McLean, 1994: 12; Öztürk, 1998: 33-34; Dinçer, 2008: 15-16; Çağlar, 2013: 322):

- ÖG bir değişim sürecidir,
- Örgütün sağlık ve etkinliğini geliştirmeye yöneliktir,
- Örgütü sistem bütünlüğü içerisinde ele alır,
- Çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirerek, örgüt kültürünü etkileyecek yapı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenler,
- Davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanarak bir değişim uzmanından yararlanılmasına imkân sağlar,
- ÖG bilinçli bir faaliyettir,
- ÖG'nin birtakım değerleri vardır şeklinde sıralanabilir.

ÖG'nin ne olduğuna ve neleri içerdiğine yönelik bilgileri verdikten sonra, ÖG'nin ne olmadığını belirtmekte fayda bulunmaktadır (Anderson, 2016: 9-13; Rothwell vd., 2016:17):

- ÖG bir yönetim danışmanlığı değildir. Finans, pazarlama, kurum stratejisi ya da tedarik zinciri gibi işlevsel alandaki danışmanlıklardan farklıdır.
- Bireysel ve örgütsel öğrenme ÖG için önemli olsa da ÖG sadece eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile sınırlı değildir.

- ÖG püf noktalar, parça parça programlar, hile, teknikler ve metodolojilerle dolu bir araç değildir.
- ÖG; anında finansal kazançlar elde etmek için kısa vadeli olarak uygulanmaz. ÖG uzun dönemli bir değişime işaret eder.
- ÖG bir aracın uygulanması değildir. ÖG’de zaman zaman araçsal eğitimlerden yararlanılsa da ÖG bundan daha fazlasıdır.
- ÖG, başkasının en iyi uygulamasının akılsız bir uygulaması değildir.

Son olarak, Mullins’in ÖG teriminin yanlış üretilmiş bir kavram olduğunu söylediğini belirtmekte fayda görülmektedir. Örgütler bireylerin toplamından oluştuğuna göre, ÖG kavramı ile aslında örgütü oluşturan bireylerin gelişiminin kastedildiğine dikkat edilmelidir. Diğer bir deyişle, ÖG çabasının sadece örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmaya yönelik olmadığını, aynı zamanda çalışanların başarı düzeyini belirleyen tutum ve morallerini kapsayan motivasyonel iklimi de geliştirmeye çalıştığını söyleyebiliriz (Güney vd., 2007: 155).

1.3.2. Örgüt Geliştirmenin Özellikleri

ÖG sürecinin kendine has bir dizi özelliği ve mantalitesi olduğunu, yukarıda belirttiğimiz tanımlara dayanarak söyleyebiliriz. Literatürde sıralanan ÖG’nin özelliklerinden en önemli olanlarını şu şekilde sıralayabiliriz (French ve Bell, 1978: 18; Bumin, 1979: 22-25; Öztürk, 1998: 36-37; Güney vd., 2007: 168-169; Dinçer, 2008: 21-23; Şerif ve Şimşek, 2009: 177; Çağlar, 2013: 328-329):

- ÖG, bilinçli, planlı ve devamlı bir süreçtir,
- ÖG, planlı bir değişmeyi başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır,
- ÖG, sistem yönelimli bir çabadır,
- İnsani değerleri faaliyetlerinin merkezine taşır,
- Değişimin gerçekleşmesinde davranış bilimlerine ait bilgilerinden faydalanan değişim ajanı kullanır,
- Örgüt kültürünü değiştirmeye yöneliktir,
- ÖG, bir takım kavram ve değerler üzerine kurulmuştur,
- ÖG, örgütü bir bütün olarak ele alır,
- ÖG, örgüt üyelerinin ve örgüt birimlerinin kendini değerlendirme sürecidir,
- ÖG, birtakım müdahale teknikleri kullanır,
- Deneyim ve tecrübeleri öğrenme fırsatı olarak kabul eder,

- Normatif bir nitelik taşır,
- ÖG'de geri besleme esastır,
- Davranışta değişim, ÖG'nin en önde gelen amacıdır,
- ÖG, değişim için örgüt üyelerinin benimsemelerine ve iş birliğine gereksinim duyar.

1.3.3. Örgüt Geliştirmenin Amaçları ve Yararları

ÖG'nin tanımlarında pek çok farklı unsurun bulunduğunu belirtmemize rağmen, literatürde amaçlarına yönelik olarak fikir birliği olduğu söylenebilir. En geniş tanımıyla ÖG'nin amacının, İK'nın düşünce ve davranışlarını kendi çalıştığı örgüte yeniden yöneltmek hem etkinliği hem de verimliliği arttırmak, dolayısıyla örgütü daha başarılı hale getirmek olduğu söylenebilir (Dinçer, 2008: 23). Kılınç'a (1986) göre ise ÖG'nin üç temel amacı vardır: Örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılması; değişim için uygun yöntemlerin belirtilmesi, aynı zamanda çalışma ortamının tatmin edici ve memnuniyet verici bir hale getirilmesidir.

ÖG sürecine başvurmamızın amaçları aynı zamanda örgüt olarak neleri gerçekleştirmek ve başarmak istediğimizin de belirlenmesi demektir. Amaç tespiti bir yandan hedeflerin gerçekleşme seviyesi için bir ölçüt olurken, bir yandan da ÖG sürecini yönetenlere bir yol haritası olarak hizmet edecektir (Çağlar, 2013: 329).

ÖG'nin yukarıda belirtilen ana amaçlarına ulaşması için bazı alt amaçları da gerçekleştirmesi gerekmektedir. Literatürde ÖG'nin alt amaçları bazı kaynaklarda herhangi bir ayrıma tabi tutulmadan sıralanmış, bazılarında ise örgütte hitap ettiği kitleye göre sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada ikinci yol takip edilerek ÖG'nin amaçları bireylere, gruba ve örgütün bütününe yönelik amaçlar olarak aşağıdaki şekilde sıralanacaktır (Kılınç, 1986: 10-14; Öztürk, 1998: 37-39; Dinçer, 2008: 24-28; Helvacı, 2008: 176-177; Koçel, 2011: 108; Çağlar, 2013: 329-330; Eren, 2017: 581-582):

1. ÖG'nin Bireylere Yönelik Amaçları

- Bireylerin; kendi duygu ve tepkilerinin diğer bireyler üzerinde yarattığı etkileri veya başkalarının duygu ve tepkilerinin kendi üzerinde yarattığı etkiyi daha iyi algılamalarını sağlamak,
- Bireyin; kendi rolünü, grup ve örgüt dinamiklerini ve değişme sürecini daha iyi anlamasını sağlamak,
- Bireyin; astlarıyla, eş düzeyli olanlarla ve üstleriyle örgütsel rol ilişkilerinin geliştirilmesi ve kişisel yeterliliğini arttırmak,

- Bireyin; kendi kendini kontrol etme ve yönlendirme becerisini geliştirmek.
- 2. ÖG'nin Gruplara (Takımlara) Yönelik Amaçları**
- Birbirlerine karşılıklı bağımlı gruplar arasındaki rekabeti azaltarak, iş birliğini arttırmak,
 - Sorunları göz ardı etmek yerine onlarla yüzleşerek kalıcı çözümler getirmek,
 - Örgütsel faaliyetlerin planlanmasında ve yürütülmesinde birey ve grupların sorumluluklarının arttırılmasını sağlamak,
 - Açık bir haberleşme ile yatay, dikey ve çapraz irtibatların daha yeterli hale gelmesini sağlamak,
 - Takımda, örgüt amaçlarının benimsenmesini sağlamak,
 - Planlama ve uygulama esnasında bireylerin ve grupların sorumluluklarını çoğaltmak,
 - Örgüt içinde açık bir problem çözme iklimi oluşturmak.
- 3. ÖG'nin Örgütün Tamamına Yönelik Amaçları**
- Örgüt yapısı, süreci, stratejisi ve çalışanlar arasındaki uyumluluğu arttırmak,
 - Örgüt sorunlarına yeni çözümler üretmek,
 - Örgüt çapında haberleşme yapısını iyileştirerek, üyelerin karar ve faaliyetlere katılma imkanlarını arttırmak,
 - Birey, grup ve bölümler arası çatışmaların, kaçınılmaz bir örgüt süreci olduğunu kavrayarak, çatışmaların yönetildiği bir çalışma ortamı hazırlamak,
 - Yöneticilerin geçmiş uygulamaları taklit etmeleri yerine, yenilikçi tutumların ön plana çıkarıldığı bir anlayış yerleştirmek,
 - Tüm örgüt yapısı içinde tatmin ve kişisel gayreti arttırmak,
 - Örgüte sahip çıkma duygusunun ya da tüm çalışanlarca örgüt hedeflerinin benimsenmesi hissini geliştirmek,
 - Örgütü McGregor'un Y teorisinin uygulandığı yer haline getirmek.

Yukarıda sıralanan amaçlarla ilgili iki konunun unutulmaması gerekmektedir. Birincisi, örgütsel düzeyler birbirinden kesinlikle soyutlanamaz. Yani birey, takım ve örgüt birbirlerinden ayrı yapılar değildir. Bu sebeple bireye yönelik bir amaç aynı zamanda grubu ve örgütü de etkileyecektir. Bu özellik her seviye için geçerlidir. Kısaca, bireylere yönelik amaçlar onları grupların ve örgütün bir elemanı olarak ele alırlar. Aynı şekilde gruplarla ilgili amaçlarda hem gruptaki bireylerin birbirleri ile hem grupların birbirleri ile hem de grupların örgüt ile olan ilişkilerine yönelmektedir (Kılınç, 1986: 13).

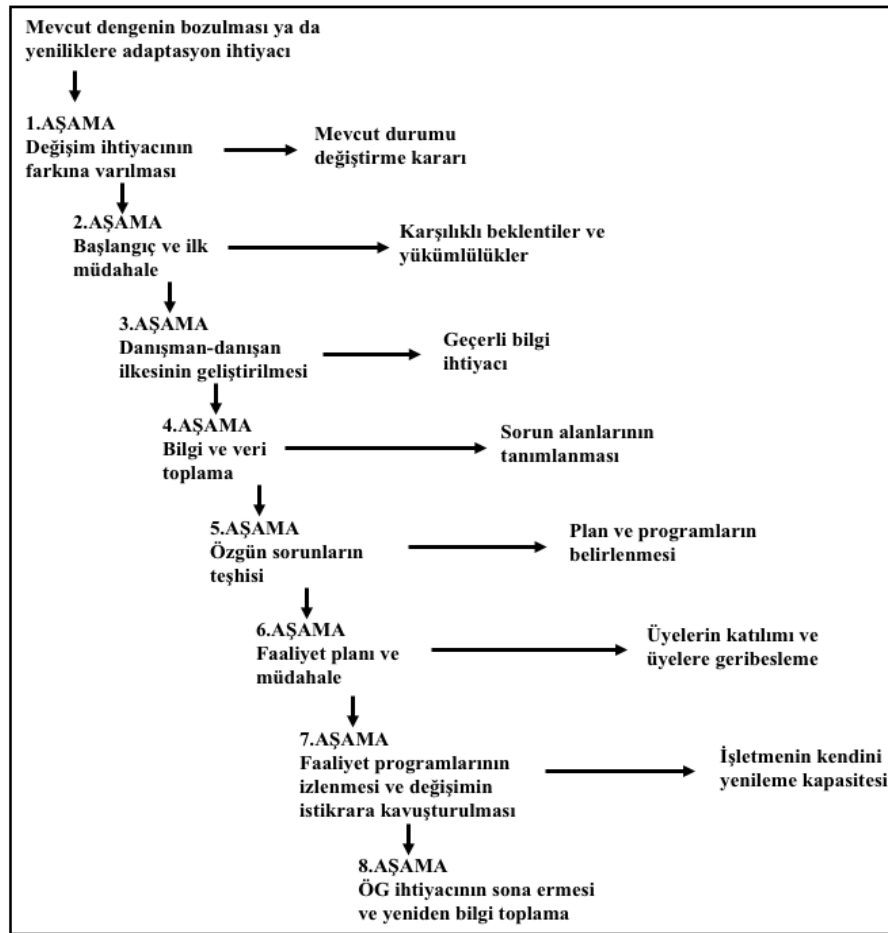
Unutulmaması gereken ikinci konu, sayılan bu amaçların ÖG'nin alt amaçları olduğudur. Diyesim, ÖG'nin esas amacı ne bireylerin kendilerine ve başkalarına daha duyarlı hale getirilmesi; ne grup içi ve gruplar arası sorunların daha kalıcı çözümlere kavuşması; ne de daha iyi haberleşme imkânı olan örgüt yapısının kurulmasıdır. ÖG'nin esas amacı, yukarıda sayılan alt amaçları gerçekleştirmek suretiyle; örgütü tatmin sağlayıcı bir ortam haline getirerek, değişen koşullara daha iyi uyum sağlayan, gelişmiş bir beşerî iklimine sahip, daha etkin, daha verimli ve başarı potansiyeli yüksek yapılar haline dönüştürmektir (Kılınç, 1986: 13-14; Dinçer, 2018:26). Son olarak şunu da belirtmeliyiz, ÖG başarısız işletmelerde olduğu kadar, başarılı işletmelerde de uygulanmaktadır (Öztürk, 1998: 39; Koçel, 2011: 108).

1.3.4. ÖG'nin Temel Unsurları

ÖG; özellikleri bölümünde de ifade edildiği gibi, planlı ve sistematik bir değişim sürecidir (Kılınç, 1986: 42). Değişikliklerin gerçekleştirilebilmesi için süreci yönetecek bir değişim uzmanına ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla üzerinde değişiklik yapılması istenen birey, grup ya da örgütle değişim uzmanı arasında karşılıklı olarak bir etkileşim gerçekleşmesi kaçınılmazdır (Dinçer, 2008: 29). Gönüllü iş birliği ve dayanışma içindeki bu karşılıklı ilişkide değişikliklerin gerçekleştirilebilmesi için birtakım esasların bulunması gerekmektedir. Literatürde genel olarak ÖG'nin planlı değişim, faaliyet araştırması, öğrenme ve danışmanlık süreci olarak dört unsuru olduğu kabul edilmektedir.

1.3.5. Örgüt Geliştirme Sürecinin Aşamaları

Herhangi bir ÖG faaliyeti, uzun süre alan ve karmaşık bir faaliyet olması sebebiyle çeşitli yazarlar tarafından değişik şekillerde ele alınmış ve incelenmiştir (Öztürk, 1998: 49). Önceki kısımlarda belirttiğimiz ÖG süreci ile planlı değişim birbirleri ile çok yakından ilgilidir ve planlı değişim ÖG'nin temelini oluşturur. ÖG'nin temel unsurlarında belirttiğimiz gibi, ÖG; planlı değişimle sınırlı kalmayıp FA'nı kullanan, danışmanlık sürecini izleyen ve örgütsel öğrenmeyi amaçlayan bir çaba olarak kendine özgü bir sürece sahiptir. Çeşitli yazarlar ve bilim adamları ÖG'nin aşamalarını farklı şekilde ve farklı sayılarda tanımlamışlardır. Bu çalışmada, literatürde bulunan bütün adımların hemen hepsini kapsayan Harvey ve Brown'ın Şekil 6'da görülen ÖG modeli esas alınacaktır (Kılınç, 1986: 87).



Şekil 6. ÖG Sürecinin Temel Aşamaları

Kaynak: Öztürk, 1998: 50.

1.3.5.1. Değişim İhtiyacının Farkına Varılması

ÖG sürecinin başlangıcı genellikle bir yönetici tarafından örgütün geliştirilmesi ve değişimi için bazı ihtiyaçların hissedilmesi ile başlar (Cummings ve Worley, 2008: 25). Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli konu, sezgiye dayalı sorun teşhisinden kesinlikle kaçınılması, sistematik bir şekilde ve analitik olarak yaklaşım sorunun tanımlanmasıdır (Şimşek ve Çelik, 2009: 180). Örgütü değişime iten güçler, mevcut durumdaki istenmeyen durumlar ya da gelecekte ulaşılması istenen bir durum olabilir. Genellikle değişim ihtiyacı kendisini aşağıdaki dört yoldan birisiyle hissettirir (Kılınç, 1986: 88):

- Örgütün faaliyetlerinde tatminsizlik duyması veya mevcut durumunu olumsuz olarak değerlemesi,
- Mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki uyumsuzluğun, tatminsizliğe yol açması,

- Çevresel baskıların-toplumsal beklentiler, yeni teknolojik ve psikolojik gelişmelerin avantajından yararlanmayı gerekli kılan rekabetçi baskılar gibi- örgütü değişmeye zorlaması,
- Bazı içsel gerekliliklerin – büyüme ve gelişme güdüsü gibi – değişime yönelik baskı oluşturması.

ÖG açısından, yukarıda belirtilen durumun kimin tarafından tespit edileceği önemli değildir. Bu aşamada, insan ilişkileri alanında beliren sorunların tespit edilmesinde güçlük bulunmaktadır. Çünkü mali planlara veya hizmet kalitesi, mamul ya da pazar geliştirme gibi alanlardaki gelişme ihtiyacı kolaylıkla tespit edilebilir. İnsan ilişkileri kapsamına giren kişiler arası ilişkiler, güç mücadeleleri, hissi yapılaşmalar gibi alanlarda var olan problemleri tespit etmek her zaman kolay olmamaktadır (Koçer, 2008: 62). Bu durumda ya bir değişme uzmanının sorunu tespit ederek yardım önermesi ya da değişme uzmanı ve alıcı sistemle ayrı ayrı ilişkisi olan üçüncü bir tarafın örgütün ihtiyacını hissederek iki tarafı bir araya getirmesi gerekmektedir. (Kılınç, 1986: 88).

1.3.5.2. Başlangıç ve İlk Müdahale

ÖG sürecinin ikinci adımında, bir değişme uzmanının devreye girerek duruma müdahale etmesi söz konusudur. Bu uzman genellikle örgüt dışından bir değişme uzmanı olmakla birlikte, bazı durumlarda örgütün içinden bir yönetici, kurmay ya da uzman olabilmektedir. Burada önemli olan konu değişme uzmanının davranış bilimleri konusunda uzman olması (Koçer, 2008: 62) ve alıcı sisteme hangi noktada katılacağıdır. Örneğin; değişme uzmanı çalışanların görüşüne danışılmadan, değişim ihtiyacını hisseden yönetim kademesinin kararıyla örgüte dahil olabileceği gibi, üst yönetimin onayı olmamasına rağmen sendika örgütleyicisi gibi düşük düzeyde yer alan bireylerin biçimsel desteği ile de sisteme katılabilmektedir (Kılınç, 1986: 90).

Diğer bir konu ise, bu aşamada değişme uzmanının rolünün gerek alıcı sistemin gerekse değişme uzmanının karşılıklı beklentilerinin ve yükümlülüklerinin neler olabileceğine yönelik ilk adımların atılmasıdır (Öztürk, 1998: 52).

1.3.5.3. Danışan-Danışman Sistem İlişkisinin Geliştirilmesi

ÖG'nin başarısında ya da başarısızlığında rol oynayan en önemli belirleyici, değişme uzmanı ile alıcı sistem arasındaki ilişkinin gelişimidir. Bu bakımdan, ÖG sürecinin bu aşamasında önemli olan, karşılıklı güvene dayanan, sorumlulukların paylaşıldığı, açık, samimi ve dolaysız bir ilişki ve iletişim atmosferinin oluşturulmasıdır.

Ayrıca alıcı sistemin uyumsuzluklarla ilgilenmelerine yardımcı olmaya, gerginlikleri azaltmaya, özgün bilgi ve becerileri kazandırmaya kısaca alıcı sistemi değişim stratejisine yönelik olarak eğitmeye yönelik eğitim faaliyetleri bu safhanın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Kılınç, 1986: 91).

ÖG sürecinin bu ilk üç aşamasını ön çalışma olarak niteleyen Margulies ve Raia bu adımın:

- Alıcı sistemin yapı, süreç ve kültürünün daha iyi anlaşılmasını,
- Tarafların tanımlanmasını,
- Ele alınacak sorunun/konunun niteliğine karşı duyarlılığın geliştirilmesini,
- İlgili verinin potansiyel kaynaklarının, elde edilebilirliğinin ve mahiyetinin belirlenmesinin ve
- Bütüne ait bir planın ve bir ön hazırlık stratejisinin belirlenmesini içerdiğini belirtmektedirler (Kılınç, 1986: 91).

Koçer (2008) ise, ilk iki adımla birlikte, bir sonraki adım olan bilgi ve veri toplama adımını “Problemi Tanılama” olarak adlandırmakta, üçüncü adımdan ise çalışmasında bahsetmemektedir.

1.3.5.4. Bilgi ve Veri Toplama

Bu aşamada alıcı sistem ve değişme uzmanı beraberce örgütün atmosferi ve örgütteki bireylerin davranışsal sorunları hakkında bilgi ve veri toplamaya başlarlar (Öztürk, 1998: 52; Cummings ve Worley, 2008: 26). Veri toplama aşaması, ÖG masrafının büyük kısmını yutması ve süreç içerisinde yapılan belli başlı hataların bu aşamadan kaynaklanması nedeniyle çok önemlidir (Bumin, 1979: 94). Diğer önemli olan bir husus, elde edilecek bilgi ve verilerin hangi kaynaklardan, hangi usul ve metotlarla, kimler tarafından ve hangi süre içerisinde toplanacağını belirlemesidir. ÖG’de veri toplamak için kullanılan dört ana yöntem vardır: Anketler, görüşmeler, gözlemler ve belgeler ile kayıtlar (Burke, 1982: 200). Elde edilen veriler analiz edilerek belirtiler ve sebepler ayırt edilir, problemlerin tanımı yapılır (Koçer, 2008: 62).

Diğer bir yandan, veri toplama aşamasının önemli bir bölümü ise bu adımı bir sonraki adım olan teşhis safhasına bağlayan geri beslemedir. Geri besleme, özellikle verinin değişme uzmanı ya da üçüncü bir taraf tarafından toplanması durumunda önem kazanmaktadır. Sürecin ileriki aşamalarının amaçlarına ulaşabilmesi için bu aşamada toplanan verinin yerinde ve zamanında geri beslenmesi hayati öneme sahiptir (Kılınç, 1986: 91).

1.3.5.5. Özgün Sorunların Teşhisi

ÖG'nin teşhis aşaması, örgütün sağlığının değerlendirilmesidir (Helvacı, 2008,180). Teşhis, sistemin mevcut işleyişini anlama sürecidir. Mevcut operasyonlar hakkında önemli bilgiler toplamayı, verileri analiz etmeyi ve potansiyel değişim ve iyileştirme için sonuçlar çıkarmayı içerir. Etkili tanı, uygun müdahalelerin tasarlanması için gereken kuruluşun sistematik bilgisini sağlar. (Kapur, 2018: 5). Bilgi ve veri toplama aşamasında sağlanan bilgiler bu aşamada sistematik olarak incelenip değerlendirilir. Asıl amaç ortaya çıkan sorunlara potansiyel çözümler geliştirebilmektir. Bir başka deyişle bu aşamada, aşağıda belirtilen konulara yönelik pek çok sorunun cevaplandırılması ve stratejik kararların verilmesi gerekmektedir (Kılınç, 1986: 93):

- İlgili ve ilgisiz konuların belirlenmesi,
- Verilerin sistematik ve mantıksal bir sistemle değerlendirilecek şekilde düzenlenmesi,
- Belirtiler ve nedenler arasındaki ayrımın yapılması,
- Potansiyel çözümlerin geliştirilmesi,
- Teşhisin kim tarafından yapılacağı.

Bu arada, elde edilen verilerin değerlendirilmesini alıcı sistem ve değişme uzmanı iş birliği içerisinde birlikte yaparlar. Ortaklaşa olarak, odaklanılacak organizasyonel konular, onları anlamak için verilerin nasıl toplanacağı ve analiz edileceği ile tanıdan eylem adımlarını geliştirmek için birlikte nasıl çalışacaklarını değerlendirmeye çalışırlar (Cummings ve Worley, 2008: 26). Değerlendirme esnasında genellikle aşağıdaki sorular göz önüne alınır (Dinçer, 2008: 63):

- Belirtilerden ayrılmış olarak problemler nedir?
- Problemin çözümüyle ne gibi değişiklikler olacaktır?
- Beklenen sonuçlar nelerdir ve nasıl değerlendirilecektir?

Bu soruların cevapları; üretim, verimlilik, tatmin, uyum, gelişme, yeni becerilere sahip olma ya da davranış değişikliği gibi konularda mümkün olduğu kadar ölçülebilir sonuçlara dayandırılması teşhis aşamasının önemli bir gerekliliğidir. Belirtilen sebeple teşhis aşaması büyük ölçüde model kullanmaya/değişik yaklaşımlardan faydalanmayı gerektirir (Kılınç, 1986: 93). Doğru seçilen bir teşhis yaklaşımı, problem alanlarını tanımlayabileceği gibi, etkili bir organizasyonun nasıl olması gerektiğini de belirtecektir. Bu yaklaşımlara oldukça yaygın bir şekilde kullanılan “Sistem Yaklaşımı”, “Durumsallık Yaklaşımı” ve Güç Alan Analizi”ni örnek verebiliriz (Dinçer, 2008: 68-75). Hangi

yaklaşım seçilirse seçilsin, inisiyatif sağlaması (Genç, 2013: 194) ve birden çok alternatif çözüm için zemin hazırlaması esas olmalıdır. Çok alternatif içeren çözüm arayışları, karar makamını “Halo Etkisi”nden kurtararak geniş düşünmeye zorlayacak, nihayetinde statükonun ötesine geçerek teşhis ve çözümlerin etkinliğini arttıracaktır (Çağlar, 2013: 489-490)

Sonuç olarak, çözümüne gerek duyan sorunların belirlendiği, bu sorunlara hangi güçlerin neden olduğunun tespit edildiği, etkin gelişim ve değişim için seçilecek stratejilerin temellerinin atıldığı bu aşama, sürecin daha sonraki aşamalarını doğrudan etkilemesi sebebiyle başarı şansını belirleyen en önemli adım olarak görülmeli ve gereken özen gösterilmelidir (Kılınç, 1986: 93).

1.3.5.6. Faaliyet Planı ve Müdahale

ÖG sürecinin bu aşaması, bir önceki adımda teşhis edilen ve yapılması öngörülen değişimlerin yürütülmesi ve geliştirilmesini (Kılınç, 1986: 93); yeni yöntemler ve prosedürler kurmayı, yapıları ve iş tasarımlarını yeniden düzenlemeyi ve yeni davranışları güçlendirmeyi içerir (Cummings ve Worley, 2008: 26). Bu süreçte dikkat edilmesi gereken konular şunlardır (Dinçer, 2008: 64):

- Çözüm belirlenince çok fazla ayrıntıya girmeden plan hazırlanmalıdır.
- Hazır çözüm ya da yaygın müdahale teknikleri yerine, problemin özellikleri ve örgütün kendine has durumu değerlendirilerek uygun müdahale tekniği seçilmelidir.
- Yapılan faaliyet planına ve seçilen müdahale tekniğine uygun olarak programın yürütülmesinden kimlerin sorumlu olacağı tespit edilmelidir.
- Programa, üyelerin mümkün olduğunca katılımı sağlanmalı; değişikliğe karşı olan fikirler dinlenmeli ve direnişler için gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu noktada direnişleri ortadan kaldırılmaya çalışmak yerine onları bir ikaz olarak algılamalı ve mümkün olduğu kadar ortaya çıkararak çözüme kavuşturmaya çalışılmalıdır.

Literatürde ÖG müdahalesine yönelik olarak çeşitli yazarlar tarafından yapılmış tanımların ortak noktaları alınarak, ÖG müdahalesinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Kılınç, 1986: 105; Dinçer, 2008: 76-77):

- ÖG müdahalesi sadece değişme uzmanının yaptığı birtakım faaliyetler değil, örgütün hayatında gerçekleşen tüm faaliyetlerdir,

- ÖG müdahalesi bir takım değişim gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik bir davranıştır,
- ÖG müdahaleleri hem yaşayarak öğrenmeyi hem de teorik öğrenmeyi içerir,
- Müdahale ÖG çabalarından ayrı düşünülmemelidir,
- ÖG müdahaleleri örgütün iklimine ve kültürüne yönelir.

ÖG sürecinde belirtildiği gibi, alıcı sistemin sorunlu ya da geliştirilmeye ihtiyaç duyan yanları tespit edildikten sonra, değişim amaçlarını gerçekleştirecek ve gelecekte yapılacak faaliyetlere rehberlik edecek bir stratejinin belirlenmesi gerekir (Kılınç, 1986: 98). ÖG'nin tanımı kısmında, örgütlerin denizinin ortasında yüzen buzdağlarına benzediğini, görünen kısım olan "biçimsel örgüt" ile görünmeyen kısım olan duygular, tutumlar ve davranışlardan oluştuğunu belirtmiştik (Bumin, 1979: 7). İşte tespit edilen bu sorunlu alanlar, suyun üstünde kalan örgütün rasyonel yapısı ya da suyun altında kalan ve büyük kısmı oluşturan süreç ve davranışları ile ilgili olabilir. Geline nokta, ÖG uzmanları ya da yöneticiler için en önemli mesele, en uygun müdahale tekniğinin seçilmesidir (Dinçer, 2008: 78).

Müdahale tekniğinin seçiminde karşılaşılabilecek iki sorun; hangi müdahale tekniğinin seçileceğine karar verilememesi ve daha yaygın olarak değişim uzmanı ve alıcı sistemin çok fazla seçenek üreterek hangisini uygulayacaklarına karar verememeleridir. Diğer bir husus ise teşhis ne kadar güvenilir olursa olsun, hangi müdahale tekniğinin en iyisi olduğunun genellikle belli olmamasıdır. Çünkü koşullara göre farklılaşan unsurlar bulunmaktadır (Anderson 2016: 196-201). Bu unsurların bir kısmı örgütün politik iklimiyle, bir kısmı da değişikliğe hazır olup olmamasıyla ilgilidir. Kısaca, ÖG'nin felsefesi, varsayımları, özellikleri ve süreçleri iyice anlaşılmadan değişimin gerçekleştirilebilmesi zor gözükmektedir (Dinçer, 2008: 78). Anderson'a (2016) göre belirli bir müdahale stratejisi Tablo 8'deki hususlar göz önüne alındığında daha etkili olabilecektir:

Tablo 8. Doğru Müdahalenin Seçimi

1. Müdahalenin veri ve teşhis ile eşleştirilmesi.
2. Alıcı sistemin değişime hazır olma durumunun göz önünde bulundurulması.
3. İlk olarak nereye müdahale edileceğinin kararlaştırılması.
4. Müdahalenin derinliğinin göz önünde bulundurulması.
5. Müdahalenin sıralamasının göz önünde bulundurulması.

Kaynak: Anderson, 2016: 200.

ÖG çalışmaları temelde “T-Grup Çalışmaları” ve “İnceleme- Geri Besleme” gibi iki temel müdahale tekniği ile başlasa da zamanla çeşitli örgütsel hedefleri daha iyi hale getirmeye yönelik pek çok müdahale tekniği ya da yöntemi geliştirilmiştir (Kılınç, 1986: 105). Literatürde müdahale tekniklerinin çok farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin Kılınç (1986) çalışmasında; Huse’un ÖG müdahalelerini en geniş şekliyle on değişik gruba ayırdığını belirtmiş, ayrıca French ve Bell’in “birey-grup ve görev-süreç boyutu” ayrımlı tasnifi ile Koppes’in yedi kriterli ve Beer’in 4 kategorili tasniflerini açıklamıştır. Kılınç (1986) en çok görülen gruplandırmanın müdahalenin yöneldiği hedef sisteme göre yapıldığını belirtirken, Anderson (2016) bu görüşe uygun olarak bireylere, bağımsız gruplar ve takımlar ile örgütün bütününe uygulanacak şekilde üçlü bir tasnif kullanmıştır.

Dinçer (2008) ise literatürdeki çeşitli tasniflere değindikten sonra iki farklı değişkeni dikkate alarak Tablo 9’deki gibi yeni bir sınıflama yapma yoluna gitmiştir.

Tablo 9. Müdahale Tekniklerinin Yeni Bir Sınıflandırması

	ÖRGÜT SİSTEMİ	ÖRGÜTÜN ALT SİSTEMLERİ	
YAPI	<ul style="list-style-type: none"> • Durumsallık Yaklaşımı • Matriks Örgütler • Sosyo-Teknik Sistemler • Tali (Colletral) Örgütler • Amaçlara Göre Yönetim • Kazanç Paylaşma Planları 	<ul style="list-style-type: none"> • İş Dizaynı Teknikleri • Karar Merkezleri • Esnek Çalışma Saatleri • Değerlendirme Teknikleri 	
SÜREÇ	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Tarzını Geliştirme Ölçeği • Tutum Araştırmaları ve Geri besleme • Örgüt Problemlerini Teşhis Toplantısı • R. Likert ve Sistem 4 Yaklaşımı • Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi • Kalite Çemberleri 	Gruplar	<ul style="list-style-type: none"> • Gruplararası Takım Kurma • Örgüt Problemlerini Yansıtma Tekniği
		Grup ilişkileri	<ul style="list-style-type: none"> • Süreç Danışmanlığı • Rol Görüşme • Rol Analiz Tekniği • Takım Kurma • ÖG’ye Gestalt Yaklaşımı
		Kişilerarası ilişkiler	<ul style="list-style-type: none"> • Etkileşim Analizi • Duyarlılık Eğitimi • Münazara Grupları • Hayat ve Kariyer Planlama • Karşılıklı İlişkiler Analizi • Stres Yönetimi • Emeklilik Programları

Kaynak: Dinçer, 2008: 84.

1.3.5.7. Faaliyet Programlarının İzlenmesi ve Değişimin İstikrara

Kavuşturulması

Faaliyet programlarının tamamlanmasından sonra, sonuçların takibi ve istenen amaca ulaşmış niteliklerin kalıcı hale getirilmesi ön plana çıkmaktadır. Bu aşamada belirli bir amaca yönelmiş olan değişim stratejilerinin ulaştığı etkinliğinin değerlendirilmesi çok önemlidir. ÖG'de davranışsal değişiklikler hedeflendiğinden, bu değişimlerin fiziksel bilimlerdeki gibi kolaylıkla ölçülmesi mümkün değildir (Öztürk, 1998: 55). Belirtilen sebeple, planlama aşamasında tespit edilen her bir faaliyet için değerlendirme ölçeği hazırlanmalıdır (Dinçer, 2008: 64-65).

Alıcı sistem, belirtilen hususları göz önüne alarak bir değerlendirme yapacak ve değişime yönelik faaliyetlerin devam edip etmeyeceğine karar verecektir. Eğer sonuç olumlu olarak değerlendirilir, yani var olan dengesizliğin, değişim programı ile denge noktasına ulaşmış olduğu tespit edilirse, bu yeni denge durumundaki davranışın sürekliliğinin sağlanması, kısaca durağanlaştırılması gerekir. Durağanlaştırmanın sağlanamaması durumunda ise ÖG faaliyetinin başarısız olması, diğer bir deyişle alıcı sistemin davranışının ilk duruma dönmesi kaçınılmaz hale gelir. Durağanlaştırmanın örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi için değişim sisteminin uygulama alanı ya da yönteminin genişletilmesi, örgütteki bireylerin bu konuda eğitilmesi veya bu konu ile ilgili ödül-ceza sisteminin tesis edilmesi gerekmektedir (Kılınç, 1986: 95).

1.3.5.8. ÖG Programının Sona Ermesi ve Yeniden Bilgi Toplama

ÖG faaliyeti sonucunda istenen değişim gerçekleşmemişse örgüt ve çevresinden yeniden bilgi toplanarak yeni teşhisler ve çözümler sunulabilir. Bu aşamada alıcı sistem ile değişim uzmanı arasındaki ilişki bittiğinden, ihtiyaç duyulması durumunda yeniden ilişki kurulmalıdır. Gerçekleştirilmesi istenen ÖG programının başarısız olması, o örgütte zaten bir problemin olduğunun varlığını ispat eder. Böylece, ortaya çıkan yeni durum ile ilgili tekrar bilgi toplanmaya başlanır ve ÖG eylemi yeniden başlar (Çağlar, 2013: 490).

ÖG süreciyle ilgili şu hususu belirtmek faydalı olacaktır. Yukarıda belirtilen sekiz aşamanın her biri kendi başına önemli olmasına rağmen, diğer aşamalarla mutlaka ilişki ve bağımlılık içerisindedir. Dolayısıyla, bir aşamada elde edilecek etkili ve verimli sonuçlar diğer aşamaların başarısında da doğrudan etkili olacaktır (Dinçer, 2008: 65).

1.3.6. ÖG Faaliyetlerinin Başarısızlık Nedenleri

Örgütlerin içinde buldukları çevre koşulları ve değişim hızı, günümüzde pek çok örgütün ÖG'ye yönelik çıtasını yükseltmesine ve başarılı bir ÖG süreci için danışma

uzmanlarına karşı baskıyı arttırmalarına sebep olmaktadır. Jackson ve Manning'e göre, değişim uzmanları ne kadar iyi hizmet verirse versin, güdeleri ne kadar kötülükten uzak ve teşhisleri ne kadar doğru olursa olsun; müdahaleler iyi planlanmadığı, ustaca kolaylaştırılmadığı ve alıcı sistemin bağlılığı sağlanamadığı sürece örgütte istenen değişim büyük ihtimalle sağlanamayacaktır (Anderson, 2016: 192).

Backhard'a göre örgütlerde başarısızlığın sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Bumin, 1979: 111-114; Öztürk, 1998: 70; Dinçer, 2008: 94-95; Şimşek ve Çelik, 2009: 181):

- Üst yönetimin belirlediği değerler ve stiller ile gerçek yönetsel davranışlar arasındaki farklılıklar,
- Temel amacı değişim olmayan birçok program faaliyeti bulunması,
- Amaçlar ve araçlarda karmaşıklık,
- Kısa dönem anlayışı,
- Uygulanan strateji ve tekniklerle, diğer yönetim faaliyetleri arasında koordinasyon bulunmaması,
- Dış yardıma aşırı bağlılık,
- Örgüt içi uzmanlara gereğinden fazla bağlılık,
- Tepe yönetimin ortaya koyduğu değişiklik çabalarının, ondan ve alt kademe yönetiminden kopuk olması,
- Temel örgütsel değişimi, eski yapıya uydurmaya çalışmak,
- İyi ilişkilerin sonuç mu koşul mu olduğu konusunda karmaşıklık,
- Hazır çözümlere yönelmek.

Başarısız bir müdahalenin örgüt üzerindeki en büyük etkisi, boşa harcanan zaman ve maliyettir. Değişme uzmanı açısından bakıldığında, başarısızlık mevcut alıcı sistemin kaybedilmesi kadar, zayıf bir mesleki itibarın gelişmesi ve potansiyel danışanların kaybedilmesini de içermektedir. Örgüt üyeleri ise kendilerinden şüpheye düşebilir ve kendi yorumlarına daha az güvenebilirler. Argyris'e göre başarısız bir ÖG faaliyetinin değişme uzmanı ve örgüt üyeleri üzerinde aşağıdaki etkileri bulunmaktadır (Anderson, 2016: 195):

- Savunma davranışında artış,
- Uygun savunma mekanizmalarının kullanımında azalma,
- Psikolojik yorgunlukta artış,
- Stres ve belirsizliğe tolerans düzeyinde azalma,

- Gerçek dışı beklenti düzeyinde artış.

1.3.7. ÖG Faaliyetlerinin Başarı Koşulları

Başarısızlığa sebep olan faktörlerden sonra başarı için gerekli olan faktörleri sıralamakta yarar bulunmaktadır. Bumin'e (1979) göre, Beckhard başarılı bir ÖG için on koşul gerektiğini belirtmektedir:

- İç ve dış çevreden değişim için baskı vardır.
- Stratejik kişi ya da kişiler örgütün sorunlarına üzülmemektedir.
- Bazı stratejik kişiler sorunu teşhis etmeyi isterler.
- Liderlik vardır.
- Hat ve kurmay kişiler arasında sorunun belirlenmesinde iş birliği bulunur.
- Yeni biçim veya ilişkileri denemekte risk alma isteği bulunur.
- Gerçekçi, uzun dönem zaman görüşü vardır.
- Duruma ilişkin verileri elde ederek bu sayede durumu değiştirme isteği vardır.
- Sistem, değişme ve gelişmeye katkı veren bireyleri ödüllendirir.
- Görülebilen ara sonuçlar vardır.

1.4. ÖG Faaliyetlerinin Geleneksel Eğitim Faaliyetlerinden Farklılığı

“Eğitim-Geliştirme” konusunda, eğitim, geliştirme, yetiştirme ve öğrenme kavramları ile geleneksel eğitim yöntemleri incelenmiştir. Hatırlanacağı üzere, geleneksel eğitim rasyonel ancak mekanik bir yaklaşım sunmaktaydı. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre karşısında mekanik örgütler yetersiz kalmakta ve yerlerini sosyal ve organik örgütlere bırakmaktadır. Esasen bir bakış açısı ve düşünce değişikliği olan bu değişim, sadece iş metodlarını ya da yöneticilerin kabiliyetlerini değil, birbirine bağlı bir parçalar bütünü olan bütün örgütü ele almaktadır. Bu durum örgüt süreçlerinin ve etkin insan ilişkilerine yönelik yeteneklerin geliştirilmesine doğru, eğitimde düşünce ve uygulama değişikliğini de zorunlu hale getirmektedir (Dinçer, 2008: 78).

Günümüz örgütleri çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanmak için, sürekli geliştirme uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Bu maksatla örgüt personeline çalıştıkları işle uyumlu olacak şekilde eğitim (toplam kalite yönetimi, stres yönetimi, zaman yönetimi, kalite kontrol, istatistiksel süreç kontrol, motivasyon yönetimi) verilmektedir. Benzer şekilde, çalışanların ekip kurma, karar verme ve haberleşme konusunda ve bilgisayar yeteneklerini geliştirme konusunda da eğitime ihtiyaçları vardır. Kısacası,

kişilerin sadece kendi görevlerine yönelik değil çalıştıkları ve çalışabilecekleri pozisyonlarda ihtiyacı olabilecek bütün bilgiler konusunda eğitilmeleri onları örgütler için daha verimli hale getirecektir (Gökalp, 2015: 11).

Çalışmanın EG ve ÖG kısımları karşılıklı incelendiğinde, geleneksel eğitimin ve ÖG'nin düşünce ve uygulamada birbirinden farklı olduğu görülecektir. Bu farklılıkların özet olarak gösterimi Tablo-10'dadır. Tablo incelendiğinde görüleceği gibi, geleneksel eğitim, yönetici yetiştirme ve geliştirmeyi de içeren ve örgütü bir bütün olarak daha etkili ve verimli bir hale getirmeye çalışan ÖG'nin bir ögesi olarak düşünülebilir.

Tablo 10. Geleneksel Eğitimle ÖG Arasındaki Farklılıklar

	GELENEKSEL EĞİTİM	ÖRGÜT GELİŞTİRME
EĞİTİMİN HEDEFİ	Kişi	Kişilerarası ilişkiler (takımlar, çalışma birimleri, gruplar arası ilişkiler ve ast üst ilişkileri)
EĞİTİMİN İÇERİĞİ	Teknik ve idari kabiliyetler	Kişilerarası ve grup üyeliği kabiliyetleri (haberleşme, problem çözme, çatışma yönetimi, yardım edici ilişkiler, iş birliği ve dayanışma)
KAVRAMLARI	Kognitif ve rasyonel	Kognitif, rasyonel, duygusal ve motivasyonel
ÖĞRENME TARZI	Eğitimin konusuna ve eğitim uzmanına bağlı. Orada ve o zaman yaklaşımı.	Katılanlara ve ortaya çıkan problemlere bağlı. Burada ve şimdi yaklaşımı.
ÖNCELİKLİ AMACI	Etkili ve verimli olmak.	Farkına varma, uyum ve değişme.
EĞİTİM TEKNİKLERİ	İş rotasyonu, konferans ve seminerler, grup tartışmaları, vaka metodu, işbaşında eğitim, gösteri vs...	Geleneksel eğitim teknikleri yanında Takım Kurma, Duyarlılık Eğitimi, Rol Oynama, İş Zenginleştirme, Matriks Örgütler, AGY, vs...
ÖRGÜTE BAKIŞ	Fonksiyonel birimler. Mekanik.	Sosyal sistemler. Organik.
EĞİTİM SÜRESİ	Kısa veya uzun süreli.	Uzun süreli, sürekli, dinamik.
DEĞER YARGILARI	Rekabet, mevcut veya gelecekteki ihtiyaçlara uygun personel, kişisel olmayan ilişkiler.	Daha insancıl; kişisel ilkelere, güç paylaşımına açık ve güvene dayalı iş birliği ve dayanışma.

Kaynak: Dinçer, 2008: 243

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİMİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

2.1. Eğitimin Bireysel Sonuçları

Çalışmanın birinci bölümünde klasik eğitim anlayışının “iş ile ilgili yetkinliklerin çalışanlara öğretilmesini”, geliştirmenin ise “çalışanlara gelecekte alacakları görevlere yönelik gerekli yeteneklerin kazandırılmasını” ifade ettiğini belirtmiştik. Belirtilen tanımları göz önüne aldığımızda, İKY kapsamında planlanan eğitim faaliyetlerinin daha çok bireysel gelişime yönelik olduğunu söyleyebiliriz. Bu görüş, bireylerin tek tek yeteneklerinin geliştirilmesi sayesinde bireylerin toplamından oluşan organizasyonların da gelişeceğini varsaymaktadır. Eğitimden sağlanan faydaların toplamı ise organizasyonun gelişimine katkı sağlayacaktır.

Literatür incelendiğinde, eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda çalışanların iletişim yeteneklerinin artacağı, iş tatminlerinin yükseleceği, kendilerine güven ve başarıya duygularında artış sağlanacağı ile kişisel ve mesleki anlamda gelişimlerine yarar sağlanacağı vurgulanmaktadır (Okakın ve Şakar, 2015: 251). Eğitimin bireysel sonuçlarına yönelik yapılan alan araştırmaları da belirtilen hususlara uyumlu olarak iş tatmini, iş motivasyonu, çalışan performansı, kariyer beklentisi vb. konularda yoğunlaşmaktadır.

Çalışmanın bu kısmında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanlar açısından bireysel sonuçlarını belirlemede en etkili İK faaliyetleri olan performans değerlendirme ve kariyer geliştirme konuları incelenecektir.

2.1.1. Performans Değerleme

Performans, “*Amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen nicel ya da nitel olarak belirtilen bir kavram*” şeklinde tanımlanmaktadır (Akal, 2000: 1).

PD organizasyonda görevli bütün personelin çalışmalarını, faaliyetlerini yeterlilik ve yetersizliklerini özetle bütün olarak her yönünün gözden geçirildiği bir faaliyettir (Fındıkçı, 2009: 296).

Performans yönetimi ise PD faaliyetini statik durumdan kurtararak, amaçlar ve standartlar içerisinde anlayıp yöneten, bu sayede bireylerden, takımlardan ve organizasyonlardan daha başarılı sonuçlar alan bir yöntemdir (Bingöl, 2016:376). Armstrong, performans yönetimini yukarıdaki tanımla uyumlu şekilde “*Bireylerin ve ekiplerin performansını geliştirerek kurumsal performansı iyileştirmek için sistematik bir süreç*” olarak tanımlanmıştır (Armstrong, 2006: 495).

PD’de amaç, çalışanlar hakkında İKY’nin İKP, tedarik ve seçim, ücret ve maaş yönetimi, çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçları, kariyer planlaması, örgüt-içi çalışan ilişkileri, çalışan potansiyelini değerlendirme alanlarında kullanılarak; çalışan hakkında ücret belirleme, eleştiride bulunma, işten çıkarma, yükseltme gibi verilecek kararların belli kriterler eşliğinde ve objektif olarak verilmesini sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 185; Uyargil vd., 2009: 210-212; Bingöl, 2016: 381-384; Can vd., 2016: 228)

PD’nin değerlendiren için olduğu kadar değerlendirilen ve organizasyon içinde yararı bulunmaktadır. Değerlendirmeyi yapan yöneticiler astlarının güçlü yönlerini tespit ederek geliştirmeleri için teşvik ederler, değerlendirme esnasında kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de görürler, yetki devrini kolaylıkla yapabilirler ve yönetsel becerilerini rahatlıkla uygulayabilecekleri koşullar elde ederler. Değerlendirilen çalışanlar üstlerinin beklentilerini ve kendi güçlü ve zayıf yönlerini öğrenirler, organizasyondaki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar, iş tatmini ve güven duygularını geliştirirler ve hedeflerine ne kadar yaklaştıklarını görürler. Organizasyonların için ise etkinlik ve karlılığı artar, hizmet ve üretim kalitesi gelişir, eğitim ihtiyaçları daha kolay tespit edilir, yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişim kanalları oluşturur, İKP için doğru bilgiler edinilir, kısa vadede insani ihtiyaçlarının belirlenmesi daha kolay olarak yapılır ve sonuçta insan kaynağı daha etkin ve verimli olarak kullanılabilir (Fındıkçı, 2009: 299-300; Uyargil vd., 2009: 212-213; Öge, 2017: 317).

Belirtilen amaçlara ulaşması ve sıralanan yararları sağlaması için PD sisteminin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Can ve arkadaşlarına (2016) göre başarılı bir PD sistemi adil, geliştirici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli ve güvenilir, kapsamlı, sürekli olmalı ve personelin katılımına olanak tanınmalıdır.

Dransfield’e (2000) göre ise iyi planlanmış bir performans yönetim sistemi aşağıdakileri içermelidir:

- Organizasyonun değerlerinin özet olarak açıklanması,
- Organizasyonun hedeflerinin açıklanması,
- Organizasyonun hedefleri ile ilgili bireysel hedefler,
- Yıl boyunca düzenli PD,
- Performansa göre ücret,
- Eğitim ve danışmanlık.

PD çalışanların işteki başarılarını ölçmek için bazı verilere gereksinim duyar. Organizasyonlar bu verileri elde etmek maksatla çeşitli PD yöntemleri ve teknikleri kullanırlar. Ancak insana yönelik olarak yapılabilecek her türlü değerlendirme her zaman hataya da açıktır. PD sürecinde en sık yapılan hatalar şunlardır:

Fazla Hoşgörü (Esneklik): Bu hata, değerlendiricinin personeli güdüleyeceğini düşünmesi, personeli suçlamak için sebep bulamaması ya da çalışma arkadaşını korumak gibi sebeplerle çalışanların başarısını olduğundan daha yüksek olarak tespit etmesidir (Can vd., 2016: 233).

Hale Etkisi (Halo Effect): Değerlendirmeyi yapan personelin, astının birbirinden bağımsız alanlardaki performansları arasındaki farklılıkları görmemesi ve hatalı kararlar vermesi ya da personeli olduğundan yüksek değerlendirmesidir (Uyargil vd., 2009:225-226; Can vd., 2016: 233).

Tarafli Ölçüm: Yöneticinin değerlendirmeyi yaparken, astını sevmesi ya da sevmemesini dikkate alarak bu durumu değerlendirme sonucuna yansıtmasıdır (Fındıkçı, 2009: 301).

Merkezi Eğilim (Orta Yol): Bu hata, değerlendiricinin organizasyondaki bütün personeli orta dereceli olarak değerlendirdiği durumlarda ortaya çıkar. Bu durumda hiç değerlendirme yapılmamış gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu tip bir değerlendirmenin ne personele, nede organizasyona bir faydası olur (Fındıkçı, 2009: 302; Can vd., 2016: 233).

Yukarıda belirtilenler haricinde boynuz etkisi, katılık, başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği, değerlendirmede nesnel davranma, yakın zaman etkisi, işler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması, atıf hataları, kişisel önyargılar, kontrast hataları, belirli derecelere/puanlara yönelme ve araç hatası gibi farklı hatalarda tanımlanmıştır (Ergin, 2002: 140-141; Tortop vd., 2006: 283-287; Fındıkçı, 2009: 300-303; Uyargil vd., 2009: 225-232; Bingöl, 2016: 407-410; Can vd., 2016: 232-235).

2.1.2. Kariyer Geliştirme

Kariyer sözcüğü dilimize Fransızca meslek, diplomatlık, bir meslekte aşılması gereken yollar, yaşamda seçilen yollar anlamına gelen “carriere” kelimesinden girmiştir. Türkçede kullanımı ise “*bireyin iş veya meslek yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi faaliyet yolu*” olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2016: 335).

Organizasyonlar artan rekabet ortamı ve çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlama sürecinde, çalışanların kariyer planlamalarına daha fazla önem

vermektedir. Çalışanlar ise organizasyonun kendilerine sunduğu mevcut pozisyonları görerek, kendilerini geliştirmek ve eğitim programlarına katılmak için daha istekli olmaktadır. Dolayısı ile çalışanların halen buldukları basamaktan daha üst mevkilere gelmesini sağlayan kariyer yönetimi, organizasyonlar için aynı zamanda bir motivasyon unsuru olarak değerlendirilmektedir (Özer vd., 2017: 55).

Kariyer gelişiminin temel amacı, çalışanların organizasyonda yaşayacağı kariyer gelişimi sürecinde desteklenmesidir. Diğer amaçları ise; çalışanların motivasyonunu arttırmak, çalışanların karşılaşılabilecekleri engelleri aşmalarında yol göstermek, organizasyonun ileride ihtiyaç duyacağı çalışanları eğitmek, örgüt kültürünü ve yaratıcılığı geliştirmek oluşturmaktadır (Barutçugil, 2004: 320).

Çalışan kendi kariyer gelişimi için bazı sorumlulukları almak durumundadır. Aksi durumda kariyerinde ilerleme şansı azalmaktadır. Başarılı bir kariyer gelişimi için bazı önemli faktörler bulunmaktadır. Bingöl (2016) bunları şu şekilde sıralamaktadır: performans, izlenim yöntemi, nitelikler, işverenin şöhreti, akraba ve eş dost kayırma, rehberler, dalkavukluk, gelişme, uluslararası deneyim, dil becerileri, amaç oluşturma ve dış görünüş (Bingöl, 2016: 343-347).

Kariyer geliştirme kavramı bireysel (kariyer planlama) ve organizasyonel (kariyer yönetimi) boyutlarda ele alınmaktadır. Bu iki boyutun birbirine uyum sağlaması sonucunda hem çalışanların kariyer beklentileri gerçekleşecek hem de organizasyonun ileride ihtiyaç duyacağı nitelikli işgücünü karşılamak olanaklı olacaktır (Uyargil vd., 2009: 271-272). Bu iki boyut aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Birey Açısından Kariyer Planlaması: Kişinin kendini tanımasına yönelik olarak devam eden bir süreçtir. Birey kendini keşfederek hangi işe uygun olduğunu bulduktan sonra işle ilgili fırsatları kollayarak istediği yere ulaşmaya çalışır. Orta kariyer aşamasına ulaşabilen bireylerin kariyerinin belli bir noktaya ulaştığı ve yerini sağlamlaştırdığı bilinmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 145).

Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi: Organizasyonda bulunan tüm personeli kapsamaktadır. Organizasyon, ileride ihtiyaç duyacağı işlere yönelik olarak bireyleri seçer ve kariyer gelişimlerini destekler. Bu maksatla organizasyonda bulunan tüm pozisyonların iş ve görev tanımları yapılarak ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler tespit edilir (Taşlıyan vd., 2011: 236-237). Burada dikkat edilmesi gereken konu, çalışanlara eşit imkanların sağlanmasıdır. Kariyer yönetim sürecini etkilemesi gereken taraflılık ölçütleri sadece çalışanların yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır (Fındıkçı, 2009: 347).

Örgütsel kariyer planlaması için en önemli noktalardan birisinin çalışanların kariyer hedefleri ile organizasyonun ihtiyaçlarının bütünleşmesi olduğunu yukarıda belirtmiştik. Bu hedefi sağlamak üzere kariyer yönetimi ve planlamasında kullanılabilecek yöntemler Şekil 7’dir (Gürbüz, 2017: 248-249).

<ul style="list-style-type: none"> • İş duyuruları • Formel eğitim/maddi destek verme • Kariyere yönelik performans Değerlendirme • Danışmanlık ve rehberlik • Yatay transferler/İş rotasyonu • Emeklilik öncesi programlar • Yedekleme planları • Resmi mentorluk • Genel kariyer yolları • Çift kariyer yolları 	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer kitapçıkları/broşürler • Yazılı bireysel kariyer planları • Kariyer çalıştayları (workshops) • Değerlendirme merkezi • 360 derece PD • Eğitim programları • Oryantasyon programları • Yıldız çalışanlar • Çift kariyerli eşler • Farklılıkların yönetimi • Yurt dışı görevlendirmeler
---	---

Şekil 7. Kariyer Geliştirme Uygulamaları

Kaynak: Gürbüz, 2017: 248-249.

Küreselleşme, bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, yeniden yapılanma, küçülme, esnek ve akıcı yapılanmalar gibi değişimler, organizasyonun stratejilerinde ve kariyer yönetim modellerinde de değişikliklere sebep olmaktadır. Belirtilen gelişmeler ışığında, organizasyonlar geleceğe yönelik uzun dönemli kariyer planlaması olarak “sınırsız kariyer” ya da “işletme sonrası kariyer” yaklaşımlarını tercih etmektedir. Ayrıca, personelin organizasyon içerisinde başka bir alanda ya da başka bir organizasyon içerisinde geçici olarak görevlendirilmesini ifade eden ve özellikle yöneticilerin farklı bir bakış açısına sahip olma olanağı buldukları “ikincil görevlendirme” yöntemine de çok sık başvurulmaktadır (Gök, 2006: 44-46).

2.2. Eğitimin Örgütsel Sonuçları

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin değişen çevreye uyum sağlamak için teknolojik sistemleri temin etmeleri, yapısal değişiklikleri uygulamaları ve çalışanlarına işe yönelik eğitim vermeleri yeterli olmamaktadır. Örgütler sosyo-teknik sistemlerdir ve yaşayan organizmalara benzer. Bu sebeple örgütlerde yapılan bütün değişiklikler aynı zamanda örgüt üyelerinin ilişkilerini ve bu ilişkilerin temelinde yatan değer ve varsayımların da değiştirilmesini gerekli kılar. Dolayısı ile değişim, çevreye uyum ve rekabet için örgütün teknolojik gelişmesini, para ve kaynaklarını, işleyiş süreçlerini ve eğitim faaliyetlerini ayrı ayrı ele almak yerine örgütü bir bütün halinde ele almak diğer bir deyişle bir bütün halinde “örgüt kültürünü” ele almak gerekmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt geliştirme konusu incelenirken, organizasyonlardaki eğitim faaliyetlerinin örgütsel amaçları ele alınmış ve örgütün yapısı ile süreçlerine yönelik olarak tasnif edildikleri görülmüştür. Çalışmanın bu bölümünde ise eğitimin örgütsel sonuçlarının incelenmesi; ancak verimlilik ya da performans üzerinden değil, doğrudan örgütsel ilişkiler üzerinden değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle, yapı yerine süreçlerin ele alınması, bu maksatla da ÖG ile geliştirilmesi hedeflenen kişilerarası ve grup üyeliği kabiliyetleri (haberleşme, problem çözme, çatışma yönetimi, yardım edici ilişkiler, iş birliği ve dayanışma) üzerinde durulması istenmektedir.

Organizasyonlarda yapılan eğitimler örgütsel olarak pek çok boyut üzerinde etkili olmakla birlikte, bu çalışmanın kısıtlılıkları sebebiyle ÖG kapsamında geliştirilmesi hedeflenen aşağıdaki dört boyutun incelenmesinin yeterli olacağı düşünülmektedir.

2.2.1. Örgütsel Katılım

Günümüzde gerek özel gerekse kamu örgütlerinde çalışan bireylerin büyük bir çoğunluğu, basit bir çalışan olmak yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılarak kararlarda söz sahibi olmak istemektedirler. Yine çalışanlar, örgütlerde kendilerini ilgilendiren bütün kararlara aktif olarak katılmak ve fikirlerini ifade etmek istemekte ya da en azından karar alma esnasında kendi fikirlerine de danışılmasını talep etmektedirler. (Eren, 2014: 403).

Klasik yönetim anlayışından farklı olarak, çalışanların yönetime katılmak istemelerinin başlıca sebebi, kültür ve bilgi düzeyi sürekli olarak artan bireylerin başkaları tarafından yönetilen birer araç olmak yerine çalıştıkları örgütlerde söz sahibi olmak istemeleridir (Eren, 2014: 403). Ayrıca klasik yaklaşımın insanı bir maliyet unsuru olarak gördüğü zamanların aksine, günümüzde çalışan ve çalışanın organizasyon içindeki önemi gittikçe daha iyi anlaşılmış, örgütlerin başarısında çalışanların motivasyonu, vizyon paylaşımları ve katılımlarının önemi anlaşılmıştır (Acuner, 2002: 87).

Çalışmanın bu bölümünde günümüzün en popüler ve tartışılan konularının başında gelen (Işığışok, 2012: 101) “Yönetime Katılım” konusu, bu çalışmanın amacına uygun olarak örgütsel katılım bağlamında kısaca ele alınacaktır.

2.2.1.1 Karar Verme ve Yönetime Katılım Kavramları

Karar verme bireysel veya örgütsel olarak uygulanabilecek bir süreçtir. Karar kelimesinin anlamı güncel Türkçe Sözlükte “bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” şeklinde belirtilmektedir (TDK, 2019). Örgütsel anlamda karar

verme ise “*çeşitli alternatifler arasından seçim yapma*” (Güney, 2012: 263), “*örgüt adına karar verme*” (Sığırı vd., 2017: 347) şeklinde tanımlanmaktadır.

Karar verme, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için son derece önemli bir süreçtir (Güney, 2012: 263). Ayrıca karar verme, örgütsel bir süreç olduğu kadar yönetsel bir işlemdir. Yönetsel işlev olmasının sebebi yöneticinin temel sorumluluğunun karar verme olmasıdır. Hatta bazıları karar verme ile yönetimi eş anlamlı saymaktadır. Ancak modern örgütlerde karar tek başına yöneticinin vermediği, grup, takım hatta bilgisayar yardımı ile verilen örgütsel bir süreçtir (Can vd., 2011: 337). Dolayısı ile örgütlerde alınan kararları bireysel ve örgütsel kararlar olarak birbirinden ayırmamız gerekmektedir. Aradaki fark, karara katılan çalışanların kendi amaçlarını düşünmeden örgütün amaçlarını düşünerek karar vermeye çalışmaları; diğer bir ifade ile örgütün şartlarına göre karar almalarıdır ki bunu kısaca “örgütsel karar verme” olarak tanımlıyoruz (Sığırı, 2017: 347).

Yapılan bazı çalışmaların grup kararlarının bireysel kararlardan daha iyi olduğunu vurgulaması (Sığırı, 2017: 347); yine çalışanların kararlara katılımlarının verimliliği, etkinliği ve örgütsel bağlılığı arttırdığını ortaya koyan çalışmaların her geçen gün artması (Işığışık, 2012: 54) yönetime katılma kavramının önemini arttırmaktadır.

Yönetime katılma kavramı ile klasik liberal ekonomilerde bulunan tek başına yönetim ve karar alma anlayışına alternatif olarak ortaya çıkmış bir yönetim anlayışı kastedilmektedir. Literatürde yönetime katılma kavramı yerine “işçinin yönetime katılması”, “kararlara katılma”, “sorun çözümleyici demokratik yöntem”, “birlikte karar verme” ve “özyönetim” gibi çeşitli kavramlar da kullanılmaktadır (Işığışık, 2012: 16).

Yönetime katılma kavramı çok çeşitli şekillerde tanımlanabilecek bir kavramdır. Yapısal olarak yönetime katılma, “*bireylerin karar verme hiyerarşisi içinde bir yere sahip olması*” şeklinde tanımlanırken; işlevsel olarak yönetime katılma “*bireylerin olanaklarını etkin bir biçimde kullanarak yönetimin alacağı kararlarda, yaptığı işlerde etkili olmaları*” şeklinde tanımlanabilir (Eroğlu, 2006: 193). En basit anlamda yönetime katılma ise “*çalışanların çalıştıkları işyerlerinin yönetimi ile ilgili kararların alınmasına direkt ya da temsilcileri aracılığıyla katılmasıdır*” (Işığışık, 2012: 17).

Yönetime katılmanın üç önemli özelliği vardır (Eren, 2014: 403):

1. Örgütün alt yönetim kademelerinin yada çalışanların yönetim ve örgüt politikası konusundaki kararlara katılması,
2. Çalışanların psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir örgüt ortamına sahip olmaları,

3. Yönetici ve çalışan arasında işbirliği ve diyalogu geliştirerek örgütün yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşması.

2.2.1.2 Yönetime Katılmanın Yarar ve Sakıncaları

Yönetime katılma olgusu konusunda kimi düşünürler olumlu görüşler beslemekte ve yönetime katılmayı övmekte, kimi düşünürler ise bazı sakıncalarını belirterek yönetime katılmaya olumsuz olarak bakmaktadır. Yönetime katılmanın yarar ve sakıncalarına aşağıda özetle değinilecektir.

Başlıca Yararları: Yönetime katılma yanlısı olanlar bu yöntemi daha çok çatışmaları önleyen ve yönetsel sorunları özetleyen bir formül olarak görmektedirler (Eren, 2014:409). Çeşitli kaynaklarda sıralanan yararlar şu şekildedir (Onaran, 1975: 185-186; Işığışok, 2012: 83-93; Eren, 2014: 409-411; Ergeneli, 2017: 191):

1. Yönetime katılma çalışanların güdülenmesi için gereklidir.
2. Yönetime katılma çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektedir.
3. Yönetime katılmaya bazen eğitsel amaçlar için başvurulmaktadır.
4. Yönetime katılma kişisel ve örgütsel amaçların dengelenmesinde önemli role sahiptir.
5. Yönetime katılma psikolojik olarak daha tatmin edici bir iş ortamı sağlamakta, üretim düzeyinin artmasına doğrudan etki etmektedir.
6. Yönetime katılma personel devir hızında azalmalara sebep olmaktadır.
7. Yönetime katılma sosyal ilişkilerin daha dostça ve sakin şekilde yürütülmesine zemin hazırlar.
8. Yönetime katılma ile alınan grup kararları sayesinde daha doğru ve kaliteli kararlar alınmaktadır.
9. Yönetime katılma sayesinde alınan kararların uygulanmasında oluşabilecek dirençler engellenmekte, kararların benimsenmesi kolaylaşmaktadır
10. Yönetime katılan bireyler üzerlerine düşen tüm görev ve sorumlulukları severek ve layıkıyla yaptıkları için örgütte kendiliğinden etkili bir denetim sağlanmaktadır.

Başlıca Sakıncaları: Yukarıda sıralanan faydalarına rağmen yönetime katılmayı bir çeşit yönetimden vazgeçmek olarak gören olumsuz görüşlerde mevcuttur. Bu olumsuz görüşleri şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2012: 273; Işığışok, 2012: 93-98; Eren, 2014: 411-413; Ergeneli, 2017: 191):

1. Yönetime katılma yöneticilerin karar vermek suretiyle elde ettikleri üst makam ayrıcalıklarını ortadan kaldırmaktadır.
2. Yönetime katılma olgusu politik ve ekonomik koşullara göre değişiklik gösterebilir.
3. Yönetime katılma çalışanlar arasında sıkı bir bağlılık yaratarak örgüte karşı işbirliği ve karşıt kuvvet oluşumu yaratabilir.
4. Yönetime katılma, kararların alınması için geçen sürelerin uzamasına sebep olur.
5. Bazen gruplarda alınan kararlar daha tutucu ya da daha riskli olabilmektedir.
6. Yönetime katılmaya işçi sendikaları sendikal hareketlerde zayıflamaya sebep olduğu; işveren örgütleri ise karar vermenin bir mülkiyet hakkı olduğunu belirterek karşı çıkmaktadır.
7. Ayrıca yöneticiye olan güvenin azalması, çalışanlar arasında çatışmalar oluşması, faaliyetlerin koordinesinde sıkıntılar oluşması, mevcut fırsatlardan yararlanma fırsatlarının kaçırılması vb. çeşitli sakıncaları sıralamak mümkündür.

2.2.1.3 Etkili Bir Yönetime Katılmanın Başlıca Koşulları

Yönetime katılmanın en etkin şekilde nasıl uygulanacağı ya da en iyi yöntemin ne olduğu konusunda kesin bir yöntem bulunduğu söylenemez. Organizasyonlar yönetime katılmaya yönelik bazı koşulları yerine getirerek daha verimli sonuçlar elde etmeyi sağlayabilirler. Eren'e (2014) göre bu koşullar özetle şunlardır:

1. Astlar ve çalışanlar yönetime katılmaya istekli olmalı.
2. Astlar bu faaliyetin bilincinde olmalı, ciddiye almalı ve değer vermeli.
3. Astlar kişisel yaşamları ile yönetime katılma arasındaki bağıntıyı sezmeli.
4. Astlar isteklerini açıkça ifade edebileceklerinden emin olmalı.
5. Yönetime katılma yöneticinin hiyerarşik yetkisini ortadan kaldırmamalı, yöneticilik yeteneğinden kuşku duyulmamasını sağlamalı.
6. Yönetime katılma çalışanların iş güvenliği (işsiz kalma, işten atılma) üzerinde olumsuz etkiye sahip olamamalı.
7. Astlara görüşlerini aktarabilecekleri yazılı ve sözlü kanallar sağlanmalı ve yeterli süre tahsis edilmeli
8. Çalışanlar örgütün işlev ve amaçları konusunda yeterli bilgiye sahip olmalı.
9. Ekonomik yönden alınan kararların getirisi maliyetlerden fazla olmalıdır.

2.2.1.4 Yönetime Katılma Biçimleri

Yönetime katılmanın en etkin şekilde nasıl uygulanacağı yada en iyi yöntemin ne olduğu konusunda kesin bir yöntem bulunduğu söylenemez. Literatürde bulunan yönetime katılma şekilleri aşağıda verilmiştir.

Gönüllü Katılma: Yönetime katılma konusunda yasal bir zorunluluk bulunmaması durumunda, çalışanların kendi istekleri ile ve gönüllü komiteler sayesinde karar süreçlerine katıldıkları modeldir. Gönüllü katılma sayesinde işveren ve çalışanlar arasında bulunan anlaşmazlıklar giderilmekte, işçi-işveren arasında karşılıklı anlaşma ve uzlaşma oluşmasına büyük katkı sağlanmaktadır. Daha çok İskandinav ülkelerinde uygulanan bir yönetime katılma modelidir (Işığışok, 2012: 106-107).

Temsili Katılma: Yasal olarak işveren ve çalışan temsilcileri tarafından ortaklaşa kurulan işyeri komiteleri vasıtası ile yönetime katılmayı sağlayan bir modeldir. Katılımcı çalışanlar gizli oy ile seçilirler ve komite sayesinde işyerinin ekonomik, sosyal ve personel konularındaki bütün politikalarının belirlenmesinde kararlara katılabilirler. Örgütün tepe yöneticileri isterlerse bu toplantılara katılabilmektedirler. Ayrıca işverenler adına kararları bütünüyle uygulamak zorunda değildirler (Eren, 2014: 416).

Eşit Sayıda Katılma: “Eşit katılma” veya “birlikte yönetim/katılma” olarak da adlandırılan en popüler ve veto etme gücünü de kapsamı sebebiyle en gelişmiş yönetime katılma modelidir. Özelliği işveren ve çalışanların bütün üst düzey karar alma kurullarında “eşit sayıda temsilci ile aynı ağırlıkta” temsil edilmeleridir. İlk olarak 1950’lerde Almanya’da demir, çelik ve kömür işletmelerinde uygulanması sebebiyle “Alman Modeli” olarak da anılmaktadır (Işığışok, 2012: 106-107). Eşit sayıda katılma modelinin uygulandığı örgütlerde, çalışanların işverenle eşit düzeyde yönetim hakkı olduğundan grev, işgal vb. direniş ve eylemler yasaklanmıştır (Eren, 2014: 417).

Sendikal Katılma: Yasal olarak sendikalar vasıtası ile yönetime katılma sağlanan bir modeldir. Sendikalar çalışanların oluşturduğu kuruluşlar olduğu için yönetime katılma sendikalar tarafından seçilen temsilciler tarafından yönetilir. Temsilcilerin seçilmesi hariç genel işleyiş “eşit sayıda katılma” modelinde olduğu gibi uygulanmaktadır (Eren, 2014: 417).

Kendi Kendini Yönetim: İlk defa eski Yugoslavya’da ortaya atılan ve yönetim işlevlerinin çalışanlar tarafından yerine getirilmesini ifade eden modeldir. Diğer bir deyişle çalışanların yönetime katılması değil yönetimde bizzat söz sahibi olmaları ifade edilmektedir. Özyönetim, demokratik olduğu kadar politik anlamı olan ve sadece

örgütlerde değil toplum hayatının tamamında yöneten yönetilen ayrımını ortadan kaldırmak idealinde olan bir model olmuştur (Işığışok, 2012: 108).

2.2.2. Örgütsel Yönlendirme ve Problem Çözme

Örgütlerin başarıya ulaşmalarında önemli olan konulardan biriside bütün çalışanların şirketin ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere iş birliği içinde çalışmasının sağlanmasıdır. Çalışmanın bu bölümünde, çalışanları örgütün amaç ve hedeflerine yönlendirmek için kullanılan temel kavramlar ile (aynı zamanda örgüt geliştirmenin ana amaçlarından birisi de olan) çalışanlar arasında yaşanabilecek problemlerin ve çatışmaların çözümüne yönelik literatürde belirtilen çözüm yolları üzerinde durulacaktır.

2.2.2.1 Örgütsel Yönlendirme

Son 30-40 yıldır özel sektör ve kamuda, hatta sivil toplum kuruluşlarında dahi stratejik yönetim kavramının kullanılmasına paralel olarak, “misyon” ve “vizyon” kavramlarının daha sık kullanıldığını söyleyebiliriz. Stratejik yönetim dendiğinde mutlaka kullanılan bu iki kavramın genel olarak kabul görmüş tanımlarının yapıldığını söyleyemeyiz. Yine bu iki kavramla doğrudan ilgili olmasına rağmen daha az bilinen ve kullanılan diğer bir kavramda “değerler” konusudur. Stratejik yönetim dendiğinde kullanacağımız diğer kavram ise “amaç ve hedefler”dir (Kılıç, 2010: 83). Çalışmanın bu kısmında değerler, misyon ve vizyon ile amaç ve hedefler kavramlarının tanımlarını vererek aralarındaki ilişki tanımlanmaya çalışılacaktır.

2.2.2.1.1 Değerler, Misyon ve Vizyon

Misyon ve vizyon konusunda yapılan bir çok akademik çalışmada, örgütlerin birçoğu için bu kavramların bir anlam ifade etmediği, genellikle diğer örgütlerin kullanması sebebiyle bir anlamda moda uymak için oluşturduğu gözlemlenmiştir. Mevcut durumun aksine örgütlerin değerlerini, misyon ve vizyonlarını oluştururken bazı unsurları amaç edinmeleri gerekmektedir. Bunları çalışanları motive etmek, onlara ilham vermek, ortak paylaşım duygusu oluşturarak bir sinerji yaratmak ve bugünden geleceği öngörerek ona göre stratejiler oluşturmak, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak olarak sıralayabiliriz. Sıraladığımız amaçlar değerler, misyon ve vizyon kavramlarının örgütler için önem arz ettiğini ortaya koymaktadır (Muslu, 2014: 152).

Değerler: Değerler kavramı ile örgüt kültürünün ardında yatan inançlar ve moral ilkeler kastedilmektedir. Diğer bir deyişle değerler, örgüt içinde var olan kurallara ve

davranış kalıplarına anlam kazandıran ve ortaya çıkan yeni durumlarda sergilenecek hareket tarzları konusunda yöneticilere yön verecek örgüt inançlarını ifade ederler. Değerlerin diğer bir özelliği bireylere değil örgüte özgü olmalarıdır. Bu anlamda değerler faaliyet ve kararlarda örgüte ait kurumsal sınırları belirler, vizyonun temelini oluşturur, kurumun ayırt edici ilkelerini ortaya koyar ve bir yol gösterici olarak çalışanları kurumun düzeni, güvenliği ve gelişimine uygun olan davranışları yapmaya yönlendirir (Kılıç, 2010: 83).

Örgütler üç temel alanda ilke ve temel değerlerini tespit etmelidirler: (1) paydaşlara (çalışanlar, yararlanıcılar) yönelik, (2) süreçlere (karar alma, üretim süreci, v.s.) yönelik ve (3) performansa (üretilen mal ve hizmet kalitesine) yönelik ilke ve değerler. Kurum değerlerinin belirlenmesinde (Karakaya; 2016):

- Kurumun çalışma felsefesi nedir?
- Kurumun çalışma ve faaliyetlerine temel teşkil eden değerler, inançlar, standartlar ve idealler nelerdir?
- Kurumun çalışanları ve hizmet verdiği paydaşlarla ilgili değerleri nelerdir?
- Kurumun hizmet kalitesi ve sonuçları ile ilgili değerleri nelerdir?
- Kurum çalışanlarının benimsediği değerler ve inançlar nelerdir? sorularının cevapları aranmalıdır.

Vizyon: Güncel Türkçe sözlükte vizyon kelimesinin “*görünüm*”, “*ülkü*” ve “*sağgörü*” anlamlarına geldiği belirtilmektedir (TDK, 2019). Örgütler açısından vizyon ise, “*mevcut durum, hayaller, risk ve fırsatlar değerlendirilerek oluşturulan gelecek tanımlaması ve bilinenden bilinmeyene doğru bir zihni bakış açısı*” olarak ifade edilmektedir (Ocak ve Karabulut, 2017: 115). Kısaca vizyon ile bir örgütün gitmek istediği nokta ifade edilir. Başarı neye benzeyecek sorusuna yanıt veren genellikle kısa bir açıklamadır (Balkan ve Kahyaoğlu, 2018: 495). Yapılan araştırmalar vizyon ifadelerinde yer alan kelime sayısı ile ilgili bir standardın olmadığını göstermektedir. Çeşitli düşünürler vizyon ifadelerinin uzunluğunun bir paragraf veya bir paragraftan daha az, otuz-kırk kelime, bir yada iki cümle ya da iki yüz kelimedenden fazla olmaması gerektiğini belirtmektedir (Ocak ve Karabulut, 2017: 116). Kantabutra’ya göre “*özlük, netlik, gelecek odaklılık, istikrar, meydan okuma, soyutluk, arzu edilme ile ilham verme yeteneği bileşenlerinin bir bütün halinde vizyon ifadesinde bulunması*” gerekmektedir (Ayhün ve Köse, 2018: 533).

Vizyonun örgütlerin amaçlarını ve hedeflerini ifade eden en temel kavram olduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle, örgütün çalışanlarının duygu ve düşüncelerine bir seslenişidir. Vizyon ile örgüt içinde bulunduğu durumu net olarak ortaya koymalı ve gelecek için bir yol haritası çizmelidir. Çalışanlar hayatlarında büyük bir anlam ifade eden çalıştıkları örgütün değerlerini, amaçlarını, hedeflerini ve misyonunu bilmek isterler. Bu unsurlar ortak değerlere dayanan vizyonun temel unsurunu oluştururlar ve çalışanların başlıca motivasyon kaynaklarıdır (Kılıç, 2010: 89-90).

Misyon: Güncel Türkçe sözlükte misyon kelimesinin “görev” ve “amaç” anlamlarına geldiği belirtilmektedir (TDK, 2019). Örgüt açısından misyonun tarifini yapmak gerekirse “*örgüt çalışanlarına yön veren, anlam kazandıran ve örgütü rakiplerinden ayırt etmeye yarayan uzun dönemli görev veya amaçlar*” olarak ifade edilmektedir (Ocak ve Karabulut, 2017: 116). Misyon kelimesi örgütün varlık nedenini tanımlar. Örgütün hedefine ulaşmak için kullanacağı rotayı tanımlayarak örgütteki her fonksiyon için bir rehber gibi görev yapar. Misyon örgütün amacını ya da stratejik hedefini belirtmez, daha büyük bir amacı ifade eder. Bu sebeple süslü kelimelerle oluşturulan misyon ifadeleri yerine bu kavramla ilgili sağlam bir anlayışa sahip olunmalıdır (Kılıç, 2010: 90-91).

Kılıncı’ya (2010) göre literatürde misyon kavramını iş stratejisi terimleri, felsefe terimleri ve askeri terimlerle anlatan üç düşünce okuluna rastlanılmaktadır. Ancak her üç yaklaşımda pek çok eksiklikler içerdiği için bir çok yazar bu yaklaşımların birleştirilmesini istemiştir. Bu grupta değerlendirilebilecek yaklaşımlardan birisi de Ashridge modelidir (Kılıç, 2010: 90-91). Modele göre etkili bir misyon ifadesi dört önemli öğeyi içermelidir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 55):

1. **Amaç:** İşletmenin varoluş nedeni veya örgüt amacının özel bir şeklidir.
2. **Strateji:** Örgütün rekabetçi konumunu fark yaratan özelliklerini içerir.
3. **Değerler:** Şirket çalışanlarının inandığı hususlar, önem verdiği ilkeler ve önceliklerini içerir.
4. **Davranış Standartları:** Farklılık yaratan yeterlilik ve temel değerlere dayalı politikalar ve davranış kalıplarından oluşur.

İyi hazırlanmış bir misyonun amacı, örgüte sadece ekonomik getiri sağlamak değildir. İyi bir misyon aynı zamanda örgüt çalışanları arasında bir sinerji oluşturarak, örgütsel bağlılığın pekişmesine de yardımcı olacaktır. David’e göre ise iyi hazırlanmış bir misyonun özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Muslu, 2014: 155):

- “Misyona ifadesi, çok uzun cümlelerden oluşmamalı ve iki yüz kelimeyi aşmamalıdır.
- Misyona ifadesinde, örgüt hakkında pozitif düşünceleri ve duyguları ortaya çıkaracak ifadeler bulunmalıdır.
- Misyona ifadesi, şirketin başarılı olacağı izlenimini vermelidir”.

2.2.2.1.2 Amaç ve Hedefler

Örgütlerin misyonları amaçlar ve hedefler tarafından desteklenir. Misyona daha çok genel hususları ifade ederken, amaçlar uzun bir zaman sürecinde ulaşılmak istenen sonuçları gösterir. Hedefler ise daha belirli olan ve kısa vadede ulaşılmak istenen durumları ifade etmek için kullanılırlar (Arıkboğa, 2010: 118). Amaçlar için “*örgütsel faaliyetlerin yönünü belirleyen sonuçlar ve geleceğe ilişkin beklentiler*”; hedefler için ise “*bir örgütün sahip olduğu misyonu gerçekleştirmek veya icra etmek için başarmak veya ulaşmak durumunda bulunduğu sonuçlar*” tanımlamalarını kullanabiliriz (Şimşek ve Çelik, 2018: 37).

Amaç ve hedeflerin belirlenmesinde en önemli ilke, amaçların ölçülebilir olması, yapılacak faaliyetleri belirtmesi ve zaman boyutunun olmasıdır. İşletmenin stratejik amaçların belirlenmesi sayesinde daha alt birimlerin amaçların belirlenmesi sağlanacak ve sonuç olarak örgüte ait bir amaçlar hiyerarşisinin oluşması sağlanacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, amaçlar hiyerarşisindeki her birime ait amaçların bağlantılı olması ve bir bütün oluşturmasıdır. Bunun yanında örgüte ait stratejik amaçların gerçekleşebilmesi için öncelikle alt birimlerin amaçların gerçekleşmesi gerekmektedir (Koparal vd., 2013: 27).

Amaçların net ve anlaşılabilir şekilde belirlenmesinin gerek örgüt gerekse üst yönetim açısından pek çok faydası bulunmaktadır. Amaçları belirlemenin yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Arıkboğa, 2010: 118):

- Örgütün kendisini bulunduğu çevreye göre tanımlama şansına sahip olmasını sağlar.
- Örgütte bulunan karar alıcıların yönlendirilmesini ve kararların koordinasyonunu sağlar.
- Çalışanların moral ve motivasyonunu artırır.
- Örgütün performansını değerlendirecek standartların oluşmasını sağlar.

Amaçları temel ve özel amaçlar olarak ikiye ayırabileceğimiz gibi (Tunç, 2017: 98); üst yönetim tarafından ulaşılmak istenen “stratejik amaçlar”, fonksiyonel alan ve

bölümlerinin ulaşmak istediği sonuçları ifade eden “taktik amaçlar” ve bireylerden, çalışma grupları ve bölümlerden beklenen ölçülebilir sonuçları ifade eden “operasyonel amaçlar” olarak üçe de ayırabiliriz (Arıkboğa, 2010: 118).

Hedeflerden kasıt, örgütün fiili olarak gerçekleştirdiği faaliyetlerin kolaylıkla ölçümüne imkan sağlamak amacıyla misyonun somut olarak belirli terimlerle ifadesi (Şimşek ve Çelik, 2018: 37) olduğuna göre; operasyonel amaçlar ile kastedilenin örgütün hedefleri olduğunu söyleyebiliriz (Arıkboğa, 2010: 118).

Örgütlerin başarılı olabilmesinin koşulunun misyon ve vizyonuna uygun olarak amaçlar belirlenmesi ve her seviyedeki (taktik, operasyonel ve stratejik) amaçların da uyum içinde olması gerektiği yukarıda belirtilmiştir. Bu bakımdan etkili amaçların özelliklerini şu şekilde sayabiliriz (Arıkboğa, 2010: 119):

- Açık net ve ölçülebilirdir.
- Amaç belirleme sürecine çalışanların katılımı sağlanmıştır.
- Örgütün temel faaliyetlerini ve sonuçlarını kapsamaktadır.
- Örgütün uzun vadeli önceliklerini ortaya koymaktadır.
- Ulaşılması güç ancak gerçekçidir.
- Belirli bir zaman süresini kapsamaktadır.
- Ödüllerle ilişkilendirilmiştir.

2.2.2.2 Örgütsel Çatışma ve Problem Çözme

Örgütlerde çeşitli şekillerde (anlaşmazlık, kutuplaşma, sürtüşme vb.) ve çeşitli düzeyde gerçekleşen çatışmalar, farklı konularda meydana gelen problemler yöneticilerin zaman ve enerjilerinin büyük bir bölümünü tüketmektedir (Koçel, 2015: 757). Yöneticilerin görevi organizasyonda çeşitli bölüm ve kademelerde çalışan bireyleri organize ederek onları belli hedeflere yönlendirmek olduğuna göre, farklılıklardan doğan çatışmaları ve problemleri çözmekte yöneticilerin önemli görevlerinden biridir. Bu çalışmanın kapsamı bakımından, organizasyonlarda oluşan her türlü problem ve krizler ile onların çözüm yollarından bahsetmek yerine, kısaca örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalara değinilecektir.

2.2.2.2.1 Örgütsel Çatışma Kavramı

Günlük hayatımızın her aşamasında karşımıza çıkan “çatışma” kavramını en genel anlamı ile savaşımlardan, en dar anlamda ise kişilerden hoşlanmama gibi çeşitli durumları tarif etmek için kullanıyoruz. Yeryüzünde yaşayan bütün organizmalar çeşitli

ihtiyaçlarını gidermek için uğraş vermekte ve bu esnada çeşitli şekillerde engellenerek çatışmalar yaşamaktadır. İnsanı ele aldığımızda ise çatışma konusunu fizyolojik ihtiyaçlar kadar sosyo-psikolojik ihtiyaçların engellenmesi durumunda da görmekteyiz. Aslında çatışma kavramı bütün sosyal yapıların doğasında bulunmasına rağmen herkesin hemfikir olduğu evrensel bir tanımı bulunmamaktadır (Sökmen, 2013: 210).

Konumuz gereği çatışma kavramını bireysel değil örgütsel anlamda ele alacağımız için burada çatışma kavramının sözlük anlamı yerine organizasyon açısından ne ifade ettiğini belirtmek faydalı olacaktır. Güney (2012) literatürde yapılan çeşitli tanımları verdikten sonra örgütsel çatışmayı şu şekilde tanımlamaktadır: *“İş yaşamında kişi veya grupların kendi içlerinde, aralarında ya da işletmelerde, çeşitli sebeplerden kaynaklanan bir uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlık ve birbirine ters gelme, muhalefetlik şeklinde oluşan dinamik bir süreçtir.”* Yine örgütsel çatışma *“Bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına sebep olan olaylar”* şeklinde tanımlandığını görmekteyiz (Eren, 2014: 563)

Örgütsel davranış alanında ise çatışma ile ilgili “geleneksel”, “insan ilişkileri” ve “etkileşimci” olmak üzere üç değişik görüş bulunmaktadır. Birinci yani geleneksel görüşe göre, çatışma ister kişi ister örgüt için olsun daima zararlıdır ve ne şekilde olursa olsun mutlaka önlenmelidir. “Kapalı sistem anlayışını” esas alan bu görüşe göre engellenmeyen her çatışma örgüte mutlaka zarar verir. İkinci görüş olan insan ilişkileri görüşü ise tam aksini, yani çatışmanın örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan kaçınılmaz bir durum olduğunu ve örgüte yararlar sağlayabileceğini savunur. Açık sistem anlayışını savunan bu görüş, neo-klasik yönetim yaklaşımlarını esas almaktadır. Üçüncü görüş olan “etkileşimci yaklaşıma” göre örgütlerde verimliliğin ve performansın artırılması için mutlaka belirli seviyelerde çatışmaların olması gerekmektedir. Çatışmanın az yada hiç olmaması performansta azalmaya, çok şiddetli olması ise örgütsel faaliyetlerin etkili ve verimli yapılmasına engel teşkil edecektir. Günümüzde kabul edilen görüş ise çatışmanın “sosyal hayatın ayrılmaz bir parçası” ve “dinamik bir süreç” olduğu, bu sebeple ortadan kaldırılması yerine örgütsel başarıya katkı sağlayacak şekilde yönetilmesi gerektiğidir (Sığrı vd., 2017: 483-485).

Çalışmanın bu bölümünde çatışmanın türleri, nedenleri ve örgüt üzerindeki etkilerine değinildikten sonra güncel görüşe uygun olarak çatışmanın nasıl yönetileceği konusu incelenecektir.

2.2.2.2.2 Çatışma Türleri

Literatürde çatışma türleri çeşitli şekilde sınıflandırılmaktadır. Burada daha çok çeşitli sınıflandırılmalarda “örgütte ortaya çıkış yerlerine” (Sığrı vd., 2017: 490) yada “ taraflarına” göre (Güney, 2012: 300; Sökmen, 2013: 218; Koçel, 2015: 760) alt başlığı ile incelenen çatışma türleri ele alınacaktır.

Çalışmanın başında organizasyonların çeşitli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş belirli bölümlerden oluştuğunu ancak asıl unsurunun insan kaynağı olduğunu belirtmiştik. Ayrıca örgütlerde belli başlı görevleri yerine getirmek için örgüt yönetimince kurulan takımlar ve doğal yollarla oluşan çeşitli gruplarda bulunmaktadır. Yine örgütlerin çevresinde bulunan diğer örgütlerle de etkileşim içinde olduğunu biliyoruz. İşte örgütsel çatışma kavramı ile sadece insanlar arasındaki değil bütün bu yapılar arasındaki çatışmalar da kastedilmektedir. Bu durumda Örgütsel çatışmanın aşağıda sayılan dört türü olduğunu söyleyebiliriz:

Bireyler Arası Çatışmalar: Bireysel çatışma ile karar alma faaliyetine ikiden fazla kişinin dahil olması durumu kastedilmektedir. Bu şekilde bir çatışmanın başlıca sebepleri bireyler arasındaki amaç, yöntem, deneyim ve değer yargılarındaki farklılıklardır. Bu çatışmanın değişik bir şekli ise birey ve grup arasında yaşanan çatışmadır. Genellikle örgütün kendi mekanizmaları (işin yeniden tasarımı, çatışmaya neden olanın başka bir bölüme transferi yada işten çıkartılması vb.) ile çare bulunabilen çatışmalardır (Can vd., 2011: 421).

Gruplar Arası Çatışmalar: Gruplar arası çatışmalar benzer fiziki yada sosyal ortamda bulunan iki yada daha fazla grubun çatışması olarak tanımlanabilir. Örgütlerde en sık rastlanan çatışma türüdür. Genellikle aynı yöneticiye bağlı olan gruplar arasında yaşanmakla birlikte farklı bölüm ve birimlerdeki gruplarla da yaşanabilir. Bu çatışma türü bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflatmakta, gruplar arasındaki iletişim ve etkileşimi azaltarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini düşürmekte ancak grubun kendi iç dayanışmasını ve biz bilinci oluşumunu olumlu yönde etkilemektedir (Sökmen, 2013: 220).

Bölümler Arası Çatışmalar: Aynı örgüt içerisinde temel işlevleri yerine getirmekten sorumlu olan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı olan örgütsel bölümler arasında yaşanan çatışmalardır. Örneğin finans bölümü ve üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak ve zaman bulma konusundaki görüş ayrılıkları ya da personel

bölümünün terfi plan ve uygulamalarının diğer bölümler tarafından kabul görmemesi gibi konular bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir (Eren, 2014: 572).

Örgütler Arası Çatışmalar: Aynı iş kolunda bulunan ve aynı müşteri kitlesine hitap eden örgütler arasında yaşanan yıkıcı rekabetler bu türden çatışmaya girmektedir. Örgütlerin sahip olduğu faaliyet alanı aynı iş kolundaki örgütler tarafından daraltılır. Siyasal, ekonomik, teknolojik ve kültürel bir sistem olan örgütler bu daralmadan ve çevrelerindeki diğer etkileşimlerden olumlu yada olumsuz olarak etkilenirler (Tutar, 2016: 95). Örgütler ayrıca aynı iş kolunda olmayan değişik örgütlerle de çatışma yaşayabilir. Örneğin bir işçi sendikası ile bir işletme, işletmenin personel politikasındaki uygulamalarda anlaşamamaları nedeniyle çatışma yaşayabilirler (Eren, 2014: 572).

2.2.2.2.3 Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Çeşitli kaynaklarda çatışmanın nedenleri incelendiğinde, genellikle nedenlerin gruplandırılmaktan daha çok maddeler şeklinde sıralandığı görülmektedir. Sıgır vd. (2017) ise çatışma sürecini başlatan unsurların Tosi vd. tarafından “kişisel, durumsal ve örgütsel”, Vecchio tarafından ise “iletişimsel, yapısal ve davranışsal” özellikler olmak üzere üç kategoride sınıflandırıldığını belirtmektedir. Güney (2012) tarafından tespit edilen çatışma sürecini başlatan unsurlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Çatışma Sürecini Başlatan Unsurlar

Örgütsel Çatışma Sürecini Başlatan Unsurlar	
İş bölümü	Örgütsel yapının büyüklüğü
Fonksiyonel bağlılık	Denetim biçimi
Kaynak yetersizliği ve kaynaklar üzerinde söz sahibi olma	Yönetimsel belirsizlikler
Amaç farklılığı	Kişisel ve kültürel farklılıklar
Statü farklılığı	Ödüllendirme farklılıkları
Algılama yorumlama ve değerlendirme farklılığı	Sonuçlandırılmamış çatışmalar
İletişim engelleri	Yönetimin tutum ve davranışları

Kaynak: Güney, 2012: 303-305.

2.2.2.2.4 Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri

Günümüzde çatışmada etkileşimci yaklaşımın kabul gördüğü yukarıda belirtilmişti. Bu yaklaşıma göre çatışmanın verebileceği bazı zararlar olduğu gibi, iyi yönetildiği takdirde örgüte verebileceği çeşitli yararlar da bulunmaktadır.

Çatışmanın örgüt üzerindeki olumlu etkileri aşağıda verilmiştir (Güney, 2012: 305; Sökmen, 2013: 224; Eren, 2014: 574):

1. Çatışma sayesinde sorunların neler olduğu, kimlerden ve ne sebeple kaynaklandığının farkına varılır.
2. Taraflar kendini haklı göstermek için tüm yaratıcılıklarını ortaya koyarlar. Bu sayede yeni ve orijinal fikirler ortaya çıkar.
3. Çatışma sonucu bireyler kendini imkan ve kapasitelerini değerlendirme imkanı bulur.
4. Tarafsız kalan bireyler sorunların çözümü için düşüncelerini açıklamaya zorlanır.
5. Grup üyeleri arasındaki bağlar güçlenir.
6. Örgütsel çatışmalar, üretim kalitesinin artması, kişilerarası ilişkilerin gelişmesi ile örgüt yapı ve işleyişinde değişikliklere gidilmesini sağlayabilir.
7. Yöneticiler sürekli dikkatli ve dinamik kalacakları için yöneticilik yeteneklerinin gelişimine katkı sağlar.
8. Yeni amaç ve hedeflerin belirlenmesine yol açar.
9. Oluşabilecek büyük zararların önüne geçilmesini sağlar.
10. Çalışanların arasındaki iletişim kanallarının açılması sayesinde hızlı bilgi akışına olanak sağlar.

Çatışmanın örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini ise şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2012: 306; Sökmen, 2013: 224-225):

1. Çalışanların moral motivasyon ve ruh sağlığını olumsuz etkiler.
2. Çalışanların ve örgütün zaman ve emeği boşa harcanır.
3. Çalışanların arasında düşmanlık duygusu gelişmesine neden olur.
4. Taraflar kendi çıkarlarını sürekli ön planda tutmaya çalışır ve ekip ruhu zedelenir.
5. Çatışmada kaybedenler örgüte küserler. Verimlilikte düşüşe neden olur.
6. Örgütsel emek ve amaçlardan sapmalar oluşur.
7. Örgüt ikliminin olumsuzlaşmasına, ön yargıların ve politik davranışların ortaya çıkmasına sebep olur.
8. Sonuç olarak güçlü bir rekabet ve çatışma hem bireylerarası ilişkileri zorlaştırır, hem de performans ve verimliliği azaltarak örgüte zarar verir.

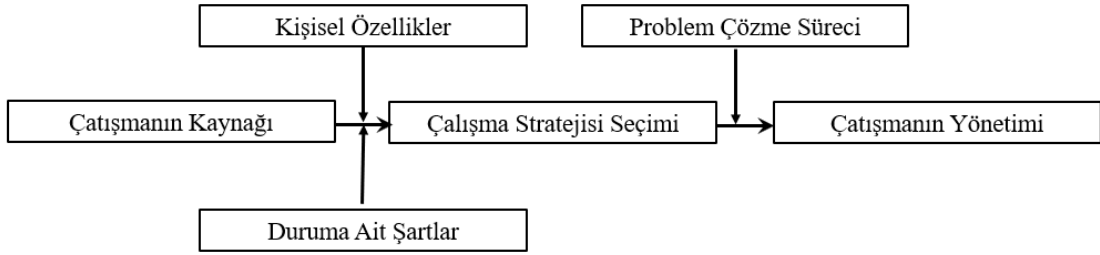
2.2.2.2.5 Örgütsel Çatışma Yönetimi

Çatışmanın örgüt için yararlı olduğunu belirten araştırmacıların çatışma sayesinde örgütün dinamizm kazanacağını ve çalışanların daha verimli olacaklarını söyledikleri yukarıda belirtilmişti. Ancak çatışmanın örgüt üzerindeki etkilerini sıralarken de çatışmanın örgüt için aynı zamanda zararlıda olacağını gördük. Bu durumda çatışmanın örgüt için faydalı mı yoksa yararlı mı olacağını belirleyen şey çatışmanın yönetimi olacaktır.

Çatışmayı yönetmek ile çatışmayı çözmek kavramlarının karıştırıldığı, hatta bazen birbirinin yerine kullanıldıkları görülmektedir. Çatışma yönetimi ile “örgütte her düzeyde meydana gelen çatışmaların, gruplara ve örgüte zarar vermesini önlemek amacıyla sorunlara yaratıcı ve yapıcı çözümler sunulması” (Sığı vd., 2017: 494) kastedilmektedir. Çatışmayı çözüme yaklaşımını benimseyenler ise her durumda çatışmayı bitirmenin en doğru karar olduğunu savunmaktadır. Her iki kavram arasında aşağıda sıralanan bazı farklılıklar bulunmaktadır (Sökmen, 2013: 225):

- Çatışmanın çözümlenmesi çatışma yönetiminin bir şeklidir. Çatışmayı sonlandırmaya içinde bulunulan durumu değerlendiren yönetici karar verir.
- Çatışmayı çözüme, çatışmanın tamamen ortadan kalkmasını savunurken, çatışmayı yönetme yeterli seviyede bir çatışmanın örgüt için her zaman verimliliği artırıcı bir etken olarak görülür.
- Çözümlemede amaç çatışmayı bitirmek yada en azından minimize etmekken, çatışma yönetiminde örgütsel başarı için çatışmanın miktarı bazen azaltılıp bazen arttırılabilmektedir.

Örgütlerde çatışma yönetimi konusunda “Blake, Shepard ve Mouton’un Çatışma Modeli”, “Çatışma Analiz ve Çözümünde Johari Penceresi”, “Thomas’ın Çatışma Yönetimi Modeli” ve “Rahim’in Çatışma Yönetimi Modeli” gibi pek çok model kullanılmaktadır (Sökmen, 2013: 226-232). Bütün modellerin farklılıklarına rağmen ortak noktalarını içeren bir model Şekil 8’dir. Modele göre kişisel özellikler ve duruma ait şartlar çatışmanın kaynağını oluşturmakta, çatışma belirlendikten sonra çatışma yönetiminin stratejisi seçilmekte, anılan stratejinin uygulamaya başlanması ile birlikte problem çözme süreci yaşanmakta ve sonuç olarak çatışmanın çözümüne ulaşılmaktadır (Sığı vd., 2017: 494).



Şekil 8. Çatışma Yöntemi Modeli

Kaynak: Sığı vd., 2017: 494.

Yukarıda belirtilen modeller daha sonra pek çok düşünür tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş ve pek çok farklı yaklaşım tanımlanmıştır. Örneğin Reitz çatışma çözümünde yönetimin tutumunu “karışmama yaklaşımları” ve “müdahaleci yaklaşımlar” olarak iki gruba ayırarak incelemektedir. Bu teknikler Eren (2014) tarafından karışmamadan müdahaleciye doğru “Bilmemezlikten Gelme”, “Geciktirme”, “İnandırma”, “Yumuşatma”, “Kura Çekme”, “Sorun Çözme”, “Hakemin Yargısı”, “Politik”, “Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme”, “Oylama”, “Çatışmanın Etkilerini Değerlendirme”, “Meşgul Etme”, “Yeni Olanaklar Bulma”, “Örgütsel Önlemler Alma” şeklinde sıralanmaktadır.

Benzer şekilde Robbins ve Judge (2013) çatışma yönetim tekniklerini “Çatışma Çözümleme Teknikleri” ve “Çatışmayı Teşvik Eden Teknikler” olarak ikiye ayırmaktadırlar. Onların esas aldığı kriter ise “çatışmanın işlevsel olmaması” ve “çatışma seviyesinin düşük olması” durumlarıdır. İlk durumda çatışmanın büyümesini engellemek için yönetimin müdahalesi gerekir. İkinci durumda ise tam tersine yönetimin çatışmayı teşvik etmesi ve şiddetini artırılması beklenir. Robbins ve Judge göre yöneticilerin çatışma seviyesini kontrol etmesini mümkün kılan çözümleme ve teşvik tekniklerinin listesi Tablo 12’de listelenmektedir.

Tablo 12. Çatışma Yönetim Teknikleri

ÇATIŞMA ÇÖZÜMLEME TEKNİKLERİ	
Problem çözme	Çatışma halinde olan tarafların problemi tanılama ve açık tartışma aracılığıyla çözümlenmek üzere yüz yüze görüşmesi.
Üst düzeyde amaçlar	Tarafların dayanışması olmadan gerçekleştirilmesi mümkün olmayan paylaşılan amaçlar yaratmak.
Kaynakların genişlemesi	Çatışmanın sebebi kaynakların kıtlığı ise (para, terfi, fırsatlar, ofis vb.) kaynakların genişletilmesi kazan-kazan çözümü yaratabilir.
Kaçınma	Çatışmanın baskılanması ya da çatışmadan kaçınılması.
Yumuşatma	Çatışan taraflar arasındaki farklılıkların önemini azaltırken ortak çıkarlara vurgu yapmak.
Uzlaşma	Çatışmanın tüm taraflarının değerli bir şeyden vazgeçmesidir.
Otoriter Emir	Yönetim çatışmayı çözümlenmek için biçimsel otoritesini kullanır ve isteklerini taraflara iletir.
İnsan değişkenini değiştirmek	İnsan ilişkileri eğitimi gibi davranış değiştirme tekniklerini kullanarak çatışmaya neden olan tutumları ve davranışları düzeltmek.
Yapısal değişkenleri değiştirmek	Biçimsel örgüt yapısını veya işleri yeniden tasarlayarak, transferlerle koordinasyon/pozisyonları yaratarak ve buna benzer çözümlerle çatışan taraflar arasındaki etkileşim motiflerini değiştirmek.
ÇATIŞMAYI TEŞVİK EDEN SİSTEMLER	
İletişim	Muğlak ve tehditkâr mesajlar kullanarak çatışma seviyesini arttırmak.
Dışarıdakileri gruba katmak	Mevcut üyelerden geçmişleri, değerleri, tutumları ve yönetim tarzlarından farklı olan çalışanları bu gruplara ilave etmek.
Örgütü Yeniden Yapılandırmak	Görev gruplarını yeniden düzenlemek, kural ve düzenlemelerde değişiklikler yapmak, karşılıklı bağımlılıkları arttırmak ve bu tarz yapısal değişiklikler yaparak mevcut durumu bozmak.
Şeytanın avukatını göreve getirmek	Eleştirel birini özellikle grubun çoğunluğu tarafından tutulan pozisyonun aksini savunması için gruba atamak.

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 462.

2.2.3. Örgütsel Etik

İş ahlakı ya da etiği kavramı günümüzün modern örgütleri için vazgeçilmez bir kavram haline gelmiştir. Baş döndürücü bir hızla değişimlerin yaşandığı günümüzde, örgütlerin bağlı kalması gereken kuralların başında ahlak kuralları gelmektedir. Değişime uyum sağlamak isteyen örgütlerinde iş ahlak kapsamında bazı düzenlemelere gitmeleri gerekmektedir (Güney, 2012: 17).

İş ahlakı ya da iş etiği konuları dendiğinde medyada genellikle çevre felaketleri, mali skandallar, rüşvet, taciz ve kirli bir takım olaylar akla gelmektedir. Gerçek ahlaksal olaylar ise bunlarla sınırlı değildir. Ahlaksal konular iş yaşamının her alanı ile ilgilidir ve insan faaliyetlerinin tamamına yakınında ahlaksal faaliyetler görülür. Örneğin dürüstlük ve adalet konusunda sorunlar yaşandığında ahlaksal davranışları gözlemleyebiliriz. Ahlaksal/etiksel değerler insanlara yardım etme ve zarar verme konularını içerir (Kırel, 2000: 67).

Etik ve ahlak kavramları literatürde bazen ayrı, bazen ise aynı anlamlara gelecek şekilde kullanılmaktadır. Bununla bağımlı olarak iş ahlakı ve iş etiği kavramları da birbirinin yerine kullanılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde öncelikle ahlak, etik, iş ahlakı ve iş etiği kavramları ele alınarak aralarındaki farklara kısaca değinilecek, daha sonra ise örgütsel ahlak konusuna çalışmanın amacına uygun olarak örgüt içindeki insan ilişkileri kapsamında değinilecektir.

2.2.3.1 Ahlak, Etik, İş Ahlakı ve İş Etiği Kavramları

Ahlak: Güncel Türkçe Sözlüğe göre “(1) Bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları, aktöre, sağtöre ve (2) huylar” şeklinde tanımlanmaktadır. Ahlak, insanın doğuştan getirdiği veya sonradan kazandığı birtakım davranış şekilleri, huylar, tavırlar ve manevi seviyesini belirten tanımlardır. Diğer bir deyişle ahlak için insanların toplum içinde uymak zorunda oldukları davranış kuralları diyebiliriz (Sökmen, 2013: 321) İonna Kuçuradi’ye göre ise ahlak “*kişilerarası ilişkilerde davranışlara ilişkin geçerli kılınmış çeşitli değer yargıları sistemleridir*”. Görüldüğü gibi ahlak için insanın toplumsal yanıyla ilişkili bir olgudur diyebiliriz (İyi ve Tepe, 2016: 7).

Etik: Güncel Türkçe Sözlükte (2019) etik kavramının“(1) töre bilimi, (2) çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, (3) etik bilimi ve (4) ahlaki, ahlakla ilgili” ifadeleri ile tanımlandığını görmekteyiz. Etik kelimesinin kökeni Yunanca “ethos” sözcüğüne dayanmaktadır. Anlamı “karakter” “huy” “gelenek ve görenek” olarak karşılanabilir (İyi ve Tepe, 2016: 7). Bir görüşe göre ise etik “*bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler, değerler ve standartlar sistemi*” olarak tanımlanmaktadır.

İş Ahlakı: Belli bir alanda işin yürütülmesi ve uygulanması için yararlı görülen kurallar ve davranış şekilleri şeklinde tanımlanabileceği gibi, bütün iş ilişkilerinde dürüstlüğü, güvenin, saygının ön plana çıkarılması ve adil davranılması olarak da ifade

edilebilmektedir. Genel olarak iş ahlakı kavramı ile genel ahlak kurallarının iş hayatında uygulanması kastedilmektedir (Gök, 2008: 8).

İş Etiği: Genel olarak iş yaşamındaki doğru ve yanlış davranışları kastetmek için kullanılmaktadır. İş yaşamına katılan bütün bireyler tarafından belirlenen davranışları değerlendirmeye yardımcı olan standartlar olarak da tanımlayabiliriz. Diğer bir deyişle iş etiği, iş dünyasının sağladığı imkanlar doğrultusunda sağduyulu bir şekilde doğru seçimler yapmamıza kılavuzluk eden ilke ve değerleri inceleyen bir disiplindir (Kolçak, 2016: 39). İş etiği ilkeleri, özellikle İKY alanındaki uzman ve yöneticilere yol göstermektedir (Gök, 2008: 7).

Yapılan tanımlardan sonra genellikle birçok kişi tarafından aynı anlamda kullanılan etik ile ahlak kavramlarının aslında birbirlerinden farklı olduklarını söyleyebiliriz. Ahlak ile iyi, kötü, doğru ve yanlışa ait ilkeleri belirtirken, insanların karar ve hareketlerini yönelten ve bunların bir ahlaki değere göre doğru ya da yanlış olduğunun değerlendirilmesi etik olarak tanımlanmaktadır. Her iki kavramda insanı erdemli davranışlara yönlendirmesine rağmen aralarında aşağıdaki farklar bulunur (Sökmen, 2013: 322-324):

1. Etik ahlakı da kapsayan daha geniş bir kavramdır.
2. Ahlak kuralları doğru ve yanlışı belirlerken, etik kavramı daha çok bir meslek veya gruba ait ilkeleri oluşturmaya çalışır.
3. Her zaman ve yerde geçerli olabilecek ahlak kuralları bulunmazken, etik kurallar evrensellik çabası içerisindedir.
4. Ahlaksal çabalar toplum içinde yaşayarak öğrenilir. Etik kuralları ise bireylerin öğrenmesi gereklidir.
5. Ahlak ilkeleri yazılı değilken; etik yazılı olan kurallar ve ilkeler oluşturmaya çalışır.
6. Evrensellik iddiasında olan etiğin bazı kuralları ahlak tarafından kabul edilemeyebilir.
7. Ahlakın yaptırımlarını ayıplama ve kınama oluştururken, etik kurallara karşı gelmek meslek ve gruptan dışlanma ile sonuçlanabilir.

İş etiği ve iş ahlakı arasındaki farklılıkları incelediğimizde; iş etiğinin hukuka, düşünmeye ve felsefeye dayalı davranış ilkelerini içeren, evrensel ve herkes için geçerliliği olan, iş yaşamındaki özel gruplar için belirlenmiş davranış kurallarını içeren soyut kavramlara dayalı bir özellik gösterdiğini; iş ahlakının ise, toplumdaki topluma

değişen bir nitelik gösteren, toplumdaki farklı grupların dinsel, cinsel, etnik kimliklerine göre değişen, yazılı olmayan ve insanlar arasında uyulması gereken kurallara işaret ettiğini söyleyebiliriz (Gök, 2008: 8). İş etiği ve iş ahlakı arasındaki farklılıklar Tablo 13'te gösterilmiştir:

Tablo 13. İş Etiği ve İş Ahlakı Arasındaki İlişki

Boyutlar	İş Etiği	İş Ahlakı
Çıkış noktası	Düşünme ve felsefe	Din ve dinsel inançlar
İçerik	Evrensel normlar	Gelenek ve görenekler
Referans	Hukuk felsefesi	Ahlak felsefesi
Nitelik	Genel, herkes için geçerli	Toplumdan topluma değişken
Kapsamı	Kurallar bütününe kapsar	Davranış ilkelerini kapsar

Kaynak: Gök, 2008: 9.

İş etiği ve iş ahlakı kavramlarının farklılıkları kadar ortak olan özellikleri de bulunmaktadır. Bunları, örgütsel ilişkileri düzenleme, karşılıklı güven oluşturma, bütünleştirme, kontrol etme, iş barışının geliştirilmesi, dürüstlük, saygı, eşitlik kavramlarının gelişiminin sağlanması olarak sıralayabiliriz (Gök, 2008: 8).

2.2.3.2 Örgütsel Etik ve Önemi

En genel anlamıyla örgüt, toplumsal bir gereksinimi karşılayabilmek için birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu toplumsal bir açık sistemdir. Örgüt bir çevre içinde faaliyet gösteren ve pek çok değişik alt sistemlerden oluşan bir bütündür. Toplum ile iç içe olan örgütlerin yaşadıkları çevreye zararının olmaması ve topluma zarar veren etkinlikleri de desteklememesi gerekmektedir. Diğer yandan iş yaşamında neyin yanlış neyin doğru olduğuna ait inançlar bazı örgütlerde ciddi sıkıntılar oluşturmaktadır. İşte bu aşamada mesleki etik ilkeleri, çalışanlara ve örgüte gerek içeride gerekse çevre olan ilişkilerde ahlaki bir çerçeve çizer. Bu çerçeve çalışanları etik ilkelere uymaya yönlendirerek örgüt kültürünü etkiler ve çalışanların gerçekleştirilmesi istenen davranışları tanımlar (Aydın, 2014: 185). Bu tanımlama da bizi örgütsel etik kavramına ulaştırır.

Örgütsel etik Sökmen (2013) tarafından “*yasal bir çerçevede çalışanlarda aynı tür davranışların yerleştirilmesini sağlayan, örgütün topluma karşı yerine getirmeyi üstlendiği hizmetleri gerçekleştirirken, bazı toplumsal sorumluluklarını da üstlenmesini ve yanlış yollara sapmamasını sağlayan ilkeler dizisi*” olarak tanımlanmaktadır.

Her türlü örgütün özellikle işletmelerin yaşaması ve başarısı için anahtar faktör olan etik kavramı, örgütler açısından birbirinden çok bağımsız olmayan dört düzeyde ele alınmaktadır. İlk düzey toplumdaki temel kurumlarla ilgili sorular soran "toplumsal"

düzezdır. İkinci düzey örgütün çevresi ile nasıl ilişki içinde olacaklarını belirleyen “çıkır grupları” düzeyidir. Etiğın üçüncü düzeyi örgütün çalışanları ile olan ilişkileri hakkında sorular sorar ve "iç politika" olarak adlandırılır. Etik konularının son düzeyi ise "kişisel" düzeydir. Burada, bir işletmede kişilerin birbirlerine nasıl davranmaları gerektiği kısaca bir örgütte yaşamın günlük konularının nasıl olması gerektiği konusunda sorular sorulur (Demir ve Songür, 1999: 161-162).

Hangi seviyede olursa olsun örgütlerdeki etik ilkelerin yasal bir çerçevede aynı tür davranışları yerleştirmek amacıyla kurumsallaştırılması gerekmektedir. Örgütler tarafından kurumsallaştırma faaliyetleri değişik yollarla yapılabilir. Bazı örgütler “toplumsal sorumluluk” adı verilen kurullar vasıtası ile etik konuların en üst düzeyde karar organına ulaşmasını sağlamayı amaçlarlar. İkinci bir metot, örgütün değer sistemini tanımlayan, örgütsel amaçları ortaya koyan ve bu ilkelere uygun kararlar alınmasını sağlamaya çalışan “örgütsel etik ilkelerin” geliştirilmesidir. Diğer bir yöntem ise çalışanların etik eğitim programlarına katılmaları yolu ile örgütsel etik değerleri sağlamaktır (Aydın, 2014: 185).

Örgütsel etiğın günümüzde önemli bir konu haline gelmesinin sebepleri Kolçak (2016) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

1. İşletmelerin uzun yıllar kar ve rasyonelliği ön planda tutarak, etik ilkeleri göz ardı etmesi,
2. İyi iş ve iyi ahlakın özdeş olduğunun anlaşılması,
3. Rekabetin şiddeti ve niteliğindeki değişim dolayısıyla toplumsal güvenin zedelenmesi,
4. Güven ve iş yaşamında değerlerdeki bozulmanın sonuçlarının ortaya çıkmaya başlaması.

Görüldüğü gibi örgütsel etik kavramı bireylerden örgütün çevresine değin geniş bir çerçevede kullanılmaktadır. Bu çalışmanın araştırma kısmında bireysel ve örgüt içinde yaşanan etik davranışlar ele alınacaktır. Sosyal sorumluluk ve çıkır grupları kapsamında tanımlanan etik davranışlar konuya bütünlük sağlamak açısından ele alınmaktadır.

2.2.3.3 Örgütsel Etiğın Özellikleri

Doğal ve sosyal denge içerisinde bulunan her oluşumun yapısı gereği bir takım özellikleri bulundurması gerekmektedir. Örgüt içerisinde gerçekleşmesi istenen etik ilkelerinde kendine has bazı özelliklerinin bulunması kaçınılmazdır. Bu özellikler madde başlıkları ile aşağıda sıralanmıştır (Kolçak, 2016: 41-45).

- Öğrenilebilir ve kazanılabilir olması,
- Paylaşılması ve kapsaması,
- İçselleştirilmesi,
- Davranış kalıpları içermesi,
- Referans niteliği taşıması,
- Performans değerlendirme ve oto kontrol sağlaması.

2.2.3.4 Örgütlerde Etik Dışı Davranış Türleri

Çalışanların ve yöneticiler görevlerini yerine getirirken bazı etik kurallara uymaları gerekmektedir. Örgütte bulunan bütün bireylerin verdikleri kararlarda, eylem ve işlemlerinde, insan ilişkilerinde kaçınılmaları gereken etik dışı davranışlardan en yaygın olanlarını ayrımcılık, kayırma, rüşvet, ihmal, bencil davranışlar, yolsuzluk, sahte ve yanıltıcı belge düzenleme, zimmet, hakaret ve küfür, cinsel taciz, dogmatik davranma, bezdiri (mobbing) ve korkutma, dalkavukluk ve kötü alışkanlıklar olarak sıralayabiliriz (Sökmen, 2013: 331-333).

2.2.3.5 Etik Dışı Davranışların Nedenleri ve Sonuçları

Etik dışı davranış bireylerin, grupların ve örgütlerin, toplumun ve mesleğin iyi, güzel ve doğru saydığı etik kuralları ve ilkeleri terk ederek bu kurallar ve ilkelere aykırı davranmasıdır. Etik dışı davranışın sebepleri esas olarak çıkarıcılık ve kolaylıktır. İyi niyetli olmayan, görevini kötüye kullanan çalışanlar örgüt için büyük ölçüde tehlikeler oluştururlar. Etik dışı davranışlar bütün örgütlerde görülmekte olup yöneticiler bu davranışların ortaya çıkardığı sorunları çözmekle uğraşırlar (Sökmen, 2013: 333-334). Etik dışı davranışların belli başlı bireysel ve çevresel nedenleri Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Etik Dışı Davranışın Nedenleri

Bireysel Nedenler	Örgütsel Nedenler
Etik çıkmazlar (ikilemler)	Rekabet
Etik standartlardaki farklılıklar	Karşılıklı güvensizlik
Bencilik	Ücretlendirme
Etik davranışları farklı algılama	Etik davranışların esnetilmesi
Mesleki yetersizlik	Yasaların etkisi
	Geleneklerin etkisi

Kaynak: Sökmen, 2013: 334-337.

Etik dışı davranışların sonuçları ise Kolçak (2016) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Mesleki açıdan tükenmişlik ve özgüvenin yitimi,
2. Bireysel doyumsuzluk ve mutsuzluk,
3. Örgütsel ve mesleki bağların zayıflaması ve öz benliğin zarar görmesi,
4. İş kalitesinin önemsenmemesi,
5. Cinsel taciz.

2.2.4. Örgütsel İletişim

İletişim özelliği ne olursa olsun bütün örgütlerde her zaman var olmak zorunda olan faaliyettir. Çünkü iletişim olmadan insanlar örgüt içinde ilişki kuramaz ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olamaz (Sökmen, 2013: 195). Diğer bir deyişle çalışanların birbirini tanımaları, anlamaları, örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların çözülebilmesi için sağlıklı bir iletişime ihtiyaç vardır. Ayrıca iletişim eğitim faaliyetleri için de olmazsa olmaz bir öğedir. Çünkü çalışanlar örgüt içinde kendilerine gereken bilgi, beceri ve tutumları iletişim yolu ile öğrenmektedirler (Güney; 2012: 211).

Günümüzde örgütler hayatlarını dinamik bir çevre içerisinde sürdürmektedirler. Dinamik çevre ise örgütleri çevresi ile sürekli ilişki ve iletişim içinde olan açık sistemler şeklinde yapılanmaya zorlamaktadır. Örgütsel iletişim sayesinde örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması, örgütün bir düzen içinde işleyişi ve birimler arasında eşgüdüm sağlanması gerçekleşir. Kısaca iletişim örgütlerde tüm yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde kilit bir rol oynar (Tutar, 2016: 181).

2.2.4.1. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Anlamı

Örgütsel iletişimin kapsamı örgütün çevresiyle yaptığı iletişim ve halkla ilişkiler gibi çalışmalardan oluşur. Bu durum, örgütsel iletişimin sadece örgüt içerisinde bilgi alış verişini kapsamadığı daha fazla anlam içeren bir kavram olduğu sonucunu doğurur. Diğer bir deyişle örgütsel iletişim ile sadece örgüt içinde değil örgütsel amaçlarla örgüt dışında kurulan her türlü iletişim de kastedilmektedir (Tutar, 2016: 182). Nitekim Sökmen (2013) tarafından örgütsel iletişim “*örgütün işleyişini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, gerek onu meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ve birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan bir süreç*” olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel iletişim örgüt üyelerinin örgütsel amaçlarla kurdukları iletişimdir. Hiçbir örgüt kendini oluşturan sistemler arasında etkili bir iletişim kurmadan varlığını sürdüremez. İşlerin planlanması, çalışanların güdülenmesi, faaliyetlerin koordinasyonu

vb. faaliyetler iletişim sayesinde gerçekleşir. Örgütsel iletişim örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde çok önemli olan bir yardımcı fonksiyondur (Tutar, 2016: 182).

Örgütlerin kuruluş planları aynı zamanda iletişim düzeninin esaslarını belirleyerek kimin kiminle iletişim kuracağını, hangi konu hakkında kimin bilgi toplayacağını belirler. Örgütün biçimsel yapısı ve iletişim planı ile yönetim planı arasında yakın bir ilişki vardır. Ancak iletişim sadece biçimsel kanallar üzerinden yapılmaz, önceden kestirilemeyen doğal kanallar üzerinden biçimsel olmayan bir iletişim süreci daha devam eder (Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2016: 160-162).

Geçmişte yöneticiler kuruluş planının ve emirlerin dışında iletişim yapma eğiliminde değilken günümüzde yukarıda belirtildiği gibi iletişimin kapsamı çok genişlemiştir. Nelerin iletileceğini ve nelerin iletilmeyeceğini saptamak bile başlı başına bir problem olmaktadır. İletişim yolu ile her şeyi ilgililere ileten bir yönetici iletişim kanallarını tıkayabileceği gibi, gizli tutulması gereken konuları açıklayarak örgütsel sırların açığa çıkmasına da sebep olabilir (Can vd., 2011: 363).

2.2.4.2. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgütlerde görevler ne denli iyi düzenlenmiş, iş tanımları ne kadar iyi tanımlanmış olursa olsun çalışanlar arasında iletişim olmadığı sürece eşgüdüm ve yöneltme gibi fonksiyonlar yerine getirilemez. Çalışanların örgüt hakkında bilgi alması ve kendi taleplerini iletmeleri hep iletişim yolu ile sağlanır. Kısaca başarılı bir yönetim için iletişim gereklilikten daha çok bir zorunluluktur (Tutar, 2016: 182).

İletişimin belli başlı işlevlerini bilgilendirme, denetleme, yönlendirme, bilgi verme, eğitime, motive etme, toplumsal ilişki kurma, sorun çözme ve kaygı azaltma, eğlendirme, uyarma ve gerekli rolleri üstlenme olarak sıralayabiliriz. Bu durumda örgütsel iletişim sayesinde çalışanları bilgilendirmek, toplumsallaştırmak, güdülemek, eğitmek, ikna etmek, bilgi aktarmak ve onlara beceri kazandırarak aralarında eşgüdüm sağlamak mümkün olur. Scott ve Mitchell'e göre örgütsel iletişimin dört ana fonksiyonu kontrol, güdüleme, duyguların ifade edilmesi ve bilgi iletmedir. Özetle örgütsel iletişim çalışanların örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütle özdeşleşmeleri için etkili bir araçtır (Tutar, 2016: 183-184).

2.2.4.3. Örgütsel İletişimin Türleri

Örgütlerde iletişimin kişiler arası, örgüt içi, örgüt dışı ve örgütler arası olmak üzere farklı biçimleri bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde örgüt içi iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan olarak iki gruba ayrılmaktadır. Biçimsel iletişim örgütlerde kuruluş planlarına uygun olarak önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde gerçekleşir. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanlar arasında resmi yolları kullanmadan doğal yollardan oluşan iletişimdir. Yine biçimsel iletişim dikey (aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya), yatay, çapraz ve dışa dönük olarak dört farklı şekilde kategorize edilmektedir. Aşağıda önce biçimsel sonra biçimsel olmayan iletişim türleri özet olarak verilecektir.

Dikey İletişim: Dikey iletişim örgütlerde alt ve üst kademeler arasında kurulan iletişimdir. Dikey iletişim örgütün hiyerarşisine göre hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya kurulur.

Yukarıdan aşağıya iletişim en üstteki yöneticiden en alttaki çalışana kadar iner ve resmi olduğu kadar gayri resmi yollarla da kurulabilir. Örgütlerde en sık kurulan iletişim türüdür. Bu iletişim türünün amacı astlara bilgi verme, onları örgütün amaç ve politikaları hakkında bilgilendirmektir. Bu maksatla notlar, mektuplar, süreli yayınlar, eğitim ve iş alma dokümanları, sağlık ve güvenlik politikası dokümanları, ortak danışmanlık ve diğer komiteler ile ilgili bilgiler, toplantılar ve toplantı tutanakları, seçim görüşmeleri ve disiplin görüşmeleri ile ilgili bilgi ve belgeler kullanılır (Tutar, 2016: 188-189).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, alt kademelerin üst kademelere bilgi vermesi ve taleplerini iletmesi maksadıyla kurulur. Bu maksatla gelişme raporları, teklifler, açıklamalar ve kararlar için gerekli bilgileri içeren belgeler kullanılır. Aşağıdan yukarıya iletişimde alt kademedekilerin mesajları orta kademedeki bulunan yöneticiler tarafından filtrelenir. Bu durumda bazı mesajlar olumsuz kanaatlere sebep olabileceği sebebiyle engellenebilir. Bu durumda anket, oylama ve şikayet gibi mekanizmalar ile iletişimde kısa devre kurulabilir (Tutar, 2016: 188-189).

Yatay İletişim: Yatay iletişim örgütte aynı kademede bulunan birimler arasında faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlamak amacıyla yapılan iletişimdir. Özellikle büyük örgütlerde aşırı işbölümünün oluşması sebebiyle yatay iletişim büyük önem kazanmaktadır. Yatay iletişimin gerçekleşmesini engelleyen çeşitli etmenler vardır. Bunları uzmanlaşma sebebiyle çalışanların örgüt yerine kendi bölümüne aidiyet duyması, bölümler arasında farklı teknik dillerin kullanılması ve aynı düzeydeki bölümler arasında doğal olarak var olan rekabet şeklinde sıralayabiliriz (Can vd., 2011: 366).

Çapraz İletişim: Farklı bölümlerdeki yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim kurulması durumunda çapraz iletişimden bahsettiğimizi söyleyebiliriz. Karmaşık ve çoğu kez uzun süren dikey iletişimin sakıncalarını ortadan kaldırarak zaman kazanmak amacıyla kullanılır. Çapraz iletişim genellikle olağanüstü durumlarda kullanılır ancak bazen olağan durumlarda da kullanılabilir. Bu durumda dikkat edilmesi gereken husus sadece belli konularda bilgi alışverişi yapmak olmalıdır. Bilgi alışverişi dışında yöneticilerin başka bölüm çalışanlarına emir vermesi gibi durumların gerçekleşmesi durumunda örgütsel düzende bozulmalara sebep olur. Belirtilen sebeple, örgütlerde ilke olarak zorunlu olmadıkça çapraz iletişimden kaçınmak gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2016: 168-169).

Dışa Dönük İletişim: Örgütlerin diğer örgütlerle ve çeşitli toplum kesimleri ile kurdukları iletişim türüdür. Sürekli değişen çevre koşulları içerisinde her örgütün hayatını sürdürmek amacıyla etrafındaki değişime ayak uydurması gerekmektedir. Dışa dönük iletişimin kurulmasındaki amaç bu uyum sağlama faaliyetine hizmet etmektir. Dışa dönük iletişim sayesinde toplumun değişik kesimleri ile bilgi alışverişi gerçekleşerek toplum ile örgütün bütünleşmesi sağlanır. Dışa dönük iletişimin diğer bir faydası da toplumda örgüt ile ilgili yerleşmiş olumsuz algıların ortadan kaldırılmasıdır (Sökmen, 2013: 198).

Biçimsel Olmayan İletişim: Biçimsel olmayan iletişim biçimsel iletişimi tamamlayan ve çalışanlar arasında kurulan gayri resmi iletişimdir. Biçimsel olmayan iletişim çalışanlar arasında öğle yemeğinde, öğle tatilinde, lokalde, işe gidip gelme esnasında vb. çeşitli şekillerde gerçekleşir. Bu iletişim türü örgütte gayri resmi olarak eşgüdüm ve işbirliğinin sağlanmasında, amaçların paylaşılmasında, sosyal dayanışmanın artırılmasında ve günlük sorunların çözülmesinde etkili ve yararlı olur. Çünkü örgütteki çalışanların katılımını sağlamak ve verimlerini arttırmanın en etkili yolu yüz yüze ilişkilere dayalı doğal ve sosyal bir iletişimdir. Kuşkusuz bu tür bir iletişimin olumlu olduğu kadar zararlı bazı yönleri de olabilir. Gayri resmi iletişim, dedikodu ve benzeri yollarla çeşitli olumsuz eleştiriler ve gerçek dışı bilgilerin yayılarak, örgütte karşı gruplar oluşmasına ya da üstler ile astlar arasında çatışma doğmasına sebep olabilir (Aytürk, 2010: 202).

2.2.4.4. Örgütsel İletişimi Olumsuz Etkileyen Faktörler

İletişim kanallarından kaynaklanan engeller bazen fiziksel ve teknolojik bazense sosyo-psikolojik nedenlere dayanmaktadır. Fiziksel engellerin tespit edilip ortadan kaldırılması sosyo-psikolojik engellere göre daha kolaydır. İletişimin bazı engelleri statü

ve pozisyon farklılıklarından oluşmaktadır. Bu durumda örgütsel hiyerarşinin kendisinin bir iletişim engeli olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca örgütlerin büyüyerek mekanik ve merkezi yapılara bürünmeleri, iletişim kanallarının daha dolambaçlı bir hal alarak iletişimi zorlaştırmasına sebep olmaktadır (Tutar, 2016: 188-189).

Örgütsel iletişimi engelleyen diğer faktörleri ise şu şekilde sıralayabiliriz: Bölümler arası anlaşmazlıklar, fiziksel uzaklık, zaman baskısı, mesleki dilde yaşanan farklılıklar, çalışanların kişisel özellikleri, yöneticilerin yetersiz bilgi aktarımı, yöneticilerin astlarıyla tam, açık ve net konuşmamaları, karşı tarafın doğru anlayıp anlamadığını bilmemek, dinleme yetersizliğinden doğan güçlükler, ifade açıklığının bulunmaması ve geri beslemeden doğan güçlükler (Aytürk, 2010: 203-205; Eren, 2014: 364-367; Tutar, 2016: 194-195).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın ilk bölümünde, günümüzde organizasyonların teknolojinin de etkisiyle hızla değişen bir dünyaya ayak uydurmaya çabaladığı; çevresine uyum sağlamak ve rakipleri ile mücadele edebilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları kolaylıkla temin edebildiği, ancak insan kaynağının en zor temin edilen kaynak olduğu, bu sebeple çalışanların eğitiminin organizasyonlar için hayati öneme haiz olduğu belirtilmiştir.

Klasik eğitim anlayışının “iş ile ilgili yetkinliklerin çalışanlara öğretilmesini”, geliştirmenin ise “çalışanlara gelecekte alacakları görevlere yönelik gerekli yeteneklerin kazandırılmasını” ifade ettiğini göz önüne aldığımızda, İKY kapsamında planlanan eğitim faaliyetlerinin daha çok bireysel gelişime yönelik olduğunu söyleyebiliriz. Bu görüş, bireylerin tek tek yeteneklerinin geliştirilmesi sayesinde bireylerin toplamından oluşan organizasyonların da gelişeceğini varsaymaktadır. Eğitimden sağlanan faydaların toplamı ise organizasyonun gelişimine katkı sağlayacaktır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde; özel sektör için “İKY Eğitimi”, “Çalışanların Eğitimi”, “Eğitim ve Geliştirme” kavramları kullanılırken kamu için daha çok “Hizmet İçi Eğitim (HİE)” kavramının kullanıldığı; yukarıdaki görüşe uygun olarak eğitim sonucunda bireylerin kişisel olarak gelişimleri sayesinde moral, motivasyon ve performanslarında artış olacağı, bu sayede hem organizasyonlara hem de kendilerine fayda sağlayacağı sonuçlarına ulaşıldığı görülmüştür. Genel olarak eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucu elde edilen kazanımların sonuçları ile;

- İş tatmini,
- İş motivasyonu,
- İş gücü devir oranı,
- Görev performansı,
- Çalışan performansı,
- Çalışan memnuniyeti,
- Örgütsel bağlılık vb. konular arasındaki ilişkinin araştırıldığı tespit edilmiştir.

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin değişen çevreye uyum sağlamak için teknolojik sistemleri temin etmeleri, yapısal değişiklikleri uygulamaları ve çalışanlarına işe yönelik eğitim vermeleri yeterli olmamaktadır. Örgütler sosyo-teknik sistemlerdir ve

yaşayan organizmalara benzer. Bu sebeple örgütlerde yapılan bütün değişiklikler aynı zamanda örgüt üyelerinin ilişkilerini ve bu ilişkilerin temelinde yatan değer ve varsayımların da değiştirilmesini gerekli kılar. Dolayısı ile değişim, çevreye uyum ve rekabet için örgütün teknolojik gelişmesini, para ve kaynaklarını, işleyiş süreçlerini ve eğitim faaliyetlerini ayrı ayrı ele almak yerine örgütü bir bütün halinde ele almak diğer bir deyişle bir bütün halinde “örgüt kültürünü” ele almak gerekmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde ÖG ile geleneksel eğitim faaliyetleri arasındaki farklılıklara değinilmiş ve birbirlerinden düşünce ve uygulama olarak farklı oldukları belirtilmiştir. Literatür incelendiğinde geleneksel eğitimin yönetici yetiştirme ve geliştirmeyi de içeren ve örgütü bir bütün olarak daha etkili ve verimli bir hale getirmeye çalışan ÖG'nin bir ögesi olarak düşünülebileceğini söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle, geleneksel eğitim bireyleri eğitip teknik ve idari kabiliyetlerini geliştirmeyi amaçlayarak bireysel kazançlar üzerinden örgüte katkı sağlamaya çalışırken; örgüt geliştirmede amaç, kişilerarası ilişkileri (takımlar, çalışma birimleri, gruplar arası ilişkiler ve ast üst ilişkileri) geliştirerek örgütsel kabiliyetleri (haberleşme, problem çözme, çatışma yönetimi, yardım edici ilişkiler, iş birliği ve dayanışma) arttırmaya çalışmaktır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel sonuçlarına yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde “öğrenen örgüt oluşumu”, “örgütsel vatandaşlık”, “örgütsel güven” kavramları üzerinde çalışıldığı görülmektedir. ÖG konusunda yapılan çalışmaların sayısı ise çok kısıtlı olup daha çok belli organizasyonlarda yapılan örgüt geliştirme uygulamalarının incelenmesini kapsamaktadır.

Bu araştırmanın konusunu oluşturan eğitimin bireysel ve örgütsel sonuçlarına yönelik çalışmalar kısıtlıdır. Doğrudan aynı konuyu araştıran bir çalışma Hot (2017) tarafından yapılmış, ancak eğitimin sonuçları sadece “performans” konusuna odaklanmıştır.

Bu çalışmada, öncelikli olarak organizasyonlarda çalışan bireylerin İKY politikaları paralelinde kendilerine sağlanan eğitim olanakları, sosyal destek ve yönetici desteği konusundaki algı düzeyleri ve öğrenme motivasyonları ile eğitimin bireysel ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. İkinci olarak ise gerek çalışanların eğitime yönelik algılarında, gerekse eğitimin bireysel ve örgütsel sonuçlarında demografik özellikler kapsamında oluşan anlamlı farklılıkların analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

Eğitimin bireysel sonuçları ile İKY kapsamında planlanan geleneksel eğitimin amaçları, eğitimin örgütsel sonuçları ile ise ÖG ile hedeflenen kazanımlar

kastedilmektedir. ÖG konusunun pek çok farklı alt boyutu bulunmaktadır. Bu sebeple bu çalışmada ÖG'nin boyutları içerisinde araştırmanın konusu olan dört boyut ele alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtları

Araştırmanın ana kümesini merkezi İstanbul'da bulunan dayanıklı tüketim, tekstil ve cam sektörlerinde faaliyet gösteren özel bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma için söz konusu işletmenin seçilmesinde tüm grup çalışanlarına eğitim vermek amacıyla kendi bünyesinde kurulu bulunan "Eğitim Akademisi" etkili olmuştur. Akademi, iç eğitimler ve kurum dışı destekler ile tüm kademedeki çalışanların gelişim süreçlerine eğitim ve eğitim dışı araçlarla destek verilmekte olup ayrıca akademinin bünyesinde birde "Liderlik Okulu" bulunmaktadır.

Şirketin yaklaşık 1650 çalışanı bulunmaktadır. Yapılan görüşme sonucu işletmenin genel merkezindeki çalışanlara (270 kişi) online, başka bir şehirde bulunan ve dayanıklı tüketim malzemeleri üreten fabrikasındaki çalışanlara (1380 kişi) ise basılı anket, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile uygulanmasına karar verilmiştir. Bu durumda toplam 1650 kişiden oluşan ana kütle için 310 örneklem sayısının yeterli olacağı (Altunışık vd., 2010: 135) değerlendirilmiştir. Bu maksatla Eylül 2019 ayında fabrika çalışanlarına 150 adet basılı anket gönderilmiş, ayrıca kurumsal e-posta adresi bulunan çalışanlara işletme tarafından online anket formu iletilmiştir. Toplam örneklem sayısına ulaşıldığında online anketin sonlandırılacağı planlanmasına rağmen, ankete katılımın yetersiz kalması üzerine istenen sayıya ulaşılamamıştır. Kasım 2019 ayında online anketin tekrar e-posta ile yayınlanmasına rağmen yeterli katılım sağlanmamış, basılı ve online olarak toplam 214 adet anket sayısına ulaşılmıştır. 7 adet anket eksik doldurulduğu için değerlendirme dışı bırakılmış, araştırmadaki analizler 207 anket formu üzerinden yapılmıştır.

Yaygın kabul gören anlayışa göre 30'dan büyük 500'den küçük ve çalışmada kullanılan değişken sayısının (bu araştırmada 10 değişken bulunmaktadır) tercihen 10 katı ya da daha fazlası olan örneklem sayılarının birçok araştırma için yeterli kabul edilmesi (Altunışık vd., 2010: 135) sebebiyle ulaşılan anket sayısının araştırma için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Araştırmanın kısıtlılıklarını şu şekilde sayabiliriz:

1. Araştırmada veri toplama aracının doğru olduğu, verilerin toplandığı örneklemin ana kitleyi doğru temsil ettiği, ankete katılan çalışanların doğru ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.
2. Anket sadece İstanbul’da bulunan özel bir işletmede uygulanması sebebiyle mekânsal ve zamansal olarak kısıtlıdır.
3. Anketin uygulandığı işletmedeki beyaz yakalıların anket sorularına cevap vermekteki isteksizlikleri sebebiyle yeterli örneklem sayısına ulaşamamıştır.
4. Eğitimin örgütsel sonuçlarına yönelik ölçülen boyutlar kullanılan ölçek ile sınırlıdır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılacak verilerin toplanması hazırlanan bir anket formu ile yapılmıştır. Anket formu (Ek-1) dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara anketin amacını ve bilimsel bir araştırmada kullanılacağını belirten kısa bir açıklama ve müteakiben katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yarayan toplam 8 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde İKY eğitim ve geliştirme fonksiyonunun çalışanların algılama düzeylerine göre ölçülmesini sağlayan ölçekte 20 ifade bulunmaktadır. İfadeler Barlett (1999) tarafından geliştirilen ve geçerliliği pek çok araştırma ile kabul edilen; Tolay (2003), Aktuna (2007) ve Uygun (2015) tarafından da kendi araştırmalarında kullanılan 30 ifadeli “Eğitim Fonksiyonu Ölçeğinin” ilk 20 ifadesinden oluşmaktadır. Söz konusu ifadeler eğitim fonksiyonunun alt boyutları olan “yönetici desteği”, “öğrenme motivasyonu”, “eğitim imkanları” ve “çalışma arkadaşı desteğini” ölçmeye yöneliktir.

Anketin üçüncü bölümünde Barlett (1999) tarafından hazırlanan “İnsan Kaynağı Eğitimi” ölçeğinin son 10 ifadesi kullanılmıştır. Ölçeğin ikiye ayrılarak kullanılmasının amacı son 10 ifadenin eğitimin bireysel sonuçları olarak değerlendirilen “bireysel gelişim” ve “kariyer gelişimini” ölçmeye yönelik olmasıdır. Her iki bölümdeki ifadeler anketin hazırlanması esnasında tekrar gözden geçirilmiş, anlaşılır olmadığı ya da anlam eksikliği olduğu değerlendirilen ifadeler yeniden tanımlanmış ve ters yönlü olduğu değerlendirilen ifadeler ise olumlu olarak değiştirilmiştir.

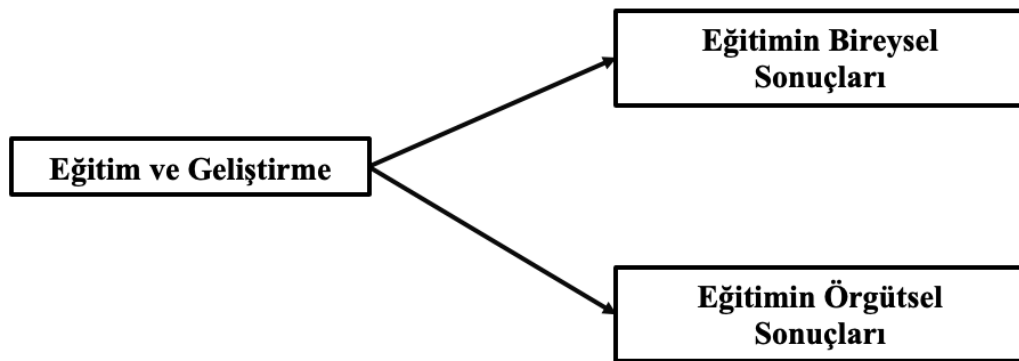
Anketin dördüncü bölümünde eğitimin örgütsel sonuçlarının etkisini ölçmek amacıyla 22 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Literatürde ÖG konusunda yeterli

sayıda çalışma yapılmaması, yapılan çalışmalarda kullanılan anketlerin sayısının çok kısıtlı olması ve ölçülmek istenen değişkenlerin bu çalışmanın konusu ile uyumlu olmaması sebebiyle genel kabul görmüş ve geçerliliği test edilmiş bir ölçek bulunamamıştır. Kullanılan ifadeler, Uçar (2007) tarafından geliştirilen ve kendi çalışmasında kullanılan “Yapı ve Süreçler Ölçeğinden” alınmıştır. Uçar çalışmasında 27 ifade kullanmış, ancak faktör analizi sonucu 2 ifadeyi iptal etmiştir. Kalan 25 ifade ise “toplam kalite anlayışı”, “motivasyon ve eğitim”, “iletişim”, “bilgi ve kaynak kullanımı”, “yönetime katma” ve “astlara güven (tek bir ifadeden oluşmaktadır)” olmak üzere altı boyuta ayrılmıştır. Söz konusu ölçek başka bir çalışmada kullanılmadığı için tespit edilen boyutların araştırmanın yapıldığı zaman ve mekan ile sınırlı olduğu, faktör analizi sonucu tespit edilen boyutların farklı işletmelerde ve araştırmalarda değişik şekilde gerçekleşebileceği değerlendirilerek; bu çalışmada aynı ölçeğin kullanılmasına, ancak mevcut ifadelerden bu çalışmanın amacına yönelik olmayanların çıkartılmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Uçar tarafından reddedilen 2 ifade göz ardı edilerek 27 ifade tekrar gözden geçirilmiş, 6 ifade iptal edilmiştir. Kalan 20 ifadenin anlatım şekilleri tekrar tanımlanmış, iki ifade farklı tanımlamalar yapılarak 4 ifadeye çıkartılmış ve toplamda 22 ifade ankete dahil edilmiştir.

Anket formunda kullanılan ifadelerde beşli Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Ankete katılan her bireyden soruları “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılmıyorum” ve “tamamen katılıyorum” şeklinde cevaplandırmaları istenmiştir. Seçeneklerin puanlaması 1, 2, 3, 4 ve 5 olarak belirlenmiştir.

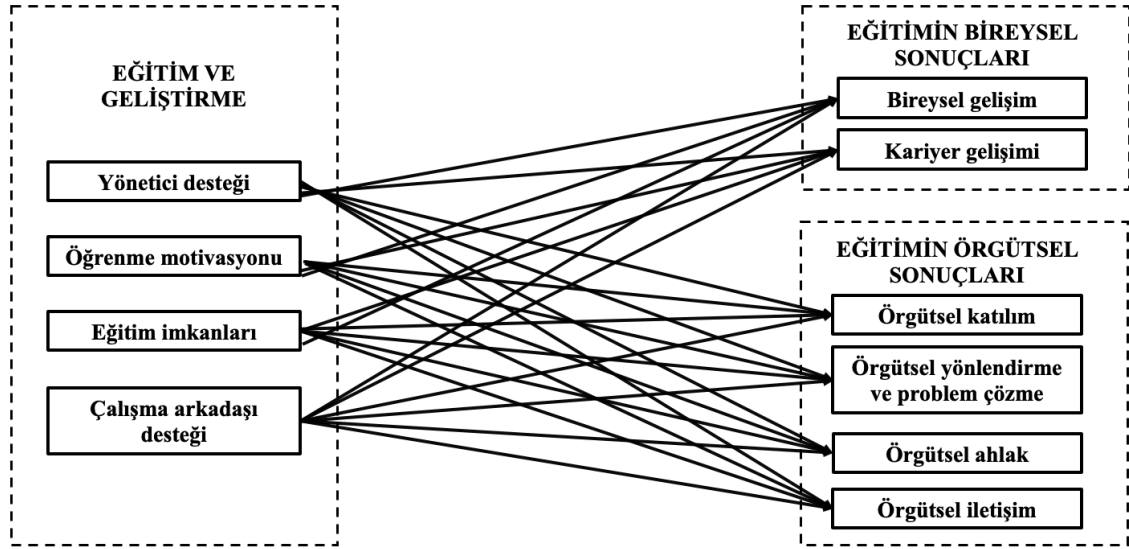
3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli İKY eğitim fonksiyonunun bireysel ve örgütsel sonuçlarının neler olduğu üzerine kurulmuştur (Şekil 9).



Şekil 9. Araştırmanın Basit Modeli

Araştırmanın basit modeline eğitim ve geliştirme fonksiyonu ile eğitimin bireysel ve örgütsel sonuçlarının alt boyutları eklenerek Şekil 10'da görülen araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 10. Araştırmanın Modeli

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amaç ve kapsamı, varsayımları ve geliştirilen model doğrultusunda aşağıda belirtilen hipotezler sınanacaktır.

H1: Çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları, eğitimden elde edilen bireysel kazançları pozitif yönde etkiler.

H1A1: Çalışanların eğitim için algıladıkları yönetici desteği ile bireysel gelişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1A2: Çalışanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile bireysel gelişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1A3: Çalışanlar tarafından algılanan eğitim imkanları ile bireysel gelişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1A4: Çalışanlar tarafından algılanan çalışma arkadaşı desteği ile bireysel gelişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1B1: Çalışanların eğitim için algıladıkları yönetici desteği ile kariyer gelişimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1B2: Çalışanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile kariyer gelişimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1B3: Çalışanlar tarafından algılanan eğitim olanakları ile kariyer gelişimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H1B4:** Çalışanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile kariyer gelişimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2:** Çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları, eğitimden elde edilen örgütsel kazançları pozitif yönde etkiler.
- H2A1:** Çalışanların eğitim için algıladıkları yönetici desteği ile örgütsel katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2A2:** Çalışanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile örgütsel katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2A3:** Çalışanlar tarafından algılanan eğitim imkanları ile örgütsel katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2A4:** Çalışanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile örgütsel katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2B1:** Çalışanların eğitim için algıladıkları yönetici desteği ile örgütsel yönlendirme ve problem çözme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2B2:** Çalışanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile örgütsel yönlendirme ve problem çözme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2B3:** Çalışanlar tarafından algılanan eğitim imkanları ile örgütsel yönlendirme ve problem çözme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2B4:** Çalışanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile örgütsel yönlendirme ve problem çözme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2C1:** Çalışanların eğitim için algıladıkları yönetici desteği ile örgütsel etik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2C2:** Çalışanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile örgütsel etik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2C3:** Çalışanlar tarafından algılanan eğitim imkanları ile örgütsel etik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2C4:** Çalışanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile örgütsel etik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2D1:** Çalışanların eğitim için algıladıkları yönetici desteği ile örgütsel iletişim ve problem çözme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2D2:** Çalışanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile örgütsel iletişim ve problem çözme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2D3:** Çalışanlar tarafından algılanan eğitim imkanları ile örgütsel iletişim ve problem çözme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2D4 Çalışanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile örgütsel iletişim ve problem çözme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Araştırma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Araştırmanın bu bölümünde yapılan anketlerden elde edilen verilerin analizlerine yer verilecektir. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde IBM SPSS Statistics 22 paket programı kullanılmıştır.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlara yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi ile çalıştığı kurumda yönetici olup olmadığı, pozisyonu, bölümü ve kaç yıldır çalıştığı olmak üzere toplam sekiz kişisel özelliğini ölçen soru yöneltilmiştir. Alınan cevapların frekans dağılımları ve yüzdeleri Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Kişisel Özellik	Frekans (n)	Yüzde (%)	İşletme ile İlgili Özellik	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş			Yöneticilik görevi		
18-27	59	28,5	Evet	58	28,0
28-37	106	51,2	Hayır	149	72,0
38-47	35	16,9	Kurumdaki pozisyon		
48 ve üzeri	7	3,4	İşçi	104	50,2
Cinsiyet			Uzman	48	23,2
Kadın	41	19,8	Sorumlu	44	21,3
Erkek	166	80,2	Yönetici	11	5,3
Medeni Durum			Kurumdaki bölüm		
Bekar	64	30,9	Üretim	133	64,3
Evli	143	69,1	Pazarlama	21	10,1
Eğitim düzeyi			Lojistik	18	8,7
İlköğretim	36	17,4	İKY	6	2,9
Lise	71	34,3	İhracat	6	2,9
Yüksekokul	19	9,2	Diğer	23	11,1
Üniversite	72	34,8	Çalışma süresi (yıl)		
Yüksek lisans	9	4,3	1-5	136	65,8
			6-10	39	18,8
			11-15	22	10,6
			16 ve üzeri	10	4,8
Toplam	207	100	Toplam	207	100

Yukarıdaki tabloya göre ankete katılan çalışanların %28,5’i (59 kişi) 18-27 yaş aralığında, %51,2’si (106 kişi) 28-37 yaş aralığında, %16,9’u (35 kişi) 38-47 yaş aralığında ve %3,4’ü (7 kişi) 48 yaş ve üzerindedir.

Katılımcıların %19,8'i (41 kişi) kadın, % 80,2'si (166 kişi) erkektir. Erkek çalışan yüzdesinin yüksek olmasında anketlerin çoğunluğunun emek yoğun çalışılan üretim tesisinde yapılmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca katılımcıların %30,9'u (64 kişi) bekar, % 69,1'i (143) kişi ise evlidir.

Ankete katılan bireylerin eğitim durumları incelendiğinde, lise ve üniversite mezunlarının oranının daha fazla ve birbirlerine eşit olduğu görülmektedir. Verilen cevaplara göre katılımcıların %17'4'ü (36 kişi) ilköğretim, %34'3'ü (71 kişi) lise, %9'2'si (19 kişi) yüksekokul, %34'8'i (72 kişi) üniversite ve %4'3'ü (9 kişi) yüksek lisans mezunudur. Ankete katılanların arasında doktora yapmış çalışan bulunmamaktadır.

Çalışılan kuruma yönelik özelliklerin ilki incelendiğinde, 58 kişinin (%28) yönetici pozisyonunda çalıştığı ve kendisine bağlı en az bir astının olduğu görülmektedir. Katılımcıları yaklaşık yarısı olan 104 kişi (%50,2) işçi statüsünde çalışmaktadır. Ankete katılanların diğer yarısını oluşturan 103 çalışanın ise 48'i uzman (%23,2), 44'ü sorumlu (%21,3) ve 11'i yönetici (%5,3) pozisyonunda bulunmaktadır.

Ankete katılan bireylerin kurumda çalıştığı bölümlerin dağılımı ise şu şekildedir: 133 kişi (%64,3) üretim, 21 kişi (%10,1) pazarlama, 18 kişi (%8,7) lojistik, 6 kişi (%2,9) İKY, 6 kişi (%2,9) ihracat ve 23 kişi (%10,1) diğer bölümler.

Son olarak ankete katılan çalışanların %65,8 (136) gibi büyük bir çoğunluğunun kurumda 1-5 yıldır çalıştığı görülmektedir. Anket uygulamasında basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanıldığı için bu sonucun çıkma sebebine yönelik olarak, işletmede kısa süredir çalışan personelin anketi doldurma konusunda daha istekli olması dışında bir değerlendirme yapmak mümkün görülmemektedir. Diğer katılımcılara yönelik sonuçlar incelendiğinde ise %18,8'inin (39 kişi) 6-10 yıldır, %10, 6'sının (22 kişi) 11-15 yıldır ve %4,8'inin (10 kişi) 16 yıl ve üzeri süreden beri işletmede çalıştığını söyleyebiliriz.

3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik "*bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir*". Güvenilir bir ölçek benzer şartlarda uygulandığı sürece devamlı olarak benzeri sonuçları vermektedir. Ölçek ne kadar güvenilir ise ondan elde edilen verilerde o derece güvenilirdir. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede "test-yeniden test", "alternatif formlar" ve "içsel tutarlılık" olmak üzere üç yaklaşım bulunmaktadır. Bu çalışmada içsel tutarlılık yaklaşımı kullanılacaktır (Altunışık vd., 2010: 122-123).

İçsel tutarlılık ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alfa olarak da bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve 1'e yaklaştıkça

güvenilirliği artar. Yapılan araştırmalarda bu değer en az 0,7 olması tercih edilmektedir (Altunışık vd., 2010: 124). Ayrıca güvenilirlik analizinde “madde-toplam puan” korelasyon değerlerine bakılır. Bu değer 0,00 ile 0,25 arasında olması durumunda ilişkinin çok zayıf olduğu değerlendirilir (Terzi, 2018: 25). Bu çalışmada “madde-toplam puan” korelasyon değeri (r) 0,25 ve daha düşük olan ifadeler değerlendirmeye alınmayacaktır.

Araştırmada kullanılan ifadelerin güvenilirliklerini belirlemek için öncelikle anketin tamamına Cronbach Alfa testi uygulanmış ve (α) değeri 0,962 olarak hesaplanmıştır. Bu değer anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Anketteki ifadeler incelendiğinde Eğitim Fonksiyonu Ölçeğinde bulunan 2 ifadenin (15- Çalışma arkadaşlarım eğitimi zaman kaybı olarak görürler ve 16- Eğitim programlarında mümkün olduğunca şey öğrenmeye çalışırım) madde-toplam puan korelasyon (r) değerinin 0,25’ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Ankette bulunan her üç ölçeğin güvenilirlik analizleri şu şekildedir:

- **Eğitim Fonksiyonu:** Ölçekte bulunan 20 ifadenin α değeri 0,879 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin yüksek bir güvenilirlik düzeyinde olduğu söylenebilir. 15 ve 16 numaralı ifadelerin madde-toplam korelasyon (r) değerleri bu hesaplamada da 0,25’ten küçük olduğu için analizden çıkartılmıştır. Yeniden hesaplanan α değeri 0,912 olarak bulunmuştur.
- **Eğitimin Bireysel Sonuçları:** Ölçekte bulunan 10 ifadenin α değeri 0,936 olarak yüksek bir güvenilirlik düzeyindedir. Madde-toplam korelasyon (r) değeri 0,25’ten küçük olan ifade bulunmamaktadır.
- **Eğitimin Örgütsel Sonuçları:** Ölçekte bulunan 22 ifadenin α değeri 0,957 olarak yüksek bir güvenilirlik düzeyindedir. Madde-toplam korelasyon (r) değeri 0,25’ten küçük olan ifade bulunmamaktadır.

3.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Faktör analizi, aralarında bağlantı bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasında bulunan ilişkilerin anlaşılması ve daha kolay bir şekilde yorumlanması amacıyla, daha az sayıdaki temel boyuta indirmeye yarayan analiz tekniğine verilen isimdir (Altunışık vd., 2010: 262). Bu araştırmada ölçeklerin yapısal geçerliliklerini hesaplamak amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır.

Faktör analizinin uygunluğunu göstermek amacıyla öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi yapılmıştır. KMO değeri için genellikle 0,5-1,0

arasındaki değerler kabul edilmekle birlikte araştırmacılar tarafından tatminkar olarak kabul edilen değer 0,7'dir (Altunışık vd., 2010: 266).

Araştırmada ölçeklerdeki boyutları tespit edebilmek maksadıyla ana birleşenler (principal components) yöntemi ve direct oblimin rotasyonu kullanılmıştır. Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer (eigenvalue) istatistiği seçilmiş ve değer olarak 1'den büyük olanlar kabul edilmiştir. Faktör yük kesme değeri olarak kabul edilen sınır ise 0,400'dür. Ayrıca tüm korelasyonların anlamlılıklarını tespit edebilmek maksadıyla Bartlett Küresellik Testinden faydalanılmıştır.

3.6.3.1 Eğitim Fonksiyonu Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Sonuçları

Eğitim fonksiyonu ölçeğine ait geçerlilik analizi sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16. Eğitim Fonksiyonu Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Matrisi: Faktörlerin Özdeğer ve Varyansları

Faktör No	Özdeğerler	Varyans%	Birikimli varyans %
1	7,019	43,871	43,871
2	2,424	15,150	59,021
3	1,345	8,407	67,428
4	1,216	7,602	75,029
KMO test değeri: 0,867			Barlett testi anlamlılık değeri: 0,000 $x^2= 2243,370$

Eğitim fonksiyonu ölçeğine ait KMO değeri 0,867 olarak hesaplanmıştır. Barlett testi anlamlılık değeri ($p = 0,000 / x^2=2243,370$; $p<0,01$) anlamlı çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda ölçek literatüre uygun olarak 4 faktöre ayrılmıştır. Bir ifade (10-Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımın beğenisini kazanmamı sağlar) 0,400'ün altında olduğu için, bir ifade ise (12-Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum) birden fazla faktöre dağılmasına rağmen aradaki farkın 0,1'den büyük olması sebebiyle iptal edilmiş; böylece güvenilirlik analizi esnasında iptal edilen iki ifade (15 ve 16) ile birlikte toplam 4 ifade analiz dışı bırakılmıştır. Kalan 16 ifade ile tekrar yapılan geçerlilik testi sonuçlarına ait faktör yükleri Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17. Eğitim Fonksiyonu Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi

İfadeler	Faktör ve Faktör Yükleri			
	1	2	3	4
EG.FNK.8-YD- Amirim işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olur.	,946			
EG.FNK.7-YD- Amirim yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek bir deneyim olduğuna inanır.	,918			
EG.FNK.5-YD- Amirim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.	,761			
EG.FNK.6-YD- Eğitime ihtiyaç duyduğum ve zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.	,711			
EG.FNK.9-YD- Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda amirimin bana yardımcı olacağına inanıyorum.	,605			
EG.FNK.19-ÖM- 19 Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.		,917		
EG.FNK.20-ÖM- 20 Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.		,902		
EG.FNK.18-ÖM- 18 Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya istekliyimdir.		,888		
EG.FNK.17-ÖM- Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.		,838		
EG.FNK.2-Eİ- Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.			,914	
EG.FNK.3-Eİ- Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar, çalıştığım kurum tarafından tespit edilir			,808	
EG.FNK.1-Eİ- Çalıştığım kurumda tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.			,551	
EG.FNK.4-Eİ- Çalıştığım kurumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.			,510	
EG.FNK.14-ÇAD- 14 Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarım bana yol gösterme konusunda isteklidirler.				,897
EG.FNK.13-ÇAD- Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.				,855
EG.FNK.11-ÇAD- Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum				,610

Tablo 17’deki bilgilere göre, eğitim fonksiyonu ölçeği ile ilgili yapılan faktör analizi sonucu ilk faktör “yönetici desteği” faktörüdür. Bu faktörde temel değişken “Amirim işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olur” ifadesidir (0,946). İkinci faktör “öğrenme motivasyonu” faktörüdür. Bu faktörde temel değişken “Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım” ifadesidir (0,917). Üçüncü faktör “eğitim imkanları” faktörüdür. Bu faktörde temel değişken “Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim” ifadesidir (0,914). Son faktör ise “çalışma arkadaşı desteği”

faktörü olup temel değişkeni “Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarım bana yol gösterme konusunda isteklidirler” ifadesidir (0,897).

3.6.3.2 Eğitimin Bireysel Sonuçları Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Sonuçları

Eğitimin bireysel sonuçları ölçeğine ait geçerlilik analizi sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18. Eğitimin Bireysel Sonuçları Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Matrisi: Faktörlerin Özdeğer ve Varyansları

Faktör No	Özdeğerler	Varyans%	Birikimli varyans %
1	5,891	65,455	65,455
2	1,515	16,833	82,288
KMO test değeri: 0,890			Barlett testi anlamlılık değeri: 0,000 $\chi^2= 1848,266$

Eğitimin bireysel sonuçları ölçeğine ait KMO değeri 0,890 olarak hesaplanmıştır. Barlett testi anlamlılık değeri ($p = 0,000 / \chi^2=1848,266$; $p<0,01$) anlamlı çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda ölçek literatüre uygun olarak 2 faktöre ayrılmıştır. Bir ifade (3-Eğitim programlarına katılmak amirimim beğenisini kazanmamı sağlar) 0,400’ün altında olduğu için analiz dışı bırakılmıştır. Kalan 9 ifade ile tekrar yapılan geçerlilik testi sonuçlarına ait faktör yükleri Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19. Eğitimin Bireysel Sonuçları Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi

İfadeler	Faktör ve Faktör Yükleri	
	1	2
EG.BİR.SON.6-KG- Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.	,967	
EG.BİR.SON.7-KG- Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.	,970	
EG.BİR.SON.10-KG- Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.	,811	
EG.BİR.SON.8-KG- Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.	,790	
EG.BİR.SON.9-KG- Eğitim programlarına katılmak kariyer planım hakkında bana daha iyi fikir verir.	,743	
EG.BİR.SON.1-BG- Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.		,986
EG.BİR.SON.2-BG- Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.		,943
EG.BİR.SON.5-BG- Eğitim programlarına katılmak işim ile ilgili bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.		,787
EG.BİR.SON.4-BG- Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.		,751

Tablo 19'daki bilgilere göre, Eğitimin Bireysel Sonuçları Ölçeği ile ilgili yapılan faktör analizi sonucu ilk faktör “bireysel gelişim” faktörüdür. Bu faktörde temel değişken “Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir” ifadesidir (0,967). İkinci faktör “kariyer gelişimi” faktörüdür. Bu faktörde temel değişken “Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur” ifadesidir (0,986).

3.6.3.3 Eğitimin Örgütsel Sonuçları Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Sonuçları

Eğitimin örgütsel sonuçları ölçeğine ait geçerlilik analizi sonuçları Tablo 20'de yer almaktadır.

Tablo 20. Eğitimin Örgütsel Sonuçları Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Matrisi: Faktörlerin Özdeğer ve Varyansları

Faktör No	Özdeğerler	Varyans%	Birikimli varyans %
1	9,541	53,008	53,008
2	1,462	8,123	61,131
3	1,070	5,946	67,077
4	0,943	5,236	72,314
KMO test değeri: 0,915			Barlett testi anlamlılık değeri: 0,000 $\chi^2= 2711,823$

Eğitimin örgütsel sonuçları ölçeğine ait KMO değeri 0,915 olarak hesaplanmıştır. Barlett testi anlamlılık değeri ($p = 0,000 / \chi^2=2711,823$; $p<0,01$) anlamlı çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda ölçek orijinal çalışmadan farklı olarak 4 faktöre ayrılmıştır. Orijinal ölçekte bulunan “iletişim” boyutunun aynı ifadeleri kapsayacak şekilde dördüncü faktörü oluştuğu; “yönetime katma” boyutunun ise kısmen birinci faktör içerisinde yer aldığı, diğer üç faktörün ise bu çalışmaya katılan bireyler tarafından farklı boyutlarda anlamlandırıldığı tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonucu, iki ifade (2-Birimimde çalışanlar diğer birimlerle düzenli olarak bilgi paylaşır ve 22-Kurumsal hedeflerin geliştirilmesi sorumluluğu bütün kademelere verilmiştir) hiçbir faktör grubu altında toplanmadığı için, iki ifade (11-Kararlar alınırken astların fikirleri alınır ve 12-Kararlar alınırken astların fikirleri uygulanır) ise uygun olmayan faktörler altında toplandığı için analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca 18 ifade ile tekrar yapılan geçerlilik testi sonucu dördüncü faktörün özdeğeri 0,943'e düşmüştür. Kalan 18 ifade ile tekrar yapılan geçerlilik testi sonuçlarına ait faktör yükleri Tablo 21'de gösterilmektedir.

Tablo 21. Eğitimin Örgütsel Sonuçları Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi

İfadeler	Faktör ve Faktör Yükleri			
	1	2	3	4
YAP.SÜR.7-ÖK- Amaçlar grup kararıyla tespit edilir.	,889			
YAP.SÜR.6-ÖK- Amaçlara ulaşmak için belirlenen adımlar düzenli olarak izlenir.	,872			
YAP.SÜR.8-ÖK- Hizmet verilen kişilerden düzenli olarak geri bildirim alınır.	,872			
YAP.SÜR.9-ÖK- Hizmet verilen kişilerden elde edilen geri bildirim, hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılır.	,802			
YAP.SÜR.5-ÖK- Çalışanlar, kendi işleriyle ilgili kararlara tam olarak katılmaktadırlar.	,739			
YAP.SÜR.4-ÖK- Kurumun bütününde ekip çalışması yapılır.	,668			
YAP.SÜR.15-ÖYPÇ- Kurumun amaçlarına karşı bir direnç yoktur.		,907		
YAP.SÜR.16-ÖYPÇ- Faaliyetlerimiz ile kurumun misyonu arasında güçlü bir ilişki vardır.		,688		
YAP.SÜR.17-ÖYPÇ- Çalışanlar, hizmet verilen kişilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini nasıl daha iyi karşılayacakları konusunda fikir alışverişi yaparlar.		,571		
YAP.SÜR.10-ÖYPÇ- Çalıştığım birim, kritik problemleri çözmek ve kriz durumunu azaltmak için planlar yapar.		,539		
YAP.SÜR.18-ÖYPÇ- Kurumda problemleri görmezden gelmek yerine çözülmeye çalışılır.		,491		
YAP.SÜR.19-ÖE- Kurumumuzda dürüstlüğe önem verilir.			,811	
YAP.SÜR.20-ÖE- Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine önem verilir.			,806	
YAP.SÜR.21-ÖE- Çalışanlar, kişisel etik ve değerlerden ödün verme konusunda baskı altında tutulmaz.			,476	
YAP.SÜR.3-Öİ- Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya iletişim serbesttir.				,810
YAP.SÜR.1-Öİ- Çalışanlar, amirleriyle iş ile ilgili konularda rahatça görüşebilir.				,628
YAP.SÜR.14-Öİ- Çalışanlar, iş alanına girmeyen konularda başka birim üyelerinin görüşlerini alır.				,470
YAP.SÜR.13-Öİ- Yöneticiler, değişik fikirlere sahip olan insanlarla iletişime açıktır.				,437

Tablo 21’deki bilgilere göre, eğitimin örgütsel sonuçları ölçeği ile ilgili yapılan faktör analizi sonucu ilk faktör “örgütsel katılım” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörde temel değişken “Amaçlar grup kararıyla tespit edilir” ifadesidir (0,889). İkinci faktör “örgütsel yönlendirme ve problem çözme” faktörüdür. Bu araştırmada katılımcılar örgütsel yönlendirme ve problem çözme boyutlarını tek boyut olarak anlamlandırmışlardır. Faktördeki ifadelerin birbirleri ile uyumlu olması sebebiyle iki konunun aynı boyutta yer almasında bir sakınca bulunmamaktadır. Bu faktörde temel değişken “Kurumun amaçlarına karşı bir direnç yoktur” ifadesidir (0,907). Üçüncü faktör “örgütsel etik” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörde temel değişken “Kurumumuzda dürüstlüğe önem verilir” ifadesidir (0,811). Dördüncü ve son faktörün adlandırılmasında

“örgütsel iletişim” tabiri kullanılmıştır. Bu faktörde temel değişken “Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya iletişim serbesttir” ifadesidir (0,810).

3.6.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Bulgular

Bu bölümde her üç ölçekte bulunan ve 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüş ifadelerle ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Likert Ölçeği; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır.

Tablo 22. Eğitim Fonksiyonu Ölçeğine Ait Temel İstatistik Değerler

N=207	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım kurumda tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.	3,5749	1,25526
Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.	2,9372	1,22313
Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar, çalıştığım kurum tarafından tespit edilir.	3,4444	1,16401
Çalıştığım kurumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.	3,5314	1,09177
Amirim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.	3,8261	1,10106
Eğitime ihtiyaç duyduğum ve zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.	3,9565	1,01591
Amirim yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek bir deneyim olduğuna inanır.	3,7150	1,01967
Amirim işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olur.	3,7826	1,00778
Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda amirim bana yardımcı olacağına inanıyorum.	3,7923	,98550
Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.	3,6425	,95416
Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.	3,8889	,83737
Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteklidirler.	3,8116	,92865
Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.	3,9179	,85219
Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya istekliyimdir.	4,0340	,87447
Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.	4,1546	,72759
Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.	4,1014	,86706

Tablo 22’de belirtildiği üzere eğitim fonksiyonu ölçeği ile ilgili ortalamalar 2,9372 ile 4,1014 değerleri arasında değişmektedir.

Tabloya göre en yüksek ortalamaya sahip ifadeler sırasıyla “Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım” (4,1456), “Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum” (4,1014) ve “Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya istekliyimdir” (4,0340) ifadeleridir. Buradaki bilgiler ışığında, katılımcıların eğitim faaliyetlerine katılmaya istekli oldukları ve öğrenme motivasyonlarının yüksek olduğu söylenebilir.

Ortalama değeri 3’ün altında olan tek ifade “Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim (2,9372) ifadesidir. Buna göre katılımcıların işletmede sahip olduğu eğitim imkanları konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığı söylenebilir. Ayrıca ölçekte bulunan 16 ifadeden 15’inin ortalamasının (3) üzerinde olması, katılımcıların eğitime yönelik algılarının olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Tablo 23. Eğitimin Bireysel Sonuçları Ölçeğine Ait Temel İstatistik Değerler

N=207	Ortalama	Standart Sapma
Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.	4,0676	,92183
Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.	4,0145	,97780
Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.	4,0242	,87821
Eğitim programlarına katılmak işim ile ilgili bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.	3,9709	,99223
Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.	3,3575	1,26864
Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.	3,3478	1,20870
Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.	3,7005	1,13512
Eğitim programlarına katılmak kariyer planım hakkında bana daha iyi fikir verir.	3,7488	1,11246
Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.	3,7246	1,12194

Tablo 23’te belirtildiği üzere eğitimin bireysel sonuçları ölçeği ile ilgili ortalamalar 3,3478 ile 4,0676 değerleri arasında değişmektedir.

Tabloya göre en yüksek ortalamaya sahip ifadeler sırasıyla “Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur” (4,0676), “Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.” (4,0242) ve “Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur” (4,0242) ifadeleridir. En düşük ortalamaya sahip ifadeler sırasıyla “Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur” (3,3478) ve “Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir”

(3,3575) ifadeleridir. Buradaki bilgiler ışığında, katılımcıların eğitimin bireysel olarak kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları, ancak eğitimin ücret, terfi vb. maddi getirisinin diğer faydalarından daha az etkili olacağını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 24. Eğitimin Örgütsel Sonuçları Ölçeğine Ait Temel İstatistik Değerler

N=207	Ortalama	Standart Sapma
Çalışanlar, amirleriyle iş ile ilgili konuları rahatça görüşebilir.	3,9179	,90200
Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya iletişim serbesttir.	3,7005	1,08706
Kurumun bütününde ekip çalışması yapılır.	3,6280	1,04361
Çalışanlar, kendi işleriyle ilgili kararlara tam olarak katılmaktadırlar.	3,4928	,92364
Amaçlara ulaşmak için belirlenen adımlar düzenli olarak izlenir.	3,5556	,95813
Amaçlar grup kararıyla tespit edilir.	3,4396	1,01684
Hizmet verilen kişilerden düzenli olarak geri bildirim alınır.	3,5169	,96966
Hizmet verilen kişilerden elde edilen geri bildirim, hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılır.	3,6184	,96253
Çalıştığım birim, kritik problemleri çözmek ve kriz durumunu azaltmak için planlar yapar.	3,6957	1,05625
Yöneticiler, değişik fikirlere sahip olan insanlarla iletişime açıktır.	3,6522	,99259
Çalışanlar, iş alanına girmeyen konularda başka birim üyelerinin görüşlerini alır.	3,5749	,93110
Kurumun amaçlarına karşı bir direnç yoktur.	3,7150	,94557
Faaliyetlerimiz ile kurumun misyonu arasında güçlü bir ilişki vardır.	3,8599	,88936
Çalışanlar, hizmet verilen kişilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini nasıl daha iyi karşılayacakları konusunda fikir alışverişi yaparlar.	3,7150	,98084
Kurumda problemleri görmezden gelmek yerine çözülmeye çalışılır.	3,8309	,91132
Kurumumuzda dürüstlüğe önem verilir.	3,9372	,91954
Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine önem verilir.	3,8068	,96610
Çalışanlar, kişisel etik ve değerlerden ödün verme konusunda baskı altında tutulmaz.	3,7874	,95696

Tablo 24'te belirtildiği üzere eğitimin örgütsel sonuçları ölçeği ile ilgili ortalamalar 3,4396 ile 3,9372 değerleri arasında değişmektedir.

Tabloya göre en yüksek ortalamaya sahip ifadeler sırasıyla “Kurumumuzda dürüstlüğe önem verilir” (3,9372), “Çalışanlar, amirleriyle iş ile ilgili konuları rahatça görüşebilir.” (3,9179) ve “Faaliyetlerimiz ile kurumun misyonu arasında güçlü bir ilişki vardır” (3,8599) ifadeleridir. En düşük ortalamaya sahip ifadeler sırasıyla “Amaçlar grup kararıyla tespit edilir” (3,4396), “Çalışanlar, kendi işleriyle ilgili kararlara tam olarak katılmaktadırlar” (3,4928) ve “Hizmet verilen kişilerden düzenli olarak geri bildirim alınır.” (3,5169) ifadeleridir. Ortalama değerler incelendiğinde en küçük ve en büyük

değer arasında anlamlı bir farkın olmadığı ve bütün ifadelerin ortalamasının katılıyorum (4) seçeneğine yaklaştığı görülmektedir. Katılımcıların eğitimin örgütsel olarak katkı sağlayacağına genel olarak katıldıkları, ancak bu faydaların gerçekleşme ihtimali konusunda çekimser kalmayı tercih ettikleri söylenebilir.

3.6.5. Hipotez Testleri

Kurulan hipotezler korelasyon ve regresyon analiz yöntemleri ile test edilmiştir.

3.6.5.1 Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülen iki değişken arasında var olan ilişki ve bağılıkların ölçülmesinde kullanılan bir yöntemdir. Korelasyon katsayısı (r) ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Artı (+) değer doğrusal bir ilişkiyi, eksi (-) değer ise ters yönlü bir ilişkiyi gösterir. Korelasyon ile sadece iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti ölçülebilir. İlişkinin türü ve özelliği hakkında bilgi edinilemez (Altunışık, 2010: 226-227).

Hesaplanan korelasyon katsayısı sınıflandırmaları şu şekildedir (Terzi, 2018: 25):

- 0- 0.25 Çok zayıf ilişki
- 0.26 - 0.49 Zayıf ilişki
- 0.50 - 0.69 Orta ilişki
- 0.70 - 0.89 Yüksek ilişki
- 0.90 - 1.0 Çok yüksek ilişki

Tablo 25. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Korelasyon Analizi

N=207		Eğitim ve Geliştirme	Eğitimin Bireysel Sonuçları	Eğitimin Örgütsel Sonuçlar
Eğitim ve Geliştirme	Pearson Katsayısı	1	,512**	,819**
	p		,000	,000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değerinin gösterildiği Tablo 25 incelendiğinde katılımcıların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları ile eğitimin bireysel sonuçları arasında pozitif yönde, 0,01 düzeyinde anlamlı ve orta seviyede ($r=0,512$); eğitimin örgütsel sonuçları arasında ise pozitif yönde, 0,01 düzeyinde anlamlı ve yüksek ($r=0,0819$) bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Ana değişkenler arasında yapılan korelasyon analizinin sonucu, ana hipotezlerimiz olan **H1** (Çalışanların eğitim ve

geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları, eğitimden elde edilen bireysel kazançları pozitif yönde etkiler) ve **H2** (Çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları, eğitimden elde edilen örgütsel kazançları pozitif yönde etkiler) hipotezleri için dayanak teşkil etmektedir. Hipotezler hakkında nihai kararı vermek için regresyon testi yapılacaktır.

Bu sonuçla eğitim ve geliştirme fonksiyonu ile bağımsız değişkenlerin alt boyutları arasındaki korelasyon sonuçları da önem kazanmaktadır. Tablo 26 ölçeklerin alt boyutları arasındaki korelasyonu göstermektedir.

Tablo 26. Eğitim Fonksiyonu Boyutları ile Eğitimin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlarının Boyutları Korelasyon Değerleri Tablosu

		Bireysel Gelişim	Kariyer Gelişim	Örgütsel Katılım	Örgütsel Yön.	Örgütsel Etik	Örgütsel İletişim
Yönetici Desteği	Pearson Katsy.	,365**	,442**	,645**	,673**	,621**	,616**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Öğrenme Motivasyonu	Pearson Katsy.	,503**	,338**	,351**	,387**	,378**	,369**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Eğitim İmkanları	Pearson Katsy.	,164*	,355**	,644**	,506**	,559**	,506**
	p	,019	,000	,000	,000	,000	,000
Çalışma Arkadaşı Desteği	Pearson Katsy.	,292**	,335**	,635**	,549**	,546**	,621**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.							
* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.							
N=207							

Tablo 26 incelendiğinde eğitim fonksiyonu ölçeğinin bütün boyutları ile eğitimin bireysel ve örgütsel sonuçları ölçeklerinin arasında pozitif yönde, 0.01 düzeyinde (eğitim imkanları ile bireysel gelişim arasında 0,05 düzeyinde) anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. En zayıf ilişki eğitim imkanları ile bireysel gelişim arasında ($r=0,164$), en yüksek ilişki ise yönetici desteği ile örgütsel yönlendirme ve problem çözme boyutları arasındadır ($r=0,673$). Bütün boyutlar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunun tespit edilmesi ana hipotezlerin yanında alt boyut hipotezleri için de regresyon testi yapılmasının uygunluğunu göstermektedir.

Korelasyon her ne kadar iki değişken arasındaki ilişkiyi gösterse de bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesini göstermemektedir. Belirtilen sebeple çalışmanın bundan sonraki bölümünde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama yüzdesini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılacaktır.

3.6.5.2 Regresyon Analizleri

Korelasyon analizi sonucunda çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları ile eğitimden elde edilen bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Anacak bağımlı değişken olarak eğitimden elde edilen sonuçlar, bağımsız değişken olarak eğitim ve geliştirme faaliyetleri seçildiği için aralarındaki ilişkinin özelliklerini regresyon yolu ile incelemek gerekmektedir. Regresyon metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla metrik değişken arasında bulunan ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2010: 230). Bu bölümde araştırmanın basit modelinin anlamlı olup olmadığı ortaya konacaktır. Bu maksatla öncelikli olarak eğitim ve geliştirme ile eğitimden elde edilen bireysel ve örgütsel sonuçların boyutları ayrı ayrı tek değişkenli regresyon analizine tabi tutulacaktır. Analizin yapılmasında “enter” yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 27. Eğitim Fonksiyonu ile Eğitimin Bireysel Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu)

ANOVA ^a						
	Model	Kareler Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Anlamlılık
1	Regresyon	40,368	1	40,368	72,742	,000 ^b
	Artık	113,764	205	,555		
	Toplam	154,132	206			

a. Bağımlı değişken: Eğitimin Bireysel Sonuçları

b. Tahmin edilen: Eğitim ve Geliştirme

ANOVA tablosundaki değerlere bakıldığında ($F=72,742$, $p<0,05$) anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle eğitimin bireysel sonuçlarını çalışanların eğitime yönelik algıları sayesinde tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo 28. Eğitim Fonksiyonu ile Eğitimin Bireysel Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analiz Modeli Sonucu

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Std. Sapma
1	,512 ^a	,262	,258	,74495

a. Tahmin edilen: Eğitim ve Geliştirme

Tablo 28'deki “R kare” değeri modele ilişkin bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmını açıkladığını göstermektedir. Modelin açıklama gücü 0,262'dir. Bu oran eğitimin bireysel sonuçlarına ait varyasyonun %26,2'lik kısmının çalışanların eğitime yönelik algıları ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Tablo 29. Eğitim Fonksiyonu ile Eğitimin Bireysel Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar ^a						
Model		Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,218	,304		4,008	,000
	Eğitim ve Geliştirme	,680	,080	,512	8,529	,000

a. Bağımlı değişken: Eğitimin Bireysel Sonuçları

Tablo 29’da eğitim ve geliştirme değişkenine ait B değeri 0,680’dir. Bunun anlamı: çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarındaki bir birimlik artış, eğitimin bireysel sonuçlarında 0,680 birim artışa sebep olmaktadır. Regresyon analizinde elde edilen değerler sonucunda **H₁** (Çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları, eğitimden elde edilen bireysel kazançları pozitif yönde etkiler) **hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 30. Eğitim Fonksiyonu ile Eğitimin Örgütsel Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu)

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Anlamlılık
1	Regresyon	68,1278	1	68,127	417,049	,000 ^b
	Artık	33,488	205	,163		
	Toplam	101,615	206			

a. Bağımlı değişken: Eğitimin Örgütsel Sonuçları

b. Tahmin edilen: Eğitim ve Geliştirme

ANOVA tablosundaki değerlere bakıldığında (F=417,049, p<0,05) anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle eğitimin örgütsel sonuçlarını çalışanların eğitime yönelik algıları sayesinde tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo 31. Eğitim Fonksiyonu ile Eğitimin Örgütsel Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analiz Modeli Sonucu

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Std. Sapma
1	,819 ^a	,670	,669	,40417

a. Tahmin edilen: Eğitim ve Geliştirme

Tablo 31'deki "R kare" değerine göre modelin açıklama gücü 0,670'dir. Bu oran eğitimin örgütsel sonuçlarına ait varyasyonun %67'lik kısmının çalışanların eğitime yönelik algıları ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Tablo 32. Eğitim Fonksiyonu ile Eğitimin Örgütsel Sonuçları Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar ^a						
Model		Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,373	,165		2,261	,025
	Eğitim ve Geliştirme	,883	,043	,819	20,422	,000

a. Bağımlı değişken: Eğitimin Örgütsel Sonuçları

Tablo 32'de eğitim ve geliştirme değişkenine ait B değeri 0,883'tür. Bunun anlamı: çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarındaki bir birimlik artış, eğitimin örgütsel sonuçlarında 0,883 birim artışa sebep olmaktadır. Regresyon analizinde elde edilen değerler sonucunda **H₂** (Çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları, eğitim ile elde edilen örgütsel kazançları pozitif yönde etkiler.) **hipotezi kabul edilmiştir.**

Çalışmanın bu bölümünde eğitim fonksiyonu ile eğitimin bireysel ve örgütsel sonuçlarının boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonuçları değerlendirilecektir.

Tablo 33. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Bireysel Gelişim Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ve ANOVA Tablosu

Model Özeti					ANOVA ^a	
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Std. Sapma	F	Anlamlılık
1	,532 ^a	,283	,268	,72143	19,894	,000 ^b

a. Bağımlı değişken: Bireysel Gelişim

b. Tahmin edilen: Yönetici Desteği, Öğrenme Motivasyonu, Eğitim İmkanları, Çalışma Arkadaşı Desteği

Tablo 33'teki "R kare" değerine göre modelin açıklama gücü 0,283'dir. Bu oran bireysel gelişim boyutuna ait varyasyonun %28,3'lük kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. ANOVA tablosundaki değerlere bakıldığında (F=19,849, p<0,05) anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 34. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Bireysel Gelişim Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar ^a						
Model		Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,409	,322		4,379	,000
	Yönetici Desteği	,195	,081	,202	2,401	,017
	Öğrenme Motivasyonu	,469	,077	,413	6,065	,000
	Eğitim İmkanları	-,062	,068	-,069	-,910	,364
	Çalışma Arkadaşı Desteği	,046	,082	,043	,564	,574

a. Bağımlı değişken: Bireysel Gelişim

Eğitim fonksiyonunun belirleyicilerinden yönetici desteği ($t=2,401$, $p<0,05$) ve öğrenme motivasyonunun ($t=6,065$, $p<0,05$) bireysel gelişim boyutuna pozitif yönde etkisi vardır. Eğitim imkanları ve çalışma arkadaşı desteği boyutları ise modele katkı sağlamamaktadır. Bu sebeple yönetici desteği ve öğrenme motivasyonunu ele alan **H1A1 ve H1A2 hipotezleri kabul edilmiştir**. Eğitim imkanları ve çalışma arkadaşı desteği boyutları $p<0,05$ anlamlılık düzeyini karşılayamadığı için **H1A3 ve H1A4 hipotezleri reddedilmiştir**.

Tablo 35. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Kariyer Gelişimi Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ve ANOVA Tablosu

Model Özeti					ANOVA ^a	
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Std. Sapma	F	Anlamlılık
1	,489 ^a	,239	,224	,93012	15,872	,000 ^b

a. Bağımlı değişken: Kariyer Gelişimi

b. Tahmin edilen: Yönetici Desteği, Öğrenme Motivasyonu, Eğitim İmkanları, Çalışma Arkadaşı Desteği

Tablo 35'teki "R kare" değerine göre modelin açıklama gücü 0,239'dir. Bu oran kariyer gelişimi boyutuna ait varyasyonun %23,9'luk kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. ANOVA tablosundaki değerlere bakıldığında ($F=15,872$, $p<0,05$) anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 36. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Kariyer Gelişimi Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar ^a						
Model		Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,588	,415		1,417	,158
	Yönetici Desteği	,303	,105	,251	2,895	,004
	Öğrenme Motivasyonu	,246	,100	,173	2,464	,015
	Eğitim İmkanları	,157	,087	,140	1,806	,072
	Çalışma Arkadaşı Desteği	,081	,105	,060	,767	,444

a. Bağımlı Değişken: Kariyer Gelişimi

Eğitim fonksiyonunun belirleyicilerinden yönetici desteği ($t=2,895$, $p<0,05$) ve öğrenme motivasyonunun ($t=2,464$, $p<0,05$) kariyer gelişimi boyutuna pozitif yönde etkisi vardır. Eğitim imkanları ve çalışma arkadaşı desteği boyutları ise modele katkı sağlamamaktadır. Bu sebeple yönetici desteği ve öğrenme motivasyonunu ele alan **H1B1 ve H1B2 hipotezleri kabul edilmiştir**. Eğitim imkanları ve çalışma arkadaşı desteği boyutları $p<0,05$ anlamlılık düzeyini karşılayamadığı için **H1B3 ve H1B4 hipotezleri reddedilmiştir**.

Tablo 37. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel Katılım Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ve ANOVA Tablosu

Model Özeti					ANOVA ^a	
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Std. Sapma	F	Anlamlılık
1	,773 ^a	,597	,589	,53659	74,745	,000 ^b

a. Bağımlı değişken: Örgütsel Katılım

b. Tahmin edilen: Yönetici Desteği, Öğrenme Motivasyonu, Eğitim İmkanları, Çalışma Arkadaşı Desteği

Tablo 37'deki "R kare" değerine göre modelin açıklama gücü 0,597'dir. Bu oran örgütsel katılım boyutuna ait varyasyonun %59,7'lik kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. ANOVA tablosundaki değerlere bakıldığında ($F=74,745$, $p<0,05$) anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 38. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel Katılım Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar ^a						
Model		Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,143	,239		,596	,552
	Yönetici Desteği	,236	,060	,246	3,907	,000
	Öğrenme Motivasyonu	,038	,057	,034	,667	,505
	Eğitim İmkanları	,302	,050	,340	6,006	,000
	Çalışma Arkadaşı Desteği	,350	,061	,326	5,769	,000

a. Bağımlı değişken: Örgütsel Katılım

Eğitim fonksiyonunun belirleyicilerinden yönetici desteği ($t=3,907$, $p<0,05$), eğitim imkanları ($t=6,006$, $p<0,05$) ve çalışma arkadaşı desteğinin ($t=5,769$, $p<0,05$) örgütsel katılım boyutuna pozitif yönde etkisi vardır. Öğrenme motivasyonu boyutu ise modele katkı sağlamamaktadır. Bu sebeple yönetici desteği, eğitim imkanları ve çalışma arkadaşı desteğini ele alan **H2A1, H2A3 ve H2A4 hipotezleri kabul edilmiştir.** Öğrenme motivasyonu boyutu $p<0,05$ anlamlılık düzeyini karşılayamadığı için **H2A2 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 39. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel Yönlendirme ve Problem Çözme Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ve ANOVA Tablosu

Model Özeti					ANOVA ^a	
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Std. Sapma	F	Anlamlılık
1	,714 ^a	,510	,500	,56888	52,491	,000 ^b

a. Bağımlı değişken: Örgütsel Yönlendirme ve Problem Çözme

b. Tahmin edilen: Yönetici Desteği, Öğrenme Motivasyonu, Eğitim İmkanları, Çalışma Arkadaşı Desteği

Tablo 39'daki "R kare" değerine göre modelin açıklama gücü 0,510'dur. Bu oran örgütsel yönlendirme ve problem çözme boyutuna ait varyasyonun %51'lik kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. ANOVA tablosundaki değerlere bakıldığında ($F=52,491$, $p<0,05$) anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 40. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel Yönlendirme ve Problem Çözme Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar ^a						
Model		Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,668	,254		2,634	,009
	Yönetici Desteği	,410	,064	,445	6,403	,000
	Öğrenme Motivasyonu	,085	,061	,079	1,398	,164
	Eğitim İmkanları	,111	,053	,130	2,087	,038
	Çalışma Arkadaşı Desteği	,214	,064	,207	3,325	,001

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Yönlendirme ve Problem Çözme

Eğitim fonksiyonunun belirleyicilerinden yönetici desteği ($t=6,403$, $p<0,05$), eğitim imkanları ($t=2,087$, $p<0,05$) ve çalışma arkadaşı desteğinin ($t=3,325$, $p<0,05$) örgütsel yönlendirme ve problem çözme boyutuna pozitif yönde etkisi vardır. Öğrenme motivasyonu boyutu ise modele katkı sağlamamaktadır. Bu sebeple yönetici desteği, eğitim imkanları ve çalışma arkadaşı desteğini ele alan **H2B1, H2B3 ve H2B4 hipotezleri kabul edilmiştir.** Öğrenme motivasyonu boyutu $p<0,05$ anlamlılık düzeyini karşılayamadığı için **H2B2 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 41. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel Etik Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ve ANOVA Tablosu

Model Özeti					ANOVA ^a	
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Std. Sapma	F	Anlamlılık
1	,699 ^a	,488	,478	,57819	48,176	,000 ^b

a. Bağımlı değişken: Örgütsel Etik

b. Tahmin edilen: Yönetici Desteği, Öğrenme Motivasyonu, Eğitim İmkanları, Çalışma Arkadaşı Desteği

Tablo 41'deki "R kare" değerine göre modelin açıklama gücü 0,488'dir. Bu oran örgütsel etik boyutuna ait varyasyonun %48,8'lik kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. ANOVA tablosundaki değerlere bakıldığında ($F=48,176$, $p<0,05$) anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 42. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel Etik Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar ^a						
Model		Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,771	,258		2,991	,003
	Yönetici Desteği	,280	,065	,305	4,301	,000
	Öğrenme Motivasyonu	,106	,062	,099	1,712	,088
	Eğitim İmkanları	,218	,054	,257	4,025	,000
	Çalışma Arkadaşı Desteği	,222	,065	,216	3,390	,001

a. Bağımlı değişken: Örgütsel Etik

Eğitim fonksiyonunun belirleyicilerinden yönetici desteği ($t=4,301$, $p<0,05$), eğitim imkanları ($t=4,025$, $p<0,05$) ve çalışma arkadaşı desteğinin ($t=3,390$, $p<0,05$) örgütsel etik boyutuna pozitif yönde etkisi vardır. Öğrenme motivasyonu boyutu ise modele katkı sağlamamaktadır. Bu sebeple yönetici desteği, eğitim imkanları ve çalışma arkadaşı desteğini ele alan **H2C1, H2C3 ve H2C4 hipotezleri kabul edilmiştir.** Öğrenme motivasyonu boyutu $p<0,05$ anlamlılık düzeyini karşılayamadığı için **H2C2 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 43. Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel İletişim Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ve ANOVA Tablosu

Model Özeti					ANOVA ^a	
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Std. Sapma	F	Anlamlılık
1	,711 ^a	,505	,496	,55232	51,582	,000 ^b

a. Bağımlı değişken: Örgütsel İletişim

b. Tahmin edilen: Yönetici Desteği, Öğrenme Motivasyonu, Eğitim İmkanları, Çalışma Arkadaşı Desteği

Tablo 43'teki "R kare" değerine göre modelin açıklama gücü 0,505'dir. Bu oran örgütsel iletişim boyutuna ait varyasyonun %50,5'lik kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. ANOVA tablosundaki değerlere bakıldığında ($F=51,582$, $p<0,05$) anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 44 Eğitim Fonksiyonunun Boyutlarının Örgütsel İletişim Boyutuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayısı Analizi

Katsayılar ^a						
Model		Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,671	,246		2,724	,007
	Yönetici Desteği	,268	,062	,300	4,301	,000
	Öğrenme Motivasyonu	,061	,059	,058	1,028	,305
	Eğitim İmkanları	,124	,052	,150	2,392	,018
	Çalışma Arkadaşı Desteği	,358	,062	,359	5,737	,000

a. Bağımlı değişken: Örgütsel İletişim

Eğitim fonksiyonunun belirleyicilerinden yönetici desteği ($t=4,301$, $p<0,05$), eğitim imkanları ($t=2,392$, $p<0,05$) ve çalışma arkadaşı desteğinin ($t=5,737$, $p<0,05$) örgütsel iletişim boyutuna pozitif yönde etkisi vardır. Öğrenme motivasyonu boyutu ise modele katkı sağlamamaktadır. Bu sebeple yönetici desteği, eğitim imkanları ve çalışma arkadaşı desteğini ele alan **H2D1, H2D3 ve H2D4 hipotezleri kabul edilmiştir.** Öğrenme motivasyonu boyutu $p<0,05$ anlamlılık düzeyini karşılayamadığı için **H2D2 hipotezi reddedilmiştir.**

Regresyon analizi sonucunda hipotezlerin kabul durumlarını özet olarak gösteren çizelge aşağıdadır. Hipotezlerin kabul ve ret durumlarına ilişkin değerlendirme sonuç bölümünde yapılacaktır.

Tablo 45. Hipotezlerin Kabul Durumları Özet Çizelgesi

HİPOTEZLERİN KABUL DURUMLARI	Eğitimin Bireysel Sonuçları		Eğitimin Örgütsel Sonuçları			
	Bireysel gelişim	Kariyer gelişimi	Örgütsel katılım	Örgütsel yön. ve problem çözme	Örgütsel etik	Örgütsel iletişim
Eğitim ve geliştirme	H1 ✓		H2 ✓			
Yönetici desteği	H1A1 ✓	H1B1 ✓	H2A1 ✓	H2B1 ✓	H2C1 ✓	H2D1 ✓
Öğrenme motivasyonu	H1A2 ✓	H1B2 ✓	H2A2 ✗	H2B2 ✗	H2C2 ✗	H2D2 ✗
Eğitim imkanları	H1A3 ✗	H1B3 ✗	H2A3 ✓	H2B3 ✓	H2C3 ✓	H2D3 ✓
Çalışma arkadaşı desteği	H1A4 ✗	H1B4 ✗	H2A4 ✓	H2B4 ✓	H2C4 ✓	H2D4 ✓
✓ Kabul edildi. ✗ Reddedildi.						

3.6.6. Araştırmaya Ait Ölçeklerin Boyutlarının Demografik Değişkenlerle İlişkisinin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ile ölçeklerin boyutları arasındaki ilişkilerin analizi yapılacaktır. Bu maksatla T-testi ve ANOVA testlerinden yararlanılacaktır. T-testi, inceleme konusu değişken açısından iki grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek istediğimizde kullanılmaktadır. Eğer ikiden fazla grup arasında karşılaştırma yapma gereği duyarsak o zaman kullanacağımız yöntem ANOVA testi olacaktır (Altunışık vd., 2010: 181).

T-testi katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve yöneticilik durumlarının tespitinde kullanılacaktır. Burada farklılık ölçülürken elde edilen anlamlılık (2-yönlü) değerleri dikkate alınmıştır ve elde edilen p değeri ile alfa katsayısı arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

- Bağımsız iki grup arasındaki farklılıklar belirlenirken yapılan t- testi sonuçları değerlendirilirken gruplar arası varyans farkı var ise yani anlamlılık değeri $<0,05$ ise eşit olmayan varyans varsayımı satırına bakılır. Burada eğer anlamlılık (2 yönlü) yani p değeri $>0,05$ ise gruplar arası anlamlı bir fark yoktur. Eğer anlamlılık (2 yönlü) yani p değeri $<0,05$ ise gruplar arası anlamlı bir fark vardır.
- Eğer gruplar arası varyans farkı yok ise yani anlamlılık değeri $>0,05$ ise eşit varyans varsayımı satırına bakılır. Burada eğer anlamlılık (2 yönlü) yani p değeri $>0,05$ ise gruplar arası anlamlı bir fark yoktur. Eğer anlamlılık (2 yönlü) yani p değeri $<0,05$ ise gruplar arası anlamlı bir fark vardır (Altunışık vd., 2012: 186-193).

ANOVA testi katılımcıların yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki pozisyon, kurumda çalışılan bölüm ve iş yerinde çalışılan süreye yönelik durumlarının tespitinde kullanılacaktır. ANOVA testinde analiz sonucu $p < \alpha$ katsayısı değeri anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koyarken $p > \alpha$ katsayısı değeri anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymaktadır.

3.6.6.1 Cinsiyet Değişkeni Farklılık Analizi

Katılımcıların cinsiyete göre verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 46'da, T-testi sonuçları Tablo 47'de yer almaktadır.

Tablo 46. Cinsiyete Göre Temel İstatistik Sonuçları

Kadın= 41 Erkek=166	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma
Yönetici desteği	Kadın Erkek	3,8341 3,8096	,84959 ,88072
Öğrenme motivasyonu	Kadın Erkek	4,2805 3,9965	,61032 ,76378
Eğitim imkanları	Kadın Erkek	3,0732 3,4458	1,05955 ,89869
Çalışma arkadaşı desteği	Kadın Erkek	3,7724 3,7831	,73575 ,79211
Bireysel gelişim	Kadın Erkek	3,4390 3,6096	,96873 1,07643
Kariyer gelişimi	Kadın Erkek	4,2073 3,9729	,63468 ,88293
Örgütsel katılım	Kadın Erkek	3,3008 3,6014	,78282 ,84123
Örgütsel yönlendirme ve problem çözme	Kadın Erkek	3,6439 3,7928	,77526 ,81110
Örgütsel etik	Kadın Erkek	3,6748 3,8855	,70902 ,81791
Örgütsel iletişim	Kadın Erkek	3,6341 3,7304	,70289 ,79582

Tablo 47. Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

		Varsayımların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2 yönlü)
Yönetici desteği	1 2	,180	,672	,161 ,164	205 62,976	,873 ,870
Öğrenme motivasyonu	1 2	,149	,699	2,212 2,530	205 74,238	,028 ,014
Eğitim imkanları	1 2	2,627	,107	-2,292 -2,075	205 55,057	,023 ,043
Çalışma arkadaşı desteği	1 2	,230	,632	-,079 -,083	205 64,891	,937 ,934
Bireysel gelişim	1 2	,945	,332	-,926 -,987	205 66,615	,355 ,327
Kariyer gelişimi	1 2	1,260	,263	1,600 1,945	205 82,792	,111 ,055
Örgütsel katılım	1 2	,065	,798	-2,076 -2,169	205 64,794	,039 ,034
Örgütsel yönlendirme ve problem çözme	1 2	,019	,891	-1,061 -1,091	205 63,428	,290 ,279
Örgütsel etik	1 2	,464	,497	-1,515 -1,651	205 68,813	,131 ,103
Örgütsel iletişim	1 2	,258	,612	-,709 -,764	205 67,694	,479 ,447

1: Eşit Varyans Varsayımı
2: Eşit Olmayan Varyans Varsayımı

Tablo 47’de görüldüğü üzere cinsiyete göre öğrenme motivasyonu ($p=0,028$), eğitim imkanları ($p=0,023$) ve örgütsel katılım ($p=0,039$) boyutları için p değeri $<0,05$ olduğundan anlamlı bir fark göstermektedirler. Buradan hareketle Tablo 50’ye bakıldığında; kadınların ($\bar{x}:4,2805$) erkeklerden ($\bar{x}:3,9965$) daha yüksek bir öğrenme motivasyonuna sahip oldukları, erkeklerin ($\bar{x}:3,4458$) ise kadınlara ($\bar{x}: 3,0732$) oranla kurum tarafından sağlanan eğitim imkanlarına yönelik algılarının daha yüksek olduğu ve çalışanların örgütsel faaliyetlere daha fazla katılım (erkekler, $\bar{x}:3,6014$; kadınlar, $\bar{x}:3,3008$) sağladıklarını düşündüklerini söylenebilir.

3.6.6.2 Medeni Durum Değişkeni Farklılık Analizi

Katılımcıların medeni durumlarına göre verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 48’de, T-testi sonuçları Tablo 49’da yer almaktadır.

Tablo 48. Medeni Duruma Göre Temel İstatistik Sonuçları

Kadın= 41 Erkek=166	Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma
Yönetici desteği	Bekar	3,9094	,84322
	Evli	3,7720	,88512
Öğrenme motivasyonu	Bekar	4,0742	,69391
	Evli	4,0431	,76650
Eğitim imkanları	Bekar	3,3398	1,04404
	Evli	3,3864	,89587
Çalışma arkadaşı desteği	Bekar	3,7917	,85139
	Evli	3,7762	,74826
Bireysel gelişim	Bekar	3,8031	1,02073
	Evli	3,4741	1,05901
Kariyer gelişimi	Bekar	4,0859	,92605
	Evli	3,9895	,80539
Örgütsel katılım	Bekar	3,6016	,87671
	Evli	3,5152	,82006
Örgütsel yönlendirme ve problem çözme	Bekar	3,9062	,74234
	Evli	3,6993	,82526
Örgütsel etik	Bekar	4,0156	,74991
	Evli	3,7669	,81269
Örgütsel iletişim	Bekar	3,7188	,86774
	Evli	3,7080	,73697

Tablo 49. Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları

		Varsayımların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2 yönlü)
Yönetici desteği	1	,476	,491	1,047	205	,296
	2			1,066	126,777	,288
Öğrenme motivasyonu	1	,012	,912	,278	205	,782
	2			,288	132,999	,774
Eğitim imkanları	1	1,336	,249	-,328	205	,743
	2			-,309	106,244	,758
Çalışma arkadaşı desteği	1	,163	,687	,131	205	,896
	2			,125	108,342	,901
Bireysel gelişim	1	2,235	,136	2,089	205	,038
	2			2,118	125,409	,036
Kariyer gelişimi	1	2,563	,111	,759	205	,448
	2			,720	107,412	,473
Örgütsel katılım	1	,001	,971	,686	205	,494
	2			,668	114,229	,505
Örgütsel yönlendirme ve problem çözme	1	,486	,487	1,719	205	,087
	2			1,790	133,805	,076
Örgütsel etik	1	1,362	,245	2,083	205	,038
	2			2,148	130,623	,034
Örgütsel iletişim	1	1,661	,199	,091	205	,927
	2			,086	105,369	,932

1: Eşit Varyans Varsayımı
2: Eşit Olmayan Varyans Varsayımı

Tablo 49’da görüldüğü üzere medeni duruma göre bireysel gelişim ($p=0,038$) ve örgütsel etik ($p=0,038$) boyutları için p değeri $<0,05$ olduğundan anlamlı bir fark göstermektedirler. Buradan hareketle Tablo-52’ye bakıldığında bekarların ($\bar{x}:3,8031$) evlilere ($\bar{x}:3,4741$) oranla eğitim programlarına katılmanın bireysel gelişimleri üzerinde daha etkili olduğunu düşündükleri ve kurumdaki mevcut örgütsel etik ortam hakkında daha olumlu ($\bar{x}:4,0156$; evliler, $\bar{x}:3,7669$) bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilir.

3.6.6.3 Yöneticilik Görevlerine Göre Değişkeni Farklılık Analizi

Katılımcıların yöneticilik görevlerine göre verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 50’de, T-testi sonuçları Tablo 51’de yer almaktadır.

Tablo 50. Yöneticilik Görevlerine Göre Temel İstatistik Sonuçları

Kadın= 41 Erkek=166	Yöneticilik Görevi	Ortalama	Standart Sapma
	Var	3,9069	,76522
	Yok	3,7785	,91094
Yönetici desteği	Var	4,2917	,54124
	Yok	3,9597	,79061
Öğrenme motivasyonu	Var	3,4138	,89290
	Yok	3,3557	,96264
Eğitim imkanları	Var	3,7471	,73432
	Yok	3,7942	,79846
Çalışma arkadaşı desteği	Var	3,8276	,95252
	Yok	3,4779	1,08072
Bireysel gelişim	Var	4,2198	,73161
	Yok	3,9413	,87301
Kariyer gelişimi	Var	3,6322	,82585
	Yok	3,5067	,84115
Örgütsel katılım	Var	3,8138	,71265
	Yok	3,7436	,83894
Örgütsel yönlendirme ve problem çözme	Var	4,0000	,65784
	Yok	3,7830	,84356
Örgütsel etik	Var	3,7629	,76866
	Yok	3,6913	,78273

Tablo 51. Yöneticilik Görevine Göre T-Testi Sonuçları

		Varsayımların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2 yönlü)
Yönetici desteği	1	3,739	,055	,950	205	,343
	2			1,026	122,834	,307
Öğrenme motivasyonu	1	,669	,414	2,939	205	,004
	2			3,452	150,911	,001
Eğitim imkanları	1	,355	,552	,398	205	,691
	2			,411	111,460	,682
Çalışma arkadaşı desteği	1	,315	,575	-,389	205	,698
	2			-,404	112,373	,687
Bireysel gelişim	1	2,733	,100	2,159	205	,032
	2			2,282	117,112	,024
Kariyer gelişimi	1	,210	,648	2,153	205	,033
	2			2,326	123,129	,022
Örgütsel katılım	1	1,797	,182	,969	205	,334
	2			,977	105,693	,331
Örgütsel yönlendirme ve problem çözme	1	3,614	,059	,563	205	,574
	2			,604	121,470	,547
Örgütsel etik	1	3,918	,049	1,761	205	,080
	2			1,962	132,428	,052
Örgütsel iletişim	1	,748	,388	,594	205	,553
	2			,599	105,671	,550

1: Eşit Varyans Varsayımı
2: Eşit Olmayan Varyans Varsayımı

Tablo 51’de görüldüğü üzere yöneticilik görevine göre öğrenme motivasyonu ($p=0,004$), bireysel gelişim ($p=0,032$) ve kariyer gelişimi ($p=0,033$) boyutları için p değeri $<0,05$ olduğundan anlamlı bir fark göstermektedirler. Buradan hareketle Tablo 54’e bakıldığında; yönetici pozisyonunda olanların ($\bar{x}:4,2917$) olmayanlara ($\bar{x}:3,9597$) göre daha yüksek öğrenme motivasyonuna sahip olduğunu ve eğitim programlarına katılmalarının bireysel (yönetici olan, $\bar{x}:3,8276$; olmayan, $\bar{x}:3,4779$) ve kariyer (yönetici olan, $\bar{x}:4,2198$; olmayan, $\bar{x}:3,9413$) gelişimleri üzerinde daha etkili olacağını düşündükleri söylenebilir.

3.6.6.4 Yaş Değişkeni Farklılık Analizi

Katılımcıların demografik özelliklerinin incelenmesi esnasında, 48 ve üzeri yaş grubuna ait sadece 7 katılımcının olduğu tespit edilmiştir. Literatürde diğer gruplardan yüksek miktarda farklılık gösteren grupların ANOVA testinin doğruluğunu olumsuz yönde etkilediği, eğer imkan varsa bu grupların diğerleri ile birleştirilmesinin uygun olacağı belirtilmektedir. Belirtilen sebeple ANOVA testinin güvenilirliğini arttırabilmek amacıyla “28-37 yaş grubu” ile “48 ve üzeri” yaş grupları birleştirilerek “38 ve üzeri” yaş grubu olarak yeniden adlandırılmış ve ANOVA testi dört grup üzerinden yapılmıştır.

Katılımcıların yaş gruplarına göre verdikleri puanların ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 52’de yer almaktadır.

Tablo 52. Katılımcıların Yaşları ile Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yönetici desteği	Gruplar arasında	4,823	2	2,411	3,235	,041
	Gruplar içinde	152,054	204	,745		
	Toplam	156,877	206			
Öğrenme motivasyonu	Gruplar arasında	1,210	2	,605	1,097	,336
	Gruplar içinde	112,596	204	,552		
	Toplam	113,806	206			
Eğitim imkanları	Gruplar arasında	3,150	2	1,575	1,789	,170
	Gruplar içinde	179,582	204	,880		
	Toplam	182,732	206			
Çalışma arkadaşı desteği	Gruplar arasında	1,962	2	,981	1,624	,200
	Gruplar içinde	123,221	204	,604		
	Toplam	125,183	206			
Kariyer gelişimi	Gruplar arasında	15,779	2	7,890	7,525	,001
	Gruplar içinde	213,900	204	1,049		
	Toplam	229,679	206			
Bireysel gelişim	Gruplar arasında	1,540	2	,770	1,083	,340
	Gruplar içinde	145,008	204	,711		
	Toplam	146,548	206			

Tablo 52. Katılımcıların Yaşları ile Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi ANOVA Testi Sonuçları (Devam)

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Örgütsel katılım	Gruplar arasında	2,682	2	1,341	1,932	,147
	Gruplar içinde	141,566	204	,694		
	Toplam	144,248	206			
Örgütsel yönlendirme ve karar verme	Gruplar arasında	2,769	2	1,385	2,164	,118
	Gruplar içinde	130,552	204	,640		
	Toplam	133,321	206			
Örgütsel etik	Gruplar arasında	,059	2	,029	,045	,956
	Gruplar içinde	131,891	204	,647		
	Toplam	131,950	206			
Örgütsel iletişim	Gruplar arasında	1,371	2	,686	1,135	,323
	Gruplar içinde	123,195	204	,604		
	Toplam	124,566	206			

Katılımcıların yaş gruplarına göre ANOVA testi bulguları incelendiğinde yönetici desteği (F=3,235, p=0,041) ve kariyer gelişimi (F=7,525, p=0,001) alt boyutlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p<0,05) bulunmuştur. Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo-53'te, test yapılan boyutlara ait ortalama ve standart sapmalar Tablo-54'te verilmiştir.

Tablo 53. Katılımcıların Yaşları ile Yönetici Desteği ve Kariyer Gelişimi Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi

Bağımlı Değişken	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
Yönetici desteği	18-27	28-37	,35315*	,14023	,033
		38 ve üzeri	,17337	,17430	,581
	28-37	18-27	-,35315*	,14023	,033
		38 ve üzeri	-,17978	,15741	,489
	38 ve üzeri	18-27	-,17337	,17430	,581
		28-37	,17978	,15741	,489
Kariyer gelişimi	18-27	28-37	,64113*	,16632	,000
		38 ve üzeri	,48910*	,20673	,049
	28-37	18-27	-,64113*	,16632	,000
		38 ve üzeri	-,15202	,18670	,695
	38 ve üzeri	18-27	-,48910*	,20673	,049
		28-37	,15202	,18670	,695

* Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.
a. Tukey HSD

Tukey testi sonucunda Tablo 54'te bulunan değerlerden faydalanarak; yönetici desteği boyutunda farklılığın 18-27 yaş grubu (\bar{x} :4,0305) ve 28-37 yaş grubu (\bar{x} :3,6774) arasından; kariyer gelişimi boyutunda ise 18-27 yaş grubu (\bar{x} :4,0034) ile 28-37 yaş grubu (\bar{x} :3,3623) ve 38 ve üzeri yaş grubu (\bar{x} :3,5143) arasından kaynaklandığı bulunmuştur. Bu

sonuçlara göre, 18-27 yaş grubu katılımcıların yönetici desteğine yönelik algılarının 28-37 yaş grubu katılımcılara göre daha olumlu olduğu; ayrıca işletmede katılımcıların yaşı azaldıkça, eğitim programlarına katılarak kariyerlerine katkı sağlayacaklarına yönelik olumlu düşüncelerinde yükselme olduğu söylenebilir.

Tablo 54. Katılımcıların Yaşları ile Yönetici Desteği ve Kariyer Gelişimi Boyutlarının Temel İstatistik Sonuçları

Bağımlı Değişken		N	Ortalama	Standart Sapma
Yönetici desteği	18-27	59	4,0305	,72189
	28-37	106	3,6774	,90777
	38 ve üzeri	42	3,8571	,92793
	Total	207	3,8145	,87266
Kariyer gelişimi	18-27	59	4,0034	,80386
	28-37	106	3,3623	1,08008
	38 ve üzeri	42	3,5143	1,14691
	Total	207	3,5758	1,05591

3.6.6.5 Eğitim Düzeyi Değişkeni Farklılık Analizi

Katılımcıların eğitim durumlarına göre verdikleri puanların ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 55'te yer almaktadır.

Tablo 55. Katılımcıların Eğitim Durumları ile Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yönetici desteği	Gruplar arasında	10,889	4	2,722	3,767	,006
	Gruplar içinde	145,987	202	,723		
	Toplam	156,877	206			
Öğrenme motivasyonu	Gruplar arasında	7,390	4	1,847	3,507	,009
	Gruplar içinde	106,416	202	,527		
	Toplam	113,806	206			
Eğitim imkanları	Gruplar arasında	26,796	4	6,699	8,678	,000
	Gruplar içinde	155,936	202	,772		
	Toplam	182,732	206			
Çalışma arkadaşı desteği	Gruplar arasında	1,745	4	,436	,714	,583
	Gruplar içinde	123,438	202	,611		
	Toplam	125,183	206			
Kariyer gelişimi	Gruplar arasında	13,346	4	3,337	3,116	,016
	Gruplar içinde	216,333	202	1,071		
	Toplam	229,679	206			
Bireysel gelişim	Gruplar arasında	15,188	4	3,797	5,839	,000
	Gruplar içinde	131,360	202	,650		
	Toplam	146,548	206			
Örgütsel katılım	Gruplar arasında	7,409	4	1,852	2,734	,030
	Gruplar içinde	136,840	202	,677		
	Toplam	144,248	206			
Örgütsel yönlendirme ve karar verme	Gruplar arasında	4,131	4	1,033	1,615	,172
	Gruplar içinde	129,190	202	,640		
	Toplam	133,321	206			
Örgütsel etik	Gruplar arasında	7,329	4	1,832	2,970	,021
	Gruplar içinde	124,620	202	,617		
	Toplam	131,950	206			
Örgütsel iletişim	Gruplar arasında	1,855	4	,464	,763	,550
	Gruplar içinde	122,711	202	,607		
	Toplam	124,566	206			

Katılımcıların eğitim durumlarına göre ANOVA testi bulguları incelendiğinde yönetici desteği ($F=3,767$, $p=0,006$), öğrenme motivasyonu ($F=3,507$, $p=0,009$), eğitim imkanları ($F=8,678$, $p=0,000$), kariyer gelişimi ($F=3,116$, $p=0,016$), bireysel gelişim ($F=5,839$, $p=0,000$), örgütsel katılım ($F=2,734$, $p=0,030$) ve örgütsel etik ($F=2,970$, $p=0,021$) alt boyutlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur. Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 56'da, test yapılan boyutlara ait ortalama ve standart sapmalar Tablo 57'de verilmiştir. Tablo 56'nın büyüklüğünü azaltmak maksadıyla $p\geq 0,050$ olan satırlar gösterilmemiştir.

Tablo 56. Katılımcıların Eğitim Durumları ile Yönetici Desteği, Öğrenme Motivasyonu Eğitim İmkanları, Kariyer Gelişimi, Bireysel Gelişim ve Örgütsel Etik Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Düzeyiniz	(J) Eğitim Düzeyiniz	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
Yönetici desteği	İlköğretim	Lise	-,56581*	,17394	,012
		Yüksekokul	-,70146*	,24107	,032
		Üniversite	-,51667*	,17353	,027
	Lise	İlköğretim	,56581*	,17394	,012
		Yüksekokul	,70146*	,24107	,032
Öğrenme motivasyonu	İlköğretim	Üniversite	-,52431*	,14816	,004
	Üniversite	İlköğretim	,52431*	,14816	,004
Eğitim imkanları	Lise	Üniversite	,57121*	,14695	,001
		Yüksek lisans	1,12676*	,31088	,003
	Yüksekokul	Üniversite	,97076*	,22661	,000
		Yüksek lisans	1,52632*	,35553	,000
	Üniversite	Lise	-,57121*	,14695	,001
		Yüksekokul	-,97076*	,22661	,000
Yüksek lisans	Lise	-1,12676*	,31088	,003	
	Yüksekokul	-1,52632*	,35553	,000	
Kariyer gelişimi	İlköğretim	Lise	-,58678*	,21174	,048
		Yüksekokul	-,81257*	,29345	,048
		Üniversite	-,65000*	,21124	,020
	Lise	İlköğretim	,58678*	,21174	,048
		Yüksekokul	,81257*	,29345	,048
Üniversite	İlköğretim	,65000*	,21124	,020	
Bireysel gelişim	İlköğretim	Yüksekokul	-,66667*	,22867	,032
		Üniversite	-,72569*	,16461	,000
	Lise	Üniversite	-,39353*	,13487	,032
		Yüksekokul	,66667*	,22867	,032
	Üniversite	İlköğretim	,72569*	,16461	,000
Örgütsel etik	İlköğretim	Lise	-,46218*	,16071	,036
		Yüksekokul	-,67641*	,22273	,022
	Lise	İlköğretim	,46218*	,16071	,036
		Yüksekokul	,67641*	,22273	,022

* Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

a. Tukey HSD

Tukey testi sonucunda Tablo 57'de bulunan değerlerden faydalanarak; yönetici desteği boyutunda farklılığın ilköğretim mezunları (\bar{x} :3,3722) ile lise (\bar{x} :3,9380), yüksekokul (\bar{x} :4,0737) ve üniversite mezunları (\bar{x} :3,8889) arasından; öğrenme motivasyonu boyutunda ilköğretim mezunları (\bar{x} :3,6875) ve üniversite mezunları (\bar{x} :4,2118) arasından; eğitim imkanları boyutunda üniversite(\bar{x} :3,0556) ve yüksek lisans (\bar{x} :2,5000) mezunları ile lise(\bar{x} :3,6268) ve yüksekokul (\bar{x} :4,0263) mezunları arasından; kariyer gelişimi boyutunda ilköğretim mezunları (\bar{x} :3,0611) ile lise (\bar{x} :3,6479), yüksekokul (\bar{x} :3,8737) ve üniversite mezunları (\bar{x} :3,7111) arasından; bireysel gelişim boyutunda ilköğretim mezunları (\bar{x} :3,5833) ile yüksekokul (\bar{x} :4,2500) ve üniversite

(\bar{x} :4,3090) mezunları ve lise mezunları (\bar{x} :3,9155) ile üniversite mezunları (\bar{x} :4,2500) arasından ve örgütsel etik boyutunda ilköğretim mezunları (\bar{x} :3,4815) ile lise (\bar{x} :3,9437) ve yüksekokul (\bar{x} :4,1597) mezunları arasından kaynaklandığı bulunmuştur. Örgütsel katılım boyutunda ise farklılık kaynaklanan gruplar tespit edilememiştir.

Bu sonuçlara göre;

- İlköğretim mezunu katılımcıların eğitime yönelik yönetici desteği algılarının daha düşük olduğu,
- Üniversite mezunu katılımcıların öğrenme motivasyonlarının ilköğretim mezunlarından daha fazla olduğu,
- Yüksek lisans ve üniversite mezunlarının kendilerine sağlanan eğitim olanaklarına yönelik algılarının yükseköğretim ve lise mezunlarından daha düşük olduğu,
- İlköğretim mezunu katılımcıların, katıldıkları eğitimin sonucu daha düşük bir kariyer beklentisi içinde olduğu,
- Eğitim seviyesi yükseldikçe eğitimden beklenen bireysel kazancında yükseldiği,
- İlköğretim mezunu çalışanların lise ve yüksekokul mezunlarına oranla kurumda bulunan örgütsel etik ortam hakkında daha olumsuz düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 57. Katılımcıların Eğitim Durumları ile Yönetici Desteği, Öğrenme Motivasyonu Eğitim İmkanları, Kariyer Gelişimi, Bireysel Gelişim ve Örgütsel Etik Boyutları Temel İstatistik Sonuçları

Bağımlı Değişken	N	Ortalama	Standart Sapma	
Yönetici desteği	İlköğretim	36	3,3722	1,08828
	Lise	71	3,9380	,69000
	Yüksekokul	19	4,0737	,82249
	Üniversite	72	3,8889	,88740
	Yüksek Lisans	9	3,4667	,62450
	Total	207	3,8145	,87266
Öğrenme motivasyonu	İlköğretim	36	3,6875	1,08624
	Lise	71	4,0164	,60710
	Yüksekokul	19	4,2237	,62302
	Üniversite	72	4,2118	,65227
	Yüksek Lisans	9	4,1667	,51539
	Total	207	4,0527	,74327
Eğitim imkanları	İlköğretim	36	3,3750	1,13625
	Lise	71	3,6268	,75341
	Yüksekokul	19	4,0263	,65561
	Üniversite	72	3,0556	,89622
	Yüksek Lisans	9	2,5000	,88388
	Total	207	3,3720	,94183
Kariyer gelişimi	İlköğretim	36	3,0611	1,28980
	Lise	71	3,6479	,83664
	Yüksekokul	19	3,8737	,85948
	Üniversite	72	3,7111	1,10461
	Yüksek Lisans	9	3,3556	1,07134
	Total	207	3,5758	1,05591
Bireysel gelişim	İlköğretim	36	3,5833	,94868
	Lise	71	3,9155	,79163
	Yüksekokul	19	4,2500	,60093
	Üniversite	72	4,3090	,75700
	Yüksek Lisans	9	3,7778	1,04914
	Total	207	4,0193	,84344
Örgütsel etik	İlköğretim	36	3,4815	1,11396
	Lise	71	3,9437	,61718
	Yüksekokul	19	4,1579	,66079
	Üniversite	72	3,8380	,78522
	Yüksek Lisans	9	3,8889	,60093
	Total	207	3,8438	,80033

3.6.6.6 Kurumdaki Pozisyon Değişkeni Farklılık Analizi

Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre verdikleri puanların ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 58’de yer almaktadır.

Tablo 58. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonları ile Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yönetici desteği	Gruplar arasında	4,657	3	1,552	2,070	,105
	Gruplar içinde	152,220	203	,750		
	Toplam	156,877	206			
Öğrenme motivasyonu	Gruplar arasında	3,875	3	1,292	2,385	,070
	Gruplar içinde	109,931	203	,542		
	Toplam	113,806	206			
Eğitim imkanları	Gruplar arasında	23,725	3	7,908	10,096	,000
	Gruplar içinde	159,008	203	,783		
	Toplam	182,732	206			
Çalışma arkadaşı desteği	Gruplar arasında	,831	3	,277	,452	,716
	Gruplar içinde	124,352	203	,613		
	Toplam	125,183	206			
Kariyer gelişimi	Gruplar arasında	11,992	3	3,997	3,728	,012
	Gruplar içinde	217,687	203	1,072		
	Toplam	229,679	206			
Bireysel gelişim	Gruplar arasında	9,965	3	3,322	4,937	,002
	Gruplar içinde	136,583	203	,673		
	Toplam	146,548	206			
Örgütsel katılım	Gruplar arasında	13,261	3	4,420	6,851	,000
	Gruplar içinde	130,987	203	,645		
	Toplam	144,248	206			
Örgütsel yönlendirme ve karar verme	Gruplar arasında	3,696	3	1,232	1,929	,126
	Gruplar içinde	129,625	203	,639		
	Toplam	133,321	206			
Örgütsel etik	Gruplar arasında	2,237	3	,746	1,167	,323
	Gruplar içinde	129,712	203	,639		
	Toplam	131,950	206			
Örgütsel iletişim	Gruplar arasında	2,540	3	,847	1,408	,241
	Gruplar içinde	122,026	203	,601		
	Toplam	124,566	206			

Katılımcıların pozisyonlarına göre ANOVA testi bulguları incelendiğinde eğitim imkanları ($F=10,096$, $p=0,000$), kariyer gelişimi ($F=3,728$, $p=0,012$), bireysel gelişim ($F=4,937$, $p=0,002$) ve örgütsel katılım ($F=6,851$, $p=0,000$) alt boyutlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 59’da, test yapılan boyutlara ait ortalama ve standart sapmalar Tablo 60’ta verilmiştir.

Tablo 59. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonları ile Eğitim İmkanları, Kariyer Gelişimi, Bireysel Gelişim ve Örgütsel Katılım Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi

Bağımlı Değişken	(I) Pozisyonunuz	(J) Pozisyonunuz	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
Eğitim imkanları	İşçi	Uzman	,65865*	,15444	,000
		Sorumlu	,72968*	,15917	,000
		Yönetici	,18990	,28061	,906
	Uzman	İşçi	-,65865*	,15444	,000
		Sorumlu	,07102	,18472	,981
		Yönetici	-,46875	,29585	,390
	Sorumlu	İşçi	-,72968*	,15917	,000
		Uzman	-,07102	,18472	,981
		Yönetici	-,53977	,29835	,272
	Yönetici	İşçi	-,18990	,28061	,906
		Uzman	,46875	,29585	,390
		Sorumlu	,53977	,29835	,272
Kariyer gelişimi	İşçi	Uzman	,37821	,18070	,159
		Sorumlu	-,24073	,18623	,569
		Yönetici	-,48619	,32833	,451
	Uzman	İşçi	-,37821	,18070	,159
		Sorumlu	-,61894*	,21613	,024
		Yönetici	-,86439	,34616	,063
	Sorumlu	İşçi	,24073	,18623	,569
		Uzman	,61894*	,21613	,024
		Yönetici	-,24545	,34908	,896
	Yönetici	İşçi	,48619	,32833	,451
		Uzman	,86439	,34616	,063
		Sorumlu	,24545	,34908	,896
Bireysel gelişim	İşçi	Uzman	-,29447	,14313	,171
		Sorumlu	-,52032*	,14752	,003
		Yönetici	-,48055	,26007	,254
	Uzman	İşçi	,29447	,14313	,171
		Sorumlu	-,22585	,17120	,552
		Yönetici	-,18608	,27419	,905
	Sorumlu	İşçi	,52032*	,14752	,003
		Uzman	,22585	,17120	,552
		Yönetici	,03977	,27651	,999
	Yönetici	İşçi	,48055	,26007	,254
		Uzman	,18608	,27419	,905
		Sorumlu	-,03977	,27651	,999
Örgütsel katılım	İşçi	Uzman	,41667*	,14017	,017
		Sorumlu	,59659*	,14446	,000
		Yönetici	,10417	,25468	,977
	Uzman	İşçi	-,41667*	,14017	,017
		Sorumlu	,17992	,16765	,706
		Yönetici	-,31250	,26852	,650
	Sorumlu	İşçi	-,59659*	,14446	,000
		Uzman	-,17992	,16765	,706
		Yönetici	-,49242	,27079	,268
	Yönetici	İşçi	-,10417	,25468	,977
		Uzman	,31250	,26852	,650
		Sorumlu	,49242	,27079	,268

* Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

a. Tukey HSD

Tukey testi sonucunda Tablo 60'ta bulunan değerlerden faydalanarak; eğitim imkanları boyutunda farklılığın işçiler (\bar{x} :3,6899) ile uzmanlar (\bar{x} :3,0313) ve sorumlular (\bar{x} :2,9602) arasından; kariyer gelişimi boyutunda uzmanlar (\bar{x} :3,2083) ve sorumlular (\bar{x} :3,8273) arasından, bireysel gelişim boyutunda işçiler (\bar{x} :3,8149) ve sorumlular

(\bar{x} :4,3352) arasından, örgütsel katılım boyutunda ise işçiler (\bar{x} :3,7708) ile uzmanlar(\bar{x} :3,3542) ve sorumlular (\bar{x} :3,1742) arasından kaynaklandığı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, öncelikle yönetici kademesinde bulunan bireyler ile başka hiçbir grup arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yöneticiler hariç tutularak yapılan değerlendirme sonucu; işçilerin kendilerine sağlanan eğitim imkanlarına yönelik algılarının diğer çalışanlardan daha yüksek olduğu; sorumluların kariyer ve bireysel gelişimleri için eğitim programlarına katılmanın faydalarına diğer çalışanlardan daha çok inandığı; işçilerin işletmede yönetime katılma konusunda diğer çalışanlara oranla daha çok söz hakkına sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 60. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonu ile Eğitim İmkanları, Kariyer Gelişimi, Bireysel Gelişim ve Örgütsel Katılım Boyutlarının Temel İstatistik Sonuçları

Bağımlı Değişken	N	Ortalama	Standart Sapma	
Eğitim imkanları	İşçi	104	3,6899	,77545
	Uzman	48	3,0313	,97798
	Sorumlu	44	2,9602	1,06741
	Yönetici	11	3,5000	,55902
	Toplam	207	3,3720	,94183
Kariyer gelişimi	İşçi	104	3,5865	,97274
	Uzman	48	3,2083	1,23974
	Sorumlu	44	3,8273	,95925
	Yönetici	11	4,0727	,91770
	Toplam	207	3,5758	1,05591
Bireysel gelişim	İşçi	104	3,8149	,87231
	Uzman	48	4,1094	,84568
	Sorumlu	44	4,3352	,66460
	Yönetici	11	4,2955	,74848
	Toplam	207	4,0193	,84344
Örgütsel katılım	İşçi	104	3,7708	,83129
	Uzman	48	3,3542	,67427
	Sorumlu	44	3,1742	,90073
	Yönetici	11	3,6667	,59628
	Toplam	207	3,5419	,83680

3.6.6.7 Kurumdaki Bölüm Değişkeni Farklılık Analizi

Katılımcıların kurumda çalıştıkları bölüme göre verdikleri puanların ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 61’de yer almaktadır. Katılımcıların verdiği cevaplar incelenmiş ve az sayıda katılımcının bulunduğu ARGE (6 kişi), Bilgi Teknolojileri (4 kişi), Finans (1 kişi), İK (6 kişi), İhracat (6 kişi), Muhasebe (3 kişi), Satın Alma (4 kişi) ve Teknik Servis (5 kişi) bölümleri “diğer” adı altında gruplanmıştır.

Tablo 61. Katılımcıların Kurumdaki Bölümleri ile Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yönetici desteği	Gruplar arasında	3,054	3	1,018	1,343	,261
	Gruplar içinde	153,823	203	,758		
	Toplam	156,877	206			
Öğrenme motivasyonu	Gruplar arasında	4,484	3	1,495	2,775	,042
	Gruplar içinde	109,323	203	,539		
	Toplam	113,806	206			
Eğitim imkanları	Gruplar arasında	5,552	3	1,851	2,120	,099
	Gruplar içinde	177,181	203	,873		
	Toplam	182,732	206			
Çalışma arkadaşı desteği	Gruplar arasında	3,430	3	1,143	1,906	,130
	Gruplar içinde	121,753	203	,600		
	Toplam	125,183	206			
Kariyer gelişimi	Gruplar arasında	3,494	3	1,165	1,045	,374
	Gruplar içinde	226,185	203	1,114		
	Toplam	229,679	206			
Bireysel gelişim	Gruplar arasında	1,736	3	,579	,811	,489
	Gruplar içinde	144,811	203	,713		
	Toplam	146,548	206			
Örgütsel katılım	Gruplar arasında	6,438	3	2,146	3,161	,026
	Gruplar içinde	137,810	203	,679		
	Toplam	144,248	206			
Örgütsel yönlendirme ve karar verme	Gruplar arasında	2,885	3	,962	1,497	,217
	Gruplar içinde	130,436	203	,643		
	Toplam	133,321	206			
Örgütsel etik	Gruplar arasında	1,823	3	,608	,948	,418
	Gruplar içinde	130,127	203	,641		
	Toplam	131,950	206			
Örgütsel iletişim	Gruplar arasında	,922	3	,307	,505	,680
	Gruplar içinde	123,644	203	,609		
	Toplam	124,566	206			

Katılımcıların kurumda çalıştıkları bölüme göre ANOVA testi bulguları incelendiğinde öğrenme motivasyonu ($F=2,775$, $p=0,042$) ve örgütsel katılım ($F=3,161$, $p=0,026$) alt boyutlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 62’de, test yapılan boyutlara ait ortalama ve standart sapmalar Tablo 63’te verilmiştir.

Tablo 62. Katılımcıların Kurumdaki Bölümleri ile Öğrenme Motivasyonu ve Örgütsel Katılım Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi

Bağımlı Değişken	(I) Pozisyonunuz	(J) Pozisyonunuz	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
Öğrenme motivasyonu	Üretim	Pazarlama	,11153	,17232	,916
		Lojistik	-,10474	,18430	,941
		Diğer	-,36942*	,13941	,043
	Pazarlama	Üretim	-,11153	,17232	,916
		Lojistik	-,21627	,23572	,796
		Diğer	-,48095	,20256	,085
	Lojistik	Üretim	,10474	,18430	,941
		Pazarlama	,21627	,23572	,796
		Diğer	-,26468	,21285	,600
	Diğer	Üretim	,36942*	,13941	,043
		Pazarlama	,48095	,20256	,085
		Lojistik	,26468	,21285	,600
Örgütsel katılım	Üretim	Pazarlama	,47744	,19347	,068
		Lojistik	-,16674	,20693	,852
		Diğer	,26316	,15653	,336
	Pazarlama	Üretim	-,47744	,19347	,068
		Lojistik	-,64418	,26465	,074
		Diğer	-,21429	,22743	,782
	Lojistik	Üretim	,16674	,20693	,852
		Pazarlama	,64418	,26465	,074
		Diğer	,42989	,23898	,277
	Diğer	Üretim	-,26316	,15653	,336
		Pazarlama	,21429	,22743	,782
		Lojistik	-,42989	,23898	,277
* Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.					
a. Tukey HSD					

Tukey testi sonucunda Tablo-63'te bulunan değerlerden faydalanarak öğrenme motivasyonu boyutunda farklılığın üretim bölümünde çalışanlar (\bar{x} :3,6203) ile diğer bölümlerde çalışanlar (\bar{x} :3,3571) arasından kaynaklandığı bulunmuştur. Örgütsel katılım boyutu ile ilgili farklılığın kaynağı analiz neticesi tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre üretim bölümünde çalışanların öğrenme motivasyonunun diğer bölümlerde çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 63. Katılımcıların Kurumdaki Bölümleri ile Örgütsel Katılım Boyutu Temel İstatistik Sonuçları

Bağımlı Değişken	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel katılım	Üretim	133	3,6203
	Pazarlama	21	3,1429
	Lojistik	18	3,7870
	Diğer	35	3,3571
	Total	207	3,5419
			,86075
			,67141
			,50748
			,88482
			,83680

3.6.6.8 Kurumdaki Çalışılan Süre Değişkeni Farklılık Analizi

Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre verdikleri puanların ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 64'te yer almaktadır.

Tablo 64. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Süre ile Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yönetici desteği	Gruplar arasında	4,445	3	1,482	1,973	,119
	Gruplar içinde	152,431	203	,751		
	Toplam	156,877	206			
Öğrenme motivasyonu	Gruplar arasında	5,125	3	1,708	3,191	,025
	Gruplar içinde	108,682	203	,535		
	Toplam	113,806	206			
Eğitim imkanları	Gruplar arasında	4,758	3	1,586	1,809	,147
	Gruplar içinde	177,975	203	,877		
	Toplam	182,732	206			
Çalışma arkadaşı desteği	Gruplar arasında	8,878	3	2,959	5,165	,002
	Gruplar içinde	116,305	203	,573		
	Toplam	125,183	206			
Kariyer gelişimi	Gruplar arasında	18,015	3	6,005	5,759	,001
	Gruplar içinde	211,664	203	1,043		
	Toplam	229,679	206			
Bireysel gelişim	Gruplar arasında	4,524	3	1,508	2,155	,094
	Gruplar içinde	142,024	203	,700		
	Toplam	146,548	206			
Örgütsel katılım	Gruplar arasında	11,413	3	3,804	5,814	,001
	Gruplar içinde	132,835	203	,654		
	Toplam	144,248	206			
Örgütsel yönlendirme ve karar verme	Gruplar arasında	11,099	3	3,700	6,145	,001
	Gruplar içinde	122,222	203	,602		
	Toplam	133,321	206			
Örgütsel etik	Gruplar arasında	8,560	3	2,853	4,694	,003
	Gruplar içinde	123,390	203	,608		
	Toplam	131,950	206			
Örgütsel iletişim	Gruplar arasında	6,831	3	2,277	3,926	,009
	Gruplar içinde	117,735	203	,580		
	Toplam	124,566	206			

Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre ANOVA testi bulguları incelendiğinde öğrenme motivasyonu ($F=3,191$, $p=0,025$), çalışma arkadaşı desteği ($F=5,165$, $p=0,002$), kariyer gelişimi ($F=5,759$, $p=0,001$), örgütsel katılım ($F=5,814$, $p=0,0201$), örgütsel yönlendirme ve karar verme ($F=6,145$, $p=0,001$), örgütsel etik ($F=4,694$, $p=0,003$) ve örgütsel iletişim ($F=3,926$, $p=0,009$) alt boyutlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 65'te, test yapılan boyutlara ait ortalama ve standart sapmalar Tablo

66'da verilmiştir. Tablo 65'in büyüklüğünü azaltmak maksadıyla $p \geq 0,050$ olan satırlar gösterilmemiştir.

Tablo 65. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Süre ile Çalışma Arkadaşı Desteği, Kariyer Gelişimi, Örgütsel Katılım, Örgütsel Yönlendirme ve Problem Çözme, Örgütsel Etik ve Örgütsel İletişim Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi

Bağımlı Değişken	(I) Pozisyonunuz	(J) Pozisyonunuz	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
Çalışma arkadaşı desteği	1-4	5-8	,38711*	,13664	,026
	5-8	9-12	,54809*	,18260	,016
	9-12	1-4	-,38711*	,13664	,026
Kariyer gelişimi	1-4	5-8	,56597*	,18433	,013
	5-8	9-12	,76475*	,24633	,012
	9-12	1-4	-,56597*	,18433	,013
Örgütsel katılım	1-4	5-8	,40827*	,14603	,029
	5-8	9-12	,69221*	,19515	,003
	9-12	1-4	-,40827*	,14603	,029
Örgütsel yönlendirme ve problem çözme	1-4	5-8	,39468*	,14007	,027
	5-8	9-12	,65590*	,18719	,003
	9-12	1-4	-,39468*	,14007	,027
Örgütsel etik	1-4	9-12	,62787*	,18808	,005
	9-12	1-4	-,62787*	,18808	,005
Örgütsel iletişim	1-4	5-8	,40934*	,13748	,017
	5-8	1-4	-,40934*	,13748	,017

* Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.
a. Tukey HSD

Tukey testi sonucunda Tablo 66'da bulunan değerlerden faydalanarak; çalışma arkadaşı desteği boyutunda farklılığın 1-4 yıldır çalışanlar (\bar{x} :3,9481) ile 5-8 yıl (\bar{x} :3,5610) ve 9-12 yıl çalışanlar (\bar{x} :3,4000) arasından; kariyer gelişimi boyutunda farklılığın 1-4 yıldır çalışanlar (\bar{x} :3,8148) ile 5-8 yıl (\bar{x} :3,2488) ve 9-12 yıl çalışanlar (\bar{x} :3,0500) arasından; örgütsel katılım boyutunda 1-4 yıldır çalışanlar (\bar{x} :3,7172) ile 5-8 yıl (\bar{x} :3,3089) ve 9-12 yıl çalışanlar (\bar{x} :3,0250) arasından; örgütsel yönlendirme ve problem çözme boyutunda 1-4 yıldır çalışanlar (\bar{x} :3,9459) ile 5-8 yıl (\bar{x} :3,5512) ve 9-12 yıl çalışanlar (\bar{x} :3,2900) arasından; örgütsel etik boyutunda 1-4 yıldır çalışanlar (\bar{x} :3,9945) ile 9-12 yıl çalışanlar (\bar{x} :3,3667) arasından ve örgütsel iletişim boyutunda 1-4 yıldır çalışanlar (\bar{x} :3,8484) ile 5-8 yıl (\bar{x} :3,4390) çalışanlar arasından kaynaklandığı bulunmuştur. Öğrenme motivasyonu boyutunda ise farklılık kaynaklanan gruplar tespit edilememiştir. Bir diğer husus işletmede 13 yıl ve üzeri süredir çalışanların başka hiçbir grup ile anlamlı bir farklılık göstermemesidir.

Bu sonuçlara göre (işletmede 13 yıldan uzun süredir çalışan personel hariç tutulduğunda), işletmedeki ilk 4 yılında bulunan çalışanların gerek eğitime yönelik algılarının, gerekse eğitimden elde ettikleri bireysel ve örgütsel faydalara yönelik tutumlarının işletmede daha uzun süredir çalışan personelden yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 66. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Süre ile Çalışma Arkadaşı Desteği, Kariyer Gelişimi, Örgütsel Katılım, Örgütsel Yönlendirme ve Problem Çözme, Örgütsel Etik ve Örgütsel İletişim Boyutları Temel İstatistik Sonuçları

Bağımlı Değişken	N	Ortalama	Standart Sapma	
Çalışma arkadaşı desteği	1-4	122	3,9481	,72730
	5-8	41	3,5610	,80429
	9-12	20	3,4000	,88918
	13 ve üzeri	24	3,6250	,70411
	Total	207	3,7810	,77954
Kariyer gelişimi	1-4	122	3,8148	,96387
	5-8	41	3,2488	1,12586
	9-12	20	3,0500	1,18566
	13 ve üzeri	24	3,3583	,97442
	Total	207	3,5758	1,05591
Örgütsel katılım	1-4	122	3,7172	,79568
	5-8	41	3,3089	,85518
	9-12	20	3,0250	,85031
	13 ve üzeri	24	3,4792	,75871
	Total	207	3,5419	,83680
Örgütsel yönlendirme	1-4	122	3,9459	,70841
	5-8	41	3,5512	,87267
	9-12	20	3,2900	,94807
	13 ve üzeri	24	3,5917	,77903
	Total	207	3,7633	,80448
Örgütsel etik	1-4	122	3,9945	,70546
	5-8	41	3,6911	,77957
	9-12	20	3,3667	1,14402
	13 ve üzeri	24	3,7361	,78006
	Total	207	3,8438	,80033
Örgütsel iletişim	1-4	122	3,8484	,75210
	5-8	41	3,4390	,79605
	9-12	20	3,4375	,88435
	13 ve üzeri	24	3,7083	,62843
	Total	207	3,7114	,77762

SONUÇ

İçinde bulunduğumuz çağda, teknolojinin de etkisiyle dünya üzerinde inanılmaz hızlarda değişimler yaşanmaktadır. Organizasyonlar buldukları çevre ile sürekli etkileşimde bulunan sosyo-ekonomik yapılar olmaları nedeniyle, bu değişimden etkilenmekte, çevresindeki fırsatlardan yararlanabilmek için kendisini geliştirmek ve değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bu değişim ve gelişmenin en önemli ayağını oluşturan unsur ise hiç şüphesiz insan kaynağıdır.

İKY anlayışı sayesinde özellikle 1980'li yıllardan itibaren, insan kaynağı değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir unsur olarak görülmeye başlanmış ve organizasyonlarda insana yönelik yatırımlarda çeşitli iyileşmeler yapılmıştır. Organizasyonlarda insana yönelik yapılan faaliyetlerin en önemlisi ve en büyük maliyete sebep olanı ise hiç kuşkusuz eğitim ve geliştirme fonksiyonudur.

Organizasyonların başarısı çalışanların başarısına bağlıdır. Çalışanların yeni bilgiler ile kendini geliştirmesi, yeni teknolojileri öğrenmesi onu daha üretken hale getirerek işteki performansını arttıracaktır. Bu maksatla organizasyonlarda İKY bölümleri tarafından sürekli olarak eğitim ve geliştirme faaliyetleri icra edilmektedir. Eğitim faaliyetleri sonunda hiç şüphesiz, organizasyonların olduğu kadar eğitime katılan çalışanlarında bir takım beklentileri olacaktır.

Yapılan literatür çalışmasında organizasyonların eğitimden beklentilerinin verimlilik, çalışanlar ile yönetimin ilişkilerin düzenlemek, örgütsel sorunları çözmek, örgütsel iletişime katkı sağlamak, çatışma ile ilgili sorunlara yardımcı olmak, örgütsel bağlılığı arttırmak, personel devir hızını düşürmek, çalışan motivasyonunu yükseltmek, örgütte esneklik sağlamak gibi genellikle örgütün yapısına ya da çalışanlara ilişkin konuları içerdiği görülmüştür. Çalışanların beklentileri ise iş tatmini, kendine güven, kariyer gelişimi, kişisel gereksinimlerin tatmini, kişisel ve mesleki anlamda gelişim gibi konuları içermektedir.

Her ne kadar günümüzde takım çalışmaları ile yapılan eğitimler önem kazansa da İKY eğitim fonksiyonu kapsamında yapılan eğitimlerin asıl hedefi bireyleri eğitmektir. Klasik eğitim fonksiyonu ile çalışanlara teknik ve idari kabiliyetler kazandırarak bireylerin gelişimini sağlamak, onları hem halihazırdaki hem de gelecekte alacakları görevlere hazırlamak, gelişen bireylerin katkısı (örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, iş yapma teknikleri vb.) ile de örgütsel gelişmeyi sağlamak amaçlanmaktadır.

Şüphesiz ki bütün organizasyonlar tarafından aynı zamanda çalışanların örgütle bütünleşmesi, var olan sorunları algılaması, bu sorunlara anlayarak alternatif çözüm tekliflerinde bulunması da sağlanmaya çalışılmaktadır. Organizasyonlar eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önemli miktarda kaynak ayırır da örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin tespit edilememesi sebebiyle bu kaynakların bir kısmı boşa harcanmaktadır. Çalışmanın giriş kısmında da belirtildiği gibi, eğitim sonucunda beklenen yapısal değişiklikler yanında, örgüt üyelerinin ilişkiler sisteminin ve bunların temelinde yatan değer ve varsayımlarda da değişiklikler yapılması gerekmektedir. Değişim ve eğitim konuları bir araya geldiğinde ise bizi ÖG kavramı karşılamaktadır.

ÖG kavramı bireysel ve örgütsel öğrenmeyi içerse de sadece bir eğitim ve geliştirme faaliyeti değildir. Eğitim faaliyetlerini de içine alan ve örgütün tamamını geliştirmeyi amaçlayan daha geniş bir konudur. Bu çalışmada ÖG faaliyetlerinin eğitim ile ilgili kısımları üzerinde durularak, klasik eğitim faaliyetlerinin tamamlayıcı bir unsur olarak ele alınmıştır.

ÖG sürecinin temelinde, örgüt üyelerinin örgüt kültürünü tanımlarına ve ideal örgütün oluşmasına yardım etme ve örgütü şimdiki durumdan olması gereken duruma ulaştırmaya destek sağlama amacı bulunur. Organizasyonlar bilinen anlamda bir ÖG sürecine girmeseler bile, ÖG’de kullanılan teknikler ile çalışanlarına eğitim vererek örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadırlar.

ÖG faaliyetleri ile klasik eğitim fonksiyonu arasındaki en önemli fark eğitimin hedefi ve içeriği ile ilgilidir. ÖG de kişiler yerine kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi hedeflenmekte; bu maksatla teknik ve idari kabiliyetler yerine kişilerarası ve grup üyeliği kabiliyetlerinin artırılmasına çalışılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında literatürde ÖG’den beklenen amaçlar örgütte hem yapı hem süreçlere uyumluluğu arttırmak, örgütsel sorunları çözmek, örgüt çapında haberleşme yapısını geliştirmek, çatışmaların kaçınılmazlığını kavrayarak çatışmaları yönetmek, çalışanların örgütün hedeflerini belirlemesini sağlamak şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırma uygulamasında, çalışanların İKY kapsamında planlanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları ile eğitim sonucunda gerçekleşen bireysel ve örgütsel kazanımlar arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bireysel sonuçlar ile literatüre uygun olarak kişilerin bireysel ve kariyer gelişimi boyutları ele alınmıştır. Örgütsel sonuçlar konusunda ise literatürde bulunan verimlilik, performans artışı gibi örgüte ait konular yerine, ÖG’den beklenen örgütsel sonuçlara uygun olarak kişilerarası ilişkilere ve örgüt kültürüne yönelik boyutlar ele alınmıştır.

Araştırmada kullanılan eğitim fonksiyonu ifadelerine ait bulgulara bakıldığında; çalışanların eğitime yönelik algılarının bir ifade hariç ortalamasının (3) üstünde olduğu görülmektedir. Bu sonuç, çalışanların eğitim faaliyetlerine katılmaya istekli oldukları ve öğrenme motivasyonlarının yüksek olduğunun, ancak işletmede sahip olunan eğitim imkanları konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarının göstergesi olarak kabul edilebilir. Benzer şekilde Akar (2010) tarafından çalışanların eğitimi zaman kaybı olarak görmedikleri ve eğitime yönelik motivasyonlarının yüksek olduğu, Konya (2013) ve Arslan (2015) tarafından çalışanların HİE uygulamalarına karşı olumlu tutumlarının yüksek düzeyde bulunduğu ve Duran (2017) tarafından çalışanların HİE algılarının motivasyonlarına olumlu şekilde etki ettiği kendi çalışmalarında tespit edilmiştir.

Eğitimin bireysel sonuçları ifadelerine göre, katılımcıların eğitimin bireysel olarak kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları, ancak eğitimin ücret, terfi vb. maddi getirisinin diğer faydalarından daha az etkili olacağını düşündükleri söylenebilir. Ayrıca eğitimin sonuçlarının örgütsel olarak katkı sağlayacağına genel olarak kabul eden katılımcılar, bu faydaların gerçekleşme ihtimali konusunda ise çekimser kalmayı tercih etmektedirler. Eğitimden beklenen maddi getirinin görece diğer kazanımlarından daha az önemli olduğuna yönelik sonuçlar, Çelik (2009) ve Hot (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile tutarlıdır. Çelik (2009) araştırmasında, eğitimin çalışanların bir takım bireysel (başarma, yaratıcılık, sorumluluk alma, kendini gerçekleştirme, güvenlik yükseltme vb.) ihtiyaçlarının tatmin edilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Hot (2017) ise çalışanların eğitim hakkında olumlu düşündüklerini ve eğitim sayesinde daha çok iş verimliliklerinin, iş tatminlerinin, bilgilerinin, yeteneklerinin, benlik saygılarının ve kuruma duydukları saygının artacağını düşündüklerini belirtmiştir.

Araştırmada, çalışanların eğitime yönelik algıları ile eğitimin sonuçları arasındaki ilişkinin yönü, şiddeti ve derecesi çeşitli analizler ile ölçülmüştür.

Yapılan korelasyon analizi ile çalışanların eğitime yönelik algıları ile eğitimin bireysel sonuçları arasında pozitif yönde ve orta seviyede, eğitimin örgütsel sonuçları ile pozitif yönde ve yüksek seviyede bir ilişki bulunmaktadır. Ölçeklerin boyutları arasında yapılan analizde ise, eğitim fonksiyonu boyutlarının eğitimin bireysel sonuçlarının boyutları ile zayıf düzeyde, ÖG ile öğrenme motivasyonu hariç orta düzeyde pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu sonuç ana ölçekler arasındaki korelasyon sonuçları ile orantılıdır.

Regresyon analizi ile öncelikle araştırmanın basit modeli test edilmiş ve eğitim fonksiyonunun eğitimin hem bireysel hem de örgütsel sonuçları ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuç literatür tarafından da desteklenmektedir. Akar (2010) tarafından bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde yapılan çalışmada eğitimin çalışmada gelişme yarattığı, işyerinde işbirliği ve dayanışmayı arttırdığı, çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmelerine olanak sağladığı ve çalışanların yaratıcılıklarını geliştirdiği belirtilmiştir. Arslan (2015) tarafından finans sektöründe, eğitimin çalışanların bireysel davranışına ve bilgi birikiminin artmasına pozitif katkısı olduğu ve bununla ilişkili olarak işletme performansının arttığı; Hussein (2016) tarafından ise telekomünikasyon alanında, eğitimin çalışanlarının bireysel ve örgütsel performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yine Kaçmaz (2015) tarafından eğitim kurumlarında İKY uygulamaları ile bireysel, takım seviyesinde ve örgütsel düzeyde öğrenme arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu; Kahraman (2017) tarafından sanayi, hizmet, ticaret ve inşaat sektörlerinde yapılan çalışmada ise eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik olumlu algıların çalışan memnuniyetinde ve dolaylı olarak bireysel ve örgütsel gelişimde artışa sebep olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca Hot (2017) tarafından eğitim ile çalışanların performansı artacağı dolayısı ile örgütsel performansta da artış gerçekleşeceği; Muti (2020) tarafından ise eğitim sonucunda iş verimliliğinin artması, işgören moralinin artması ve bazı sorunların çözülmesi yolu ile kurumlarda uyum ve süreklilik kazandırılmasının gerçekleştiği yönünde bulgular elde edilmiştir.

Araştırmanın betimsel sonuçları incelendiğinde, cinsiyete göre öğrenme motivasyonu, eğitim imkanları ve örgütsel katılım boyutlarında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Araştırmaya göre kadınların daha yüksek bir öğrenme motivasyonuna sahip oldukları, erkeklerin ise kadınlara oranla sağlanan eğitim imkanlarından daha çok faydalandıkları ve örgütsel faaliyetlere daha fazla katılım sağladıkları söylenebilir.

Medeni durum değişkeni incelendiğinde bireysel gelişim ve örgütsel etik boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırmaya göre bekarların evlilere oranla eğitim programlarına katılmanın bireysel gelişimleri üzerinde daha etkili olduğunu düşündükleri ve kurumdaki mevcut örgütsel etik ortam hakkında daha olumlu bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilir.

Katılımcıların yöneticilik durumlarına göre öğrenme motivasyonu, bireysel gelişim ve kariyer gelişimi boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Araştırmaya göre yönetici pozisyonunda olanların daha yüksek öğrenme motivasyonuna sahip

olduğunu ve eğitim programlarına katılmalarının bireysel ve kariyer gelişimleri üzerinde daha etkili olacağını düşündükleri söylenebilir.

Yaş faktörü ele alındığında yönetici desteği ve kariyer gelişimi boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırmaya göre katılımcıların yaşı azaldıkça, eğitim programlarına katılarak kariyerlerine katkı sağlayacaklarına yönelik olumlu düşüncelerinde yükselme olduğu söylenebilir.

Eğitim düzeyleri arasında boyutların çoğunda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Araştırmaya göre asıl farklılık eğitimin bireysel sonuçları için söylenebilir. Buna göre eğitim seviyesi yükseldikçe eğitimden beklenen bireysel kazanında yükseldiği söylenebilir.

Katılımcıların kurumda buldukları pozisyon açısından yapılan değerlendirmede işçilerin kendilerine sağlanan eğitim olanaklarını daha iyi seviyede görmelerine rağmen, kurumsal pozisyon arttıkça eğitimden sağlanan bireysel kazançlarında arttığı görülmektedir.

Kurumda çalışılan bölüm ve yıl değişkenlerine yönelik analiz sonucunda üretim bölümünde çalışanların öğrenme motivasyonlarının daha yüksek olduğu ve işletmede ilk dört yılında bulunan çalışanların gerek eğitime yönelik algılarının, gerekse eğitimden elde ettikleri bireysel ve örgütsel faydalara yönelik değerlendirmelerinin işletmede daha uzun süredir çalışan personelden yüksek olduğu söylenebilir.

Literatür incelendiğinde, yapılan araştırmaların demografik analizlerinin sektörden sektöre değişiklik gösterdiği ve genelleştirilmiş betimsel sonuçların bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları ile Aktuna (2007) tarafından aynı ölçek kullanılarak yapılan araştırmada kadınların ve bekarların eğitime yönelik algılarının daha olumlu olduğu ve Arslan (2018) tarafından çeşitli sektörlerde yapılan çalışmada, 30 yaş altı çalışanların eğitime katılarak performans artışı sağlayacakları yönündeki bulgular uyum sağlamaktadır.

Sonuç olarak literatürde belirtildiği gibi çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarının eğitimden elde edilen bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim faaliyetleri konusundaki olumlu tutumları gerek kendileri için gerekse örgütün yapı ve süreçleri için büyük önem ifade etmektedir. Bu husus örgütlerin sadece eğitim programlarını planlayıp uygulamalarının yeterli olmadığını, aynı zamanda çalışanlarını eğitime inandırmaları sayesinde kurumsal olarak daha çok fayda sağlayacaklarını açıkça ortaya koymaktadır.

Eğitime yönelik algıların alt boyutları incelendiğinde, dikkat çeken en önemli hususun yönetici desteğinin sonuçlar üzerinde doğrudan etkisinin bulunmasıdır. Nitekim Uygun (2015) tarafından çalışanların motivasyonlarının, Kahraman (2017) tarafından çalışan memnuniyetinin ve Yılmaz (2018) tarafından iş tatmininin arttırılmasında eğitim faaliyetlerine yönelik amir desteğinin önemli olduğu tespit etmiştir. Dolayısı ile işletmelerde her kademedede bulunan yöneticilerin astlarını eğitime teşvik etmeleri, gerek onların bireysel gelişimleri gerekse örgütsel kazanımlar için önem arz etmektedir.

Yapılan analizler sonucu demografik özellikler arasında çok çeşitli ilişkilerde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Birbirinden kopuk ve anlamsız gözüken bu farklılıkların incelenmesi sonucu “eğitim fonksiyonu” ve “eğitimin bireysel sonuçları” boyutları üzerinde bazı ortak noktalar üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yapılan değerlendirme sonucu; çalışanların eğitim seviyesi, kurumda çalışılan süre ve kurumda bulunan pozisyon azaldıkça çalışanların kurum tarafından sağlanan eğitim imkanlarına yönelik algılarının yükseldiği; eğitim seviyesi ve kurumda bulunan pozisyon arttııka, ayrıca yönetici pozisyonunda bulunuluyorsa eğitimden elde edilen bireysel kazancın diğer gruplara göre daha yüksek olduğudur. Motivasyon boyutunda ise kadınların, niversite mezunlarının ve yöneticilerin öğrenme motivasyonları daha yüksektir. Dolayısı ile organizasyonlar tarafından kendilerine yeterli eğitim imkanı sağlandığını düşünen genç, eğitimsiz ve yeni işe başlayan personelin bireysel ve kariyer gelişimi yönünde motive edilmesinin uygun olacağı söylenebilir.

Eğitimin rgtsel sonuçlarının boyutları ve demografik özellikler arasında yapılan incelemede ise birbirinden anlamlı farklılıklar gösteren boyutlar olduğu ancak bunların küçük gruplar arasında var olduğu, dolayısı ile genelleme yapılabilecek bir bağlantı olmadığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın sadece İstanbul’da bulunan özel bir işletmede yapılmış olması sonuçlar hakkında genel kanaatler edinilmesini kısıtlamaktadır. İleride aynı konunun değerik şehirlerde, farklı sektörlerde ve farklı işletmelerde hatta kamu kurumlarında yapılması ve yeni bulgular bulunması elde edilen sonuçların genellenebilirliğinin arttırılmasına fayda sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Acuner T. (2002, Haziran). “İşletmelerde Yönetime Katılma Aracı Olarak Öneri Sistemlerinin Önemi”, *Öneri Dergisi*, Cilt:5/8, 87-93.
- Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Akar, G. (2010). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Planlaması ve Çalışanların Eğitim Uygulamalarına İlişkin Algıları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akıncı, Z. B. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.
- Aktuna, M. (2007). *İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Akyüz, Ö. F. (2006). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Alaç, A. E. (ed.), (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Altunışık R., Coşkun R. ve Yıldırım E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Anderson, D. L. (2016). *Örgüt Geliştirme: Örgütsel Değişime Yön Veren Süreç*, (çev. Olca Sürgevil Dalkılıç), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Arıkboğa F. Ş. (2010). Yönetim ve Organizasyon, <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf> (02.10.2019).
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, Cambridge.
- Arslan, B. (2015). *Finans Sektöründe Çalışan İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, M. (2018). *İşletmelerde Çalışan Performansının Araştırılmasında Eğitimin Etkisinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayan, F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, İ. (2014). *Etik*, Pegem Akademi, Ankara.
- Ayhün S. E. ve Köse B. Ç. (2018). “Miyon ve Vizyon İfadelerinin Değerlendirilmesi: Türk Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Business & Management Studies: An International Journal*, Cilt:6-2, 524-549.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, İlya İzmir Yayınevi, İzmir.
- Balkan B. ve Kahyaoğlu B. S. (Nisan 2018). “Kurumsal Yönetim Kapsamında Vizyon, Miyon ve Değerler: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Değerlendirme”, *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, Özel Sayı, 485-507.

- Barlett, K. R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Core Field.*, (The Degree of Doctor of Philosophy), The University Of Illinois, Urbana.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley Pub.Comp., Massachusetts.
- Benligiray, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nisan Kitabevi, Eskişehir.
- Bennis, W. (1969). *Organization Development: It's Nature, Origins and Prospects*, Educational Technology Publications, Massachusetts.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bumin, B. (1979). *Örgüt Geliştirme*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Ankara.
- Burke, W. (1982). *Organization Development: Principles and Practices*, Little Brown, Boston.
- Can H., Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can H., Azizoğlu Ö.A. ve Aydın E.M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cihangir E., (2014). "Kurumsal Performans Yönetiminde İnsan Kaynakları Boyutuna bir Bakış", *İstanbul Journal of Social Sciences*, Sayı:7 Yaz, 65-84.
- Cummings T.G. and Worley C.G. (2008). *Organization Development & Change*, Cengage Learning, Canada.
- Çağlar, İ. (2013). *Küresel Normlu Çağdaş Değişim Yöntemi Aracı Olarak Örgüt Geliştirme*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, N. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Yeri ve Önemi: Teori ve Konya'da Bankalarda Bir Uygulama Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetin C., Arslan L. M. ve Dinç E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Çınar Z. (2016). İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi, <https://www.kargem.com.tr/dosyalar/2016/04/Arastirma-Yazisi-3-Isletmelerde-Egitim-ve-Egitim-Ihtiyac-Analizi.pdf>. (11.11.2018)
- Demir H. ve Songür N., (1999). "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2/3, 150-168.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Dolgun U. (ed.), (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınları, Bursa.
- Dransfield, R. (2000). *Human Resource Management*, Heinemann Educational Publications, Oxford.

- Duran, S. (2017). *Hizmet İçi Eğitimin İşgören Motivasyonuna Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri, İstanbul.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel Davranış : Örgüt ve Birey*, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Erkoç, Z. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemi Terimler Sözlüğü*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu H. T., (2006). "Yönetime Katılma Biçimleri ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:6/11, 191-206.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- French W. L. and Bell C. H. (1978). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*, Prentice Hall Inc., New York.
- Genç, N. (2013). *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Gök S. (2008). "İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:5/1, 1-19.
- Gökalp S. A., (2015). "Örgüt Geliştirmede İnsan Kaynaklarının Önemi", *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, Cilt:50/1, 1-15.
- Güney, S. (ed.), (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Helvacı M. A. (2008). "Örgüt Geliştirme Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1/2, 173-183.
- Hesapçioğlu, M. (1994). *Öğretim İlke ve Yönetimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Hot, C. T. (2017). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme ile Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hussein, B. A. (2016). *İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Algılanan Performansları Üzerine Etkisi: Somali-Türkiye İletişim İşletmeleri Karşılaştırılması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- İyi S. ve Tepe H. (2016). *Etik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Kaçmaz, R. (2015). *Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*,

- (Basılmamış Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kahraman, H. B. (2017). *Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kapur R. (2018). Organization Development and Change, https://www.researchgate.net/publication/323691508_Organization_Development_and_Change (10.01.2019)
- Karakaya A. (2016). Örgütsel Yönlendirme, <https://slideplayer.biz.tr/slide/2926051/> (02.10.2019)
- Kaynak A. (ed.), (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İşletme İktisadi Araştırma Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul.
- Kılıç M. (2010, Temmuz-Aralık). "Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyona Kavramları Arasındaki İlişki ", *Sosyoekonomi Dergisi*, Cilt:2010-2, 81-97.
- Kılınç, T. (1986). *Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme (İlişkilere ve Karar Verme Süreçlerine Yönelik Bir Uygulama)*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonda Temel Kavramlar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kolçak, M. (2016). *Meslek Etiği*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Koparal C. (ed.), (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Kumpikaite V. (2007, Ocak). "Human Resource Training Evaluation", *Engineering Economics*, Cilt:5/55, 29-36.
- Mathis R. L. and Jackson J. H. (1991). *Personnel/Human Resource Management*, West Publishing Company, St. Paul.
- McLean G. N. (1994). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
- Muradova T. (2007). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi", *Khazar Journal of Azarbaijanni Studies*, Cilt:10/3-4, 75-84.
- Muslu Ş. (2014). "Örgütlerde Misyona ve Vizyona Kavramlarının Önemi", *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt:3/5, 150-171.
- Muti, F. (2020). *Çalışanlara Eğitim Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performans Etkisi Peyzaj Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi*, (çev. Canan Çetin), Beta Yayınları, İstanbul.

- Okakın N. ve Şakar M. (2015). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Onaran O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Öge, H. S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Öktem M. K. ve Kocaoğlu B. U. (2012). "Kamu Kurumlarında Örgüt Geliştirme Üzerine Bir Araştırma", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:30/2, 111-136.
- Özdemir N. (2002). İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2, <http://www.okyanusbilgiambari.com/bilgiambari/ik/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf> (03.11.2018)
- Özdemir N. (2002). Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi, http://www.gavurgeci.com/iky/egitim/egitim_pnal_surec_ihtiyac_analizi.pdf (03.11.2018)
- Özer M.A., Sökmen A., Akçakaya M. ve Özaydın M.M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özgen H. ve Yalçın A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Öztürk, A. (1998). *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Ramazanoğlu F. ve Bahçeci B. (2006). "Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı", *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, Cilt:5/1, 52-56.
- Robbins S.P. and Judge T.A. (2013). *Örgütsel Davranış*, (çev. İnci Erdem), Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Rothwell W.J., Stavros J.M. and Sullivan R.L. (2016). *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change*, John Wiley and Sons Inc., New Jersey.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. V. (2016). *Örgütsel Davranış*, Kitap Ofset, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kitap Ofset, Bursa.
- Saruhan Ş. C. ve Yıldız M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Selimoğlu E. and Yılmaz H. (2009, Ocak). "Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri", *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi)*, Yıl:5/1, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423910954.pdf> (11.11.2018).
- Sığırı Ü. ve Gürbüz S. (2017). *Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış Detay* Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek M. Ş. ve Çelik A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Şimşek M. Ş. ve Çelik A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

- Terzi Y. (2018). Temel İstatistik II Ders Notları, <http://ist.fef.omu.edu.tr/tr/hakimizda/ders-notlari /TEMEL%20%C4%B0ST%20II-2018.pdf> (01.10.2020)
- Tınaz, P. (2000). *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*, MESS Yayınları, İstanbul.
- Tolay, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tortop N., Özer M.A, Aykaç B. ve Yayman H. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tunç G. (2017). İşletmenin Amacı, <https://sites.google.com/site/gulsumisletme/home/isletmenin-amaci> (02.10.2019)
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2019). *Türkçe Sözlük*, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2012). *Yazım Kılavuzu*, Ankara.
- Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük Veri Tabanı, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts (04.03.2019)
- Uçar, G. (2007). *Sağlık Kurumlarında Örgüt Geliştirme Çalışmaları: Mersin İli Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uyargil C. (ed.), (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünüvar H. ve Bektaş Ç. (2017). "Örgüt Geliştirmede Kritik Başarı Faktörleri", *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt:3/3, 67-76.
- Wilson, J. P. (2001). *Human Resource Management*, Kogan Page Limited, London.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Yelboğa A. (ed.), (2010). *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Yeşilyaprak B. (ed.), (2015). *Eğitim Psikolojisi, Gelişim-Öğrenme-Öğretim*, Pegem Akademi, Ankara.
- Yılmaz, R. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret ve Eğitim Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Yayınları, Ankara

EKLER

Ek-1. Anket Formu

İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİM VE GELİŞTİRME ANKETİ

Değerli Katılımcı

Bu anket formu, T. C. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı'nda Doç. Dr. İbrahim Aksel'in danışmanlığında yürütülen "Çalışanların Eğitime Yönelik Algıları ile Eğitimin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Arasındaki İlişki" adlı yüksek lisans tez çalışması için akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır.

Vereceğiniz doğru cevaplar, araştırmanın güvenilirliğinde önemli rol oynayacaktır. Araştırma sonuçları bireysel olarak kayıt altına alınmayacak ve raporlanmayacaktır. Bu nedenle anket üzerine isminizi yazmayınız. Vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlı kullanılacak ve bilgiler gizli tutulacaktır.

Cem ŞENTÜRK - cemsenturk74@gmail.com

Yaşınız	() 18-27 () 28-37 () 38-47 () 48 ve üzeri
Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
Medeni durumunuz	() Bekâr () Evli
Eğitim düzeyiniz	() İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
Yönetici pozisyonunda mı çalışıyorsunuz (Size bağlı en az bir personel var mı?)	() Evet () Hayır
Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz	
Çalıştığınız kurumdaki bölümünüz	
Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz	

EĞİTİM VE GELİŞTİRME						
Sizin için uygun olan ifadeyi X işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.					
2	Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.					
3	Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar, çalıştığım kurum tarafından tespit edilir.					
4	Çalıştığım kurumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.					
5	Amirim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.					
6	Eğitime ihtiyaç duyduğum ve zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.					
7	Amirim yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek bir deneyim olduğuna inanır.					
8	Amirim işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olur.					
9	Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda amirimin bana yardımcı olacağına inanıyorum.					
10	Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar.					
11	Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımla bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
12	Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum.					
13	Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımla ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
14	Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımla bana yol gösterme konusunda isteklidirler.					
15	Çalışma arkadaşlarımla eğitimi zaman kaybı olarak görürler.					
16	Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.					
17	Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.					
18	Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya istekliyimdir.					

19	Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.					
20	Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.					

EĞİTİM PROGRAMLARINA KATILMAK...		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Kişisel gelişimime katkıda bulunur.					
2	İşimi daha iyi yapmama yardımcı olur.					
3	Amirimin beğenisini kazanmamı sağlar.					
4	Diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.					
5	İşim ile ilgili bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.					
6	Terfi etme şansımı yükseltir.					
7	Ücret zammı almama yardımcı olur.					
8	Farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.					
9	Kariyer planım hakkında bana daha iyi fikir verir.					
10	Kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.					

Çalıştığınız kurumu dikkate alarak sizin için uygun olan ifadeyi X işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışanlar, amirleriyle iş ile ilgili konuları rahatça görüşebilir.					
2	Birimimde çalışanlar diğer birimlerle düzenli olarak bilgi paylaşır.					
3	Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya iletişim serbesttir.					
4	Kurumun bütününde ekip çalışması yapılır.					
5	Çalışanlar, kendi işleriyle ilgili kararlara tam olarak katılmaktadırlar.					
6	Amaçlara ulaşmak için belirlenen adımlar düzenli olarak izlenir.					
7	Amaçlar grup kararıyla tespit edilir.					

8	Hizmet verilen kişilerden düzenli olarak geri bildirim alınır.					
9	Hizmet verilen kişilerden elde edilen geri bildirim, hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılır					
10	Çalıştığım birim, kritik problemleri çözmek ve kriz durumunu azaltmak için planlar yapar.					
11	Kararlar alınırken, astların fikirleri alınır.					
12	Kararlar alınırken, astların fikirleri uygulanır.					
13	Yöneticiler, değişik fikirlere sahip olan insanlarla iletişime açıktır.					
14	Çalışanlar, iş alanına girmeyen konularda başka birim üyelerinin görüşlerini alır.					
15	Kurumun amaçlarına karşı bir direnç yoktur.					
16	Faaliyetlerimiz ile kurumun misyonu arasında güçlü bir ilişki vardır.					
17	Çalışanlar, hizmet verilen kişilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini nasıl daha iyi karşılayacakları konusunda fikir alışverişi yaparlar.					
18	Kurumda problemleri görmezden gelmek yerine çözülmeye çalışılır.					
19	Kurumumuzda dürüstlüğe önem verilir.					
20	Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine önem verilir.					
21	Çalışanlar, kişisel etik ve değerlerden ödün verme konusunda baskı altında tutulmaz.					
22	Kurumsal hedeflerin geliştirilmesi sorumluluğu bütün kademelere verilmiştir.					